

ยุทธศาสตร์การดำเนินงานของสำนักงานวัฒนธรรม จังหวัดตาก



นางสาวละอองดาว ต้อนรัมย์

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2558

Strategies for Operations of the Tak Provincial Office of Culture

Miss Laongdow Thonrub



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

2015

หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ ยุทธศาสตร์การดำเนินงานของสำนักงานวัฒนธรรม จังหวัดตาก
ชื่อและนามสกุล นางสาวละอองดาว ค้อนรับ
แขนงวิชา บริหารรัฐกิจ
สาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร. จีระ ประทีป

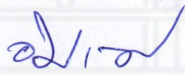
การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 30 สิงหาคม 2559

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ



ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร. จีระ ประทีป)



กรรมการ

(อาจารย์ ดร. อิศเรศ สันสนีย์วิทยกุล)



(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุรีย์ เข็มทอง)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

ชื่อการศึกษา ค้นคว้าอิสระ ยุทธศาสตร์การดำเนินงานของสำนักงานวัฒนธรรม จังหวัดตาก
ผู้ศึกษา นางสาวละออองดาว ต้อนรับ รหัสนักศึกษา 2573002769 **ปริญญา** รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร. จิระ ประทีป **ปีการศึกษา** 2558

บทคัดย่อ

การวิจัยเรื่อง ยุทธศาสตร์การดำเนินงานของสำนักงานวัฒนธรรม จังหวัดตาก มีวัตถุประสงค์ เพื่อ (1) ศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสำนักงานวัฒนธรรม จังหวัดตาก (2) เสนอยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ในการดำเนินงานของสำนักงานวัฒนธรรม จังหวัดตาก

รูปแบบการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ประชากรที่ศึกษา ได้แก่ ข้าราชการของสำนักงานวัฒนธรรม จังหวัดตาก จำนวนทั้งสิ้น 18 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง โดยผู้วิจัยเป็นผู้สัมภาษณ์ด้วยตนเองและการเก็บข้อมูลโดยใช้วิธีการสนทนากลุ่ม การวิเคราะห์ข้อมูลใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา โดยการวิเคราะห์สรุปข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเอกสาร และข้อมูลภาคสนามจากการสัมภาษณ์และประเด็นการสนทนากลุ่ม

ผลการวิจัยพบว่า (1) สภาพแวดล้อมของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดตาก มีจุดแข็ง คือเป็นหน่วยงานที่มีโครงสร้างการทำงานที่เป็นระบบ มีศักยภาพ และความพร้อมในการทำงาน จุดอ่อน คือการให้บริการมีพื้นที่รับผิดชอบกว้าง ผู้ให้บริการมีจำนวนน้อยและมีภาระงานอื่นร่วมหลายด้าน ด้านโอกาส นโยบายของรัฐบาลให้การสนับสนุนงานวัฒนธรรม หน่วยงานภาครัฐ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และหน่วยงานภาคเอกชน ให้ความร่วมมือในการพัฒนาองค์กรภาครัฐให้มีประสิทธิภาพ และตอบสนองความต้องการของประชาชน ด้านอุปสรรค นโยบายทางการเมือง และนโยบายของผู้บริหารมีการเปลี่ยนแปลงบ่อย ส่งผลต่อแผนงานประจำของหน่วยงาน (2) ข้อเสนอ ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ในการดำเนินงานของสำนักงานวัฒนธรรม จังหวัดตาก ประกอบด้วย 5 ยุทธศาสตร์ 10 กลยุทธ์ ดังนี้ ยุทธศาสตร์ที่ 1 การบริหารแบบบูรณาการสู่การพัฒนาทางด้านศาสนา ศิลปะ และวัฒนธรรม ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์ ได้แก่ 1) การพัฒนาระบบบริหารองค์กรให้มีประสิทธิภาพ 2) การบูรณาการงานด้านศาสนา ศิลปะ และวัฒนธรรม ร่วมกับทุกภาคส่วน ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาบริการงานด้านศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรมให้มีคุณภาพและทั่วถึง ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์ ได้แก่ 1) การเพิ่มคุณภาพของระบบบริการ 2) การสนับสนุนและพัฒนาศูนย์กลางในการให้บริการงานด้านศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรมในแต่ละท้องถิ่น ยุทธศาสตร์ที่ 3 การส่งเสริมและพัฒนาการมีส่วนร่วมของภาคีเครือข่าย ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์ ได้แก่ 1) การส่งเสริมและการพัฒนาองค์ความรู้ให้กับเครือข่ายสภาวัฒนธรรม 2) การค้นหาและสร้างเครือข่ายรายใหม่ ยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศในการให้บริการ และการเฝ้าระวังทางวัฒนธรรม ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์ ได้แก่ 1) การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศระบบข้อมูลการบริการ 2) การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศให้ตอบสนองต่อการให้บริการของประชาชน และยุทธศาสตร์ที่ 5 การบริหารจัดการที่ดี ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์ ได้แก่ 1) การส่งเสริมและการพัฒนาองค์ความรู้ 2) เสริมสร้างและพัฒนาระบบการบริหารองค์กร ตามหลักธรรมาภิบาล

คำสำคัญ ยุทธศาสตร์ การดำเนินงาน สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดตาก

Independent Study title: Strategies for Operations of the Tak Provincial Office of Culture
Author: Miss Laongdow Thonrub; **ID:** 2573002769;
Degree: Master of Public Administration;
Independent Study advisor: Dr. Chira Prateep, Associate Professor;
Academic year: 2015

Abstract

This study aimed to (1) analyze the environments of the Tak Provincial Office of Culture (2) propose strategies and tactics for the operation of the Tak Provincial Office of Culture.

The study was qualitative research. Population was 18 officials of the Tak Provincial Office of Culture. Research instrument was the structured interview form and collected data by the researcher himself. Data was collected by means of focus group. Qualitative data from secondary sources, interviewing and focus group was analyzed by using content analysis method.

The result showed that: (1) environments of the Tak Provincial Office of Culture concluded that *strength* was a systemic structural work process which was ready, the *weaknesses* were service area was vast with a wide range of responsibilities, service providers were few in number and had to share a large workload amongst themselves, the *opportunities* were governmental policies supported cultural activities as well as the mutual cooperation of governmental agencies with local governments and private sectors was good and develop efficiently and met the needs of the people, in terms of *threats*, they were political policies and administrators' policy often changed and affected the operational plan of the agency. (2) five recommended strategies and ten tactics of operations of the Tak Provincial Office of Culture comprised of: *Strategy No.1.* the integrated management towards the development of religion, art and culture. This strategy comprised of tactic 1: efficient organizational administrative system development and tactics 2: religion-Art-Culture integration from all sectors, *Strategy No2.* the development of services for the promotion of religion, art, culture, quality, and thoroughness. This strategy comprised of tactic 1: increase of service system tactic 2: support and center development for local religion, art and culture. *Strategy No.3:* promotion and network participation development This strategy comprised of tactic 1: promotion and knowledge development of cultural networks and tactic 2: finding and network building. *Strategy No.4.* information technology development for services and cultural awareness. This strategy comprised of tactic 1: information system development, tactic 2: public service information technology development, *Strategy No.5:* promotion of sound management policies. This strategy comprised of tactic 1: knowledge promotion and development and tactic 2: promote and organizational administration development according to good governance principles.

Keywords: Strategies, Operations, Tak Provincial Office of Culture

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จได้ด้วย คณะอาจารย์หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ที่ได้ถ่ายทอดวิชาความรู้ ตลอดระยะเวลาการศึกษา ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่าน ที่ได้คำปรึกษาและตรวจแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ จนทำให้การค้นคว้าอิสระฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร. จิระ ประทีป อาจารย์ที่ปรึกษาวิจัย ที่ได้กรุณาสละเวลาให้คำปรึกษาแนะนำ และติดตามงานค้นคว้าอิสระครั้งนี้อย่างใกล้ชิดมาโดยตลอดรวมทั้งได้กรุณาให้ความรู้แนะนำ ตรวจสอบ และแก้ไขปรับปรุงงานค้นคว้าอิสระจนถูกต้องสมบูรณ์เป็นที่เรียบร้อยแล้ว

ขอขอบพระคุณ นางอุทุมพร เรือนน้อย วัฒนธรรมจังหวัดตาก นางรัตนา ตาแจ้ง ผู้อำนวยการกลุ่มส่งเสริมศาสนา ศิลปะ และวัฒนธรรม และนายสงัด อินทรวง ผู้อำนวยการกลุ่มยุทธศาสตร์และเฝ้าระวังทางวัฒนธรรม ที่สละเวลาให้คำแนะนำปรึกษา และตรวจสอบแบบสัมภาษณ์ และขอขอบพระคุณข้าราชการในสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดตาก ที่กรุณาให้สัมภาษณ์อันส่งผลให้ งานค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

นอกจากนี้ขอขอบพระคุณกำลังใจทั้งหลาย ได้แก่ บิดา มารดา ญาติพี่น้องทุกคน รวมทั้งขอขอบคุณผู้ร่วมงานทุกระดับ และเพื่อนร่วมสถาบันของผู้วิจัยที่คอยให้กำลังใจเป็นอย่างดีเสมอมา

ละอองดาว ต้อนรับ

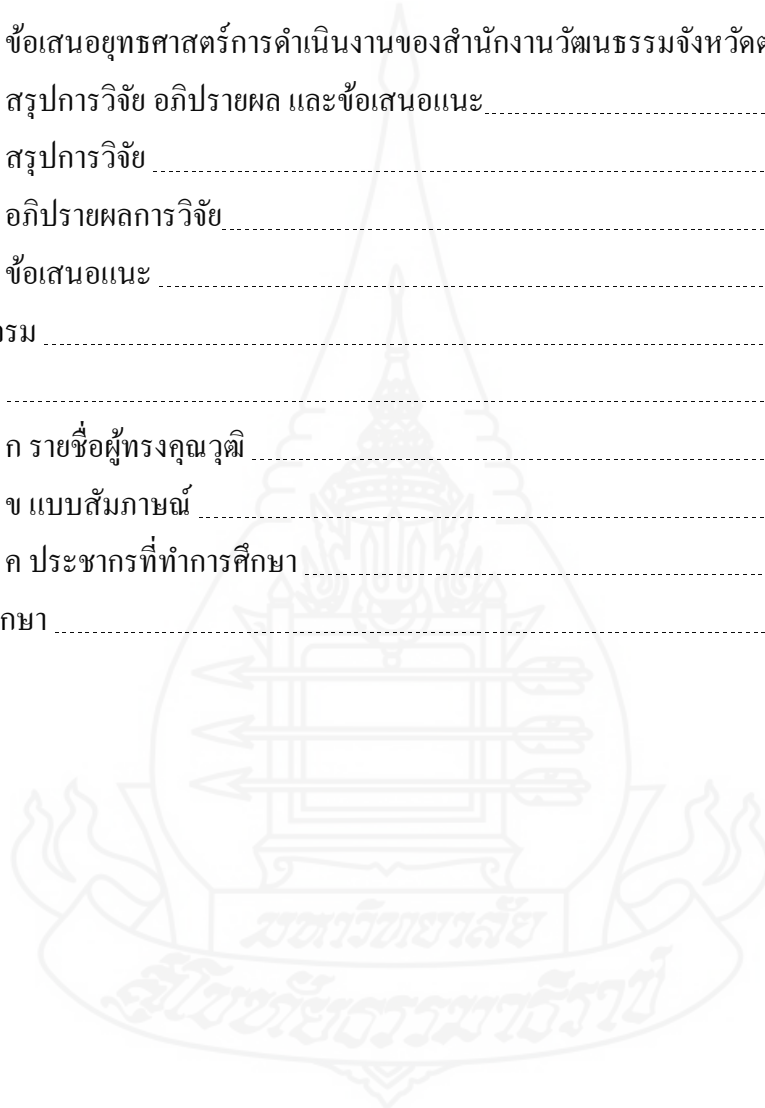
สิงหาคม 2559

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญตาราง	ฅ
สารบัญภาพ	ญ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการศึกษา	3
กรอบแนวคิดการศึกษา	3
นิยามศัพท์เฉพาะ	3
ขอบเขตของการศึกษา	4
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	5
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	6
แนวคิดเกี่ยวกับยุทธศาสตร์	6
แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเชิงยุทธศาสตร์	9
การดำเนินงานของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดตาก	24
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	37
บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย	41
รูปแบบการวิจัย	41
ประชากรที่ทำการศึกษา	41
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	42
การเก็บรวบรวมข้อมูล	42
การวิเคราะห์ข้อมูล	43

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	45
ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดตาก	45
ข้อเสนอยุทธศาสตร์การดำเนินงานของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดตาก	63
บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	77
สรุปการวิจัย	77
อภิปรายผลการวิจัย	80
ข้อเสนอแนะ	84
บรรณานุกรม	86
ภาคผนวก	90
ก รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ	91
ข แบบสัมภาษณ์	93
ค ประชากรที่ทำการศึกษา	99
ประวัติผู้ศึกษา	101



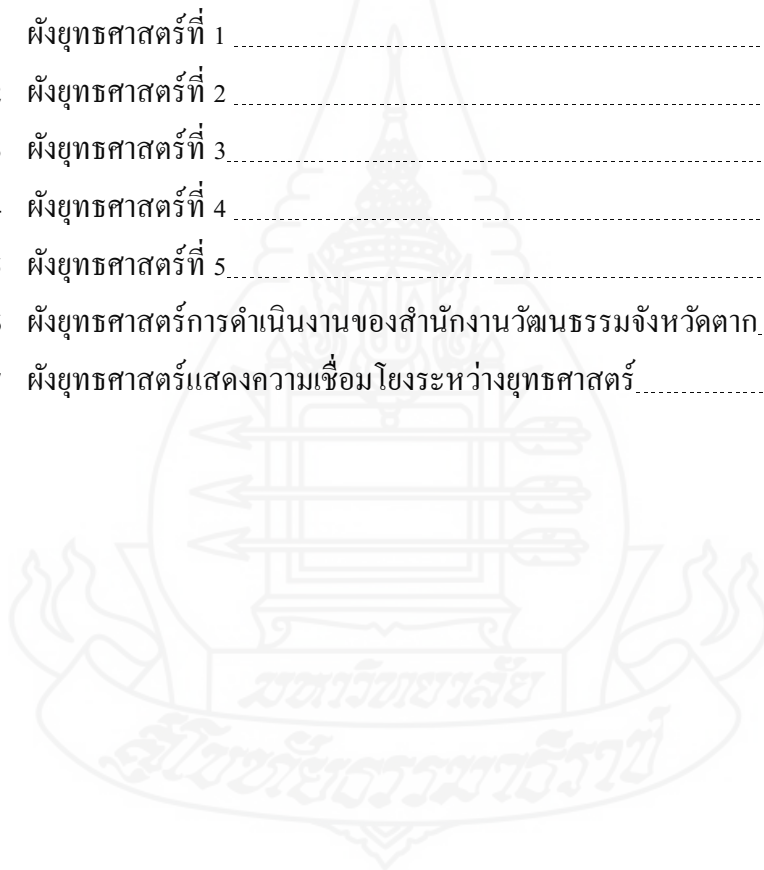
สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1 ตารางทาวส์ (TOWS Matrix)	22
ตารางที่ 4.1 การสรุปวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดตาก จากการใช้ SWOT ANALYSIS	52
ตารางที่ 4.2 การสรุปวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดตาก จากการใช้ SWOT ANALYSIS	54
ตารางที่ 4.3 ตารางผลการวิเคราะห์ในการจับคู่สภาพแวดล้อม โดยใช้เทคนิค TOWS MATRIX	58



สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	3
ภาพที่ 2.1 แสดงองค์ประกอบการวางแผนยุทธศาสตร์.....	14
ภาพที่ 2.2 แสดงการแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ	15
ภาพที่ 2.3 แสดงขั้นตอนการประเมินผลและติดตามการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์.....	16
ภาพที่ 2.4 โครงสร้างการบริหารงานสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดตาก.....	29
ภาพที่ 2.5 ผังโครงสร้างบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดตาก.....	30
ภาพที่ 4.1 ผังยุทธศาสตร์ที่ 1	65
ภาพที่ 4.2 ผังยุทธศาสตร์ที่ 2	67
ภาพที่ 4.3 ผังยุทธศาสตร์ที่ 3.....	69
ภาพที่ 4.4 ผังยุทธศาสตร์ที่ 4	70
ภาพที่ 4.5 ผังยุทธศาสตร์ที่ 5.....	72
ภาพที่ 4.6 ผังยุทธศาสตร์การดำเนินงานของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดตาก.....	73
ภาพที่ 4.7 ผังยุทธศาสตร์แสดงความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์.....	74



บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

กระทรวงวัฒนธรรม เป็นส่วนราชการที่มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับงานด้านศาสนา ศิลปะ และวัฒนธรรม ที่แสดงถึงเอกลักษณ์ และความเป็นไทย โดยนับตั้งแต่เริ่มมีการสถาปนากระทรวงวัฒนธรรม เมื่อวันที่ 3 ตุลาคม 2545 กระทรวงวัฒนธรรมได้เร่งจัดองค์การให้ก้าวไปพร้อมกับการปฏิรูประบบราชการ ปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล และสอดคล้องกับพระราชบัญญัติบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ.2545 มาตรา 3/1 ที่บัญญัติว่า “การบริหารราชการต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ความมีประสิทธิภาพ ความคุ้มค่าในเชิงภารกิจแห่งรัฐ การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การลดภารกิจและยุบเลิกหน่วยงานที่ไม่จำเป็น การกระจายภารกิจและทรัพยากรให้แก่ท้องถิ่น การกระจายอำนาจตัดสินใจ การอำนวยความสะดวก และการตอบสนองความต้องการของประชาชน ทั้งนี้ โดยมีผู้รับผิดชอบต่อผลของงาน” ดังนั้นข้าราชการในสังกัดสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัด จึงถือเป็นกำลังสำคัญในการปฏิบัติงานตามภารกิจหน้าที่ต่างๆ ของกระทรวงวัฒนธรรมให้บรรลุผลสำเร็จตามที่มุ่งหวัง

การดำเนินงานของกระทรวงวัฒนธรรม จำเป็นต้องอาศัยแนวทางในการดำเนินงานที่เหมาะสม และการบริหารยุทธศาสตร์ ถือเป็นแนวทางหนึ่งของการบริหารภาครัฐ หรือเป็นมรรควิธีที่จะนำไปสู่จุดหมายปลายทางได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตามวิสัยทัศน์ของกระทรวงวัฒนธรรมที่ได้ระบุไว้คือ “เป็นองค์กรหลักที่อนุรักษ์ สืบสาน และสร้างสรรค์วัฒนธรรมโดยการมีส่วนร่วมทุกภาคส่วน เพื่อเสริมรากฐานการพัฒนาสังคมที่เข้มแข็ง และเศรษฐกิจที่ยั่งยืน” และทางกระทรวงวัฒนธรรมได้กำหนดยุทธศาสตร์ที่เป็นแนวทางนำไปสู่เป้าหมาย และบรรลุวิสัยทัศน์ดังกล่าวไว้ 5 ยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย (1) พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานในการอนุรักษ์ และสืบทอดวัฒนธรรม (2) เสริมสร้างภูมิคุ้มกันทางสังคม เพื่อสืบสานเอกลักษณ์ อัตลักษณ์ความเป็นไทย (3) ส่งเสริม สนับสนุน ให้ความรู้ และพัฒนาสินค้าและบริการทางวัฒนธรรมเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ (4) พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานในการจัดการศึกษา วิจัย และบริหารจัดการองค์ความรู้ด้านศาสนา ศิลปะ และวัฒนธรรม และ (5) สร้างความเข้มแข็งของประเทศไทยรองรับประชาคมอาเซียนด้านสังคม วัฒนธรรม และพัฒนาศักยภาพไทยสู่สากล

สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดตาก เป็นหน่วยงานที่ขับเคลื่อนงานด้านศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม ตามโครงสร้างภารกิจสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัด ที่ได้กำหนดโดยบริบทของการพัฒนาประเทศที่ปรับเปลี่ยนภารกิจ อำนาจ หน้าที่ของกระทรวงวัฒนธรรม ตลอดจนแผนยุทธศาสตร์ของกระทรวงวัฒนธรรม ซึ่งสามารถสรุปภารกิจการดำเนินงาน ศาสนา ศิลปะ และ วัฒนธรรมในระดับพื้นที่ของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดได้เป็น 3 กลุ่ม 1 ฝ่าย ประกอบด้วย กลุ่มส่งเสริมศาสนา ศิลปะ และวัฒนธรรม กลุ่มยุทธศาสตร์และเฝ้าระวังทางวัฒนธรรม และฝ่ายบริหารงานทั่วไป ซึ่งในการดำเนินงานของแต่ละกลุ่ม/ฝ่ายดังกล่าว จะเกิดผลสำเร็จในการทำงาน และประชาชนจะเป็นผู้ได้รับประโยชน์สูงสุดหรือไม่ อย่างไรนั้น ขึ้นอยู่กับการปฏิบัติของข้าราชการในสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดตาก ที่เป็นผู้ทำหน้าที่หลักด้านศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม เป็นสำคัญ

