

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ
ของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5

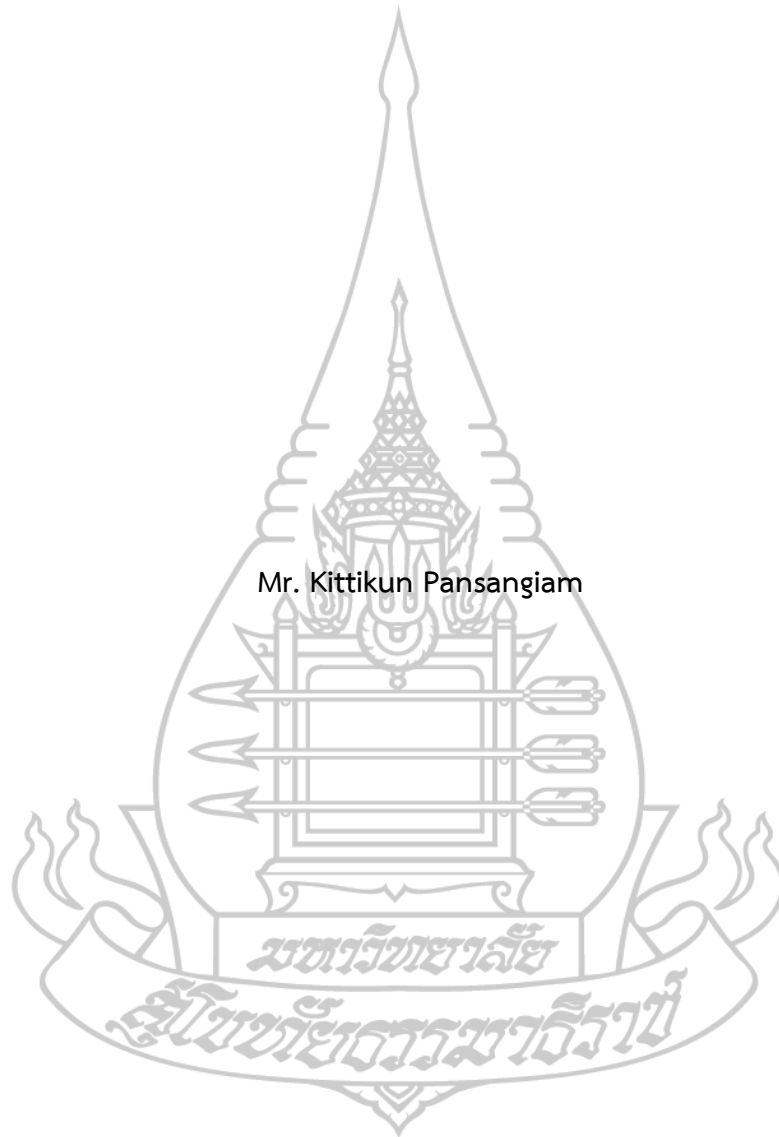


นายกิตติคุณ พันธุ์เสงี่ยม

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ
สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

พ.ศ. 2566

Factors Influencing the Success of Implementing the Action Plans of
Provincial Education Offices in the Area of the Regional Education
Office No.5



Mr. Kittikun Pansangiam

An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for
the Degree of Master of Public Administration
School of Management Science Sukhothai Thammathirat Open University

2023

หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ	ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานตาม แผนปฏิบัติราชการ ของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่ สำนักงานศึกษาธิการภาค 5
ชื่อและนามสกุล	นายกิตติคุณ พันธุ์แสงี่ยม
แขนงวิชา / วิชาเอก	บริหารรัฐกิจ
สาขาวิชา	วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
อาจารย์ที่ปรึกษา	รองศาสตราจารย์ ดร.กิตติพงษ์ เกียรติวัชรชัย

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 30 สิงหาคม พ.ศ. 2567

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ

..... ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.กิตติพงษ์ เกียรติวัชรชัย)

..... กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อิศเรศ คັນสนีย์วิทยกุล)



.....
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภาวิน ชินะโชติ)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

ชื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติ
ราชการ ของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5
ผู้ศึกษา นายกิตติคุณ พันธุ์เสงี่ยม รหัสนักศึกษา 2623004153
ปริญญา รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร.กิตติพงษ์ เกียรติวัชรชัย ปีการศึกษา 2566

บทคัดย่อ

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการ
ของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5 (2) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จ
ในการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5
และ (3) เป็นแนวทางให้สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5 สามารถนำมาเป็น
กลยุทธ์ให้การดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการในอนาคตประสบผลสำเร็จมากยิ่งขึ้น

การศึกษานี้เป็นการศึกษาเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ที่สำรวจกลุ่มข้าราชการสำนักงาน
ศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5 โดยการสุ่มแบบชั้นภูมิอย่างเป็นสัดส่วนตามสูตร
ของทาร์โร ยามาเน่ จำนวน 132 คน และสัมภาษณ์บุคลากรที่เกี่ยวข้องในการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการ
ด้านคุณภาพการให้บริการ โดยการสุ่มแบบเจาะจง จำนวน 3 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลประกอบด้วย
แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ ข้อมูลเชิงปริมาณวิเคราะห์ด้วยสถิติ เช่น ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย
และการถดถอยเชิงพหุ และวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการศึกษาพบว่า (1) ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการของสำนักงาน
ศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก (2) มีจำนวน 3 ปัจจัยที่มี
อิทธิพลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่
สำนักงานศึกษาธิการภาค 5 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้แก่ ปัจจัยความเหมาะสมด้านโครงสร้าง
องค์การ ปัจจัยความชัดเจนของยุทธศาสตร์ และปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหาร และ (3) ข้อเสนอแนะแนวทางการ
พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้สอดคล้องกับบริบทของพื้นที่ ซึ่งหากมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่มี
ประสิทธิภาพจะส่งเสริม สนับสนุน ให้การดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดใน
พื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5 ประสบผลสำเร็จมากยิ่งขึ้น

คำสำคัญ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จ แผนปฏิบัติราชการ สำนักงานศึกษาธิการจังหวัด
สำนักงานศึกษาธิการภาค 5

Independent Study title: Factors Influencing the Success of Implementing the Action Plans of Provincial Education Offices in the Area of the Regional Education Office No.5

Author: Mr. Kittikun Pansangiam; ID: 2623004153;

Degree: Master of Public Administration

Independent Study Advisor: Dr. Kittipong Keatwatcharachai, Associate Professor;

Academic year: 2023

Abstract

This study aimed to (1) examine the success of the action plans of the Provincial Education Offices in the Area of the Regional Education Office No.5, (2) Study the factors that influence the success of these action plans, and (3) provide guidelines for the Provincial Education Offices in the Area of the Regional Education Office No.5 to use as strategies to further improve the success of their future action plans.

This study was a quantitative and qualitative study that surveyed a group of civil servants from the Provincial Education Offices in the Area of the Regional Education Office No.5, by proportionally sampling 132 people according to Taro Yamane's formula and interviewing personnel involved in the implementation of the service quality government action plan by a specific random of 3 people. Quantitative data were analyzed using statistical methods such as frequency, percentage, mean, and multiple regression analysis, while qualitative data were analyzed using content analysis.

The results of the study indicated that (1) the overall success of the action plans of the Provincial Education Offices in the Area of the Regional Education Office No.5 was at a high level, (2) three factors had a statistically significant influence on the success of these action plans at the 0.05 level: organizational structure appropriateness, strategic clarity, and leadership of executives, and (3) the recommendation was to develop an information technology system that aligns with the local context. An efficient IT system would promote and support the success of the action plans of the Provincial Education Offices in the Area of the Regional Education Office No.5.

Keywords : Factors Influencing the Success, Action Plan, Provincial Education Offices, Regional Education Office No.5

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาครั้งนี้ว่าอิสระฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ ด้วยความกรุณาอย่างดียิ่งจากอาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร.กิตติพงษ์ เกียรติวัชรชัย ที่คอยดูแลให้คำแนะนำในการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ตลอดระยะเวลาที่ทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ และกรรมการสอบ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อิศเรศ ศันสนีย์วิทยกุล ที่ให้คำแนะนำและข้อชี้แนะในการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่อง รวมถึงและข้อคิดต่าง ๆ ในครั้งนี้ จึงขอกราบขอบพระคุณท่านอาจารย์ทั้งสองท่านเป็นอย่างยิ่ง

ขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.นพรัตน์ ชัยเรือง คณบดีคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช ดร.เจียร ทองนุ่น อธิการบดีศึกษานิเทศศาสตร์ สำนักงานศึกษานิเทศศาสตร์ 5 และ ดร.ภคชุตตา เสรีรัตน์ ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านการศึกษา สำนักงานศึกษานิเทศศาสตร์ 5 ที่กรุณาเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา อีกทั้งความคิดเห็นและคำแนะนำที่มีให้แก่ผู้ศึกษา

กราบขอบพระคุณ บิดา มารดา ที่ให้กำเนิดและอบรมสั่งสอนให้ลูกเป็นคนดีตลอดจน ครู อาจารย์ทุกท่านที่สั่งสอนให้วิชาความรู้ติดตัว และขอขอบคุณครอบครัว เพื่อน และผู้เกี่ยวข้องทุกท่าน ที่ให้กำลังใจและการสนับสนุนที่ดีเสมอมา

การศึกษาครั้งนี้ว่าอิสระฉบับนี้ไม่อาจสำเร็จลุล่วงได้ หากปราศจากความร่วมมือให้การอนุเคราะห์จากข้าราชการที่ปฏิบัติงานในสำนักงานศึกษานิเทศศาสตร์จังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษานิเทศศาสตร์ 5 และผู้เกี่ยวข้อง ในการสละเวลาตอบแบบสอบถามซึ่งทุกคำตอบมีประโยชน์อย่างยิ่ง สำหรับการศึกษาในครั้งนี้ จึงขอขอบคุณไว้ ณ ที่นี้ด้วย

นายกิตติคุณ พันธุ์เสงี่ยม

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญตาราง	ณ
สารบัญภาพ	ญ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ในการศึกษา.....	4
กรอบแนวคิดการศึกษา.....	5
สมมติฐานในการศึกษา.....	6
ขอบเขตการศึกษา.....	7
ข้อจำกัดในการวิจัย.....	8
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	9
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	11
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	12
แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management: NPM).....	12
แนวคิดเกี่ยวกับองค์การของแมคคินซี (McKinsey 7s Framework).....	23
แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินแบบสมดุล (Balanced Scorecard).....	28
แนวคิดเกี่ยวกับการจัดทำแผนปฏิบัติการของส่วนราชการ.....	38
แนวคิดเกี่ยวกับสำนักงานศึกษาธิการภาค.....	42
แนวคิดเกี่ยวกับสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด.....	43
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	49
บทที่ 3 วิธีดำเนินการศึกษา.....	53
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	54
เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา.....	56
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	71
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	71

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	75
ตอนที่ 1 สถานภาพทั่วไป.....	75
ตอนที่ 2 ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการ ของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5.....	77
ตอนที่ 3 ความคิดเห็นด้านคุณภาพการให้บริการของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด ในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5 ในมิติด้านคุณภาพการให้บริการ.....	83
ตอนที่ 4 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการ ของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5.....	91
ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐาน.....	103
ตอนที่ 6 ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาปรับปรุงเพื่อให้การดำเนินงาน ตามแผนปฏิบัติราชการของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่ สำนักงานศึกษาธิการภาค 5 ประสบผลสำเร็จมากยิ่งขึ้น.....	106
บทที่ 5 สรุปการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	111
สรุปการศึกษา.....	111
อภิปรายผล.....	119
ข้อเสนอแนะ.....	121
บรรณานุกรม.....	128
ภาคผนวก.....	133
ก แบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์.....	134
ข หนังสือขอความอนุเคราะห์.....	149
ค รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ.....	156
ประวัติผู้ศึกษา.....	158

สารบัญตาราง

หน้า

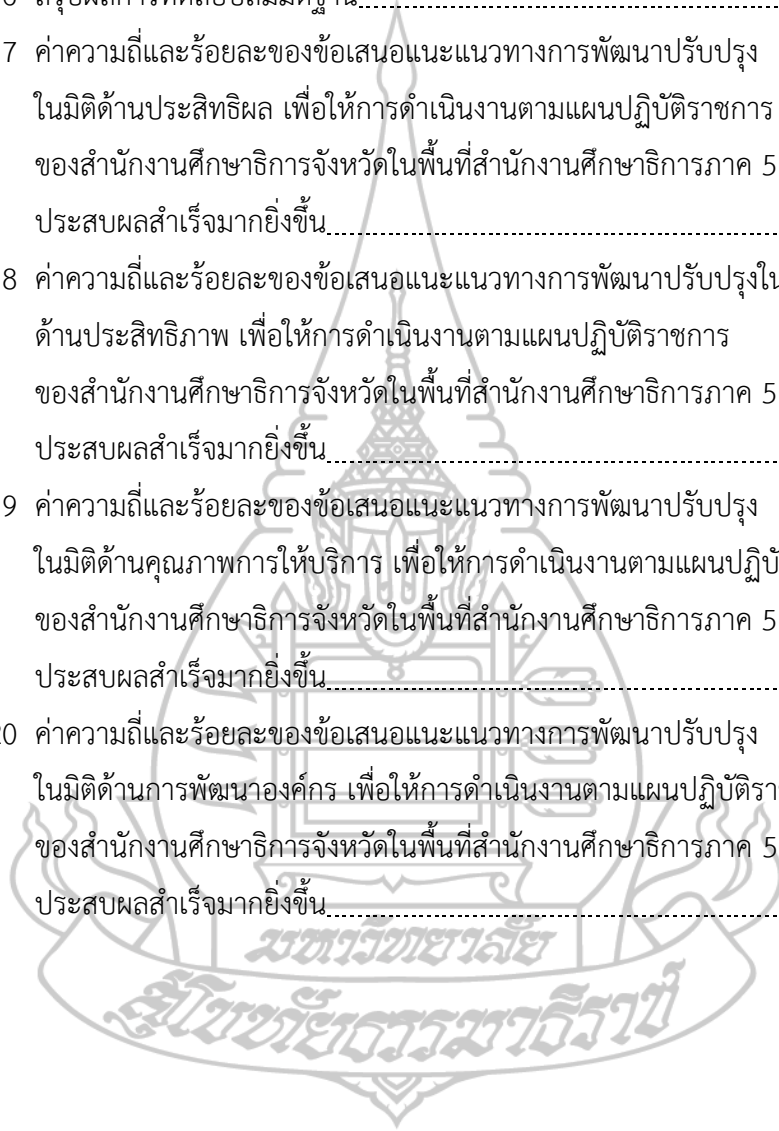
ตารางที่ 3.1	แสดงประชากรและจำนวนตัวแทนประชากรซึ่งเป็นข้าราชการที่ปฏิบัติงาน ในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5 แต่ละแห่ง.....	53
ตารางที่ 3.2	แสดงจำนวนกลุ่มตัวอย่างในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่ สำนักงานศึกษาธิการ ภาค 5 แต่ละแห่ง.....	56
ตารางที่ 3.3	แสดงโครงสร้างของแบบสอบถามจำแนกตามตัวแปรและตัวชี้วัด (ตัวแปรตาม)....	58
ตารางที่ 3.4	แสดงโครงสร้างของแบบสอบถามจำแนกตามตัวแปรและตัวชี้วัด (ตัวแปรอิสระ)...	61
ตารางที่ 3.5	แสดงค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability).....	70
ตารางที่ 4.1	จำนวนและร้อยละของข้าราชการที่ปฏิบัติงานในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด ในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5 จำแนกตามข้อมูลทั่วไป.....	75
ตารางที่ 4.2	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความสำเร็จของการดำเนินงาน ตามแผนปฏิบัติการของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่ สำนักงานศึกษาธิการภาค 5 ในภาพรวม.....	78
ตารางที่ 4.3	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความสำเร็จของการดำเนินงาน ตามแผนปฏิบัติการของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่ สำนักงานศึกษาธิการภาค 5 มิติด้านประสิทธิผล.....	79
ตารางที่ 4.4	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความสำเร็จของการดำเนินงาน ตามแผนปฏิบัติการของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่ สำนักงานศึกษาธิการภาค 5 มิติด้านประสิทธิภาพ.....	80
ตารางที่ 4.5	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความสำเร็จของการดำเนินงาน ตามแผนปฏิบัติการของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่ สำนักงานศึกษาธิการภาค 5 มิติด้านคุณภาพการให้บริการ.....	81
ตารางที่ 4.6	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความสำเร็จของการดำเนินงาน ตามแผนปฏิบัติการของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่ สำนักงานศึกษาธิการภาค 5 มิติด้านการพัฒนองค์กร.....	82
ตารางที่ 4.7	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จ ในการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด ในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5 ในภาพรวม.....	92

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่ 4.8	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยความชัดเจนของยุทธศาสตร์ ที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ ของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5.....	93
ตารางที่ 4.9	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยความเหมาะสม ด้านโครงสร้างองค์การที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการดำเนินงาน ตามแผนปฏิบัติการของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่ สำนักงานศึกษาธิการภาค 5	95
ตารางที่ 4.10	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยความพร้อมของระบบงาน ที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ ของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5.....	96
ตารางที่ 4.11	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยการมีส่วนร่วมของข้าราชการ ที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ ของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5	98
ตารางที่ 4.12	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยทักษะของข้าราชการ ที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ ของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5	99
ตารางที่ 4.13	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหาร ที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ ของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5	100
ตารางที่ 4.14	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยค่านิยมรวม และวัฒนธรรมองค์การที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการดำเนินงาน ตามแผนปฏิบัติการของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่ สำนักงานศึกษาธิการภาค 5	101
ตารางที่ 4.15	แสดงผลการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis) เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการดำเนินงาน ตามแผนปฏิบัติการของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่ สำนักงานศึกษาธิการภาค 5.....	104

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.16 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน.....	106
ตารางที่ 4.17 ค่าความถี่และร้อยละของข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาปรับปรุง ในมิติด้านประสิทธิผล เพื่อให้การดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ ของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5 ประสบผลสำเร็จมากยิ่งขึ้น.....	107
ตารางที่ 4.18 ค่าความถี่และร้อยละของข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาปรับปรุงในมิติ ด้านประสิทธิภาพ เพื่อให้การดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ ของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5 ประสบผลสำเร็จมากยิ่งขึ้น.....	108
ตารางที่ 4.19 ค่าความถี่และร้อยละของข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาปรับปรุง ในมิติด้านคุณภาพการให้บริการ เพื่อให้การดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ ของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5 ประสบผลสำเร็จมากยิ่งขึ้น.....	109
ตารางที่ 4.20 ค่าความถี่และร้อยละของข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาปรับปรุง ในมิติด้านการพัฒนาองค์กร เพื่อให้การดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ ของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5 ประสบผลสำเร็จมากยิ่งขึ้น.....	110



สารบัญรูปภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 แสดงกรอบแนวคิดการศึกษา.....	6
ภาพที่ 2.1 แสดงกรอบ 7 ปัจจัย ของแมคคินซี (McKinsey 7s Framework).....	25
ภาพที่ 2.2 แสดงกระบวนการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management).....	25
ภาพที่ 2.3 แสดงมุมมองพื้นฐานของดัชนีชี้วัดความสำเร็จแบบสมดุล.....	35
ภาพที่ 2.4 แสดงตัวอย่างกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ.....	37



บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management: NPM) เป็นแนวคิดที่ใช้เพื่ออธิบายการปฏิรูปภาครัฐ ซึ่งมุ่งเน้นการพัฒนากระบวนการจัดการให้ทันสมัยและมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยนำหลักการการแข่งขันและกลไกตลาดจากภาคเอกชนมาปรับใช้กับภาครัฐ แนวคิดนี้เริ่มต้นในกลุ่มประเทศที่ใช้ระบบเวสต์มินสเตอร์ เช่น อังกฤษ ออสเตรเลีย นิวซีแลนด์ และแคนาดา ตั้งแต่ทศวรรษที่ 1980 เป็นต้นมา และกลายเป็นแนวคิดที่มีอิทธิพลต่อการปฏิรูปภาครัฐทั่วโลกในช่วงต้นทศวรรษที่ 1980 ผู้นำทางการเมืองในยุโรป เอเชีย และอเมริกาเหนือ เริ่มสำรวจวิธีการจัดสรรงบประมาณที่ประหยัดและมีประสิทธิภาพในการจัดทำบริการสาธารณะ เช่น การบริการด้านสวัสดิการสาธารณะ สุขภาพ และการขนส่ง ซึ่งสอดคล้องกับสถานการณ์ที่แต่ละประเทศต้องเผชิญกับวิกฤตเศรษฐกิจโลก อันเป็นผลมาจากวิกฤตน้ำมันในช่วงปลายปี ค.ศ. 1970 และความผันผวนทางเศรษฐกิจอย่างต่อเนื่อง ทำให้นักวิชาการและนักปฏิบัติเริ่มค้นหาแนวทางการบริหารภาครัฐใหม่เพื่อตอบสนองต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง

การที่ภาครัฐต้องปรับตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงนี้มีเหตุผลหลัก 3 ประการ คือ 1) การโจมตีต่อประสิทธิภาพของภาครัฐ 2) การเปลี่ยนแปลงในทฤษฎีทางเศรษฐศาสตร์ และ 3) ผลกระทบจากโลกาภิวัตน์ที่มีต่อภาคเอกชน ทั้งหมดนี้เป็นปัจจัยสำคัญที่ผลักดันให้เกิดการปฏิรูปการบริหารรัฐกิจในหลายประเทศ โดยเฉพาะในกลุ่มประเทศเวสต์มินสเตอร์ การปฏิรูปดังกล่าวเริ่มต้นจากรัฐบาลของนางมากาเร็ต แทตเชอร์ ในอังกฤษ (ปี ค.ศ. 1979) และประธานาธิบดีโรนัลด์ เรแกน ในสหรัฐอเมริกา (ปี ค.ศ. 1980)

การปฏิรูปการจัดการภาครัฐนี้ไม่ใช่เปลี่ยนแปลงเพียงแค่การให้บริการสาธารณะและการบริหารงบประมาณเท่านั้น แต่ยังเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการบริหารปกครอง โดยนำรูปแบบและวิธีการจัดการจากภาคเอกชนมาใช้ในการบริหารภาครัฐ ซึ่งถือเป็นการเปลี่ยนแปลงเชิงปฏิวัติในระบบการจัดการ ทั้งนี้ ในทางวิชาการเรียกการปฏิรูปที่เกิดขึ้นว่า "การจัดการภาครัฐแนวใหม่" (New Public Management) ซึ่งเป็นการปรับเปลี่ยนกระบวนการในการบริหารรัฐกิจที่แตกต่างไปจากเดิมอย่างมาก

แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management: NPM) มีนักวิชาการไทยและต่างประเทศ ได้แก่ Jonathan Boston, Christopher Hood, David Osborne and Ted Gaebler และทศพร ศิริสัมพันธ์ ได้ให้มุมมองเกี่ยวกับแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ไว้เป็นอย่างมาก การจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management: NPM) กล่าวได้ว่าเป็นพาราไดม์ (Paradigm) ที่สำคัญที่นักวิชาการทางรัฐประศาสนศาสตร์ให้การยอมรับในปัจจุบันว่าเป็นกรอบแนวคิดที่ถูกนำมาใช้ในการบริหารภาครัฐในปัจจุบันได้เป็นอย่างดี. (กิตติพงษ์ เกียรติวัชรชัย, 2562, น. 1-22)

ในสมัยที่นายชวน หลีกภัย ดำรงตำแหน่งนายกรัฐมนตรี รัฐบาลได้ออกระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาระบบการบริหารราชการให้มีประสิทธิภาพและเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) โดยเน้นการบริหารจัดการที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ และให้ประชาชนมีส่วนร่วมในกระบวนการบริหารงานภาครัฐ ผ่านการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่จำเป็น และให้ประชาชนสามารถตรวจสอบการดำเนินงานของภาครัฐได้ นอกจากนี้ ยังเน้นการขยายบริการสาธารณะเพื่อให้ประชาชนสามารถเข้าถึงได้อย่างรวดเร็ว ทัวถึงและเป็นธรรม เพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพในการบริหารจัดการทรัพยากรภาครัฐ

ต่อมาในสมัยรัฐบาลของพันตำรวจโท ทักษิณ ชินวัตร รัฐบาลได้ประกาศใช้พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 ซึ่งมีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 3 ตุลาคม พ.ศ. 2545 โดยกฎหมายฉบับนี้มีการนำแนวคิดธรรมาภิบาลเข้ามาใช้ในการบริหารราชการอย่างเป็นรูปธรรม โดยเฉพาะในมาตรา 3/1 ที่ระบุว่า “การบริหารราชการตามพระราชบัญญัตินี้ต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ความมีประสิทธิภาพ ความคุ้มค่าในเชิงภารกิจแห่งรัฐการลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การลดภารกิจและยุบเลิกหน่วยงานที่ไม่จำเป็น การกระจายภารกิจและทรัพยากรให้แก่ท้องถิ่น การกระจายอำนาจตัดสินใจ การอำนวยความสะดวกและการตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน...” กฎหมายฉบับนี้ได้สะท้อนถึงการเปลี่ยนแปลงในแนวทางการบริหารภาครัฐที่มุ่งเน้นประสิทธิภาพ และการกระจายอำนาจการตัดสินใจลงไปยังหน่วยงานระดับท้องถิ่น

ในปี พ.ศ. 2546 รัฐบาลได้ออกพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ซึ่งเป็นการยกเลิกระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 โดยพระราชกฤษฎีกาฉบับนี้ ได้กำหนดแนวทางการปฏิบัติราชการที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen Centered) และเน้นการบริหารจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพ ประหยัด ทันท่วงที และตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนอย่างแท้จริง ข้อสำคัญคือ พระราชกฤษฎีกานี้กำหนดให้ทุกส่วนราชการต้องจัดทำแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี

ให้สอดคล้องกับแผนการบริหารราชการแผ่นดิน เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีระบบ มีประสิทธิภาพ และสามารถปรับปรุงแผนให้ทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา ทั้งนี้มติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 4 พฤศจิกายน พ.ศ. 2551 ยังได้กำหนดให้ส่วนราชการทบทุน และปรับปรุงแผนปฏิบัติราชการทุกปี เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาลในขณะนั้น และเพิ่มประเด็นเกี่ยวกับการส่งเสริมธรรมาภิบาล เช่น การป้องกันและปราบปรามการทุจริต และการส่งเสริมจริยธรรมในองค์กร เพื่อให้การบริหารราชการเป็นไปอย่างโปร่งใสและมีคุณธรรม โดยมาตรา 16 วรรคท้ายยังระบุไว้ว่า “เมื่อสิ้นปีงบประมาณให้ส่วนราชการจัดทำรายงานแสดงผลสัมฤทธิ์ของแผนปฏิบัติราชการประจำปีเสนอต่อคณะรัฐมนตรี” อีกด้วย

ต่อมาในปี พ.ศ. 2562 รัฐบาลได้ออกพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (ฉบับที่ 2) ซึ่งมีการปรับปรุงและแก้ไขเพิ่มเติมบางมาตรา ของพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 เช่น มาตรา 4 ให้ยกเลิกความในวรรคหนึ่งของมาตรา 16 และให้ใช้ความต่อไปนี้แทน “มาตรา 16 ให้ส่วนราชการจัดทำแผนปฏิบัติราชการของส่วนราชการนั้นโดยจัดทำเป็นแผนห้าปี ซึ่งต้องสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บท แผนการปฏิรูปประเทศ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ นโยบายของคณะรัฐมนตรีที่แถลงต่อรัฐสภา และแผนอื่นที่เกี่ยวข้อง” และมาตรา 9 ในวาระเริ่มแรก การจัดทำแผนปฏิบัติราชการของส่วนราชการเป็นแผนห้าปี ตามมาตรา 16 แห่งพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชกฤษฎีกานี้ ให้จัดทำเป็นแผนสามปีโดยมีห้วงระยะเวลาตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 ถึงปีงบประมาณ พ.ศ. 2565

และตามคำสั่งหัวหน้าคณะรักษาความสงบแห่งชาติ ที่ 19/2560 เรื่องการปฏิรูปการศึกษาในภูมิภาคของกระทรวงศึกษาธิการ ลงวันที่ 3 เมษายน พ.ศ. 2560 ข้อ 5 ได้กำหนดให้มีการจัดตั้งสำนักงานศึกษาธิการภาค รวมจำนวนทั้งสิ้น 18 ภาค ซึ่งสำนักงานเหล่านี้สังกัดอยู่ในสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ ตามบัญชีที่รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการกำหนด มีอำนาจหน้าที่ในการกำหนดยุทธศาสตร์และบทบาทในการพัฒนาภูมิภาคต่าง ๆ ให้เชื่อมโยงและสอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาประเทศ ซึ่งการกำหนดยุทธศาสตร์ดังกล่าว มีจุดมุ่งหมายเพื่อส่งเสริมให้ทิศทางการบริหารงานบุคคลของกระทรวงศึกษาธิการในระดับภูมิภาคหรือจังหวัดมีความสอดคล้องกับนโยบายและยุทธศาสตร์ของกระทรวงศึกษาธิการ รวมถึงยุทธศาสตร์การพัฒนากลุ่มจังหวัด โดยการดำเนินการพัฒนาในด้านต่าง ๆ จะต้องเป็นไปตามศักยภาพและโอกาสของบุคคลและชุมชนในแต่ละพื้นที่ นอกจากนี้ สำนักงานศึกษาธิการภาคยังมีหน้าที่สนับสนุนการพัฒนาจังหวัดในด้านต่าง ๆ โดยเฉพาะในเรื่องของงานด้านวิชาการ การวิจัย และการพัฒนา และต้องรับผิดชอบในการกำกับดูแล ติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้แน่ใจ

ว่าผลการดำเนินงานเป็นไปตามนโยบายที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด การตรวจราชการและการติดตามประเมินผลจะช่วยให้การพัฒนาในแต่ละพื้นที่ที่มีความเป็นระบบและประสิทธิภาพมากขึ้น ส่วนการประสานงานระหว่างราชการส่วนกลางและส่วนภูมิภาคนั้น เป็นการดำเนินการที่มีจุดประสงค์เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างบูรณาการในระดับพื้นที่ของหลายจังหวัด การดำเนินการนี้ยึดหลักการมีส่วนร่วมของประชาชนและให้ความสำคัญกับประโยชน์สุขของประชาชนเป็นหลัก โดยคำนึงถึงความต้องการของประชาชนและการพัฒนาคุณภาพชีวิตของผู้คนในพื้นที่เป็นสำคัญ และในข้อ 11 ได้กำหนดให้มีสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ โดยมีหน้าที่ขับเคลื่อนการศึกษาในระดับจังหวัด ปฏิบัติภารกิจของกระทรวงศึกษาธิการเกี่ยวกับการบริหารและการจัดการศึกษา ดำเนินการจัดและส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาของจังหวัด ตามกรอบนโยบาย และแนวทางการขับเคลื่อนการดำเนินงานการศึกษาตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษาและภายใต้ต้นนโยบายสำคัญ และนโยบายเร่งด่วน โดยดำเนินการพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้บรรลุตามเป้าหมายยุทธศาสตร์ชาติ และยุทธศาสตร์กระทรวงศึกษาธิการอย่างมีคุณภาพ และสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5 ได้จัดทำแผนปฏิบัติการ โดยยึดความสอดคล้องเชื่อมโยงกับนโยบายและยุทธศาสตร์ตั้งแต่ระดับชาติ ระดับกระทรวง และแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ เพื่อเป็นกรอบแนวทางในการปฏิบัติงาน และใช้ประกอบการพิจารณาจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปี ของสำนักงานฯ พร้อมทั้งได้กำหนดให้มีการติดตามรายงานผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง

อย่างไรก็ตามสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5 ได้ดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ และมีการสรุปผลการดำเนินงานประจำปีงบประมาณ ซึ่งในปีงบประมาณที่ผ่านมา พ.ศ. 2563 สามารถดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการได้ทั้งหมด จึงเป็นเรื่องที่น่าสนใจว่ามีปัจจัยใดบ้างที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ ของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5

2. วัตถุประสงค์ในการศึกษา

การศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5” ผู้ศึกษากำหนดวัตถุประสงค์หลักไว้ 3 ประการดังนี้

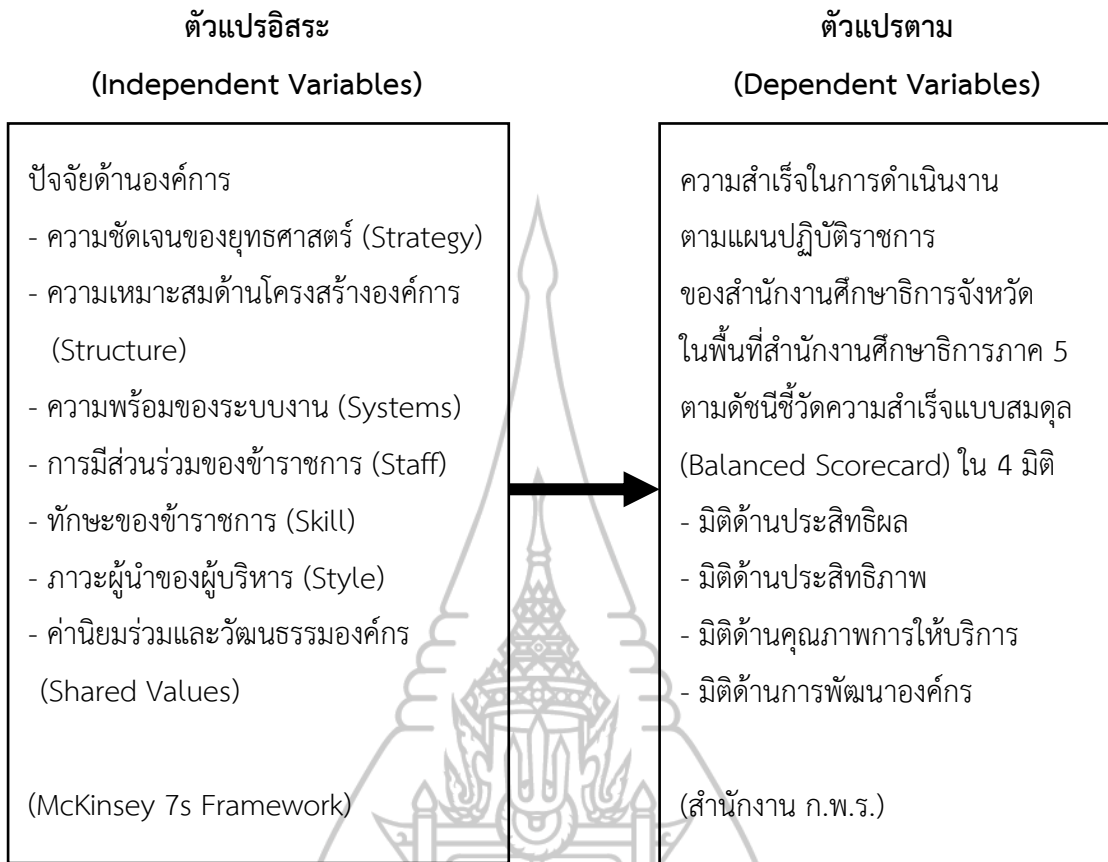
2.1 เพื่อศึกษาความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5

2.2 เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5

2.3 เพื่อเป็นแนวทางให้สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5 สามารถนำมาเป็นกลยุทธ์ให้การดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการในอนาคตประสบผลสำเร็จมากยิ่งขึ้น

3. กรอบแนวคิดการศึกษา

การศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5” ผู้ศึกษาได้กำหนดให้ความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5 เป็นตัวแปรตาม (Dependent Variables) โดยใช้ดัชนีชี้วัดความสำเร็จแบบสมดุล (Balanced Scorecard) ใน 4 มิติ ของสำนักงาน ก.พ.ร. และนำแนวคิดปัจจัยด้านองค์การตามกรอบแนวคิด 7 ปัจจัย ของแมคคินซี (McKinsey 7s Framework) มาปรับใช้โดยบูรณาการกับแนวคิดการจัดการสมัยใหม่ เช่น แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management: NPM) ได้แก่ (1) ความชัดเจนของยุทธศาสตร์ (Strategy) (2) ความเหมาะสมด้านโครงสร้างองค์การ (Structure) (3) ความพร้อมของระบบงาน (Systems) (4) การมีส่วนร่วมของข้าราชการ (Staff) (5) ทักษะของข้าราชการ (Skill) (6) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร (Style) และ (7) ค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กร (Shared Values) เป็นตัวแปรอิสระ (Independent Variables) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5 และใช้เป็นกรอบแนวคิด ดังนี้



ภาพที่ 1.1 แสดงกรอบแนวคิดการศึกษา

4. สมมติฐานในการศึกษา

การศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5” ผู้ศึกษามีสมมติฐานการศึกษาดังนี้

4.1 ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก

4.2 ปัจจัยความชัดเจนของยุทธศาสตร์ ปัจจัยความเหมาะสมด้านโครงสร้างองค์การ ปัจจัยความพร้อมของระบบงาน ปัจจัยการมีส่วนร่วมของข้าราชการ ปัจจัยทักษะของข้าราชการ ปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหาร และปัจจัยค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กร อย่างน้อย 1 ปัจจัย มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5

5. ขอบเขตการศึกษา

การศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5” ในครั้งนี้ผู้ศึกษากำหนดขอบเขตการศึกษาซึ่งประกอบด้วยขอบเขตด้านเนื้อหา ขอบเขตด้านพื้นที่ ขอบเขตด้านประชากร และกลุ่มตัวอย่าง ขอบเขตด้านตัวแปร และขอบเขตด้านระยะเวลาไว้ดังนี้

5.1 ขอบเขตด้านพื้นที่

การศึกษานี้มุ่งศึกษาเฉพาะสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5 จำนวน 5 แห่ง ประกอบด้วย สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดชุมพร สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดสุราษฎร์ธานี สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดนครศรีธรรมราช สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดพัทลุง และสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดสงขลา เท่านั้น

5.2 ขอบเขตด้านเนื้อหา

การศึกษานี้เป็นการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5 ซึ่งมีเนื้อหาครอบคลุมถึงปัจจัยด้านองค์การตามกรอบแนวคิด 7 ปัจจัย ของแมคคินซี (McKinsey 7s Framework) ที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จ รวมถึงแนวทางเพื่อให้การดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5 ประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น

5.3 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง มีดังนี้

5.3.1 ประชากร ได้แก่ สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5 จำนวน 5 แห่ง โดยมีข้าราชการที่ปฏิบัติงานในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5 จำนวน 195 คน และบุคลากรที่รับบริการจากสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5 ได้แก่ บุคลากรจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา บุคลากรจากสำนักงานศึกษาธิการภาค 5 และบุคลากรจากสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

5.3.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ตัวแทนของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5 คือ ข้าราชการที่ปฏิบัติงานในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5 จำนวน 132 คน โดยได้มาจากการกำหนดขนาดโดยใช้สูตรของทาโรยามาเน่ (Taro Yamane) ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 พร้อมดำเนินการสุ่มตัวอย่างโดยใช้วิธีการสุ่มแบบชั้นภูมิอย่างเป็นสัดส่วน (Proportional Stratified Random Sampling) เพื่อหาสัดส่วนที่เหมาะสมตามจำนวนตัวแทนของประชากรของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดแต่ละแห่ง และบุคลากร

ซึ่งเป็นกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ที่เกี่ยวข้องในการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการของสำนักงาน
ศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5 ในมิติด้านคุณภาพการให้บริการ จำนวน 3 คน
โดยสุ่มแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ให้ครอบคลุมตามพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5

5.4 ขอบเขตด้านตัวแปร

5.4.1 ตัวแปรอิสระ ได้แก่ ปัจจัยด้านองค์การตามกรอบแนวความคิด 7 ปัจจัย
ของแมคคินซี (McKinsey 7s Framework) ประกอบด้วย

- 1) ปัจจัยความชัดเจนของยุทธศาสตร์ (Strategy)
- 2) ปัจจัยความเหมาะสมด้านโครงสร้างองค์การ (Structure)
- 3) ปัจจัยความพร้อมของระบบงาน (Systems)
- 4) ปัจจัยการมีส่วนร่วมของข้าราชการ (Staff)
- 5) ปัจจัยทักษะของข้าราชการ (Skill)
- 6) ปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหาร (Style)
- 7) ปัจจัยค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กร (Shared values)

5.4.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ ความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการ
ของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5 ตามดัชนีชี้วัดความสำเร็จ
แบบสมดุล (Balanced Scorecard) ใน 4 มิติ ของสำนักงาน ก.พ.ร. คือ

- 1) มิติด้านประสิทธิผล
- 2) มิติด้านประสิทธิภาพ
- 3) มิติด้านคุณภาพการให้บริการ
- 4) มิติด้านการพัฒนาองค์กร

5.5 ขอบเขตด้านระยะเวลา

ตั้งแต่เดือนมิถุนายน 2564 - สิงหาคม 2567

6. ข้อจำกัดในการวิจัย

การศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการ
ของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5” ครั้งนี้ เป็นการศึกษา
โดยสำรวจความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการ
ของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5 จำนวน 5 แห่ง โดยเก็บข้อมูล
จากตัวแทนซึ่งเป็นข้าราชการที่ปฏิบัติงานในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการ

ภาค 5 จำนวน 132 คน และผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่เกี่ยวข้องในการดำเนินงานฯ ในมิติด้านคุณภาพ การให้บริการ จำนวน 3 คน เท่านั้น ผู้ศึกษาไม่ได้เก็บข้อมูลที่เป็นหลักฐานเชิงประจักษ์แต่อย่างใด

7. นิยามศัพท์เฉพาะ

การศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการราชการของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5” ในครั้งนี้ ผู้ศึกษา ขอกำหนดศัพท์นิยามเฉพาะที่สำคัญ ดังนี้

7.1 ข้าราชการ หมายถึง ข้าราชการสังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดที่ปฏิบัติงานในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5

7.2 ปัจจัยด้านองค์การ หมายถึง ปัจจัยองค์การตามกรอบแนวคิด 7s ของแมคคินซี (McKinsey 7s Framework) ประกอบด้วย

7.2.1 ความชัดเจนของยุทธศาสตร์ (Strategy) หมายถึง แนวทางการดำเนินงาน ให้บรรลุความสำเร็จตามแผนปฏิบัติการของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5 มีความชัดเจน ได้แก่ การกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาที่ชัดเจน การถ่ายทอดยุทธศาสตร์การพัฒนาไปสู่ภาคปฏิบัติที่ชัดเจน และการทบทวนยุทธศาสตร์การดำเนินงานเพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายของต้นสังกัดและความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เปลี่ยนแปลงไป

7.2.2 ความเหมาะสมด้านโครงสร้างองค์การ (Structure) หมายถึง โครงสร้างของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5 มีความเหมาะสม ได้แก่ การมีโครงสร้างที่เรียบง่ายตามประเภทของภารกิจ การแบ่งงานกันทำที่ชัดเจน การลดขั้นตอนการปฏิบัติงานลงเพื่อเพิ่มความคล่องตัวและการกระจายอำนาจตัดสินใจไปยังผู้ปฏิบัติงาน

7.2.3 ความพร้อมของระบบงาน (Systems) หมายถึง ระบบงานของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5 มีความพร้อมในการดำเนินงาน ได้แก่ ความพร้อมด้านงานอำนวยความสะดวก งานทรัพยากรบุคคล งานนโยบายและแผน งานพัฒนาการศึกษา งานนิเทศ ติดตาม และประเมินผล งานส่งเสริมการศึกษาเอกชน งานลูกเสือ ยุวกาชาด และกิจการนักเรียน และงานตรวจสอบภายใน

7.2.4 การมีส่วนร่วมของข้าราชการ (Staff) หมายถึง ข้าราชการในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5 มีส่วนร่วมในการวางแผน การมีส่วนร่วมปฏิบัติการ/ดำเนินการ การร่วมรับผลประโยชน์รวมทั้งการติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน เพื่อให้การดำเนินการบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ (ก.พ.ร.)