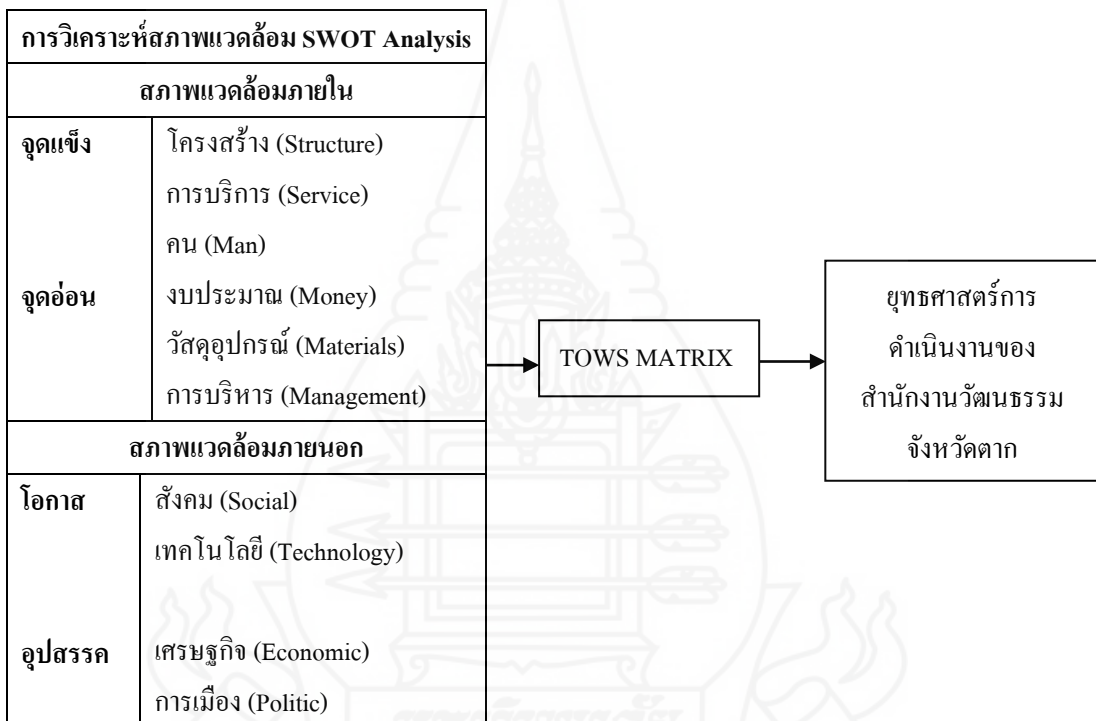
ในการดำเนินงานของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดตาก ยึดถือปฏิบัติตามอำนาจหน้าที่ ตามระเบียบ คำสั่ง ของหน่วยงานต้นสังกัด ซึ่งในการดำเนินการตามกรอบที่กระทรวงกำหนด เพียงอย่างเดียว ไม่อาจเสนอทางเลือกใหม่ที่ดีกว่าสำหรับอนาคตในยุคที่มีความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จึงทำให้การดำเนินงานแบบเดิมไม่สามารถใช้กับสภาพแวดล้อมที่มีข้อจำกัดใหม่ๆ ของการดำเนินงานของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดตากที่เป็นหน่วยงานในส่วนภูมิภาคได้ ประกอบกับสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดตากมีแนวคิดที่จะจัดทำยุทธศาสตร์การดำเนินงานที่มุ่งตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนผู้รับบริการมากขึ้น และสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน เพื่อให้เกิดความยืดหยุ่นเหมาะสมสอดคล้องกับการดำเนินงานของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดตาก และเพื่อให้บุคลากรทราบแนวทางในการดำเนินงาน เกิดการยอมรับร่วมกันในองค์กร และช่วยกันผลักดันขับเคลื่อนองค์กรให้เข้าไปในทิศทางเดียวกัน

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาเรื่อง “ยุทธศาสตร์การดำเนินงานของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดตาก” ที่สามารถนำไปเป็นข้อมูลสนเทศสำหรับผู้บริหารในการนำไปปรับปรุง แก้ไข และกำหนดนโยบายการบริหารงานในสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดตาก ซึ่งจะส่งผลให้การดำเนินงานของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดตาก บรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ ที่กำหนดไว้ อีกทั้งยังช่วยให้ผู้บริหารสามารถประเมินสถานการณ์ ช่วยในการตัดสินใจ และเลือกวิธีการดำเนินงานทั้งเชิงรับ เชิงรุก ให้เหมาะสมกับการดำเนินงานของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดตากในสถานการณ์ที่เป็นปัจจุบันต่อไป

2. วัตถุประสงค์ของการศึกษา

- 2.1 เพื่อศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดตาก
- 2.2 เพื่อเสนอยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และโครงการ การดำเนินงานของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดตาก

3. กรอบแนวคิดการศึกษา



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

4. นิยามศัพท์เฉพาะ

4.1 ยุทธศาสตร์ หมายถึง หมายถึง วิธีการในการดำเนินงานที่ดี ที่ทำให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จ ในที่นี้ใช้ในความหมายยุทธศาสตร์หลัก

4.2 กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการในการดำเนินงานที่ดี ที่ทำให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จ ในที่นี้ใช้ในความหมายยุทธศาสตร์รอง

4.3 วิสัยทัศน์ หมายถึง สิ่งที่เราต้องการให้หน่วยงานเป็นภายในกรอบระยะเวลาหนึ่งๆ

4.4 พันธกิจ หมายถึง ภารกิจที่องค์กรมุ่งหวังหรือตั้งใจไว้ หรือวิธีการทำอย่างไร ให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่องค์กรมีอยู่

4.5 จุดแข็ง หมายถึง ความสามารถ สิ่งที่สนับสนุนจากภายในหน่วยงาน หรือปัจจัยภายในที่สนับสนุน หรือเอื้ออำนวยต่อหน่วยงาน

4.6 จุดอ่อน หมายถึง ข้อบกพร่อง จากภายในหน่วยงาน หรือปัจจัยภายในที่ไม่สนับสนุน หรือไม่เอื้ออำนวยต่อหน่วยงาน

4.7 โอกาส หมายถึง ปัจจัยและสถานการณ์ภายนอกที่เอื้ออำนวยต่อหน่วยงาน หรือสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงาน

4.8 อุปสรรค หมายถึง ปัจจัยและสถานการณ์ภายนอกที่เป็นปัญหา หรือคุกคามต่อหน่วยงาน หรือ สภาพแวดล้อมภายนอกที่ไม่เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงาน

4.9 สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดตาก หมายถึง หน่วยงานที่ขับเคลื่อนงานด้านศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม ตาม โครงสร้างภารกิจสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดในส่วนภูมิภาค

5. ขอบเขตของการศึกษา

5.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา ศึกษาเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดตาก และเสนอยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และ โครงการ การดำเนินงานของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดตาก โดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม SWOT Analysis ได้แก่ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยใช้ตัวแบบ 2S4M ประกอบด้วย โครงสร้าง (Structure) การบริการ (Service) คน (Man) งบประมาณ (Money) วัสดุ อุปกรณ์ (Materials) และการบริหาร (Management) 2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก โดยใช้ตัวแบบ STEP ประกอบด้วย สังคม (Social) เทคโนโลยี (Technology) เศรษฐกิจ (Economic) และการเมือง (Politic)

5.2 ขอบเขตด้านประชากร ประชากรที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ ข้าราชการของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดตาก จำนวนทั้งสิ้น 18 คน

5.3 ขอบเขตด้านพื้นที่ ในการวิจัยครั้งนี้กำหนดขอบเขตการศึกษาเฉพาะที่สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดตาก ตำบลหนองหลวง อำเภอเมืองตาก จังหวัดตาก

5.4 ขอบเขตด้านระยะเวลา ในการวิจัยครั้งนี้ได้กำหนดระยะเวลาในการวิจัย 5 เดือน เริ่ม ตั้งแต่เดือนมีนาคม ถึง เดือนกรกฎาคม 2559

6. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

6.1 ผลการวิจัยนี้เป็นข้อมูลเสนอต่อผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารงานของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดตาก

6.2 ผลการวิจัยนี้เป็นแนวทางนำไปจัดทำยุทธศาสตร์สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดตากให้สอดคล้องกับนโยบายของกระทรวงวัฒนธรรม

6.3 ผลการวิจัยนี้เป็นข้อมูลเชิงสารสนเทศที่จะใช้ในการค้นคว้าวิจัยที่เกี่ยวข้องต่อไป



บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง ยุทธศาสตร์การดำเนินงานของสำนักงาน วัฒนธรรมจังหวัดตากนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสำนักงาน วัฒนธรรมจังหวัดตาก และเสนอ ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และโครงการ การดำเนินงานของสำนักงาน วัฒนธรรมจังหวัดตาก ซึ่งผู้ศึกษาได้ ทบทวน ศึกษา ค้นคว้า จากตำรา เอกสารที่เป็นแนวคิด หลักการ และทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่างๆ เพื่อเป็นแนวทางประกอบการวิจัย โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับยุทธศาสตร์
2. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเชิงยุทธศาสตร์
3. การดำเนินงานของสำนักงาน วัฒนธรรมจังหวัดตาก
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดเกี่ยวกับยุทธศาสตร์

ได้มีนักวิชาการให้ความหมายของยุทธศาสตร์ไว้หลายท่านดังนี้

1.1 ความหมายของยุทธศาสตร์

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2556: 1-16) ยุทธศาสตร์ (Strategy) ได้รับความสนใจ และมีการศึกษากันมาตั้งแต่ในอดีต ตัวอย่างเช่น ตำราพิชัยสงคราม ซุน วู (Sun Wo Tzu) ของจีนเมื่อประมาณ 500 ปีมาแล้ว เป็นเอกสารสำคัญที่ได้วางรากฐานการคิดเชิงยุทธศาสตร์ และมีอิทธิพลมาจนถึงทุกวันนี้ นอกจากนี้ ยังได้มีการรวบรวมและศึกษายุทธศาสตร์อย่างกว้างขวาง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การนำมาปรับใช้ในการบริหารงาน การวางแผน และการลงมือปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายภายใต้การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เหมาะสม ซึ่งเรียกว่า การบริหารยุทธศาสตร์ (Strategic Management)

ยุทธศาสตร์ ที่เหมาะสมนั้น ไม่เพียงขึ้นอยู่กับการให้ความหมายของหน่วยงาน นักวิชาการ แต่ละคนที่ย่อมแตกต่างกันเท่านั้น แต่ยังขึ้นอยู่กับเนื้อหาสาระ และช่วงเวลาที่น่าไปใช้ ดังเช่นในอดีต คำว่า ยุทธศาสตร์ หรือ Strategy นั้นมาจากภาษากรีก คือ Strategos ซึ่งเป็นคำที่มีรากคำศัพท์มาจากคำว่า Stratos ที่หมายถึง กองทัพ (army) และคำว่า ago เป็นภาษากรีกโบราณ ซึ่ง หมายถึง

การนำ หรือคำแนะนำ หรือการเคลื่อนไหว เมื่อนำมารวมกันแล้วความหมายของ Strategy คือ วิธีการ หรือแนวทางในการนำของกองทัพ เช่น แนวทางในการนำกองทัพของผู้นำกองทัพ เป็นต้น

ยุทธศาสตร์ หรือ กลยุทธ์ (strategy) เป็นศัพท์ที่มีกำเนิดในทางทหาร หมายถึง แผนการปฏิบัติซึ่งวางเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์จำเพาะ กลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ในทางทหารนั้นแตกต่างจากยุทธวิธี ซึ่งว่าด้วยการดำเนินการรบปะทะ (engagement) ขณะที่ยุทธศาสตร์นั้นว่าด้วยวิธีการ เชื่อมโยงการรบปะทะต่างๆ เข้าด้วยกัน ยุทธศาสตร์ได้ขยายออกนอกสาขาการทหาร ไปยังธุรกิจ เศรษฐศาสตร์ ทฤษฎีเกม และสาขาอื่นๆ ยุทธศาสตร์ในสาขาอื่นนอกเหนือจากการทหาร หมายถึง การวางแผนงานสู่การปฏิบัติเพื่อบรรลุเป้าหมาย ภายใต้การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เหมาะสม หรือการวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์ (SWOT Analysis) ซึ่งก็คือ การวิเคราะห์ จุดแข็งจุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม (อุปสรรค) ในกรอบระยะเวลาที่ต้องการ ทั้งนี้เพื่อ ประกอบการวางแผนการในการใช้วิธีการ และทรัพยากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายสูงสุด อีกความหมายคำว่ายุทธศาสตร์ ก็คือแผนการปฏิบัติที่รวบรวม ความพยายามทั้งหลายเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ในยุคปัจจุบันนี้ Strategy คือ ขบวนการตัดสินใจ อันซับซ้อนซึ่งเชื่อมโยงวัตถุประสงค์ หรือจุดมุ่งหมายสุดท้าย (Ends) เข้ากับวิถี หรือ หนทาง (Ways) และวิธีการ หรือเครื่องมือ (Means) ในอันที่จะให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 ให้ความหมายของคำว่ายุทธศาสตร์ หมายถึง วิชาว่าด้วยการพัฒนาและการใช้อำนาจทางการเมือง เศรษฐกิจ จิตวิทยา และกำลังรบทางทหาร ตามความจำเป็นทั้งในยามสงบและในยามสงคราม

นฤมล สุนสวัสดิ์ (2552:3) ให้ความหมายของยุทธศาสตร์ ว่าเป็นภาพรวม หรือภาพใหญ่ในการทำสิ่งที่ถูกต้องเหมาะสม ส่วนยุทธวิธีเป็นวิธีรายละเอียดของการกระทำให้สำเร็จ ยุทธศาสตร์เป็นการกำหนดทิศทางของการกระทำที่ถูกต้องและจุดหมายปลายทางขององค์กร ในขณะที่ยุทธวิธีเป็นการดำเนินการเดินทางที่จะไปให้ถึงจุดหมายปลายทางด้วยวิธีการที่เหมาะสม

ณัฐพันธ์ เจริญนนท์ (2552:188) กล่าวว่าในความหมายของยุทธศาสตร์ระดับองค์กร ภาคธุรกิจ หมายถึง การกำหนดทิศทาง (direction) และขอบเขต (scope) ความต้องการในระยะยาวขององค์กร เพื่อที่จัดสรรทรัพยากรให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมในการแข่งขันและความคาดหวังของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับธุรกิจ (stakeholder expectations)

พิเชษฐ์ วงเกียรติขจร (2552:108) ให้ความหมายไว้ว่า ยุทธศาสตร์คือ การพัฒนา โดยนำทั้งศาสตร์และศิลป์ ในการวางแผนและวิธีการที่ชาญฉลาดลุ่มลึกกว่าเดิมเพื่อการบรรลุ วัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งเป็นเป้าหมายที่ยากเป็นพิเศษและไม่สามารถสำเร็จด้วยวิธีการปกติ

สรุป ยุทธศาสตร์ หมายถึง วิธีการในการดำเนินงานที่ดี ที่ทำให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จ

1.2 ลักษณะของยุทธศาสตร์

เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฐ์ และคณะ (2553:22) เสนอลักษณะกลยุทธ์ที่ดี 10 ประการ

- 1) เป้าหมายที่กำหนดขึ้นในกลยุทธ์ อยู่ในระดับที่จะบรรลุถึงได้
- 2) นโยบาย ตลอดจนวิธีทางในทางปฏิบัติ ซึ่งกำหนดไว้ในกลยุทธ์นั้นครอบคลุมทุก ๆ เป้าหมาย และเป็นไปในทิศทางที่สอดคล้องและสนับสนุนซึ่งกันและกัน

- 3) กลยุทธ์ที่พัฒนาได้ใช้ประโยชน์จาก “โอกาส ”
- 4) กลยุทธ์ที่พัฒนาได้กำหนดขึ้นเหมาะสมกับการปรับตัวกับความเปลี่ยนแปลงหรืออุปสรรคภายนอก

- 5) เป้าหมาย วิธีทาง เพื่อบรรลุเป้าหมายเหมาะสมกับจังหวะและสถานการณ์
- 6) เป้าหมาย วิธีทาง มีความเหมาะสมกับกำลังและความสามารถหลัก
- 7) เป้าหมาย วิธีทาง มีความเหมาะสมกับจุดแข็งและแนวโน้มความน่าสนใจในอุตสาหกรรม

- 8) เป้าหมาย วิธีทาง มีความสอดคล้องกับทัศนคติ ค่านิยมและความเชื่อของผู้นำองค์กร ตลอดจน ผู้รับผิดชอบระดับผู้นำ

- 9) ผู้รับผิดชอบระดับผู้นำ และผู้ปฏิบัติที่สำคัญมีความเข้าใจอย่างถ่องแท้ในยุทธศาสตร์ เป้าหมาย วิธีทาง

- 10) โครงสร้างการจัดการ และบริหารมีการปรับให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่กำหนด

1.3 ขอบเขตและสาระสำคัญของการบริหารยุทธศาสตร์

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2556 : 1-31) ได้สรุปขอบเขตสาระสำคัญ หรือ ลักษณะร่วม (common factors) ของการบริหารยุทธศาสตร์ของหน่วยงานภาครัฐ 8 ข้อ ดังนี้

1. เป็นการบริหารหรือการดำเนินงานของหน่วยงานของรัฐ และ/หรือ เจ้าหน้าที่ของรัฐ
2. เป็นการบริหาร การดำเนินงาน หรือการปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นประสิทธิภาพ
3. เป็นการบริหารหรือดำเนินงานที่ใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ (ความรู้ และฝีมือที่ลุ่มลึก แยกคากว่าปกติ)
4. เป็นการบริหารหรือดำเนินงานที่มีทิศทาง แนวทาง การวางแผนกระบวนการในการดำเนินงาน ควบคุมตรวจสอบและเป้าหมายที่ชัดเจน

5. เป็นการบริหาร การดำเนินงานเพื่อให้บรรลุหรือนำไปสู่เป้าหมายเฉพาะ หรือพันธกิจ วิสัยทัศน์ ของหน่วยงานที่ยากเป็นพิเศษและไม่อาจสำเร็จได้ด้วยการดำเนินงานอย่างปกติ
6. เป็นการบริหาร การดำเนินงานนำมาปรับใช้ในการแข่งขันได้อย่างสอดคล้องและเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์
7. เป็นการบริหาร การดำเนินงาน การต่อสู้ หรือการแข่งขัน โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด
8. เป็นการบริหารการดำเนินงานที่ใช้อุบาย หรือกลยุทธ์ ที่จะเอาชนะหรือทำให้ได้เปรียบคู่แข่งไม่ว่าจะเป็นด้านเศรษฐกิจ การค้า การเมือง หรือการทหาร

2. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเชิงยุทธศาสตร์

2.1 ความหมายของการบริหารเชิงยุทธศาสตร์

เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฐ์ และคณะ (2553:21) ให้ความหมาย การจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การจัดการธุรกิจอย่างเป็นระบบ โดยกำหนดทิศทางขององค์กรในอนาคตไว้ ซึ่งต้องอาศัยการวางแผนอย่างเป็นขั้นตอน และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อหาโอกาสและอุปสรรคที่จะมีผลกระทบต่อธุรกิจ และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน เพื่อหาจุดแข็งและจุดอ่อนในองค์กรสำหรับกำหนดตำแหน่งการแข่งขันของธุรกิจ แล้วกำหนดกลยุทธ์เพื่อให้สามารถนำไปดำเนินการเพื่อให้บรรลุทิศทางตามที่กำหนดไว้ เป็นการบริหาร โดยคำนึงถึง ลักษณะการดำเนินงานขององค์กร ลักษณะธุรกิจ ในอนาคต สภาพแวดล้อม การจัดสรรทรัพยากร และการปฏิบัติงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์

สุพานี สฤษฏ์วานิช (2554: 9) การบริหารยุทธศาสตร์ภาครัฐ หมายถึง การบริหารจัดการภาครัฐที่ช่วยให้องค์กรภาครัฐตระหนักถึงความสามารถขององค์กร จุดแข็งและจุดอ่อนภายในองค์กร โอกาสและอุปสรรคขององค์กรที่เป็นผลกระทบมาจากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ผู้บริหาร และพนักงานได้มีการตื่นตัวต่อการเปลี่ยนแปลง เห็นโอกาสใหม่ๆ และข้อจำกัดที่อาจเกิดขึ้น เปิดโอกาสให้ผู้บริหารและพนักงานในระดับต่างๆ มีส่วนร่วมในการบริหาร ทำให้ได้พัฒนาความคิด และช่วยลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นได้

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2556: 1-27) การบริหารยุทธศาสตร์ หมายถึง การดำเนินงาน หรือ การปฏิบัติงานของหน่วยงานของรัฐ และ/หรือ เจ้าหน้าที่ของรัฐที่ใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ที่ลุ่มลึก หรือ แขนงกาย เพื่อกำหนดทิศทาง แนวทาง แผนงาน กระบวนการในการดำเนินงาน การควบคุมตรวจสอบ และ เป้าหมายที่ชัดเจน สอดคล้อง และเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ พร้อมทั้งใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

สรุป การบริหารยุทธศาสตร์ หมายถึง แนวทาง วิธีการ หรือแผนการการบริหารงานที่ดี ที่ทำให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ อย่างเป็นระบบ สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม

2.2 กระบวนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2556 : 1-75) ได้นำเสนอกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ที่มีความสัมพันธ์ 4 ขั้นตอน ได้แก่

1) การวิเคราะห์สถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกหน่วยงาน ซึ่งถือว่าเป็นขั้นตอนแรกของกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ โดยเป็นการตรวจสอบขีดความสามารถของหน่วยงานว่ามีจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค หรือที่เรียกว่า การวิเคราะห์ SWOT ซึ่งประกอบด้วยตัวชี้วัดหลัก 4 ตัว ได้แก่ จุดแข็ง คือ ข้อดีหรือปัจจัยที่สนับสนุนภายในหน่วยงาน จุดอ่อน คือ ข้อด้อยหรือปัจจัยที่ไม่สนับสนุนภายในหน่วยงาน โอกาส คือ ข้อดีหรือปัจจัยสนับสนุนภายนอกหน่วยงาน และ ข้อจำกัดหรืออุปสรรค คือ ข้อด้อยหรือปัจจัยที่ไม่สนับสนุนภายนอกหน่วยงาน โดยมีตัวแบบตัวชี้วัด ที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้ เช่น

(1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยใช้ตัวแบบ 2S4M ประกอบด้วย โครงสร้าง (Structure) การบริการ (Service) คน (Man) งบประมาณ (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Materials) และการบริหาร (Management)

(2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก โดยการใช้ตัวแบบ STEP ประกอบด้วย สังคม (Social) เทคโนโลยี (Technology) เศรษฐกิจ (Economic) และการเมือง (Politic) โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. สังคม (Society) เป็นการวิเคราะห์สภาพทางสังคมและวัฒนธรรม ซึ่งหมายถึง โครงสร้างทางสังคมภายนอกที่เกี่ยวข้องหรือส่งผลต่อการดำเนินงานของหน่วยงาน เช่น ระดับการศึกษาและอัตราการรู้หนังสือของประชากร ขนบธรรมเนียมประเพณี ความเชื่อ ค่านิยมและวัฒนธรรม คุณภาพชีวิต โครงสร้างพื้นฐาน ระบบสาธารณสุขปก เป็นต้น

2. เทคโนโลยี (Technology) เป็นการวิเคราะห์สภาพด้านเทคโนโลยี จากภายนอกที่มีผลต่อการดำเนินงานของหน่วยงาน เช่น ระบบสื่อสาร โทรคมนาคมของประเทศ ระบบเครือข่ายภายในและระหว่างประเทศ การผลิตคิดค้นเทคโนโลยีของประเทศ ความรู้และวิทยาการด้านเทคโนโลยี การใช้เทคโนโลยีเพื่อการสื่อสาร การแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างหน่วยงาน ความก้าวหน้าในการวิจัยและพัฒนาด้านเทคโนโลยี รวมถึงการเสริมสร้างประสิทธิภาพ การผลิต และการให้บริการ โดยใช้อุปกรณ์ที่ทันสมัย

3. เศรษฐกิจ (Economy) เป็นการวิเคราะห์เศรษฐกิจทั้งระดับมหภาค และระดับจุลภาค ซึ่งหมายถึงระบบเศรษฐกิจทั้งในประเทศ และระหว่างประเทศที่เกี่ยวข้องหรือส่งผล ต่อ

การดำเนินงานของหน่วยงาน เช่น อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ ผลผลิตมวลรวมในประเทศ สภาวะการจ้างงานและค่าแรง หนี้สาธารณะเงินคงคลัง การเงินการธนาคาร เป็นต้น

4. การเมือง (Politics) ครอบคลุมเรื่องการเมืองและกฎหมายโดยเฉพาะอย่างยิ่ง การวิเคราะห์นโยบายทางการเมือง กฎหมาย และกฎเกณฑ์ต่างๆ ของหน่วยงานภายนอกต่างๆ ที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของหน่วยงาน เป็นต้นว่า รัฐบาล หรือหน่วยงานของรัฐ คณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และพรรคการเมืองที่เป็นแกนนำของรัฐบาล ที่น่าจะมีผลทั้งด้านบวกและด้านลบต่อการดำเนินงานของภายในหน่วยงาน เช่น นโยบายของรัฐบาล แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ความขัดแย้งและความรุนแรงทางการเมือง พฤติกรรมทางการเมือง เป็นต้น

2) การวางแผนยุทธศาสตร์ ด้วยการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายยุทธศาสตร์ และแผนที่ทางยุทธศาสตร์และตัวชี้วัด โดยมีรายละเอียด ดังนี้

(1) วิสัยทัศน์ หมายถึง ภาพของความสำเร็จของหน่วยงานที่หน่วยงานต้องการจะเป็นหรือปรารถนาให้เกิดขึ้นในอนาคต

(2) พันธกิจ หมายถึง การกำหนดขอบเขตของงาน บทบาทหน้าที่ หรือหน้าที่ ที่กฎหมายมอบหมายให้แก่หน่วยงานซึ่งหน่วยงานจะต้องมีหรือต้องทำให้เกิดขึ้นและประสบผลสำเร็จหรือบรรลุวิสัยทัศน์ในระยะเวลาที่กำหนด

(3) เป้าหมาย หมายถึง การกำหนดสิ่งหรือผลสำเร็จ หรือผลลัพธ์ที่ต้องการในอนาคตซึ่งหน่วยงานจะต้องพยายามให้เกิดขึ้น

(4) ยุทธศาสตร์ หมายถึง แนวทาง หรือวิธีการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย โดยทั่วไปยุทธศาสตร์ไม่ควรเป็นวิธีการปฏิบัติงานตามปกติ แต่ควรจะเป็นแนวทางหรือวิธีการที่มีอุปบายหรือวิธีการที่แยบยล (ในเชิงบวก) สำหรับการปฏิบัติงานภายใต้ข้อจำกัดต่างๆ ที่ประกอบด้วยหลายขั้นตอนที่หน่วยงานได้กำหนดไว้เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ

(5) แผนที่ยุทธศาสตร์และตัวชี้วัด หมายถึง แผนภาพ หรือแผนภูมิสรุปภาพยุทธศาสตร์ทั้งหมด โดยแสดงถึงยุทธศาสตร์ของหน่วยงานที่มีความสัมพันธ์และความเชื่อมโยงแต่ละขั้นตอนของแต่ละยุทธศาสตร์ในเชิงเหตุและผลอันจะก่อให้เกิดหรือนำไปสู่ผลลัพธ์ตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ และสำหรับการกำหนดตัวชี้วัดนั้นจะต้องมีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และยุทธศาสตร์ ครอบคลุม ตรงประเด็น วัดได้และเข้าใจง่าย

2.2 การดำเนินยุทธศาสตร์ด้วยการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ได้แก่

1) นำวิสัยทัศน์ไปปฏิบัติ โดยการตีประกาสหรือประชาสัมพันธ์ เพื่อให้ผู้บริหาร และบุคลากรทุกระดับทำความเข้าใจในวิสัยทัศน์ของหน่วยงานให้ชัดเจนแล้วปฏิบัติอย่างเคร่งครัด

2) นำพันธกิจไปปฏิบัติ เผยแพร่ประชาสัมพันธ์เพื่อตอกย้ำให้หน่วยงาน และบุคลากรต้องยึดถือปฏิบัติด้วย

3) นำเป้าหมายไปปฏิบัติ เผยแพร่เพื่อให้ผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับมีความเข้าใจ และยึดถือปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน

4) นำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติเผยแพร่ให้ผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับเข้าใจและยึดถือปฏิบัติในทิศทางเดียวกันทำได้โดยการประชาสัมพันธ์อาจทำในหน่วยงานและระบบเครือข่าย

5) นำแผนที่ยุทธศาสตร์และตัวชี้วัด ไปปฏิบัติ เผยแพร่หรือประชาสัมพันธ์โดยการทำเป็นเอกสาร คู่มือ หรือแนวทางยุทธศาสตร์เสนอต่อผู้บริหาร และบุคลากรทุกระดับ รวมทั้งประชาชนด้วย

2.3 การควบคุมและการประเมินผลยุทธศาสตร์ การควบคุมและการประเมินผลเป็นข้อมูลส่วนหนึ่งที่ได้จากการวิเคราะห์สถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมของหน่วยงาน อันจะนำไปใช้ในการวางแผนยุทธศาสตร์โดยมีลักษณะการควบคุมและการประเมินผลยุทธศาสตร์ 3 ลักษณะ ดังนี้

1) การติดตามผลการดำเนินงาน เป็นการรวบรวมข้อมูลผลการดำเนินงานในแต่ละช่วงเวลา กิจกรรม แผนงาน และ โครงการต่างๆ ที่สอดคล้องตามตัวชี้วัดผลสำเร็จของการปฏิบัติงานในแต่ละระดับที่ได้กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติงานประจำปี

2) การรายงานความก้าวหน้า โดยผู้มีหน้าที่ควบคุม ติดตาม และประเมินผลจะต้องทำรายงานสรุปต่อผู้บริหารเพื่อให้ได้รับทราบความก้าวหน้าในการปฏิบัติ รวมทั้งเป็นข้อมูลย้อนกลับให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน เพื่อดำเนินการปรับปรุงแก้ไขต่อไป

3) การวัดและการประเมินผล ประกอบด้วย การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ และการประเมินผลข้อมูล และการนำเสนอผลการประเมินการวัดผลและประเมินผล เป็นการประเมินผลสำเร็จของการปฏิบัติงานตามแผน เพื่อเป็นพื้นฐานในการวางแผนยุทธศาสตร์ในรอบเวลาถัดไป

เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฐ์ และคณะ (2553: 28) ได้เสนอองค์ประกอบของการจัดการเชิงกลยุทธ์ 3 องค์ประกอบ คือ 1) การวางแผน (Strategic Formulation) 2) การนำแผนไปปฏิบัติ (Strategic Implementation) 3) การติดตามและประเมินผล (Evaluation Control)

1) การวางแผนยุทธศาสตร์ (Strategy Formulation) แนวทางในการวางแผนยุทธศาสตร์มี 4 องค์ประกอบ คือ

- (1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม
- (2) การกำหนดทิศทาง
- (3) การกำหนดยุทธศาสตร์

(4) การสื่อสารและถ่ายทอดยุทธศาสตร์

2) การนำแผนไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) ประกอบด้วย 2 ส่วนหลัก ๆ คือ

(1) Strategic Alignment การปรับการบริหารภายใน หรือ การทำให้เกิดความเชื่อมโยงและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ให้เกิดผล การปฏิบัตินั้นต้องมีการปรับการบริหารภายในและองค์ประกอบต่างๆ ภายในองค์กร เพื่อให้การดำเนินงานสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับยุทธศาสตร์ที่วางไว้ซึ่งองค์ประกอบที่จะสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ เช่น

- โครงการและแผน
- โครงสร้างและกระบวนการทำงาน
- สมรรถนะและความสามารถของบุคลากร

(2) Strategic Capability เป็นความสามารถที่องค์กรควรมี ซึ่งเป็นปัจจัยที่จะทำให้ยุทธศาสตร์ถูกขับเคลื่อนและเกิดการปฏิบัติ เช่น

- ทักษะความสามารถของผู้บริหาร
- ความมุ่งมั่นของผู้บริหารในการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ
- การมีหน่วยงานที่รับผิดชอบในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์
- วัฒนธรรมและความยืดหยุ่น
- การทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น

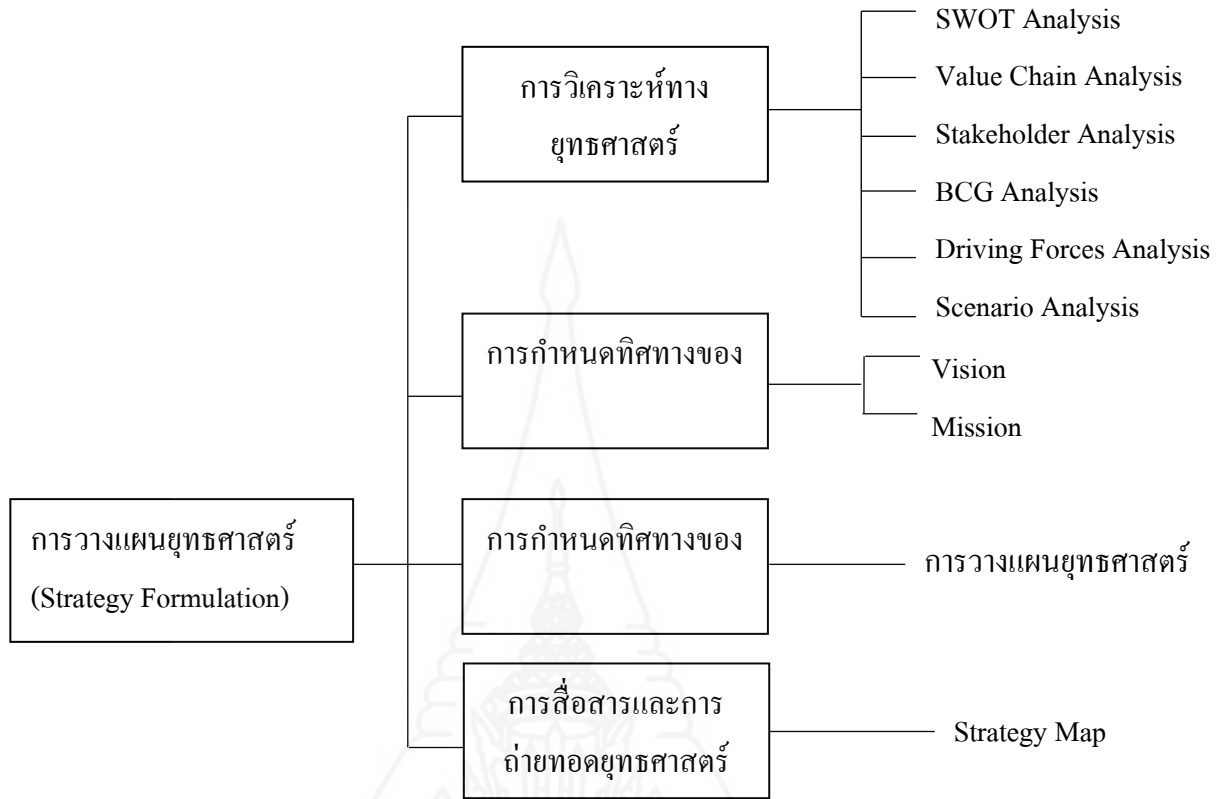
3) การประเมินผลและติดตามการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ (Strategy Measurement and Evaluation) ประกอบด้วย

(1) ระบบในการติดตามและทบทวนผล

(2) การปรับเปลี่ยนยุทธศาสตร์

ทั้งนี้ องค์กรควรนำผลที่ได้จากการติดตามประเมินผล กลับไปเป็นข้อมูลเพื่อช่วยในการกำหนดยุทธศาสตร์ในปีต่อไป ได้ ความเชื่อมโยงของเครื่องมือทางการบริหารจัดการกับการบริหารยุทธศาสตร์เครื่องมือทางการบริหารจัดการต่างๆ ที่ภาคราชการใช้อยู่ นั้น มีอยู่มากมายซึ่งสามารถช่วยในกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ ทั้ง 3 องค์ประกอบเพื่อให้องค์กรสามารถขับเคลื่อนตนเองไปสู่การเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงได้ ดังนี้

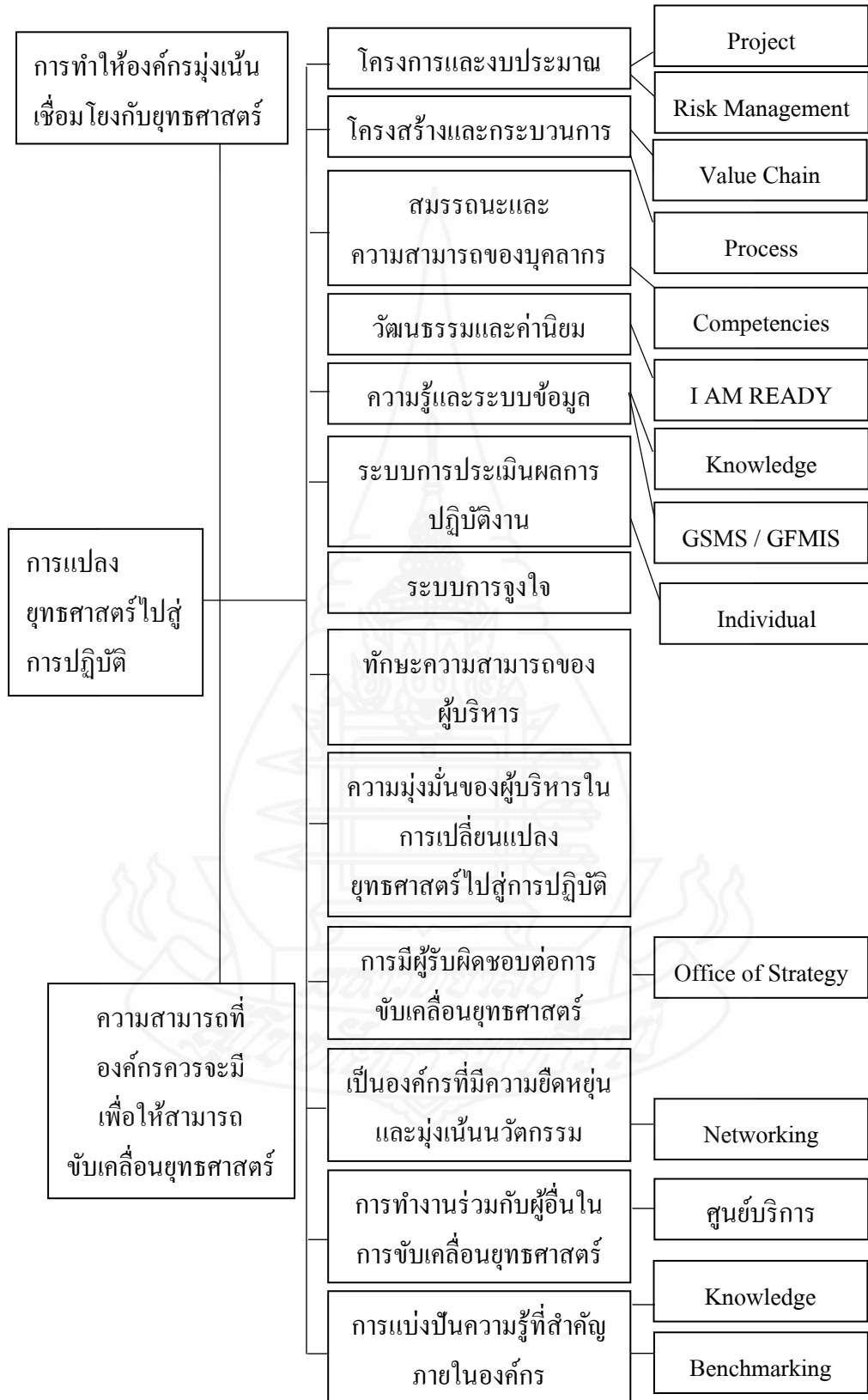
1. การวางแผนยุทธศาสตร์ (Strategy Formulation)



ภาพที่ 2.1 แสดงองค์ประกอบของการวางแผนยุทธศาสตร์

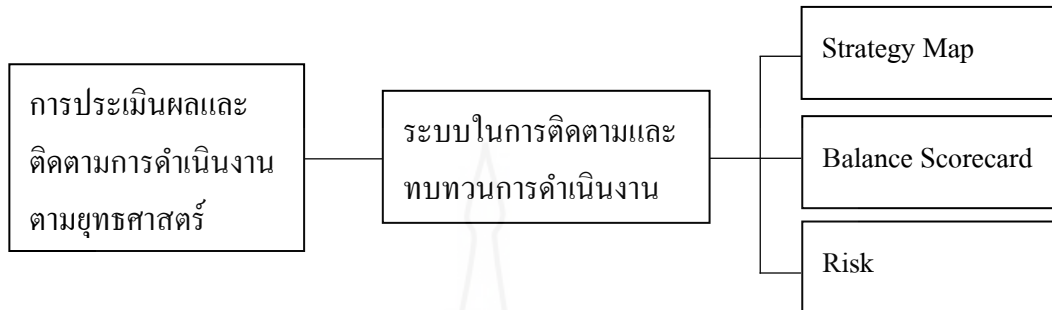


2. การแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ (Strategy Implementation and Operational Excellence)



ภาพที่ 2.2 แสดงการแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ

3. การประเมินผลและติดตามการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ (Strategy Measurement and Evaluation)



ภาพที่ 2.3 แสดงขั้นตอนการประเมินผลและติดตามการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์

เมื่อได้ Strategy Map แล้ว ก็เป็นการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติโดยนำ Strategy Map มากำหนดในเรื่องต่างๆ ได้แก่ กำหนดตัวชี้วัด (KPI) และ Target เพื่อใช้วัดผลว่าการดำเนินงานบรรลุเป้าประสงค์หรือไม่

- พิจารณาว่า อะไรคือความเสี่ยง (Risks) หรือปัจจัยที่จะทำให้ไม่บรรลุเป้าประสงค์ โดยนำเรื่องการบริหารความเสี่ยงมาใช้

- กำหนดว่า ตำแหน่งงานใดที่เป็นตัวผลักดันให้บรรลุเป้าประสงค์ในแต่ละเป้าประสงค์ และตำแหน่งงานนั้นควรมี Competency อะไรบ้าง

- กำหนดว่า ความรู้อะไรที่องค์กรต้องมีเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ องค์กรมีความรู้นั้นอยู่หรือไม่ และจะมีกระบวนการในการบริหารความรู้อย่างไร

- พิจารณาว่า อะไรคือโครงการสำคัญที่จะผลักดันเพื่อให้เป้าประสงค์สำเร็จผล รวมทั้งกำหนดงบประมาณด้วย