7.2.5 ทักษะของข้าราชการ (Skill) หมายถึง ความสามารถของข้าราชการในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5 ในการบริหารจัดการให้บรรลุความสำเร็จ ประกอบด้วย การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) การมีจริยธรรม (Integrity) ความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital literacy)

7.2.6 ภาวะผู้นำของผู้บริหาร (Style) หมายถึง คุณสมบัติของศึกษาธิการจังหวัดหรือรักษาการศึกษาธิการจังหวัดของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5 ที่มุ่งเน้นภาระงานและความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรทุกระดับเพื่อจูงใจเจ้าหน้าที่ทุกคนให้ดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

7.2.7 ค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กร (Shared values) หมายถึง คุณลักษณะหรือพฤติกรรมที่พึงประสงค์ที่เป็นไปในทิศทางเดียวกันของข้าราชการทุกคนในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่ของสำนักงานศึกษาธิการภาค 5 ซึ่งเอื้อต่อการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการให้สำเร็จตามค่านิยมขององค์กร TEAM WINS คือ (Teamwork) การทำงานเป็นทีม (Equality of Work) ความเสมอภาคในการทำงาน (Accountability) ความรับผิดชอบ (Morality and Integrity) การมีศีลธรรมและความซื่อสัตย์ (Willingness) ความมุ่งมั่นตั้งใจทำงานอย่างเต็มศักยภาพ (Improvement) การพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ (Network and Communication) การเป็นเครือข่ายที่มีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน (Service Mind) การมีจิตมุ่งบริการ

7.3 ความสำเร็จในการดำเนินการตามแผนปฏิบัติราชการของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5 กรอบแนวคิดดัชนีชี้วัดความสำเร็จแบบสมดุล (Balanced Scorecard) ของสำนักงาน ก.พ.ร. ใน 4 มิติ ประกอบด้วย

7.3.1 มิติด้านประสิทธิผล หมายถึง การดำเนินงานที่บรรลุเป้าหมายของแผนการดำเนินงานตามที่ได้รับงบประมาณโดยมีจุดมุ่งหมายและทิศทางยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน มีกระบวนการปฏิบัติงานที่เป็นมาตรฐานรวมถึงมีการติดตามประเมินผล และพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

7.3.2 มิติด้านประสิทธิภาพ หมายถึง การใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดเพื่อให้เกิดผลิตภาพและประโยชน์คุ้มค่าสูงสุด โดยลดขั้นตอนการทำงาน มีระบบประเมินผลเพื่อเปรียบเทียบความคุ้มค่าในการดำเนินการต่าง ๆ เพื่อขับเคลื่อนหน่วยงานไปสู่ความสำเร็จ

7.3.3 มิติด้านคุณภาพการให้บริการ หมายถึง การให้บริการที่มีประสิทธิภาพรวดเร็ว และตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

7.3.4 มิติด้านการพัฒนาองค์กร หมายถึง การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร พัฒนา/ปรับปรุงสารสนเทศและเทคโนโลยี และวัฒนธรรมองค์กร เพื่อเพิ่มศักยภาพและขับเคลื่อนหน่วยงานไปสู่ความสำเร็จ

7.4 สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5 หมายถึง สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5 ตามคำสั่งหัวหน้าคณะรักษาความสงบแห่งชาติ ที่ 11/2559 ลงวันที่ 21 มีนาคม 2559 เรื่อง การบริหารราชการของกระทรวงศึกษาธิการในภูมิภาค คำสั่งหัวหน้าคณะรักษาความสงบแห่งชาติ ที่ 19/2560 ลงวันที่ 3 เมษายน 2560 เรื่อง การปฏิรูปการศึกษาในภูมิภาคของกระทรวงศึกษาธิการ และประกาศกระทรวงศึกษาธิการ ลงวันที่ 7 มีนาคม 2562 เรื่อง สถานที่จัดตั้งสำนักงานศึกษาธิการภาค สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

8. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

การศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5” ครั้งนี้ ผู้ศึกษามีความคาดหวังประโยชน์ในทางวิชาการและการปฏิบัติ ดังนี้

8.1 ประโยชน์ในทางวิชาการ

8.1.1 ทราบถึงระดับความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5

8.1.2 ทราบถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5

8.1.3 นิสิต นักศึกษา สถาบันการศึกษาและผู้สนใจทั่วไปนำผลการศึกษาไปเป็นข้อมูลประกอบการเรียนการสอน การวิจัยและการศึกษาต่อไป

8.2 ประโยชน์ในทางปฏิบัติ

8.2.1 สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5 สามารถนำข้อมูลสารสนเทศที่ได้จากการศึกษามาประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุง และกำหนดกลยุทธ์ของหน่วยงานฯ ให้การดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการในอนาคตมีระดับความสำเร็จได้มากยิ่งขึ้น

8.2.2 สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาคอื่น ๆ สามารถนำข้อมูลสารสนเทศที่ได้จากการศึกษาในครั้งนี้ไปปรับเป็นแนวทางการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการให้มีระดับความสำเร็จได้มากยิ่งขึ้น

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5” ครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ทบทวนวรรณกรรมต่าง ๆ เพื่อประมวลผลแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้เป็นแนวทางการศึกษา ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management: NPM)
 2. แนวคิดเกี่ยวกับองค์การของแมคคินซี (Mckinsey 7s Framework)
 3. แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินแบบสมดุล (Balanced Scorecard)
 4. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดทำแผนปฏิบัติราชการของส่วนราชการ
 5. แนวคิดเกี่ยวกับสำนักงานศึกษาธิการภาค
 6. แนวคิดเกี่ยวกับสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด
 7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- สำหรับหัวข้อต่าง ๆ เหล่านี้มีรายละเอียดที่ผู้ศึกษาจะนำเสนอตามลำดับดังต่อไปนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management: NPM)

การจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management: NPM) เป็นคำที่นำมาใช้เพื่ออธิบายกระแสการปฏิรูปภาครัฐเพื่อสร้างระบบการจัดการภาครัฐให้มีความทันสมัยมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นโดยยอมรับการใช้กลไกตลาดและการแข่งขันตามแบบของเอกชนมาใช้ในภาครัฐซึ่งเกิดขึ้นในประเทศออสเตรเลีย อังกฤษ นิวซีแลนด์และแคนาดาหรือประเทศในกลุ่มเวสต์มินสเตอร์ตั้งแต่ช่วงทศวรรษที่ 1980 เป็นต้นมา ซึ่งในปัจจุบัน การจัดการภาครัฐแนวใหม่ได้กลายเป็นกระแสแนวคิดที่มีผลกระทบต่อภาครัฐอย่างกว้างขวาง ก่อให้เกิดการปฏิรูประบบการจัดการภาครัฐของประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก โดยผู้ศึกษาจะขอเสนอสาระสำคัญของการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) ในประเด็นดังต่อไปนี้

1.1 ความเป็นมาของการจัดการภาครัฐแนวใหม่

ในอดีตการบริหารงานภาครัฐให้ความสำคัญต่อการถือปฏิบัติตามกรอบแนวคิดหรือตัวแบบระบบในอุดมคติ (Bureaucracy) อย่างเคร่งครัด ซึ่งแนวคิดนี้ได้ถูกคิดค้นและพัฒนาขึ้น

โดยนักสังคมวิทยาชาวเยอรมัน คือ แม็ค เวเบอร์ (Max weber) ซึ่งได้ให้ความสำคัญต่อการศึกษา-โครงสร้างขนาดใหญ่ที่เป็นสถาบันในสังคมโดยวิเคราะห์ให้เห็นว่าในองค์กรมีอำนาจอยู่ 3 ลักษณะ คือ อำนาจตามกฎหมาย (legal) อำนาจตามประเพณี (traditional) และอำนาจที่เกิดจากบารมี (charismatic) และได้นำมาสู่การออกแบบโครงสร้างองค์กรแบบอุดมคติที่เรียกว่า Bureaucracy (Ideal–Typical Bureaucracy) (เทพศักดิ์ บุญรัตพันธุ์, 2561, น. 33) การบริหารงานของรัฐในแนวนี้ได้รับความนิยมอย่างมากเพราะทำให้เกิดความมีประสิทธิภาพและความยุติธรรม สามารถควบคุมการใช้อำนาจดุลพินิจและการทุจริตประพฤติมิชอบป้องกันการแทรกแซงทางการเมืองและการเล่นพรรคเล่นพวกที่มีอยู่อย่างแพร่หลายในสมัยนั้น (ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2561, น. 443) ดังเช่นกรณีปัญหาของระบบงานภาครัฐของสหรัฐอเมริกาซึ่งมีมาตั้งแต่สมัยแอนดรูว์ แจ็คสัน (Andrew Jackson) ประธานาธิบดีคนที่ 7 ของสหรัฐอเมริกาซึ่งได้โยกย้ายและปลดข้าราชการระดับสูงของรัฐบาลกลางในขณะนั้นออกไปประมาณร้อยละ 10 เพราะเห็นว่าผู้บริหารเหล่านั้นฝักใฝ่สนับสนุนจอห์น อัดัมส์ (John Adams) ประธานาธิบดีคนที่ 6 ซึ่งเป็นคู่แข่งทางการเมืองของตน (วรเดช จันทรศร, 2551, น. 30) สภาพการณ์ดังกล่าวเป็นเหตุผลสำคัญที่ทำให้วูดโรว์ วิลสัน (Woodrow Wilson) นำเสนอบทความเรื่อง “The Study of Administration” ที่เป็นแนวคิดการเมืองแยกออกจากการบริหาร โดยอธิบายว่าการเมือง (นิติบัญญัติ) ย่อมมีหน้าที่กำหนดนโยบายในรูปของกฎหมาย ในขณะที่ฝ่ายบริหารมีหน้าที่นำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ การแยกทั้งสองฝ่ายออกจากกันก็เพื่อลดอิทธิพลของระบบอุปถัมภ์และลดการทุจริตคอร์รัปชันในวงราชการ พร้อมทั้งส่งเสริมการปฏิรูประบบราชการให้มีความแข็งแกร่ง (ปุระชัย เปี่ยมสมบูรณ์, 2561, น. 73)

ภายหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 นักวิชาการรุ่นใหม่เริ่มท้าทายทฤษฎีรัฐประศาสนศาสตร์ที่มีรากฐานมาจากแนวคิดของวูดโรว์ วิลสัน (Wilson) โดยการท้าทายที่สำคัญ ได้แก่ เฮอร์เบิร์ต ไชมอน (Herbert Simon) ซึ่งได้ชี้ให้เห็นว่าหลักการบริหารที่ใช้อยู่เป็นเพียง "สุภาษิต" (proverbs) ที่มีความขัดแย้งกันในตัวเอง อีกทั้งยังตั้งข้อสังเกตว่าการจัดองค์กรแบบลำดับขั้นไม่ใช่วิธีที่มีประสิทธิภาพสูงสุดเสมอไป นอกจากนี้ กลุ่มนักวิชาการที่สนับสนุนแนวคิดระบบราชการที่ไม่เป็นทางการยังได้ทำการวิจัยเพื่อชี้ให้เห็นว่า ระบบราชการไม่ได้นำไปสู่ประสิทธิภาพสูงสุดเสมอไป (พิทยา บวรวัฒนา, 2561, น. 194) ประกอบกับการดำเนินงานของภาครัฐในช่วงที่ผ่านมามิได้บรรลุผลตามเป้าหมายเท่าที่ควร และยังสามารถสร้างปัญหาต่าง ๆ ตามมาเป็นจำนวนมาก ตัวอย่างเช่น ในประเทศสหรัฐอเมริกาและอังกฤษ ปีเตอร์ เอฟ. ดรักเกอร์ (Peter F. Drucker) ได้สะท้อนให้เห็นว่ารัฐบาลของประธานาธิบดีจอร์จ ดับเบิลยู. บุช (George W. Bush) ได้ขาดดุลงบประมาณในระดับที่ไม่เคยมีมาก่อนในประวัติศาสตร์ของสหรัฐฯ ซึ่งการขาดดุลงบประมาณดังกล่าวส่งผลให้เศรษฐกิจของประเทศตกต่ำอย่างมากในช่วงสามปีแรกของการดำรงตำแหน่งของบุช (Drucker, 2537, p. 208) สถานการณ์นี้คล้ายคลึงกับประเทศอังกฤษ ที่แม้ว่านายกรัฐมนตรีมาร์กาเรต แธตเชอร์ (Margaret Thatcher)

จะพยายามลดรายจ่ายภาครัฐเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการและฟื้นฟูเศรษฐกิจ แต่ก็ยังคงเกิดการขาดดุลงบประมาณเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง

ปัญหาดังกล่าวส่งผลให้ประชาชนสูญเสียความเชื่อมั่นต่อการบริหารงานของภาครัฐอย่างรุนแรง โดยการบริหารภาครัฐในช่วงเวลานั้นถูกวิพากษ์วิจารณ์ในหลายประเด็น เช่น มีขนาดใหญ่โตเกินไป ขาดความคล่องตัว และไม่สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้อย่างรวดเร็ว (เทพศักดิ์ บุณยรัตพันธุ์, 2561, น. 194) ยิ่งไปกว่านั้น การบริหารงานภาครัฐแบบดั้งเดิมซึ่งเน้นการบังคับบัญชาตามลำดับชั้น ไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการในยุคที่เต็มไปด้วยความซับซ้อนและการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ระบบราชการที่ไม่ยืดหยุ่นและปฏิบัติงานตามระเบียบขั้นตอนอย่างเคร่งครัด มีขอบเขตงานที่แคบ และมีวัฒนธรรมการทำงานที่เน้นความต้องการภายในองค์กรเป็นหลัก ทั้งหมดนี้ไม่เหมาะสมในการรับมือกับปัญหาที่มีก่อกวนนอกเหนือขอบเขตของการควบคุมจากหน่วยงานภาครัฐ (สติเฟ่น โกลด์สมิท และวิลเลียม ดี. เอกเกอร์ส, 2552, น. 27) ในช่วงต้นทศวรรษที่ 1980 ผู้นำทางการเมืองในยุโรป เอเชีย และอเมริกาเหนือเริ่มสำรวจแนวทางในการลดการใช้จ่ายงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพในการให้บริการสาธารณะ รวมถึงสวัสดิการ การขนส่ง สุขภาพ และอื่น ๆ ทั้งนี้ แนวทางดังกล่าวเป็นผลสืบเนื่องจากความท้าทายทางการคลังอันเนื่องมาจากวิกฤตการณ์น้ำมันในช่วงปลายทศวรรษ 1970 และภาวะเศรษฐกิจโลกที่ผันผวนอย่างต่อเนื่อง ปัจจัยเหล่านี้เป็นแรงผลักดันให้นักวิชาการและนักปฏิบัติการค้นหาแนวทางการบริหารภาครัฐแบบใหม่ (Denhardt and Grubbs, 2003, pp. 334-335) เพื่อปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงดังกล่าว

ในขณะเดียวกัน นักวิชาการยังตั้งข้อสังเกตว่าการปรับตัวหรือปรับเปลี่ยนบทบาทของรัฐมีเหตุผลสำคัญ 3 ประการ ได้แก่ การโจมตีจากภาคประชาชน การเปลี่ยนแปลงในทฤษฎีเศรษฐศาสตร์ และผลกระทบจากโลกาภิวัตน์ที่ส่งผลต่อภาคเอกชนในฐานะพลังทางเศรษฐกิจ (จุมพล ทนนิพานิช, 2550, น. 14) เหตุผลดังกล่าวนำไปสู่การปฏิรูปการบริหารรัฐกิจในหลายประเทศ โดยเฉพาะกลุ่มประเทศเวสต์มินสเตอร์ เช่น รัฐบาลของนายกรัฐมนตรีมาร์กาเรต แธตเชอร์ (Margaret Thatcher) ในสหราชอาณาจักรปี ค.ศ. 1979 และประธานาธิบดีโรนัลด์ แรแกน (Ronald Reagan) ในสหรัฐอเมริกา ปี ค.ศ. 1980 (ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2561, น. 444) การปฏิรูปดังกล่าวนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญ (a revolutionary change) ไม่เพียงแต่ในรูปแบบการให้บริการทางสังคมและการจัดทำบัญชีงบประมาณของรัฐบาลเท่านั้น แต่ยังส่งผลต่อโครงสร้างการบริหารปกครอง โดยการนำเอาวิธีการจากภาคเอกชนมาใช้ในการบริหารจัดการภาครัฐ (Tolofari, 2005, p. 75) กระแสการปฏิรูปนี้เป็นที่รู้จักในวงวิชาการว่า "การจัดการภาครัฐแนวใหม่" (New Public Management: NPM) ซึ่งถือเป็นการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ใหม่ในการจัดการภาครัฐที่แตกต่างไปจากเดิมอย่างมาก

โดยการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management: NPM) เกิดขึ้นจากการหลอมรวมแนวคิดหลัก 2 กระแส โดยคริสโตเฟอร์ ฮูด (Christopher Hood) อธิบายว่ากระแสแรกคือ "เศรษฐศาสตร์สถาบันใหม่" (new institutional economics) ที่มองการเมืองเป็นปรากฏการณ์เชิงตลาด อีกกระแสคือ "การจัดการนิยม" (managerialism) ซึ่งเป็นแนวคิดที่นำเทคนิคการบริหารภาคเอกชนมาประยุกต์ใช้ในการบริหารภาครัฐ

กล่าวโดยสรุป การจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management: NPM) เป็นแนวคิดที่มุ่งปฏิรูประบบราชการให้ทันสมัยและมีประสิทธิภาพมากขึ้น แนวคิดนี้เริ่มต้นขึ้นในกลุ่มประเทศเวสต์มินสเตอร์ตั้งแต่ทศวรรษที่ 1980 และได้ขยายตัวไปยังประเทศอื่น ๆ ทั่วโลก ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในระบบการบริหารจัดการภาครัฐในระดับสากล NPM ได้รับอิทธิพลจากแนวคิดหลัก 4 ประการ ได้แก่ (1) แนวคิดทางเศรษฐศาสตร์หรือเศรษฐศาสตร์นีโอคลาสสิก ซึ่งสนับสนุนการใช้กลไกตลาดในการบริหารงานของรัฐ โดยเน้นความคุ้มค่าและประสิทธิภาพของการใช้ทรัพยากร (2) แนวคิดจัดการนิยม ที่มุ่งเน้นการนำแนวทางการจัดการสมัยใหม่มาใช้เพื่อเพิ่มผลสัมฤทธิ์ของการบริหารภาครัฐ เน้นคุณภาพ ความโปร่งใส และความรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ (3) แนวคิดทางรัฐศาสตร์ ที่ให้ความสำคัญกับการกระจายอำนาจ การมีส่วนร่วมของประชาชน ในกระบวนการบริหาร และการตอบสนองต่อความต้องการของสังคม (4) แนวคิดทางกฎหมายปกครอง ที่เน้นหลักการนิติรัฐและนิติธรรม โดยรัฐต้องดำเนินการภายใต้กรอบกฎหมายที่ชัดเจนและเป็นธรรม เมื่อวิเคราะห์แนวคิด NPM จะเห็นได้ว่าการผสมผสานแนวคิดจากหลายสาขาวิชาเข้าด้วยกัน ซึ่งทำให้ NPM เป็นแนวคิดที่มีความหลากหลายและครอบคลุม การนำเอาหลักการจากภาคเอกชนมาใช้ในการบริหารภาครัฐ เป็นการตอบสนองต่อความท้าทายที่ภาครัฐเผชิญในยุคที่สภาพแวดล้อมทางสังคมและเศรษฐกิจเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว การเปลี่ยนแปลงในระบบการบริหารจัดการ เช่น การนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพ การจัดทำงบประมาณแบบผลสัมฤทธิ์ และการให้ความสำคัญกับผลลัพธ์มากกว่ากระบวนการ เป็นการสะท้อนถึงความต้องการให้ภาครัฐมีความคล่องตัว ยืดหยุ่น และสามารถปรับตัวให้ทันกับความท้าทายใหม่ ๆ

อย่างไรก็ตาม แม้ว่า NPM จะมีจุดเด่นในการเพิ่มประสิทธิภาพและความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากรของรัฐ แต่ก็มีข้อจำกัดที่สำคัญ เช่น การเน้นกลไกตลาดอาจทำให้รัฐละเลยบทบาทในการให้บริการสาธารณะในด้านที่ไม่ก่อให้เกิดผลกำไร เช่น การศึกษา และสาธารณสุข นอกจากนี้ ความพยายามที่จะนำแนวคิดภาคเอกชนมาใช้ในภาครัฐยังอาจก่อให้เกิดปัญหาความไม่สอดคล้องกัน ในบางประเด็น เนื่องจากภารกิจของรัฐนั้นมีความซับซ้อนและมีข้อจำกัดด้านกฎหมายและจริยธรรมที่ภาคเอกชนไม่ต้องเผชิญ กล่าวได้ว่า NPM เป็นแนวคิดที่มีความสำคัญในการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ใหม่ในการจัดการภาครัฐ แต่การนำแนวคิดนี้มาใช้ต้องคำนึงถึงบริบทและข้อจำกัดเฉพาะของแต่ละประเทศด้วย

1.2 ลักษณะสำคัญของการจัดการภาครัฐแนวใหม่

แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management: NPM) เป็นแนวคิดที่พัฒนาขึ้นจากการนำทฤษฎีและเทคนิคการจัดการที่ใช้ในภาคธุรกิจมาประยุกต์ใช้กับการบริหารภาครัฐ โดยแนวคิดนี้มีความสอดคล้องกับหลักการของรัฐประศาสนศาสตร์แบบคลาสสิกของ Woodrow Wilson ที่เสนอให้แยกการเมืองออกจากการบริหาร เพื่อความเป็นกลางทางการเมือง รวมถึงหลักการวิทยาศาสตร์การจัดการของ Frederick Taylor ที่เน้นเรื่องการประหยัด (economy) ประสิทธิภาพ (efficiency) และประสิทธิผล (effectiveness) ในการบริหารงานภาครัฐ นอกจากนี้ แนวคิด NPM ยังผสมผสานกับทฤษฎีเศรษฐศาสตร์นีโอคลาสสิก ทฤษฎีทางเลือกสาธารณะ และเศรษฐศาสตร์สถาบัน โดยมีเป้าหมายเพื่อปรับกระบวนการทัศน์และวิธีการบริหารงานภาครัฐ จากเดิมที่มุ่งเน้นการใช้ทรัพยากร (input) และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ มาให้ความสำคัญกับผลลัพธ์และผลสัมฤทธิ์ของงาน (output, outcome) รวมถึงการสร้างคุณค่าในการใช้จ่ายงบประมาณ (value for money) โดยมุ่งพัฒนาคุณภาพของบริการภาครัฐและสร้างความพึงพอใจให้กับประชาชนผู้รับบริการ

นักวิชาการหลายท่านได้อธิบายแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ โดย Jonathan Boston และคณะ (อ้างใน ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2561) ได้สรุปสาระสำคัญของแนวคิดนี้ไว้ 10 ประการ ได้แก่ 1) การจัดการในภาครัฐและภาคธุรกิจสามารถนำมาใช้ร่วมกันได้ 2) เปลี่ยนจากการควบคุมทรัพยากรและการปฏิบัติตามกฎระเบียบ มาให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ของงาน 3) เน้นทักษะการจัดการมากกว่าการกำหนดนโยบาย 4) การกระจายอำนาจจากส่วนกลางไปสู่ผู้บริหารในระดับหน่วยงาน 5) การปรับโครงสร้างองค์กรให้เล็กลงและแยกหน้าที่ด้านการกำกับดูแลการกำหนดนโยบาย และการให้บริการอย่างชัดเจน 6) การแปรรูปกิจการของรัฐและจ้างเหมาบุคคลภายนอกเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ 7) การเปลี่ยนรูปแบบการจ้างงานให้เป็นแบบระยะสั้น และสามารถตรวจสอบได้ 8) การนำเทคนิคการจัดการจากภาคธุรกิจเอกชน เช่น การวางแผนกลยุทธ์ การวัดผลการปฏิบัติงาน และการสร้างภาพลักษณ์ขององค์กร มาประยุกต์ใช้กับภาครัฐ 9) การสร้างแรงจูงใจและให้รางวัลในรูปแบบตัวเงิน 10) การใช้จ่ายงบประมาณอย่างประหยัดและเพิ่มผลผลิต

แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management: NPM) เป็นการปฏิรูปการบริหารภาครัฐที่เกิดขึ้นในช่วงปลายศตวรรษที่ 20 ซึ่งมีการนำแนวคิดและวิธีการบริหารจากภาคเอกชนมาใช้ในการบริหารภาครัฐ โดยมีเป้าหมายเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ประหยัดทรัพยากร และตอบสนองความต้องการของประชาชนอย่างมีคุณภาพ แนวคิดนี้ได้รับการพัฒนาและขยายความโดยนักวิชาการหลายท่าน รวมถึง คริสโตเฟอร์ ฮูด (Christopher Hood) และ Peters และ Pierre (1998) ซึ่งแต่ละท่านได้เสนอแง่มุมที่สำคัญของ NPM ไว้ คือ

แนวคิดของคริสโตเฟอร์ ฮูด (Christopher Hood) นับว่าเป็นหนึ่งในนักวิชาการคนสำคัญที่มีบทบาทในการเสนอแนวคิด NPM อย่างชัดเจน เขาได้สรุปหลักการสำคัญของ NPM ออกเป็น 7 ประการ ซึ่งมีลักษณะเด่นที่เน้นการจัดการเชิงรุกและการเปลี่ยนแปลงวิธีการบริหารภาครัฐ โดยรายละเอียดของแนวคิดแต่ละข้อมีดังนี้

1. การดำเนินงานโดยผู้จัดการมืออาชีพ ในการบริหารภาครัฐแบบใหม่ จะให้ความสำคัญกับการนำผู้จัดการมืออาชีพเข้ามาดำเนินงานในหน่วยงานรัฐ เพื่อให้การบริหารมีความเป็นมืออาชีพและสามารถตรวจสอบความรับผิดชอบได้ชัดเจน เป้าหมายหลักของข้อนี้คือการสร้างระบบการทำงานที่สามารถระบุผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน ไม่กระจายอำนาจแบบเดิมที่อาจทำให้หาผู้รับผิดชอบที่แท้จริงไม่ได้

2. มาตรฐานและตัวชี้วัดการปฏิบัติงานที่ชัดเจน แนวคิด NPM เน้นการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจน โดยเฉพาะการวัดผลที่สามารถประเมินได้ในเชิงปริมาณ การกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนจะช่วยให้สามารถประเมินความรับผิดชอบและประสิทธิภาพการดำเนินงานได้อย่างเป็นระบบ

3. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ NPM ให้ความสำคัญกับการควบคุมผลลัพธ์และผลผลิต แทนการมุ่งเน้นกระบวนการบริหารแบบเดิม การจัดสรรทรัพยากรและการให้รางวัลจึงขึ้นอยู่กับผลสัมฤทธิ์ของงาน ไม่ใช่การยึดตามขั้นตอนหรือกฎระเบียบเพียงอย่างเดียว

4. การแบ่งแยกหน่วยงาน ในแนวทาง NPM จะมีการแบ่งแยกหน่วยงานของรัฐ ออกเป็นหน่วยย่อยตามประเภทของงานที่ทำ และแต่ละหน่วยจะมีอิสระในการดำเนินงานอย่างชัดเจน วิธีการนี้ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารและลดความซับซ้อนในระบบการจัดการ

5. การมุ่งเน้นการแข่งขัน การสร้างสภาพแวดล้อมการแข่งขันในภาครัฐ โดยเฉพาะในการดำเนินงานและการให้บริการ จะช่วยลดต้นทุนและเพิ่มคุณภาพของบริการ แนวคิดนี้เน้นการใช้การประมูลงานและการจ้างงานภายนอกเพื่อให้ได้บริการที่คุ้มค่า

6. การใช้รูปแบบการจัดการจากภาคเอกชน การบริหารภาครัฐแบบใหม่จะนำเอาแนวทางและเครื่องมือจากภาคเอกชนเข้ามาปรับใช้ เช่น การวางแผนกลยุทธ์ การจ้างงานที่ยืดหยุ่น การโฆษณาประชาสัมพันธ์ รวมถึงการบริหารจัดการที่เน้นผลสำเร็จ

7. การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ NPM มุ่งเน้นการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด โดยลดต้นทุนและเพิ่มความมีวินัยในการทำงาน เป้าหมายคือการใช้ทรัพยากรน้อยลง แต่ให้ได้ผลลัพธ์ที่มากขึ้น

Peters และ Pierre (1998) เป็นนักวิชาการที่ได้ขยายแนวคิดของ NPM โดยมุ่งเน้นถึงการปรับเปลี่ยนการบริหารภาครัฐในเชิงระบบและความสัมพันธ์กับภาคเอกชน ดังนี้

1. การพัฒนาเครื่องมือรูปแบบใหม่ในการควบคุมและรับผิดชอบต่อสังคม NPM นำเสนอเครื่องมือการจัดการและการควบคุมที่แตกต่างจากระบบเดิม เครื่องมือเหล่านี้มีจุดประสงค์ เพื่อให้การบริหารภาครัฐสามารถตรวจสอบและควบคุมได้ดียิ่งขึ้น

2. การลดความสำคัญของการแยกภาครัฐและภาคเอกชน Peters และ Pierre เสนอว่าการแยกภาครัฐและเอกชนออกจากกันอาจไม่สำคัญเท่าในอดีต โดย NPM เน้นให้ทั้งสองภาค มีการประสานงานและความร่วมมือกันมากขึ้น

3. การเพิ่มการแข่งขัน NPM ส่งเสริมการแข่งขันทั้งภายในภาครัฐและระหว่าง ภาครัฐกับเอกชน การแข่งขันนี้มุ่งเน้นไปที่การให้บริการที่มีคุณภาพสูงและลดต้นทุน

4. การควบคุมผลลัพธ์มากกว่าปัจจัยนำเข้า ในระบบ NPM การบริหารงานภาครัฐ จะเน้นการควบคุมผลลัพธ์หรือผลสัมฤทธิ์ของงานมากกว่าการควบคุมทรัพยากรหรือปัจจัยนำเข้า เพื่อให้มั่นใจว่างานที่ทำจะได้ผลลัพธ์ตามเป้าหมาย

5. การพัฒนาเทคนิคและเครื่องมือใหม่ในการกำกับดูแล NPM พยายามพัฒนา เทคนิคใหม่ ๆ ในการกำกับดูแลและควบคุมการดำเนินงานของหน่วยงานรัฐ ซึ่งมีความยืดหยุ่น และเน้นการปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น

แนวคิดของ คริสโตเฟอร์ ฮูด และ Peters และ Pierre ทำให้ NPM กลายเป็นแนวทาง ที่สำคัญในการปฏิรูปการบริหารภาครัฐ โดยเน้นการนำหลักการจัดการจากภาคเอกชนมาใช้กับการ บริหารงานภาครัฐ ซึ่งมีผลต่อการปรับเปลี่ยนโครงสร้างและวิธีการบริหารในหลายประเทศทั่วโลก

1.3 อิทธิพลของการจัดการภาครัฐแนวใหม่ต่อการปฏิรูประบบราชการ

ปีเตอร์ และไรท์ (Peter B. Guy & Vincent Wright) (อ้างถึงในศุภชัย ยาวะประภาส และปิยกร หวังมหาพร, 2561, น. 195-196) ได้นำเสนอข้อเท็จจริงเกี่ยวกับการบริหารรัฐกิจที่ได้รับ อิทธิพลจากแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management: NPM) ในหลายด้าน ดังนี้

1. แนวคิดการพึ่งพาตนเอง (Self-sufficiency): การพึ่งพาตนเองของการบริหารรัฐกิจ ถูกท้าทายจากการนำแนวคิดการโอนงานให้เอกชนดำเนินการแทน (Sub-contracting) เช่น งานทำความสะอาด การบริการรถยนต์ การเก็บขยะ และการรักษาความปลอดภัย แนวคิดนี้ขยายไปถึงการ แปรรูปกิจการของรัฐ (Privatization) และการเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน (Competitiveness) ผ่านการผ่อนคลายกฎระเบียบ (Deregulation) โดยการแปรรูปและให้เอกชนดำเนินการแทน มีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารรัฐกิจ นอกจากนี้ แนวคิดนี้ยังเปลี่ยนประชาชน ผู้รับบริการเป็น “ลูกค้า” ซึ่งสะท้อนถึงการที่องค์กรรัฐไม่สามารถพึ่งพาตนเองได้อย่างแท้จริง แต่ต้องอาศัยความร่วมมือกับภาครัฐและเอกชนอื่น ๆ

2. แนวคิดการควบคุมโดยตรง (Hierarchy): การควบคุมโดยตรงและลำดับชั้น การบังคับบัญชาเริ่มได้รับการท้าทายด้วยแนวคิดการมอบอำนาจ (Empowerment) ซึ่งมุ่งเพิ่มอำนาจให้แก่ข้าราชการและประชาชนผู้รับบริการ แนวคิดการบริหารจัดการคุณภาพ (Total Quality Management) จากภาคเอกชนยังถูกนำมาประยุกต์ใช้กับข้าราชการทุกระดับเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

3. แนวคิดการให้บริการแบบเดียวกัน (Uniformity): แนวคิดนี้เกี่ยวข้องกับความเท่าเทียมในการให้บริการแก่ประชาชนทุกคน ซึ่งเป็นหลักการที่ถูกตั้งคำถามเมื่อมีการนำ NPM มาใช้ที่เน้นความแตกต่างและการปรับตัวของการบริการให้เหมาะสมกับความต้องการของลูกค้า

4. แนวคิดความรับผิดชอบ (Accountability): ในการบริหารรัฐกิจแบบดั้งเดิม ข้าราชการมีหน้าที่รับผิดชอบต่อนักการเมือง แต่ในการบริหารจัดการแบบใหม่ ข้าราชการต้องรับผิดชอบต่อทั้งต่อนักการเมือง (Accountability Upward) และประชาชนผู้รับบริการ (Accountability Downward)

5. แนวคิดกระบวนการสร้างมาตรฐาน (Standardized Procedures): การบริหารรัฐกิจแบบดั้งเดิมให้ความสำคัญกับการจำแนกตำแหน่งและผลตอบแทนตามระดับตำแหน่งงาน แต่ในบริบทของ NPM การจ่ายเงินเดือนและรางวัลจะถูกกำหนดตามผลการดำเนินงานมากขึ้น

ในบริบทของต่างประเทศ เช่น สหรัฐอเมริกา การปฏิรูประบบการบริหารจัดการภาครัฐได้รับอิทธิพลอย่างมากจากข้อเสนอของ เดวิด ออสบอร์น (David Osborne) และเท็ด เกบเลอร์ (Ted Gaebler) ซึ่งปรากฏในหนังสือ Reinventing Government ที่ตีพิมพ์ในปี 1992 แนวคิดนี้ได้เสนอให้รัฐบาลสหรัฐปรับปรุงระบบราชการให้มีคุณลักษณะ 10 ประการ ดังนี้

1. รัฐบาลที่เป็นผู้ผลักดัน (Catalytic Government) ระบบราชการควรทำหน้าที่เป็นผู้นำในการส่งเสริมการดำเนินงาน แทนที่จะลงมือทำงานเองทั้งหมด

2. รัฐบาลที่ชุมชนเป็นเจ้าของ (Community-Owned Government) ระบบราชการควรเน้นการมอบอำนาจให้ประชาชนเป็นผู้ดำเนินการแทนที่จะเป็นกลไกการบริการที่ให้ความช่วยเหลือ

3. รัฐบาลที่มีการแข่งขัน (Competitive Government) การสร้างการแข่งขันในด้านการให้บริการสาธารณะ

4. รัฐบาลที่ขับเคลื่อนด้วยภารกิจ (Mission-Driven Government) ระบบราชการควรมีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจนและเน้นผลลัพธ์มากกว่าขั้นตอน

5. รัฐบาลที่เน้นผลลัพธ์ (Results-Oriented Government) การให้ความสำคัญกับผลการดำเนินงานมากกว่าการปฏิบัติตามกฎระเบียบ

6. รัฐบาลที่ขับเคลื่อนโดยลูกค้า (Customer-Driven Government) มุ่งเน้นการตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนมากกว่าผลประโยชน์ของตัวระบบราชการ

7. รัฐบาลที่มุ่งแสวงหารายได้ (Enterprising Government) การดำเนินงานของรัฐควรมีแนวคิดเชิงพาณิชย์ที่สร้างรายได้มากกว่าการใช้จ่ายงบประมาณเพียงอย่างเดียว

8. รัฐบาลที่มีการเผื่อระวางล่วงหน้า (Anticipatory Government) การคาดการณ์และป้องกันปัญหาแทนการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นแล้ว

9. รัฐบาลที่กระจายอำนาจ (Decentralized Government) การกระจายอำนาจให้ข้าราชการระดับปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและการทำงานเป็นทีม

10. รัฐบาลที่ปรับตามกลไกตลาด (Market-Oriented Government) การบริหารงานของรัฐควรปรับตัวให้เข้ากับกลไกของตลาดเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

แนวคิดเหล่านี้เป็นพื้นฐานสำคัญของการปฏิรูประบบการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งได้รับการยอมรับอย่างแพร่หลายในหลายประเทศ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความรับผิดชอบในองค์กรภาครัฐให้ตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนและสังคมได้ดียิ่งขึ้น (อ้างถึงใน เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์, 2561, หน้า 205-206)

ข้อเสนอของออสบอร์นและเกบเลอร์ (David Osborn & Ted Gaebler) ได้รับการตอบสนองอย่างดีภายหลังจากที่ประธานาธิบดีบิล คลินตัน ได้รับเลือกตั้งในปี ค.ศ. 1992 และรองประธานาธิบดีอัล กอร์ ได้จัดตั้งโครงการ The National Performance Review (NPR) ขึ้น เพื่อศึกษาวิธีการปฏิรูประบบการบริหารงานของรัฐ ต่อมาในวันที่ 7 กันยายน ค.ศ. 1993 รองประธานาธิบดีอัล กอร์ ได้เสนอรายงานการปฏิรูป NPR ภายใต้อำนาจ "From Red Tape to Results: Creating a Government that Works Better and Costs Less" ซึ่งมีจุดประสงค์ในการเปลี่ยนแปลงระบบราชการให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นและลดค่าใช้จ่าย (ธงชัย วงศ์ชัยสุวรรณ, 2546, น. 129-130)

สำหรับประเทศไทย ระบบราชการเคยได้รับการปฏิรูปหลายครั้ง แต่ผลลัพธ์มักไม่ประสบความสำเร็จอย่างเต็มที่ จากการศึกษา พบว่ามีปัญหาต่าง ๆ ในระบบราชการไทยที่สามารถจำแนกได้เป็นสองประเด็นหลัก คือ ปัญหาเกี่ยวกับตัวระบบราชการและปัญหาเกี่ยวกับตัวข้าราชการ (สัมฤทธิ์ ยศสมศักดิ์, 2549, น. 137-138)

1. ปัญหาเกี่ยวกับระบบราชการไทย

1.1 การรวมศูนย์อำนาจ ซึ่งการตัดสินใจยังคงขึ้นอยู่กับส่วนกลางและนักการเมือง โดยเฉพาะรัฐมนตรีที่มีอำนาจตัดสินใจสูงสุดในแทบทุกเรื่อง ซึ่งนำไปสู่ปัญหาการบริหารที่ล่าช้าและขาดประสิทธิภาพ

1.2 การขยายตัวของระบบราชการในยุคการเร่งพัฒนาประเทศ ระบบราชการขยายตัวอย่างรวดเร็ว ก่อให้เกิดหน่วยงานและบุคลากรที่ทำงานซ้ำซ้อน ส่งผลให้ประสิทธิภาพการทำงานลดลง และมีปัญหาการปรับโครงสร้างอัตรากำลัง

1.3 โครงสร้างที่ไม่คล่องตัว ซึ่งโครงสร้างของระบบราชการไม่สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วได้ ส่งผลให้ขาดความสามารถในการตอบสนองต่อความท้าทายใหม่ ๆ

1.4 ผลกระทบจากธุรกิจการเมือง ในการพัฒนาระบบธุรกิจการเมืองและผลตอบแทนที่ต่ำของข้าราชการ ส่งเสริมให้เกิดการทุจริตและประพฤติมิชอบ การสร้างกฎระเบียบที่ซับซ้อนเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินธุรกิจภาคเอกชน และก่อให้เกิดปัญหาการผูกขาด

2. ปัญหาเกี่ยวกับตัวข้าราชการ

2.1 ขาดจริยธรรมและจรรยาบรรณ ซึ่งข้าราชการบางส่วนขาดจริยธรรมเนื่องจากรายได้ต่ำ และบางส่วนถูกแทรกแซงจากฝ่ายการเมืองหรือมีอำนาจมากเกินไป

2.2 ขาดความรู้ความสามารถ มีข้าราชการบางส่วนขาดความรู้และทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ บุคลากรที่มีความสามารถมักถูกดึงไปทำงานในภาคเอกชน และระดับการศึกษาของผู้เข้ารับราชการลดลงเมื่อเทียบกับอดีต

2.3 ความรู้สึกต่ำต้อยในเกียรติภูมิ มีข้าราชการหลายคนรู้สึกต่ำต้อยในศักดิ์ศรีของตน เนื่องจากสภาพแวดล้อมในการทำงานไม่ส่งเสริมให้เกิดความภูมิใจในอาชีพของตน

ปัญหาดังกล่าวยังคงเรื้อรังในระบบราชการไทยมาอย่างยาวนาน ประกอบกับแรงกดดันจากกระแสโลกาภิวัตน์ที่มีอิทธิพลต่อการบริหารราชการของประเทศไทย ซึ่งส่งผลให้ระบบราชการต้องเผชิญกับการคาดหวังที่จะสามารถนำพาประเทศแข่งขันในเวทีโลกได้ อย่างไรก็ตามการปฏิรูประบบราชการไทยยังคงต้องเผชิญกับความท้าทาย โดยเฉพาะภายหลังวิกฤติเศรษฐกิจปี พ.ศ. 2540 ที่ทำให้ประเทศต้องเผชิญกับภาระหนี้สินมหาศาลถึง 2.7 ล้านล้านบาท ส่งผลให้รัฐบาลต้องลดค่าใช้จ่ายและปรับลดงบประมาณลงอย่างมาก (สัมฤทธิ์ ยศสมศักดิ์, 2549, น. 140)

สรุปได้ว่า การปฏิรูประบบราชการเกิดขึ้นจากแรงกดดันทั้งภายในและภายนอกประเทศ โดยเฉพาะจากกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลกและความต้องการของประชาชนที่มีต่อภาครัฐ การบริหารราชการแบบเก่าไม่สามารถตอบสนองความต้องการของสังคมที่ซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วได้ การปฏิรูปราชการจึงกลายเป็นภารกิจสำคัญของรัฐบาลในหลายประเทศ เพื่อยกระดับการบริหารงานภาครัฐให้มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนมากยิ่งขึ้น แนวทางการปฏิรูปราชการที่ได้รับการพัฒนาขึ้นตามหลักการบริหารงานแนวใหม่มุ่งเน้นการปรับปรุงทั้งในด้านการให้บริการ การบริหารภายใน และโครงสร้างของระบบราชการ เพื่อสร้าง "ระบบบริหารงานภาครัฐยุคใหม่" ที่มีคุณสมบัติพึงประสงค์ 9 ประการ ดังนี้

1. บทบาทของรัฐ ควรถูกจำกัดเฉพาะในส่วนที่จำเป็น เพื่อเปิดโอกาสให้ภาคเอกชนและประชาชนเข้ามามีบทบาทมากขึ้น

2. ประสิทธิภาพ ของการบริหารงานภาครัฐต้องมีความรวดเร็วและมีคุณภาพ

3. ความคล่องตัวขององค์กร ต้องปรับเปลี่ยนได้ตามการเปลี่ยนแปลงของนโยบาย และสภาพแวดล้อม

4. การนำเทคโนโลยีมาใช้ เพื่อเพิ่มความรวดเร็วในการทำงานและการให้บริการ
5. มาตรฐานคุณธรรม ข้าราชการต้องมีคุณธรรมสูงและวางตัวเป็นกลางทางการเมือง
6. ผลสัมฤทธิ์ในการทำงาน ข้าราชการต้องทำงานโดยมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์เป็นสำคัญ
7. กลไกบริหารงานบุคคล ควรมีมาตรฐานสากลและระบบค่าตอบแทนที่เป็นธรรม
8. วัฒนธรรมการทำงานแบบมีส่วนร่วม ต้องส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการทำงาน
9. ความโปร่งใส ระบบราชการต้องสามารถตรวจสอบได้และมีความรับผิดชอบ

แนวทางการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management: NPM) ซึ่งได้รับการยอมรับในหลายประเทศ เป็นแนวคิดที่มุ่งเปลี่ยนแปลงรูปแบบการบริหารงานภาครัฐให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ด้วยการให้ความสำคัญกับผลสัมฤทธิ์ การลดการผูกขาด เปิดโอกาสให้มีการแข่งขันภายในระบบราชการ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และการบริหารงานแบบผู้ประกอบการ แนวคิด NPM ยังเน้นการลดขนาดของหน่วยงานรัฐ ปรับปรุงระบบงบประมาณ และใช้กลไกตลาดเข้ามาช่วยเสริมในการบริหารงาน รวมถึงการกระจายอำนาจการตัดสินใจสู่ระดับล่างเพื่อให้การบริหารงานเป็นไปอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น (พิสิษฐ์ จอมบุญเรือง, 2551, น. 100) แนวคิด NPM ยังสอดคล้องกับแนวคิดการบริหารยุคคลาสสิก เช่น การแยกการเมืองออกจากการบริหารตามแนวคิดของวิลสัน (Wilson) และการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ของเทย์เลอร์ (Frederick Taylor) ที่เน้นความประหยัด ประสิทธิภาพ และประสิทธิผล นอกจากนี้ยังสามารถแก้ไขจุดอ่อนของระบบราชการตามแบบแมกซ์ เวเบอร์ (Max Weber) ที่มีโครงสร้างใหญ่โตและเคลื่อนไหวช้าในสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (พิสิษฐ์ จอมบุญเรือง, 2551, น. 101)

หลังจากพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2545 และพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2545 ได้รับการประกาศใช้ การบริหารราชการแผ่นดินของประเทศไทยก็เข้าสู่ยุคใหม่แห่งการปฏิรูประบบราชการ ระบบบริหารงานภาครัฐถูกปรับเปลี่ยนเพื่อให้สอดคล้องกับหลักการ NPM เน้นการลดขนาดหน่วยงาน นำเทคโนโลยีมาใช้ และสร้างความโปร่งใสและประสิทธิภาพในระบบราชการมากขึ้น (เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์, 2549, น. 27) การปฏิรูประบบราชการนี้จึงนับเป็นก้าวสำคัญในการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างและระบบราชการไทย ซึ่งผลักดันให้ระบบราชการสามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพและโปร่งใส (สัมฤทธิ์ ยศสมศักดิ์, 2549, น. 140)

2. แนวคิดเกี่ยวกับองค์การของแมคคินซี (McKinsey 7s Framework)

ในช่วงต้นปี ค.ศ. 1977 บริษัทแมคคินซี (McKinsey) ซึ่งเป็นบริษัทที่ปรึกษาทางธุรกิจของสหรัฐอเมริกาได้ให้ความสนใจกับวิธีการจัดการองค์การธุรกิจให้ประสบความสำเร็จ โดยเน้นไปที่การศึกษากลยุทธ์และโครงสร้างองค์การ กับผู้จัดการที่มีชื่อเสียงขององค์การธุรกิจทั่วโลกตลอดจนนักทฤษฎีและนักวิชาการจากสถาบันศึกษาชั้นสูงทั้งในยุโรปและอเมริกา ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานนอกจากกลยุทธ์และโครงสร้างยังมีปัจจัยอื่นที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์เชื่อมโยงกันทั้งหมด 7 ข้อ หรือที่เรียกว่า 7s ซึ่งหมายถึงประเด็นในการวิเคราะห์สภาพภายในองค์การที่ประกอบด้วย 7 ประเด็นหลัก ดังนี้ (จิรประภา อัครบวร และรัตนศักดิ์ เจริญทรัพย์, 2552, น. 127-128)

1. กลยุทธ์ขององค์การ (Strategy) หรือยุทธศาสตร์ การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้บริหารตอบคำถามที่สำคัญ เช่น องค์การอยู่ที่ไหนในขณะนี้ องค์การมีเป้าหมายอยู่ที่ไหน พันธกิจของเราคืออะไร พันธกิจของเราควรจะเป็นอย่างไรและใครเป็นผู้รับบริการของเรา การบริหารเชิงกลยุทธ์จะมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง การบริหารเชิงกลยุทธ์จะช่วยให้องค์การกำหนดและพัฒนาข้อได้เปรียบทางการแข่งขันขึ้นมาได้และเป็นแนวทางที่บุคคลภายในองค์การรู้ว่าจะใช้ความพยายามไปในทิศทางใดจึงจะประสบความสำเร็จ

2. โครงสร้างองค์การ (Structure) คือโครงสร้างที่ได้ตั้งขึ้นมาตามกระบวนการหรือหน้าที่ของงานโดยมีการรับบุคลากรให้เข้ามาทำงานร่วมกันในฝ่ายต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ หรือหมายถึงการจัดระบบระเบียบให้กับบุคคลตั้งแต่ 2 คน ขึ้นไปเพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ เนื่องจากองค์กรในปัจจุบันมีขนาดใหญ่ การจัดองค์กรที่ดีจะมีส่วนช่วยให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน ลดความซ้ำซ้อนหรือขัดแย้งในหน้าที่ช่วยให้อุปกรณ์ได้ทราบขอบเขตงาน ความรับผิดชอบมีความสะดวกในการติดต่อประสานงาน ผู้บริหารสามารถตัดสินใจในการบริหารจัดการได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว

3. ระบบการปฏิบัติงาน (Systems) ในการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ตามที่กำหนดไว้ นอกจากการจัดโครงสร้างที่เหมาะสมและมีกลยุทธ์ที่ดีแล้ว การจัดระบบการทำงาน (Working System) ก็มีความสำคัญ เช่น ระบบบัญชี/การเงิน(Accounting/Financial System) ระบบพัสดุ (Supply System) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology System) ระบบการติดตาม/ประเมินผล (Monitoring/Evaluation System) เป็นต้น

4. บุคลากร (Staff) ทรัพยากรมนุษย์นับเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์การ การที่องค์การจะประสบความสำเร็จหรือไม่ ส่วนหนึ่งจะขึ้นอยู่กับการจัดการทรัพยากร

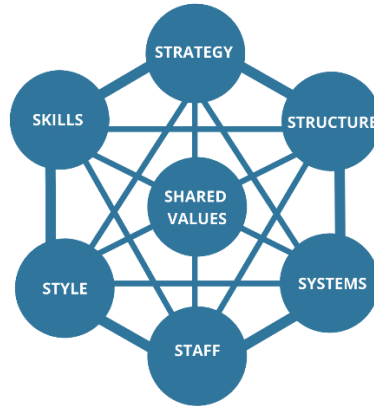
มนุษย์ (Human Resource Management) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการวิเคราะห์ความต้องการทรัพยากรในอนาคต โดยการตัดสินใจเกี่ยวกับบุคลากรนั้น ควรมีการวิเคราะห์ ที่อยู่บนพื้นฐานของกลยุทธ์องค์การที่เป็นสิ่งกำหนดทิศทางที่องค์การจะดำเนินไปให้ถึง ซึ่งจะเป็นผลให้กระบวนการกำหนดคุณลักษณะ การคัดเลือกและจัดวางบุคลากรได้อย่างเหมาะสมยิ่งขึ้น