จากนั้น เมื่อการดำเนินงานเกิดขึ้นแล้ว ขั้นตอนต่อไปนี้คือ การติดตามประเมินผลโดยพิจารณาเปรียบเทียบผลการดำเนินงาน ซึ่งเป้าประสงค์ที่มีผลการดำเนินงานออกมา ก็จะนำมาถ่ายทอดและแบ่งปันความรู้ร่วมกัน โดยนำเรื่อง Knowledge Management และ Best Practice Sharing เข้ามาใช้

2.4 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

ในการดำเนินการวางแผนจำเป็นต้องทราบสถานะเกี่ยวกับเรื่องที่ต้องการจะวางแผนว่ามีสภาพปัจจุบันเป็นอย่างไร มีจุดดี จุดด้อยตรงไหนบ้าง ซึ่งเป็นการสำรวจสถานะขององค์กร หรือที่เรียกว่า SWOT ANALYSIS ถือว่าเป็นกระบวนการขั้นแรกที่จะนำไปสู่การวางแผนงานขององค์กรในทุกระดับ

2.4.1 ความหมายของ SWOT

ได้มีผู้ให้ความหมายของการวิเคราะห์ SWOT ไว้ดังนี้ สมยศ นาวิกาน (2542:2) ได้ให้ความหมาย SWOT ว่าเป็นคำย่อมาจากคำว่า Strengths Weaknesses Opportunities Threats โดย Strengths หมายถึง จุดแข็ง คือ ความสามารถและสถานการณ์ภายในองค์กรที่เป็นบวกซึ่งองค์กรนำมาใช้เป็นประโยชน์ในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ หรือหมายถึงการดำเนินงานภายในที่องค์กรทำได้ดี Weaknesses คือ จุดอ่อน หมายถึง สถานการณ์ภายในองค์กรที่เป็นลบ ซึ่งองค์กรไม่สามารถนำมาใช้ประโยชน์ในการทำงาน หรือหมายถึง การดำเนินงานภายในที่องค์กรทำไม่ได้ Opportunities คือ โอกาส หมายถึง ปัจจัยและสถานการณ์ภายนอกที่เอื้ออำนวยให้การทำงานขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ หรือ หมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินการขององค์กร Threats คือ อุปสรรค หมายถึง ปัจจัยและสถานการณ์ภายนอกที่เป็นปัญหาต่อองค์กร

การวิเคราะห์ SWOT โดยการวิเคราะห์จุดแข็ง (strength) จุดอ่อน (weakness) โอกาส (opportunity) และข้อจำกัดหรือการคุกคาม (threat) การวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อน ถือว่าเป็นการวิเคราะห์ภายใน ส่วนการวิเคราะห์โอกาส ข้อจำกัด ถือว่าเป็นการวิเคราะห์ภายนอกองค์กร

การวิเคราะห์แบบ SWOT เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์สถานะขององค์กรว่า เป็นอย่างไรทั้งในแง่ของ จุดแข็ง จุดอ่อน รวมถึงการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบ ทั้งในแง่บวก และแง่ลบต่อองค์กรว่าเป็นอย่างไรบ้าง และนำมาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร ซึ่งสามารถอธิบายได้ ดังนี้

1) ปัจจัยภายในองค์กร (Internal Factors)

S = STRENGTHS หมายถึง จุดแข็งหรือจุดเด่นขององค์กร

W = WEAKNESSES หมายถึง จุดด้อยหรือจุดอ่อนขององค์กร

2) ปัจจัยภายนอกองค์กร (External Factors)

O = OPPORTUNITIES หมายถึง โอกาสที่เอื้ออำนวยต่อองค์กร

T = THREATS หมายถึง ปัญหาอุปสรรคที่ขัดขวางองค์กร

S มาจาก Strengths หมายถึง จุดเด่นหรือจุดแข็ง ซึ่งเป็นผลมาจากปัจจัยภายในความสามารถและสถานการณ์ภายในองค์กรที่เป็นบวก องค์กรนำมาใช้เป็นประโยชน์ในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ หรือหมายถึง การดำเนินงานภายในที่องค์กรทำได้ดี เป็นข้อดีที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในบริษัท เช่น จุดแข็งด้านการเงิน จุดแข็งด้านการผลิต จุดแข็งด้านทรัพยากรบุคคล องค์กรจะต้องใช้ประโยชน์จากจุดแข็งในการกำหนด กลยุทธ์การตลาด

W มาจาก Weaknesses หมายถึง จุดด้อยหรือจุดอ่อน ซึ่งเป็นผลมาจากปัจจัยภายใน สถานการณ์ภายในองค์กรที่เป็นลบและด้อยความสามารถ ซึ่งองค์กรไม่สามารถนำมาใช้เป็นประโยชน์ในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ หรือ หมายถึง การดำเนินงานภายในที่องค์กรทำได้ไม่ดีเป็นปัญหาหรือข้อบกพร่องที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในต่างๆ ของบริษัท ซึ่งบริษัทจะต้องหาวิธีในการแก้ปัญหานั้น

O มาจาก Opportunities หมายถึง โอกาส ซึ่งเกิดจากปัจจัยภายนอก ปัจจัยและสถานการณ์ภายนอกที่เอื้ออำนวยให้การทำงานขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ หรือ หมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินการขององค์กร เป็นผลจากการที่สภาพแวดล้อมภายนอกของบริษัทเอื้อประโยชน์หรือส่งเสริมการดำเนินงานขององค์กร โอกาสแตกต่างจากจุดแข็งตรงที่โอกาสนั้นเป็นผลมาจากสภาพแวดล้อมภายนอก แต่จุดแข็งนั้นเป็นผลมาจากสภาพแวดล้อมภายใน

T มาจาก Threats หมายถึง อุปสรรค ซึ่งเกิดจากปัจจัยภายนอก ปัจจัยและสถานการณ์ภายนอกที่ขัดขวางการทำงานขององค์กรไม่ให้บรรลุวัตถุประสงค์ หรือหมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นปัญหาต่อองค์กร บางครั้งการจำแนกโอกาสและอุปสรรคเป็นสิ่งที่ไม่ได้ยาก เพราะทั้งสองสิ่งนี้สามารถเปลี่ยนแปลงไป ซึ่งการเปลี่ยนแปลงอาจทำให้สถานการณ์ที่เคยเป็นโอกาสกลับกลายเป็นอุปสรรคได้ และในทางกลับกัน อุปสรรคอาจกลับกลายเป็นโอกาสได้เช่นกัน ด้วยเหตุนี้องค์กรมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ของตนให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์แวดล้อม เป็นข้อจำกัดที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งธุรกิจจำเป็นต้องปรับกลยุทธ์ให้สอดคล้องและพยายามขจัดอุปสรรคต่างๆ ที่เกิดขึ้น

หลักการสำคัญของ SWOT ก็คือการวิเคราะห์ โดยการสำรวจจากสภาพการณ์ 2 ด้าน คือ สภาพการณ์ภายใน และสภาพการณ์ภายนอก ดังนั้นการวิเคราะห์ SWOT จึงเรียกได้ว่าเป็นการวิเคราะห์สภาพการณ์ (Situation Analysis) ซึ่งเป็นการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน เพื่อให้รู้ตนเอง รู้จักสภาพแวดล้อม และวิเคราะห์โอกาส อุปสรรค การวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ ทั้งภายใน และภายนอกองค์กร จะช่วยให้ผู้บริหารขององค์กรทราบถึงการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นภายนอกองค์กร ทั้งสิ่งที่ได้เกิดขึ้นแล้ว และแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคต รวมทั้ง

ผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ที่มีต่อองค์กรธุรกิจ และจุดแข็ง จุดอ่อน และความสามารถในด้านต่างๆ ที่องค์กรมีอยู่ ซึ่งข้อมูลเหล่านี้จะเป็นประโยชน์อย่างมากต่อการกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดกลยุทธ์และการดำเนินตามกลยุทธ์ของระดับองค์กรที่เหมาะสมต่อไป ซึ่งในการวิเคราะห์ SWOT นั้น จะต้องวิเคราะห์ทั้งสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร โดยมีขั้นตอนดังนี้

1) การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก ภายใต้การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรนั้น สามารถค้นหาโอกาสและอุปสรรคทางการดำเนินงานขององค์กร ที่ได้รับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจทั้งในและระหว่างประเทศที่เกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์กร เช่น อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ นโยบาย การเงิน การงบประมาณ สภาพแวดล้อมทางสังคม เช่น ระดับการศึกษาและอัตรารู้หนังสือของประชาชน การตั้งถิ่นฐาน และการอพยพของ ประชาชน ลักษณะชุมชน ขนบธรรมเนียมประเพณี ค่านิยม ความเชื่อ และวัฒนธรรมสภาพแวดล้อมทางการเมือง เช่น พระราชบัญญัติ พระราชกฤษฎีกา มติคณะรัฐมนตรี และสภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี หมายถึง กรรมวิธีใหม่ๆ และพัฒนาการทางด้านเครื่องมืออุปกรณ์ที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตและให้บริการ โอกาสทางสภาพแวดล้อม (O-Opportunities) เป็นการวิเคราะห์ว่าปัจจัยภายนอกองค์กร ปัจจัยใดที่สามารถส่งผล กระทบ ประโยชน์ ทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการดำเนินการขององค์กรในระดับมหภาค และองค์กรสามารถทักทายข้อดีเหล่านี้ มาเสริมสร้างให้หน่วยงานเข้มแข็งขึ้นได้ อุปสรรคทางสภาพแวดล้อม (T-threats) เป็นการวิเคราะห์ว่าปัจจัยภายนอกองค์กรปัจจัยใดที่สามารถส่งผลกระทบในระดับมหภาค ในทางที่ให้เกิดความเสียหายทั้งทางตรงและทางอ้อม ซึ่งองค์กรจำเป็นต้องหลีกเลี่ยง หรือปรับสภาพองค์กรให้มีความแข็งแกร่งพร้อมที่จะเผชิญแรงกระแทกดังกล่าวได้

2) การประเมินสภาพแวดล้อมภายในองค์กร การประเมินสภาพแวดล้อมภายในองค์กรจะเกี่ยวกับการวิเคราะห์และพิจารณาทรัพยากรและความสามารถภายในองค์กร ทุกๆ ด้าน เพื่อที่จะระบุจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กรแหล่งที่มาเบื้องต้นของข้อมูลเพื่อการประเมินสภาพแวดล้อมภายใน คือระบบข้อมูลเพื่อการบริหารที่ครอบคลุมทุกด้าน ทั้งในด้านโครงสร้าง ระบบระเบียบ วิธีปฏิบัติงาน บรรยากาศในการทำงาน และทรัพยากรในการบริหาร คน เงิน วัสดุ การจัดการ รวมถึงการพิจารณาผลการดำเนินงานที่ผ่านมาขององค์กรเพื่อที่จะเข้าใจสถานการณ์และผลกลยุทธ์ก่อนหน้าด้วย จุดแข็งขององค์กร (S-Strengths) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายในจากมุมมองของผู้ที่อยู่ในองค์กรว่าปัจจัยใดภายในองค์กรที่เป็นข้อได้เปรียบ หรือจุดเด่นขององค์กร ที่องค์กรควรนำมาใช้ในการพัฒนาองค์กรได้และควรดำรงไว้เพื่อการเสริมสร้างความเข้มแข็งขององค์กร จุดอ่อนขององค์กร (W-Weaknesses) เป็นการวิเคราะห์ ปัจจัยภายในจากมุมมองของผู้ที่อยู่ในองค์กรว่าปัจจัยภายใน

องค์กรที่เป็นจุดค้อย ข้อเสนอเปรียบขององค์กรที่ควรปรับปรุงให้ดีขึ้นหรือขจัดให้หมดไป อันจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร

3) ระบุสถานการณ์จากการประเมินสภาพแวดล้อม เมื่อได้ข้อมูลเกี่ยวกับ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสอุปสรรค จากการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกด้วยการประเมินสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกแล้ว ให้นำจุดแข็ง-จุดอ่อน ภายในมาเปรียบเทียบกับ โอกาส-อุปสรรค จากภายนอก เพื่อดูว่าองค์กรกำลังเผชิญสถานการณ์เช่นใด และภายใต้สถานการณ์เช่นนั้น องค์กรควรจะทำอย่างไร โดยทั่วไปในการวิเคราะห์ SWOT ดังกล่าวนี้ องค์กรจะอยู่ในสถานการณ์ 4 รูปแบบ ดังนี้

3.1 สถานการณ์ที่ 1 (จุดแข็ง-โอกาส) สถานการณ์นี้เป็นสถานการณ์ที่พึงปรารถนาที่สุด เนื่องจากองค์กรค่อนข้างจะมีหลายอย่าง ดังนั้น ผู้บริหารขององค์กรควรกำหนดกลยุทธ์ในเชิงรุก (Aggressive - Strategy) เพื่อดึงเอาจุดแข็งที่มีอยู่มาเสริมสร้างและปรับใช้และฉกฉวยโอกาสต่างๆ ที่เปิดออกมาหาประโยชน์อย่างเต็มที่

3.2 สถานการณ์ที่ 2 (จุดอ่อน-ภัยอุปสรรค) สถานการณ์นี้เป็นสถานการณ์ที่เลวร้ายที่สุด เนื่องจากองค์กรกำลังเผชิญอยู่กับอุปสรรคจากภายนอกและมีปัญหาจุดอ่อนภายในหลายประการ ดังนั้น ทางเลือกที่ดีที่สุดคือ กลยุทธ์ การตั้งรับหรือป้องกันตัว (Defensive Strategy) เพื่อพยายามลดหรือหลบหลีกภัยอุปสรรคต่างๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ตลอดจนหามาตรการที่จะทำให้องค์กรเกิดความสูญเสียที่น้อยที่สุด

3.3 สถานการณ์ที่ 3 (จุดอ่อน-โอกาส) สถานการณ์องค์กรมีโอกาสเป็นข้อได้เปรียบด้านการแข่งขันอยู่หลายประการ แต่ติดขัดอยู่ตรงที่มีปัญหาอุปสรรคที่เป็นจุดอ่อนอยู่หลายอย่างเช่นกัน ดังนั้น ทางออก คือ กลยุทธ์การพลิกตัว (Turnaround-Oriented Strategy) เพื่อจัดหรือแก้ไขจุดอ่อนภายในต่างๆ ให้พร้อมที่จะฉกฉวยโอกาสต่างๆ ที่เปิดให้

3.4 สถานการณ์ที่ 4 (จุดแข็ง-อุปสรรค) สถานการณ์นี้เกิดขึ้นจากการที่สภาพแวดล้อมไม่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินงาน แต่ตัวองค์กรมีข้อได้เปรียบที่เป็นจุดแข็งหลายประการ ดังนั้น แทนที่จะรอจนกระทั่งสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป ก็สามารถที่จะเลือกกลยุทธ์การแตกตัว หรือขยายขอบข่ายกิจการ (diversification Strategy) เพื่อใช้ประโยชน์จากจุดแข็งที่มีสร้างโอกาสในระยะยาวด้านอื่นๆ แทน

ข้อพิจารณาในการวิเคราะห์ SWOT มีดังนี้

1) ควรวิเคราะห์แยกแยะ และควรทำอย่างลึกซึ้ง เพื่อให้ได้ปัจจัยที่มีความสำคัญ เป็นสาเหตุหลัก ของปัญหาที่แท้จริง กล่าวคือ เป็นปัจจัยที่มีประโยชน์ในการนำไป

กำหนดเป็นนโยบาย ตลอดจนสามารถนำไปกำหนดกลยุทธ์ ที่จะทำให้องค์การ/ชุมชน บรรลุเป้าหมายที่เป็นผลลัพธ์ขั้นสุดท้าย (Result) ได้จริง

2) การกำหนดปัจจัยต่างๆ ไม่ควรกำหนดขอบเขตของความหมายของปัจจัยต่างๆ ไม่ว่าจะเป็น จุดอ่อน (W) หรือ จุดแข็ง (S) หรือ โอกาส (O) หรือ อุปสรรค (T) ให้มีความหมายคาบเกี่ยวกัน จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องตัดสินใจ และชี้ชัดว่าปัจจัยที่กำหนดขึ้นมานั้นเป็นปัจจัยในกลุ่มใด ทั้งนี้เพราะปัจจัยที่อยู่ต่างกลุ่มกัน ก็ต้องสมควรที่จะนำไปกำหนดกลยุทธ์ที่ต่างกันออกไป

ข้อดี – ข้อเสีย ของการทำ SWOT Analysis

1) ข้อดี การวิเคราะห์ SWOT ถูกนำมาใช้อย่างแพร่หลายในการวิเคราะห์สถานการณ์ต่างๆ ทางธุรกิจและการบริหารเชิงกลยุทธ์ เนื่องจากเป็นเทคนิคที่เข้าใจง่าย ไม่ซับซ้อนให้ความสะดวกเป็นอย่างมากสำหรับผู้ที่น่า SWOT มาใช้ และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในสถานการณ์ด้านต่างๆ มากมาย เช่น การตัดสินใจเลือกเมื่อมีทางเลือกหลายๆ ทาง การกำหนดความสำคัญก่อนหลังของเหตุการณ์ การบริหารความเปลี่ยนแปลงที่ต้องการให้เกิดขึ้น การวิเคราะห์และแก้ปัญหาในการดำเนินการ การวิเคราะห์โครงการเริ่มใหม่ การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้สูงขึ้น และการสร้างกระบวนการเรียนรู้ใหม่

2) ข้อเสีย การวิเคราะห์ SWOT เมื่อเปรียบเทียบกับประโยชน์ และความหลากหลายในการประยุกต์ใช้งาน เช่น โอกาสผิดพลาดเกิดจาก คุณภาพของข้อมูลที่น่ามาใช้วิเคราะห์ ทักษะ ประสบการณ์ และความเข้าใจในความรู้พื้นฐานของเทคนิค SWOT ของผู้วิเคราะห์ ต้องทบทวน SWOT เป็นระยะๆ เพื่อตรวจสอบสภาพว่า เหตุการณ์และปัจจัยต่างๆ ที่นำมาใช้เป็นข้อมูลพื้นฐาน ยังเหมือนเดิมหรือมีการเปลี่ยนแปลงไปแล้วหรือไม่

จากประเด็น SWOT ดังกล่าวสามารถสรุปได้ว่าการวิเคราะห์ SWOT แต่ละส่วนมีความสำคัญในการพัฒนาเป็นยุทธศาสตร์ และสิ่งที่จะทำให้แนวทางชัดเจนที่สุดคือการวิเคราะห์ SWOT ซึ่งทุกองค์กรควรจะมีการวิเคราะห์ทุกงานอย่างต่อเนื่อง เพราะทุกงาน ทุกองค์กร มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาเพื่อจะได้ทราบถึงความสามารถที่มีอยู่ในองค์กรว่าเป็นจุดอ่อน จุดแข็งอย่างไร จะช่วยให้งาน/องค์กร บรรลุความได้เปรียบทางการแข่งขันได้ และนำจุดอ่อนมาแก้ไข ปรับปรุงและนำกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของยุทธศาสตร์ การบริหารยุทธศาสตร์ จะทำให้องค์กรภาครัฐมียุทธศาสตร์ที่กำหนดขึ้นมาถูกใช้เป็นแรงขับเคลื่อนที่สำคัญเพื่อบรรลุเป้าประสงค์ที่องค์กรได้กำหนดไว้

การวิเคราะห์ SWOT จะช่วยให้องค์กรมีช่องทางที่จะจัดการกับปัญหาต่างๆ ได้ดียิ่งขึ้นกล่าวคือ องค์กรจะเลือกดำเนินการในกรณีที่องค์กรมีทรัพยากรเพียงพอ และมีโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายได้ หลังจากที่มีการประเมินสภาพแวดล้อมโดยการวิเคราะห์ให้เห็นถึงจุด

แข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัด จะนำข้อมูลทั้งหมดมาวิเคราะห์ในรูปแบบความสัมพันธ์แบบเมตริก โดยใช้ตารางที่เรียกว่า TOWS Matrix ซึ่งเป็นตารางการวิเคราะห์ที่นำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัด มาวิเคราะห์เป็นยุทธศาสตร์ประเภทต่างๆ ดังตารางที่ 2.1 ตารางทาวส์ (TOWS Matrix)

ตารางที่ 2.1 ตารางทาวส์ (TOWS Matrix)

ปัจจัยภายใน-ปัจจัยภายนอก	จุดแข็ง (S) ระบุจุดแข็ง	จุดอ่อน (W) ระบุจุดอ่อน
โอกาส (O) ระบุโอกาส	SO Strategies ใช้จุดแข็งมาใช้เป็นโอกาส	WO Strategies เอาชนะจุดอ่อน โดยใช้ข้อ ได้เปรียบจากโอกาส
ข้อจำกัด (T) ระบุข้อจำกัด	ST Strategies ใช้จุดแข็งเพื่อหลีกเลี่ยง ข้อจำกัด	WT Strategies ลดจุดอ่อน และหลีกเลี่ยง ข้อจำกัด

ที่มา: เทพศักดิ์ บุญรัตน์พันธ์ (2550) “เครื่องมือและเทคนิคของการจัดการภาครัฐแนวใหม่”

วารสารสุโขทัยธรรมมาธิราช 2 (กรกฎาคม – ธันวาคม) นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