5. ทักษะความรู้ความสามารถ (Skills) ทักษะในการปฏิบัติงานของทรัพยากรบุคคลในองค์การสามารถแยกทักษะหลักออกเป็น 2 ด้าน คือทักษะด้านงานอาชีพ (Occupational Skills) เป็นทักษะที่ทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ได้ตามหน้าที่และลักษณะงานที่รับผิดชอบ เช่น ด้านการเงิน ด้านบุคลากร ซึ่งคงต้องอยู่บนพื้นฐานการศึกษาหรือได้นับการอบรมเพิ่มเติม ส่วนทักษะความถนัดหรือความชาญฉลาดพิเศษนั้น (Aptitudes and special talents) อาจเป็นความสามารถที่ทำให้พนักงานคนนั้น ๆ โดดเด่นกว่าคนอื่น ส่งผลให้มีผลงานที่ดีกว่าและเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานได้รวดเร็ว ซึ่งองค์การคงต้องมุ่งเน้นในทั้ง 2 ความสามารถไปควบคู่กัน

6. รูปแบบการบริหารจัดการ (Style) แบบแผนพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของผู้บริหารเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายในองค์การ พบว่าความเป็นผู้นำขององค์การจะมีบทบาทที่สำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์การ ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องวางโครงสร้างวัฒนธรรมองค์การด้วยการเชื่อมโยงระหว่างความเป็นเลิศและพฤติกรรมทางจรรยาบรรณให้เกิดขึ้น

7. ค่านิยมร่วม (Shared values) ค่านิยมและบรรทัดฐานที่ยึดถือร่วมกันโดยสมาชิกขององค์การที่ได้กลายเป็นรากฐานของระบบการบริหารและวิถีการปฏิบัติของบุคลากรและผู้บริหารภายในองค์การ หรืออาจเรียกว่าวัฒนธรรมองค์การ รากฐานของวัฒนธรรมองค์การก็คือ ความเชื่อ ค่านิยมที่สร้างรากฐานทางปรัชญาเพื่อทิศทางขององค์การ โดยทั่วไปแล้วความเชื่อถือจะสะท้อนให้เห็นถึงบุคลิกภาพและเป้าหมายของผู้ก่อตั้งหรือผู้บริหารระดับสูง ต่อมาความเชื่อเหล่านั้นจะกำหนดบรรทัดฐาน เป็นพฤติกรรมประจำวันขึ้นมาภายในองค์การ เมื่อค่านิยมและความเชื่อ ได้ถูกยอมรับทั่วทั้งองค์การและบุคลากรกระทำตามค่านิยมเหล่านั้นแล้วองค์การก็จะมีวัฒนธรรม ที่เข้มแข็ง

กรอบ 7 ปัจจัย ของแมคคินซี (McKinsey 7s Framework) แสดงได้ดังภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 แสดงกรอบ 7 ปัจจัย ของแมคคินซี (McKinsey 7s Framework)

ตัวแปร 2 ตัวแรก คือ โครงสร้างและกลยุทธ์ เปรียบเสมือนเป็นส่วนที่เรียกว่าฮาร์ดแวร์ ซึ่งผู้จัดการในอดีตให้ความสนใจ ส่วนตัวแปรอีก 5 ตัวที่ค้นพบใหม่ ในอดีตผู้จัดการมักไม่ให้ความสนใจมากนัก ซึ่งเปรียบเสมือน ซอฟต์แวร์ แมคคินซี เรียกตัวแปรเหล่านี้ว่า กรอบ 7 ปัจจัย ของแมคคินซี (McKinsey 7s Framework) อย่างไรก็ตามกรอบ 7 ปัจจัย ยังคงเป็นแนวคิดในเชิงทฤษฎีที่ทำให้ผู้จัดการต่าง ๆ เข้าใจถึงการจัดการให้ประสบความสำเร็จเท่านั้น แต่ยังไม่ได้บ่งบอกถึงวิธีการในการนำตัวแปรไปปฏิบัติ แมคคินซีจึงได้มอบหมายให้ โทมัส เจ ปีเตอร์ส และโรเบิร์ต เอช วอเตอร์แมน จูเนียร์ (Thomas J. Peters & Robert H. Waterman, Jr.) ทำการศึกษาเรื่องนี้อย่างจริงจัง โดยคัดเลือกบริษัทดีเด่นในสหรัฐอเมริกา 62 บริษัท ศึกษาถึงวิธีการปฏิบัติในกรอบ 7 ปัจจัย ของบริษัทดีเด่นเหล่านี้ ผลการศึกษาได้นำมาตีพิมพ์เป็นหนังสือชื่อ “การค้นหาคือความเป็นเลิศ” (In Search of Excellence) ซึ่งพอสรุปได้ดังนี้

โครงสร้าง (Structure) พบว่าในบริษัทดีเด่น โครงสร้างขององค์การมีรูปแบบเรียบง่าย (simple form) และบุคลากรสายสนับสนุนมีจำนวนจำกัด การจัดแผนงานตามประเภทผลิตภัณฑ์ และกระจายอำนาจหน้าที่ให้แต่ละแผนก ดังนั้นบุคลากรสายสนับสนุนในสำนักงานใหญ่จึงมีจำนวนไม่มากนัก

กลยุทธ์ (strategy) บริษัทดีเด่นมักใช้กลยุทธ์ที่สำคัญ 2 กลยุทธ์ คือความใกล้ชิดกับลูกค้า และเน้นการทำธุรกิจที่เชี่ยวชาญและเชื่อมโยงกัน กล่าวคือบริษัทเน้นความใกล้ชิดกับลูกค้าโดยอาศัยคุณภาพการบริการและความเชื่อถือได้ของผลิตภัณฑ์และเน้นการทำธุรกิจที่ตนเองเชี่ยวชาญและมีความเชื่อมโยง

บุคลากร (Staff) บริษัทดีเด่นให้ความสำคัญและความเป็นผู้ประกอบการแก่บุคลากร โดยให้สิทธิ์ในการตัดสินใจแก่บุคลากรในขอบเขตที่กว้างขึ้น ควบคู่ไปกับการกระตุ้นให้บุคลากรมีส่วนร่วมและมีความรู้สึกในความเป็นเจ้าของ สนับสนุนให้บุคลากรสร้างสรรค์สิ่งใหม่อยู่เสมอ เน้นการเพิ่มประสิทธิภาพโดยอาศัยบุคลากร ซึ่งตระหนักดีว่าบุคลากร คือทรัพยากรที่มีค่ามากที่สุดในองค์กร และปฏิบัติอย่างจริงจังด้วยความไว้วางใจและให้เกียรติ

สไตล์การจัดการ (Style) ผู้จัดการบริษัทดีเด่นจะถ่ายทอดสิ่งที่ดึงดูดใจให้แก่บุคลากร ระดับต่าง ๆ อย่างจริงจัง โดยพยายามปลูกฝังค่านิยมที่ดีเพื่อสร้างค่านิยมร่วมในการปฏิบัติงาน การใช้แนวทางและหลักยึดที่มั่นคงในการดำเนินงานและสร้างศรัทธาให้กับบุคลากร

ระบบ (systems) ในการวางระบบของบริษัทดีเด่น ได้มุ่งเน้นไปที่การนำไปปฏิบัติใน 3 ประเด็นด้วยกัน ได้แก่ 1) การทำให้องค์กรมีความคล่องตัว 2) การทดลองปฏิบัติ และ 3) การทำให้ระบบง่ายต่อการนำไปใช้

ค่านิยมร่วม (shared values) บริษัทดีเด่นให้ความสำคัญในการใช้ค่านิยมเป็นแรงขับเคลื่อนซึ่งระบบค่านิยมที่นำมาใช้มีลักษณะคล้ายกัน 3 ประการ คือ 1) การให้ความสำคัญกับเป้าหมายเชิงคุณภาพมากกว่าเชิงปริมาณ 2) การเน้นให้บุคลากรแต่ละคนใช้ความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่ และ 3) เชื่อมมั่นในค่านิยมที่ดี

ทักษะ (skills) ได้เน้นไปที่ความเข้มงวดและผ่อนปรนในเวลาเดียวกัน กล่าวคือเข้มงวดในสิ่งที่ควรเข้มงวด แต่ผ่อนปรนในสิ่งที่ควรผ่อนปรนเพื่อให้เกิดความสร้างสรรค์ โดยบริษัทดีเด่นยึดถือ ดังนี้

1. เข้มงวดต่อการเอาใจใส่ลูกค้า
2. เข้มงวดในด้านคุณภาพและผ่อนปรนในด้านต้นทุน
3. เข้มงวดในความถี่กระตือรือร้นเพื่อความคล่องตัวยืดหยุ่นและประสิทธิภาพ
4. เข้มงวดต่อกฎระเบียบที่ก่อให้เกิดทัศนคติในเชิงบวกแก่บุคลากร
5. เข้มงวดต่อการสื่อสารอย่างจริงจัง
6. เข้มงวดต่อบุคลากรในเรื่องการแข่งขันภายใน การติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ และการเปิดกว้างต่อสิ่งต่าง ๆ
7. เข้มงวดต่อการให้บุคลากรเป็นผู้ริเริ่มทดลองและผู้นำ
8. เข้มงวดต่อความเชื่อมั่นในค่านิยม
9. เข้มงวดต่อคุณค่าที่ให้กับลูกค้า

โทมัส เจ ปีเตอร์ส และโรเบิร์ต เอช วอเตอร์แมน จูเนียร์ (Thomas J. Peters & Robert H. Waterman, Jr.) เขียนในหนังสือชื่อ In Search of Excellence ผลของการศึกษาโดย Thomas J. Peters ซึ่งเสนอในหนังสือชื่อ In Search of Excellence และเรียบเรียงเป็นไทยโดยวีระชัย ตันติวีระวิทยา

โดยใช้ชื่อหนังสือว่า “ต้นตัมหาความเป็นเลิศ ประสบการณ์จากบริษัทชั้นนำของโลก” คุณลักษณะ 8 ประการ ในเชิงการบริหารของบริษัทอเมริกันที่ประสบความสำเร็จ คือ

1. มุ่งเน้นการปฏิบัติ (A bias for action) บริษัทชั้นนำเหล่านี้มุ่งเน้นการปฏิบัติจริง โดยใช้กลยุทธ์การดำเนินงานที่ทำให้บริษัทสามารถเคลื่อนที่ได้รวดเร็ว ปรับตัวได้ง่าย และระบบการทำงานไม่ซับซ้อน การตัดสินใจที่เน้นผลลัพธ์เร็ว ทำให้บริษัทสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมที่ท้าทายได้ดี

2. ความใกล้ชิดกับลูกค้า (Close to the customer) บริษัทที่ประสบความสำเร็จให้ความสำคัญกับการตอบสนองความต้องการของลูกค้า โดยใช้กลยุทธ์ที่เน้นการสร้างความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นกับลูกค้า ไม่ว่าจะเป็นด้านคุณภาพ การบริการ หรือความน่าเชื่อถือ การรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของลูกค้าอย่างสม่ำเสมอช่วยให้บริษัทสามารถปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการได้อย่างต่อเนื่อง

3. ความอิสระในการทำงานและความรู้สึกเป็นเจ้าของกิจการ (Autonomy and entrepreneurship) การกระจายอำนาจในการตัดสินใจช่วยส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และความรู้สึกเป็นเจ้าของกิจการในหมู่พนักงาน บริษัทให้ออกาสพนักงานมีอิสระในการทดลองและคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ ซึ่งช่วยกระตุ้นการพัฒนาและสร้างความยืดหยุ่นในการดำเนินงาน

4. การเพิ่มผลผลิตโดยอาศัยพนักงาน (Productivity through people) บริษัทชั้นนำให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคลโดยปฏิบัติต่อพนักงานด้วยความไว้วางใจและให้เกียรติ ส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมในการทำงานอย่างกระตือรือร้น ความเชื่อมั่นในคุณค่าของพนักงานช่วยให้บริษัทสามารถเพิ่มผลผลิตได้อย่างเห็นได้ชัด

5. สัมผัสกับงานอย่างใกล้ชิดและความเชื่อมั่นในคุณค่า (Hands-on and value-driven) ผู้บริหารของบริษัทเหล่านี้ลงมือปฏิบัติงานจริง พร้อมปลุกฝังพนักงานให้มีความเชื่อมั่นในคุณค่าและวัตถุประสงค์ของบริษัท การมีส่วนร่วมในการทำงานจริงทำให้ผู้บริหารสามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับพนักงาน และผลักดันให้ทุกคนมุ่งสู่ความสำเร็จร่วมกัน

6. ทำธุรกิจที่เชี่ยวชาญและเกี่ยวเนื่อง (Stick to the knitting) บริษัทที่ประสบความสำเร็จมักเลือกทำธุรกิจที่ตนเองเชี่ยวชาญหรือเกี่ยวข้องกับธุรกิจเดิม การมุ่งเน้นธุรกิจที่มีความเชี่ยวชาญช่วยลดความเสี่ยงและเพิ่มโอกาสในการประสบความสำเร็จทางธุรกิจ

7. รูปแบบเรียบง่ายธรรมดา พนักงานอำนวยการมีจำกัด (Simple form, lean staff) การจัดองค์กรแบบเรียบง่ายช่วยให้บริษัทมีความคล่องตัว และลดการใช้ทรัพยากรที่ไม่จำเป็น พนักงานในฝ่ายอำนวยการมีจำนวนน้อย ทำให้ทุกคนมีบทบาทสำคัญในการปฏิบัติงานจริงมากกว่าการทำงานในส่วนของการบริหาร

8. ความเข้มงวดและผ่อนคลายในเวลาเดียวกัน (Simultaneous loose-tight properties) บริษัทที่ประสบความสำเร็จมีการเข้มงวดในคุณค่าหลักขององค์กร เช่น ความมุ่งมั่นในคุณภาพสินค้าและบริการ ขณะเดียวกันก็ให้พนักงานมีอิสระในการปฏิบัติงานและการคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ ซึ่งส่งผลให้บริษัทสามารถสร้างความสมดุลระหว่างการรักษาวินัยและการสร้างนวัตกรรมกล่าวโดยสรุป กระบวนการบริหารจัดการตามกรอบ 7 ปัจจัย ของแมคคินซี (McKinsey 7s Framework) ถือได้ว่าเป็นกระบวนการบริหารจัดการที่มีความชัดเจนและมีความครอบคลุมปัจจัยต่าง ๆ มากที่สุด อีกทั้งยังเป็นแนวคิดที่นิยมนำมาใช้อ้างอิงโดยทั่วไปอยู่บ่อยครั้ง และยิ่งถือได้ว่าเป็นกุญแจที่สำคัญแห่งความสำเร็จขององค์กรสมัยใหม่ ดังนั้นผู้ศึกษาจึงเลือกหลักการบริหารจัดการตามแนวคิดดังกล่าว มาใช้เป็นตัวแปรในการศึกษาครั้งนี้

3. แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินแบบสมดุล (Balanced Scorecard)

ท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและยากต่อการคาดคะเนในหลายมิติ ไม่ว่าจะเป็นเศรษฐกิจ สังคม การเมือง หรือเทคโนโลยี องค์กรภาครัฐจำเป็นต้องปรับตัวและให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ หรือการบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Management) มากยิ่งขึ้น ความสำคัญของกลยุทธ์ในภาครัฐได้เติบโตขึ้นจนเริ่มเข้ามาแทนที่นโยบาย (Policy) แบบเดิม ๆ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความต้องการของรัฐบาลและผู้นำทางการเมืองที่จะสร้างผลงานที่ชัดเจนผ่านการบริหารเชิงกลยุทธ์ การเปลี่ยนแปลงนี้ไม่ได้เพียงแค่เพิ่มความสามารถในการวางแผนเพื่อความสำเร็จขององค์กรเท่านั้น แต่ยังใช้เป็นเครื่องมือในการตรวจสอบการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐได้อีกด้วย (ชลธิศ ธีระฐิติ, 2561, น. 162)

ในอดีต นักการเมืองมักใช้การเสนอนโยบายของพรรคหรือรัฐบาลเพื่อดึงดูดคะแนนเสียงจากประชาชนในการเลือกตั้ง แต่ในปัจจุบัน นโยบายเหล่านั้นได้พัฒนาไปสู่การนำเสนอในรูปแบบแผนกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ ซึ่งเป็นความรับผิดชอบของผู้บริหารองค์กรภาครัฐที่จะต้องดำเนินการให้เกิดผลตามแผนที่วางไว้ การเปลี่ยนแปลงนี้ทำให้การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์กลายเป็นความท้าทายสำคัญต่อผู้บริหารระดับสูงและข้าราชการในการนำแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลลัพธ์ที่ชัดเจนและยั่งยืน การจัดการเชิงกลยุทธ์ยังเป็นเครื่องมือสำคัญในการปรับปรุงและเพิ่มประสิทธิภาพของหน่วยงานภาครัฐ เพื่อตอบสนองต่อนโยบายในระดับประเทศ ทั้งในปัจจุบันและอนาคต (เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธ์, 2561, น. 222)

แนวคิดการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ในองค์กรภาครัฐได้รับอิทธิพลมาจากแนวคิดการบริหารธุรกิจ เนื่องจากธุรกิจมุ่งเน้นไปที่การสร้างผลกำไรและตอบสนองต่อผู้ถือหุ้นเป็นหลัก การบริหารเชิงกลยุทธ์ในภาครัฐจึงมุ่งเน้นการประเมินสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ การกำหนดกลยุทธ์

ที่สอดคล้องกับความเป็นจริง การตั้งวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ พร้อมกับการประเมินผล ความสำคัญของกระบวนการนี้อยู่ที่การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก และภายในองค์กรเพื่อนำไปสู่การวางแผนที่มีประสิทธิภาพ

เทคนิคที่ใช้ในการประเมินสภาพแวดล้อม เช่น การวิเคราะห์ SWOT ซึ่งเป็นการประเมิน จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัดขององค์กร นอกจากนี้ยังมีเครื่องมืออื่น ๆ ที่ได้รับการพัฒนา เพื่อนำมาช่วยในการกำหนดกลยุทธ์ เช่น BCG Growth Share Matrix ซึ่งพัฒนาโดย Boston Consulting Group, GE Business Screen ซึ่งพัฒนาโดย General Electric, และโมเดลวิเคราะห์ ปัจจัย 5 ประการของพอร์ตเตอร์ (Porter's Five Forces Model) เป็นต้น (เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธ์, 2561, น. 222)

จากการปรับใช้กลยุทธ์ในการบริหารจัดการ องค์กรภาครัฐสามารถปรับตัวให้เข้ากับ ความเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วในสภาพแวดล้อมที่ท้าทายได้ดีขึ้น การนำกลยุทธ์มาใช้ในการเพิ่มโอกาส ในการสร้างผลงานที่มีคุณภาพ ซึ่งเป็นแนวทางในการรับมือกับความท้าทายทั้งในปัจจุบันและอนาคต ของภาครัฐ

ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2552 ได้ให้ความหมายของคำว่า กลยุทธ์และยุทธศาสตร์เกี่ยวข้องกับการรบเช่นเดียวกัน คือ ยุทธศาสตร์ หมายถึง วิชาว่าด้วยการพัฒนาและการใช้อำนาจทางการเมือง เศรษฐกิจ จิตวิทยา และกำลังรบทางทหารตามความจำเป็น ทั้งในยามสงบและยามสงคราม และกลยุทธ์ หมายถึง การรบที่มีเล่ห์เหลี่ยม วิธีการที่จะต้องใช้ กลอุบายต่าง ๆ เล่ห์เหลี่ยมในการต่อสู้

เรามักจะใช้คำว่า ยุทธศาสตร์ สำหรับการรบหรือการสงครามโดยยุทธศาสตร์ จะเกี่ยวข้องกับพื้นที่ทั้งหมดในการรบ ระยะเวลาการสู้รบที่ยาวนาน การเคลื่อนย้ายกำลังต่อสู้ ขนาดใหญ่ และมีการวางแผนไว้ล่วงหน้าก่อนการรบจริง ดังนั้นถ้าหากเราพูดถึงแผนการรบ จะใช้คำว่า แผนยุทธศาสตร์ ต่อมาการวางแผนยุทธศาสตร์ได้นำมาประยุกต์ใช้กับการบริหารธุรกิจ และนิยมใช้คำว่า กลยุทธ์ มากกว่า ยุทธศาสตร์ โดยให้ความหมายว่าวิธีพลิกแพลงโดยอาศัยความรู้ ความชำนาญเพื่อให้ได้เปรียบคู่แข่งหรือเพื่อให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, 2553, น. 2-3) อย่างไรก็ตามเมื่อพิจารณาถึงการใช้คำทั้งสองในบริบท ของการพัฒนาหรือการบริหารแล้ว จะสามารถสังเกตความแตกต่างของการใช้คำทั้งสองภายใต้บริบท ที่แตกต่างกัน กล่าวคือ โดยทั่วไปแล้วคำว่า “กลยุทธ์” นิยมใช้ในบริบทของการพัฒนาหรือดำเนินการ ในระดับองค์กร แต่ก็มีใช้ในระดับประเทศบ้างซึ่งมักใช้ในลักษณะที่เป็นส่วนย่อยของแผนหรือ ยุทธศาสตร์ ทั้งนี้ คำว่ากลยุทธ์ในบริบทนี้จะแสดงถึงแนวทางหรือมาตรการในการขับเคลื่อน ยุทธศาสตร์ภาพรวมในขณะที่คำว่า “ยุทธศาสตร์” มักจะไม่นิยมใช้ในระดับองค์กรแต่จะใช้ในกรณี ของการพัฒนาหรือการบริหารในระดับประเทศ (ปิยะนิตย์ โอนพรัตน์วิบูล, 2562, น. 189) ซึ่งการใช้คำ

ทั้งสองคำนี้ในภาษาไทยอาจใช้สลับกันไปบ้าง แต่ให้เข้าใจไว้ร่วมกัน ณ ที่นี้ว่า กลยุทธ์และยุทธศาสตร์ มีความหมายเหมือนกัน (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ 2553, น. 3)

จุมพล หนีมพานิช (2552, น. 270) สรุปความหมายของ กลยุทธ์ ไว้ว่าหมายถึงแนวทาง หรือวิธีการที่องค์กรหรือหน่วยงานจะดำเนินการเพื่อให้เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ บรรลุผล

เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์ (2552, น. 352) ได้ทำการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องจาก เอกสารต่าง ๆ และได้สรุปความหมายของกลยุทธ์ (strategy) ไว้ว่า หมายถึงการตัดสินใจเพื่อกำหนดวิธีดำเนินงานให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้น เพื่อใช้วิธีการดำเนินการนั้นได้ถูก นำไปใช้ในการดำเนินงานให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ต้องการจะเกิดขึ้นในระยะยาว

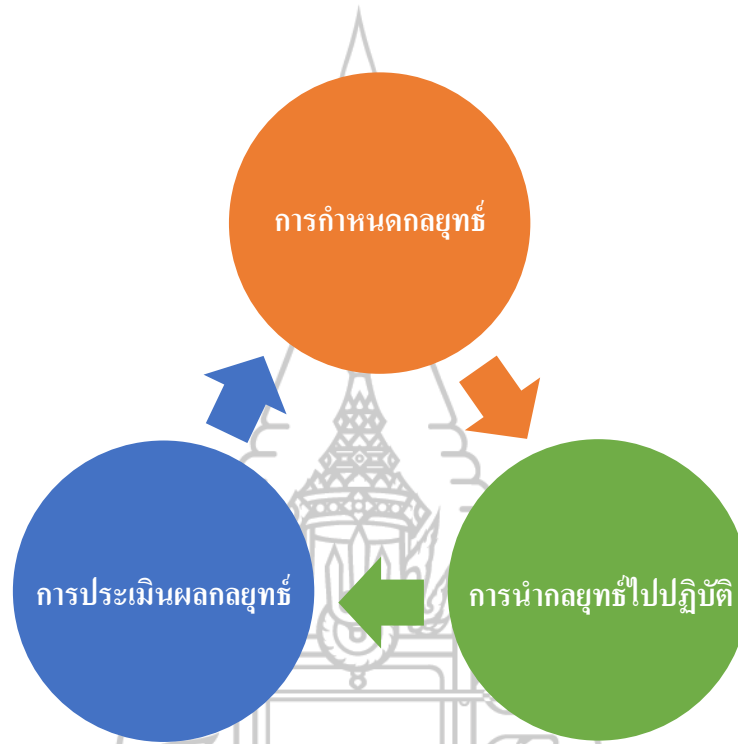
สำหรับความหมายของการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์นั้น สโตนเนอร์และคนอื่น ๆ (Stoner and others) ได้ให้ความเห็นว่าการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นเรื่องของกระบวนการ บริหารองค์กร โดยมุ่งให้องค์กรจัดทำแผนเชิงกลยุทธ์ หรือแผนเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic plan) และบริหารตามแผนเชิงกลยุทธ์ที่ได้จัดทำขึ้นมา ในขณะที่ไรท์ และคนอื่น ๆ (Wright and others) ได้ให้คำจำกัดความที่ชัดเจนยิ่งขึ้น กล่าวคือ การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นเรื่องของการกำหนด พันธกิจ (mission) เป้าหมายขององค์กร (goal) ภายใต้บริบทของสภาพแวดล้อมภายใน และภายนอกองค์กรและกลยุทธ์ (strategies) พร้อมทั้งนำกลยุทธ์ไปใช้และควบคุมกลยุทธ์ ที่ถูกนำไปใช้ (นิตยา เงินประเสริฐศรี, 2547, น. 146)

เฟรด อาร์ เดวิด (Fred R. David) (อ้างอิงใน เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์, 2548, น. 17-18 และ 2552, น. 364) เห็นว่าการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ขององค์กรนั้น จะประกอบไปด้วยขั้นตอนใหญ่ ๆ 3 ขั้นตอน คือ ขั้นการกำหนดกลยุทธ์ ขั้นการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และขั้นการประเมินผลกลยุทธ์ โดยในแต่ละขั้นตอนมีรายละเอียดดังนี้

1. ขั้นการกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation) จะเกี่ยวข้องกับการกำหนดพันธกิจ (mission statement) การพิจารณาถึงโอกาสและข้อจำกัดที่มาจากสภาพแวดล้อมภายนอก การพิจารณาถึงจุดแข็งจุดอ่อนขององค์กร การกำหนดวัตถุประสงค์ระยะยาวขององค์กร การพิจารณาประเมินทางเลือกกลยุทธ์ต่าง ๆ และการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ที่จะนำมาใช้ในการดำเนินงาน

2. ขั้นการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation) จะเกี่ยวข้องกับการกำหนดวัตถุประสงค์ของแผนประจำปี การกำหนดนโยบาย การจูงใจบุคลากรที่รับผิดชอบ การจัดสรรทรัพยากรให้แก่การดำเนินการกลยุทธ์ต่าง ๆ การสร้างวัฒนธรรมการทำงานแบบใหม่ที่เน้นการทำงานตามกลยุทธ์ การกำหนดโครงสร้างองค์กรที่มีประสิทธิภาพ การจัดเตรียมงบประมาณ รวมถึงการพัฒนาและ การใช้ระบบการจัดการข้อมูล

3. ขั้นตอนการประเมินผลกลยุทธ์ (Strategic Evaluation) จะเกี่ยวข้องกับการประเมินสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป การทบทวนกลยุทธ์ที่ถูกนำไปใช้ การประเมินระดับความสำเร็จของกลยุทธ์และแผน รวมถึงการปรับปรุงแก้ไข



ภาพที่ 2.2 แสดงกระบวนการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)

ความสำคัญต่อองค์การของการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ 4 ประการ ดังต่อไปนี้

1. กำหนดทิศทางขององค์การ (Set Direction) กระบวนการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ช่วยให้ผู้บริหารเกิดความเข้าใจต่อการเปลี่ยนแปลงและมีวิสัยทัศน์ต่ออนาคต ทำให้สามารถกำหนดวัตถุประสงค์และทิศทางการดำเนินงานของธุรกิจได้อย่างเป็นรูปธรรม

2. สร้างความสอดคล้องในการปฏิบัติ (Hormone) การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ให้ความสนใจกับการกำหนด การประยุกต์ การตรวจสอบและการควบคุมกลยุทธ์ขององค์การ ในฐานะระบบที่ประกอบด้วยส่วนประกอบสำคัญต่าง ๆ รวมเข้าด้วยกัน แนวคิดนี้ก่อให้เกิดวิสัยทัศน์และความเข้าใจร่วมกันในวัตถุประสงค์และแนวทางการดำเนินธุรกิจซึ่งจะทำให้การจัดสรรทรัพยากรและการดำเนินงานเป็นเอกภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์การ

3. สร้างความพร้อมให้แก่องค์การ (Provide Readiness) การศึกษาการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและการกำหนดกลยุทธ์ช่วยให้ผู้บริหาร ผู้จัดการในส่วนต่าง ๆ และสมาชิกขององค์การ

เกิดความเข้าใจในภาพรวมและศักยภาพของธุรกิจ ตลอดจนอิทธิพลของปัจจัยแวดล้อมที่มีต่อองค์การ ทำให้องค์การมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงหรือความท้าทายของสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้น

4. สร้างประสิทธิภาพในการแข่งขัน (Improve Competitive Efficiency) การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ช่วยสร้างประสิทธิภาพและศักยภาพในการแข่งขันให้แก่ธุรกิจ เนื่องจากการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ช่วยพัฒนาความสามารถของผู้บริหาร ขณะเดียวกันก็ช่วยเตรียมความพร้อมและพัฒนาศักยภาพแก่สมาชิก ตลอดจนจะช่วยสร้างความเข้าใจและแนวทางรองรับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและคู่แข่ง ประการสำคัญของการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์คือช่วยให้ผู้เกี่ยวข้องเข้าใจในภาพรวมความต้องการขององค์การและความสามารถในปัจจุบันขององค์การ จึงทำให้สามารถจัดลำดับความสำคัญในการดำเนินงานและเป้าหมาย ซึ่งจะช่วยให้ธุรกิจดำเนินงานอย่างเหมาะสมและใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์ (2548, น. 26) ยังได้ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ไว้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์จะทำให้องค์การภาครัฐมียุทธศาสตร์ต่าง ๆ ที่ชี้ทิศทางของการบริหารองค์การในระยะยาวได้อย่างชัดเจน โดยทุกยุทธศาสตร์ที่ถูกกำหนดขึ้นมาจะถูกใช้เป็นแรงขับเคลื่อนที่สำคัญ เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ที่องค์การได้กำหนดไว้ โดยองค์การที่มีการนำแนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์ไปใช้ จะทำให้เกิดการทำงานในเชิงรุกที่จะมุ่งสร้างผลสำเร็จให้เป็นไปตามเป้าประสงค์ขององค์การที่กำหนดไว้ ซึ่งในระยะยาวจะทำให้มีการประสาน แผนต่าง ๆ ในองค์การให้สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน ทำให้เกิดการระดมสรรพกำลังของหน่วยงานต่าง ๆ และทรัพยากรต่าง ๆ ในองค์การตามยุทธศาสตร์ที่กำหนดขึ้น ซึ่งในการนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติหรือการนำแต่ละยุทธศาสตร์ไปปฏิบัตินั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการกำหนดผู้รับผิดชอบยุทธศาสตร์ให้เห็นอย่างชัดเจน พร้อมทั้งจะต้องมีการแปลงยุทธศาสตร์ทั้งหมด ขององค์การออกมาเป็นแผนงาน โครงการที่เป็นรูปธรรมที่ชัดเจน โดยจัดทำออกมาเป็นแผนดำเนินงานประจำปี อีกทั้งจะต้องมีการติดตามประเมินผลยุทธศาสตร์หรือแผนยุทธศาสตร์ ที่ถูกนำไปใช้อย่างสม่ำเสมอ ซึ่งทั้งหมดล้วนเป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญต่อการสร้างความสำเร็จ ของการบริหารยุทธศาสตร์ภาครัฐให้เกิดขึ้น

การนำยุทธศาสตร์ไปสู่ภาคปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่หน่วยงานต่าง ๆ จะต้องอาศัยเครื่องมือเข้ามาช่วยในการดำเนินการ และเครื่องมือที่ถือได้ว่ามีประสิทธิภาพในการแปลงกลยุทธ์ขององค์การไปสู่การปฏิบัติก็คือ ดชนีชี้วัดผลสำเร็จแบบสมดุล หรือ Balance Scorecard หรือ BSC ซึ่งจัดเป็นแนวคิดหนึ่งของการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ที่ภาครัฐและเอกชนนำมาประยุกต์ในการบริหารจัดการ โดยอาศัยการวัด การประเมิน และการกำหนดดัชนีชี้วัดผลสำเร็จ (Performance Measurement and Key Performance Indicators) ซึ่งจะทำให้ผู้บริหารสามารถทราบถึงผลของการตัดสินใจในเชิงกลยุทธ์ได้

Balanced Scorecard (BSC) เป็นแนวคิดที่ได้ถูกพัฒนาขึ้นมาเป็นเครื่องมือการบริหาร และประเมินผลองค์กรซึ่งเป็นที่นิยมมาก เนื่องจากเชื่อมโยงการวางแผนยุทธศาสตร์กับการประเมินผล และครอบคลุมการประเมินหลายมิติเพื่อกระตุ้นให้เกิดการสมดุลของการวัด นอกจากนี้ BSC ยังเป็นเครื่องมือสื่อสารกลยุทธ์ ตลอดจนเป็นเครื่องมือทางด้านการจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (เสน่ห์ จุ้ยโต, 2562, น. 12-17)

Balanced Scorecard (BSC) เป็นผลมาจากโครงการนวัตกรรมเกี่ยวกับการวัดผลการดำเนินงานโดยมีบริษัท Analog Devices ซึ่งได้ใช้การวัดความก้าวหน้าในกิจกรรมการปรับปรุงงานที่ต่อเนื่อง (Continuous Improvement Activities) โดยใช้ Corporate Scorecard ซึ่งประกอบด้วยตัวชี้วัดหลายตัวมากกว่าตัวชี้วัดการเงินแบบเดิม กล่าวคือการวัดผลการดำเนินงานจะใช้ตัวชี้วัดเกี่ยวกับเวลาในการส่งมอบสินค้าหรือบริการให้กับลูกค้า คุณภาพและเวลาในกระบวนการผลิต ประสิทธิภาพของผลิตภัณฑ์ใหม่ ในการประชุมของบริษัทได้มีการพัฒนาและขยาย Corporate Scorecard มาสู่ BSC ในปี 1992 Kaplan และ Norton จึงได้นำผลการศึกษาดังกล่าวเขียนในบทความเรื่อง “The Balanced Scorecard Measures that Drive Performance” ตีพิมพ์ในวารสาร Harvard Business Review

ในปี ค.ศ. 1996 Kaplan และ Norton ได้เขียนหนังสือ “Balanced Scorecard” ทำให้แนวคิดได้รับความนิยมแพร่หลายไปทั่วโลก ในปี 2001 ทั้งคู่ได้ออกหนังสืออีกเล่มชื่อ “The Strategy Focused Organization” ซึ่งเป็นพัฒนาการของแนวคิดเรื่อง BSC ซึ่งเดิมเน้นเพียงการวัด แต่ภายหลังทั้ง Kaplan และ Norton ได้ตระหนักว่า BSC ไม่ใช่เป็นเพียงการวัดแต่เพียงอย่างเดียวแต่เป็นเรื่องเกี่ยวกับกลยุทธ์ด้วย โดยตัวชี้วัดทั้งด้านการเงิน และไม่ใช้การเงินจะต้องแปรมาจากวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร ในหนังสือเล่มนี้จึงกล่าวได้ว่า BSC เป็นเครื่องมือในการจัดการกลยุทธ์ (Tool for Management Strategy) และองค์กรที่มุ่งเน้นกลยุทธ์ (The Strategy Focused Organization) ถือเป็นกระบวนการจัดการแบบใหม่ซึ่งมีการจัดทำกลยุทธ์ (Strategy) เป็นหัวใจขององค์กร โดย BSC เป็นเครื่องมือในการจัดสรรทรัพยากรและกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์กรให้คล้องกับกลยุทธ์ นอกจากนี้ยังต้องสร้างหลักเหตุผลและโครงสร้างพื้นฐานในการทำให้เกิดการเชื่อมโยงระหว่างหน่วยธุรกิจ หน่วยบริการและบุคลากรทุกคนในการทำงานร่วมกัน

ต่อมาในปี ค.ศ. 2004 Kaplan และ Norton ได้เขียนหนังสือชื่อเรื่อง “Strategic Map” ซึ่งเป็นพัฒนาการ BSC เพื่อช่วยให้มีการเชื่อมโยงระหว่างกลยุทธ์กับวัตถุประสงค์ในมุมมอง 4 ประการ โดยใช้ความสัมพันธ์เชิงเหตุผล (Cause-and-Effect Relationship) และ ไดอะแกรมดังกล่าวได้ชื่อว่าเป็นแผนที่กลยุทธ์ (Strategic Map)

กระทั่งในปี ค.ศ. 2006 Kaplan และ Norton ได้ออกหนังสืออีกเล่มคือ “Alignment” โดยได้ขยายความในหลักการข้อที่ (3) คือ ทำให้หน่วยงานย่อยต่าง ๆ ขององค์กรมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ บทบาทของ Strategic Map และ BSC ในการจัดลำดับขององค์กรมีความชัดเจนขึ้น

และสามารถสื่อสารเรื่องราวไปยังทุกภาคส่วนขององค์กร นอกจากนี้องค์การยังจะต้องทำให้กระบวนการและระบบของการจัดการและบุคลากรมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ (หลักการข้อที่ (4) และ (5)) (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2551, น. 152–154)

BSC ประกอบด้วยการวัดผลการดำเนินงานขององค์กรทั้งในการวัดปัจจัยด้านการเงิน (Financial) และการวัดปัจจัยที่ไม่ใช่ด้านการเงิน (Non-Financial) รวม 4 ด้าน (มิติ) ดังนี้ (วารสาร รุ่งเรืองกลกิจ, 2561, น. 326-328)

1. การวัดด้านการเงิน (Financial Perspective) เป็นการวัดผลการดำเนินงานหรือความสำเร็จที่ผ่านมา เพื่อที่จะได้รับทราบว่ากลยุทธ์ขององค์กร การบริหาร และการนำไปสู่การปฏิบัติการประสบความสำเร็จเพียงใด วัดดูประสพงค์ในการวัดทางด้านการเงินจะเกี่ยวข้องกับ การวัดความสามารถในการทำกำไรอันเป็นผลมาจากการประกอบการ รายได้ ผลตอบแทนจากการลงทุน กระแสเงินสด สภาพคล่องทางการเงิน และการเพิ่มมูลค่าทางเศรษฐกิจ

2. การวัดด้านลูกค้า (Customer Perspective) เป็นการวัดการดำเนินงานในปัจจุบัน ผู้บริหารจะต้องแยกแยะลูกค้าและการแบ่งส่วนตลาด (Market segments) ที่หน่วยธุรกิจจะเข้าแข่งขัน และพิจารณาผลการดำเนินการของหน่วยธุรกิจในกลุ่มเป้าหมายนี้ การวัดด้านลูกค้าจะวัดความพึงพอใจของลูกค้าที่มีผลต่อผลิตภัณฑ์และบริการขององค์กร อัตราการคงอยู่ของลูกค้าเก่า การเข้ามาของลูกค้าใหม่ ผลประโยชน์ที่ลูกค้าได้รับ คุณค่าที่องค์กรให้แก่ลูกค้าในตลาด เป้าหมายรวมไปถึงการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ขององค์กรเพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าด้วย

3. การวัดด้านกระบวนการจัดการภายใน (Internal Business Process Perspective) จะเป็นการวัดกระบวนการบริหารจัดการภายใน ซึ่งมีผลโดยตรงต่อความพึงพอใจของลูกค้า และการบรรลุวัตถุประสงค์ทางการเงินขององค์กร นั่นก็คือวัดว่ากระบวนการบริหารจัดการภายใน ดึงดูดลูกค้าในตลาดเป้าหมายได้เพียงใด และผลการบริหารจัดการภายในสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้ถือหุ้นในระดับใด เป็นการวัดเกี่ยวกับระบบและวิธีดำเนินการ รวมทั้งการคิดค้นกระบวนการใหม่ ๆ ทั้งกระบวนการประดิษฐ์คิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ซึ่งประกอบด้วย การผลิต การตลาด และการบริการหลังการขาย เพื่อตอบสนองวัตถุประสงค์ของลูกค้า วัตถุประสงค์ทางการเงิน รวมทั้ง วัตถุประสงค์ขององค์กร ทั้งระยะสั้นและระยะยาว การวัดกระบวนการจัดการภายในจึงเป็นการวัดสิ่งที่กำลังดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน เพื่อควบคุมและพัฒนาการปฏิบัติการต่อไป

4. การวัดด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต (Learning and Growth Perspective) เป็นการวัดเกี่ยวกับโครงสร้างพื้นฐานที่องค์กรจะต้องสร้างสรรค์ให้เกิดขึ้นเพื่อนำไปสู่การเจริญเติบโตและการพัฒนาในระยะยาว เพื่อพัฒนาศักยภาพและความพร้อมขององค์กรสำหรับการแข่งขันในตลาดโลก การเรียนรู้และการเจริญเติบโตมีที่มา 3 แหล่ง คือ ทรัพยากรมนุษย์ ระบบ และแนวปฏิบัติขององค์กร ซึ่งในการวัดจะต้องวัดระดับการพัฒนาทักษะของพนักงาน การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ

และการพัฒนาระบบ รวมทั้งการพิจารณาทบทวนแนวปฏิบัติภารกิจประจำขององค์กร เพื่อความพร้อมสำหรับสภาพแวดล้อมการแข่งขันใหม่ การวัดด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโตจึงเป็นการวัดถึงโอกาสความสำเร็จในอนาคต

โดยการวัดทั้ง 4 ด้าน หรือ 4 มิตินี้ จะอยู่บนความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร



ภาพที่ 2.3 แสดงมุมมองพื้นฐานของดัชนีชี้วัดความสำเร็จแบบสมดุล

สำหรับองค์ประกอบในแต่ละมุมมองของดัชนีชี้วัดความสำเร็จแบบสมดุลหรือ Balanced Scorecard จะประกอบด้วย (วีระยุทธ ชาตะกาญจน์, 2546, น. 67-68)

1. วัตถุประสงค์ (Objective) คือสิ่งที่องค์กรมุ่งหวังที่จะบรรลุในด้านต่าง ๆ
2. ตัวชี้วัด (Measures หรือ Key Performance Indicators) ได้แก่ ตัวชี้วัดของวัตถุประสงค์ในแต่ละด้าน

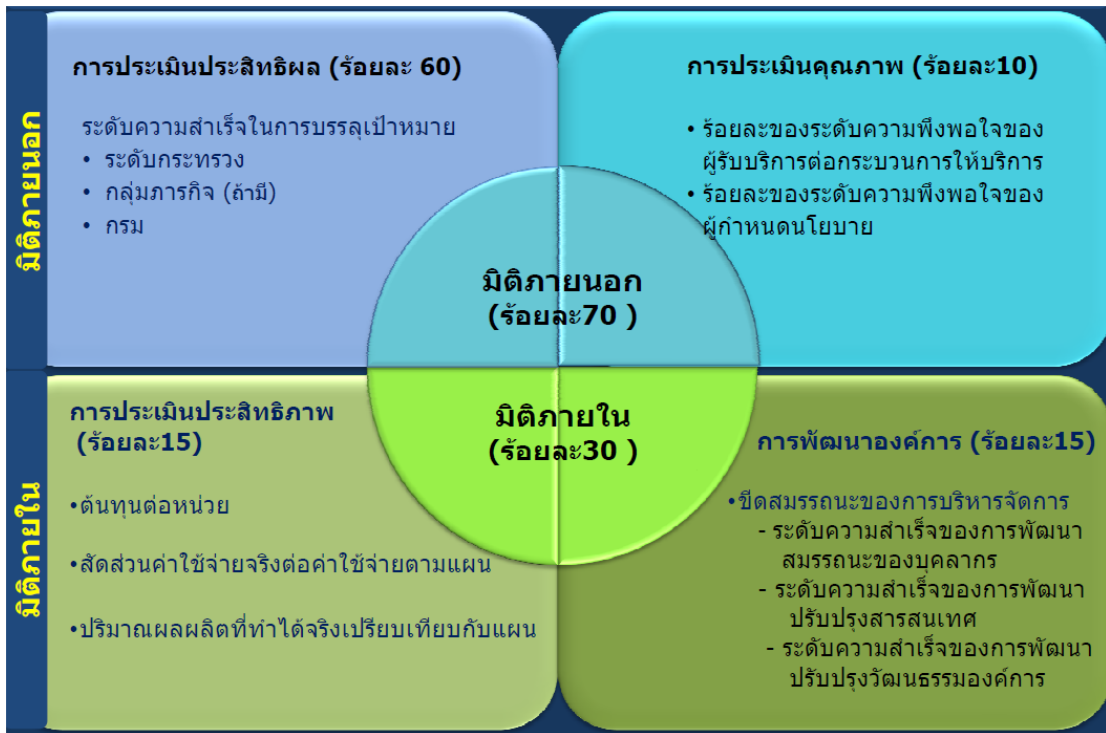
3. เป้าหมาย (Target) ได้แก่ เป้าหมายหรือตัวเลขที่องค์กรต้องการจะบรรลุของตัวชี้วัดในแต่ละประการ

4. แผนงาน โครงการ หรือ กิจกรรม (Initiatives) ที่องค์กรจะจัดทำเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้น โดยในขั้นนี้ยังไม่ใช่แผนปฏิบัติการ ซึ่งจะเป็นเพียงแผนงาน/โครงการหรือกิจกรรมเบื้องต้นที่ต้องทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

กระบวนการจัดทำระบบดัชนีชี้วัดความสำเร็จแบบสมดุลนั้นจะประกอบไปด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ (อ้างอิงในวีระยุทธ ชาตะกาญจน์, 2546, น. 69-70)

1. การวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์ ซึ่งได้แก่ การทำ SWOT Analysis อันเป็นที่นิยมและรู้จักกันอย่างแพร่หลายในปัจจุบัน เพื่อให้ได้ทิศทางและกลยุทธ์ขององค์การที่ชัดเจน
2. กำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์การ โดยกำหนดเป็นกลยุทธ์หลักที่สำคัญขององค์การ
3. วิเคราะห์และกำหนดว่าดัชนีชี้วัดความสำเร็จแบบสมดุลขององค์การควรมีทั้งหมดกี่มุมมอง และมุมมองแต่ละมุมมองควรมีความสัมพันธ์กันอย่างไร
4. จัดทำแผนที่ทางกลยุทธ์ระดับองค์การ โดยกำหนดวัตถุประสงค์ที่สำคัญภายใต้แต่ละมุมมอง โดยพิจารณาว่าในการที่องค์การจะสามารถดำเนินงานและบรรลุวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์การนั้นได้ต้องบรรลุวัตถุประสงค์ในด้านใดบ้าง
5. กลุ่มผู้บริหารระดับสูงจะต้องมีการประชุมร่วมกันเพื่อยืนยันและเห็นชอบในแผนที่ทางกลยุทธ์ที่สร้างขึ้น
6. ภายใต้วัตถุประสงค์แต่ละประการ จะต้องกำหนดรายละเอียดของวัตถุประสงค์ในด้านต่าง ๆ ทั้งในด้านของตัวชี้วัดฐานข้อมูลในปัจจุบัน เป้าหมายที่ต้องการบรรลุรวมทั้งแผนงาน กิจกรรม หรือโครงการที่จะต้องดำเนินงาน

แนวคิดดัชนีชี้วัดความสำเร็จแบบสมดุล (Balanced Scorecard) ถูกนำมาใช้ในระบบราชการไทย ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2547 โดยสำนักงาน ก.พ.ร. ได้สนับสนุนให้ส่วนราชการต่าง ๆ จัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ เมื่อเริ่มต้นปีงบประมาณส่วนราชการจะต้องกำหนดเป้าประสงค์และตัวชี้วัดความสำเร็จของการบรรลุเป้าประสงค์ตามกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการประจำปี ที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนด โดยแบ่งออกเป็น 2 มิติ คือ 1) มิติภายนอกเป็นการประเมินประสิทธิผลในการบรรลุเป้าหมายระดับกระทรวง ระดับกลุ่มภารกิจ (ถ้ามี) และระดับกรม รวมถึงระดับความสำเร็จในการขับเคลื่อนนโยบายสำคัญเร่งด่วนของรัฐบาล และตัวชี้วัดร่วมระหว่างกระทรวง (ถ้ามี) และการประเมินคุณภาพ ได้แก่ การวัดระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้กำหนดนโยบายที่มีประโยชน์ต่อการให้บริการและกระบวนการให้บริการของหน่วยงานภาครัฐ 2) มิติภายในเป็นการประเมินความสำเร็จของการบริหารจัดการทรัพยากรและการพัฒนาองค์การ ดังภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 2.4 แสดงตัวอย่างกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ

ดัชนีชี้วัดความสำเร็จแบบสมดุล (Balanced Scorecard) เป็นระบบการจัดการหนึ่ง ที่ช่วยให้คนทั้งภายในองค์กรทราบว่าจะทำอะไร โดยวิธีการบริหารจัดการแบบนี้เป็นวิธี ที่ช่วยให้สามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ของฝ่ายบริหารไปการสู่ปฏิบัติ และนอกจากนั้น ดัชนีชี้วัดความสำเร็จแบบสมดุล (Balanced Scorecard) ยังเป็นเครื่องมือที่ช่วยเน้นย้ำให้องค์กร ปฏิบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กร อีกทั้งผู้บริหารองค์กรยังสามารถใช้เป็นเครื่องมือ ในการตรวจสอบและควบคุมการจัดการภายในองค์กรอย่างมีระบบ และใช้เป็นดัชนีชี้วัดความสำเร็จ ขององค์กรได้ โดยเปรียบเทียบผลของมุมมองทั้งสี่ด้านในอดีตกับปัจจุบัน รวมทั้งสามารถกำหนด เป้าหมายความสำเร็จที่ต้องการในอนาคตได้อย่างมั่นใจมากขึ้น (กรีซ แรงสูงเนิน, 2547, น. 43)

สรุปได้ว่า ภายใต้นโยบายของการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ซึ่งได้มีส่วนสำคัญ ต่อการผลักดันให้การบริหารภาครัฐหันมาสนใจเรื่องของผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานมากขึ้นซึ่งแตกต่างจาก การบริหารภาครัฐในยุคก่อน ที่มักให้ความสนใจแต่เพียงเรื่องโครงสร้าง กลไก กระบวนการทำงาน รวมถึงกฎระเบียบ (เทพศักดิ์ บุญรัตพันธุ์, 2547, น. 13) ดัชนีชี้วัดความสำเร็จแบบสมดุล (Balanced Scorecard) จึงเป็นเทคนิคในการบริหารงานสมัยใหม่ที่มีความสำคัญต่อทุกองค์การไม่ว่าจะเป็นภาครัฐ หรือภาคเอกชน ดังที่ จีระประภา อัครบวร และรัตนศักดิ์ เจริญทรัพย์ (2552, น. 128) สรุปให้เห็นว่าเป็น ระบบการบริหารงานและประเมินผลทั่วทั้งองค์การ และไม่เป็นแค่ระบบการวัดผลอย่างเดียว แต่จะเป็น

การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) และแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Plan) แล้วแปลงผลลงไปสู่ทุกจุดขององค์กร เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานของแต่ละฝ่ายจนถึงระดับตัวบุคคล โดยระบบของ BSC จะเป็นการจัดหาแนวทางแก้ไขและปรับปรุงการดำเนินงาน โดยพิจารณาจากผลที่เกิดขึ้นของกระบวนการปฏิบัติงานภายในองค์กร และผลกระทบจากลูกค้า (ประชาชน) ภายนอกองค์กร นำมาปรับปรุงสร้างยุทธศาสตร์ให้มีประสิทธิภาพดีและประสิทธิผลดียิ่งขึ้น เมื่อองค์กรได้ปรับเปลี่ยนเข้าสู่ระบบ BSC เต็มระบบแล้ว BSC จะช่วยปรับเปลี่ยนแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรจากระบบ “การปฏิบัติงานตามคำสั่งหรือสิ่งที่ได้เรียนรู้สืบทอดกันมา (Academic Exercise)” ไปสู่ระบบ “การรวมใจเป็นหนึ่งเดียวขององค์กร (Nerve Center of An Enterprise)”

4. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดทำแผนปฏิบัติการของส่วนราชการ

แผนยุทธศาสตร์ หมายถึง ทิศทางหรือแนวทางปฏิบัติตามพันธกิจและภารกิจ (Mission) ให้สัมฤทธิ์ผลตามวิสัยทัศน์ (Vision) และเป้าประสงค์ขององค์กร (Corporate Goal) แผนยุทธศาสตร์ที่ตีนั้นจะต้องถูกกำหนดขึ้นตามวิสัยทัศน์ขององค์กร อันเป็นผลผลิตทางความคิดร่วมกันของสมาชิกในองค์กรที่ได้ทำงานร่วมกันหรือจะทำงานร่วมกัน โดยวิสัยทัศน์นี้เป็นความเห็นพ้องต้องกันว่าเป็นจุดหมายปลายทางที่องค์กรประสงค์จะไปให้ถึง และวิสัยทัศน์นี้มีการแปลงออกมาเป็นวัตถุประสงค์ (Objective) ที่เป็นรูปธรรม และสามารถวัดได้ทั้งองค์กรสามารถใช้แผนยุทธศาสตร์เป็นกรอบในการประเมินผลงานประจำปีงบประมาณ ยิ่งไปกว่านั้นองค์กรยังสามารถใช้แผนยุทธศาสตร์เป็นกรอบในการจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan) เพื่อการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปีได้อีกด้วย

แผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงานภาครัฐ คือ กระบวนการตัดสินใจอย่างเป็นระบบในการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่จำกัด รวมถึงการกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติเพื่อบรรลุเป้าประสงค์ที่ได้กำหนดไว้อันเป็นผลประโยชน์ของส่วนรวม หรือประโยชน์สาธารณะ (Public Interest) ทั้งยังเป็นการสนองตอบต่อปัญหาและความต้องการของประชาชนอีกด้วย โดยแผนยุทธศาสตร์มีความสำคัญ ดังนี้

1. แผนยุทธศาสตร์เป็นการกำหนดรูปแบบของการปฏิบัติที่ช่วยให้องค์กรสามารถพัฒนาตนเองได้อย่างเหมาะสมกับสภาพการณ์เปลี่ยนแปลงไป ทั้งนี้เพราะการกำหนดแผนยุทธศาสตร์ให้ความสำคัญกับการศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ทั้งสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร

2. แผนยุทธศาสตร์เป็นการกำหนดรูปแบบของการปฏิบัติที่ช่วยให้หน่วยงานในภาครัฐตระหนักถึงบทบาทหน้าที่ของตนที่มีส่วนเอื้ออำนวยความสำเร็จและความล้มเหลวต่อเป้าประสงค์ขององค์การ

3. แผนยุทธศาสตร์เป็นการกำหนดรูปแบบของการปฏิบัติที่ช่วยส่งเสริมการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management, NPM) ที่ให้ความสำคัญต่อการปรับปรุงการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐทั้งระบบ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด โดยในประเทศไทยเรียกว่า การปฏิรูประบบราชการ อีกทั้งหน่วยงานภาครัฐยังต้องดำเนินงานตามแนวทางการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดีหรือธรรมาภิบาล (Good Governance) ซึ่งเป็นกระแสหลักในการบริหารรัฐกิจในปัจจุบัน

4. แผนยุทธศาสตร์เป็นการกำหนดรูปแบบของการปฏิบัติที่มีส่วนช่วยยกระดับระบบการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance-based Budgeting)

5. แผนยุทธศาสตร์เป็นการกำหนดรูปแบบของการปฏิบัติที่มีส่วนช่วยในการสร้างนวัตกรรมการบริหารจัดการ ซึ่งเป็นการพินิจวิเคราะห์วางแผน และนำเสนอทางเลือกในการบริหารจัดการแบบใหม่ ๆ ที่หลุดพ้นจากกรอบพันธนาการทางความคิด อันเกี่ยวข้องกับระเบียบปฏิบัติราชการที่ล้าสมัยและไม่เป็นไปเพื่อประโยชน์สูงสุดของประชาชน

6. แผนยุทธศาสตร์เป็นการกำหนดรูปแบบของการปฏิบัติที่มีส่วนช่วยสนับสนุนหลักการประชาธิปไตยในแง่ของการมีส่วนร่วม (Participation) และการกระจายอำนาจ (Decentralization) กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย 1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ แบ่งออกเป็น การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) และ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) 2. การจัดวางทิศทางขององค์การ คือ การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) การกำหนดภารกิจ (Mission) การกำหนดเป้าประสงค์ขององค์การ (Corporate Goal) การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objectives) การกำหนดดัชนีชี้วัดผลงานระดับองค์การ (Organization's Key Performance Indicators, KPIs) และ การกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategy)

การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ เป็นการดำเนินการเพื่อทำให้ยุทธศาสตร์ที่ได้ถูกกำหนดขึ้นมีความเป็นรูปธรรม ปฏิบัติได้จริง อันจะนำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าประสงค์ขององค์การ โดยการจัดทำแผนยุทธศาสตร์นั้น ประกอบด้วย

1. การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคามขององค์การ หรือที่มักนิยมเรียกกันว่า การทำ SWOT Analysis ประกอบด้วย การวิเคราะห์จุดแข็ง (Strengths) การวิเคราะห์จุดอ่อน (Weakness) การวิเคราะห์โอกาส (Opportunities) และการวิเคราะห์ภัยคุกคาม (Threats) ขององค์การ

2. การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์

3. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective) ในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ พร้อมทั้งหน่วยงานที่รับผิดชอบและหน่วยงานสนับสนุน

4. การกำหนดดัชนีชี้วัดผลงานระดับองค์กรและระดับหน่วยงาน (Strategic Plan's KPIs)
5. การกำหนดยุทธวิธี (Tactics) หรือแผนงานในการปฏิบัติ
6. การกำหนดเป้าหมาย (Targets) ของแต่ละกิจกรรม (Activities) พร้อมกับดัชนี

ชี้วัดผลงานระดับแผนปฏิบัติการ (Action Plan's KPIs) (วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์, 2554, น. 129-130) ในสมัยรัฐบาลที่นายชวน หลีกภัย เป็นนายกรัฐมนตรี ได้ออกระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 โดยกำหนดนโยบายและวางระเบียบปฏิบัติราชการเพื่อให้การจัดระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพตามหลักกฎหมายและการปกครองในระบอบประชาธิปไตย ให้สังคมสามารถมีส่วนร่วมและรับผิดชอบในระบบบริหารกิจการดังกล่าวด้วยการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารและให้โอกาสตรวจสอบได้ ตลอดจนขยายการให้บริการภาครัฐไปสู่ประชาชนอย่างรวดเร็วทั่วถึงและเป็นธรรม. (ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542) สืบค้นจาก <http://www.oic.go.th/>

จนกระทั่งสมัยรัฐบาลพันตำรวจโททักษิณ ชินวัตร เป็นนายกรัฐมนตรี รัฐบาลได้ประกาศใช้พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 และให้มีผลบังคับใช้นับตั้งแต่วันที่ 3 ตุลาคม พ.ศ. 2545 เป็นต้นมา โดยสาระสำคัญของกฎหมายฉบับนี้มีการนำแนวคิดธรรมาภิบาลมาใช้ด้วย โดยเฉพาะข้อความที่ปรากฏในมาตรา 3/1 ว่า “การบริหารราชการตามพระราชบัญญัตินี้ต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ความมีประสิทธิภาพความคุ้มค่าในเชิงภารกิจแห่งรัฐการลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การลดภารกิจและยุบเลิกหน่วยงานที่ไม่จำเป็น การกระจายภารกิจและทรัพยากรให้แก่ท้องถิ่น การกระจายอำนาจตัดสินใจ การอำนวยความสะดวกและการตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน...” (พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545) สืบค้นจาก <https://www.opm.go.th>

ต่อมารัฐบาลได้ออกพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 เป็นเหตุให้ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2542 มีอันต้องถูกยกเลิกการบังคับใช้โดยปริยาย ซึ่งพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ได้กำหนดขอบเขต แบบแผน และแนวทางการปฏิบัติราชการเพื่อให้เกิดการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี หรือ ธรรมาภิบาล (Good Governance) โดยยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen centered) และตามที่พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรา 16 กำหนดให้ส่วนราชการจัดทำแผนปฏิบัติราชการของส่วนราชการให้สอดคล้องกับแผนการบริหารราชการแผ่นดินโดยจัดทำเป็นแผนปฏิบัติราชการสี่ปี และมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 4 พฤศจิกายน 2551 เห็นชอบ ให้ส่วนราชการทบทวนและปรับปรุงแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี ของหน่วยงานทุกปี เพื่อให้ทันต่อสถานการณ์อย่างต่อเนื่อง ประกอบกับสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ได้แจ้งให้ส่วนราชการ

ปรับปรุงแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี ของส่วนราชการ โดยเพิ่มประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมธรรมาภิบาล ด้านการสร้างความปลอดภัย หรือการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและการส่งเสริมคุ้มครองจริยธรรมที่มีผลกระทบต่อการทำงานของส่วนราชการ และมาตรา 16 วรรคท้ายได้ระบุไว้ว่าเมื่อสิ้นปีงบประมาณให้ส่วนราชการจัดทำรายงานและผลสัมฤทธิ์ของแผนปฏิบัติราชการ (พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546) สืบค้นจาก <https://www.opm.go.th/>

ต่อมาพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2562 ได้ออกมายกเลิกและแก้ไขในบางมาตราของพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 เช่น มาตรา 4 ให้ยกเลิกความในวรรคหนึ่งของมาตรา 16 แห่งพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 และให้ใช้ความต่อไปนี้แทน “มาตรา 16 ให้ส่วนราชการจัดทำแผนปฏิบัติราชการของส่วนราชการนั้นโดยจัดทำเป็นแผนห้าปี ซึ่งต้องสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บท แผนการปฏิรูปประเทศ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ นโยบายของคณะรัฐมนตรีที่แถลงต่อรัฐสภา และแผนอื่นที่เกี่ยวข้อง” และมาตรา 9 ในวาระเริ่มแรกการจัดทำแผนปฏิบัติราชการของส่วนราชการเป็นแผนห้าปี ตามมาตรา 16 แห่งพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชกฤษฎีกานี้ ให้จัดทำเป็นแผนสามปีโดยมีห้วงระยะเวลาตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 ถึงปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 (พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2562) สืบค้นจาก <https://ratchakittha.soc.go.th/documents/17087279.pdf> กระทรวงศึกษาธิการจัดทำแผนยุทธศาสตร์กระทรวงศึกษาธิการ (พ.ศ. 2563 - 2565) สำหรับใช้เป็นเครื่องมือในการกำกับทิศทางการปฏิบัติงานในภาพรวมของกระทรวงศึกษาธิการ โดยได้น้อมนำพระบรมราโชบายด้านการศึกษาของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว มาประยุกต์เป็นกรอบวิสัยทัศน์การทำงาน เพื่อสร้างผลผลิต ผลลัพธ์ที่เกิดกับผู้เรียนได้อย่างมีความสอดคล้องกับเป้าหมายของการพัฒนาประเทศตามหลักยุทธศาสตร์ชาติ ซึ่งได้ระบุสาระสำคัญเกี่ยวกับเป้าหมายหลัก พันธกิจ ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ของกระทรวงศึกษาธิการที่สามารถตอบสนองต่อเป้าหมาย/แนวทางการพัฒนาของแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติในช่วงแรก (พ.ศ. 2561 - 2565) วัตถุประสงค์ของแผนการปฏิรูปประเทศ ด้านการศึกษา รวมทั้งแผนการปฏิรูปประเทศทั้ง 11 ด้าน ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา

การดำเนินงานของทุกหน่วยงานภายใต้ยุทธศาสตร์กระทรวงฯ ที่จะเกิดขึ้นในช่วงระยะ 3 ปีนี้จะได้สะท้อนถึงความสามารถในการวางระบบการจัดการเรียนรู้และระบบบริหารจัดการเพื่อมุ่งบรรลุความสำเร็จต่อเด็ก เยาวชน นักเรียน นักศึกษา และประชาชนทุกช่วงวัยที่ได้รับบริการจากกระทรวงศึกษาธิการตามพันธกิจทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ 1) ยกย่องคุณภาพของการจัดการศึกษา 2) ลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา 3) มุ่งความเป็นเลิศและสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน

ของประเทศ และ 4) ปรับปรุงระบบบริหารจัดการการศึกษาให้มีประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากร เพื่อความคล่องตัวในการรองรับความหลากหลายของการจัดการศึกษา และสร้างธรรมาภิบาล ที่สำคัญในการกำหนดเป้าหมายที่จะเกิดกับผู้เรียนโดยตรงนั้น นอกจากนี้จะวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ที่เพิ่มขึ้นแล้ว ยังได้มีการกำหนดการวัดระดับทักษะการเรียนรู้ในการอยู่ร่วมกันกับผู้อื่นของผู้เรียน ซึ่งสอดคล้องกับนโยบายการเตรียมคนไทยสู่ศตวรรษที่ 21 ของรัฐบาล (ณัฐพล ทีปสุวรรณ)

5. แนวคิดเกี่ยวกับสำนักงานศึกษาธิการภาค

ตามคำสั่งหัวหน้าคณะรักษาความสงบแห่งชาติ ที่ 19/2560 เรื่อง การปฏิรูปการศึกษา ในภูมิภาคของกระทรวงศึกษาธิการ ข้อ 5 ให้มีสำนักงานศึกษาธิการภาค จำนวนสิบแปดภาค สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ตามบัญชีที่รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ ประกาศกำหนด เพื่อปฏิบัติภารกิจของกระทรวงศึกษาธิการในระดับพื้นที่ ทำหน้าที่ขับเคลื่อน การศึกษาในระดับภาคและจังหวัดโดยการอำนวยความสะดวก ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาการศึกษาแบบ ร่วมมือและบูรณาการกับหน่วยงานในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการและหน่วยงานอื่นหรือภาคส่วน ที่เกี่ยวข้องในพื้นที่นั้น ๆ และให้มีอำนาจหน้าที่ ดังต่อไปนี้ (คำสั่งหัวหน้าคณะรักษาความสงบแห่งชาติ ที่ 19/2560 เรื่อง การปฏิรูปการศึกษาในภูมิภาคของกระทรวงศึกษาธิการ) สืบค้นจาก <https://ratchakitcha.soc.go.th/documents/2103223.pdf>

1. กำหนดยุทธศาสตร์และบทบาทการพัฒนาภาคต่าง ๆ ให้เชื่อมโยงและสอดคล้องกับ ทิศทางการพัฒนาประเทศ ทิศทางการดำเนินงานตามข้อ 3 (1) นโยบายและยุทธศาสตร์ ของกระทรวงศึกษาธิการ และยุทธศาสตร์การพัฒนากลุ่มจังหวัด รวมทั้งการพัฒนาด้านอื่น ๆ ในพื้นที่รับผิดชอบตามศักยภาพและโอกาสของบุคคลและชุมชนในแต่ละพื้นที่
2. สนับสนุนการพัฒนาจังหวัดในพื้นที่รับผิดชอบเกี่ยวกับงานด้านวิชาการ การวิจัย และพัฒนา
3. กำกับดูแล ติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด ในพื้นที่รับผิดชอบ
4. สนับสนุนการตรวจราชการ และติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามนโยบาย และยุทธศาสตร์ของกระทรวงศึกษาธิการในพื้นที่รับผิดชอบ
5. ประสานการบริหารงานระหว่างราชการส่วนกลางและส่วนภูมิภาคให้เกิดการพัฒนา อย่างบูรณาการในระดับพื้นที่ของหลายจังหวัด โดยยึดการมีส่วนร่วมและประโยชน์สุขของประชาชน เป็นหลัก

6. ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

และเพื่อให้การกำหนดสถานที่จัดตั้งสำนักงานศึกษาธิการภาค สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ สอดคล้องกับเขตตรวจราชการของสำนักนายกรัฐมนตรี และกลุ่มจังหวัดตามประกาศคณะกรรมการนโยบายการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ ลงวันที่ 16 พฤศจิกายน พ.ศ. 2560 กระทรวงศึกษาธิการจึงได้ออกประกาศ เรื่อง จัดตั้งสำนักงานศึกษาธิการภาค สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ลงวันที่ 7 มีนาคม พ.ศ. 2562 ข้อ 5 สำนักงานศึกษาธิการภาค 5 ตั้งอยู่เลขที่ 4 หมู่ 6 ตำบลนาพรุ อำเภอบึงสามพัน จังหวัดนครศรีธรรมราช รับผิดชอบดำเนินงานในพื้นที่จังหวัดชุมพร จังหวัดนครศรีธรรมราช จังหวัดพัทลุง จังหวัดสุราษฎร์ธานี และจังหวัดสงขลา (ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง จัดตั้งสำนักงานศึกษาธิการภาค สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ลงวันที่ 7 มีนาคม พ.ศ. 2562) สืบค้นจาก <https://ops.moe.go.th>

6. แนวคิดเกี่ยวกับสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด

ตามคำสั่งหัวหน้าคณะรักษาความสงบแห่งชาติ ที่ 19/2560 เรื่อง การปฏิรูปการศึกษาในภูมิภาคของกระทรวงศึกษาธิการ ข้อ 11 ให้มีสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการเพื่อปฏิบัติภารกิจของกระทรวงศึกษาธิการเกี่ยวกับการบริหารและการจัดการศึกษาตามที่กฎหมายกำหนด การปฏิบัติราชการตามอำนาจหน้าที่ นโยบาย และยุทธศาสตร์ของส่วนราชการต่าง ๆ ที่มอบหมายและให้มีอำนาจหน้าที่ในเขตจังหวัด ดังต่อไปนี้ (คำสั่งหัวหน้าคณะรักษาความสงบแห่งชาติ ที่ 19/2560 เรื่อง การปฏิรูปการศึกษาในภูมิภาคของกระทรวงศึกษาธิการ) สืบค้นจาก <https://ratchakitcha.soc.go.th/documents/2103223.pdf>

1. รับผิดชอบงานธุรการของ กศจ. ออกศจ. คณะอนุกรรมการบริหารราชการเชิงยุทธศาสตร์คณะอนุกรรมการเกี่ยวกับการพัฒนาการศึกษา คณะอนุกรรมการและคณะทำงาน รวมทั้งปฏิบัติงานราชการที่เป็นไปตามอำนาจและหน้าที่ของ กศจ. และตามที่ กศจ. มอบหมาย
2. จัดทำแผนพัฒนาการศึกษาและแผนปฏิบัติการ
3. สั่งการ กำกับ ดูแล เร่งรัด ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงานของส่วนราชการหรือหน่วยงานและสถานศึกษาในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการให้เป็นไปตามนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ
4. จัดระบบ ส่งเสริม และประสานงานเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศและเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการศึกษา
5. ส่งเสริมและสนับสนุนการศึกษาเพื่อคนพิการ ผู้ด้อยโอกาส และผู้มีความสามารถพิเศษ

6. ดำเนินงานเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
7. ส่งเสริม สนับสนุน และดำเนินการเกี่ยวกับงานด้านวิชาการ การนิเทศ และแนะแนว การศึกษาทุกระดับและทุกประเภท รวมทั้งติดตามและประเมินผลระบบบริหารและการจัดการศึกษา
8. ดำเนินการเกี่ยวกับการตรวจสอบด้านการบริหาร การเงิน และการบัญชีของส่วนราชการ หรือหน่วยงานและสถานศึกษาในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ
9. ส่งเสริมและประสานงานการศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม และการกีฬาเพื่อการศึกษา
10. ส่งเสริม สนับสนุน และดำเนินการเกี่ยวกับการจัดการศึกษาเอกชน
11. ปฏิบัติภารกิจตามนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการหรือตามที่ได้รับมอบหมาย รวมทั้งปฏิบัติภารกิจเกี่ยวกับราชการประจำทั่วไปของกระทรวงศึกษาธิการ และประสานงานต่าง ๆ ในจังหวัด

ตามประกาศสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง การแบ่งหน่วยงานภายใน สำนักงานศึกษาธิการภาคและสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ลงวันที่ 11 เมษายน 2560 ข้อ 3 สำนักงานศึกษาธิการจังหวัด แบ่งกลุ่มงานภายในออกเป็น 8 กลุ่ม (ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง การแบ่งหน่วยงานภายในสำนักงานศึกษาธิการภาค และสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ลงวันที่ 11 เมษายน พ.ศ. 2560) สืบค้นจาก <https://ops.moe.go.th> ดังนี้

1. กลุ่มอำนวยการ
2. กลุ่มบริหารงานบุคคล
3. กลุ่มนโยบายและแผน
4. กลุ่มพัฒนาการศึกษา
5. กลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผล
6. กลุ่มส่งเสริมการศึกษาเอกชน
7. กลุ่มลูกเสือ ยุวกาชาด และกิจการนักเรียน
8. หน่วยตรวจสอบภายใน

และ ข้อ 4 ให้แต่ละกลุ่มตามข้อ 3 มีหน้าที่ความรับผิดชอบดังนี้

1. กลุ่มอำนวยการ
 - 1.1 รับผิดชอบงานธุรการของ กศจ. คณะอนุกรรมการ และคณะทำงาน รวมทั้งปฏิบัติงานราชการที่เป็นไปตามอำนาจและหน้าที่ของ กศจ. และตามที่ กศจ. มอบหมาย
 - 1.2 ปฏิบัติภารกิจเกี่ยวกับราชการประจำทั่วไปของกระทรวงศึกษาธิการ และประสานงานต่าง ๆ ในระดับจังหวัด
 - 1.3 ดำเนินงานเกี่ยวกับงานบริหารทั่วไป

- 1.4 ดำเนินงานเกี่ยวกับงานบริหารการเงิน บัญชี และพัสดุ
 - 1.5 ดำเนินงานเกี่ยวกับระบบบริหารงานและการควบคุมภายใน
 - 1.6 ดำเนินงานเกี่ยวกับงานประชาสัมพันธ์เผยแพร่กิจกรรมและผลงานของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดและหน่วยงานทางการศึกษาในพื้นที่รับผิดชอบ
 - 1.7 ดำเนินงานเกี่ยวกับอาคารสถานที่ สิ่งแวดล้อม และยานพาหนะ
 - 1.8 ดำเนินงานเกี่ยวกับงานบริหารบุคคลของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด
 - 1.9 ดำเนินงานเกี่ยวกับงานพัฒนาองค์กร
 - 1.10 ปฏิบัติภารกิจเกี่ยวกับราชการประจำทั่วไปของกระทรวงศึกษาธิการ และประสานงานต่าง ๆ ในระดับจังหวัด
 - 1.11 ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย
2. กลุ่มบริหารงานบุคคล
- 2.1 รับผิดชอบงานธุรการของ อศจ. และคณะทำงานที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งปฏิบัติราชการที่เป็นไปตามอำนาจและหน้าที่ของ อศจ. และตามที่ อศจ. มอบหมาย
 - 2.2 เสนอแนะเกี่ยวกับการกำหนดจำนวนและอัตราตำแหน่ง การเกลี่ยอัตรากำลังให้สอดคล้องกับนโยบายการบริหารงานบุคคล ระเบียบ หลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด
 - 2.3 เสนอแนะเกี่ยวกับการพิจารณาวิทยฐานะ ความดีความชอบ การเสริมสร้างขวัญกำลังใจ การยกย่องเชิดชูเกียรติ และสิทธิประโยชน์อื่นของข้าราชการและบุคลากรทางการศึกษา
 - 2.4 เสนอแนะเกี่ยวกับการส่งเสริม สนับสนุน การพัฒนาการเสริมสร้างและการปกป้องคุ้มครองระบบคุณธรรมของข้าราชการและบุคลากรทางการศึกษา
 - 2.5 เสนอแนะเกี่ยวกับการบรรจุและแต่งตั้งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เช่น การบรรจุและการแต่งตั้งผู้สอบแข่งขันได้หรือผู้ได้รับการคัดเลือก การย้าย การโอน การเปลี่ยนตำแหน่งและการเลื่อนตำแหน่ง การบรรจุกลับเข้ารับราชการ เป็นต้น
 - 2.6 พิจารณาเสนอความดีความชอบของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารการศึกษา ในหน่วยงานการศึกษาและข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในจังหวัด
 - 2.7 เสริมสร้างขวัญกำลังใจ การยกย่องเชิดชูเกียรติ และสิทธิประโยชน์อื่นของข้าราชการและบุคลากรทางการศึกษา
 - 2.8 ดำเนินการทางวินัย การออกจากราชการ การอุทธรณ์ และการร้องทุกข์ของข้าราชการและบุคลากรทางการศึกษา
 - 2.9 จัดทำแผนและส่งเสริมการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ในหน่วยงานการศึกษาในพื้นที่รับผิดชอบ

- 2.10 จัดทำทะเบียนประวัติข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในพื้นที่รับผิดชอบ
- 2.11 จัดทำมาตรฐานคุณภาพงาน กำหนดภาระงานขั้นต่ำ และเกณฑ์การประเมินผลงาน สำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในพื้นที่รับผิดชอบ
- 2.12 ประเมินคุณภาพการบริหารงานบุคคลและจัดทำรายงานการบริหารงานบุคคล เสนอ อศจ. เพื่อเสนอ ก.ค.ศ.
- 2.13 ส่งเสริม สนับสนุนและพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้มีความเป็นเลิศทางวิชาการและวิชาชีพ
- 2.14 ดำเนินการให้บริการและอำนวยความสะดวกแก่ผู้เรียน ข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา และประชาชนผ่านระบบศูนย์บริการ แบบเบ็ดเสร็จ
- 2.15 ดูแลและควบคุมผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาให้เป็นไปตามมาตรฐาน วิชาชีพและจรรยาบรรณของวิชาชีพที่คุรุสภากำหนด รวมทั้งให้การสนับสนุน ส่งเสริม ยกย่อง และพัฒนาวิชาชีพ ตามมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณของวิชาชีพ
- 2.16 ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือ ที่ได้รับมอบหมาย
3. กลุ่มนโยบายและแผน
- 3.1 รับผิดชอบงานธุรการของคณะกรรมการบริหารราชการเชิงยุทธศาสตร์ และ คณะทำงานที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งปฏิบัติงานราชการที่เป็นไปตามอำนาจและหน้าที่ของ กศจ. และตามที่ กศจ. มอบหมาย
- 3.2 จัดทำข้อเสนอยุทธศาสตร์ แนวทางการจัดการศึกษาในจังหวัดที่สอดคล้องกับ ยุทธศาสตร์ชาติ
- 3.3 จัดทำแผนพัฒนาการศึกษาของจังหวัดและแผนปฏิบัติการของจังหวัด
- 3.4 จัดทำแผนปฏิบัติการของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด รวมทั้ง การติดตาม และรายงานผลการปฏิบัติการของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด
- 3.5 วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณของส่วนราชการหรือหน่วยงานในสังกัด กระทรวงศึกษาธิการในจังหวัด
- 3.6 จัดระบบ ส่งเสริมและประสานงานระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศ ทางการศึกษา ที่ครอบคลุม ถูกต้อง และเป็นปัจจุบัน เพื่อการวางแผน การบริหารจัดการศึกษา การติดตามประเมิน และรายงานผล

3.7 พัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการศึกษาและระบบบริการอิเล็กทรอนิกส์ที่มีประสิทธิภาพและสามารถให้บริการได้โดยสะดวก รวมถึงการพัฒนาบุคลากรให้ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างสร้างสรรค์ และรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง

3.8 ดำเนินการเกี่ยวกับการจัดตั้ง ยุบ รวม เลิก และโอนสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

3.9 ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

4. กลุ่มพัฒนาการศึกษา

4.1 รับผิดชอบงานธุรการของคณะกรรมการเกี่ยวกับการพัฒนาการศึกษา และคณะทำงานที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งปฏิบัติงานราชการที่เป็นไปตามอำนาจและหน้าที่ของ กศจ. และตามที่ กศจ. มอบหมาย

4.2 ส่งเสริม สนับสนุนการน้อมนำพระราชปณิธาน พระราชกระแส ด้านการศึกษา และโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริที่เกี่ยวกับการศึกษา

4.3 ส่งเสริม สนับสนุนการจัดการศึกษาเพื่อเสริมสร้างความมั่นคงของสถาบันหลักของชาติ และความปรองดองสมานฉันท์

4.4 สร้างจิตสำนึกรักษ์สิ่งแวดล้อม มีคุณธรรมจริยธรรม และนำแนวคิดตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงสู่การปฏิบัติในการดำเนินชีวิต

4.5 ส่งเสริม สนับสนุนการศึกษาเพื่อคนพิการ ผู้ด้อยโอกาสและผู้มีความสามารถพิเศษ

4.6 ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน และดำเนินการวิจัยและพัฒนาเพื่อสร้างองค์ความรู้และนวัตกรรมการศึกษา

4.7 ส่งเสริมสนับสนุนกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน ครู และบุคลากรทางการศึกษา

4.8 จัดระบบการประสาน สนับสนุน ช่วยเหลือ และการรายงานเหตุภัยพิบัติและภาวะวิกฤตทางการศึกษาในจังหวัด

4.9 ส่งเสริม สนับสนุนและดำเนินการเกี่ยวกับการป้องกันและแก้ไขปัญหาเสพติดในสถานศึกษา

4.10 ส่งเสริมและประสานงานการศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม และการกีฬา เพื่อการศึกษา

4.11 ส่งเสริม สนับสนุนการจัดการศึกษาทุกระดับและทุกประเภท ประสาน และส่งเสริมการบริหารและการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาของบุคคล ครอบครัว องค์กรชุมชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา เพื่อสร้างโอกาสความเสมอภาคและความเท่าเทียมกันทางสังคม

4.12 ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

5. กลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผล

5.1 ประสานและสนับสนุนการตรวจราชการของผู้ตรวจราชการกระทรวงศึกษาธิการ

5.2 สั่งการ กำกับ เร่งรัด ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของส่วนราชการหรือหน่วยงานและสถานศึกษาในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการในจังหวัด ให้เป็นไปตามนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ และ ยุทธศาสตร์ชาติ

5.3 จัดทำกรอบการประเมินผลการปฏิบัติงานและกำหนดตัวชี้วัดการดำเนินงาน ในลักษณะตัวชี้วัดร่วมของส่วนราชการหรือหน่วยงาน และสถานศึกษาในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ในจังหวัด

5.4 ศึกษา วิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศ เพื่อสนับสนุนการตรวจราชการ จัดทำ แผนการรองรับการตรวจราชการ และดำเนินการเกี่ยวกับการตรวจราชการของผู้ตรวจราชการกระทรวงในการตรวจราชการ ติดตาม และประเมินผลตามนโยบายและแผนการตรวจราชการของกระทรวง

5.5 กำกับ ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการบริหารการจัดการศึกษา ของหน่วยงานทางการศึกษา ในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการในพื้นที่รับผิดชอบ

5.6 ส่งเสริม สนับสนุน และดำเนินการเกี่ยวกับงานด้านวิชาการ การนิเทศ และแนวทางการศึกษา ทุกระดับและทุกประเภท รวมทั้งติดตามและประเมินผลระบบบริหารและการจัดการศึกษา

5.7 ส่งเสริมและพัฒนาหลักสูตร กระบวนการเรียนรู้ แหล่งเรียนรู้ และสื่อการเรียนรู้ ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการสร้างเสริมคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

5.8 ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

6. กลุ่มส่งเสริมการศึกษาเอกชน

6.1 กำกับ ดูแล ประสาน ส่งเสริม และสนับสนุนสถานศึกษาเอกชนตามกฎหมายว่าด้วยโรงเรียนเอกชน

6.2 ดำเนินการเกี่ยวกับการออกใบอนุญาตจัดตั้งโรงเรียน และการเปลี่ยนแปลงกิจการโรงเรียนเอกชน

6.3 ดำเนินการเกี่ยวกับการสงเคราะห์และเงินทดแทนตามกฎหมายว่าด้วยโรงเรียนเอกชนและที่กฎหมายอื่นกำหนด

6.4 ดำเนินการอื่นเกี่ยวกับงานการศึกษาเอกชนตามที่กฎหมายกำหนด

6.5 ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

7. กลุ่มลูกเสือ ยุวกาชาด และกิจการนักเรียน

7.1 ส่งเสริม สนับสนุน และดำเนินการและประสานเกี่ยวกับกิจการลูกเสือยุวกาชาด และกิจการนักเรียน

7.2 ส่งเสริม สนับสนุน ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย เพื่อการพัฒนา นักเรียน นักศึกษา โดยผ่านกระบวนการลูกเสือและยุวกาชาด

7.3 ส่งเสริมการป้องกัน แก้ไข และคุ้มครองความปลอดภัยนักเรียน นักศึกษา

7.4 ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

8. หน่วยตรวจสอบภายใน

8.1 ดำเนินการเกี่ยวกับการตรวจสอบด้านการบริหาร การเงิน และการบัญชี ของส่วนราชการหรือหน่วยงานและสถานศึกษาในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการในพื้นที่รับผิดชอบ

8.2 ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการ ของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5” ผู้ศึกษาได้ทำการสำรวจและ ประมวลผลงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาสนับสนุนประเด็นการศึกษา ดังนี้

พระมหาจรรุญศักดิ์ ชูยงค์ (2556) ทำวิจัยเรื่อง “การนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติ ในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช” มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษา ระดับ ความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบล ในจังหวัดนครศรีธรรมราช (2) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาล มาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช (3) เสนอแนะแนวทาง ดำเนินการที่จะส่งผลให้การนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบล ในจังหวัดนครศรีธรรมราชประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น ผลการศึกษาพบว่า (1) ระดับความสำเร็จ ของการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช มีไม่ต่ำกว่าร้อยละ 70 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (ค่าของ t เท่ากับ 8.160 มีค่า significance ของการทดสอบทางเดียวเท่ากับ .000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่าระดับนัยสำคัญ .05) ซึ่งตรงกับสมมติฐานที่ผู้วิจัยตั้ง เอาไว้ในขั้นต้น (2) มี 5 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติ

ในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช ได้แก่ ปัจจัยความพร้อมของระบบงานมีความสามารถในการอธิบายความผันแปรได้ร้อยละ 48.9 ปัจจัยค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กรมีความสามารถในการอธิบายเพิ่มเติมได้เพียงร้อยละ 9.8 ปัจจัยความเหมาะสมด้านโครงสร้างองค์การมีความสามารถในการอธิบายเพิ่มเติมได้เพียงร้อยละ 5.2 ปัจจัยความชัดเจนของยุทธศาสตร์มีความสามารถในการอธิบายเพิ่มเติมได้เพียงร้อยละ 1.0 และปัจจัยการมีส่วนร่วมของข้าราชการมีความสามารถในการอธิบายเพิ่มเติมได้เพียงร้อยละ .07 โดยตัวแปรปัจจัยทั้ง 5 นี้ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช โดยเมื่อรวมตัวแปรทั้ง 5 เข้าด้วยกัน ปรากฏว่าสามารถอธิบายความผันแปรของตัวแปรตามคือ “ความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช” ได้ร้อยละ 65.5 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ (3) มีข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะใน 2 แนวทาง คือ

1. การพัฒนาปรับปรุงด้านปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลในจังหวัดนครศรีธรรมราช ในหลายด้าน เช่น 1) ด้านความชัดเจนของยุทธศาสตร์ ได้แก่ การกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาจะต้องสามารถปฏิบัติได้และคำนึงถึงผลประโยชน์ของท้องถิ่นและความต้องการของประชาชนเป็นหลัก ควรทบทวนยุทธศาสตร์ทุก ๆ ปีเพื่อปรับปรุงให้เหมาะสมกับสถานการณ์ และควรมีการถ่ายทอดยุทธศาสตร์การพัฒนาไปสู่การปฏิบัติในรูปของโครงการที่สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาอย่างชัดเจน 2) ด้านความเหมาะสมด้านโครงสร้างองค์การ ได้แก่ ควรเพิ่มอัตรากำลังของเจ้าหน้าที่ของแต่ละฝ่ายให้เพียงพอกับภารกิจที่ได้รับเพิ่มขึ้น ควรลดระเบียบขั้นตอนในการปฏิบัติงานที่ไม่จำเป็นและควรกำหนดโครงสร้างส่วนงานให้ครอบคลุมทุกภารกิจ เป็นต้น 2. การบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราชให้บรรลุผลสำเร็จยิ่งขึ้น ในหลายด้าน เช่น 1) ด้านหลักประสิทธิผล ได้แก่ ควรมีแผนพัฒนาเทศบาลที่ชัดเจนและสามารถดำเนินการให้บรรลุผลสำเร็จได้จริง ควรมีระบบการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม และมีการรายงานผลการดำเนินงานและนำผลการดำเนินงานมาปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง 2) ด้านหลักภาระรับผิดชอบ ได้แก่ ควรปลูกฝังค่านิยมเรื่องความรับผิดชอบต่อภาระหน้าที่และสาธารณะ และควรมอบหมายภาระหน้าที่รับผิดชอบให้ชัดเจน 3) ด้านหลักการมีส่วนร่วม ได้แก่ ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ภาคส่วนต่าง ๆ มีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนของการดำเนินงานและผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมอย่างจริงจัง เป็นต้น

ทิวาพร เมฆไหว (2558) ทำวิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ของสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 สำนักปลัดกระทรวงศึกษาธิการ” มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาระดับความสำเร็จในการดำเนินงานการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

(2) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (3) ศึกษาแนวทางในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐให้ประสบความสำเร็จของสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ผลการศึกษาพบว่า (1) กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ มีระดับความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ภาพรวมอยู่ในระดับมาก (2) ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ มีจำนวน 3 ปัจจัย คือ ปัจจัยด้านยุทธศาสตร์ ปัจจัยด้านบุคคล และปัจจัยด้านค่านิยมร่วมหรือวัฒนธรรมองค์กร (3) แนวทางในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐให้ประสบความสำเร็จของสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ คือ ควรมีการกำหนดยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวกับงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เพื่อกำหนดทิศทาง แนวทาง แผนงาน กระบวนการในการดำเนินงาน และเป้าหมายที่ชัดเจนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ ควรจัดให้มีการอบรมสำหรับบุคลากรทุกระดับและทุกคนให้มีความรู้ ความเข้าใจ รวมถึงการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการร่วมคิด ร่วมตัดสินใจเกี่ยวกับงานการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ทั้งนี้เพื่อให้บุคลากรเห็นถึงความสำคัญของงานการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ และช่วยกันผลักดันให้งานการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐประสบความสำเร็จ และควรปรับรูปแบบค่านิยมร่วมหรือวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นแบบมีส่วนร่วมแบบมุ่งความสำเร็จ โดยปรับงานการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐให้เป็นงานของทุกคน และทำในทุกวัน ไม่ให้บุคลากรเห็นว่างานการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐเป็นการเพิ่มภาระงาน ทั้งนี้เพื่อผลักดันให้งานการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐประสบความสำเร็จ

นริศรา มาลัยพงษ์ (2559) ทำวิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลสำเร็จต่อการจัดทำแผนพัฒนาจังหวัดชายแดนภาคใต้ : กรณีศึกษา สำนักงานที่ดินจังหวัดปัตตานี” มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ทราบระดับความสำเร็จต่อการจัดทำแผนพัฒนาจังหวัดชายแดนภาคใต้ (2) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลสำเร็จต่อการจัดทำแผนพัฒนาจังหวัดชายแดนภาคใต้ ในบริบทของกรมที่ดิน (3) เสนอแนะแนวทางในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของกรมที่ดิน ผลการศึกษาพบว่า (1) ความสำเร็จในการจัดทำแผนพัฒนาจังหวัดชายแดนภาคใต้ ของสำนักงานที่ดินจังหวัดปัตตานี อยู่ในระดับมาก (2) ปัจจัยที่ส่งผลสำเร็จต่อการจัดทำแผนฯ จำนวน 3 ปัจจัย คือ ปัจจัยนโยบายการบริหารจัดการของผู้บริหาร/ผู้นำให้ความสำคัญในการจัดทำแผนฯ ปัจจัยการพัฒนาและส่งเสริมความรู้ให้แก่เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวกับการจัดทำแผนฯ และ ปัจจัยการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนฯ ของเจ้าหน้าที่ทุกระดับ (3) ข้อเสนอแนะแนวทางในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ฯ คือ การส่งเสริมและพัฒนาความรู้ด้านการจัดทำแผนกลยุทธ์เป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง โดยกรมที่ดินควรเพิ่มช่องทางการพัฒนาความรู้ด้านต่าง ๆ ให้มากขึ้นนอกเหนือจากการเรียกเข้ามาฝึกอบรมที่สถาบันพัฒนา

ข้าราชการกรมที่ดิน เช่น การจัดทำหลักสูตรการเรียนการสอนด้วยระบบ E – Learning ซึ่งผู้เรียนสามารถเรียนได้ด้วยตนเอง โดยเฉพาะสิ่งที่สำคัญที่สุด คือ ผู้บริหารของหน่วยงานควรจัดให้มีการประชุมชี้แจงเกี่ยวกับแผนกลยุทธ์ของกรมที่ดิน หรือแผนฯ ของหน่วยงานให้บุคลากรทุกระดับทราบ และร่วมกันขับเคลื่อนแผนในระดับต่าง ๆ ไปสู่การปฏิบัติอย่างแท้จริง และควรเปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่ทุกระดับเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำแผนฯ เนื่องจากบุคลากรจะเป็นผู้ปฏิบัติที่สำคัญในการขับเคลื่อนแผนฯ ไปสู่การปฏิบัติ อันจะส่งผลให้สามารถตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการได้อย่างแท้จริง อีกทั้งการให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดแผนงาน/โครงการของหน่วยงาน จะส่งผลให้บุคลากรเข้าใจวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และวิธีดำเนินการตามแผนงาน/โครงการเหล่านั้น ร่วมใจในการปฏิบัติตามแผนงาน/โครงการให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามที่กำหนดไว้



บทที่ 3

วิธีดำเนินการศึกษา

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ใช้รูปแบบการศึกษาแบบไม่ทดลอง (Non-Experimental Research) ประเภทการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) เป็นการวิจัยแบบภาคตัดขวาง (Cross Sectional Study) เนื่องจากเป็นการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างในช่วงเวลาหนึ่งพร้อมกันทั้งหมดเพียงครั้งเดียวเท่านั้น โดยมีขั้นตอนดำเนินการศึกษา ประกอบด้วย 1) ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง 2) เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา 3) การเก็บรวบรวมข้อมูล และ 4) การวิเคราะห์ข้อมูล และการสัมภาษณ์บุคลากรต่างสังกัดที่รับบริการจากสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

1.1 ประชากร

ประชากรที่ศึกษา คือ ข้าราชการในสังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5 จำนวน 5 แห่ง โดยจำนวนประชากรทั้งหมด 195 คน ซึ่งสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5 มีประชากรแต่ละแห่งมีข้าราชการที่ปฏิบัติงานในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด โดยแสดงรายละเอียดในตารางที่ 3.1 และบุคลากรที่รับบริการจากสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5 ได้แก่ บุคลากรสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สำนักงานศึกษาธิการภาค 5 และสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

ตารางที่ 3.1 แสดงประชากรและจำนวนตัวแทนประชากรซึ่งเป็นข้าราชการที่ปฏิบัติงานในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5 แต่ละแห่ง

สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5	จำนวนข้าราชการ
1. สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดชุมพร	28 คน
2. สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดสุราษฎร์ธานี	32 คน
3. สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดนครศรีธรรมราช	53 คน

ตารางที่ 3.1 (ต่อ)

สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5	จำนวนข้าราชการ
4. สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดพัทลุง	36 คน
5. สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดสงขลา	46 คน
รวม	195 คน

ที่มา : ข้อมูลข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5

ณ วันที่ 20 มกราคม 2564

1.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษารั้งนี้ คือ ข้าราชการในสังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5 จำนวน 132 คน จากการกำหนดขนาดโดยใช้สูตรของทาโร ยามาเน่ (Taro Yamane) ที่ระดับความเชื่อมั่น ร้อยละ 95 และมีขนาดความคลาดเคลื่อนของกลุ่มตัวอย่างร้อยละ 5 ดำเนินการสุ่มตัวอย่างโดยใช้วิธีการสุ่มแบบชั้นภูมิอย่างเป็นสัดส่วน (Proportional Stratified Random Sampling) เพื่อหาสัดส่วนที่เหมาะสมตามจำนวนตัวแทนของแต่ละสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด และบุคลากรซึ่งเป็นกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่เกี่ยวข้องในการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5 ในมิติด้านคุณภาพการให้บริการ จำนวน 3 คน โดยสุ่มแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ให้ครอบคลุมตามพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5

1.2.1 ขั้นตอนการกำหนดของกลุ่มตัวอย่าง

ในขั้นนี้ผู้ศึกษาได้กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมสำหรับการศึกษา โดยนำสูตรของทาโร ยามาเน่ (Taro Yamane) มาใช้ในการคำนวณ ขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยกำหนดระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 และขนาดความคลาดเคลื่อนของกลุ่มตัวอย่างร้อยละ 5 ทั้งนี้สำหรับเหตุผลที่เลือกใช้สูตรดังกล่าวเนื่องจากผู้ศึกษาทราบจำนวนประชากรที่แน่นอนมีสูตรดังนี้

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

โดยที่ n คือ ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

N คือ ขนาดของประชากร

e คือ ความคลาดเคลื่อนของการเลือกสุ่มตัวอย่าง

จากสูตรข้างต้น นำมาใช้ในการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา จากประชากรซึ่งเป็นสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5 จำนวน 5 แห่ง โดยมีข้าราชการที่ปฏิบัติงานในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5 เป็นตัวแทน จำนวน 195 คน สามารถนำมาแทนค่าลงในสูตรได้ ดังนี้

$$\begin{aligned}
 n &= \frac{195}{1 + 195(0.05)^2} \\
 &= \frac{195}{1 + 195(0.0025)} \\
 &= 131.09 \\
 \text{หรือ} &= 132 \text{ คน}
 \end{aligned}$$

จากการแทนค่าตามสูตรข้างต้น ทำให้ได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่างจำนวน 132 คน ดังนั้นในการศึกษาครั้งนี้จึงใช้กลุ่มตัวอย่าง คือ ตัวแทนของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5 ซึ่งเป็นข้าราชการที่ปฏิบัติงานในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5 จำนวน 132 คน

1.2.2 ขั้นตอนการการสุ่มตัวอย่าง

เมื่อทราบขนาดของกลุ่มตัวอย่างแล้ว ผู้ศึกษาได้ดำเนินการสุ่มตัวอย่างเพื่อใช้ในการศึกษาโดยเลือกใช้หลักความน่าจะเป็น (Proportional Stratified Random Sampling) โดยใช้วิธีการสุ่มแบบชั้นภูมิอย่างเป็นสัดส่วน (Proportional Stratified Random Sampling) เพื่อหาสัดส่วนที่เหมาะสมตามจำนวนตัวแทนของประชากรของแต่ละสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5 ซึ่งมีสูตรดังนี้

จำนวนตัวอย่างของแต่ละสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด	=	$ \frac{\text{จำนวนตัวแทนทั้งหมด} \times \text{จำนวนตัวแทนแต่ละหน่วย}}{\text{จำนวนตัวแทนประชากรทั้งหมด}} $
------------------------------------------------	---	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------

เมื่อแทนค่าตามสูตรข้างต้นทำให้ได้กลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นสัดส่วนที่เหมาะสมของแต่ละสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดที่เป็นกลุ่มตัวอย่างสำหรับใช้ในการศึกษา โดยแสดงรายละเอียดในตารางที่ 3.2

ตารางที่ 3.2 แสดงจำนวนกลุ่มตัวอย่างในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5 แต่ละแห่ง

สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่ สำนักงานศึกษาธิการภาค 5	จำนวนข้าราชการ	
	ตัวแทนประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
1. สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดชุมพร	28	19
2. สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดสุราษฎร์ธานี	32	22
3. สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดนครศรีธรรมราช	53	36
4. สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดพัทลุง	36	24
5. สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดสงขลา	46	31
รวม	195	132

ที่มา : ข้อมูลข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5

ณ วันที่ 20 มกราคม 2564

1.3 กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลที่ใช้ในการศึกษารั้งนี้ คือ บุคลากรต่างสังกัดที่รับบริการจากสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5 จำนวน 3 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษารั้งนี้ ได้แก่ แบบสอบถาม (Questionnaires) สร้างขึ้นจากการประมวลแนวคิด ทฤษฎีและผลงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำไปใช้ในการสอบถามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง เกี่ยวกับระดับความสำเร็จและปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จ รวมถึงข้อเสนอแนะแนวทางพัฒนาปรับปรุงการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5 ในอนาคตให้ประสบผลสำเร็จมากยิ่งขึ้น โดยมีรายละเอียดของโครงสร้างและขั้นตอนการดำเนินการ ดังต่อไปนี้

2.1 แบบสอบถาม (Questionnaires)

แบบสอบถามซึ่งเป็นเครื่องมือหลักที่ใช้ในการศึกษารั้งนี้มีโครงสร้างและขั้นตอนในการสร้าง ดังนี้

2.1.1 โครงสร้างแบบสอบถาม

การศึกษาครั้งนี้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือหลักในการเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ โดยแบบสอบถามมีทั้งแบบปลายปิด (Closed form) และแบบปลายเปิด (Open form) ซึ่งมีองค์ประกอบที่สำคัญ 4 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 สถานภาพทั่วไป ซึ่งเป็นสถานภาพทั่วไป ของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วยข้อความเกี่ยวกับเพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด สังกัดหน่วยงาน หน่วยงานภายใน และอายุราชการซึ่งเป็นคำถามแบบเลือกตอบ (Check List) หรือเป็นคำถามแบบปลายปิด (Closed - ended question) มีข้อความทั้งสิ้น จำนวน 6 ข้อ

ส่วนที่ 2 ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5 โดยนำดัชนีชี้วัดความสำเร็จแบบสมดุล (Balanced Scorecard) ใน 4 มิติ ของสำนักงาน ก.พ.ร. มาเป็นกรอบการศึกษา ได้แก่ (1) มิติด้านประสิทธิผล (2) มิติด้านประสิทธิภาพ (3) มิติด้านคุณภาพการให้บริการ (4) มิติด้านการพัฒนาองค์กร ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับตัวแปรตามที่มีโครงสร้างของแบบสอบถามจำแนกตามตัวแปรและตัวชี้วัด ในส่วนนี้แบบสอบถามมีลักษณะเป็นข้อความเชิงบวกเป็นคำถามแบบปลายปิด (Closed - ended question) ซึ่งเป็นคำถามแบบเลือกตอบ (Check List) ตามรายละเอียดที่กำหนดให้ โดยกำหนดมาตรวัดประมาณค่า 5 ตัวเลือก (Rating Scale) ได้แก่ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด มีข้อความทั้งสิ้น 14 ข้อ โดยแสดงรายละเอียดในตารางที่ 3.3



ตารางที่ 3.3 แสดงโครงสร้างของแบบสอบถามจำแนกตามตัวแปรและตัวชี้วัด (ตัวแปรตาม)

ตัวแปร	ตัวชี้วัด	แบบสอบถามข้อที่
ตัวแปรตาม ได้แก่ ดัชนีชี้วัด ความสำเร็จแบบสมดุล (Balanced Scorecard) 4 มิติ ประกอบด้วย		
1) มิติด้านประสิทธิผล	หมายถึง สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่ สำนักงานศึกษาธิการภาค 5 มีผลการดำเนินงาน ที่บรรลุเป้าหมายของแผนการดำเนินงานตามที่ ได้รับงบประมาณมา โดยมีจุดมุ่งหมาย และทิศทางยุทธศาสตร์ที่ชัดเจนมีกระบวนการ ปฏิบัติงานที่เป็นมาตรฐานรวมถึงมีการติดตาม ประเมินผล และพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ประกอบด้วยตัวชี้วัดที่สำคัญดังนี้	
1.1) การบรรลุ จุดมุ่งหมาย	ระดับการบรรลุจุดมุ่งหมายและเป้าหมาย ของการดำเนินงานประจำปี	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 1
1.2) การกำหนด จุดมุ่งหมาย และยุทธศาสตร์	ระดับความชัดเจนของการกำหนดจุดมุ่งหมายและ ยุทธศาสตร์การพัฒนาของการดำเนินงาน	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 2
1.3) การติดตาม และประเมินผล	ระดับการมีระบบติดตามและประเมินผล การปฏิบัติงานที่ชัดเจน	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 3
1.4) การปรับปรุงแก้ไข	ระดับการปรับปรุงแก้ไขผลการดำเนินงาน ให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 4

ตารางที่ 3.3 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวชี้วัด	แบบสอบถามข้อที่
2) มิติด้านประสิทธิภาพ	หมายถึง สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่ สำนักงานศึกษาธิการภาค 5 มีการใช้ทรัพยากร ที่มีจำกัดเพื่อให้เกิดผลผลิตภาพและประโยชน์ คุ้มค่าสูงสุด โดยลดขั้นตอนการทำงาน มีระบบประเมินผลเพื่อเปรียบเทียบความคุ้มค่า ในการดำเนินการต่าง ๆ เพื่อขับเคลื่อนหน่วยงาน ไปสู่ความสำเร็จ ประกอบด้วยตัวชี้วัดที่สำคัญดังนี้	
2.1) การใช้จ่าย งบประมาณ	ระดับการใช้จ่ายงบประมาณเพื่อให้เกิดประโยชน์ สูงสุด	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 5
2.2) การลดค่าใช้จ่าย และเวลา	ระดับการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อลดค่าใช้จ่ายและเวลาในการทำงาน	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 6
2.3) ใช้วัสดุอุปกรณ์ เหมาะสม คุ้มค่า	ระดับการใช้วัสดุอุปกรณ์เป็นไปอย่างเหมาะสม และเกิดประโยชน์คุ้มค่า	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 7
2.4) การติดตามประเมิน ความคุ้มค่า	ระดับการมีระบบติดตามประเมินความคุ้มค่า ของกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อเปรียบเทียบความคุ้มค่า ในการดำเนินการ	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 8
3) มิติด้านคุณภาพ การให้บริการ	หมายถึง สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่ สำนักงานศึกษาธิการภาค 5 มีการให้บริการที่มี ประสิทธิภาพ รวดเร็ว และตอบสนอง ความต้องการของผู้รับบริการได้อย่าง มีประสิทธิภาพประกอบด้วยตัวชี้วัดที่สำคัญดังนี้	
3.1) ประสิทธิภาพ การให้บริการ	ระดับประสิทธิภาพของการให้บริการ/ดำเนินการ ต่อผู้มารับบริการ	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 9
3.2) ความรวดเร็ว การให้บริการ	ระดับความรวดเร็วของการให้บริการ/ดำเนินการ ต่อผู้มารับบริการ	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 10
3.3) การตอบสนอง ตามความคาดหวัง	ระดับการตอบสนองตามความคาดหวัง ในการให้บริการ/ดำเนินการ ต่อผู้มารับบริการ	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 11

ตารางที่ 3.3 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวชี้วัด	แบบสอบถามข้อที่
4) มิติด้าน การพัฒนาองค์กร	หมายถึง สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่ สำนักงานศึกษาธิการภาค 5 มีการพัฒนา สมรรถนะของบุคลากร พัฒนา/ปรับปรุง สารสนเทศและเทคโนโลยี และวัฒนธรรมองค์การ เพื่อเพิ่มศักยภาพและขับเคลื่อนหน่วยงานไปสู่ ความสำเร็จ ประกอบด้วยตัวชี้วัดที่สำคัญดังนี้	
4.1) การพัฒนา สมรรถนะบุคลากร	ระดับการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร ในหน่วยงาน	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 12
4.2) การพัฒนา/ ปรับปรุงสารสนเทศ	ระดับการพัฒนา/ปรับปรุงสารสนเทศ และเทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการดำเนินงาน	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 13
4.3) การพัฒนา/ ปรับปรุงวัฒนธรรม องค์การ	ระดับการพัฒนา/ปรับปรุงวัฒนธรรมองค์การ เพื่อ เพิ่มโอกาสความสำเร็จของการดำเนินงาน	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 14

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านองค์การตามกรอบแนวคิด 7 ปัจจัยของแมคคินซี (McKinsey 7s Framework) ที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการดำเนินงาน ตามแผนปฏิบัติการของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5 ประกอบด้วย 7 ปัจจัย ได้แก่ (1) ปัจจัยความชัดเจนของยุทธศาสตร์ (2) ปัจจัยความเหมาะสมด้านโครงสร้างองค์การ (3) ปัจจัยความพร้อมของระบบงาน (4) ปัจจัยการมีส่วนร่วมของข้าราชการ (5) ปัจจัยทักษะของข้าราชการ (6) ปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหาร และ (7) ปัจจัยค่านิยมร่วม และวัฒนธรรมองค์การ ในส่วนนี้เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับตัวแปรอิสระ มีโครงสร้างของแบบสอบถามจำแนกตามตัวแปรและตัวชี้วัด ซึ่งมีลักษณะเป็นข้อความเชิงบวก เป็นคำถามแบบปลายปิด (Closed-ended question) ซึ่งกำหนดให้ผู้ตอบเลือกตอบ (Check List) ตามรายการที่กำหนดให้ โดยกำหนดมาตรวัดประมา ค่า 5 ตัวเลือก (Rating Scale) ได้แก่ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด มีข้อคำถามทั้งสิ้น จำนวน 40 ข้อ โดยแสดงรายละเอียดในตารางที่ 3.4

ตารางที่ 3.4 แสดงโครงสร้างของแบบสอบถามจำแนกตามตัวแปรและตัวชี้วัด (ตัวแปรอิสระ)

ตัวแปร	ตัวชี้วัด	แบบสอบถามข้อที่
ตัวแปรอิสระ		
ได้แก่ กรอบ 7 ปัจจัย		
ซึ่งปรับใช้จาก 7-S		
ของแมคคินซี (Mckinsey 7-S Framework) ประกอบด้วย		
1) ความชัดเจน	หมายถึง แนวทางการดำเนินงานให้บรรลุผล	
ของยุทธศาสตร์ (Strategy)	สำเร็จในการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติ	
	ราชการของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดใน	
	พื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5 มีความ	
	ชัดเจน	
	ได้แก่ การกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาที่	
	ชัดเจน	
	การถ่ายทอดยุทธศาสตร์การพัฒนา	
	ไปสู่ภาคปฏิบัติที่ชัดเจน และการทบทวน	
	ยุทธศาสตร์การดำเนินงานเพื่อให้สอดคล้อง	
	กับนโยบายของต้นสังกัด ประกอบด้วย	
	ตัวชี้วัดที่สำคัญดังนี้	
1.1) การกำหนดยุทธศาสตร์ฯ		
1.1.1) วิสัยทัศน์	ระดับความชัดเจนของการกำหนดวิสัยทัศน์	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 1
1.1.2) พันธกิจ	ระดับความชัดเจนของการกำหนดพันธกิจ	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 2
1.1.3) จุดมุ่งหมาย	ระดับความชัดเจนของการกำหนด	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 3
	จุดมุ่งหมาย	
	การพัฒนา	
1.1.4) ตัวชี้วัด	ระดับความชัดเจนของตัวชี้วัดที่สอดคล้องกับ	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 4
	จุดมุ่งหมายการพัฒนา	

ตารางที่ 3.4 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวชี้วัด	แบบสอบถามข้อที่
1.1.5) แนวทาง	ระดับความชัดเจนของการกำหนดแนวทางการพัฒนาที่สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายการพัฒนา	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 5
1.1.6) แผนงาน/โครงการ	ระดับความชัดเจนของการกำหนด แผนงาน/โครงการ ที่สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนา	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 6
1.2) การนำยุทธศาสตร์ไปใช้ในการปฏิบัติ	ระดับความชัดเจนของการถ่ายทอดยุทธศาสตร์การพัฒนาไปสู่ภาคปฏิบัติ	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 7
1.3) การทบทวนยุทธศาสตร์การพัฒนา	ระดับความชัดเจนของการทบทวนแนวทางการพัฒนาเพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายของต้นสังกัดและความต้องการของแต่ละพื้นที่ที่เปลี่ยนแปลงไป	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 8
2) ความเหมาะสมด้านโครงสร้างองค์การ (Structure)	หมายถึง โครงสร้างของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5 เหมาะสมและรองรับการดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการได้แก่ การมีโครงสร้างที่เรียบง่ายตามประเภทของภารกิจ การแบ่งงานกันทำที่ชัดเจน การลดขั้นตอนการปฏิบัติตั้งงานลงเพื่อเพิ่มความคล่องตัว และการกระจายอำนาจการตัดสินใจไปยังผู้ปฏิบัติงาน ประกอบด้วยตัวชี้วัดที่สำคัญดังนี้	
2.1) โครงสร้างที่เรียบง่ายตามประเภทของภารกิจ	ระดับความเหมาะสมของโครงสร้างการบริหารงานในปัจจุบัน	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 9
2.2) การแบ่งงานกันทำที่ชัดเจน	ระดับความชัดเจนของการกำหนดอำนาจ	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 10
2.3) การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน	ระดับความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 11

ตารางที่ 3.4 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวชี้วัด	แบบสอบถามข้อที่
2.4) การกระจายอำนาจ การตัดสินใจ	ระดับการกระจายอำนาจการตัดสินใจ แก่ผู้ปฏิบัติงาน	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 12
3) ความพร้อม ของระบบงาน (Systems)	หมายถึง ระบบงานของสำนักงานศึกษาธิการ จังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5 มีความพร้อมในการดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จ ตามแผนปฏิบัติราชการ ได้แก่ ความพร้อมด้านงานทรัพยากรบุคคล งานนโยบายและแผน งานพัฒนาการศึกษา งานนิเทศ ติดตามและประเมินผล งานส่งเสริม การศึกษาเอกชน งานลูกเสือ ยุวกาชาด และกิจการนักเรียน งานตรวจสอบภายใน งานอำนวยการ ประกอบด้วยตัวชี้วัดที่สำคัญดังนี้	
3.1) ความพร้อมด้าน งานทรัพยากรบุคคล	ระดับความพร้อมในการดำเนินงาน ให้ประสบผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติราชการ ในงานทรัพยากรบุคคล	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 13
3.2) ความพร้อมด้าน งานนโยบายและแผน	ระดับความพร้อมในการดำเนินงาน ให้ประสบผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติราชการ ในงานนโยบายและแผน	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 14
3.3) ความพร้อมด้าน งานพัฒนาการศึกษา	ระดับความพร้อมในการดำเนินงาน ให้ประสบผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติราชการ ในงานพัฒนาการศึกษา	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 15
3.4) ความพร้อมด้าน งานนิเทศ ติดตาม และประเมินผล	ระดับความพร้อมในการดำเนินงาน ให้ประสบผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติราชการ ในงานนิเทศ ติดตามและประเมินผล	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 16
3.5) ความพร้อมด้าน งานส่งเสริมการศึกษา เอกชน	ระดับความพร้อมในการดำเนินงาน ให้ประสบผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติราชการ ในงานส่งเสริมการศึกษาเอกชน	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 17

ตารางที่ 3.4 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวชี้วัด	แบบสอบถามข้อที่
3.6) ความพร้อมด้าน งานลูกเสือ ยุวกาชาด และกิจการนักเรียน	ระดับความพร้อมในการดำเนินงาน ให้ประสบผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติราชการ ในงานลูกเสือ ยุวกาชาด และกิจการนักเรียน	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 18
3.7) ความพร้อมด้าน งานตรวจสอบภายใน	ระดับความพร้อมในการดำเนินงาน ให้ประสบผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติราชการ ในงานตรวจสอบภายใน	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 19
3.8) ความพร้อมด้าน งานอำนวยการ	ระดับความพร้อมในการดำเนินงาน ให้ประสบผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติราชการ ในงานอำนวยการ	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 20
4) การมีส่วนร่วม ของข้าราชการ (Staff)	หมายถึง ข้าราชการในสำนักงานศึกษาธิการ จังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5 มีส่วนร่วมในการวางแผน การมีส่วนร่วม ปฏิบัติการ/ดำเนินการ การร่วมรับผลประโยชน์ รวมทั้งการติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน เพื่อให้การดำเนินการบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ ที่ตั้งไว้ ซึ่งประกอบด้วยตัวชี้วัดที่สำคัญดังนี้	
4.1) การวางแผน	ระดับการเปิดโอกาสให้ข้าราชการ เข้ามามีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น หรือให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ ต่อการทำงานของหน่วยงาน	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 21
4.2) การปฏิบัติการ/ ดำเนินการ	ระดับการมีส่วนร่วมของข้าราชการ ในการช่วยผลักดันการทำงานของหน่วยงาน ให้บรรลุเป้าหมาย	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 22
4.3) การร่วม รับผลประโยชน์	ระดับการมีส่วนร่วมในการได้รับผลประโยชน์อัน เกิดจากความสำเร็จของการพัฒนาหน่วยงานของ ข้าราชการ	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 23

ตารางที่ 3.4 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวชี้วัด	แบบสอบถามข้อที่
4.4) การติดตาม และประเมินผล	ระดับการมีส่วนร่วมของข้าราชการ ในการติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 24
5) ทักษะของข้าราชการ (Skills)	หมายถึง ความสามารถของข้าราชการ ในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงาน ศึกษาธิการภาค 5 ในการบริหารจัดการให้บรรลุ ความสำเร็จประกอบด้วย การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การสั่งสมความเชี่ยวชาญ ในงานอาชีพ การมีจริยธรรม ความเข้าใจ และใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ประกอบด้วยตัวชี้วัด ที่สำคัญดังนี้	
5.1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์	ระดับการให้ความสำคัญต่อผลสำเร็จ ของการปฏิบัติงาน	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 25
5.2) การสั่งสม ความเชี่ยวชาญ ในงานอาชีพ	ระดับการมีความรอบรู้และเชี่ยวชาญ ในภาระงานที่รับผิดชอบ	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 26
5.3) การมีจริยธรรม	ระดับการปฏิบัติงานด้วยความ สุจริต	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 27
5.4) ความเข้าใจ และใช้เทคโนโลยีดิจิทัล	ระดับความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ในการปฏิบัติงาน	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 28
6) ภาวะผู้นำของ ผู้บริหาร (Style)	หมายถึง คุณสมบัติของ ศึกษาธิการจังหวัด หรือรักษาการศึกษาธิการจังหวัด ของสำนักงาน ศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการ ภาค 5 ที่มุ่งเน้นภาระงานและความสัมพันธ์ ระหว่างบุคลากรทุกระดับเพื่อจูงใจเจ้าหน้าที่ ทุกคนให้ดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการ ให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ประกอบด้วยตัวชี้วัด ที่สำคัญดังนี้	

ตารางที่ 3.4 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวชี้วัด	แบบสอบถามข้อที่
6.1) การมุ่งงาน	- ระดับการให้ความสำคัญต่อการดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติราชการของผู้บริหาร	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 29
	- ระดับความชัดเจนของวิสัยทัศน์และนโยบายในการดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติราชการของผู้บริหาร	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 30
6.2) การมุ่งความสัมพันธ์	- ระดับความสามารถในการจูงใจให้บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมในการดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติราชการ	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 31
	- ระดับการให้ความสำคัญต่อการทำงานเป็นทีม	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 32
7) ค่านิยมร่วม และวัฒนธรรมองค์กร (Shared Values)	หมายถึง คุณลักษณะ หรือพฤติกรรมที่พึงประสงค์ที่เป็นไปในทิศทางเดียวกันของข้าราชการทุกคนในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5 ซึ่งเอื้อต่อการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการให้สำเร็จ ตามค่านิยมขององค์กร ประกอบด้วยตัวชี้วัดที่สำคัญดังนี้	
7.1) การทำงานเป็นทีม	ระดับการทำงานเป็นทีมของข้าราชการในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 33
7.2) ความเสมอภาค ในการทำงาน	ระดับของความเสมอภาคในการทำงานของข้าราชการในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 34
7.3) ความรับผิดชอบ	ระดับของความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมายของข้าราชการในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 35
7.4) การมีศีลธรรม และความซื่อสัตย์	ระดับการยึดมั่นในหลักความถูกต้องในการปฏิบัติงาน	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 36

ตารางที่ 3.4 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวชี้วัด	แบบสอบถามข้อที่
7.5) ความมุ่งมั่นตั้งใจ ทำงานอย่างเต็มศักยภาพ	ระดับการปฏิบัติงานในหน้าที่รับผิดชอบ ด้วยความมุ่งมั่น พุ่มเท อย่างเต็มศักยภาพ	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 37
7.6) การพัฒนาตนเอง อย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ	ระดับการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ ของข้าราชการในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 38
7.7) การเป็นเครือข่าย ที่มีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน	ระดับการเป็นเครือข่ายที่มีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ของข้าราชการในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 39
7.8) การมีจิตมุ่งบริการ	ระดับการมีจิตสาธารณะต่อการบริการที่ดี ของข้าราชการในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 40

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาปรับปรุง เพื่อให้การดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5 ประสบผลสำเร็จมากยิ่งขึ้น ในส่วนนี้แบบสอบถามมีลักษณะเป็นคำถามแบบปลายเปิด (Open-ended question) ซึ่งกำหนดให้ผู้ตอบแสดงความคิดเห็นได้อย่างเป็นอิสระภายใต้รายการที่กำหนดมาให้ มีข้อความทั้งสิ้นจำนวน 1 ข้อ

2.1.2 ขั้นตอนในการสร้างแบบสอบถาม

1) ขั้นเตรียมข้อมูล คือ การพิจารณากรอบแนวคิดและทฤษฎี รวมทั้งงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องและวัตถุประสงค์ของการศึกษา โดยได้ทำการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีรวมทั้งงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมากำหนดเป็นตัวแปรในการศึกษาโดยยึดวัตถุประสงค์ของการศึกษาเป็นกรอบสำคัญในการศึกษาทำให้ได้ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาประกอบด้วย ตัวแปรอิสระหรือตัวแปรต้น (Independent Variables) คือ ปัจจัยด้านองค์การตามกรอบแนวความคิด 7 ปัจจัย ของแมคคินซี (McKinsey 7s Framework) และตัวแปรตาม (Dependent Variables) คือ ดัชนีชี้วัดความสำเร็จแบบสมดุล (Balanced Scorecard) ของสำนักงาน ก.พ.ร. ใน 4 มิติ ซึ่งได้ปรับปรุงมาจากกรอบแนวคิดของ Kaplan และ Norton

2) ขั้นเลือกชนิดหรือรูปแบบของคำถาม คือ เมื่อได้แนวคิดและทฤษฎีที่ใช้ในการศึกษาแล้ว จึงได้พิจารณาเลือกชนิดหรือรูปแบบของคำถามประเภทปลายปิด (Closed -ended question) และคำถามประเภทปลายเปิด (Open - ended question) เพื่อให้ง่ายแก่การตอบและได้ข้อมูลครบถ้วนยิ่งขึ้น

3) ขั้นกำหนดคำถาม โดยการถามเรียงตามเรื่องที่ต้องการถาม หมายความว่า หลังจากได้กำหนดชนิดหรือรูปแบบของคำถามแล้ว ในลำดับต่อมาได้นำแนวคิดและทฤษฎีต่าง ๆ ที่กำหนดไว้มาแปลงเป็นคำถามโดยคำนึงถึงความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการศึกษาเป็นสำคัญ ซึ่งกำหนดคำถามเรียงตามเรื่องที่ต้องการถาม (เรียงตามตัวแปรตามและตัวแปรอิสระ) ในขั้นนี้ได้ นำเอาแนวคิดและทฤษฎีต่าง ๆ ที่ได้ทำการศึกษามาบูรณาการใช้เป็นตัวชี้วัด สร้างเป็นข้อคำถามในแต่ละข้อ เช่น ปัจจัยความชัดเจนของยุทธศาสตร์ที่ได้นำแนวคิดการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์มาบูรณาการ ปัจจัยความเหมาะสมด้านโครงสร้างองค์การที่ได้นำแนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มาบูรณาการ เป็นต้น

4) ขั้นยกร่างแบบสอบถาม ในขั้นตอนนี้ได้จัดแบ่งการยกร่างแบบสอบถามออกเป็น 4 ส่วนได้แก่ ส่วนแรก เป็นคำชี้แจง มีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการชี้แจงให้กลุ่มตัวอย่างทราบ ข้อมูลเบื้องต้นของแบบสอบถาม ว่ามีทั้งหมดกี่ส่วน แต่ละส่วนประกอบด้วยเรื่องอะไร มีข้อคำถามจำนวนกี่ข้อ การตอบจะอย่างไร และในส่วนนี้จะเป็นส่วนที่เกี่ยวข้องกับสถานะภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นคำถามแบบเลือกตอบ (Check List) หรือเป็นคำถามแบบปลายปิด (Closed - ended question) ส่วนที่สอง และ ส่วนที่สาม เป็นส่วนที่เกี่ยวข้องกับเนื้อหาที่ตอบ วัตถุประสงค์ของการศึกษา ในส่วนนี้ได้ทำการจัดแบ่งเนื้อหาออกเป็นกลุ่ม ๆ ตามตัวแปรที่ศึกษา เนื่องจากส่วนนี้เป็นข้อคำถามในส่วนของความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง ในส่วนนี้แบบสอบถามมีลักษณะเป็นข้อความเชิงบวก และเป็นคำถามแบบปลายปิด (Closed - ended question) ซึ่งเป็นคำถามแบบเลือกตอบ (Check List) ตามรายละเอียดที่กำหนดให้ โดยกำหนดมาตราวัดประมาณค่า 5 ตัวเลือก (Rating Scale) ได้แก่ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด ตามลำดับ และส่วนสุดท้าย เป็นส่วนที่เกี่ยวข้องกับข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะส่วนนี้เป็นข้อคำถามแบบปลายเปิด (Open - ended question) ที่เปิดโอกาสให้กลุ่มตัวอย่างสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างเป็นอิสระ

5) ขั้นตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือเมื่อยกร่างแบบสอบถามเสร็จแล้ว คือ หาค่าความเที่ยงตรง (Index of consistency : IOC) ของเครื่องมือในการศึกษา เพื่อประเมินความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อข้อคำถาม มีความเหมาะสมในการนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษา ซึ่งจะทำการประเมินความเที่ยงตรงในส่วนที่ 2 และส่วนที่ 3 โดยได้กำหนดเกณฑ์ในการพิจารณาความเที่ยงตรง ดังนี้

- +1 = แนใจว่าคำถามมีความเหมาะสม
- 0 = ไม่แนใจว่าคำถามมีความเหมาะสมหรือไม่
- 1 = แนใจว่าคำถามไม่มีความเหมาะสม

สำหรับผู้ทรงคุณวุฒิที่ตรวจสอบความเที่ยงตรงของแบบสอบถามมีจำนวน 3 ท่าน ดังนี้

(1) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นพรัตน์ ชัยเรือง ตำแหน่ง คณบดีคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช

(2) ดร.เจียร ทองนุ่น ตำแหน่ง รองศึกษาธิการภาค สำนักงานศึกษาธิการภาค 5

(3) ดร.ภักชуда เสรีรัตน์ ตำแหน่ง ผู้อำนวยการกลุ่มยุทธศาสตร์การศึกษา สำนักงานศึกษาธิการภาค 5

6) นำแบบสอบถามจากผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 3 ท่าน มาคำนวณหาค่าดัชนีความสอดคล้อง ซึ่งคำนวณจากความสอดคล้องระหว่างประเด็นที่ต้องการวัดกับคำถามที่สร้างขึ้น ดัชนีที่ใช้แสดงค่าความสอดคล้อง เรียกว่า ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์ (Item-Objective Congruence Index : IOC)

โดยใช้สูตรการหาค่า IOC ดังนี้

$$\text{สูตร} \quad \text{IOC} = \frac{\sum R}{N}$$

เมื่อ IOC แทน ดัชนีความสอดคล้อง

$\sum R$ แทน ผลรวมของคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

N แทน จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

จากการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content Validity) และนำมาหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of consistency : IOC) ได้ค่าดัชนีความสอดคล้องจากการประเมินของผู้เชี่ยวชาญอยู่ระหว่าง 0.33 – 1.00

เมื่อหาค่า IOC แล้วนำแบบสอบถามปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ และนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อขอคำแนะนำและนำไปทดลองใช้

7) นำแบบสอบถามที่ผ่านการพิจารณาแก้ไขไปทดสอบใช้ (Try Out) กับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน เพื่อทดสอบความน่าเชื่อถือของแบบสอบถาม

8) ผู้ศึกษานำแบบสอบถามที่ทดลองใช้มาหาค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของคอนบาช (Cronbach Alpha-Coefficient) ซึ่งถือเกณฑ์การทดสอบค่าของ Alpha มีค่ามากกว่าหรือเท่ากับ 0.70 จึงจะถือว่าแบบสอบถามนั้นใช้ได้ตามสูตร ดังนี้

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left\{ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S^2} \right\}$$

เมื่อ	α	แทน	สัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่น
	K	แทน	จำนวนข้อคำถาม
	$\sum S_i^2$	แทน	ผลรวมความแปรปรวนของคะแนนในข้อคำถามรายข้อ
	S^2	แทน	ความแปรปรวนของคะแนนรวม

ทั้งนี้เมื่อคำนวณตามสูตรดังกล่าว หากได้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาตั้งแต่ 0.70 ขึ้นไปจึงจะถือว่าแบบสอบถามดังกล่าวมีความสมบูรณ์ เทียงตรง และเชื่อถือได้ พร้อมทั้งจะนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

จากการนำแบบสอบถามไปทดลองใช้และนำมาหาค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือโดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของคอนบาช (Cronbach Alpha-Coefficient) สามารถแสดงค่า Reliability Coefficients ซึ่งผลการทดสอบได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม เท่ากับ 0.95 แสดงว่า แบบสอบถามมีความเชื่อถือได้ โดยแสดงรายละเอียดในตารางที่ 3.5

ตารางที่ 3.5 แสดงค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability)

ตัวแปร	ค่า Reliability Coefficients
ตัวแปรตาม	
ดัชนีชี้วัดความสำเร็จแบบสมดุล (Balanced Scorecard) 4 มิติ	0.87
ตัวแปรอิสระ	
1. ปัจจัยความชัดเจนของยุทธศาสตร์	0.97
2. ปัจจัยความเหมาะสมด้านโครงสร้างองค์กร	0.91
3. ปัจจัยความพร้อมของระบบงาน	0.96
4. ปัจจัยการมีส่วนร่วมของข้าราชการ	0.96
5. ปัจจัยทักษะของข้าราชการ	0.78
6. ปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหาร	0.98
7. ปัจจัยค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กร	0.95

* ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามในภาพรวม เท่ากับ 0.95

9) นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา

2.2 แบบสัมภาษณ์ (Interview form)

แบบสัมภาษณ์ข้อคำถามกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured interview) เพื่อใช้เป็นแนวทางการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นด้านคุณภาพการให้บริการ ของการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5 ในมิติด้านคุณภาพการให้บริการ ซึ่งผู้ศึกษาได้ทำการร่างแบบสัมภาษณ์ โดยการศึกษาข้อมูลจากเอกสาร แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้เป็นแนวทางในการกำหนดรูปแบบ และเนื้อหาของเครื่องมือ

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้ศึกษาดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

3.1 ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) เก็บรวบรวมแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างของข้าราชการในสังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5 โดยวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล และสัมภาษณ์บุคลากรต่างสังกัดที่รับบริการจากสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5

3.2 ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ผู้ศึกษาได้รวบรวมข้อมูลจากการศึกษาเอกสาร หนังสือ ตำรา บทความ เอกสารต่าง ๆ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้ศึกษาได้ดำเนินการตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ตอบกลับมา โดยแบ่งการวิเคราะห์ ข้อมูลออกเป็น 2 ส่วน คือ การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ และการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ รายละเอียด ดังนี้

4.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

เมื่อเก็บรวบรวมข้อมูลแล้ว ผู้ศึกษาทำการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ โดยนำข้อมูลจากแบบสอบถามมาจัดหมวดหมู่ และทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการแปลงสภาพแนวความคิดเห็นหรือตัวแปรที่ต้องการศึกษาเป็นข้อมูลเชิงปริมาณ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติเป็นเครื่องมือ

ในการวิเคราะห์ข้อมูล และจะมีการวิเคราะห์ใน 2 ส่วน คือ การวิเคราะห์ด้วยสถิติพรรณนา และการวิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงอนุมาน

4.1.1 การวิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงพรรณนา โดยใช้ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เพื่อพรรณนาเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปจากกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด สังกัดหน่วยงาน สังกัดหน่วยงานภายใน อายูราชการ และการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็น ตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม โดยมีเกณฑ์ในการแปลผล ดังนี้

ในการวิเคราะห์ข้อมูลผู้ศึกษารวบรวมคะแนนทั้งหมด เพื่อหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่าง ด้วยการอิงเกณฑ์โดยลักษณะคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ซึ่งแบ่งระดับออกเป็น 5 ระดับ โดยใช้วิธีการคำนวณความกว้างของชั้น ดังนี้

$$\frac{(\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด})}{\text{จำนวนชั้น}} = \frac{(5-1)}{5} = 0.8$$

ระดับคะแนน

มากที่สุด	มีค่าคะแนน	5	คะแนน
มาก	มีค่าคะแนน	4	คะแนน
ปานกลาง	มีค่าคะแนน	3	คะแนน
น้อย	มีค่าคะแนน	2	คะแนน
น้อยที่สุด	มีค่าคะแนน	1	คะแนน

ดังนั้น จึงได้กำหนดเกณฑ์ในการแปลความหมาย เพื่อจัดระดับค่าเฉลี่ย ออกเป็นช่วง ดังนี้

คะแนนเฉลี่ยระหว่าง	4.20 - 5.00	หมายถึง	มากที่สุด
คะแนนเฉลี่ยระหว่าง	3.40 - 4.19	หมายถึง	มาก
คะแนนเฉลี่ยระหว่าง	2.60 - 3.39	หมายถึง	ปานกลาง
คะแนนเฉลี่ยระหว่าง	1.80 - 2.59	หมายถึง	น้อย
คะแนนเฉลี่ยระหว่าง	1.00 - 1.79	หมายถึง	น้อยที่สุด

4.1.2 การวิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงอนุมาน เพื่อทดสอบสมมติฐานการศึกษาดังนี้

1) การวิเคราะห์ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5 โดยใช้ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และแปลความหมายโดยใช้เกณฑ์ในการแบ่งระดับผลสัมฤทธิ์แต่ละประเด็นเป็น 5 ระดับ โดยใช้วิธีการคำนวณความกว้างของชั้น ดังนี้

$$\frac{(\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด})}{\text{จำนวนชั้น}} = \frac{(5-1)}{5} = 0.8$$

ระดับคะแนน

มากที่สุด	มีค่าคะแนน	5	คะแนน
มาก	มีค่าคะแนน	4	คะแนน
ปานกลาง	มีค่าคะแนน	3	คะแนน
น้อย	มีค่าคะแนน	2	คะแนน
น้อยที่สุด	มีค่าคะแนน	1	คะแนน

ดังนั้น จึงได้กำหนดเกณฑ์ในการแปลความหมาย เพื่อจัดระดับค่าเฉลี่ยออกเป็นช่วง ดังนี้

คะแนนเฉลี่ยระหว่าง	4.20 - 5.00	หมายถึง	มากที่สุด
คะแนนเฉลี่ยระหว่าง	3.40 - 4.19	หมายถึง	มาก
คะแนนเฉลี่ยระหว่าง	2.60 - 3.39	หมายถึง	ปานกลาง
คะแนนเฉลี่ยระหว่าง	1.80 - 2.59	หมายถึง	น้อย
คะแนนเฉลี่ยระหว่าง	1.00 - 1.79	หมายถึง	น้อยที่สุด

2) การวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis) แบบง่าย (Enter) ใช้วิเคราะห์ตัวแปรอิสระ คือ กรอบแนวคิดปัจจัยด้านองค์การตามกรอบแนวคิด 7 ปัจจัยของแมคคินซี (McKinsey 7s Framework) อย่างน้อย 1 ปัจจัย ได้แก่ 1) ปัจจัยความชัดเจนของยุทธศาสตร์ 2) ปัจจัยความเหมาะสมด้านโครงสร้างองค์การ 3) ปัจจัยความพร้อมของระบบงาน 4) ปัจจัยการมีส่วนร่วมของข้าราชการ 5) ปัจจัยทักษะของข้าราชการ 6) ปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหาร 7) ปัจจัยค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กร ที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5

4.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ จะดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และนำเสนอผลในรูปแบบการพรรณนาบรรยาย ซึ่งการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพในส่วนนี้จะเป็นการสรุปประเด็นจากแบบสอบถามส่วนที่ 4 ซึ่งเป็นข้อคำถามแบบปลายเปิด (Open - ended question) โดยการจัดกลุ่มข้อความที่มีความเกี่ยวข้องกันและนำเสนอข้อมูลด้วยการบรรยาย นอกจากนี้ยังได้นำค่าสถิติเข้ามาช่วยในการวิเคราะห์อีกด้วย ซึ่งได้แก่ การแจกแจงค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) เพื่อให้ทราบความถี่และร้อยละของผู้ตอบที่มีต่อข้อคำถามนั้น ๆ ดังนี้ 1) นำข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้มาจากแบบสอบถามที่มีข้อคำถามแบบปลายเปิด (Open - ended question) มาทำการจัดระเบียบข้อมูลก่อนนำไปวิเคราะห์เพื่อหาคำตอบให้กับวัตถุประสงค์ของการศึกษาข้อที่ 3 เพื่อเป็นข้อมูลให้สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5 สามารถนำมาเป็นกลยุทธ์ให้การดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการในขนาดตประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น 2) ทำการตรวจสอบปริมาณของข้อมูลที่ได้ว่ามีน้ำหนักเพียงพอที่จะตอบวัตถุประสงค์การศึกษาชัดเจนได้หรือไม่อย่างไร จากนั้นผู้ศึกษาก็จะได้นำข้อมูลดังกล่าว มาทำการวิเคราะห์ในรูปแบบการพรรณนาบรรยายเป็นลำดับต่อไปนอกจากนี้ยังได้นำค่าสถิติเข้ามาช่วยในการวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งได้แก่ การแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ เพื่อให้ทราบความถี่และร้อยละของผู้ตอบที่มีต่อข้อคำถามต่าง ๆ และวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์บุคลากรต่างสังกัดที่รับบริการจากสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5 ในด้านคุณภาพการให้บริการของการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5 และนำเสนอผลการศึกษาโดยการบรรยายและอธิบายตามกรอบแนวคิดที่กำหนดไว้



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5” ครั้งนี้ มีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากข้าราชการที่ปฏิบัติงานในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5 ประกอบด้วย สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดชุมพร สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดสุราษฎร์ธานี สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดนครศรีธรรมราช สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดพัทลุง และสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดสงขลา จำนวน 132 คน จึงขอนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งเป็น 6 ตอน ได้แก่ ตอนที่ 1 สถานภาพทั่วไป ตอนที่ 2 ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5 ตอนที่ 3 ความคิดเห็นด้านคุณภาพการให้บริการของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5 ในมิติด้านคุณภาพการให้บริการ ตอนที่ 4 ระดับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5 ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐาน และตอนที่ 6 ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาปรับปรุงเพื่อให้การดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5 ประสบผลสำเร็จมากยิ่งขึ้น โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพทั่วไป

สถานภาพทั่วไป ประกอบด้วยข้อความเกี่ยวกับ เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด สังกัดหน่วยงาน หน่วยงานภายใน และอายุราชการ ได้แสดงรายละเอียดในตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของข้าราชการที่ปฏิบัติงานในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5 จำแนกตามข้อมูลทั่วไป

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	45	34.09
หญิง	87	65.91

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน (คน)	ร้อยละ
2. อายุ		
น้อยกว่า 25 ปี	4	3.03
25 - 34 ปี	23	17.42
35 - 44 ปี	54	40.91
45 - 54 ปี	38	28.79
มากกว่า 54 ปี	13	9.85
3. ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	-	-
ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	59	44.70
ปริญญาโท	73	55.30
ปริญญาเอก	-	-
4. สังกัดหน่วยงาน		
สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดชุมพร	19	14.39
สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดสุราษฎร์ธานี	22	16.67
สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดนครศรีธรรมราช	36	27.27
สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดพัทลุง	24	18.18
สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดสงขลา	31	23.48
5. หน่วยงานภายใน		
กลุ่มอำนวยการ	24	18.18
กลุ่มบริหารงานบุคคล	11	8.33
กลุ่มนโยบายและแผน	15	11.36
กลุ่มพัฒนาการศึกษา	22	16.67
กลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผล	42	31.82
กลุ่มส่งเสริมการศึกษาเอกชน	8	6.06
กลุ่มงานลูกเสือ ยุวกาชาด และกิจการนักเรียน	9	6.82
หน่วยตรวจสอบภายใน	1	0.76

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน (คน)	ร้อยละ
6. อายุราชการ		
น้อยกว่า 5 ปี	10	7.58
5 – 10 ปี	23	17.42
11 – 15 ปี	26	19.70
มากกว่า 15 ปี	73	55.30

จากตารางที่ 4.1 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นข้าราชการที่ปฏิบัติงานในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5 ส่วนใหญ่ เป็นเพศหญิง จำนวน 87 คน (ร้อยละ 65.91) อายุอยู่ระหว่าง 35 - 44 ปี จำนวน 54 คน (ร้อยละ 40.91) มีระดับการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาโท จำนวน 73 คน (ร้อยละ 55.30) สังกัดอยู่ในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดนครศรีธรรมราช จำนวน 36 คน (ร้อยละ 27.27) โดยสังกัดอยู่ในกลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผล จำนวน 42 คน (ร้อยละ 31.82) และมีอายุราชการมากกว่า 15 ปี จำนวน 73 คน (ร้อยละ 55.30)

ตอนที่ 2 ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ ของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5

ผลการวิเคราะห์ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5 โดยนำดัชนีชี้วัดความสำเร็จแบบสมดุล (Balanced Scorecard) ใน 4 มิติ ของสำนักงาน ก.พ.ร. มาเป็นกรอบการศึกษา ได้แก่ (1) มิติด้านประสิทธิผล (2) มิติด้านประสิทธิภาพ (3) มิติด้านคุณภาพการให้บริการ (4) มิติด้านการพัฒนางองค์กร มีรายละเอียดดังนี้

2.1 ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5 ในภาพรวม

ความคิดเห็นของข้าราชการที่ปฏิบัติงานในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5 ต่อระดับความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5 ในภาพรวม ประกอบด้วย 4 มิติ คือ (1) มิติด้านประสิทธิผล (2) มิติด้านประสิทธิภาพ (3) มิติด้านคุณภาพการให้บริการ และ (4) มิติด้านการพัฒนางองค์กร ได้แสดงรายละเอียดในตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผน
ปฏิบัติราชการของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5
ในภาพรวม

รายการ	ระดับความคิดเห็น		
	\bar{X}	SD	ระดับ
1. มิติด้านประสิทธิผล	4.36	0.48	มากที่สุด
2. มิติด้านประสิทธิภาพ	3.87	0.60	มาก
3. มิติด้านคุณภาพการให้บริการ	4.15	0.50	มาก
4. มิติด้านการพัฒนาองค์กร	4.10	0.57	มาก
รวม	4.12	0.40	มาก

จากตารางที่ 4.2 พบว่า ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการ
ของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก
โดยมีค่าเฉลี่ย 4.12 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผน
ปฏิบัติราชการของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5 ในมิติด้านประสิทธิผล
อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.36 รองลงมา ได้แก่ มิติด้านคุณภาพการให้บริการ อยู่ในระดับมาก
มีค่าเฉลี่ย 4.15 มิติด้านการพัฒนาองค์กร มีค่าเฉลี่ย 4.10 และ มิติด้านประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ย 3.87
ตามลำดับ

2.2 ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการของสำนักงาน ศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5 จำแนกรายด้าน

2.2.1 ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการของ สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5 มิติด้านประสิทธิผล