ประโยชน์ของการวิเคราะห์ SWOT

การวิเคราะห์ SWOT เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ จะช่วยให้เข้าใจได้ว่ามีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างไร จุดแข็งขององค์กรจะเป็นความสามารถภายใน ที่ถูกนำไปใช้ประโยชน์เพื่อบรรลุเป้าหมาย ในขณะที่จุดอ่อนขององค์กรจะเป็นคุณลักษณะภายใน ที่อาจจะทำลายผลการดำเนินการ โอกาสทางสภาพแวดล้อมจะเป็นสถานการณ์ที่ให้โอกาส เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร ในทางกลับกันอุปสรรคทางสภาพแวดล้อมจะเป็นสถานการณ์ขัดขวางการบรรลุเป้าหมายขององค์กรจากประเด็น SWOT ดังกล่าว พอสรุปได้ว่าการ SWOT แต่ละส่วนมีความสำคัญในการพัฒนาเป็นยุทธศาสตร์ และสิ่งที่จะทำให้แนวทางชัดเจนที่สุดคือการวิเคราะห์ SWOT ซึ่งทุกองค์กรควรจะมีการวิเคราะห์ทุกงานอย่างต่อเนื่อง เพราะทุกงาน ทุกองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาเพื่อจะได้ทราบถึงความสามารถที่มีอยู่ในองค์กรว่าเป็นจุดอ่อน จุดแข็งอย่างไร จะช่วยให้งาน/องค์กร บรรลุความได้เปรียบทางการแข่งขันได้ และนำจุดอ่อนมาแก้ไข ปรับปรุงแนะนำกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของยุทธศาสตร์ การบริหารยุทธศาสตร์ จะทำให้องค์กรภาครัฐมียุทธศาสตร์กำหนดขึ้นที่นำไปใช้เป็นแรงขับเคลื่อนที่สำคัญมาก

เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ที่องค์กรได้กำหนดไว้ การนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติหรือการนำแต่ละยุทธศาสตร์ไปปฏิบัตินั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการกำหนดผู้รับผิดชอบยุทธศาสตร์ให้เห็นอย่างชัดเจน พร้อมทั้งจะต้องมีการแปลงยุทธศาสตร์ทั้งหมดขององค์กรออกมาเป็นแผนงาน โครงการ ที่เป็นรูปธรรมโดยจัดออกมาเป็นแผนดำเนินงานประจำปี อีกทั้งจะต้องมีการติดตามประเมินผลยุทธศาสตร์ที่ได้ถูกนำไปใช้อย่างสม่ำเสมอ ซึ่งทั้งหมดล้วนเป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญต่อการสร้างความสำเร็จของการบริหารยุทธศาสตร์ภาครัฐให้เกิดขึ้น ในทางตรงกันข้ามเครื่องมือการบริหารยุทธศาสตร์จะลดทอนประสิทธิผลการนำไปใช้อย่างมากถ้าบุคลากรขององค์กรภาครัฐขาดความรู้ ความเข้าใจและไม่เห็นความสำคัญต่อการมองระยะยาว ไม่สามารถมองวิสัยทัศน์ หรือการประเมินเทคนิคสภาพแวดล้อมด้วยใช้เทคนิค SWOT ไม่ครอบคลุมซึ่งจะส่งผลทำให้การกำหนดยุทธศาสตร์ในระยะยาวขาดความชัดเจน รวมทั้งองค์กรไม่สามารถแปลงยุทธศาสตร์ออกมาเป็น แผนงาน โครงการที่ชัดเจนตามไปด้วย ซึ่งอาจทำให้การบริหารงานไม่แตกต่างจากการบริหารแบบเดิมมากนัก

วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ (2542: 295-296) ได้เสนอการวิเคราะห์ SWOT ดังต่อไปนี้

- 1) การวิเคราะห์ตำแหน่งสถานภาพองค์กร เป็นการประเมินสถานภาพองค์กรในปัจจุบันว่าอยู่ในตำแหน่งที่มีความโน้มเอียงไปในทางที่พึงประสงค์หรือไม่
- 2) พิจารณาทางเลือกยุทธศาสตร์ในระดับองค์กร เช่น เลือกยุทธศาสตร์การรักษาเสถียรภาพ โดยดำเนินงานเฉพาะแผนงานที่มีความรู้ความชำนาญเพียงชนิดเดียว และจะไม่ขยายไปทำแผนงานอื่นๆ
- 3) การวิเคราะห์ตำแหน่งสถานภาพงานเป็นการประเมินสถานภาพของแผนงานขององค์กรที่จะเลือกจัดทำอยู่ในตำแหน่งที่มีความโน้มเอียงไปในทาง ที่พึงประสงค์หรือไม่
- 4) พิจารณาทางเลือกยุทธศาสตร์ระดับแผนงาน เช่น เพื่อมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการผลิต
- 5) การวิเคราะห์ตำแหน่งสถานภาพของงาน/โครงการเป็นการประเมินสภาพของงาน

6) พิจารณาทางเลือกยุทธศาสตร์ในระดับของกิจกรรมภายใต้งาน/โครงการ

จากประเด็น SWOT ดังกล่าวพอสรุปได้ว่า การ SWOT แต่ละส่วนมีความสำคัญการพัฒนาเป็นยุทธศาสตร์ และสิ่งที่จะทำให้แนวทางชัดเจนที่สุดคือการวิเคราะห์ SWOT ซึ่งทุกองค์กรควรจะมีการทำการวิเคราะห์ ทุกงานอย่างต่อเนื่อง เพราะทุกงาน ทุกองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาเพื่อจะได้ทราบถึงความสามารถที่มีอยู่ในองค์กรว่าเป็นจุดอ่อน จุดแข็งอย่างไร

จะช่วยให้งาน/องค์กรบรรลุความได้เปรียบทางการแข่งขันได้ และนำจุดอ่อนมาแก้ไขปรับปรุง และมา กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของยุทธศาสตร์เพื่อให้งานชัดเจนต่อไป

3. การดำเนินงานของสำนักงานวัฒนธรรม จังหวัดตาก

3.1 กระทรวงวัฒนธรรม

นโยบายกระทรวงวัฒนธรรม กรอบแผนปฏิบัติการ 4 ปี พ.ศ. 2558 - 2561

3.1.1 วิสัยทัศน์กระทรวงวัฒนธรรม

เป็นองค์กรหลักที่อนุรักษ์ สืบสาน และสร้างสรรค์วัฒนธรรม โดยการมีส่วนร่วมทุกภาคส่วน เพื่อเสริมสร้างรากฐานการพัฒนาสังคมที่เข้มแข็งและเศรษฐกิจที่ยั่งยืน

3.1.2 พันธกิจ

- 1) เติบโตบนสถาบันชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ และทำนุบำรุงศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรมให้มีการรักษา สืบทอดและพัฒนาอย่างยั่งยืน
- 2) ปลุกจิตสำนึกความเป็นไทยสร้างค่านิยมและวิถีชีวิตที่ดีงาม
- 3) ส่งเสริม สนับสนุนการนำทุนทางวัฒนธรรมมาต่อยอดให้เป็นอุตสาหกรรม วัฒนธรรม เศรษฐกิจสร้างสรรค์เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ
- 4) จัดการศึกษา วิจัย และบริหารจัดการองค์ความรู้ด้านศาสนา ศิลปะ และวัฒนธรรม
- 5) ส่งเสริมและพัฒนาความสัมพันธ์ทางวัฒนธรรมกับต่างประเทศเพื่อนำไทยสู่สากล

3.1.3 เป้าหมาย

- 1) ชำรงไว้ซึ่งสถาบันชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ และเอกลักษณ์ทางวัฒนธรรม
 - (1) แต่ละท้องถิ่นสามารถรักษาเอกลักษณ์ทางวัฒนธรรมของตนเอง
 - (2) มีกิจกรรมระดับชาติที่เกี่ยวข้องกับสถาบันชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์
- 2) ประชากรโดยส่วนรวม มีคุณภาพ มีความสามารถ มีความเข้าใจในรากฐานทางวัฒนธรรมของตน และนำมาใช้ในการดำรงชีวิต

(1) ประชาชน มีจิตสำนึก และดำรงชีวิตตามรากฐานทางวัฒนธรรมของตน และรู้เท่าทันโลก

(2) มีเว็บไซต์ เผยแพร่ศาสนา ศิลปะ และวัฒนธรรมสู่เด็ก เยาวชน และประชาชน

(3) แหล่งเรียนรู้ทางวัฒนธรรมทั้งระดับชาติ และชุมชนท้องถิ่น ได้รับการพัฒนาและส่งเสริม

(4) มีพิพิธภัณฑ์ชนชาติไทย หอศิลป์วัฒนธรรมร่วมสมัย หอสมุดแห่งชาติ แห่งใหม่

3) สังคมมีความสมานฉันท์ ดำรงไว้ซึ่งคุณธรรม และสามารถพัฒนาเศรษฐกิจ บนพื้นฐานวัฒนธรรม อยู่ร่วมในสังคมโลกอย่างมีศักดิ์ศรี

(1) ประชาชนทุกกลุ่มมีโอกาสร่วมกิจกรรมทางด้านศาสนา ศิลปะ และวัฒนธรรม เพื่อสร้างความสมานฉันท์ และเอื้ออาทรต่อกัน

(2) มีศูนย์วัฒนธรรมที่ได้มาตรฐาน สำหรับบริการกิจกรรมทางวัฒนธรรม รูปแบบต่างๆ อย่างหลากหลาย

(3) มีแหล่งท่องเที่ยวทางวัฒนธรรมเกิดขึ้นทุกภาคต่างๆ และเชื่อมโยงสู่ประเทศใกล้เคียง

(4) ภูมิปัญญาไทยเป็นที่ยอมรับของนานาชาติ

4) สถาบันทางสังคม เช่น สถาบันครอบครัว สถาบันชุมชน สถาบันทางศาสนา ฯลฯ มีความเข้มแข็งทำหน้าที่เป็นกลไกขับเคลื่อนการพัฒนา

(1) เกิดเครือข่ายทางวัฒนธรรมที่กระจายอยู่ในภูมิภาคต่างๆ

(2) มีระบบฐานข้อมูลทางด้านสารสนเทศทางภูมิศาสตร์ สำหรับบริหารจัดการการดำเนินงานด้านวัฒนธรรมและให้บริการองค์ความรู้แก่ประชาชน

3.1.4 ยุทธศาสตร์กระทรวง

1) พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานในการอนุรักษ์ และสืบทอดวัฒนธรรม

2) เสริมสร้างภูมิคุ้มกันทางสังคม เพื่อสืบสานเอกลักษณ์ อัตลักษณ์ความเป็นไทย

3) ส่งเสริม สนับสนุน ให้ความรู้ และพัฒนาสินค้าและบริการทางวัฒนธรรม เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ

4) พัฒนาคุณภาพ และมาตรฐานในการจัดการศึกษา วิจัย และบริหารจัดการ องค์ความรู้ด้านศาสนา ศิลปะ และวัฒนธรรม

5) สร้างความเข้มแข็งของประเทศไทยรองรับประชาคมอาเซียนด้านสังคม วัฒนธรรมและพัฒนาศักยภาพไทยสู่สากล

3.2 จังหวัดตาก

จังหวัดตากตั้งอยู่ภาคเหนือตอนล่างของประเทศไทย มีพื้นที่ทั้งหมดประมาณ 16,408 ตารางกิโลเมตร ซึ่งมีพื้นที่ใหญ่เป็นอันดับที่ 4 ของประเทศ สภาพภูมิประเทศของจังหวัดตากเป็นพื้นที่ตามแนวเทือกเขา โดยสภาพพื้นที่ถูกแบ่งออกเป็น 2 ส่วนใหญ่ๆ โดยมีเทือกเขาดนงชัยกั้นกลางทำให้ลักษณะภูมิอากาศแตกต่างกันเนื่องจากเทือกเขาดนงชัยเป็นตัวปะทะมรสุมตะวันตกเฉียงใต้ที่พัดมาจากมหาสมุทรอินเดียและทะเลอันดามัน ทำให้ซีกตะวันออกได้รับความชุ่มชื้นจากลมมรสุมไม่เต็มที่ สภาพแห้งแล้ง ส่วนฝั่งตะวันตกจะได้รับอิทธิพลจากลมมรสุมมากกว่าทำให้ปริมาณฝนตกมีความชุ่มชื้น โดยเฉพาะในพื้นที่ที่อยู่ในเขตภูเขา

จังหวัดตากประกอบไปด้วย 9 อำเภอ โดยแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 ตั้งอยู่ด้านทิศตะวันออก ประกอบด้วย 4 อำเภอ ได้แก่ อำเภอเมืองตาก อำเภอบ้านตาก อำเภอสามเงา และอำเภอวังเจ้า สภาพพื้นที่ส่วนใหญ่เป็นภูเขาสูงและที่ราบสูงลาดเอียงลงไปทางทิศตะวันออกสู่แม่น้ำปิงและแม่น้ำวัง ทำให้เกิดพื้นที่ราบแคบริมสองฝั่งของแม่น้ำ ส่วนที่ 2 ตั้งอยู่ทางด้านทิศตะวันตก ประกอบด้วย 5 อำเภอ ได้แก่ อำเภอแม่สอด อำเภอพบพระ อำเภอแม่ระมาด อำเภออุ้มผาง และอำเภอท่าสองยาง ภูมิอากาศได้รับอิทธิพลจากมหาสมุทรอินเดียและทะเลอันดามันมีความชุ่มชื้น ฝนตกมากกว่าซีกด้านตะวันออก

นอกจากนี้จังหวัดตากมีอาณาเขตติดต่อกับ 9 จังหวัด ได้แก่ จังหวัดแม่ฮ่องสอน เชียงใหม่ ลำพูน ลำปาง สุโขทัย กำแพงเพชร นครสวรรค์ อุทัยธานี กาญจนบุรี และ 1 ประเทศ คือ สาธารณรัฐแห่งสหภาพเมียนมา โดยมีพรมแดนติดต่อยาวประมาณ 542 กิโลเมตร จังหวัดตากเป็นจังหวัดที่มีความเป็นมาในประวัติศาสตร์ ควรค่าแก่การสนใจ เป็นเมืองที่พระมหากษัตริย์ในอดีตได้เสด็จมาชุมนุมมณฑลที่เมืองตากถึง 4 พระองค์ คือ พ่อขุนรามคำแหงมหาราชทรงชนช้างกับขุนสามชนเจ้าเมืองฉอด สมเด็จพระนเรศวรมหาราชทรงประกาศอิสรภาพ ณ เมืองแครง และทรงยกทัพกลับราชอาณาจักรไทย โดยผ่านดินแดนเมืองตากเป็นแห่งแรก สมเด็จพระนารายณ์มหาราชทรงนำทัพไปตีหัวเมืองฝ่ายเหนือ และได้สร้างวัดพระนารายณ์ที่เชิงสะพานกิตติขจรในปัจจุบัน และสมเด็จพระเจ้าตากสินมหาราชเคยได้รับพระบรมราชโองการแต่งตั้งเป็นเจ้าเมืองตาก และเป็นผู้กอบกู้เอกราชของชาติไทยจากพม่าในอดีต

3.2.1 วิสัยทัศน์จังหวัดตาก

เมืองน่าอยู่ ประตูกการค้าชายแดน

3.2.2 ยุทธศาสตร์จังหวัดตาก

- 1) การพัฒนาคุณภาพชีวิตประชาชน และแก้ไขปัญหาความยากจน
- 2) การจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
- 3) การพัฒนาผลิตภาพทางการเกษตร
- 4) การส่งเสริมการท่องเที่ยว สินค้า OTOP และการค้าชายแดน
- 5) การรักษาความมั่นคงชายแดนและความสงบเรียบร้อย
- 6) การบริหารจัดการที่ดี

3.3 สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดตาก

สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดตาก เป็นหน่วยงานที่ขับเคลื่อนงานด้านศาสนา ศิลปะ และวัฒนธรรม ตามโครงสร้างภารกิจสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัด ที่ได้กำหนดโดยบริบทของการพัฒนาประเทศที่ปรับเปลี่ยนภารกิจ อำนาจ หน้าที่ของกระทรวงวัฒนธรรม ตามกฎกระทรวง แบ่งส่วนราชการสำนักงานปลัดกระทรวงวัฒนธรรม พ.ศ.2557 เล่ม 131 ตอนที่ 89 ก หน้าที่ 29 ราชกิจจานุเบกษา วันที่ 30 ธันวาคม 2557 กำหนดให้สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัด มีอำนาจหน้าที่ ดังต่อไปนี้

- 1) ประสานงานและปฏิบัติหน้าที่ในฐานะตัวแทนของกระทรวงในส่วนภูมิภาค รวมทั้งดำเนินการประสาน และสนับสนุนการปฏิบัติงานด้านศาสนา ศิลปะ และวัฒนธรรมในเขตพื้นที่จังหวัด
- 2) ส่งเสริมการพัฒนาองค์ความรู้ และแหล่งเรียนรู้ด้านศาสนา ศิลปะ และวัฒนธรรมในเขตพื้นที่จังหวัด
- 3) ดำเนินการป้องกันและแก้ไขปัญหาการเบี่ยงเบนทางวัฒนธรรมโดยประสานงานหรือร่วมมือกับหน่วยงานของรัฐและเอกชน
- 4) จัดทำแผนยุทธศาสตร์เกี่ยวกับงานด้านศาสนา ศิลปะ และวัฒนธรรมในเขตพื้นที่จังหวัด
- 5) ส่งเสริม สนับสนุน และประสานการดำเนินงานของสภาวัฒนธรรมจังหวัด สภาวัฒนธรรมอำเภอ และสภาวัฒนธรรมตำบล รวมทั้งหน่วยงานอื่นที่ดำเนินงานด้านศาสนา ศิลปะ และวัฒนธรรมในเขตพื้นที่จังหวัด
- 6) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

3.3.1 วิสัยทัศน์สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดตาก

เป็นองค์กรในการอนุรักษ์ สืบสานงานวัฒนธรรมท้องถิ่น เพื่อสังคมอยู่เย็นเป็นสุข

3.3.2 พันธกิจสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดตาก

- 1) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของสังคม ในการเผยแพร่อัตลักษณ์และความหลากหลายทางวัฒนธรรม
- 2) เสริมสร้างค่านิยมและความภูมิใจในความเป็นไทยให้กับชุมชน และสังคมบนพื้นฐานของวัฒนธรรม
- 3) ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาศักยภาพแหล่งเรียนรู้และสร้างความเข้มแข็งของเครือข่ายวัฒนธรรม
- 4) เสริมสร้างการมีส่วนร่วมของประชาชน หน่วยงานภาคเอกชน และหน่วยงานภาครัฐ ในการเฟื่องฟูและสร้างสรรค์ด้านศาสนา ศิลปะ และวัฒนธรรม
- 5) เสริมสร้างและพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรให้มีทักษะ ความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้กับองค์กร

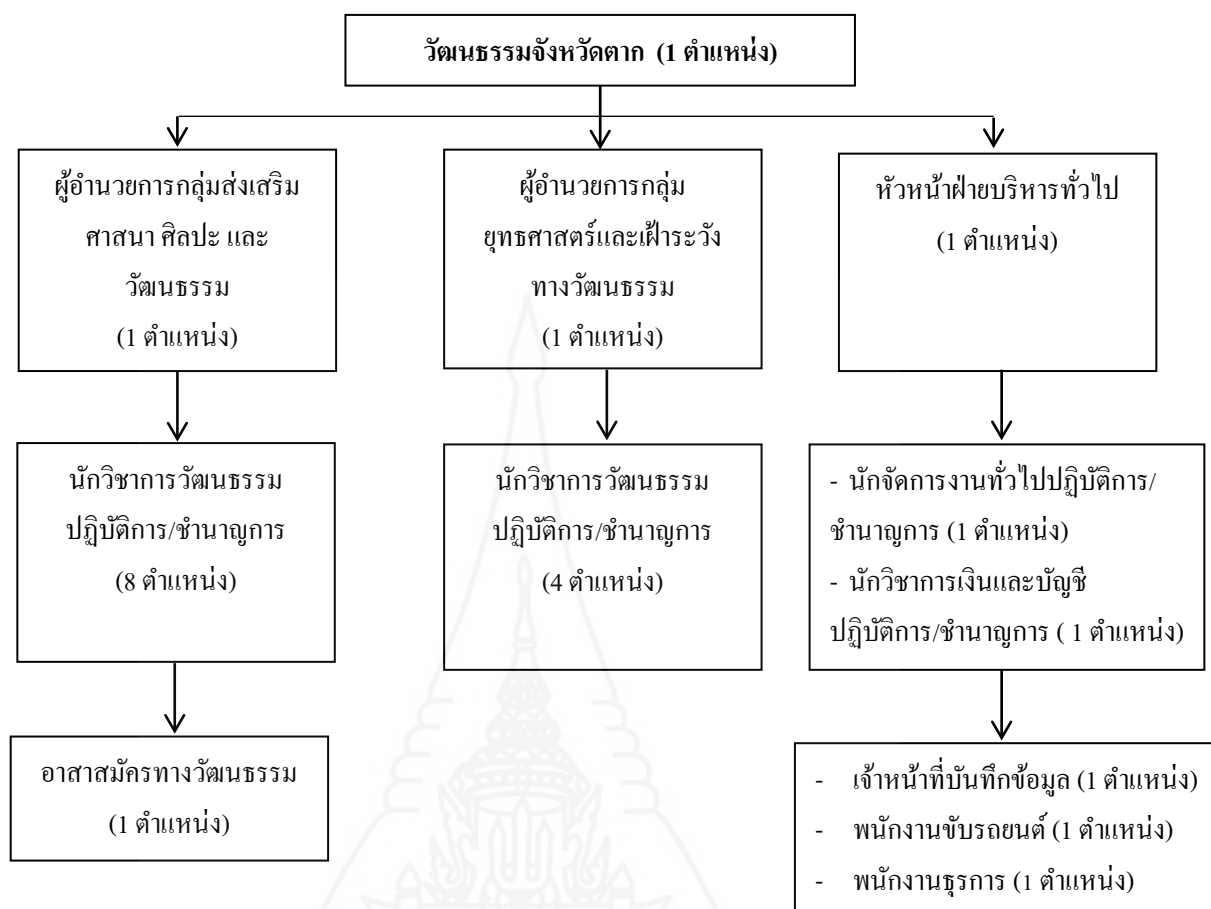
3.3.3 เป้าหมายสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดตาก

- 1) งานด้านศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรมท้องถิ่น ได้รับการส่งเสริม สืบสานอนุรักษ์และเผยแพร่
- 2) เด็ก เยาวชนและประชาชนเข้าร่วมกิจกรรมที่เป็นการส่งเสริมให้เป็นคนดี มีคุณธรรม เกิดจิตสำนึกและมีความภาคภูมิใจในความเป็นไทย
- 3) ทูตทางวัฒนธรรมท้องถิ่น ได้รับการเผยแพร่ และเพิ่มมูลค่าทางเศรษฐกิจ
- 4) เครือข่ายมีความรู้ ความเข้าใจในองค์ความรู้ด้านศาสนา ศิลปะ และวัฒนธรรม
- 5) เยาวชนและประชาชนเกิดการมีส่วนร่วมในการอนุรักษ์และสืบสานวัฒนธรรมท้องถิ่นและร่วมเป็น เครือข่ายทางวัฒนธรรม
- 6) การถ่ายทอดองค์ความรู้ด้านศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม
- 7) การรักษามาตรฐานระยะเวลาการให้บริการ
- 8) การบริหารงบประมาณที่มีประสิทธิภาพ
- 9) บุคลากรได้รับการพัฒนาความรู้ ทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน
- 10) ระบบฐานข้อมูล และสารสนเทศ ด้านศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรมท้องถิ่น มีความถูกต้องและทันสมัย

สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดตาก เป็นหน่วยงานที่ขับเคลื่อนงานด้านศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม ในส่วนภูมิภาค ตามโครงสร้างภารกิจสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัด โดยมีโครงสร้างการบริหารงานสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัด แบ่งเป็น 3 กลุ่ม 1 ฝ่าย ประกอบด้วย กลุ่มส่งเสริมศาสนา ศิลปะ และวัฒนธรรม กลุ่มยุทธศาสตร์และเฝ้าระวังทางวัฒนธรรม และฝ่ายบริหารทั่วไป ดังภาพภาพที่ 2.4 โครงสร้างการบริหารงานสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดตาก



ภาพที่ 2.4 โครงสร้างการบริหารงานสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดตาก



ภาพที่ 2.5 ผังโครงสร้างบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรม จังหวัดตาก

ที่มา: สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดตาก (2558: 3)

จากภาพที่ 2.5 ผังโครงสร้างบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดตากจะเห็นได้ว่า สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดตาก มีบุคลากรทั้งสิ้น จำนวน 22 คน โดยสามารถจำแนกตามตำแหน่ง และระดับต่าง ๆ ได้ดังนี้

- 1) ข้าราชการ จำนวน 18 คน ได้แก่
 - (1) ตำแหน่งผู้อำนวยการระดับสูง จำนวน 1 คน
 - (2) ตำแหน่งชำนาญการพิเศษ จำนวน 2 คน
 - (3) ตำแหน่งชำนาญการ จำนวน 10 คน
 - (4) ตำแหน่งปฏิบัติการ จำนวน 5 คน

2) พนักงานจ้างเหมาบริการ จำนวน 4 คน ได้แก่

- (1) อาสาสมัครวัฒนธรรม จำนวน 1 คน
- (2) เจ้าหน้าที่บันทึกข้อมูล จำนวน 1 คน
- (3) พนักงานธุรการ จำนวน 1 คน
- (4) พนักงานขับรถ จำนวน 1 คน

หน้าที่ความรับผิดชอบของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดตาก โดยแบ่งเป็น 3 กลุ่ม 1 ฝ่าย ประกอบด้วย

1) กลุ่มส่งเสริมศาสนา ศิลปะ และวัฒนธรรม

- (1) จัดทำแผนงานการตรวจติดตามและประเมินผลงานด้านศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรมของจังหวัด
- (2) จัดทำแผนปฏิบัติการตามแผนงาน โครงการและงบประมาณเพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายและยุทธศาสตร์ร่วมจัดทำตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติงานของจังหวัด
- (3) ติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล และรายงานผลตามแผนงาน/โครงการ
- (4) ร่วมจัดทำแผนยุทธศาสตร์จังหวัด/กลุ่มจังหวัด
- (5) จัดทำแผนยุทธศาสตร์สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัด
- (6) ร่วมจัดทำแผนงาน/โครงการเพื่อขอรับงบประมาณสนับสนุน หรือสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กรต่างๆ
- (7) งานตามนโยบายหรือกิจกรรมพิเศษ
- (8) เป็นศูนย์ข้อมูลสารสนเทศด้านศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม และข้อมูลด้านเฝ้าระวังทางวัฒนธรรมของจังหวัด/กลุ่มจังหวัด
- (9) งานส่งเสริมสนับสนุน และประสานการตรวจราชการของกระทรวงในพื้นที่
- (10) งานเฝ้าติดตามประเมินผล และวิเคราะห์สถานการณ์ความเบี่ยงเบนทางวัฒนธรรมในพื้นที่
- (11) งานป้องกันให้ความรู้และแก้ไขปัญหาความเบี่ยงเบนทางวัฒนธรรม
- (12) เป็นศูนย์กลางในการประสานงานเฝ้าระวังทางวัฒนธรรมของจังหวัด
- (13) งานสร้างเครือข่ายและอาสาสมัครเฝ้าระวังทางวัฒนธรรม
- (14) งานตามกฎหมายภาพยนตร์และวีดิทัศน์ และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง
- (15) งานอื่นๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

2) กลุ่มยุทธศาสตร์และเฝ้าระวังทางวัฒนธรรม

(1) จัดทำแผนงานการตรวจติดตามและประเมินผลงานด้านศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรมของจังหวัด

(2) จัดทำแผนปฏิบัติการตามแผนงาน โครงการและงบประมาณเพื่อให้สอดคล้องกับนโยบาย และยุทธศาสตร์ ร่วมจัดทำตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติงานของจังหวัด

(3) ติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล และรายงานผลตามแผนงาน/โครงการ

(4) ร่วมจัดทำแผนยุทธศาสตร์จังหวัด/กลุ่มจังหวัด

(5) จัดทำแผนยุทธศาสตร์สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัด

(6) ร่วมจัดทำแผนงาน/โครงการเพื่อขอรับงบประมาณสนับสนุนหรือสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กรต่าง ๆ

(7) งานตามนโยบายหรือกิจกรรมพิเศษ

(8) เป็นศูนย์ข้อมูลสารสนเทศด้านศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม และข้อมูลด้านเฝ้าระวังทางวัฒนธรรม ของจังหวัด/กลุ่มจังหวัด

(9) งานส่งเสริมสนับสนุน และประสานการตรวจราชการของกระทรวงในพื้นที่

(10) งานเฝ้าติดตาม ประเมิน และวิเคราะห์สถานการณ์ความเบี่ยงเบนทางวัฒนธรรมในพื้นที่

(11) งานป้องกันให้ความรู้ และแก้ไขปัญหาความเบี่ยงเบนทางวัฒนธรรม

(12) เป็นศูนย์กลางในการประสานงานเฝ้าระวังทางวัฒนธรรมของจังหวัด

(13) งานสร้างเครือข่าย และอาสาสมัครเฝ้าระวังทางวัฒนธรรม

(14) งานตามกฎหมายภาพยนตร์และวีดิทัศน์ และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง

(15) งานอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

3) ฝ่ายบริหารงานทั่วไป

(1) งานบริหารทั่วไป

(2) งานบริหารงานบุคคล

(3) งานด้านวินัย อุทธรณ์ ร้องทุกข์

(4) งานการเงินและบัญชี

(5) งานพัสดุและอาคารสถานที่

(6) งานประชาสัมพันธ์

(7) งานสวัสดิการและนันทนาการ

(8) งานประสานราชการทั่วไป และงานที่มีได้กำหนดให้เป็นหน้าที่ของกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งโดยเฉพาะ

(9) งานอื่นๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

นอกจากนี้ยังมีภารกิจของนักวิชาการวัฒนธรรมที่ได้รับมอบหมายไปปฏิบัติงานประจำอำเภอ 9 อำเภอในจังหวัดตาก ประกอบด้วย อำเภอเมืองตาก อำเภอบ้านตาก อำเภอสามเงา อำเภอวังเจ้า อำเภอแม่สอด อำเภอพบพระ อำเภอแม่ระมาด อำเภอท่าสองยาง และอำเภออุ้มผาง ที่มีภารกิจงานเพิ่มเติมจากงานตามภารกิจของกลุ่ม/ฝ่ายที่ตนสังกัด จำนวน 6 ภารกิจ ดังนี้

ภารกิจที่ 1 ประสานและปฏิบัติหน้าที่ในฐานะตัวแทนของกระทรวงวัฒนธรรมในส่วนภูมิภาคระดับอำเภอ รวมทั้งดำเนินการประสานและสนับสนุนการปฏิบัติงานด้านศาสนา ศิลปะ และวัฒนธรรมในอำเภอ

1.1 การจัดทำแผนพัฒนา แผนปฏิบัติการ แผนการตรวจและติดตามงาน/โครงการ งบประมาณ โดยบูรณาการร่วมกับหน่วยงานในระดับอำเภอ/อปท. กำหนดให้มีการเสนอความต้องการขึ้นมาจากชุมชน

1.2 ประสานเครือข่ายด้านวัฒนธรรม ในการเฝ้าระวังทางวัฒนธรรม

1.3 งานประชาสัมพันธ์ และสร้างจิตสำนึกด้านงานวัฒนธรรมในชุมชน

1.4 ประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการจัดกิจกรรมทางรัฐพิธี และทางศาสนพิธีใน

อำเภอ

1.5 งานบริการข้อมูลข่าวสารด้านศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม

1.6 การประชาสัมพันธ์การจัดกิจกรรมด้านศาสนา ศิลปะ และวัฒนธรรมของ

กระทรวง

ภารกิจที่ 2 ส่งเสริมการพัฒนาองค์ความรู้และแหล่งเรียนรู้ด้านศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรมในอำเภอ

2.1 จัดเก็บข้อมูลองค์ความรู้ด้านศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม และภูมิปัญญา

ท้องถิ่น

2.2 ศึกษา ค้นคว้า วิเคราะห์งานทางวิชาการ เพื่อส่งเสริมการพัฒนาองค์ความรู้ด้านศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม และภูมิปัญญาท้องถิ่น

2.3 โครงการวัฒนธรรมไทยสายใยชุมชน

2.4 พัฒนาข้อมูลสารสนเทศทางด้านศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม ในพื้นที่

2.5 ประสานให้มีการจัดตั้งแหล่งเรียนรู้ทางวัฒนธรรม อาทิ ศูนย์วัฒนธรรม

อำเภอ/ตำบล

2.6 พัฒนาและสนับสนุนการปฏิบัติงานแหล่งเรียนรู้ด้านศาสนาต่าง ๆ ในชุมชน

2.7 ส่งเสริมแหล่งเรียนรู้ด้านวิถีชีวิตชุมชนเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยว

ภารกิจที่ 3 ประสานและส่งเสริมการดำเนินงานด้านการอนุรักษ์ ฟื้นฟูจารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น ศิลปวัฒนธรรมของท้องถิ่นในอำเภอ

3.1 ประสานส่งเสริมสนับสนุนการดำเนินงาน อนุรักษ์ สร้างสรรค์พัฒนาและสืบสาน จารีตประเพณี ภูมิปัญญาไทยทางด้านศิลปะ และวัฒนธรรม

3.2 ประสานจัดประชุมอบรม/สัมมนาด้านการอนุรักษ์ โบราณวัตถุ โบราณสถานในระดับอำเภอ

3.3 ประสานเชื่อมโยงภารกิจหอจดหมายเหตุแห่งชาติในกรณีที่ไม่มีหอจดหมายเหตุแห่งชาติของกรมศิลปากรที่ตั้งอยู่

3.4 การจัดกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้ขนบธรรมเนียมประเพณีทางศาสนาของท้องถิ่นให้แก่เยาวชน และประชาชนทั่วไป

3.5 การจัดกิจกรรมวันสำคัญทางศาสนา

3.6 การจัดกิจกรรมส่งเสริมวิถีชีวิตตามหลักธรรมศาสนา อาทิ แข่งขันสวดมนต์หมู่ทำนองสรภัญญะ การบรรพชาอุปสมบทพระภิกษุ สามเณรภาคฤดูร้อน ฯลฯ

ภารกิจที่ 4 ส่งเสริม สนับสนุน และประสานการดำเนินงานของสภาวัฒนธรรมอำเภอ และสภาวัฒนธรรมตำบล รวมทั้งหน่วยงานอื่นที่ดำเนินงานด้านศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรมในอำเภอ

4.1 จัดทำแผนพัฒนา และแผนปฏิบัติการเครือข่ายสภาวัฒนธรรมอำเภอ/ตำบล

4.2 ส่งเสริมสนับสนุนจัดทำโครงการเพื่อขอรับงบประมาณจากเงินกองทุนส่งเสริมงานวัฒนธรรม

4.3 การดำเนินการจัดตั้งสภาวัฒนธรรมอำเภอ/ตำบล

4.4 ส่งเสริมสนับสนุนการดำเนินงานของสภาวัฒนธรรมอำเภอ/ตำบล และเครือข่ายทางวัฒนธรรม

4.5 ส่งเสริมสนับสนุนประสานงานการยกย่องเชิดชูเกียรติและเผยแพร่ผลงานศิลปินแห่งชาติผู้มีผลงานที่ดีเด่นทางวัฒนธรรม ปราชญ์ชุมชนและผู้ทำคุณประโยชน์ทางด้านศาสนา

ภารกิจที่ 5 ปฏิบัติราชการตามกฎหมายในความรับผิดชอบของกระทรวง ซึ่งกำหนดให้เป็นหน้าที่ของนายอำเภอหรือตามที่ได้รับมอบหมาย

5.1 ปฏิบัติหน้าที่เป็นพนักงานเจ้าหน้าที่ตามพระราชบัญญัติโบราณสถาน โบราณวัตถุ ศิลปวัตถุ และพิพิธภัณฑสถานแห่งชาติ พ.ศ. 2504 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2535 และ ปฏิบัติหน้าที่ตามกฎหมายกำหนด

5.2 การดำเนินงานตามกฎหมายว่าด้วยสมาคม มูลนิธิ และองค์กรทางวัฒนธรรม

5.3 การดำเนินงานตามภารกิจ พ.ร.บ. ภาพยนตร์และวีดิทัศน์ พ.ศ. 2551

ภารกิจที่ 6 ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงาน ที่เกี่ยวข้องหรือได้รับมอบหมาย

6.1 ดำเนินงานตามโครงการตามนโยบายเร่งด่วนของรัฐบาล

6.2 ดำเนินงานตามโครงการตามนโยบายกระทรวงวัฒนธรรม

3.4 การวิเคราะห์หน่วยงานและสภาพแวดล้อม

เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์หน่วยงานและสถานการณ์แวดล้อม มี 3 ฉบับ คือ

1) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (ปี 2555-2559)

2) นโยบายคณะรัฐมนตรี (คำแถลงนโยบายของคณะรัฐมนตรีพลเอก ประยุทธ์ จันทร์โอชา นายกรัฐมนตรี แถลงต่อสภานิติบัญญัติแห่งชาติ วันศุกร์ที่ 12 กันยายน 2557)

3) นโยบายรัฐมนตรีว่าการกระทรวงวัฒนธรรม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2559

3.4.1 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (ปี 2555-2559)

การพัฒนาประเทศในระยะแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 11 เป็นการสร้างภูมิคุ้มกัน ในมิติต่างๆ ให้แก่ ปังเจก ครอบครั้ว ชุมชน สังคม และประเทศ โดยใช้แนวคิด และทิศทางการพัฒนา ประเทศสู่ความยั่งยืนตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงต่อเนื่องจากแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 10 พร้อมทั้งขยายการนำทุนของประเทศที่มีศักยภาพจากทั้งหมด 3 ทุน ทั้งทุนสังคม ทุนเศรษฐกิจ และทุน ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เป็น 6 ทุน ได้แก่ ทุนมนุษย์ ทุนสังคม ทุนกายภาพ ทุนทางการเงิน ทุนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และทุนทางวัฒนธรรมมาใช้ประโยชน์อย่างบูรณาการและเกื้อกูล กัน โดยเฉพาะการสร้างฐานทางปัญญาเพื่อเป็นภูมิคุ้มกันให้กับคนและสังคมไทยเป็นสังคมที่มีคุณภาพ โดยนำความรู้ และจุดแข็งของอัตลักษณ์ไทยมาปรับโครงสร้างเศรษฐกิจบนฐานนวัตกรรมที่เข้มแข็ง เชื่อมโยงกับเศรษฐกิจโลกและเศรษฐกิจในภูมิภาค สร้างความยั่งยืนของภาคเกษตรและความมั่นคง ด้านอาหารและพลังงาน รวมทั้งการจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน ควบคู่ไปกับการเสริมสร้างระบบธรรมาภิบาล และความสมานฉันท์ในทุกภาคส่วนและทุกระดับ เป็นฐานการพัฒนา ประเทศที่มั่นคงและสมดุล มุ่งสู่การอยู่ร่วมกันในสังคมอย่างมีความสุข และเป็นธรรม

3.4.2 นโยบายคณะรัฐมนตรี

ตามคำแถลงนโยบายของคณะรัฐมนตรีพลเอก ประยุทธ์ จันทร์ โอชา นายกรัฐมนตรี แถลงต่อสภานิติบัญญัติแห่งชาติ วันศุกร์ที่ 12 กันยายน 2557

นโยบายที่ 4 การศึกษาและเรียนรู้ การทะนุบำรุงศาสนา ศิลปะ และวัฒนธรรม

รัฐบาลจะนำการศึกษา ศาสนา ศิลปวัฒนธรรม ความภาคภูมิใจในประวัติศาสตร์ และความเป็นไทยมาใช้สร้างสังคมให้เข้มแข็งอย่างมีคุณภาพและคุณธรรมควบคู่กัน โดยมีนโยบายที่เกี่ยวข้องกับกระทรวงวัฒนธรรมดังนี้

- 1) ทะนุบำรุงและอุปถัมภ์พระพุทธศาสนาและศาสนาอื่นๆ สนับสนุนให้องค์กรทางศาสนามีบทบาทสำคัญในการปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรม ตลอดจนพัฒนาคุณภาพชีวิตสร้างสันติสุขและความปรองดองสมานฉันท์ในสังคมไทยอย่างยั่งยืน และมีส่วนร่วมในการพัฒนาสังคมตามความพร้อม
- 2) อนุรักษ์ฟื้นฟู และเผยแพร่มรดกทางวัฒนธรรม ภาษาไทย และภาษาถิ่น ภูมิปัญญาท้องถิ่น รวมทั้งความหลากหลายของศิลปวัฒนธรรมไทย เพื่อการเรียนรู้สร้างความภาคภูมิใจในประวัติศาสตร์และความเป็นไทย นำไปสู่การสร้างความสัมพันธ์อันดีในระดับประชาชน ระดับชาติ ระดับภูมิภาค และระดับนานาชาติ ตลอดจนเพิ่มมูลค่าทางเศรษฐกิจให้แก่ประเทศ
- 3) สนับสนุนการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ วัฒนธรรมของประเทศเพื่อนบ้าน และวัฒนธรรมสากล และการสร้างสรรค์งานศิลปะและวัฒนธรรมที่เป็นสากล เพื่อเตรียมเข้าสู่เสาหลักวัฒนธรรมของประชาคมอาเซียนและเพื่อการเป็นส่วนหนึ่งของประชาคมโลก
- 4) ปลูกฝังค่านิยมและจิตสำนึกที่ดี รวมทั้งสนับสนุนการผลิตสื่อคุณภาพ เพื่อเปิดพื้นที่สาธารณะให้เยาวชนและประชาชนได้มีโอกาสแสดงออกอย่างสร้างสรรค์

3.4.3 นโยบายรัฐมนตรีว่าการกระทรวงวัฒนธรรม

รัฐมนตรีว่าการกระทรวงวัฒนธรรม นายวีระ โรจน์พจนรัตน์ ได้แถลงนโยบายการขับเคลื่อนงานวัฒนธรรม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2559 จะขับเคลื่อนงานวัฒนธรรมให้เกิดผลใน 3 มิติ คือ มิติสร้างคน มิติสร้างสังคม และมิติความมั่นคง สร้างภาพลักษณ์ของประเทศในเวทีโลก ซึ่งได้กำหนดยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ ด้วยการบูรณาการทำงานของหน่วยงานภายในและภายนอก โดยเบื้องต้นจะส่งเสริมการพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม ทั้งโบราณสถาน พิพิธภัณฑสถานแห่งชาติ รวมถึงยกระดับการบริหารจัดการถนนวัฒนธรรม ตลาดนัดศิลปะ สินค้าทางวัฒนธรรม และสนับสนุนการสร้างรายได้สู่ศิลปินพื้นบ้าน