ความคิดเห็นของข้าราชการที่ปฏิบัติงานในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด
ในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5 ต่อระดับความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการ
ของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5 ในมิติด้านประสิทธิผล
ได้แสดงรายละเอียดในตารางที่ 4.3

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5 มิติด้านประสิทธิผล

รายการ	ระดับความคิดเห็น		
	\bar{X}	SD	ระดับ
1. สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติราชการประจำปี	4.46	0.52	มากที่สุด
2. สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกำหนดจุดมุ่งหมายและยุทธศาสตร์การพัฒนาไว้ชัดเจน	4.39	0.55	มากที่สุด
3. สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดมีระบบติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน	4.33	0.59	มากที่สุด
4. สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดนำผลการดำเนินงานที่ผ่านมา มาปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง	4.29	0.64	มากที่สุด
รวม	4.36	0.48	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.3 พบว่า ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5 มิติด้านประสิทธิผลในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย 4.36 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่อยู่ในระดับมากที่สุด ที่มีค่าสูงสุดได้แก่ สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติราชการประจำปี โดยมีค่าเฉลี่ย 4.46 รองลงมา คือ สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกำหนดจุดมุ่งหมายและยุทธศาสตร์การพัฒนาไว้ชัดเจน มีค่าเฉลี่ย 4.39 , สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดมีระบบติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน มีค่าเฉลี่ย 4.33 และ สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดนำผลการดำเนินงานที่ผ่านมา มาปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ย 4.29 ตามลำดับ

2.2.2 ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5 มิติด้านประสิทธิภาพ

ความคิดเห็นของข้าราชการที่ปฏิบัติงานในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5 ต่อระดับความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5 ในมิติด้านประสิทธิภาพ ได้แสดงรายละเอียดในตารางที่ 4.4

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผน
 ปฏิบัติราชการของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5
 มิติด้านประสิทธิภาพ

รายการ	ระดับความคิดเห็น		
	\bar{X}	SD	ระดับ
1. สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดมีการใช้จ่ายงบประมาณตามแผนงาน/โครงการเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด	3.92	0.64	มาก
2. สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อลดค่าใช้จ่ายและเวลาในการทำงาน	3.87	0.71	มาก
3. สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดมีการใช้วัสดุอุปกรณ์อย่างเหมาะสมและเกิดประโยชน์คุ้มค่า	3.87	0.65	มาก
4. สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดมีระบบติดตามประเมินความคุ้มค่าของกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อเปรียบเทียบความคุ้มค่าในการดำเนินงาน	3.83	0.62	มาก
รวม	3.87	0.60	มาก

จากตารางที่ 4.4 พบว่า ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5 มิติด้านประสิทธิภาพในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.87 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่อยู่ในระดับมากที่มีค่าสูงสุด ได้แก่ สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดมีการใช้จ่ายงบประมาณตามแผนงาน/โครงการเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยมีค่าเฉลี่ย 3.92 รองลงมา คือ สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อลดค่าใช้จ่ายและเวลาในการทำงาน มีค่าเฉลี่ย 3.87, สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดมีการใช้วัสดุอุปกรณ์อย่างเหมาะสมและเกิดประโยชน์คุ้มค่า มีค่าเฉลี่ย 3.87 และ สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดมีระบบติดตามประเมินความคุ้มค่าของกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อเปรียบเทียบความคุ้มค่าในการดำเนินงาน มีค่าเฉลี่ย 3.83 ตามลำดับ

2.2.3 ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5 มิติด้านคุณภาพการให้บริการ

ความคิดเห็นของข้าราชการที่ปฏิบัติงานในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5 ต่อระดับความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5 ในมิติด้านคุณภาพการให้บริการ ได้แสดงรายละเอียดในตารางที่ 4.5

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5 มิติด้านคุณภาพการให้บริการ

รายการ	ระดับความคิดเห็น		
	\bar{X}	SD	ระดับ
1. สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดมีการให้บริการต่อผู้มารับบริการ มีประสิทธิภาพ	4.21	0.54	มากที่สุด
2. สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดมีความรวดเร็วของการให้บริการ/ดำเนินการ ต่อผู้มารับบริการ	4.17	0.53	มาก
3. สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดสามารถตอบสนองตามความคาดหวัง/ความต้องการ ในการให้บริการของประชาชน หรือเจ้าหน้าที่ของรัฐ (ที่ไม่ใช่เจ้าหน้าที่ของหน่วยงานผู้ให้บริการ) หรือหน่วยงานเอกชน	4.08	0.58	มาก
รวม	4.15	0.50	มาก

จากตารางที่ 4.5 พบว่า ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5 มิติด้านคุณภาพการให้บริการ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 4.15 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่อยู่ในระดับมากที่สุด ที่มีค่าสูงสุด ได้แก่ สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดมีการให้บริการต่อผู้มารับบริการ มีประสิทธิภาพ โดยมีค่าเฉลี่ย 4.21 และอยู่ในระดับมาก ได้แก่ สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดมีความรวดเร็วของการให้บริการ/ดำเนินการ ต่อผู้มารับบริการ มีค่าเฉลี่ย 4.17 รองลงมา คือ สำนักงานศึกษาธิการจังหวัด

สามารถตอบสนองตามความคาดหวัง/ความต้องการ ในการให้บริการของประชาชน หรือเจ้าหน้าที่ของรัฐ (ที่ไม่ใช่เจ้าหน้าที่ของหน่วยงานผู้ให้บริการ) หรือหน่วยงานเอกชน มีค่าเฉลี่ย 4.08 ตามลำดับ

2.2.4 ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5 มิติด้านการพัฒนางานองค์กร

ความคิดเห็นของข้าราชการที่ปฏิบัติงานในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5 ต่อระดับความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5 ในมิติด้านการพัฒนางานองค์กร ได้แสดงรายละเอียดในตารางที่ 4.6

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5 มิติด้านการพัฒนางานองค์กร

รายการ	ระดับความคิดเห็น		
	\bar{X}	SD	ระดับ
1. สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดมีการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในหน่วยงาน	4.11	0.60	มาก
2. สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดมีการพัฒนา/ปรับปรุงสารสนเทศ และเทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการดำเนินงาน	4.08	0.65	มาก
3. สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดมีการพัฒนา/ปรับปรุงวัฒนธรรมองค์กร เพื่อเพิ่มโอกาสให้การดำเนินงานประสบผลสำเร็จ	4.10	0.59	มาก
รวม	4.10	0.57	มาก

จากตารางที่ 4.6 พบว่า ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5 มิติด้านการพัฒนางานองค์กร ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 4.10 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่อยู่ในระดับมากที่สุดมีค่าสูงสุด ได้แก่ สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดมีการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในหน่วยงาน โดยมีค่าเฉลี่ย 4.11 รองลงมา คือ สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดมีการพัฒนา/ปรับปรุงวัฒนธรรมองค์กร

เพื่อเพิ่มโอกาสให้การดำเนินงานประสบผลสำเร็จ มีค่าเฉลี่ย 4.10 และ สำนักงานศึกษาธิการจังหวัด มีการพัฒนา/ปรับปรุงสารสนเทศ และเทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการดำเนินงาน มีค่าเฉลี่ย 4.08 ตามลำดับ

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นด้านคุณภาพการให้บริการของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด ในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5 ในมิติด้านคุณภาพการให้บริการ

จากการสัมภาษณ์บุคลากรต่างสังกัดที่รับบริการจากสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด ในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5 จำนวน 3 คน ถึงความคิดเห็นด้านคุณภาพการให้บริการของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5 ในมิติด้านคุณภาพการให้บริการ มีรายละเอียดดังนี้

คำถามที่ 1 การให้บริการของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด มีกระบวนการ/ขั้นตอนที่ชัดเจน ผู้รับบริการสามารถเข้าถึงการบริการได้ง่าย มีความสะดวกรวดเร็วหรือไม่ อย่างไร

“มีกระบวนการขั้นตอนที่ชัดเจน มีการประชาสัมพันธ์กระบวนการ/ขั้นตอนผ่านทางเว็บไซต์หน่วยงาน เพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ผู้รับบริการ เช่น การยื่นขอเอกสารหรือดำเนินการต่าง ๆ (การขออนุญาตจัดตั้งโรงเรียน การขอใบอนุญาตประกอบวิชาชีพครู เป็นต้น) แต่บางงานขาดการประชาสัมพันธ์หรือชี้แจงกระบวนการให้ผู้รับบริการทราบ ซึ่งผู้รับบริการต้องสอบถามกับเจ้าหน้าที่ ว่าขั้นตอนต่อไปต้องทำอะไร”

(บุคลากรสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา, สัมภาษณ์ 2567)

“บางงานบริการมีขั้นตอนชัดเจนและทำได้ง่าย รวดเร็ว เช่น การขอเอกสารหรือใบอนุญาตต่าง ๆ ที่ทำผ่านออนไลน์หรือตรวจสอบสถานะทางเว็บไซต์ได้ ช่วยประหยัดเวลามาก แต่บางงาน เช่น การรับเรื่องร้องเรียนด้านการศึกษา มักจะช้า ต้องรอนานกว่าจะได้คำตอบ เพราะต้องตรวจสอบข้อมูลในพื้นที่ ซึ่งคุณภาพบริการก็ไม่เหมือนกันในแต่ละจังหวัด ขึ้นอยู่กับการจัดการทรัพยากรของสำนักงานในแต่ละแห่ง”

(บุคลากรสำนักงานศึกษาธิการภาค 5, สัมภาษณ์ 2567)

“ผู้รับบริการสามารถเข้าถึงการให้บริการได้สะดวก จากการที่มีช่องทางการบริการที่หลากหลาย แต่กระบวนการ/ขั้นตอนยังไม่ชัดเจน ไม่มีการกำหนดระยะเวลา ทำให้ผู้รับบริการไม่ทราบว่า จะได้รับการตอบกลับเมื่อไร เช่น การรับเรื่องร้องเรียนด้านการศึกษา แม้ว่าสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด จะมีช่องทางในการรับเรื่องร้องเรียน แต่บางครั้งกระบวนการอาจไม่ชัดเจนหรือไม่มีความรวดเร็วพอ โดยเฉพาะเรื่องที่ต้องมีการตรวจสอบข้อเท็จจริงในพื้นที่”

(บุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, สัมภาษณ์ 2567)

สรุปประเด็นคำตอบ คำถามที่ 1 การให้บริการของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด ด้านกระบวนการ/ขั้นตอน ในการบริการในบางงาน มีกระบวนการ/ขั้นตอนที่ชัดเจน ผู้รับบริการสามารถเข้าถึงการบริการได้ง่าย มีความสะดวก โดยมีการประชาสัมพันธ์กระบวนการ/ขั้นตอนผ่านทางเว็บไซต์หน่วยงาน เพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ผู้รับบริการ เช่น การยื่นขอเอกสารหรือดำเนินการต่าง ๆ (การขออนุญาตจัดตั้งโรงเรียน การขอใบอนุญาตประกอบวิชาชีพครู เป็นต้น) ซึ่งขั้นตอนเหล่านี้มักจะถูกเผยแพร่ทางเว็บไซต์หรือประกาศของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดเพื่อให้ผู้ใช้บริการทราบ การมีระบบการขอใบอนุญาตประกอบวิชาชีพผ่านทางออนไลน์ หรือการตรวจสอบสถานะเอกสารผ่านเว็บไซต์ของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด ซึ่งช่วยลดเวลาและความยุ่งยากในการติดต่อ เป็นต้น แต่การบริการในบางงาน มีกระบวนการ/ขั้นตอนที่ไม่ชัดเจน ผู้รับบริการเข้าถึงการบริการได้ยาก มีความล่าช้า ไม่มีการกำหนดระยะเวลา ทำให้ผู้รับบริการไม่ทราบว่า จะได้รับการตอบกลับเมื่อไร เช่น การรับเรื่องร้องเรียนด้านการศึกษา แม้ว่าสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดจะมีช่องทางในการรับเรื่องร้องเรียน แต่บางครั้งกระบวนการตอบสนองต่อข้อร้องเรียนอาจไม่ชัดเจนหรือไม่มีความรวดเร็วพอ โดยเฉพาะเรื่องที่ต้องมีการตรวจสอบข้อเท็จจริงในพื้นที่ ทำให้ผู้ร้องเรียนต้องรอเป็นเวลานานกว่าจะได้รับคำตอบหรือติดตามความคืบหน้าได้ ซึ่งคุณภาพการให้บริการของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดแต่ละงาน แต่ละแห่งมีความแตกต่างกัน อาจจะขึ้นอยู่กับการจัดการทรัพยากรที่มีอยู่ของสำนักงานนั้น ๆ

คำถามที่ 2 เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานมีความน่าเชื่อถือ มีทัศนคติที่ดีต่อการให้บริการ และมีความรู้ความสามารถเหมาะสมในการให้บริการหรือไม่ อย่างไร

“เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานมีความน่าเชื่อถือในงานที่ปฏิบัติ มีความรู้ความสามารถในงาน นั้น ๆ แต่ยังคงขาดความชัดเจนในบางงาน เช่น เรื่องตัวชี้วัดของแผนพัฒนาการศึกษาของจังหวัด เจ้าหน้าที่อธิบายการเก็บตัวชี้วัดไม่ชัดเจน”

(บุคลากรสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา, สัมภาษณ์ 2567)

“เจ้าหน้าที่ปฏิบัติตามกฎระเบียบดำเนินงานตามขั้นตอน การรักษาความลับในข้อมูลของผู้ขอรับบริการ มีความเป็นธรรม สามารถให้ข้อมูลได้ชัดเจน และตอบคำถามของผู้ใช้บริการได้อย่างตรงไปตรงมา มีทัศนคติที่ดีในการให้บริการ มีความตั้งใจในการช่วยเหลือผู้มาติดต่อ ให้บริการด้วยความสุภาพ และแสดงถึงความใส่ใจในความต้องการของผู้ใช้บริการ มีความรู้ความสามารถในการให้บริการในเรื่องที่รับผิดชอบ เช่น การขออนุญาตจัดตั้งโรงเรียน การขอใบอนุญาตประกอบวิชาชีพครู ซึ่งมีความรู้ที่ชัดเจนจะทำให้การให้บริการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและถูกต้องตามกฎระเบียบ ข้อบังคับที่กำหนดไว้ ทั้งนี้ ความรู้ความสามารถในการให้บริการจะต้องปรับปรุงพัฒนาให้เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน และอนาคต”

(บุคลากรสำนักงานศึกษาธิการภาค 5, สัมภาษณ์ 2567)

“เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานสามารถให้ข้อมูลที่เป็นไปตามระเบียบและข้อกำหนด สามารถให้คำแนะนำและตอบข้อซักถามได้อย่างชัดเจนและครอบคลุม และสามารถแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้ เจ้าหน้าที่อภัยาศัย ยิ้มแย้มแจ่มใส และเต็มใจให้บริการ รับฟังความคิดเห็น และข้อเสนอแนะของผู้รับบริการอย่างตั้งใจ มีความกระตือรือร้นในการแก้ไขปัญหาของผู้รับบริการ”

(บุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, สัมภาษณ์ 2567)

สรุปประเด็นคำตอบ คำถามที่ 2 การให้บริการของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน มีความน่าเชื่อถือ มีทัศนคติที่ดีต่อการให้บริการ และมีความรู้ความสามารถเหมาะสมในการให้บริการ โดยแบ่งออกเป็น 3 ด้าน ดังนี้

1) ด้านความน่าเชื่อถือ เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานได้ปฏิบัติตามกฎระเบียบดำเนินงานตามขั้นตอน มีความเป็นธรรม สามารถให้ข้อมูลที่เป็นไปตามระเบียบและข้อกำหนด สามารถให้คำแนะนำและตอบข้อซักถามได้อย่างตรงไปตรงมา ชัดเจนและครอบคลุมคำถามของผู้ใช้บริการ ส่งผลให้ผู้รับบริการมีความเชื่อมั่นมากขึ้น

2) ด้านทัศนคติต่อการให้บริการ เจ้าหน้าที่ที่มีทัศนคติที่ดีในการให้บริการ มีอภัยาศัย ยิ้มแย้มแจ่มใส และเต็มใจให้บริการ มีความตั้งใจในการช่วยเหลือผู้มาติดต่อ ให้บริการด้วยความสุภาพ และแสดงถึงความใส่ใจในความต้องการของผู้ใช้บริการ รับฟังความคิดเห็น และข้อเสนอแนะของผู้รับบริการอย่างตั้งใจ มีความกระตือรือร้นในการแก้ไขปัญหาและตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ

3) ด้านความรู้ความสามารถในการให้บริการ เจ้าหน้าที่ที่มีความรู้ความสามารถในการให้บริการตามเรื่องที่รับผิดชอบ เช่น การขออนุญาตจัดตั้งโรงเรียน การขอใบอนุญาตประกอบวิชาชีพครู ซึ่งความรู้ที่ชัดเจนจะทำให้การให้บริการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและถูกต้องตาม

กฎระเบียบ ข้อบังคับที่กำหนดไว้ ทั้งนี้ ความรู้ความสามารถในการให้บริการจะต้องปรับปรุงพัฒนาให้เหมาะสม ทันสมัยตามบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป แต่ในบางงานที่ต้องบูรณาการร่วมกับหน่วยงานอื่น ยังขาดความชัดเจน เช่น เรื่องตัวชี้วัดของแผนพัฒนาการศึกษาของจังหวัด เจ้าหน้าที่บางรายยังอธิบายการเก็บตัวชี้วัดได้ไม่ชัดเจน ตามความต้องการของผู้รับบริการ

คำถามที่ 3 เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานให้บริการด้วยความเท่าเทียมและไม่เลือกปฏิบัติหรือไม่ อย่างไร

“เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานให้บริการด้วยความเท่าเทียม โดยการดำเนินการตามลำดับก่อนหลัง หรือการบริการจนเสร็จสิ้นกระบวนการ”

(บุคลากรสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา, สัมภาษณ์ 2567)

“เจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่ให้บริการแบบเท่าเทียมกัน ไม่ว่าจะเป็นการขอเอกสารขออนุญาต หรือเรื่องร้องเรียน ทุกคนควรได้รับการปฏิบัติอย่างยุติธรรม ไม่ว่าจะเป็นเพศ อายุ ศาสนา เชื้อชาติ หรือสถานะทางสังคม ถ้าสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดมีนโยบายและกฎชัดเจน ก็จะช่วยป้องกันการเลือกปฏิบัติและลดโอกาสที่มันจะเกิดขึ้น”

(บุคลากรสำนักงานศึกษาธิการภาค 5, สัมภาษณ์ 2567)

“เจ้าหน้าที่ให้บริการตามลำดับ ใช้ท่าทางที่สุภาพ เป็นมิตรกับผู้รับบริการทุกคน ไม่มีการเลือกปฏิบัติ หรือให้สิทธิพิเศษกับผู้รับบริการรายใดเป็นพิเศษ”

(บุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, สัมภาษณ์ 2567)

สรุปประเด็นคำตอบ คำถามที่ 3 การให้บริการด้วยความเท่าเทียมและไม่เลือกปฏิบัติ เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่ให้บริการด้วยความเท่าเทียมและไม่เลือกปฏิบัติ ให้บริการตามลำดับ ใช้ท่าทางที่สุภาพ เป็นมิตรกับผู้รับบริการทุกคน ให้การบริการจนเสร็จสิ้นกระบวนการ ไม่เลือกปฏิบัติหรือให้สิทธิพิเศษกับผู้รับบริการรายหนึ่งรายใด ไม่ว่าจะเป็นการยื่นขอเอกสาร การขออนุญาตต่าง ๆ หรือการติดต่อเรื่องร้องเรียน ผู้ใช้บริการได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรมและไม่เลือกปฏิบัติ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องเพศ อายุ ศาสนา เชื้อชาติ หรือสถานะทางสังคม

คำถามที่ 4 เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานมีการสื่อสารข้อมูลที่ครบถ้วน ชัดเจนในการให้บริการหรือไม่ อย่างไร

“ในบางงานเจ้าหน้าที่สื่อสารข้อมูลยังไม่ครบถ้วนและไม่ชัดเจน ตัวอย่างตามคำตอบข้อ 2”

(บุคลากรสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา, สัมภาษณ์ 2567)

“เจ้าหน้าที่สามารถสื่อสารข้อมูลในการให้บริการได้ครบถ้วน ชัดเจน ใช้ภาษาที่เข้าใจง่าย ช่วยลดความสับสนในการติดต่อประสานงาน”

(บุคลากรสำนักงานศึกษาธิการภาค 5, สัมภาษณ์ 2567)

“การสื่อสารข้อมูลของเจ้าหน้าที่ค่อนข้างดี เจ้าหน้าที่เข้าใจในเรื่องที่สอบถามและสามารถสื่อสารข้อมูลได้อย่างถูกต้อง แต่บางครั้งเจ้าหน้าที่ให้ข้อมูลไม่ครบถ้วน ทำให้ผู้รับบริการต้องสอบถามซ้ำหลายครั้ง”

(บุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, สัมภาษณ์ 2567)

สรุปประเด็นคำตอบ คำถามที่ 4 การสื่อสารข้อมูลที่ครบถ้วน ชัดเจนในการให้บริการ เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานสามารถสื่อสารข้อมูลในการให้บริการได้ครบถ้วน ชัดเจน เข้าใจในเรื่องที่สอบถามและสามารถสื่อสารข้อมูลได้อย่างถูกต้อง ใช้ภาษาที่เข้าใจง่ายช่วยลดความคลาดเคลื่อนและความสับสนในการดำเนินการ

คำถามที่ 5 การให้บริการของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด มีสิ่งอำนวยความสะดวกในการให้บริการหรือไม่ อย่างไร (เช่น มีระบบบัตรคิว มีช่องทางการติดต่อที่หลากหลาย)

“การให้บริการของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด มีช่องทางการติดต่อที่หลากหลาย เช่น ติดต่อทางโทรศัพท์ อีเมลล์ ไลน์ ทำให้สะดวก รวดเร็ว และประหยัดค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปติดต่อราชการ”

(บุคลากรสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา, สัมภาษณ์ 2567)

“การให้บริการของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด ควรทำให้ผู้ใช้บริการสะดวกที่สุด เช่น ควรมีระบบออนไลน์ให้ยื่นเอกสาร ตรวจสอบข้อมูล หรือติดตามสถานะผ่านอินเทอร์เน็ต เพื่อลดการเดินทางไปที่สำนักงาน และช่วยผู้ใช้บริการที่อยู่ไกล ๆ สามารถติดต่อได้สะดวกขึ้น นอกจากนี้ควรมีจุดบริการคอมพิวเตอร์หรือแท็บเล็ตให้คนมายื่นเรื่องผ่านระบบเองได้ พร้อมเจ้าหน้าที่คอยช่วยแนะนำ สำหรับคนที่ไม่สะดวกใช้ระบบออนไลน์ที่บ้าน”

(บุคลากรสำนักงานศึกษาธิการภาค 5, สัมภาษณ์ 2567)

“มีช่องทางการให้บริการที่หลากหลาย ทั้งที่สำนักงาน ทางโทรศัพท์ อีเมล และติดต่อสื่อสารผ่านระบบอินเทอร์เน็ตบนสมาร์ตโฟน เช่น โปรแกรม Line หรือมีการให้บริการนอกเวลาราชการในบางกรณี เพื่ออำนวยความสะดวกแก่ผู้รับบริการ”

(บุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, สัมภาษณ์ 2567)

สรุปประเด็นคำตอบ คำถามที่ 5 สิ่งอำนวยความสะดวกในการให้บริการของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด มีช่องทางการให้บริการที่หลากหลาย ทั้งสามารถติดต่อที่สำนักงานโดยตรง ทางโทรศัพท์ อีเมล และติดต่อสื่อสารผ่านระบบอินเทอร์เน็ตบนสมาร์ตโฟน เช่น Facebook, Line Official Account เป็นต้น การให้บริการผ่านระบบออนไลน์ช่วยให้ผู้ใช้บริการสามารถยื่นเอกสาร ตรวจสอบข้อมูล หรือติดตามสถานะการดำเนินการได้ผ่านทางอินเทอร์เน็ต ซึ่งเป็นช่องทางที่เข้าถึงง่ายและรวดเร็วในการสื่อสาร เพื่อลดการเดินทางไปที่สำนักงาน และเพิ่มความสะดวกให้กับผู้ใช้บริการที่อยู่ในพื้นที่ห่างไกล ส่งผลให้สะดวก รวดเร็ว และประหยัดค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปติดต่อราชการ และมีข้อเสนอให้มีจุดบริการคอมพิวเตอร์หรือแท็บเล็ต ให้ผู้ใช้บริการสามารถกรอกข้อมูลหรือยื่นเรื่องผ่านระบบออนไลน์ได้ด้วยตนเอง พร้อมมีเจ้าหน้าที่ให้คำแนะนำเมื่อจำเป็น สำหรับผู้ที่ไม่มีความสะดวกในการใช้ระบบออนไลน์ที่บ้าน รวมถึงการให้บริการนอกเวลาราชการในบางกรณี เพื่ออำนวยความสะดวกแก่ผู้รับบริการด้วย

คำถามที่ 6 ผลการให้บริการของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด ตรงตามความต้องการของท่านหรือไม่ อย่างไร

“ตรงตามความต้องการ แต่ยังมีในบางงานที่ไม่ชัดเจน อาจจะต้องติดต่อประสานงานหลายครั้ง”

(บุคลากรสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา, สัมภาษณ์ 2567)

“โดยรวมแล้วการบริการถือว่าตอบโจทย์ และสะดวกในการติดต่อ มีความชัดเจนในการให้บริการ แต่บางครั้งอาจเข้าใจในเรื่องการให้คำอธิบายหรือคำตอบ และบางที่ข้อมูลจากเจ้าหน้าที่อาจไม่ครบหรือไม่ถูกต้อง ทำให้ผู้ใช้บริการสับสนและต้องกลับมาถามใหม่”

(บุคลากรสำนักงานศึกษาธิการภาค 5, สัมภาษณ์ 2567)

“ในภาพรวมการให้บริการของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด สามารถดำเนินการได้ตรงตามความต้องการ”

(บุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, สัมภาษณ์ 2567)

สรุปประเด็นคำตอบ คำถามที่ 6 การให้บริการของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด สามารถให้บริการได้ตรงตามความต้องการ มีความความสะดวกในการติดต่อ และมีความชัดเจนในการให้บริการ แต่มีความผิดพลาดในบางประเด็น เช่น การให้ข้อมูลของเจ้าหน้าที่อาจไม่ครบถ้วน และต้องประสานงานในหลายครั้ง

คำถามที่ 7 การให้บริการของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในภาพรวม มีปัญหาหรืออุปสรรคหรือไม่ อย่างไร

“การรับบริการในบางเรื่อง อาจจะไม่เสร็จสิ้นในวันเดียว จะต้องมีการติดต่อประสานต่อเนื่องจนกว่าจะเสร็จสิ้น”

(บุคลากรสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา, สัมภาษณ์ 2567)

“การให้บริการของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด ถึงแม้จะตอบโจทย์ในหลาย ๆ เรื่อง แต่ก็ยังมีปัญหาและอุปสรรคที่ทำให้ประสิทธิภาพการทำงานและความพึงพอใจของผู้ใช้บริการลดลงอยู่บ้าง ปัญหาหลัก ๆ ที่มักเจอก็คือ บางพื้นที่สำนักงานอยู่ไกล เข้าถึงยาก โดยเฉพาะคนที่ไม่มีรถส่วนตัว การเดินทางไปใช้บริการก็เลยเป็นเรื่องลำบาก อีกปัญหาหนึ่ง คือ ทักษะของเจ้าหน้าที่ บางครั้งเจ้าหน้าที่อาจยังขาดทักษะหรือความรู้ที่จำเป็นในการให้บริการ หรือยังไม่ได้รับการอบรมพัฒนาเพิ่มเติม ทำให้การให้ข้อมูลไม่ครบถ้วนหรือผิดพลาด จนผู้ให้บริการต้องกลับมาถามใหม่ ทำให้เสียเวลาและสร้างความสับสน ส่วนปัญหาเรื่องระบบจัดการเอกสาร ก็ยังมีสำนักงานหลายแห่งที่ใช้ระบบแบบเก่า เก็บเอกสารเป็นกระดาษ หรือจัดการข้อมูลไม่เป็นระบบ ทำให้การค้นหาหรือติดตามเอกสารใช้เวลานาน ส่งผลให้ขั้นตอนต่าง ๆ ล่าช้าไปอีก ถ้าปรับแก้ปัญหาเหล่านี้ได้ เชื่อว่าจะช่วยให้การบริการดีขึ้น และทำให้ผู้ใช้บริการพึงพอใจมากขึ้น”

(บุคลากรสำนักงานศึกษาธิการภาค 5, สัมภาษณ์ 2567)

“มีปัญหาและอุปสรรคอยู่บ้างในการอธิบายขั้นตอนหรือข้อมูลสำคัญ บางเรื่องยังไม่ชัดเจน ทำให้เกิดความสับสน รวมไปถึงการสื่อสาร บางเรื่องก็อาจยังไม่ชัดเจนพอ ทำให้ไม่เข้าใจขั้นตอนการดำเนินการ”

(บุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, สัมภาษณ์ 2567)

สรุปประเด็นคำตอบ คำถามที่ 7 การให้บริการของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด ในภาพรวมอาจมีปัญหาหรืออุปสรรคที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพและความพึงพอใจของผู้รับบริการ โดยปัญหาและอุปสรรคที่มักพบ ได้แก่

1) การอธิบายขั้นตอนหรือข้อมูลสำคัญบางเรื่องยังไม่ชัดเจน ทำให้เกิดความสับสน รวมไปถึงการสื่อสาร บางเรื่องก็อาจยังไม่ชัดเจนพอ ทำให้ไม่เข้าใจขั้นตอนการดำเนินการ

2) สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในบางแห่ง มีสถานที่ตั้งอยู่ในที่ที่เข้าถึงยาก โดยเฉพาะสำหรับผู้ที่อยู่ในพื้นที่ห่างไกลหรือผู้ที่ไม่มีพาหนะเดินทาง ทำให้การเดินทางมารับบริการ เป็นอุปสรรคที่สำคัญ

3) เจ้าหน้าที่อาจขาดทักษะที่จำเป็นในการให้บริการ หรือไม่ได้รับการอบรม พัฒนา เพื่อปรับปรุงทักษะด้านการสื่อสารและการจัดการงานที่ซับซ้อน ทำให้เกิดความผิดพลาด ในการให้บริการ หรือการให้ข้อมูลที่ไม่ครบถ้วน

4) สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดบางแห่ง ยังใช้ระบบเอกสารแบบดั้งเดิม เช่น การจัดเก็บเอกสารแบบกระดาษหรือการจัดการข้อมูลที่ไม่มีความเป็นระบบ อาจทำให้ การค้นหาและติดตามเอกสารล่าช้า ซึ่งส่งผลให้การดำเนินการต่าง ๆ เกิดความล่าช้าได้

คำถามที่ 8 ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงคุณภาพการให้บริการของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในอนาคต

“ควรมีการแจ้งขั้นตอน กระบวนการ เอกสารประกอบในการติดต่อของแต่ละกลุ่มงาน บนเว็บไซต์สำนักงาน เพื่อให้ผู้รับบริการจะได้เตรียมความพร้อม ก่อนรับบริการ และควรมีแอปพลิเคชันที่เกี่ยวข้องกับการบริการของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด เพื่อความสะดวก รวดเร็ว และความประหยัดในการรับบริการ”

(บุคลากรสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา, สัมภาษณ์ 2567)

“การพัฒนาการให้บริการควรเน้นที่ความสะดวกและมีประสิทธิภาพมากขึ้น ด้วยการใช้เทคโนโลยีและฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ให้มีทักษะและทัศนคติที่ดี เช่น การทำระบบ One-Stop Service รวมทุกบริการไว้ที่เดียว ช่วยลดเวลาการดำเนินการ การพัฒนาแอปพลิเคชัน ที่ช่วยแจ้งเตือนเรื่องเอกสารหรือนัดหมายจะทำให้เข้าถึงบริการได้ง่ายขึ้น รวมถึงการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ให้พร้อมในการให้บริการที่เป็นมิตรและใช้งานเทคโนโลยีได้อย่างคล่องตัว นอกจากนี้ ควรเปิดรับข้อเสนอแนะจากผู้ใช้บริการเพื่อตอบสนองความต้องการที่เปลี่ยนไป”

(บุคลากรสำนักงานศึกษาธิการภาค 5, สัมภาษณ์ 2567)

“ควรมีการให้บริการเอกสารออนไลน์ โดยอนุญาตให้ดาวน์โหลดเอกสารต่าง ๆ ได้จากเว็บไซต์ของสำนักงาน เพื่อลดขั้นตอนการขอเอกสาร ควรสนับสนุนให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน ศึกษาความรู้เพิ่มเติมเกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบ พร้อมทั้งจัดทำเอกสารคู่มือสำหรับผู้รับบริการ ให้มีความชัดเจนและเข้าใจง่าย และจัดทำแบบสอบถามเพื่อรับฟังความคิดเห็นของผู้ใช้บริการ และนำไปปรับปรุงการบริการต่อไป”

(บุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, สัมภาษณ์ 2567)

สรุปประเด็นคำตอบ คำถามที่ 8 ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงคุณภาพ การให้บริการของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในอนาคต ควรมุ่งเน้นที่การพัฒนากระบวนการ ให้บริการให้สะดวกและมีประสิทธิภาพมากขึ้น มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริการ รวมถึงการ ฝึกอบรมบุคลากรให้มีทักษะและทัศนคติที่ดีในการให้บริการ ซึ่งจะช่วยเพิ่มความพึงพอใจ ของผู้รับบริการและทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่น ดังนี้

1) ควรมีการจัดระบบให้บริการแบบเบ็ดเสร็จ (One-Stop Service): การจัดตั้งศูนย์บริการที่รวมทุกบริการไว้ที่เดียว จะช่วยให้ผู้ใช้บริการสามารถดำเนินการหลายเรื่อง ในที่เดียว โดยไม่ต้องติดต่อหลายแผนก ซึ่งจะช่วยลดเวลาในการดำเนินการและเพิ่มความสะดวกสบาย

2) ควรใช้เทคโนโลยีในการสร้างแอปพลิเคชันที่รองรับบริการต่าง ๆ ของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด จะช่วยเพิ่มความสะดวกในการเข้าถึงข้อมูลและการดำเนินการผ่าน มือถือ เช่น การให้บริการออนไลน์ (การดาวน์โหลดเอกสารต่าง ๆ ได้จากเว็บไซต์ของหน่วยงาน เพื่อลดขั้นตอนการขอเอกสาร) การแจ้งเตือนเมื่อมีเรื่องนัดหมายต่าง ๆ

3) การสนับสนุนให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานศึกษาความรู้เพิ่มเติมเกี่ยวกับ งานที่รับผิดชอบ ควรมีการฝึกอบรมทักษะด้านการสื่อสาร การบริการที่เป็นมิตร และทักษะ เฉพาะทางอย่างสม่ำเสมอ เช่น ทักษะการใช้เทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการทำงาน เพื่อให้เจ้าหน้าที่ สามารถให้บริการได้อย่างมีประสิทธิภาพและตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการได้ดีขึ้น

4) การจัดทำคู่มือเอกสารกระบวนการ/ขั้นตอน ในการรับบริการแต่ละงาน อย่างครบถ้วน สำหรับผู้รับบริการให้มีความชัดเจนและเข้าใจง่าย

5) การจัดทำแบบสอบถามเพื่อรับฟังความคิดเห็นและนำไปปรับปรุงการ บริการในอนาคต โดยการเปิดรับข้อเสนอแนะและพัฒนาตามความต้องการของผู้ใช้บริการ อย่างต่อเนื่อง เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้บริการที่เปลี่ยนแปลงไป

ตอนที่ 4 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ ของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5

ผลการวิเคราะห์ ความคิดเห็นของข้าราชการที่ปฏิบัติงานในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด ในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5 ต่อระดับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานตาม แผนปฏิบัติการของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5 ประกอบด้วย 7 ปัจจัย ได้แก่ (1) ปัจจัยความชัดเจนของยุทธศาสตร์ (2) ปัจจัยความเหมาะสมด้านโครงสร้าง องค์กร (3) ปัจจัยความพร้อมของระบบงาน (4) ปัจจัยการมีส่วนร่วมของข้าราชการ (5) ปัจจัยทักษะ

ของข้าราชการ (6) ปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหาร และ (7) ปัจจัยค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กร มีรายละเอียดดังนี้

4.1 ระดับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5 ในภาพรวม

ความคิดเห็นของข้าราชการที่ปฏิบัติงานในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5 ในภาพรวมต่อระดับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5 ประกอบด้วย 7 ปัจจัย ได้แก่ (1) ปัจจัยความชัดเจนของยุทธศาสตร์ (2) ปัจจัยความเหมาะสมด้านโครงสร้างองค์กร (3) ปัจจัยความพร้อมของระบบงาน (4) ปัจจัยการมีส่วนร่วมของข้าราชการ (5) ปัจจัยทักษะของข้าราชการ (6) ปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหาร และ (7) ปัจจัยค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กร ได้แสดงรายละเอียดในตารางที่ 4.7

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5 ในภาพรวม

รายการ	ระดับความคิดเห็น		
	\bar{X}	SD	ระดับ
1. ปัจจัยความชัดเจนของยุทธศาสตร์	4.40	0.53	มากที่สุด
2. ปัจจัยความเหมาะสมด้านโครงสร้างองค์กร	3.78	0.67	มาก
3. ปัจจัยความพร้อมของระบบงาน	4.42	0.50	มากที่สุด
4. ปัจจัยการมีส่วนร่วมของข้าราชการ	4.07	0.56	มาก
5. ปัจจัยทักษะของข้าราชการ	4.11	0.41	มาก
6. ปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหาร	4.51	0.51	มากที่สุด
7. ปัจจัยค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กร	4.17	0.46	มาก
รวม	4.25	0.35	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.7 พบว่า ระดับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5 ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย 4.25 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ปัจจัยที่อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าสูงสุด ได้แก่ ปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหาร โดยมีค่าเฉลี่ย 4.51 รองลงมา คือ ปัจจัย

ความพร้อมของระบบงาน มีค่าเฉลี่ย 4.42 และ ปัจจัยความชัดเจนของยุทธศาสตร์ มีค่าเฉลี่ย 4.40 ส่วนปัจจัยที่อยู่ในระดับมาก มีค่าสูงสุด ได้แก่ ปัจจัยค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์การ โดยมีค่าเฉลี่ย 4.17 รองลงมาคือ ปัจจัยทักษะของข้าราชการ มีค่าเฉลี่ย 4.11, ปัจจัยการมีส่วนร่วมของข้าราชการ มีค่าเฉลี่ย 4.07 และ ปัจจัยความเหมาะสมด้านโครงสร้างองค์การ มีค่าเฉลี่ย 3.78 ตามลำดับ

4.2 ระดับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5 จำแนกรายด้าน

4.2.1 *ความคิดเห็นของข้าราชการที่ปฏิบัติงานในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5 ต่อปัจจัยความชัดเจนของยุทธศาสตร์* ได้แสดงรายละเอียดในตารางที่ 4.8

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยความชัดเจนของยุทธศาสตร์ที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5

รายการ	ระดับความคิดเห็น		
	\bar{X}	SD	ระดับ
1. สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดมีการทบทวนแนวทางการพัฒนาเพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายของต้นสังกัดและความต้องการของแต่ละพื้นที่ที่เปลี่ยนแปลงไป	4.42	0.54	มากที่สุด
2. สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดมีการกำหนดวิสัยทัศน์ไว้ชัดเจน	4.42	0.58	มากที่สุด
3. สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดมีการกำหนดพันธกิจไว้ชัดเจน	4.42	0.58	มากที่สุด
4. สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดมีการกำหนดจุดมุ่งหมายการพัฒนาไว้ชัดเจน	4.40	0.58	มากที่สุด
5. สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดมีการกำหนดแนวทางการพัฒนาที่ สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายการพัฒนา	4.39	0.58	มากที่สุด

ตารางที่ 4.8 (ต่อ)

รายการ	ระดับความคิดเห็น		
	\bar{X}	SD	ระดับ
6. สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดมีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ ตามจุดมุ่งหมายการพัฒนาไว้ชัดเจน	4.41	0.58	มากที่สุด
7. สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดมีการกำหนดแผนงาน/โครงการ ที่สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนา	4.36	0.58	มากที่สุด
8. สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดมีการถ่ายทอดยุทธศาสตร์การพัฒนาไปสู่ภาคปฏิบัติไว้ชัดเจน	4.33	0.59	มากที่สุด
รวม	4.40	0.53	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.8 พบว่า ปัจจัยความชัดเจนของยุทธศาสตร์มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5 อยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย 4.40 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าสูงสุดเท่ากัน จำนวน 3 ข้อ ได้แก่ (1) สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดมีการทบทวนแนวทางการพัฒนาเพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายของต้นสังกัดและความต้องการของแต่ละพื้นที่ที่เปลี่ยนแปลงไป (2) สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดมีการกำหนดวิสัยทัศน์ไว้ชัดเจน และ (3) สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดมีการกำหนดพันธกิจไว้ชัดเจน มีค่าเฉลี่ย 4.42 รองลงมาคือ สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดมีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ ตามจุดมุ่งหมายการพัฒนาไว้ชัดเจน มีค่าเฉลี่ย 4.41, สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดมีการกำหนดจุดมุ่งหมายการพัฒนาไว้ชัดเจน มีค่าเฉลี่ย 4.40, สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดมีการกำหนดแนวทางการพัฒนาที่สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายการพัฒนา มีค่าเฉลี่ย 4.39, สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดมีการกำหนด แผนงาน/โครงการที่สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนา มีค่าเฉลี่ย 4.36 และ สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดมีการถ่ายทอดยุทธศาสตร์การพัฒนาไปสู่ภาคปฏิบัติไว้ชัดเจน มีค่าเฉลี่ย 4.33 ตามลำดับ

4.2.2 ความคิดเห็นของข้าราชการที่ปฏิบัติงานในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด
ในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5 ต่อบัณฑิตยความเหมาะสมด้านโครงสร้างองค์การ ได้แสดง
รายละเอียดในตารางที่ 4.9

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของบัณฑิตยความเหมาะสมด้านโครงสร้างองค์การ
ที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการ
ของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5

รายการ	ระดับความคิดเห็น		
	\bar{X}	SD	ระดับ
1. สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดมีโครงสร้าง ที่มีความเหมาะสมต่อการดำเนินงานให้บรรลุ ผลสำเร็จ	3.79	0.68	มาก
2. สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดมีการกำหนด แบ่งอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ ไว้ชัดเจน	3.77	0.69	มาก
3. สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดให้ความสำคัญ ต่อการกระจายอำนาจการตัดสินใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน	3.79	0.70	มาก
รวม	3.78	0.67	มาก

จากตารางที่ 4.9 พบว่า บัณฑิตยความเหมาะสมด้านโครงสร้างองค์การ
มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดใน
พื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5 อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.78 เมื่อพิจารณารายชื่อพบว่า
ข้อที่อยู่ในระดับมาก มีค่าสูงสุดเท่ากัน จำนวน 2 ข้อ ได้แก่ (1) สำนักงานศึกษาธิการจังหวัด
มีโครงสร้างที่มีความเหมาะสมต่อการดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จ และ (2) สำนักงานศึกษาธิการ
จังหวัดให้ความสำคัญต่อการกระจายอำนาจการตัดสินใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน โดยมีค่าเฉลี่ย 3.79
รองลงมาคือ สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดมีการกำหนดแบ่งอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบไว้ชัดเจน
มีค่าเฉลี่ย 3.77

**4.2.3 ความคิดเห็นของข้าราชการที่ปฏิบัติงานในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด
ในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5 ต่อปัจจัยความพร้อมของระบบงาน** ได้แสดงรายละเอียด
ในตารางที่ 4.10

ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยความพร้อมของระบบงาน
ที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการ
ของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5

รายการ	ระดับความคิดเห็น		
	\bar{X}	SD	ระดับ
1. ระบบงานอำนวยการของสำนักงานศึกษาธิการ จังหวัดมีความพร้อมในการดำเนินงานให้ประสบ ผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติราชการ	4.43	0.51	มากที่สุด
2. ระบบงานทรัพยากรบุคคลของสำนักงาน ศึกษาธิการจังหวัดมีความพร้อมในการดำเนินงาน ให้ประสบผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติราชการ	4.42	0.54	มากที่สุด
3. ระบบงานนโยบายและแผนของสำนักงาน ศึกษาธิการจังหวัดมีความพร้อมในการดำเนินงาน ให้ประสบผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติราชการ	4.44	0.56	มากที่สุด
4. ระบบงานพัฒนาการศึกษาของสำนักงาน ศึกษาธิการจังหวัดมีความพร้อมในการดำเนินงาน ให้ประสบผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติราชการ	4.41	0.55	มากที่สุด
5. ระบบงานนิเทศ ติดตาม และประเมินผลของ สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดมีความพร้อม ในการดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จตาม แผนปฏิบัติราชการ	4.45	0.53	มากที่สุด
6. ระบบงานส่งเสริมการศึกษาเอกชนของ สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดมีความพร้อม ในการดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จตาม แผนปฏิบัติราชการ	4.41	0.54	มากที่สุด

ตารางที่ 4.10 (ต่อ)

รายการ	ระดับความคิดเห็น		
	\bar{X}	SD	ระดับ
7. ระบบงานลูกเสือ ยุวกาชาด และกิจการนักเรียนของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดมีความพร้อมในการดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติราชการ	4.39	0.54	มากที่สุด
8. ระบบงานตรวจสอบภายในของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดมีความพร้อมในการดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติราชการ	4.37	0.54	มากที่สุด
รวม	4.42	0.50	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.10 พบว่า ปัจจัยความพร้อมของระบบงานมีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5 อยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย 4.42 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าสูงสุด ได้แก่ ระบบงานนิเทศ ติดตาม และประเมินผลของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดมีความพร้อมในการดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติราชการ โดยมีค่าเฉลี่ย 4.45 รองลงมาคือ ระบบงานนโยบายและแผนของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดมีความพร้อมในการดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติราชการ มีค่าเฉลี่ย 4.44, ระบบงานอำนวยการของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดมีความพร้อมในการดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติราชการ มีค่าเฉลี่ย 4.43, ระบบงานทรัพยากรบุคคลของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดมีความพร้อมในการดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติราชการ มีค่าเฉลี่ย 4.42, ระบบงานพัฒนาการศึกษาของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดมีความพร้อมในการดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติราชการ มีค่าเฉลี่ย 4.41, ระบบงานส่งเสริมการศึกษาเอกชนของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดมีความพร้อมในการดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติราชการ มีค่าเฉลี่ย 4.41, ระบบงานลูกเสือ ยุวกาชาด และกิจการนักเรียนของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดมีความพร้อมในการดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติราชการ มีค่าเฉลี่ย 4.39 และ ระบบงานตรวจสอบภายในของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดมีความพร้อมในการดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติราชการ มีค่าเฉลี่ย 4.37 ตามลำดับ

4.2.4 ความคิดเห็นของข้าราชการที่ปฏิบัติงานในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด
ในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5 ต่อปัจจัยการมีส่วนร่วมของข้าราชการ ได้แสดงรายละเอียด
ในตารางที่ 4.11

ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยการมีส่วนร่วมของข้าราชการ
ที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการ
ของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5