สำหรับการรณรงค์ความเป็นไทยตามนโยบายของ พล.อ. ประยุทธ์ จันทร์ โอชา นายกรัฐมนตรี นั้น กระทรวงวัฒนธรรม ได้กำหนดยุทธศาสตร์ขับเคลื่อนที่เชื่อมโยงกับค่านิยมหลักของ

คนไทย 12 ประการ ใน 3 ระดับ ได้แก่ ระดับชาติ วัฒนธรรมวิถีไทย โดยธรรมคำให้เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรมในครอบครัว ระดับอาเซียน วัฒนธรรมวิถีไทย วัฒนธรรมอาเซียน โดยเน้นเรื่องศิลปะ อาหาร ประเพณี ศาสนา และวัฒนธรรม ของประเทศกลุ่มอาเซียนที่มีร่วมกัน และระดับโลก เน้นธรรมคำมรดกไทยมรดกโลก เพื่อสร้างการตระหนักรู้ถึงเอกลักษณ์ไทยในเวทีโลก

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เนรมิต สายสุด (2550) ได้ศึกษาเรื่องการมีส่วนร่วมของประชาชนในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนางานองค์กรบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอมหาชนะชัย จังหวัดยโสธร โดยได้สำรวจความคิดเห็นของผู้บริหาร พนักงานในองค์กรบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอมหาชนะชัย จังหวัดยโสธร และประชาชนในพื้นที่ รวมทั้งสิ้นจำนวน 483 คน ผลการศึกษาพบว่า การมีส่วนร่วมในกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์การพัฒนางานองค์กรบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอมหาชนะชัย จังหวัดยโสธร ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร และพนักงานองค์กรบริหารส่วนตำบล พบว่าประชาชนมีส่วนร่วมในกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ในด้านการบริหารจัดการ และการบริการประชาชน ด้านการจัดระเบียบชุมชนสังคม และการรักษาความสงบเรียบร้อย และด้านคุณภาพชีวิต และในส่วนของความคิดเห็นของประชาชนผู้มีสิทธิ์เลือกตั้ง มีส่วนร่วมในกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ในระดับสูง ได้แก่ ด้านการบริหารจัดการและการบริการประชาชน ด้านการจัดระเบียบชุมชนสังคมและการรักษาความสงบเรียบร้อย ด้านการวางแผนการลงทุนพาณิชย์กรรม และการท่องเที่ยว

จันทกัญญา วรรณวงศ์ (2551) ได้ศึกษาเรื่องการศึกษาสถานภาพและผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์องค์กรบริหารส่วนตำบล อำเภอวังวิเศษ จังหวัดตรัง โดยได้ศึกษาจากบุคลากรผู้เกี่ยวข้องกับการบริหารงานขององค์กรบริหารส่วนตำบล อำเภอวังวิเศษ จำนวน 20 คน และประชาชนในอำเภอวังวิเศษ จำนวน 500 คน ผลการศึกษาพบว่า องค์กรบริหารส่วนตำบลแต่ละแห่งมีการบริหารจัดการที่แตกต่างกัน ตามสภาพปัญหาของแต่ละพื้นที่ นโยบายของผู้บริหาร งบประมาณ ความรู้ความสามารถของบุคลากร และความทันสมัยของเทคโนโลยีที่นำมาใช้ในการปฏิบัติงาน และได้พบว่าสิ่งที่เป็นเงื่อนไขของความสำเร็จและแนวทางในการพัฒนาการบริหารจัดการองค์กรบริหารส่วนตำบลอำเภอวังวิเศษ คือ การบริหารจัดการของแต่ละองค์กร ได้แก่ การพิจารณาและให้ความสำคัญต่อลักษณะของปัญหาของในแต่ละพื้นที่ ความต้องการของประชาชน การลำดับความสำคัญของปัญหา แนวทางการบริหารของผู้บริหาร ไม่ว่าจะเป็นวิสัยทัศน์ การวางแผนงาน ตลอดจนการถ่ายทอดแนวทางเพื่อให้เกิดการปฏิบัติ งบประมาณในการพัฒนา กระบวนการในการทำงานขององค์กร ความพร้อมของ

บุคลากร เทคโนโลยีต่างๆ และความร่วมมือ ความใกล้ชิดระหว่างชุมชน และสมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบล

อลงกรณ์ ศรีวระมย์ (2552) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารยุทธศาสตร์ของเทศบาลในจังหวัดยโสธร โดยการเลือกสัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้องจาก เทศบาลเมืองยโสธร และเทศบาลตำบลกุดชุมพภูมิ ได้แก่ ปลัดเทศบาล คณะกรรมการชุมชน และประชาชนในเขตเทศบาลเมืองยโสธร จำนวน 24 คน ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารยุทธศาสตร์ของเทศบาลในจังหวัดยโสธร ประกอบด้วยปัจจัยต่างๆ 3 ปัจจัย ได้แก่ 1) ปัจจัยด้านการบริหารจัดการ 2) ปัจจัยด้านทรัพยากรขององค์กร และ 3) ปัจจัยด้านผู้มีส่วนได้เสีย โดยใช้แนวทางการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมตามหลักการ SWOT Analysis เพื่อวิเคราะห์ถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคาม และได้วิเคราะห์ยุทธศาสตร์การพัฒนา 4 ยุทธศาสตร์ ได้แก่ 1) ยุทธศาสตร์การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน 2) ยุทธศาสตร์การพัฒนาการบริหารจัดการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 3) ยุทธศาสตร์การพัฒนาความเป็นอิสระในการบริหารจัดการงานขององค์กร และ 4) ยุทธศาสตร์การพัฒนาส่งเสริมประชาธิปไตย และกระบวนการประชาสังคม

ธนวิสุทธิ อุทโท (2552) ได้ศึกษาเรื่องยุทธศาสตร์การพัฒนารูปแบบการให้บริการขององค์การบริหารส่วนตำบลหนองห้าง อำเภอภูพานิคม จังหวัดกาฬสินธุ์ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างยุทธศาสตร์การพัฒนารูปแบบการให้บริการที่มุ่งเน้น 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านกระบวนการให้บริการ 2) ด้านเจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการ 3) ด้านระบบการให้บริการสิ่งอำนวยความสะดวก และ 4) ด้านคุณภาพการให้บริการ โดยมีการศึกษาสภาพปัญหาและความพึงพอใจของประชาชน และจัดประชุมระดมสมองเจ้าหน้าที่ผู้ที่เกี่ยวข้องกับงานบริการทั้งหมด เพื่อสร้างยุทธศาสตร์การพัฒนารูปแบบการให้บริการ ผลจากการประชุมได้โครงการพัฒนา 3 โครงการ คือ 1) โครงการพัฒนาบุคลากรให้เป็นนักบริการมืออาชีพ 2) โครงการองค์การบริหารส่วนตำบลสัญจรพบประชาชน และ 3) โครงการปรับปรุงระบบการบริการและสิ่งอำนวยความสะดวกในองค์กร และได้สอบถามประชาชนผู้รับบริการในเขตพื้นที่ตำบลหนองห้าง อำเภอภูพานิคม จังหวัดกาฬสินธุ์ จำนวน 372 คน พบว่าภายหลังการใช้ยุทธศาสตร์ ประชาชนมีความพึงพอใจต่อการให้บริการอยู่ในระดับมาก และพบสภาพปัญหาการให้บริการที่จะต้องปรับปรุงให้ดีขึ้น ได้แก่ ด้านเจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการ ด้านกระบวนการขั้นตอนการให้บริการ และด้านสิ่งอำนวยความสะดวก

ไพศาล โชติวรรณพฤษ (2552) ได้ศึกษาเรื่องแนวทางการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์อย่างมีส่วนร่วมของประชาชนในองค์การบริหารส่วนตำบลอ่างแก้ว อำเภอโพธิ์ทอง จังหวัดอ่างทอง โดยการสอบถามจากผู้ใหญ่บ้าน กำนัน และประชาชนในตำบลอ่างแก้ว 7 หมู่บ้าน จำนวนทั้งสิ้น 77 คน ผลการศึกษาพบว่า การมีส่วนร่วมของประชาชนในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ องค์การบริหารส่วน

ตำบลอ่างแก้ว ประชาชนส่วนใหญ่มีส่วนร่วม อยู่ในระดับปานกลาง ด้านที่มีส่วนร่วมมาก คือ การลงมือปฏิบัติ และด้านที่มีระดับการมีส่วนร่วมน้อย คือ การวิเคราะห์ข้อมูล และการติดตามประเมินผล สำหรับแนวทางการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์อย่างมีส่วนร่วมของประชาชนใน องค์การบริหารส่วนตำบลอ่างแก้ว กำหนดเป็นยุทธศาสตร์ได้ 2 ยุทธศาสตร์ ได้แก่ 1) ยุทธศาสตร์พัฒนาความรู้ความเข้าใจการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ และ 2) ยุทธศาสตร์การมีส่วนร่วมของประชาชนในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

วนิชฐา ชิดขัง (2553) ได้ศึกษาเรื่องยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงพยาบาลนาด้วง อำเภอนาด้วง จังหวัดเลย โดยการสอบถามบุคลากรในโรงพยาบาลนาด้วงทั้งหมด จำนวน 78 คน ผลการศึกษาพบว่า 1) สภาพการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์พบว่าไม่มีแผนในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ชัดเจน และไม่มีมีการปฏิบัติตามแผนในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แต่ละหน่วยงานภายในกำหนดขึ้นเอง 2) ไม่มีแผนดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ที่ชัดเจนในบางหน่วย และไม่มีมีการบันทึกไว้เป็นลายลักษณ์อักษร และไม่มีมีการประเมินภาระงานของบุคคลในหน่วยงาน 3) ความต้องการในดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในภาพรวมพบว่ามีความต้องการพัฒนาด้านวิชาการมากที่สุด และวิธีการที่ต้องการพัฒนามากที่สุดคือ การฝึกอบรมเพิ่มพูนทักษะในการปฏิบัติงาน การสร้างยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงพยาบาลนาด้วงได้มี 4 ยุทธศาสตร์ ได้แก่ 1) พัฒนาศักยภาพของบุคคลครอบคลุมทั้งด้านบริหาร บริการ วิชาการและมีการประเมินผลอย่างต่อเนื่อง 2) พัฒนาระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรมนุษย์ให้ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ 3) ส่งเสริมและสนับสนุนองค์กรให้มีบรรยากาศในการทำงานที่ดี และ 4) เชื่อมโยงเครือข่ายการเรียนรู้กับสถานพยาบาลใกล้เคียง และทางไกล

วรรษญา รั้งสิวนิขอรุณ (2555) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อการนำยุทธศาสตร์พัฒนาพหุตินิสัยไปปฏิบัติ โดยได้ศึกษาจากเจ้าหน้าที่เรือนจำ/ทัณฑสถาน 15 แห่ง จำนวน 265 คน ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยด้านความเพียงพอของทรัพยากรในหน่วยงาน ปัจจัยด้านความรู้ ความสามารถ และทัศนคติของผู้นำนโยบายไปปฏิบัติ ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงาน และปัจจัยด้านจิตใจและทัศนคติของผู้ต้องขังมีผลต่อการนำยุทธศาสตร์พัฒนาพหุตินิสัยไปปฏิบัติ

กขพร อินทวงศ์ (2556) ได้ศึกษาเรื่องการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ด้านการส่งเสริมสุขภาพและป้องกันโรคสำหรับผู้ป่วยเบาหวานในเขตเทศบาลตำบลแม่เฒ่า จังหวัดเชียงใหม่ โดยใช้วิธีการศึกษาแบบสนทนากลุ่ม ผู้เกี่ยวข้องหรือผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียเกี่ยวกับแผนที่ยุทธศาสตร์ในเขตเทศบาลตำบลแม่เฒ่า จังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 28 คน ผลการศึกษาพบว่า สภาพปัญหาที่เกิดขึ้นในการบูรณาการ การทำงานด้านการส่งเสริมสุขภาพและป้องกันโรคในผู้ป่วยเบาหวานของเทศบาลตำบลแม่เฒ่ากับหน่วยงานต่างๆ สามารถแบ่งออกได้เป็น 4 ด้าน 1) การจัดการ 2) คน 3) วัสดุอุปกรณ์ในการทำงาน 4) การเงิน และแผนที่ยุทธศาสตร์ด้านการดำเนินงานส่งเสริมสุขภาพและป้องกันโรคสำหรับผู้ป่วยเบาหวานในเขตเทศบาลตำบลแม่เฒ่า จังหวัดเชียงใหม่ประกอบไปด้วยมุมมอง 4 ด้าน ได้แก่

1) มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา 2) มุมมองด้านกระบวนการภายใน 3) มุมมองด้านประสิทธิผล และ 4) มุมมองด้านประสิทธิภาพ

สุรรัตน์ จินพงษ์ (2556) ได้ศึกษาเรื่องยุทธศาสตร์การบริหารเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรมไทยของนักศึกษาศาสนาบัณฑิตพัฒนศิลป์ โดยการศึกษาจากคณะศิลปศึกษา ประกอบด้วย คณบดี ผู้อำนวยการ อาจารย์ จำนวน 133 คน และนักศึกษาจำนวน 85 คน ผลการศึกษาพบว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรมไทยมี 7 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านบุคลิกภาพเชิงวัฒนธรรมไทย 2) ด้านความรู้เชิงวัฒนธรรมไทย 3) ด้านทักษะเชิงวัฒนธรรมไทย 4) ด้านทัศนคติเชิงวัฒนธรรมไทย 5) ด้านสื่อสารเชิงวัฒนธรรมไทย 6) ด้านสัมพันธภาพเชิงวัฒนธรรมไทย และ 7) ด้านคุณธรรม และจริยธรรมเชิงวัฒนธรรมไทย และได้มียุทธศาสตร์การบริหารเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรมไทยที่มีความเหมาะสม และมีความเป็นไปได้ 4 ยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย 1) ยกระดับคุณภาพการวิจัย และงานสร้างสรรค์ 2) ยกระดับคุณภาพการบริการวิชาการศิลปวัฒนธรรม 4) ยกระดับคุณภาพการทำนุบำรุง สืบสาน และสร้างสรรค์ศิลปะ วัฒนธรรม

รตสูคนธ์ ขาติประเสริฐ (2557) ได้ศึกษาเรื่องโอกาสและข้อจำกัดของยุทธศาสตร์วิเทศสัมพันธ์กับการบริหารจัดการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กรณีศึกษา กรุงเทพมหานคร โดยศึกษาวิเคราะห์จากเอกสารแถลงการณ์ของผู้บริหารระดับสูงของกรุงเทพฯ และการสัมภาษณ์ผู้บริหาร กรุงเทพฯ ผลการศึกษาพบว่า กรุงเทพฯ มีทั้งโอกาสและข้อจำกัดที่มาจากตัวแปรด้านผู้กำหนดนโยบาย จากข้อเท็จจริงที่ว่าผู้ว่าราชการกรุงเทพฯ ที่ได้มาจากการเลือกตั้งส่วนมากอยู่ในตำแหน่งจนครบวาระ จึงทำให้สถานภาพของผู้ว่าราชการฯ และสมาชิกสภากรุงเทพฯ มีความมั่นคงค่อนข้างมาก จึงมีโอกาสนในการกำหนดแนวทางการบริหารราชการกรุงเทพฯ ไปปฏิบัติ จึงทำให้วิสัยทัศน์ของผู้ว่าราชการ กรุงเทพฯ กลายเป็นเครื่องกำหนดทิศทางในการดำเนินยุทธศาสตร์วิเทศสัมพันธ์ของกรุงเทพฯ และการที่ยุทธศาสตร์วิเทศสัมพันธ์ของกรุงเทพฯ ที่มีมาจากตัวบุคคลเป็นเหตุให้มีข้อจำกัดที่สำคัญ คือ ความไม่ต่อเนื่องของการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ดังกล่าว เนื่องจากไม่มีการวางแผนล่วงหน้าว่าผู้ว่าราชการ กรุงเทพฯ คนต่อไปจะมีแนวคิดเกี่ยวกับงานวิเทศสัมพันธ์ในทิศทางใด

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดตาก และเสนอยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และโครงการ การดำเนินงานของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดตาก ผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอนในการดำเนินการวิจัยดังนี้

1. รูปแบบการวิจัย
2. ประชากรที่ทำการศึกษา
3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล

1. รูปแบบการวิจัย

รูปแบบการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดตาก และเสนอยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และโครงการ ของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดตาก

2. ประชากรที่ทำการศึกษา

ประชากรที่ศึกษา ได้แก่ ข้าราชการของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดตาก โดยผู้วิจัย เป็นผู้สัมภาษณ์ด้วยตนเอง และการเก็บข้อมูล โดยใช้วิธีการสนทนากลุ่ม ผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่ม ได้แก่ ข้าราชการของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดตาก จำนวนทั้งสิ้น 18 คน

3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดตาก โดย

3.1 ใช้การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview Form) เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากประชากร คือ ข้าราชการของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดตาก จำนวนทั้งสิ้น 18 คน โดยผู้วิจัยเป็นผู้สัมภาษณ์เอง

3.2 ใช้เก็บข้อมูลโดยวิธีการสนทนากลุ่ม (Focus group discussion) ใช้วิธีการจัดประชุมวิเคราะห์องค์กรโดยเทคนิค SWOT Analysis และตาราง TOWS MATRIX ประชากร คือ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบายของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดตาก จำนวนทั้งสิ้น 18 คน

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูลสำคัญ 2 แหล่ง คือ

4.1 การเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร (Documentary research) เก็บรวบรวมข้อมูลจาก ตำรา เอกสารทางวิชาการ งานวิจัย และวิทยานิพนธ์

4.2 การเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนาม (Field survey) เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลโดย

4.2.1 ใช้การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview Form) เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากประชากร คือ ข้าราชการของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดตาก จำนวนทั้งสิ้น 18 คน โดยผู้วิจัยเป็นผู้สัมภาษณ์เอง

- 1) ติดต่อนัดหมายกับผู้ที่รับการสัมภาษณ์ นัดวันเวลาที่ขอสัมภาษณ์
- 2) ดำเนินการสัมภาษณ์ตามวันเวลา และสถานที่ที่กำหนด เก็บสาระ บันทึกประเด็นที่สำคัญเกี่ยวกับแบบสัมภาษณ์ เพื่อนำข้อมูลมารวบรวม วิเคราะห์ สังเคราะห์ โดยผู้วิจัยต่อไป
- 3) อัดเทปเพื่อช่วยให้มีรายละเอียดจากการที่ได้สัมภาษณ์มีความถูกต้องชัดเจน

4) จัดบันทึก เพื่อบันทึกเนื้อหาจากการสังเกต

4.2.2 การเก็บข้อมูลโดยวิธีการสนทนากลุ่ม (Focus group discussion) ใช้วิธีการจัดประชุมวิเคราะห์องค์กรโดยเทคนิค SWOT Analysis และตาราง TOWS MATRIX ประชากร คือ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบายของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดตาก ได้แก่ ข้าราชการของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดตาก จำนวนทั้งสิ้น 18 คน

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

5.1 ขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล

ตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูลการสัมภาษณ์โดยการถอดเทปบันทึกทุก ๆ ชุด จัดให้อยู่ในระเบียบเพื่อจะนำไปสู่การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

5.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

ผู้วิจัยวิเคราะห์สภาพแวดล้อมโดยเทคนิค SWOT Analysis โดยแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่

1. สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ประกอบด้วย

1.1 โอกาส (opportunities) ได้แก่

- ด้านสังคม (social)
- ด้านเทคโนโลยี (technology)
- ด้านเศรษฐกิจ (economic)
- ด้านการเมือง (politics)

1.2 อุปสรรค (threats) ได้แก่

- ด้านสังคม (social)
- ด้านเทคโนโลยี (technology)
- ด้านเศรษฐกิจ (economic)
- ด้านการเมือง (politics)

2. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร ประกอบด้วย

2.1 จุดแข็ง (strengths) ได้แก่

- ด้านโครงสร้าง (Structure)
- ด้านการบริการ (Service)
- ด้านคน (man)
- ด้านเงิน (money)
- ด้านวัสดุอุปกรณ์ (material)
- ด้านการบริหาร (management)

2.2 จุดอ่อน (weakness) ได้แก่

- ด้านโครงสร้าง (Structure)
- ด้านการบริการ (Service)

ด้านคน (man)

ด้านเงิน (money)

ด้านวัสดุอุปกรณ์ (material)

ด้านการบริหาร (management)

5.3 การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

ผู้วิจัยใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหาโดยใช้การวิเคราะห์สรุปข้อมูล จากการสัมภาษณ์ เพื่อรวบรวมนำมาประมวลใช้เทคนิค TOWS MATRIX สังเคราะห์โดยผู้วิจัย และรวบรวมสรุป เสนอ เป็นยุทธศาสตร์ของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดตาก



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้ศึกษาสภาพแวดล้อมของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดตาก และรวบรวมทำกรนำเสนอยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และโครงการ การดำเนินงานของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดตาก โดยมีผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดตาก
2. ข้อเสนอยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และโครงการ การดำเนินงานของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดตาก

1. ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสำนักงานวัฒนธรรม จังหวัดตาก