รายการ	ระดับความคิดเห็น		
	\bar{X}	SD	ระดับ
1. สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดเปิดโอกาสให้ ข้าราชการทุกระดับเข้ามามีส่วนร่วมแสดง ความคิดเห็นหรือให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อ การทำงานของหน่วยงาน	4.07	0.57	มาก
2. สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดเปิดโอกาส ให้ข้าราชการทุกระดับมีส่วนร่วมในการ ดำเนินงานให้บรรลุตามแผนการปฏิบัติราชการ	4.11	0.59	มาก
3. สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดเปิดโอกาสให้ ข้าราชการทุกระดับมีส่วนร่วมในการได้รับผลอัน เกิดจากความสำเร็จของการพัฒนาหน่วยงาน	4.07	0.56	มาก
4. สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดเปิดโอกาสให้ ข้าราชการทุกระดับมีส่วนร่วมในการติดตามและ ประเมินผลการดำเนินงาน	4.04	0.62	มาก
รวม	4.07	0.56	มาก

จากตารางที่ 4.11 พบว่า ปัจจัยการมีส่วนร่วมของข้าราชการ มีอิทธิพลต่อ
ความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่
สำนักงานศึกษาธิการภาค 5 อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 4.07 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่อยู่ใน
ในระดับมาก มีค่าสูงสุด ได้แก่ สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดเปิดโอกาสให้ข้าราชการทุกระดับ
มีส่วนร่วมในการดำเนินงานให้บรรลุตามแผนการปฏิบัติราชการ โดยมีค่าเฉลี่ย 4.11 รองลงมาคือ
สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดเปิดโอกาสให้ข้าราชการทุกระดับเข้ามามีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น

หรือให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานของหน่วยงาน มีค่าเฉลี่ย 4.07, สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดเปิดโอกาสให้ข้าราชการทุกระดับมีส่วนร่วมในการได้รับผลอันเกิดจากความสำเร็จของการพัฒนาหน่วยงาน มีค่าเฉลี่ย 4.07 และ สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดเปิดโอกาสให้ข้าราชการทุกระดับมีส่วนร่วมในการติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน มีค่าเฉลี่ย 4.04 ตามลำดับ

4.2.5 ความคิดเห็นของข้าราชการที่ปฏิบัติงานในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5 ต่อปัจจัยทักษะของข้าราชการ ได้แสดงรายละเอียดในตารางที่ 4.12

ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยทักษะของข้าราชการที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5

รายการ	ระดับความคิดเห็น		
	\bar{X}	SD	ระดับ
1. ข้าราชการในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดให้ความสำคัญต่อผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน	4.18	0.48	มาก
2. ข้าราชการในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดมีความรอบรู้และเชี่ยวชาญในภาระงานที่ได้รับมอบหมาย	4.16	0.46	มาก
3. ข้าราชการในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต	4.25	0.52	มากที่สุด
4. ข้าราชการในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดมีความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการปฏิบัติงานได้	3.85	0.59	มาก
รวม	4.11	0.41	มาก

จากตารางที่ 4.12 พบว่า ปัจจัยทักษะของข้าราชการมีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5 อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 4.11 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่อยู่ในระดับมากที่สุด

ได้แก่ ข้าราชการในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต โดยมีค่าเฉลี่ย 4.25 ข้อที่อยู่ในระดับมาก มีค่าสูงสุด ได้แก่ ข้าราชการในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดให้ความสำคัญต่อผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ย 4.18 รองลงมาคือ ข้าราชการในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดมีความรอบรู้และเชี่ยวชาญในภาระงานที่ได้รับผิดชอบมีค่าเฉลี่ย 4.16 และข้าราชการในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดมีความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการปฏิบัติงานได้ มีค่าเฉลี่ย 3.85 ตามลำดับ

4.2.6 ความคิดเห็นของข้าราชการที่ปฏิบัติงานในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5 ต่อปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหาร ได้แสดงรายละเอียดในตารางที่ 4.13

ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหาร ที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5

รายการ	ระดับความคิดเห็น		
	\bar{X}	SD	ระดับ
1. ศึกษาธิการจังหวัด หรือรักษาการศึกษาธิการจังหวัด ให้ความสำคัญต่อการดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติราชการ	4.57	0.51	มากที่สุด
2. ศึกษาธิการจังหวัด หรือรักษาการศึกษาธิการจังหวัด มีวิสัยทัศน์และนโยบายเพื่อสร้างขวัญกำลังใจของข้าราชการในการดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติราชการที่ชัดเจน	4.51	0.53	มากที่สุด
3. ศึกษาธิการจังหวัด หรือรักษาการศึกษาธิการจังหวัด มีความสามารถในการจูงใจให้บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมในการดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติราชการ	4.45	0.58	มากที่สุด
4. ศึกษาธิการจังหวัด หรือรักษาการศึกษาธิการจังหวัด ให้ความสำคัญต่อการทำงานเป็นทีม	4.50	0.56	มากที่สุด
รวม	4.51	0.55	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.13 พบว่า ปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารมีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5 อยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย 4.51 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าสูงสุด ได้แก่ ศึกษาธิการจังหวัด หรือรักษาการศึกษาธิการจังหวัด ให้ความสำคัญต่อการดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการ โดยมีค่าเฉลี่ย 4.57 รองลงมาคือ ศึกษาธิการจังหวัด หรือรักษาการศึกษาธิการจังหวัด มีวิสัยทัศน์และนโยบายเพื่อสร้างขวัญกำลังใจของข้าราชการในการดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการที่ชัดเจน มีค่าเฉลี่ย 4.51 , ศึกษาธิการจังหวัด หรือรักษาการศึกษาธิการจังหวัด ให้ความสำคัญต่อการทำงานเป็นทีม มีค่าเฉลี่ย 4.50 และ ศึกษาธิการจังหวัด หรือรักษาการศึกษาธิการจังหวัด มีความสามารถในการจูงใจให้บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมในการดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการ มีค่าเฉลี่ย 4.45 ตามลำดับ

4.2.7 ความคิดเห็นของข้าราชการที่ปฏิบัติงานในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5 ต่อปัจจัยค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์การ ได้แสดงรายละเอียดในตารางที่ 4.14

ตารางที่ 4.14 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์การที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5

รายการ	ระดับความคิดเห็น		
	\bar{X}	SD	ระดับ
1. ข้าราชการในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด มีการแบ่งงาน และทำงานเป็นทีม	4.18	0.51	มาก
2. ข้าราชการในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด มีความเสมอภาคในการทำงาน	4.11	0.48	มาก
3. ข้าราชการในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด มีความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย	4.17	0.53	มาก
4. ข้าราชการในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดยึดมั่นในหลักความถูกต้องในการปฏิบัติงาน	4.18	0.51	มาก

ตารางที่ 4.14 (ต่อ)

รายการ	ระดับความคิดเห็น		
	\bar{X}	SD	ระดับ
5.ข้าราชการในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด ปฏิบัติงานในหน้าที่รับผิดชอบด้วยความมุ่งมั่น พุ่มเท อย่างเต็มศักยภาพ	4.18	0.51	มาก
6.ข้าราชการในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด มีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ	4.17	0.53	มาก
7.ข้าราชการในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด เป็นเครือข่ายที่มีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน	4.20	0.56	มากที่สุด
8.ข้าราชการในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด มีจิตสาธารณะต่อการบริการที่ดี	4.15	0.55	มาก
รวม	4.17	0.46	มาก

จากตารางที่ 4.14 พบว่า ปัจจัยค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์การ มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5 อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 4.17 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่อยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ ข้าราชการในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดเป็นเครือข่ายที่มีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน โดยมีค่าเฉลี่ย 4.20 ข้อที่อยู่ในระดับมาก มีค่าสูงสุด ได้แก่ ข้าราชการในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดมีการแบ่งงานและทำงานเป็นทีม มีค่าเฉลี่ย 4.18 , ข้าราชการในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดยึดมั่นในหลักความถูกต้องในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ย 4.18 , ข้าราชการในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดปฏิบัติงานในหน้าที่รับผิดชอบด้วยความมุ่งมั่น พุ่มเท อย่างเต็มศักยภาพ มีค่าเฉลี่ย 4.18 รองลงมาคือ ข้าราชการในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดมีความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย มีค่าเฉลี่ย 4.17 , ข้าราชการในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ มีค่าเฉลี่ย 4.17 , ข้าราชการในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดมีจิตสาธารณะต่อการบริการที่ดี มีค่าเฉลี่ย 4.15 และ ข้าราชการในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดมีความเสมอภาคในการทำงาน มีค่าเฉลี่ย 4.11 ตามลำดับ

ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐาน

ผู้ศึกษาได้กำหนดสมมติฐานในการศึกษาไว้ดังนี้

1. ความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก

2. ปัจจัยความชัดเจนของยุทธศาสตร์ ปัจจัยความเหมาะสมด้านโครงสร้างองค์การ ปัจจัยความพร้อมของระบบงาน ปัจจัยการมีส่วนร่วมของข้าราชการ ปัจจัยทักษะของข้าราชการ ปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหาร และปัจจัยค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กร อย่างน้อย 1 ปัจจัย มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5

ผู้ศึกษาจึงขอเสนอผลการทดสอบสมมติฐาน ออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

สมมติฐาน ที่ 1 ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก

จากตารางที่ 4.2 กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อตัวแปรตาม คือ ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 4.12 สอดคล้องกับสมมติฐานที่กำหนดไว้ และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5 ในมิติด้านประสิทธิผล อยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย 4.36 รองลงมา คือ มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มีค่าเฉลี่ย 4.15 , มิติด้านการพัฒนาองค์กร มีค่าเฉลี่ย 4.10 และ มิติด้านประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ย 3.87 ตามลำดับ

สมมติฐานที่ 2 ปัจจัยความชัดเจนของยุทธศาสตร์ ปัจจัยความเหมาะสมด้านโครงสร้างองค์การ ปัจจัยความพร้อมของระบบงาน ปัจจัยการมีส่วนร่วมของข้าราชการ ปัจจัยทักษะของข้าราชการ ปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหาร และปัจจัยค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กร อย่างน้อย 1 ปัจจัย มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5

จากการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐานที่ 2 ปัจจัยความชัดเจนของยุทธศาสตร์ ปัจจัยความเหมาะสมด้านโครงสร้างองค์การ ปัจจัยความพร้อมของระบบงาน ปัจจัยการมีส่วนร่วมของข้าราชการ ปัจจัยทักษะของข้าราชการ ปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหาร และปัจจัยค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กร อย่างน้อย 1 ปัจจัย มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด

ในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5 สามารถวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร โดยการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรใช้การวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis) แบบง่าย (Enter) ซึ่งเป็นวิธีการเพิ่มตัวแปรที่อธิบายความผันแปรเพิ่มได้มากที่สุดมาใช้ ซึ่งได้กำหนดสมมติฐานว่า (H_0) และสมมติฐานทางเลือก (H_1) ของการศึกษาไว้ดังนี้

H_0 : ปัจจัยความชัดเจนของยุทธศาสตร์ ปัจจัยความเหมาะสมด้านโครงสร้างองค์การ ปัจจัยความพร้อมของระบบงาน ปัจจัยการมีส่วนร่วมของข้าราชการ ปัจจัยทักษะของข้าราชการ ปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหาร และปัจจัยค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กร อย่างน้อย 1 ปัจจัย **ไม่มีอิทธิพล**ต่อความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5

H_1 : ปัจจัยความชัดเจนของยุทธศาสตร์ ปัจจัยความเหมาะสมด้านโครงสร้างองค์การ ปัจจัยความพร้อมของระบบงาน ปัจจัยการมีส่วนร่วมของข้าราชการ ปัจจัยทักษะของข้าราชการ ปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหาร และปัจจัยค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กร อย่างน้อย 1 ปัจจัย **มีอิทธิพล**ต่อความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5

ซึ่งการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis) แบบง่าย (Enter) ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 ได้แสดงรายละเอียดในตารางที่ 4.15

ตารางที่ 4.15 แสดงผลการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis) เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5

ปัจจัยที่มีต่อความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5	B	SE	Beta	t	Sig.
ค่าคงที่ (constant)	.901	.321		2.809	.006
ปัจจัยความชัดเจนของยุทธศาสตร์ (X1)	.191	.055	.251	3.489	.001
ปัจจัยความเหมาะสมด้านโครงสร้างองค์การ (X2)	.229	.046	.379	5.026	.000
ปัจจัยความพร้อมของระบบงาน (X3)	.009	.059	.012	.160	.873
ปัจจัยการมีส่วนร่วมของข้าราชการ (X4)	.037	.064	.052	.580	.563

ตารางที่ 4.15 (ต่อ)

ปัจจัยที่มีต่อความสำเร็จในการดำเนินงาน ตามแผนปฏิบัติการของสำนักงาน ศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงาน ศึกษาธิการภาค 5	B	SE	Beta	t	Sig.
ปัจจัยทักษะของข้าราชการ (X5)	.038	.079	.039	.483	.630
ปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหาร (X6)	.155	.059	.195	2.636	.009
ปัจจัยค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กร (X7)	.112	.069	.130	1.618	.108
R square = 0. 550		F = 21.643		Sig. =0 .000	

* มีค่านัยสำคัญทางสถิติ (Statistical Significant) 0.05

จากตารางที่ 4.15 พบว่า ปัจจัยที่มีต่อความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5 มีค่านัยสำคัญทางสถิติ (Statistical Significant) น้อยกว่า 0.05 ได้แก่ ปัจจัยความเหมาะสมด้านโครงสร้างองค์การ มีค่านัยสำคัญทางสถิติ (Statistical Significant) 0.000 , ปัจจัยความชัดเจนของยุทธศาสตร์ มีค่านัยสำคัญทางสถิติ (Statistical Significant) 0.001 , ปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหาร มีค่านัยสำคัญทางสถิติ (Statistical Significant) 0.009 และพบว่ามี 4 ปัจจัย ที่มีค่านัยสำคัญทางสถิติ (Statistical Significant) มากกว่า 0.05 คือ ปัจจัยความพร้อมของระบบงาน มีค่านัยสำคัญทางสถิติ (Statistical Significant) 0.873 , ปัจจัยทักษะของข้าราชการ มีค่านัยสำคัญทางสถิติ (Statistical Significant) 0.630 , ปัจจัยการมีส่วนร่วมของข้าราชการ มีค่านัยสำคัญทางสถิติ (Statistical Significant) 0.563 และปัจจัยค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กร มีค่านัยสำคัญทางสถิติ (Statistical Significant) 0.108 ตามลำดับ แสดงว่า ปฏิเสธสมมติฐาน (H_0) และ ยอมรับสมมติฐาน (H_1) หมายความว่า ปัจจัยความชัดเจนของยุทธศาสตร์ ปัจจัยความเหมาะสมด้านโครงสร้างองค์การ ปัจจัยความพร้อมของระบบงาน ปัจจัยการมีส่วนร่วมของข้าราชการ ปัจจัยทักษะของข้าราชการ ปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหาร และปัจจัยค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กร อย่างน้อย 1 ปัจจัย **มีอิทธิพล**ต่อความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5 โดยแสดงรายละเอียดสรุปผลการทดสอบสมมติฐานในตารางที่ 4.16

ตารางที่ 4.16 สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐาน	ผลสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 1 ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก	ยอมรับสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 2 ปัจจัยความชัดเจนของยุทธศาสตร์ ปัจจัยความเหมาะสมด้านโครงสร้างองค์การ ปัจจัยความพร้อมของระบบงาน ปัจจัยการมีส่วนร่วมของข้าราชการ ปัจจัยทักษะของข้าราชการ ปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหาร และปัจจัยค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กร อย่างน้อย 1 ปัจจัย มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5	ยอมรับสมมติฐาน

ตอนที่ 6 ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาปรับปรุงเพื่อให้การดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5 ประสบผลสำเร็จมากยิ่งขึ้น

จากการวิเคราะห์ความคิดเห็นของข้าราชการที่ปฏิบัติงานในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5 จากแบบสอบถามปลายเปิด (Open-ended question) ซึ่งกำหนดให้ผู้ตอบแสดงความคิดเห็นได้อย่างเป็นอิสระ โดยใช้ดัชนีชี้วัดความสำเร็จแบบสมดุล (Balanced Scorecard) ใน 4 มิติ มาเป็นกรอบในการกำหนดคำถาม ได้แก่ (1) มิติด้านประสิทธิผล (2) มิติด้านประสิทธิภาพ (3) มิติด้านคุณภาพการให้บริการ (4) มิติด้านการพัฒนาองค์กร รายละเอียดดังนี้

6.1 ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาปรับปรุง ในมิติด้านประสิทธิผล

ผลการศึกษาพบว่า ข้าราชการที่ปฏิบัติงานในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5 ได้ให้ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาปรับปรุง ในมิติด้านประสิทธิผล เพื่อให้การดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5 ประสบผลสำเร็จมากยิ่งขึ้น จำนวน 17 ความคิดเห็น ได้แสดงรายละเอียดในตารางที่ 4.17

ตารางที่ 4.17 ค่าความถี่และร้อยละของข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาปรับปรุง
 ในมิติด้านประสิทธิผล เพื่อให้การดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ
 ของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5
 ประสบผลสำเร็จมากยิ่งขึ้น

ข้อ	ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาปรับปรุง ในมิติด้านประสิทธิผล	จำนวน (ความถี่)	ร้อยละ
1	การเรียนรู้ และปรับปรุงแก้ไขจากผลการดำเนินงานที่ผ่านมา	10	58.83
2	การปรับปรุง พัฒนาระบบติดตามและประเมินผล ให้สอดคล้องกับความต้องการและเทคโนโลยีในปัจจุบัน	6	35.29
3	การกำหนดยุทธศาสตร์ให้มีความชัดเจน และสอดคล้อง กับบริบทในพื้นที่	1	5.88
รวม		17	100

จากตารางที่ 4.17 พบว่า แนวทางการพัฒนาปรับปรุง ในมิติด้านประสิทธิผล
 เพื่อให้การดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงาน
 ศึกษาธิการภาค 5 ประสบผลสำเร็จ มีจำนวนมากที่สุด ได้แก่ การเรียนรู้ และปรับปรุงแก้ไขจากผล
 การดำเนินงานที่ผ่านมา ร้อยละ 58.83 รองลงมา คือ การปรับปรุง พัฒนาระบบติดตามและประเมินผล
 ให้สอดคล้องกับความต้องการและเทคโนโลยีในปัจจุบัน ร้อยละ 35.29 และการกำหนดยุทธศาสตร์
 ให้มีความชัดเจน และสอดคล้องกับบริบทในพื้นที่ ร้อยละ 5.88 ตามลำดับ

6.2 ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาปรับปรุง ในมิติด้านประสิทธิภาพ

ผลการศึกษาพบว่า ข้าราชการที่ปฏิบัติงานในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่
 สำนักงานศึกษาธิการภาค 5 ได้ให้ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาปรับปรุง ในมิติด้านประสิทธิภาพ
 เพื่อให้การดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่
 สำนักงานศึกษาธิการภาค 5 ประสบผลสำเร็จมากยิ่งขึ้น จำนวน 21 ความคิดเห็น ได้แสดงรายละเอียด
 ในตารางที่ 4.18

ตารางที่ 4.18 ค่าความถี่และร้อยละของข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาปรับปรุงในมิติ
ด้านประสิทธิภาพ เพื่อให้การดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการ
ของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5
ประสบผลสำเร็จมากยิ่งขึ้น

ข้อ	ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาปรับปรุง ในมิติด้านประสิทธิภาพ	จำนวน (ความถี่)	ร้อยละ
1	การพิจารณาใช้จ่ายงบประมาณตามแผนงาน/โครงการ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด	3	14.29
2	การใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อลดค่าใช้จ่ายและเวลา ในการทำงาน	3	14.29
3	การจัดสรรอุปกรณ์ที่ทันสมัยในการปฏิบัติงานให้บุคลากร	6	28.56
4	การปรับปรุง และพัฒนาระบบติดตามที่มีประสิทธิภาพ ในการประเมินความคุ้มค่าของกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อเปรียบเทียบความคุ้มค่าในการดำเนินงาน	9	42.86
รวม		21	100

จากตารางที่ 4.18 พบว่า แนวทางการพัฒนาปรับปรุง ในมิติด้านประสิทธิภาพ
เพื่อให้การดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงาน
ศึกษาธิการภาค 5 ประสบผลสำเร็จ มีจำนวนมากที่สุด ได้แก่ การปรับปรุง และพัฒนาระบบติดตาม
ที่มีประสิทธิภาพในการประเมินความคุ้มค่าของกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อเปรียบเทียบความคุ้มค่า
ในการดำเนินงาน ร้อยละ 42.86 รองลงมา คือ การจัดสรรอุปกรณ์ที่ทันสมัยในการปฏิบัติงาน
ให้บุคลากร ร้อยละ 28.56 , การพิจารณาใช้จ่ายงบประมาณตามแผนงาน/โครงการเพื่อให้เกิด
ประโยชน์สูงสุด ร้อยละ 14.29 และ การใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อลดค่าใช้จ่ายและเวลาในการ
ทำงาน ร้อยละ 14.29 ตามลำดับ

6.3 ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาปรับปรุง ในมิติด้านคุณภาพการให้บริการ

ผลการศึกษาพบว่า ข้าราชการที่ปฏิบัติงานในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่
สำนักงานศึกษาธิการภาค 5 ได้ให้ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาปรับปรุง ในมิติด้านคุณภาพ
การให้บริการ เพื่อให้การดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด
ในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5 ประสบผลสำเร็จมากยิ่งขึ้น จำนวน 24 ความคิดเห็น ได้แสดง
รายละเอียดในตารางที่ 4.19

ตารางที่ 4.19 ค่าความถี่และร้อยละของข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาปรับปรุง ในมิติด้านคุณภาพ การให้บริการ เพื่อให้การดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด ในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5 ประสบผลสำเร็จมากยิ่งขึ้น

ข้อ	ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาปรับปรุง ในมิติด้านคุณภาพการให้บริการ	จำนวน (ความถี่)	ร้อยละ
1	การคำนึงถึงความเท่าเทียมในการให้บริการ ทั้งประชาชน เจ้าหน้าที่ของรัฐ และหน่วยงานภายนอก	5	20.83
2	การให้บริการด้วยไมตรีจิต	8	33.33
3	การปรับปรุง และพัฒนาคุณภาพการให้บริการให้มี ประสิทธิภาพ	11	43.84
รวม		24	100

จากตารางที่ 4.19 พบว่า แนวทางการพัฒนาปรับปรุง ในมิติด้านคุณภาพการให้บริการ เพื่อให้การดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5 ประสบผลสำเร็จ มีจำนวนมากที่สุด ได้แก่ การปรับปรุง และพัฒนาคุณภาพการให้บริการให้มีประสิทธิภาพ ร้อยละ 43.84 รองลงมา คือ การให้บริการด้วยไมตรีจิต ร้อยละ 33.33 และ การคำนึงถึงความเท่าเทียมในการให้บริการ ทั้งประชาชน เจ้าหน้าที่ของรัฐ และหน่วยงานภายนอก ร้อยละ 20.83 ตามลำดับ และจากการสัมภาษณ์บุคลากรต่างสังกัดที่รับบริการจากสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5 ได้ให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงคุณภาพการให้บริการของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด คือ 1) ควรมีการจัดระบบให้บริการแบบเบ็ดเสร็จ (One-Stop Service) 2) ใช้เทคโนโลยีในการสร้างแอปพลิเคชันที่รองรับบริการต่าง ๆ ของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด 3) การสนับสนุนให้มีการฝึกอบรมทักษะเจ้าหน้าที่ในด้านต่าง ๆ 4) การจัดทำคู่มือเอกสารกระบวนการ/ขั้นตอน สำหรับผู้รับบริการ และ 5) การจัดทำแบบสอบถามเพื่อรับฟังความคิดเห็นของผู้รับบริการอย่างต่อเนื่อง เพื่อตอบสนองต่อความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไป

6.4 ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาปรับปรุง ในมิติด้านการพัฒนาองค์กร

ผลการศึกษาพบว่า ข้าราชการที่ปฏิบัติงานในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5 ได้ให้ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาปรับปรุง ในมิติด้านการพัฒนาองค์กร เพื่อให้การดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5 ประสบผลสำเร็จมากยิ่งขึ้น จำนวน 31 ความคิดเห็น ได้แสดงรายละเอียดในตารางที่ 4.20

ตารางที่ 4.20 ค่าความถี่และร้อยละของข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาปรับปรุง
 ในมิติด้านการพัฒนาองค์กร เพื่อให้การดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการ
 ของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5
 ประสบผลสำเร็จมากยิ่งขึ้น

ข้อ	ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาปรับปรุง ในมิติด้านการพัฒนาองค์กร	จำนวน (ความถี่)	ร้อยละ
1	การอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในหน่วยงาน	9	29.03
2	การพัฒนาระบบเทคโนโลยี สารสนเทศให้สอดคล้อง กับบริบทของพื้นที่	12	38.71
3	การปรับปรุงพัฒนา เสริมสร้างค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กร	10	32.26
รวม		31	100

จากตารางที่ 4.20 พบว่า แนวทางการพัฒนาปรับปรุง ในมิติด้านการพัฒนาองค์กร
 เพื่อให้การดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงาน
 ศึกษาธิการภาค 5 ประสบผลสำเร็จ มีจำนวนมากที่สุด ได้แก่ การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ
 ให้สอดคล้องกับบริบทของพื้นที่ ร้อยละ 38.71 รองลงมา คือ การปรับปรุงพัฒนา เสริมสร้างค่านิยม
 และวัฒนธรรมองค์กร ร้อยละ 32.26 และ การอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในหน่วยงาน
 ร้อยละ 29.03 ตามลำดับ

บทที่ 5

สรุปการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ใช้รูปแบบการศึกษาแบบไม่ทดลอง เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5 ครั้งนี้ มีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากข้าราชการที่ปฏิบัติงานในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5 ซึ่งผู้ศึกษานำเสนอผลการศึกษาแบ่งเป็น 3 ตอน ได้แก่ สรุปการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ โดยมีประเด็นสำคัญสรุปได้ดังนี้

1. สรุปการศึกษา

1.1 วัตถุประสงค์ในการศึกษา

ผู้ศึกษากำหนดวัตถุประสงค์ไว้ 3 ประการด้วยกัน คือ 1) เพื่อศึกษาความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5 2) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5 และ 3) เพื่อเป็นแนวทางให้สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5 สามารถนำมาเป็นกลยุทธ์ให้การดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการในอนาคตประสบผลสำเร็จมากยิ่งขึ้น

1.2 วิธีดำเนินการศึกษา

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีประชากร คือ ข้าราชการในสังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5 จำนวน 195 คน ซึ่งกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้คือ ตัวแทนของข้าราชการในสังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5 จำนวน 132 คน จากการกำหนดขนาดโดยใช้สูตรของทาโร ยามาเน่ (Taro Yamane) ที่ระดับความเชื่อมั่น ร้อยละ 95 ใช้วิธีเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยการสุ่มแบบชั้นภูมิอย่างเป็นสัดส่วนสำหรับเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ได้แก่ แบบสอบถาม (Questionnaires) ที่มีลักษณะคำถามทั้งแบบปลายปิด (Closed form) แบบปลายเปิด (Open form) และแบบสัมภาษณ์ (Interview form) ซึ่งผู้ศึกษาได้เก็บรวบรวมข้อมูลจากการศึกษาเอกสาร หนังสือ ตำรา บทความ เอกสารต่าง ๆ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และเก็บรวบรวมแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างของข้าราชการในสังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5 การสัมภาษณ์บุคลากรต่างสังกัด

ที่รับบริการจากสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5 และทำการวิเคราะห์ ข้อมูล 2 ส่วน คือ 1) การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ด้วยสถิติพรรณนาโดยใช้ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน วิเคราะห์สถิติเชิงอนุมานเพื่อทดสอบสมมติฐานในการศึกษา และวิเคราะห์ ถดถอยเชิงพหุ เพื่อหาปัจจัยที่มีอิทธิพล และ 2) การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการ วิเคราะห์เนื้อหา และนำเสนอผลในรูปแบบการพรรณนาบรรยาย

1.3 ผลการศึกษา

ผู้ศึกษาสามารถอธิบายผลการศึกษิตตามวัตถุประสงค์ทั้ง 3 ประการ ดังนี้

1.3.1 เพื่อศึกษาความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการของ สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5

จากการเก็บรวบรวมความคิดเห็นของข้าราชการที่ปฏิบัติงานในสำนักงาน ศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5 ที่มีต่อระดับความสำเร็จของการดำเนินงาน ตามแผนปฏิบัติการของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5 พบว่า ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่ สำนักงานศึกษาธิการภาค 5 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.12 โดยระดับความสำเร็จของ การดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการ ภาค 5 ในมิติด้านประสิทธิผล (ค่าเฉลี่ย 4.36) มีค่าสูงสุด รองลงมาได้แก่ มิติด้านคุณภาพการ ให้บริการ (ค่าเฉลี่ย 4.15) มิติด้านการพัฒนาองค์กร (ค่าเฉลี่ย 4.10) และมิติด้านประสิทธิภาพ (ค่าเฉลี่ย 3.87) ตามลำดับ เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า

1) มิติด้านประสิทธิผล ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ ของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5 ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.36 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่อยู่ในระดับมากที่สุด ที่มีค่าสูงสุด ได้แก่ สำนักงาน ศึกษาธิการจังหวัดดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปี มีค่าเฉลี่ย 4.46 รองลงมา คือ สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกำหนดจุดมุ่งหมายและยุทธศาสตร์การพัฒนา ไว้ชัดเจน มีค่าเฉลี่ย 4.39, สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดมีระบบติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานที่ ชัดเจน มีค่าเฉลี่ย 4.33 และสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดนำผลการดำเนินงานที่ผ่านมา มาปรับปรุงแก้ไข ให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง มีค่าเฉลี่ย 4.29 ตามลำดับ

2) มิติด้านประสิทธิภาพ ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ ของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.87 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่อยู่ในระดับมากที่สุด ที่มีค่าสูงสุด ได้แก่ สำนักงานศึกษาธิการ จังหวัดมีการใช้จ่ายงบประมาณตามแผนงาน/โครงการเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยมีค่าเฉลี่ย 3.92 รองลงมา คือ สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อลดค่าใช้จ่ายและเวลาในการทำงาน

มีค่าเฉลี่ย 3.87, สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดมีการใช้วัสดุอุปกรณ์อย่างเหมาะสมและเกิดประโยชน์
 คุ่มค่า มีค่าเฉลี่ย 3.87 และสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดมีระบบติดตามประเมินความคุ้มค่า
 ของกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อเปรียบเทียบความคุ้มค่าในการดำเนินงาน มีค่าเฉลี่ย 3.83 ตามลำดับ

3) มิติด้านคุณภาพการให้บริการ ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานตาม
 แผนปฏิบัติราชการของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5 ในภาพรวม
 อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.15 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่อยู่ในระดับมากที่สุด ที่มีค่าสูงสุด
 ได้แก่ สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดมีการให้บริการต่อผู้มารับบริการ มีประสิทธิภาพ โดยมีค่าเฉลี่ย
 4.21 และอยู่ในระดับมาก ได้แก่ สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดมีความรวดเร็วของการให้บริการ/
 ดำเนินการ ต่อผู้มารับบริการ มีค่าเฉลี่ย 4.17 รองลงมา คือ สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดสามารถ
 ตอบสนองตามความคาดหวัง/ความต้องการ ในการให้บริการของประชาชน หรือเจ้าหน้าที่ของรัฐ
 (ที่ไม่ใช่ เจ้าหน้าที่ของหน่วยงานผู้ให้บริการ) หรือหน่วยงานเอกชน มีค่าเฉลี่ย 4.08 ตามลำดับ และ
 จากข้อมูลการสัมภาษณ์บุคลากรต่างสังกัดที่รับบริการจากสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่
 สำนักงานศึกษาธิการภาค 5 เกี่ยวกับคุณภาพการให้บริการ พบว่ามีความเห็นในภาพรวมในประเด็น
 ต่าง ๆ ดังนี้ (3.1) การให้บริการในบางงานมีขั้นตอนที่ชัดเจนและเข้าถึงได้ง่ายผ่านการประชาสัมพันธ์
 ทางเว็บไซต์ เช่น การขอใบอนุญาตประกอบวิชาชีพครู และการจัดตั้งโรงเรียน ซึ่งช่วยลดความยุ่งยาก
 และประหยัดเวลา แต่ในบางงาน เช่น การรับเรื่องร้องเรียนด้านการศึกษา ยังมีขั้นตอนที่ไม่ชัดเจนและ
 การตอบสนองล่าช้า ส่งผลให้ผู้ใช้บริการไม่ทราบกำหนดเวลาการดำเนินงาน (3.2) เจ้าหน้าที่
 ผู้ปฏิบัติงานมีความน่าเชื่อถือ ปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบ มีทัศนคติที่ดี ยิ้มแย้มแจ่มใสและเต็มใจให้บริการ
 รวมถึงมีความรู้ความสามารถในการให้คำแนะนำได้อย่างชัดเจน อย่างไรก็ตาม ในบางกรณีที่ต้อง
 ร่วมงานกับหน่วยงานอื่น อาจขาดความชัดเจนในการอธิบายข้อมูล เช่น การเก็บข้อมูลตัวชี้วัดของ
 แผนพัฒนาการศึกษา (3.3) ในด้านความเท่าเทียม เจ้าหน้าที่ให้บริการโดยไม่เลือกปฏิบัติ ปฏิบัติอย่าง
 เป็นธรรมกับผู้ใช้บริการทุกคนโดยไม่คำนึงถึงเพศ อายุ หรือเชื้อชาติ อีกทั้งยังสื่อสารข้อมูลในการ
 ให้บริการได้ชัดเจน ใช้ภาษาที่เข้าใจง่าย ช่วยลดความคลาดเคลื่อนในการดำเนินงาน (3.4) สำนักงาน
 ศึกษาธิการจังหวัดมีช่องทางการให้บริการที่หลากหลาย ทั้งผ่านการติดต่อทางโทรศัพท์ อีเมล และ
 ระบบออนไลน์ ซึ่งอำนวยความสะดวกแก่ผู้ให้บริการ โดยเฉพาะผู้ที่อยู่ในพื้นที่ห่างไกล แต่บางแห่งมี
 สถานที่ตั้งเข้าถึงยาก และยังใช้ระบบเอกสารแบบดั้งเดิม ทำให้การติดตามงานล่าช้า

4) มิติด้านการพัฒนาองค์กร ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผน
 ปฏิบัติราชการของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5 ในภาพรวม
 อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.10 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่กลุ่มตัวอย่างมีความเห็น
 อยู่ในระดับมาก ที่มีค่าสูงสุด ได้แก่ สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดมีการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร
 ในหน่วยงาน โดยมีค่าเฉลี่ย 4.11 รองลงมา คือ สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดมีการพัฒนา/ปรับปรุง

วัฒนธรรมองค์การ เพื่อเพิ่มโอกาสให้การดำเนินงานประสบผลสำเร็จ มีค่าเฉลี่ย 4.10 และสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดมีการพัฒนา/ปรับปรุงสารสนเทศ และเทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการดำเนินงาน มีค่าเฉลี่ย 4.08 ตามลำดับ

1.3.2 เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5

จากการเก็บรวบรวมความคิดเห็นของข้าราชการที่ปฏิบัติงานในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5 ที่มีต่อระดับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5 พบว่า ระดับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5 ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.25 โดยปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารมีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5 (ค่าเฉลี่ย 4.51) มากที่สุด รองลงมา คือ ปัจจัยความพร้อมของระบบงาน (ค่าเฉลี่ย 4.42) ปัจจัยความชัดเจนของยุทธศาสตร์ (ค่าเฉลี่ย 4.40) ปัจจัยค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์การ (ค่าเฉลี่ย 4.17) ปัจจัยทักษะของข้าราชการ (ค่าเฉลี่ย 4.11) ปัจจัยการมีส่วนร่วมของข้าราชการ (ค่าเฉลี่ย 4.07) และ ปัจจัยความเหมาะสมด้านโครงสร้างองค์การ (ค่าเฉลี่ย 3.78) ตามลำดับ เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า

1) ปัจจัยความชัดเจนของยุทธศาสตร์ ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.40 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าสูงสุดเท่ากัน จำนวน 3 ข้อ ได้แก่ (1.1) สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดมีการทบทวนแนวทางการพัฒนาเพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายของต้นสังกัดและความต้องการของแต่ละพื้นที่ที่เปลี่ยนแปลงไป (1.2) สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดมีการกำหนดวิสัยทัศน์ไว้ชัดเจน (1.3) สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดมีการกำหนดพันธกิจไว้ชัดเจน มีค่าเฉลี่ย 4.42 รองลงมาคือ สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดมีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ ตามจุดมุ่งหมายการพัฒนาไว้ชัดเจน มีค่าเฉลี่ย 4.41, สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดมีการกำหนดจุดมุ่งหมายการพัฒนาไว้ชัดเจน มีค่าเฉลี่ย 4.40, สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดมีการกำหนดแนวทางการพัฒนาที่สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายการพัฒนา มีค่าเฉลี่ย 4.39 , สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดมีการกำหนด แผนงาน/โครงการ ที่สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนา มีค่าเฉลี่ย 4.36 และ สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดมีการถ่ายทอดยุทธศาสตร์การพัฒนาไปสู่ภาคปฏิบัติไว้ชัดเจน มีค่าเฉลี่ย 4.33 ตามลำดับ

2) ปัจจัยความเหมาะสมด้านโครงสร้างองค์การ ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 3.78 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าสูงสุดเท่ากัน จำนวน 2 ข้อ ได้แก่ (2.1) สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดมีโครงสร้างที่มีความเหมาะสม

ต่อการดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จ และ (2.2) สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดให้ความสำคัญต่อการกระจายอำนาจการตัดสินใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน โดยมีค่าเฉลี่ย 3.79 รองลงมาคือ สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดมีการกำหนดแบ่งอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบไว้ชัดเจน มีค่าเฉลี่ย 3.77

3) ปัจจัยความพร้อมของระบบงาน กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.42 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าสูงสุด ได้แก่ ระบบงานนิเทศ ติดตาม และประเมินผลของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดมีความพร้อมในการดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการ โดยมีความเฉลี่ย 4.45 รองลงมาคือ ระบบงานนโยบายและแผนของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดมีความพร้อมในการดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการ มีความเฉลี่ย 4.44, ระบบงานอำนาจการของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดมีความพร้อมในการดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการ มีความเฉลี่ย 4.43 , ระบบงานทรัพยากรบุคคลของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดมีความพร้อมในการดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการ มีความเฉลี่ย 4.42, ระบบงานพัฒนาการศึกษาของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดมีความพร้อมในการดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการ มีความเฉลี่ย 4.41, ระบบงานส่งเสริมการศึกษาเอกชนของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดมีความพร้อมในการดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการ มีความเฉลี่ย 4.41, ระบบงานลูกเสือ ยุวกาชาด และกิจการนักเรียนของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดมีความพร้อมในการดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการ มีความเฉลี่ย 4.39 และ ระบบงานตรวจสอบภายในของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดมีความพร้อมในการดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการ มีความเฉลี่ย 4.37 ตามลำดับ

4) ปัจจัยการมีส่วนร่วมของข้าราชการ กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.07 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นอยู่ในระดับมาก มีค่าสูงสุด ได้แก่ สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดเปิดโอกาสให้ข้าราชการทุกระดับมีส่วนร่วมในการดำเนินงานให้บรรลุตามแผนการปฏิบัติการ โดยมีความเฉลี่ย 4.11 รองลงมาคือ สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดเปิดโอกาสให้ข้าราชการทุกระดับเข้ามามีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นหรือให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานของหน่วยงาน มีความเฉลี่ย 4.07 , สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดเปิดโอกาสให้ข้าราชการทุกระดับมีส่วนร่วมในการได้รับผลอันเกิดจากความสำเร็จของการพัฒนาหน่วยงาน มีความเฉลี่ย 4.07 และ สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดเปิดโอกาสให้ข้าราชการทุกระดับมีส่วนร่วมในการติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน มีความเฉลี่ย 4.04 ตามลำดับ

5) ปัจจัยทักษะของข้าราชการ กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.11 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ ข้าราชการในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต โดยมีความเฉลี่ย 4.25

ข้อที่อยู่ในระดับมาก มีค่าสูงสุด ได้แก่ ข้าราชการในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดให้ความสำคัญต่อผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ย 4.18 รองลงมาคือ ข้าราชการในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดมีความรอบรู้และเชี่ยวชาญในภาระงานที่รับผิดชอบมีค่าเฉลี่ย 4.16 และ ข้าราชการในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดมีความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการปฏิบัติงานได้ มีค่าเฉลี่ย 3.85 ตามลำดับ

6) ปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหาร กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.51 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าสูงสุด ได้แก่ ศึกษาธิการจังหวัด หรือรักษาการศึกษาธิการจังหวัดให้ความสำคัญต่อการดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติราชการ โดยมีค่าเฉลี่ย 4.57 รองลงมาคือ ศึกษาธิการจังหวัด หรือรักษาการศึกษาธิการจังหวัด มีวิสัยทัศน์และนโยบายเพื่อสร้างขวัญกำลังใจของข้าราชการในการดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติราชการที่ชัดเจน มีค่าเฉลี่ย 4.51, ศึกษาธิการจังหวัด หรือรักษาการศึกษาธิการจังหวัด ให้ความสำคัญต่อการทำงานเป็นทีม มีค่าเฉลี่ย 4.50 และ ศึกษาธิการจังหวัด หรือรักษาการศึกษาธิการจังหวัด มีความสามารถในการจูงใจให้บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมในการดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติราชการ มีค่าเฉลี่ย 4.45 ตามลำดับ

7) ปัจจัยค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์การ กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.17 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ ข้าราชการในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดเป็นเครือข่ายที่มีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน โดยมีค่าเฉลี่ย 4.20 ข้อที่อยู่ในระดับมาก มีค่าสูงสุด ได้แก่ ข้าราชการในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดมีการแบ่งงานและทำงานเป็นทีม มีค่าเฉลี่ย 4.18 , ข้าราชการในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดยึดมั่นในหลักความถูกต้องในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ย 4.18 , ข้าราชการในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดปฏิบัติงานในหน้าที่รับผิดชอบด้วยความมุ่งมั่น พุ่มเท อย่างเต็มศักยภาพ มีค่าเฉลี่ย 4.18 รองลงมาคือ ข้าราชการในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดมีความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย มีค่าเฉลี่ย 4.17 , ข้าราชการในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องเสมอ มีค่าเฉลี่ย 4.17 , ข้าราชการในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดมีจิตสาธารณะต่อการบริการที่ดี มีค่าเฉลี่ย 4.15 และ ข้าราชการในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดมีความเสมอภาคในการทำงาน มีค่าเฉลี่ย 4.11 ตามลำดับ

1.3.3 เพื่อเป็นข้อมูลให้สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5 สามารถนำมาเป็นกลยุทธ์ให้การดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการในอนาคตประสบผลสำเร็จมากยิ่งขึ้น

จากการศึกษา พบว่า ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาปรับปรุงเพื่อให้การดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5 ประสบผลสำเร็จมากยิ่งขึ้น โดยมีติด้านการพัฒนาองค์กร มีข้าราชการที่ปฏิบัติงานในสำนักงาน

ศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5 ได้ให้ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาปรับปรุงมากที่สุด จำนวน 31 ข้อคิดเห็น รองลงมา คือ มิติด้านคุณภาพการให้บริการ จำนวน 24 ข้อคิดเห็น, มิติด้านประสิทธิภาพ จำนวน 21 ข้อคิดเห็น และ มิติด้านประสิทธิผล จำนวน 17 ข้อคิดเห็น ตามลำดับ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า

1) มิติด้านประสิทธิผล มีแนวทางการพัฒนาปรับปรุงเพื่อให้การดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5 ประสบผลสำเร็จ มีจำนวนมากที่สุด ได้แก่ การเรียนรู้ และปรับปรุงแก้ไขจากผลการดำเนินงานที่ผ่านมา จำนวน 10 ข้อคิดเห็น (ร้อยละ 58.83) รองลงมา คือ การปรับปรุง พัฒนาระบบติดตามและประเมินผลให้สอดคล้องกับความต้องการและเทคโนโลยีในปัจจุบัน จำนวน 6 ข้อคิดเห็น (ร้อยละ 35.29) และการกำหนดยุทธศาสตร์ให้มีความชัดเจน และสอดคล้องกับบริบทในพื้นที่ จำนวน 1 ข้อคิดเห็น (ร้อยละ 5.88) ตามลำดับ

2) มิติด้านประสิทธิภาพ มีแนวทางการพัฒนาปรับปรุงเพื่อให้การดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5 ประสบผลสำเร็จ มีจำนวนมากที่สุด ได้แก่ การปรับปรุง และพัฒนาระบบติดตามที่มีประสิทธิภาพในการประเมินความคุ้มค่าของกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อเปรียบเทียบความคุ้มค่าในการดำเนินงาน จำนวน 9 ข้อคิดเห็น (ร้อยละ 42.86) รองลงมา คือ การจัดสรรอุปกรณ์ที่ทันสมัยในการปฏิบัติงานให้บุคลากร จำนวน 6 ข้อคิดเห็น (ร้อยละ 28.56) , การพิจารณาใช้ง่ายงบประมาณตามแผนงาน/โครงการเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด จำนวน 3 ข้อคิดเห็น (ร้อยละ 14.29) และ การใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อลดค่าใช้จ่ายและเวลาในการทำงาน จำนวน 3 ข้อคิดเห็น (ร้อยละ 14.29) ตามลำดับ

3) มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มีแนวทางการพัฒนาปรับปรุงเพื่อให้การดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5 ประสบผลสำเร็จ มีจำนวนมากที่สุด ได้แก่ การปรับปรุง และพัฒนาคุณภาพการให้บริการให้มีประสิทธิภาพ จำนวน 11 ข้อคิดเห็น (ร้อยละ 43.84) รองลงมา คือ การให้บริการด้วยโมเดิร์นจิต จำนวน 8 ข้อคิดเห็น (ร้อยละ 33.33) และ การคำนึงถึงความเท่าเทียมในการให้บริการ ทั้งประชาชนเจ้าหน้าที่ของรัฐ และหน่วยงานภายนอก จำนวน 5 ข้อคิดเห็น (ร้อยละ 20.83) ตามลำดับ และจากข้อมูลการสัมภาษณ์บุคลากรต่างสังกัดที่รับบริการจากสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5 เกี่ยวกับคุณภาพการให้บริการมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติม คือ ควรเน้นการพัฒนากระบวนการให้บริการให้สะดวกและมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยการนำเทคโนโลยีมาช่วยเสริมการบริการ รวมถึงการฝึกอบรมบุคลากรให้มีทักษะและทัศนคติที่ดี ซึ่งจะช่วยเพิ่มความพึงพอใจของรับบริการและทำให้การดำเนินงานราบรื่น และหนึ่งในแนวทางที่เสนอคือการจัดระบบบริการแบบเบ็ดเสร็จ (One-Stop Service) ที่รวมทุกบริการไว้ในจุดเดียว เพื่อลดเวลาและความยุ่งยากในการ

ติดต่อหลายแผนก นอกจากนี้ ควรใช้เทคโนโลยีในการพัฒนาแอปพลิเคชันที่รองรับบริการต่าง ๆ เช่น การดาวน์โหลดเอกสาร การแจ้งเตือนเอกสารพร้อมรับ การแจ้งเตือนการนัดหมายผ่านมือถือ และการฝึกอบรมบุคลากรอย่างสม่ำเสมอเพื่อเพิ่มทักษะด้านการสื่อสาร การให้บริการที่เป็นมิตร รวมถึงทักษะเฉพาะทาง เช่น การใช้เทคโนโลยี จะช่วยให้เจ้าหน้าที่สามารถให้บริการได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ ควรจัดทำคู่มือที่ชัดเจนเกี่ยวกับขั้นตอนการบริการแต่ละงาน เพื่อให้ผู้ใช้บริการเข้าใจง่าย และจัดทำแบบสอบถามเพื่อรับฟังความคิดเห็น เพื่อนำไปพัฒนาการบริการให้สอดคล้องกับความต้องการที่เปลี่ยนแปลงต่อไป

4) มิติ ด้านการพัฒนาองค์กร มีแนวทางการพัฒนาปรับปรุงเพื่อให้การดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5 ประสบผลสำเร็จ มีจำนวนมากที่สุด ได้แก่ การพัฒนาระบบเทคโนโลยี สารสนเทศให้สอดคล้องกับบริบทของพื้นที่ จำนวน 12 ข้อคิดเห็น (ร้อยละ 38.71) รองลงมา คือ การปรับปรุงพัฒนา เสริมสร้างค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กร จำนวน 10 ข้อคิดเห็น (ร้อยละ 32.26) และ การอบรมเพื่อพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในหน่วยงาน จำนวน 9 ข้อคิดเห็น (ร้อยละ 29.03) ตามลำดับ

และสามารถอธิบายผลการศึกษามาจากการทดสอบสมมติฐาน ได้ดังนี้

สมมติฐานที่ 1 ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก

จากผลการศึกษาพบว่า ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 4.12 สอดคล้องกับสมมติฐานที่กำหนดไว้ และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5 ในมิติด้านประสิทธิผล อยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย 4.36 รองลงมา คือ มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มีค่าเฉลี่ย 4.15 , มิติด้านการพัฒนาองค์กร มีค่าเฉลี่ย 4.10 และ มิติด้านประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ย 3.87 ตามลำดับ

สมมติฐานที่ 2 ปัจจัยความชัดเจนของยุทธศาสตร์ ปัจจัยความเหมาะสมด้านโครงสร้างองค์กร ปัจจัยความพร้อมของระบบงาน ปัจจัยการมีส่วนร่วมของข้าราชการ ปัจจัยทักษะของข้าราชการ ปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหาร และปัจจัยค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กร อย่างน้อย 1 ปัจจัย มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5

จากผลการศึกษาพบว่า มีจำนวน 3 ปัจจัย ที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5 มีค่านัยสำคัญทางสถิติ (Statistical Significant) น้อยกว่า 0.05 ได้แก่ 1) ปัจจัยความเหมาะสม

ด้านโครงสร้างองค์การ มีค่านัยสำคัญทางสถิติ (Statistical Significant) 0.000 2) ปัจจัยความชัดเจนของยุทธศาสตร์ มีค่านัยสำคัญทางสถิติ (Statistical Significant) 0.001 และ 3) ปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหาร มีค่านัยสำคัญทางสถิติ (Statistical Significant) 0.009 ตามลำดับ แสดงว่ายอมรับสมมติฐาน

2. อภิปรายผล

การศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5 ผู้ศึกษามีประเด็นสำคัญที่นำมาอภิปราย ดังนี้

1. จากการศึกษาระดับความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5 ผลการศึกษาพบว่า ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานในการศึกษา ข้อที่ 1. ที่ว่า “ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก” และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5 ในมิติด้านประสิทธิผล อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา คือ มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้านการพัฒนางาน และ มิติด้านประสิทธิภาพซึ่งมีระดับความสำเร็จอยู่ในระดับมาก ตามลำดับ และสอดคล้องกับงานวิจัยของทิวพร เมฆไหว (2558) ที่ทำวิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ของสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 สำนักปลัดกระทรวงศึกษาธิการ” พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ มีจำนวน 3 ตัวแปร คือ ปัจจัยด้านยุทธศาสตร์ ปัจจัยด้านบุคคล และปัจจัยด้านค่านิยมร่วมหรือวัฒนธรรมองค์กร และงานวิจัยของ นริสรา มาลัยพงษ์ (2559) ที่ได้ทำวิจัยเรื่อง “จัดทำแผนพัฒนาจังหวัดชายแดนภาคใต้ : กรณีศึกษา สำนักงานที่ดินจังหวัดปัตตานี” ที่พบว่า ความสำเร็จในการจัดทำแผนพัฒนาจังหวัดชายแดนภาคใต้ ของสำนักงานที่ดินจังหวัดปัตตานี อยู่ในระดับมาก มีปัจจัยที่ส่งผลสำเร็จต่อการจัดทำแผนฯ จำนวน 3 ปัจจัย คือ ปัจจัยนโยบายการบริหารจัดการของผู้บริหาร/ผู้นำให้ความสำคัญในการจัดทำแผนฯ ปัจจัยการพัฒนาและส่งเสริมความรู้ให้แก่เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนฯ และ ปัจจัยการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนฯ ของเจ้าหน้าที่ทุกระดับ

2. จากการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5 ผลการศึกษาพบว่า มีจำนวน 3 ปัจจัย ที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ดังนี้ (1) ปัจจัยความเหมาะสมด้านโครงสร้างองค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .000 โดยโครงสร้างของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5 มีเหมาะสมและสามารถรองรับการดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการ จากการมีโครงสร้างที่เรียบง่ายตามประเภทของภารกิจ การแบ่งงานกันทำที่ชัดเจน การลดขั้นตอนการปฏิบัติงานลงเพื่อเพิ่มความคล่องตัว และการกระจายอำนาจการตัดสินใจไปยังผู้ปฏิบัติงาน (2) ปัจจัยความชัดเจนของยุทธศาสตร์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 โดยแนวทางการดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5 มีความชัดเจน จากการกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาที่ชัดเจนการถ่ายทอดยุทธศาสตร์การพัฒนาไปสู่ภาคปฏิบัติที่ชัดเจน และการทบทวนยุทธศาสตร์การดำเนินงานเพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายของต้นสังกัด และ (3) ปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหาร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .009 โดยคุณสมบัติของศึกษาธิการจังหวัด หรือรักษาการศึกษาธิการจังหวัด ของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5 ที่มุ่งเน้นภาระงานและความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรทุกระดับเพื่อจูงใจเจ้าหน้าที่ทุกคนให้ดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานในการศึกษาข้อที่ 2. ที่ว่า “ปัจจัยความชัดเจนของยุทธศาสตร์ ปัจจัยความเหมาะสมด้านโครงสร้างองค์การ ปัจจัยความพร้อมของระบบงาน ปัจจัยการมีส่วนร่วมของข้าราชการ ปัจจัยทักษะของข้าราชการ ปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหาร และปัจจัยค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กร อย่างน้อย 1 ปัจจัย มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5” สอดคล้องกับงานวิจัยของพระมหาจตุรฤกษ์ ชูวงศ์ (2556) ซึ่งได้ทำวิจัยเรื่อง “การนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช” ที่พบว่า มี 5 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช ได้แก่ ปัจจัยความพร้อมของระบบงาน ปัจจัยค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กร ปัจจัยความเหมาะสมด้านโครงสร้างองค์การ ปัจจัยความชัดเจนของยุทธศาสตร์ และปัจจัยการมีส่วนร่วมของข้าราชการ

3. ข้อเสนอแนะ

3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการศึกษาไปใช้

3.1.1 จากผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5 อยู่ในระดับมากที่สุด คือ ปัจจัยความเหมาะสมด้านโครงสร้างองค์การ ได้แก่ (1) การกำหนดโครงสร้างที่เรียบง่ายตามประเภทของภารกิจ เป็นการลดขั้นตอนการปฏิบัติงานลง (2) การแบ่งอำนาจหน้าที่ที่ชัดเจน สอดคล้องตามภารกิจงาน และ (3) การให้ความสำคัญของการกระจายอำนาจการตัดสินใจไปยังผู้ปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มความคล่องตัว

3.1.2 ปัจจัยความชัดเจนของยุทธศาสตร์ ได้แก่ (1) การทบทวนแนวทางการพัฒนา เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายของต้นสังกัดและความต้องการของแต่ละพื้นที่ที่เปลี่ยนแปลงไป (2) การกำหนดวิสัยทัศน์ไว้ชัดเจน และ (3) การกำหนดพันธกิจไว้ชัดเจน ดังนั้นเพื่อให้การดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5 ประสบผลสำเร็จยิ่งขึ้น สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดควรมีการทบทวนแนวทางการพัฒนาเพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายของต้นสังกัดและความต้องการของแต่ละพื้นที่ตามบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ และพันธกิจของหน่วยงานที่ชัดเจนได้ในอนาคต

3.1.3 ปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหาร เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค ดังนั้นการพัฒนาผู้บริหารตำแหน่งศึกษาธิการจังหวัดและ หรือรองศึกษาธิการจังหวัด จึงเป็นสิ่งสำคัญที่ส่งผลให้การดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

3.1.4 จากข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาปรับปรุง เพื่อให้การดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5 ประสบผลสำเร็จมากยิ่งขึ้น พบว่า ข้าราชการในสังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5 ส่วนใหญ่ให้ข้อเสนอแนะในมิติด้านพัฒนาองค์กร หัวข้อ “การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ให้สอดคล้องกับบริบทของพื้นที่” ซึ่งแสดงให้เห็นว่าเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นเรื่องที่ต้องให้ความสำคัญเป็นอย่างมากในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว และการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ ในระบบราชการไทยถือเป็นขั้นตอนสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงาน รวมถึงการให้บริการประชาชนอย่างมีคุณภาพ การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศในหน่วยงานราชการ จำเป็นต้องดำเนินการตามแนวทางที่ครอบคลุมหลายด้าน ทั้งการวางแผน การบริหารจัดการข้อมูลและความปลอดภัย การฝึกอบรมพัฒนาทักษะของบุคลากรในหน่วยงาน การประเมินผลและการปรับปรุงระบบ

ยังรวมไปถึงการมีส่วนร่วมของประชาชนผู้ใช้บริการ ทั้งนี้หากมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพจะส่งเสริม สนับสนุนให้การดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5 ประสบผลสำเร็จมากยิ่งขึ้น

3.2 ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

3.2.1 ปัจจัยความเหมาะสมด้านโครงสร้างองค์การเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5 เป็นปัจจัยที่ถูกจัดลำดับความสำคัญน้อยที่สุด ดังนั้น สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดควรมีการศึกษาความเหมาะสมด้านโครงสร้างองค์การที่จะส่งสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดเพื่อให้การดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

3.2.2 การวัดค่าความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5 หรือหน่วยงานราชการอื่นที่คล้ายคลึงกัน ในมิติด้านประสิทธิผล และมิติด้านประสิทธิภาพ ควรใช้ผลจากการประเมินของผู้ประเมินภายนอก หรือหน่วยงานต้นสังกัดที่มีหน้าที่ประเมินผลการดำเนินงานดังกล่าว เช่น ผลการประเมินตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของหน่วยงาน เป็นต้น

3.2.3 การตั้งสมมติฐานที่มีความท้าทาย เช่น มีปัจจัยใดบ้างที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5 เพื่อใช้ในการพัฒนาต่อยอดให้หน่วยงานมีการดำเนินงานที่ประสบผลสำเร็จมากยิ่งขึ้น หรือศึกษาในเชิงลึกในปัจจัยไม่ส่งผลต่อความสำเร็จ ว่าเพราะเหตุใด หรือเป็นปัจจัยที่ไม่มีความสำคัญ เพียงแค่หน่วยงานมุ่งเน้นในปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ ก็สามารถทำให้ดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการได้สำเร็จลุล่วง เป็นต้น



บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2560, 11 เมษายน). เรื่อง การแบ่งหน่วยงานภายในสำนักงานศึกษาธิการภาค และสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ.
- _____. (2562, 7 มีนาคม). เรื่อง จัดตั้งสำนักงานศึกษาธิการภาค สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ.
- กิตติพงษ์ เกียรติวัชรชัย. (2562). แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาระบบราชการ. ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการพัฒนาระบบราชการและการบริหารการเปลี่ยนแปลง* (หน่วยที่ 1, น. 1-22). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- กริช แรงสูงเนิน. (2546). กลยุทธ์แห่งการจัดการองค์กรยุคใหม่อย่างสัมฤทธิ์ผลด้วยวิธี Balanced Scorecard. *วารสารศูนย์บริการวิชาการ*, 12(1), 39-45.
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2553). *การคิดเชิงกลยุทธ์*. (พิมพ์ครั้งที่ 6). ชัคเชส พับลิชชิง.
- คำสั่งหัวหน้าคณะรักษาความสงบแห่งชาติ ที่ 19/2560 เรื่อง การปฏิรูปการศึกษาในภูมิภาคของกระทรวงศึกษาธิการ. (2560, 3 เมษายน). *ราชกิจจานุเบกษา*. เล่ม 134 ตอน พิเศษ 96 ง. หน้า 14-22.
- จิระประภา อัครบวร และรัตนศักดิ์ เจริญทรัพย์. (2552). *แผนที่ยุทธศาสตร์*. (พิมพ์ครั้งที่ 3). คณะรัฐมนตรีและราชกิจจานุเบกษา.
- จุมพล หนิมพานิช. (2550). *การบริหารจัดการภาครัฐใหม่: หลักการ แนวคิด และกรณีตัวอย่างของไทย*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- _____. (2552). *ผู้นำ อำนาจ และการเมืองในองค์กร*. (พิมพ์ครั้งที่ 3) สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ชลธิศ ธีระฐิติ. (2561). การบริหารการเปลี่ยนแปลง. ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการบริหารภาครัฐ*. (หน่วยที่ 8, น. 143-184). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2551). *เครื่องมือการจัดการ*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). : รัตนไตร.
- ทิวาพร เมฆไหว. (2558). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 สำนักปลัดกระทรวงศึกษาธิการ*. [รายงานการศึกษา ค้นคว้าอิสระปริญญามหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์]. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

เทพศักดิ์ บุญรัตพันธุ์. (2561). รัฐประศาสนศาสตร์กับการปฏิรูประบบราชการ.

ใน *ประมวลสาระชุดวิชาแนวคิด ทฤษฎี และหลักการรัฐประศาสนศาสตร์*.

(หน่วยที่ 11, น. 189-247). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

_____. (2561). ภาพรวมและความคิดทั่วไปเกี่ยวกับรัฐประศาสนศาสตร์. ใน *ประมวลสาระชุดวิชาแนวคิด ทฤษฎี และหลักการรัฐประศาสนศาสตร์*. (หน่วยที่ 1, น. 1-50).

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

_____. (2552). นโยบายสาธารณะกับการวางแผนกลยุทธ์. ใน *ประมวลสาระชุดวิชานโยบายสาธารณะและการบริหารโครงการ*. (หน่วยที่ 7, น. 347 - 397). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

_____. (2549). การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการของภาครัฐ : แนวคิดใหม่ของการจัดการภาครัฐ. *วารสารการจัดการสมัยใหม่*, 4(1), 15-27.

_____. (2548). การบริหารยุทธศาสตร์ภาครัฐ : กระแสของการบริหารสมัยใหม่. *วารสารการจัดการสมัยใหม่*, 3(2), 16-26.

_____. (2547). KPI & Balanced Scorecard กับการบริหารงานภาครัฐ. *วารสารการจัดการสมัยใหม่*, 2(2), 1-14.

ทศพร ศิริสัมพันธ์. (2561). ทิศทางและแนวโน้มของรัฐประศาสนศาสตร์. ใน *ประมวลสาระชุดวิชาแนวคิด ทฤษฎี และหลักการรัฐประศาสนศาสตร์*. (หน่วยที่ 15, น. 439-476).

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

ธงชัย วงศ์ชัยสุวรรณ. (2546). *การปฏิรูประบบราชการ โดยการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีบริหารร่วมสมัย*. (พิมพ์ครั้งที่ 1). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

นริศรา มาลัยพงษ์. (2559). *ปัจจัยที่ส่งผลสำเร็จต่อการจัดทำแผนพัฒนาจังหวัดชายแดนภาคใต้ : กรณีศึกษา สำนักงานที่ดินจังหวัดปัตตานี*. [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ติพิมพ์].

มหาวิทยาลัยสยาม.

นิตยา เงินประเสริฐศรี. (2547). การบริหารเชิงกลยุทธ์ : คู่มือสู่การปฏิบัติ. *วารสารสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์*, 30(3), 146-177.

ประโยชน์ ส่งกลิ่น. (2551). *การปฏิรูปการจัดการภาครัฐ : กรณีศึกษาการจัดการภาครัฐแนวใหม่ในประเทศไทยและสิงคโปร์*. [วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐศาสตรดุษฎีบัณฑิต ไม้ได้ตีพิมพ์].

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

ปิยะนิษฐ์ โอนพรัตน์วิบูล. (2562). ยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศกับการบริหารภาครัฐ. ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการบริหารภาครัฐ*. (หน่วยที่ 4, น.183-252). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

- ปุระชัย เปี่ยมสมบูรณ์. (2561). แนวคิด ทฤษฎี และหลักการกับรัฐประศาสนศาสตร์. ใน *ประมวลสาระชุดวิชาแนวคิด ทฤษฎี และหลักการรัฐประศาสนศาสตร์*. (หน่วยที่ 2, น. 51-86). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- พระมหาจรรยาศักดิ์ ชูวงศ์. (2556). *การนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลในจังหวัดนครศรีธรรมราช*. [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์]. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- พระราชกฤษฎีกากำหนดด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2562. (2562, 30 เมษายน). *ราชกิจจานุเบกษา*. เล่ม 136 ตอน 56 ก. หน้า 253-256.
- พระราชกฤษฎีกากำหนดด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546. (2546, 9 ตุลาคม). *ราชกิจจานุเบกษา*. เล่ม 120 ตอน 100 ก. หน้า 1-16.
- พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545. (2545, 2 ตุลาคม). *ราชกิจจานุเบกษา*. เล่ม 119 ตอน 99 ก. หน้า 1-13.
- พิทยา บวรวัฒนา. (2561). แนวคิด ทฤษฎี และหลักการรัฐประศาสนศาสตร์สหรัฐอเมริกา 2. ใน *ประมวลสาระชุดวิชาแนวคิด ทฤษฎี และหลักการรัฐประศาสนศาสตร์*. (หน่วยที่ 4, น. 149-219). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- พิสิษฐ์ จอมบุญเรือง. (2551). แนวโน้มของการปกครองท้องถิ่นในกระบวนทัศน์ใหม่. *วารสารรัฐประศาสนศาสตร์*, 6(1), 93-117.
- ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542. (2542, 10 สิงหาคม). *ราชกิจจานุเบกษา*. เล่ม 116 ตอน 63 ง. หน้า 24-31.
- วารภรณ์ รุ่งเรืองกลกิจ. (2561). รัฐประศาสนศาสตร์กับการทำงานของข้าราชการ. ใน *ประมวลสาระชุดวิชาแนวคิด ทฤษฎี และหลักการรัฐประศาสนศาสตร์*. (หน่วยที่ 13, น. 313-362). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์. (2554). *หลักการและแนวทางปฏิบัติในการวางแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงานภาครัฐในระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน*. (พิมพ์ครั้งที่ 3). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วีระยุทธ ชาตะกาญจน์. (2546). การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติโดยใช้ Balanced Scorecard: BSC. *วารสารวิชา*, 22(1-2), 63-72.
- ศุภชัย ยาวะประภาษ และปิยากร หวังมหาพร. (2561). การประเมินผลนโยบายสาธารณะและการประเมินผลระบบราชการไทย. ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการบริหารภาครัฐ*. (หน่วยที่ 14, น.157-212). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

- สตีเฟน โกลด์สมิท และวิลเลียม ดี.เอ็กเกอร์ส. (2552). *การบริหารงานภาครัฐแบบเครือข่าย : มิติใหม่
ของภาครัฐ* แปลจาก *Governing by network* (พิมพ์ครั้งที่ 1) (จักร ดิงศภัทย์ และ
กฤษฎา ปราโมทย์ธนา, ผู้แปล). เอ็กซเปอร์เน็ท.
- สัมฤทธิ์ ยศสมศักดิ์. (2549). *รัฐประศาสนศาสตร์ : แนวคิดและทฤษฎี*. (พิมพ์ครั้งที่ 1). เอ็กซเปอร์เน็ท.
- เสน่ห์ จุ้ยโต. (2562). การบริหารยุทธศาสตร์เพื่อการบริหารการเปลี่ยนแปลง. ใน *ประมวลสาระชุดวิชา
การพัฒนากระบวนการและการบริหารการเปลี่ยนแปลง*. (หน่วยที่ 12, น. 12-17).
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- B. Guy peters and John Pierre. (1998). Governance Without Government? Rethinking
Public Administration. *Journal of Public Administration Research
and Theory*. 8(2), 223 - 243.
- Janet V. Denhardt and Robert B. Denhardt. (2015). *The New public service : serving,
not steering*. (4 th ed). New York: Routledge.
- Robert B. Denhardt และ Janet V. Denhardt. (2009). *New Public Management and
Education*. (6 th ed). USA: Wadsworth Publishing.
- Sowaribi Tolofari. (2005). New Public Management and Education. *Policy Futures in
Education*, 3(1), 75-89.
- Wikipedia Encyclopedia. (2019). New Public Management. Retrieved from
http://en.wikipedia.org/wiki/New_Public_Management.





ภาคผนวก

มหาวิทยาลัย

สุโขทัยธรรมมาธิราช



ภาคผนวก ก
แบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ
ของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามชุดนี้เป็นแบบสอบถามสำหรับเก็บข้อมูลเพื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ
ในหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช เพื่อสอบถาม
ความคิดเห็นของข้าราชการในสังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการ
ภาค 5 ข้อมูลที่ได้รับจากท่านในครั้งนี้จะใช้เป็นประโยชน์ในทางวิชาการเท่านั้นและจะถือเป็น
ความลับ ทั้งนี้ผู้วิจัยจะนำข้อมูลไปวิเคราะห์ในภาพรวม ซึ่งจะไม่ก่อให้เกิดผลกระทบต่อการปฏิบัติ
หน้าที่ของท่านแต่อย่างใด ดังนั้นจึงขอความร่วมมือจากท่านช่วยตอบแบบสอบถาม
ให้ตรงตามข้อเท็จจริง เพื่อให้ได้ผลที่ถูกต้องตามหลักวิชาการ

2. แบบสอบถามชุดนี้มีทั้งหมด 4 ส่วน ซึ่งประกอบด้วย

ส่วนที่ 1 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีข้อคำถามจำนวน 6 ข้อ

ส่วนที่ 2 ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการของสำนักงาน
ศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5 มีข้อคำถามจำนวน 14 ข้อ

ส่วนที่ 3 ระดับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อต่อความสำเร็จในการดำเนินงาน
ตามแผนปฏิบัติการของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5
มีข้อคำถามจำนวน 39 ข้อ

ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาปรับปรุงเพื่อให้การดำเนินงาน
ตามแผนปฏิบัติการของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5
ประสบผลสำเร็จมากยิ่งขึ้น มีข้อคำถามจำนวน 1 ข้อ

นายกิตติคุณ พันธุ์เสียม

นักศึกษาปริญญาโท แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ วิชาเอกรัฐประศาสนศาสตร์

สาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

E-mail: kittikun@sueksa.go.th

ส่วนที่ 1 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ที่ตรงความจริงตามสภาพของท่าน

1. เพศ

- ชาย หญิง

2. อายุ

- น้อยกว่า 25 ปี 25 – 34 ปี 35 – 44 ปี
 44 – 54 ปี มากกว่า 54 ปี

3. ระดับการศึกษา

- ต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า
 ปริญญาโท ปริญญาเอก

4. สังกัดหน่วยงาน

- สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดชุมพร สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดสุราษฎร์ธานี
 สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดนครศรีธรรมราช
 สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดพัทลุง สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดสงขลา

5. สังกัดหน่วยงานภายใน

- กลุ่มอำนวยการ กลุ่มบริหารงานบุคคล
 กลุ่มนโยบายและแผน กลุ่มพัฒนาการศึกษา
 กลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผล กลุ่มส่งเสริมการศึกษาเอกชน
 กลุ่มงานลูกเสือ ยุวกาชาด และกิจการนักเรียน
 หน่วยตรวจสอบภายใน

6. อายุราชการ

- น้อยกว่า 5 ปี 5 – 10 ปี
 11 – 15 ปี มากกว่า 15 ปี

**ส่วนที่ 2 ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด
ในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5**

คำชี้แจง 1. แบบสอบถามส่วนนี้มีข้อความจำนวน 14 ข้อ (เพื่อความสมบูรณ์โปรดตอบทุกข้อ)

2. กรุณาอ่านข้อความทุกข้อโดยละเอียด และทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับ
ความคิดเห็นของท่านมากที่สุด (ข้อละ 1 คำตอบเท่านั้น) ในฐานะที่ท่านเป็นข้าราชการคนหนึ่ง
ที่ปฏิบัติงานอยู่ในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5 ท่านคิดว่า
สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดของท่านมีระดับความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ
มากน้อยเพียงใด

ข้อ	ประเด็นคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	มิติด้านประสิทธิผล					
1.	ในภาพรวมสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดของท่าน ดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จได้ตามเป้าหมายที่กำหนด ไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปี มากน้อยเพียงใด					
2.	ในภาพรวมสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดของท่าน ได้กำหนดจุดมุ่งหมายและยุทธศาสตร์การพัฒนา ไว้ชัดเจน มากน้อยเพียงใด					
3.	ในภาพรวมสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดของท่าน มีระบบติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน ที่ชัดเจน มากน้อยเพียงใด					
4.	ในภาพรวมสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดของท่าน นำผลการดำเนินงานที่ผ่านมา มาปรับปรุงแก้ไข ให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง มากน้อยเพียงใด					

ข้อ	ประเด็นคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	มิติด้านประสิทธิภาพ					
5.	ในภาพรวมสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดของท่าน มีการใช้จ่ายงบประมาณตามแผนงาน/โครงการ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด มากน้อยเพียงใด					
6.	ในภาพรวมสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดของท่าน ใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อลดค่าใช้จ่าย และเวลาในการทำงาน มากน้อยเพียงใด					
7.	ในภาพรวมสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดของท่าน มีการใช้วัสดุอุปกรณ์อย่างเหมาะสม และเกิดประโยชน์คุ้มค่า มากน้อยเพียงใด					
8.	ในภาพรวมสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดของท่าน มีระบบติดตามประเมินความคุ้มค่า ของกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อเปรียบเทียบความคุ้มค่า ในการดำเนินงาน มากน้อยเพียงใด					
	มิติด้านคุณภาพการให้บริการ					
9.	ในภาพรวมสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดของท่าน มีการให้บริการต่อผู้มารับบริการ มีประสิทธิภาพ มากน้อยเพียงใด					
10.	ในภาพรวมสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดของท่าน มีความรวดเร็วของการให้บริการ/ดำเนินการ ต่อผู้มารับบริการ มากน้อยเพียงใด					
11.	ในภาพรวมสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดของท่าน สามารถตอบสนองตามความคาดหวัง/ความต้องการ ในการให้บริการของประชาชน หรือเจ้าหน้าที่ ของรัฐ (ที่ไม่ใช่ เจ้าหน้าที่ของหน่วยงาน ผู้ให้บริการ) หรือหน่วยงานเอกชน มากน้อยเพียงใด					

ข้อ	ประเด็นคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	มิติด้านการพัฒนาองค์กร					
12.	ในภาพรวมสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดของท่าน มีการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในหน่วยงาน มากน้อยเพียงใด					
13.	ในภาพรวมสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดของท่าน มีการพัฒนา/ปรับปรุงสารสนเทศ และเทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการดำเนินงาน มากน้อยเพียงใด					
14.	ในภาพรวมสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดของท่าน มีการพัฒนา/ปรับปรุงวัฒนธรรมองค์การ เพื่อเพิ่มโอกาสให้การดำเนินงานประสบผลสำเร็จ มากน้อยเพียงใด					



ส่วนที่ 3 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการของสำนักงาน
ศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5

คำชี้แจง 1. แบบสอบถามส่วนนี้มีข้อความจำนวน 39 ข้อ (เพื่อความสมบูรณ์โปรดตอบทุกข้อ)

2. กรุณาอ่านข้อความทุกข้อโดยละเอียด และทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับ
ความคิดเห็นของท่านมากที่สุด (ข้อละ 1 คำตอบเท่านั้น) ในฐานะที่ท่านเป็นข้าราชการคนหนึ่ง
ที่ปฏิบัติงานอยู่ในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5 ท่านคิดว่ามีปัจจัย
ด้านใดบ้างที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการของสำนักงานศึกษาธิการ
จังหวัดของท่าน

ข้อ	ประเด็นคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1.	ปัจจัยความชัดเจนของยุทธศาสตร์ สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดของท่าน มีการทบทวนแนวทางการพัฒนาให้สอดคล้อง กับนโยบายของต้นสังกัดและความต้องการ ของแต่ละพื้นที่ที่เปลี่ยนแปลงไปไว้ชัดเจน มากน้อยเพียงใด					
2.	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดของท่าน มีการกำหนดวิสัยทัศน์ไว้ชัดเจน มากน้อยเพียงใด					
3.	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดของท่าน มีการกำหนดพันธกิจไว้ชัดเจน มากน้อยเพียงใด					
4.	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดของท่าน มีการกำหนดจุดมุ่งหมายการพัฒนาไว้ชัดเจน มากน้อยเพียงใด					
5.	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดของท่าน มีการกำหนดแนวทางการพัฒนาที่สอดคล้องกับ จุดมุ่งหมายการพัฒนา มากน้อยเพียงใด					

ข้อ	ประเด็นคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
6.	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดของท่าน มีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ ตามจุดมุ่งหมายการพัฒนาไว้ชัดเจน มากน้อยเพียงใด					
7.	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดของท่าน มีการกำหนด แผนงาน/โครงการ ที่สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนา มากน้อยเพียงใด					
8.	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดของท่าน มีการถ่ายทอดยุทธศาสตร์การพัฒนาไปสู่ภาคปฏิบัติไว้ชัดเจน มากน้อยเพียงใด					
9.	ปัจจัยความเหมาะสมด้านโครงสร้างองค์การ โครงสร้างของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดของท่าน ในปัจจุบันมีความเหมาะสมต่อการดำเนินงาน ให้บรรลุผลสำเร็จ มากน้อยเพียงใด					
10.	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดของท่าน มีการกำหนดแบ่งอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบไว้ชัดเจน มากน้อยเพียงใด					
11.	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดของท่าน ให้ความสำคัญต่อการกระจายอำนาจการตัดสินใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน มากน้อยเพียงใด					
12.	ปัจจัยความพร้อมของระบบงาน ในภาพรวมระบบงานอำนวยการของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดของท่าน มีความพร้อมในการดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติราชการ มากน้อยเพียงใด					

ข้อ	ประเด็นคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
13.	ในภาพรวมระบบงานทรัพยากรบุคคลของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดของท่านมีความพร้อมในการดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติราชการ มากน้อยเพียงใด					
14.	ในภาพรวมระบบงานนโยบายและแผนของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดของท่านมีความพร้อมในการดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติราชการ มากน้อยเพียงใด					
15.	ในภาพรวมระบบงานพัฒนาการศึกษาของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดของท่านมีความพร้อมในการดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติราชการ มากน้อยเพียงใด					
16.	ในภาพรวมระบบงานนิเทศ ติดตาม และประเมินผลของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดของท่านมีความชัดเจนในการดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติราชการ มากน้อยเพียงใด					
17.	ในภาพรวมระบบงานส่งเสริมการศึกษาเอกชนของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดของท่านมีความพร้อมในการดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติราชการ มากน้อยเพียงใด					
18.	ในภาพรวมระบบงานลูกเสือ ยุวกาชาด และกิจการนักเรียน ของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดของท่านมีความพร้อมในการดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติราชการ มากน้อยเพียงใด					

ข้อ	ประเด็นคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
19.	ในภาพรวมระบบงานตรวจสอบภายในของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดของท่านมีความพร้อมในการดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการ มากน้อยเพียงใด					
20.	ปัจจัยการมีส่วนร่วมของข้าราชการ สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดของท่านเปิดโอกาสให้ข้าราชการทุกระดับเข้ามามีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นหรือให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงานของหน่วยงาน มากน้อยเพียงใด					
21.	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดของท่านเปิดโอกาสให้ข้าราชการทุกระดับมีส่วนร่วมในการดำเนินงานให้บรรลุตามแผนการปฏิบัติการ มากน้อยเพียงใด					
22.	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดของท่านเปิดโอกาสให้ข้าราชการทุกระดับมีส่วนร่วมในการได้รับผลอันเกิดจากความสำเร็จของการพัฒนาหน่วยงาน มากน้อยเพียงใด					
23.	สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดของท่านเปิดโอกาสให้ข้าราชการทุกระดับมีส่วนร่วมในการติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน มากน้อยเพียงใด					
24.	ปัจจัยทักษะของข้าราชการ ข้าราชการในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดของท่านให้ความสำคัญต่อผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน มากน้อยเพียงใด					

ข้อ	ประเด็นคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
25.	ข้าราชการในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดของท่านมีความรอบรู้และเชี่ยวชาญในการะงานที่รับผิดชอบมากน้อยเพียงใด					
26.	ข้าราชการในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดของท่านปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต มากน้อยเพียงใด					
27.	ข้าราชการในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดของท่านมีความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการปฏิบัติงานได้ มากน้อยเพียงใด					
ปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหาร						
28.	ท่านคิดว่าศึกษาธิการจังหวัด หรือรักษาการ ศึกษาธิการจังหวัดของท่าน ให้ความสำคัญต่อการดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการมากน้อยเพียงใด					
29.	ท่านคิดว่าศึกษาธิการจังหวัด หรือรักษาการ ศึกษาธิการจังหวัดของท่าน มีวิสัยทัศน์และนโยบายเพื่อสร้างขวัญกำลังใจของข้าราชการในการดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการที่ชัดเจน มากน้อยเพียงใด					
30.	ท่านคิดว่าศึกษาธิการจังหวัด หรือรักษาการ ศึกษาธิการจังหวัดของท่าน มีความสามารถในการจูงใจให้บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมในการดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการ มากน้อยเพียงใด					
31.	ท่านคิดว่าศึกษาธิการจังหวัด หรือรักษาการ ศึกษาธิการจังหวัดของท่าน ให้ความสำคัญต่อการทำงานเป็นทีม มากน้อยเพียงใด					

ข้อ	ประเด็นคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	ปัจจัยค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กร					
32.	ข้าราชการในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดของท่าน มีการแบ่งงาน และทำงานเป็นทีม มากน้อยเพียงใด					
33.	ข้าราชการในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดของท่าน มีความเสมอภาคในการทำงาน มากน้อยเพียงใด					
34.	ข้าราชการในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดของท่าน มีความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย มากน้อยเพียงใด					
35.	ข้าราชการในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดของท่าน ยึดมั่นในหลักความถูกต้องในการปฏิบัติงาน มากน้อยเพียงใด					
36.	ข้าราชการในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดของท่าน ปฏิบัติงานในหน้าที่รับผิดชอบด้วยความมุ่งมั่น ทุ่มเท อย่างเต็มศักยภาพ มากน้อยเพียงใด					
37.	ข้าราชการในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดของท่าน มีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ มากน้อยเพียงใด					
38.	ข้าราชการในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดของท่าน เป็นเครือข่ายที่มีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน มากน้อยเพียงใด					
39.	ข้าราชการในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดของท่าน มีจิตสำนึกต่อการบริการที่ดี มากน้อยเพียงใด					

ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาปรับปรุงเพื่อให้การดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5 ประสบผลสำเร็จมากยิ่งขึ้น
คำชี้แจง ส่วนนี้เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับข้อเสนอแนะ แนวทางการพัฒนาปรับปรุงเพื่อให้การดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5 ประสบผลสำเร็จมากยิ่งขึ้น (เป็นความคิดเห็นที่สามารถตอบได้อย่างอิสระ)

1. ท่านคิดว่าเพื่อให้การดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5 ประสบผลสำเร็จมากยิ่งขึ้นนั้น ควรมีวิธีการหรือแนวทางการดำเนินการอย่างไร (โปรดแสดงความคิดเห็น)

มิติด้านประสิทธิผล

.....

.....

มิติด้านประสิทธิภาพ

.....

.....

มิติด้านคุณภาพการให้บริการ

.....

.....

มิติด้านการพัฒนาองค์กร

.....

.....

ขอขอบคุณที่ท่านได้เสียสละเวลาในการตอบแบบสอบถามชุดนี้

แบบสัมภาษณ์

ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ
ของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 5
ในมิติด้านคุณภาพการให้บริการ

ความคิดเห็นด้านคุณภาพการให้บริการของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด

1. การให้บริการของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด มีกระบวนการ/ขั้นตอนที่ชัดเจน ผู้รับบริการสามารถเข้าถึงการบริการได้ง่าย มีความสะดวกรวดเร็วหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

.....

2. เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานมีความน่าเชื่อถือ มีทัศนคติที่ดีต่อการให้บริการ และมีความรู้ความสามารถเหมาะสมในการให้บริการหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

.....

3. เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานให้บริการด้วยความเท่าเทียมและไม่เลือกปฏิบัติหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

.....

4. เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานมีการสื่อสารข้อมูลที่ครบถ้วน ชัดเจนในการให้บริการหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

.....

5. การให้บริการของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด มีสิ่งอำนวยความสะดวกในการให้บริการหรือไม่
อย่างไร (เช่น มีระบบบัตรคิว มีช่องทางการติดต่อที่หลากหลาย)

.....
.....
.....
.....

6. ผลการให้บริการของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด ตรงตามความต้องการของท่านหรือไม่ อย่างไร

.....
.....
.....
.....

7. การให้บริการของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในภาพรวม มีปัญหาหรืออุปสรรคหรือไม่ อย่างไร

.....
.....
.....
.....

8. ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงคุณภาพการให้บริการของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในอนาคต

.....
.....
.....
.....





ภาคผนวก ข

หนังสือขอความอนุเคราะห์

ที่ อว ๐๖๐๒.๑๗/บ สด



สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี ๑๑๑๒๐

๒๑ กันยายน ๒๕๖๔

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน คณะคณบดีคณาจารย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นพรัตน์ ชัยเรือง)

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. โครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระ จำนวน ๑ ชุด
๒. แบบสอบถาม จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย นายกิตติคุณ พันธุ์เสงี่ยม หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา
วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อ
ความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการ
ภาค ๕” ตามโครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระที่ส่งมาพร้อมนี้

การจัดทำการศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่องดังกล่าว นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่เก็บรวบรวมข้อมูล
และได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระ คือ รองศาสตราจารย์ ดร.
กิตติพงษ์ เกียรติวัชรชัย ไว้ขั้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือวิจัยที่จัดทำนั้น มีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา
แนวปฏิบัติและสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย สาขาวิชาวิทยาการจัดการ จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่าน
เป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัยโดยได้โปรดพิจารณาตรวจสอบและให้ความคิดเห็นเพื่อใช้ประกอบ
การศึกษาดังกล่าว หากต้องการสอบถามรายละเอียดเพิ่มเติมโปรดติดต่อนักศึกษาโดยตรงได้ที่หมายเลข
โทรศัพท์ ๐๙๓-๒๘๒-๒๕๕๕

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี
และขอขอบคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภาวิน ชินะโชติ)
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. ๐๒-๕๐๔๘๑๘๑-๖

โทรสาร. ๐๒-๕๐๓๓๖๑๒



ที่ อว ๐๖๐๒.๑๗/บ ๘๐๗

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี ๑๑๑๒๐

๒๑ กันยายน ๒๕๖๔

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน รองศึกษาธิการภาค สำนักงานศึกษาธิการภาค ๕
(ดร.เจียร ทองนุ่น)

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. โครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระ จำนวน ๑ ชุด
๒. แบบสอบถาม จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย นายกิตติคุณ พันธุ์เสงี่ยม หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา
วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อ
ความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการ
ภาค ๕” ตามโครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระที่ส่งมาพร้อมนี้

การจัดทำการศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่องดังกล่าว นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่เก็บรวบรวมข้อมูล
และได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระ คือ รองศาสตราจารย์ ดร.
กิตติพงษ์ เกียรติวัชรชัย ไว้ขั้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือวิจัยที่จัดทำนั้น มีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา
แนวปฏิบัติและสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย สาขาวิชาวิทยาการจัดการ จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่าน
เป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัยโดยได้โปรดพิจารณาตรวจสอบและให้ความคิดเห็นเพื่อใช้ประกอบ
การศึกษาดังกล่าว หากต้องการสอบถามรายละเอียดเพิ่มเติมโปรดติดต่อกับนักศึกษาโดยตรงได้ที่หมายเลข
โทรศัพท์ ๐๙๓-๒๘๒-๒๕๕๕

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี
และขอขอบคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภาวิน ชินะโชติ)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. ๐๒-๕๐๔๘๘๑๑-๖

โทรสาร. ๐๒-๕๐๓๓๖๑๒

ที่ อว ๐๖๐๒.๑๗/บ สด



สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี ๑๑๑๒๐

๒๑ กันยายน ๒๕๖๔

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการกลุ่มยุทธศาสตร์การศึกษา สำนักงานศึกษาธิการภาค ๕
(ดร.ภาคชุตตา เสรีรัตน์)

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. โครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระ จำนวน ๑ ชุด
๒. แบบสอบถาม จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย นายกิตติคุณ พันธุ์เสงี่ยม หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา
วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช กำลังทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อ
ความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการ
ภาค ๕” ตามโครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระที่ส่งมาพร้อมนี้

การจัดทำการศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่องดังกล่าว นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่เก็บรวบรวมข้อมูล
และได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระ คือ รองศาสตราจารย์ ดร.
กิตติพงษ์ เกียรติวิชัย ไว้ขั้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือวิจัยที่จัดทำนั้น มีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา
แนวปฏิบัติและสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย สาขาวิชาวิทยาการจัดการ จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่าน
เป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัยโดยได้โปรดพิจารณาตรวจสอบและให้ความคิดเห็นเพื่อใช้ประกอบ
การศึกษาดังกล่าว หากต้องการสอบถามรายละเอียดเพิ่มเติมโปรดติดต่อกับนักศึกษาโดยตรงได้ที่หมายเลข
โทรศัพท์ ๐๙๓-๒๘๒-๒๕๕๕

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี
และขอขอบคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภาวิน ชินะโชติ)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. ๐๒-๕๐๔๘๘๑-๖

โทรสาร. ๐๒-๕๐๓๓๖๑๒

ที่ อว ๐๖๐๒.๑๗/บ ๑๑๕๓



สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี ๑๑๑๒๐

๓๐ พฤศจิกายน ๒๕๖๔

เรื่อง ขออนุมัติครุภัณฑ์ให้นักศึกษาทดลองเครื่องมือวิจัย

เรียน รองศึกษาธิการจังหวัดสตูล รักษาการในตำแหน่งศึกษาธิการจังหวัดสตูล
(ดร.สุรียา หมดทั้ง)

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. โครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระ จำนวน ๑ ชุด
๒. แบบสอบถาม จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย นายกิตติคุณ พันธุ์เสงี่ยม นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค ๕” ซึ่งมี รองศาสตราจารย์ ดร.กิตติพงษ์ เกียรติวิชรชัย เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาตามโครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระ ที่ส่งมาพร้อมนี้

ในการนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องทดลองใช้เครื่องมือในการวิจัยจากท่าน ทั้งนี้เพื่อให้ผลการวิจัยที่ได้จะเป็นประโยชน์แก่งานวิชาการสืบไป หากต้องการสอบถามรายละเอียดเพิ่มเติมโปรดติดต่อกับนักศึกษาโดยตรงได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ ๐๙๓-๒๘๒-๒๕๕๕

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษา และขอขอบพระคุณล่วงหน้า ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภาวิน ชินะโชติ)
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. ๐๒-๕๐๔๘๑๘๑-๖

โทรสาร. ๐๒-๕๐๓๓๖๑๒

ที่ อว ๐๖๐๒.๑๗/บ ๑๑๕๗



สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี ๑๑๑๒๐

มอ พศคจิกายน ๒๕๖๔

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทดลองเครื่องมือวิจัย

เรียน รองศึกษาธิการจังหวัดตรัง รักษาการในตำแหน่งศึกษาธิการจังหวัดตรัง
(ดร.อรทัย เกิดภิบาล)

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. โครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระ จำนวน ๑ ชุด
๒. แบบสอบถาม จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย นายกิตติคุณ พันธุ์เสงี่ยม นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช กำลังทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค ๕” ซึ่งมี รองศาสตราจารย์ ดร.กิตติพงษ์ เกียรติวิชรชัย เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ตามโครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระ ที่ส่งมาพร้อมนี้

ในการนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องทดลองใช้เครื่องมือในการวิจัยจากท่าน ทั้งนี้เพื่อให้ผลการวิจัยที่ได้จะเป็นประโยชน์แก่งานวิชาการสืบไป หากต้องการสอบถามรายละเอียดเพิ่มเติมโปรดติดต่อกับนักศึกษาโดยตรงได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ ๐๙๓-๒๘๒-๒๕๕๕

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษา และขอขอบพระคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภาวิน ชินะโชติ)
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. ๐๒-๕๐๔๘๑๘๑-๖
โทรสาร. ๐๒-๕๐๓๓๖๑๒

ที่ อว ๐๖๐๒.๑๗/บ ๑๑๔๓



สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี ๑๑๑๒๐

๓๐ พฤศจิกายน ๒๕๖๔

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทดลองเครื่องมือวิจัย

เรียน รองศึกษาธิการจังหวัดพังงา รักษาการในตำแหน่งศึกษาธิการจังหวัดพังงา
(นายชัยวัฒน์ คลังทรัพย์)

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. โครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระ จำนวน ๑ ชุด
๒. แบบสอบถาม จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย นายกิตติคุณ พันธุ์เสงี่ยม นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช กำลังทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดในพื้นที่สำนักงานศึกษาธิการภาค ๕” ซึ่งมี รองศาสตราจารย์ ดร.กิตติพงษ์ เกียรติวัชรชัย เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาตามโครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระ ที่ส่งมาพร้อมนี้

ในการนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องทดลองใช้เครื่องมือในการวิจัยจากท่าน ทั้งนี้เพื่อให้ผลการวิจัยที่ได้จะเป็นประโยชน์แก่งานวิชาการสืบไป หากต้องการสอบถามรายละเอียดเพิ่มเติมโปรดติดต่อกับนักศึกษาโดยตรงได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ ๐๙๓-๒๘๒-๒๕๕๕

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษา และขอขอบพระคุณล่วงหน้า ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภาวิน ชินะโชติ)
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. ๐๒-๕๐๔๘๑๑๑-๖

โทรสาร. ๐๒-๕๐๓๓๖๑๒



ภาคผนวก ค

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

1. รองศาสตราจารย์ ดร.นพรัตน์ ชัยเรือง
คณบดีคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช
2. ดร.เจียร ทองนุ่น
อดีตรองศึกษาธิการภาค สำนักงานศึกษาธิการภาค 5
3. ดร.ภักชดา เสรีรัตน์
ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านการศึกษา สำนักงานศึกษาธิการภาค 5



ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อสกุล	นายกิตติคุณ พันธุ์เสงี่ยม
วัน เดือน ปี เกิด	29 พฤศจิกายน 2528
สถานที่เกิด	อำเภอเมืองนครศรีธรรมราช จังหวัดนครศรีธรรมราช
ที่อยู่ปัจจุบัน	บ้านเลขที่ 399 หมู่ที่ 6 ตำบลท่าเรือ อำเภอเมืองนครศรีธรรมราช จังหวัดนครศรีธรรมราช
ประวัติการศึกษา	ปริญญาวิศวกรรมศาสตรบัณฑิต (เทคโนโลยีวิศวกรรมอิเล็กทรอนิกส์กำลัง) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ พ.ศ. 2552
ประวัติการทำงาน	นักวิชาการศึกษาชำนาญการ สำนักงานศึกษาธิการภาค 5 สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