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดตาก ได้แก่ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ โอกาส และอุปสรรค ในด้านสังคม (Social) เทคโนโลยี (Technology) เศรษฐกิจ (Economic) และการเมือง (Political)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร ได้แก่ จุดแข็ง จุดอ่อน ในด้าน โครงสร้าง (Structure) การบริการ (Service) บุคลากร (Man) เงิน (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Materials) และการบริหาร (Management) รวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ข้าราชการในสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดตาก จำนวน 18 คน เพื่อให้ได้ผลการวิจัย สามารถสรุปผลได้อย่างสอดคล้องกับความเป็นจริง ซึ่งรวบรวมจากผลการสัมภาษณ์ได้ดังนี้

1.1 ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

1.1.1 โอกาส

1) ด้านสังคม (Social)

(1) มีความหลากหลายในด้านวัฒนธรรม ประเพณี ของกลุ่มชาติพันธุ์ต่างๆ ในจังหวัดส่งผลให้เกิดการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมเพิ่มขึ้นในหลายพื้นที่ของจังหวัดตาก

(2) การมีส่วนร่วมกับหน่วยงานราชการอื่นๆ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เช่น บูรณาการในการจัดโครงการ/กิจกรรม ด้านศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม ประเพณีในท้องถิ่น การออกหน่วยบริการจังหวัดเคลื่อนที่

(3) สังคมให้การยอมรับนับถือบุคลากรที่ปฏิบัติงานศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม ว่าเป็นคนดีของสังคม และเป็นที่ยึดหลักในการจัดงาน การให้คำปรึกษา ระเบียบขั้นตอน ในงาน รัฐพิธี งานประเพณี และพิธีการ พิธีกรรม ของหน่วยงานราชการอื่นๆ ในจังหวัดและของ ชุมชน เช่น การจัดงานกฐินพระราชทาน งานรัฐพิธีที่เกี่ยวข้องกับสถาบันพระมหากษัตริย์

(4) มีเครือข่ายสภาวัฒนธรรม ประชาชนชาวบ้าน และภูมิปัญญาท้องถิ่น เป็นผู้ช่วยในการถ่ายทอดงานด้านศาสนา ศิลปะวัฒนธรรม ในแต่ละชุมชน

(5) การเปลี่ยนแปลงของกระแสโลกาภิวัตน์ ทำให้มีการตื่นตัว และตระหนักถึงความสำคัญในการรักษาศิลปะ และวัฒนธรรมเพิ่มมากขึ้น

(6) หน่วยงานภาครัฐ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และหน่วยงาน ภาคเอกชน สนับสนุนงานด้านศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรมในท้องถิ่น และให้ความร่วมมือกันในการ พัฒนาองค์กรภาครัฐให้มีประสิทธิภาพ และตอบสนองความต้องการของประชาชน

2) ด้านเทคโนโลยี (Technology)

(1) มีการใช้เทคโนโลยีทางคอมพิวเตอร์/และอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ในการ จัดเก็บข้อมูล และค้นหา เช่น การบันทึก พิธีกรรมประกอบการตาม พ.ร.บ.ภาพยนตร์และวีดิทัศน์ พ.ศ.2551 (ร้านเกม ร้านคาราโอเกะ ร้านเช่า/จำหน่าย/แลกเปลี่ยนภาพยนตร์ และโรงภาพยนตร์)

(2) มีการใช้เทคโนโลยีด้านการสื่อสารที่ทันสมัย ในการประชาสัมพันธ์ การจัดงาน/โครงการด้านศาสนา ศิลปะ และวัฒนธรรม ทำให้ประชาชนได้รับข้อมูลข่าวสารได้หลาย ช่องทาง

(3) ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี มีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากรให้ มีการฝึกอบรมและได้รู้จักเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ๆ เพิ่มขึ้น

3) ด้านเศรษฐกิจ (Economic)

(1) จังหวัดตากเป็นจังหวัดที่ได้รับประกาศให้เป็นเขตเศรษฐกิจพิเศษ ส่งผลให้มีการ พัฒนาจังหวัดให้เป็นเมืองแห่งการค้าชายแดน ที่สามารถนำทุนทางวัฒนธรรมมาพัฒนา สินค้าและบริการทางวัฒนธรรมเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจได้

(2) มีความหลากหลายเชิงวัฒนธรรม ที่สามารถนำมาส่งเสริมการท่องเที่ยว เชิงวัฒนธรรม และเส้นทางท่องเที่ยวเชื่อมโยงกับแหล่งท่องเที่ยวทางวัฒนธรรมของจังหวัดใกล้เคียง และประเทศเพื่อนบ้าน

(3) การขยายตัวของพื้นที่เศรษฐกิจพิเศษ เอื้อประโยชน์ต่อผู้ประกอบการ ให้เข้ามาลงทุนทำธุรกิจด้านการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมเพิ่มมากขึ้น

4) ด้านการเมือง (Politic)

(1) นโยบายรัฐบาลสนับสนุนให้มีการอนุรักษ์ฟื้นฟู และเผยแพร่มรดกทางวัฒนธรรม ภาษาไทยและภาษาถิ่น ภูมิปัญญาท้องถิ่น รวมทั้งความหลากหลายของศิลปวัฒนธรรมไทย เพื่อการเรียนรู้สร้างความภาคภูมิใจในประวัติศาสตร์และความเป็นไทย นำไปสู่การสร้างความสัมพันธ์อันดีในระดับประชาชน ระดับชาติ ระดับภูมิภาค และระดับนานาชาติ

(2) นโยบายรัฐบาลให้ความสำคัญในการพัฒนาเขตเศรษฐกิจพิเศษแม่อ้อด ตามมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 21 มกราคม 2556

(3) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีบทบาทและมีส่วนร่วมในการอนุรักษ์ สืบสานวัฒนธรรมประเพณี ในท้องถิ่นเพิ่มมากขึ้น

1.1.2 อุปสรรค

1) ด้านสังคม (Social)

(1) ค่านิยม และการเรียนแบบศิลปวัฒนธรรมของชาวต่างชาติ ส่งผลกระทบต่อระบบความคิด ความเชื่อ ของเด็ก เยาวชน และประชาชนทำให้ความเข้มแข็งของเครือข่ายวัฒนธรรมลดน้อยลง

(2) ความเบี่ยงเบนทางวัฒนธรรมของคนในสังคม ส่งผลต่อการพัฒนาศักยภาพแหล่งเรียนรู้ทางวัฒนธรรมในแต่ละท้องถิ่น

(3) สังคมไร้พรมแดนทำให้การเฝ้าระวังทางวัฒนธรรมกระทำไม่ได้ไม่ทั่วถึง

(4) การเคลื่อนย้ายแรงงานของเยาวชน และประชาชนไปทำงานในจังหวัดใกล้เคียงเพิ่มมากขึ้น ส่งผลกระทบต่อการรักษาและสืบทอดวัฒนธรรมประเพณีท้องถิ่น

2) ด้านเทคโนโลยี (Technology)

(1) สภาพสังคมในปัจจุบันที่เปลี่ยนแปลงไป มีการคมนาคม และการสื่อสารที่รวดเร็ว ส่งผลต่อเด็ก เยาวชน รับสื่อเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาใช้ในชีวิตประจำวัน ทำให้อัตลักษณ์ทางวัฒนธรรมของแต่ละท้องถิ่น และกลุ่มชาติพันธุ์เริ่มสูญหาย

(2) การเปลี่ยนแปลงในด้านเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว ทำให้การจัดซื้อจัดหาไม่ทันกับเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงเนื่องจากงบประมาณที่จำกัด

(3) เทคโนโลยีไม่ครอบคลุม และล่าช้าในบางพื้นที่ เช่น อำเภออุ้มผาง อำเภอท่าสองยาง และชุมชนที่อยู่ห่างไกล

3) ด้านเศรษฐกิจ (Economic)

(1) ภาวะเศรษฐกิจที่มีค่าครองชีพสูงทำให้ประชาชน สนใจแต่การหาเลี้ยงชีพ มากกว่า การเข้ามามีส่วนร่วม และสนับสนุนงานศิลปวัฒนธรรมประเพณีในท้องถิ่น

(2) ภาวะเศรษฐกิจที่มีการแข่งขันสูง ส่งผลให้ภาคเอกชน เข้ามามีส่วนร่วม และสนับสนุนงานศิลปวัฒนธรรมประเพณีในท้องถิ่นลดลง เนื่องจากให้ความสำคัญกับผลกำไรเชิงธุรกิจมากกว่า

4) ด้านการเมือง (Politic)

(1) มีการแทรกแซงทางการเมือง ในการบริหารอัตรากำลังบุคลากรภาครัฐ ในระดับผู้อำนวยการระดับสูง ทำให้นโยบายของผู้บริหารไม่ต่อเนื่องและเกิดความล่าช้าในการนำไปปฏิบัติงาน

(2) ความเปลี่ยนแปลงทางนโยบายทางการเมือง และนโยบายของผู้บริหาร มีผลต่อแผนงานประจำของกลุ่มงาน เช่น โครงการที่แทรกมาโดยไม่ได้วางแผนไว้ล่วงหน้า

(3) อิทธิพลทางการเมืองส่งผลต่อระบบการบริหารที่ไม่เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล

1.2 ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

1.2.1 จุดแข็ง

1) ด้านโครงสร้าง (Structure)

(1) หน่วยงานมีโครงสร้างการทำงานที่เป็นระบบ มีการแบ่งโครงสร้าง ออกเป็นกลุ่ม/ฝ่ายที่ชัดเจน

(2) มีผังในการบังคับบัญชาภายใน มีหัวหน้างานที่รับผิดชอบแต่ละงานชัดเจน

(3) มีการจัดทำคู่มือการแบ่งภาระงานและความรับผิดชอบของบุคลากรในหน้าที่อย่างชัดเจน

(4) หน่วยงานมีคณะทำงานที่มีศักยภาพในการทำงานตามภารกิจที่ได้รับมอบหมาย

(5) มีการประสานการทำงานกับผู้บังคับบัญชาและเครือข่ายวัฒนธรรมที่เกี่ยวข้องอย่างเป็นระบบ

2) การบริการ (Service)

- (1) มีการจัดแสดงลำดับขั้นตอนในการให้บริการประชาชนผู้มาติดต่อขอใบอนุญาตประกอบกิจการตาม พ.ร.บ.ภาพยนตร์และวีดิทัศน์ พ.ศ.2551 (ร้านเกม ร้านคาราโอเกะ ร้านเช่า/จำหน่าย/แลกเปลี่ยนภาพยนตร์ และ โรงภาพยนตร์) ไว้อย่างชัดเจน
- (2) มีการจัดทำระบบการให้บริการประชาชนผ่านทางระบบอินเทอร์เน็ตตาม พ.ร.บ.การอำนวยความสะดวกในการพิจารณาอนุญาตของทางราชการ พ.ศ. 2558
- (3) มีบุคลากร เอกสาร/คู่มือ/แนวทางปฏิบัติงานด้านศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม ที่พร้อมบริการชี้แจงให้กับประชาชนผู้มาติดต่อขอรับบริการ
- (4) มีระบบการให้บริการอย่างเท่าเทียมกัน
- (5) มีบริการที่เป็นมิตร ยิ้มแย้มแจ่มใส และเป็นกันเอง
- (6) มีความพร้อมในการออกหน่วยบริการจังหวัดเคลื่อนที่ร่วมกับหน่วยงานอื่นๆ และมีบริการงานด้านศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรมให้กับหน่วยงานอื่นนอกเขตพื้นที่
- (7) มีกระบวนการควบคุม และประเมินผลในการให้บริการโดยมีการจัดเก็บข้อมูลปัญหาหลังการให้บริการ ระยะเวลาการให้บริการ และความพึงพอใจของผู้รับบริการ

3) บุคลากร (Man)

- (1) มีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ด้านศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรมที่หลากหลาย สามารถปฏิบัติงานที่รับผิดชอบได้ดี
- (2) บุคลากรปฏิบัติตนอยู่ในระเบียบวินัย คำสั่ง ระเบียบข้อบังคับอย่างเคร่งครัด
- (3) บุคลากรมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ไม่แบ่งแยก
- (4) บุคลากรมีความเคารพในสิทธิเสรีภาพของความเป็นมนุษย์ และให้เกียรติบุคคลอื่น
- (5) บุคลากรมีความเสียสละ และอุทิศตนในการทำงานเพื่อสังคม เช่น การปฏิบัติงานโดยไม่หยุดพักในช่วงเทศกาล ประเพณี และวันสำคัญทางศาสนา
- (6) บุคลากรมีความสามารถในการติดต่อประสานงานกับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องได้ดี

4) เงิน (Money)

- (1) มีแผนการใช้จ่ายเงินงบประมาณประจำปี ตามวัตถุประสงค์ของทางราชการในการใช้จ่ายเงินงบประมาณที่ได้รับมา
- (2) มีการประเมินความคุ้มค่าทางการเงินก่อนการจัดโครงการ/กิจกรรม
- (3) มีงบประมาณที่ได้รับการสนับสนุนในการดำเนินงานด้านศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม จากหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น งบจังหวัด งบกลุ่มจังหวัด และงบจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

5) วัสดุอุปกรณ์ (Material)

- (1) มีการสำรวจครุภัณฑ์ และวัสดุอุปกรณ์ประจำปี
- (2) มีแผนการจัดซื้อครุภัณฑ์ วัสดุอุปกรณ์ประจำปี
- (3) มีการส่งเสริมให้ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ วัสดุ อุปกรณ์ที่ทันสมัยในการปฏิบัติงาน

6) การบริหาร (Management)

- (1) ผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญ และสนับสนุนในการทำงาน
- (2) ผู้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการทำงาน และแก้ไขปัญหา
- (3) มีการกำหนดเป้าหมายในการดำเนินการอย่างชัดเจน โดยกำหนดตัวชี้วัดในการดำเนินงาน
- (4) มีการจัดทำงานเป็นลำดับขั้นตอน และมีสายบังคับบัญชาชัดเจน
- (5) มีการกำหนดผู้รับผิดชอบในการสั่งการ การดำเนินงาน และแก้ไขปัญหาอย่างเป็นเอกภาพ
- (6) มีการจัดประชุมประจำเดือนเพื่อแจ้งข้อมูล ข่าวสาร จัดทำปฏิทินปฏิบัติงานในแต่ละรอบเดือน และการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้เสนอความคิดเห็น
- (7) มีการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีที่เป็นระบบปีละ 2 ครั้ง ในเดือนเมษายน และเดือนกันยายน

1.2.2 จุดอ่อน

1) ด้านโครงสร้าง (Structure)

- (1) โครงสร้างในการทำงานมีการกำหนดเป็นแผนตายตัว ทำให้ขาดความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน

(2) พื้นที่ในเขตรับผิดชอบกว้างทำให้การบริการไม่สามารถครอบคลุมพื้นที่ได้ทั่วถึง

2) การบริการ (Service)

(1) ความต้องการของประชาชนที่มาติดต่อขอรับบริการจากหน่วยงานและผู้ประกอบการในการขอใบอนุญาตประกอบกิจการตาม พ.ร.บ.ภาพยนตร์และวีดิทัศน์ พ.ศ. 2551 (ร้านเกม ร้านคาราโอเกะ ร้านเช่าจำหน่าย/แลกเปลี่ยนภาพยนตร์ และโรงภาพยนตร์) มีเพิ่มมากขึ้น ทำให้มีพื้นที่รับผิดชอบกว้าง การตรวจสอบและเฝ้าระวังไม่สามารถครอบคลุมทุกพื้นที่ได้ทั่วถึง

(2) มีการบริการที่ล่าช้าเนื่องจากผู้ให้บริการมีจำนวนน้อย และมีภาระงานอื่นๆ ร่วมหลายด้าน

3) บุคลากร (Man)

(1) บุคลากรส่วนใหญ่ยังขาดทักษะความรู้ในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ในการนำข้อมูลเข้าสู่ระบบเว็บไซต์ และการนำเสนอข้อมูลแบบมัลติมีเดีย

(2) บุคลากรบางคนขาดความกระตือรือร้น ในการแสวงหาความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

(3) อัตราค่าจ้างไม่เหมาะสมกับปริมาณงานที่รับผิดชอบ เนื่องจากบุคลากรแต่ละคนมีภาระงานในความรับผิดชอบมาก ส่งผลให้การดำเนินงานบางโครงการ/กิจกรรม เกิดความล่าช้าไม่ทันต่อความต้องการ

4) เงิน (Money)

(1) การเบิกจ่ายงบประมาณค่อนข้างล่าช้า

(2) ขั้นตอนในการใช้งบประมาณยุ่งยากซับซ้อนมีหลายขั้นตอน

(3) งบประมาณในการพัฒนาในระยะยาวมีน้อยไม่สัมพันธ์กับจำนวนภารกิจที่เพิ่มขึ้น

5) วัสดุอุปกรณ์ (Material)

(1) วัสดุอุปกรณ์ที่ได้รับจัดสรรจากส่วนกลางบางอย่างไม่ตรงกับความต้องการของผู้ใช้งาน

(2) การซ่อมแซม หรือการซื้อวัสดุ อุปกรณ์ และครุภัณฑ์ทดแทน ไม่เพียงพอต่อการใช้งาน และเป็นไปด้วยความล่าช้าต้องดำเนินการหลายขั้นตอน

(3) วัสดุ อุปกรณ์ และครุภัณฑ์มีราคาสูง

6) การบริหาร (Management)

- (1) ขาดการจูงใจให้บุคลากรให้มีส่วนร่วมในองค์กรเท่าที่ควร
- (2) ขาดการนำการบริหารจัดการแนวใหม่มาใช้อย่างเป็นรูปธรรม
- (3) ไม่มียุทธศาสตร์ในการบริหารบุคลากรในระยะยาวที่นำไปสู่การ

ปฏิบัติ

จากผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดตาก โดยใช้เทคนิค SWOT ANALYSIS สามารถสรุปผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน โดยใช้เทคนิค SWOT ANALYSIS ได้ดังนี้

ตารางที่ 4.1 การสรุปวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดตาก จากการใช้ SWOT ANALYSIS

โอกาส	อุปสรรค
ด้านสังคม	
1) สังคมให้การยอมรับเชื่อถือ และเป็นที่ยึดหลักในการจัดงานด้านศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม ระเบียบขั้นตอน ในงานรัฐพิธีที่เกี่ยวข้องกับสถาบันพระมหากษัตริย์ และงานประเพณีท้องถิ่น	1) ค่านิยม และความเบี่ยงเบนทางวัฒนธรรมของคนในสังคมส่งผลต่อการพัฒนาศักยภาพแหล่งเรียนรู้ทางวัฒนธรรมในแต่ละท้องถิ่น และทำให้ความเข้มแข็งของเครือข่ายวัฒนธรรมลดน้อยลง
2) การมีส่วนร่วมทั้งภาครัฐ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หน่วยงานภาคเอกชน ให้ความร่วมมือในการพัฒนาองค์กรภาครัฐให้มีประสิทธิภาพ และตอบสนองความต้องการของประชาชน	2) สังคมไร้พรมแดนทำให้การเฟื่องฟูทางวัฒนธรรมกระทำไม่ได้ไม่ทั่วถึง
ด้านเทคโนโลยี	
1) มีการใช้เทคโนโลยีทางคอมพิวเตอร์ และอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ในการจัดเก็บข้อมูล การค้นหา และการสื่อสารที่ทันสมัย	1) การเปลี่ยนแปลงในด้านเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว ทำให้การจัดซื้อจัดหาไม่ทันกับเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงเนื่องจากงบประมาณที่จำกัด
2) ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี มีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากรให้มีการฝึกอบรม และได้รู้จักเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ๆ เพิ่มขึ้น	2) เทคโนโลยีไม่ครอบคลุม และล่าช้าในบางพื้นที่

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

โอกาส	อุปสรรค
ด้านเศรษฐกิจ	
1) การขยายตัวของพื้นที่เศรษฐกิจพิเศษ เอื้อประโยชน์ต่อผู้ประกอบการให้เข้ามาลงทุนทำธุรกิจด้านการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมเพิ่มมากขึ้น 2) สามารถนำทุนทางวัฒนธรรมมาพัฒนาสินค้าและบริการทางวัฒนธรรมเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจได้	1) ภาวะเศรษฐกิจที่มีค่าครองชีพสูงทำให้ประชาชนสนใจแต่การหาเลี้ยงชีพ มากกว่า การเข้ามามีส่วนร่วม และสนับสนุนงานศิลปวัฒนธรรม ประเพณีในท้องถิ่น 2) ภาวะเศรษฐกิจที่มีการแข่งขันสูง ส่งผลให้ภาคเอกชน เข้ามามีส่วนร่วม และสนับสนุนงานศิลปวัฒนธรรมประเพณีในท้องถิ่นลดลง เนื่องจากให้ความสำคัญกับผลกำไรเชิงธุรกิจมากกว่า
ด้านการเมือง	
1) นโยบายรัฐบาลสนับสนุนให้มีการอนุรักษ์ ฟื้นฟู และเผยแพร่มรดกทางวัฒนธรรม ภาษาไทยและภาษาถิ่น ภูมิปัญญาท้องถิ่น รวมทั้งความหลากหลายของศิลปวัฒนธรรมไทย เพื่อการเรียนรู้สร้างความภาคภูมิใจในประวัติศาสตร์และความ เป็นไทย นำไป สู่การสร้างความสัมพันธ์อันดีใน ระดับประชาชน ระดับชาติ ระดับภูมิภาค และระดับนานาชาติ 2) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีบทบาทและมีส่วนร่วมในการอนุรักษ์ สืบสานวัฒนธรรมประเพณีในท้องถิ่นเพิ่มมากขึ้น	1) มีการแทรกแซงทางการเมือง ในการบริหาร อัตราค่าสิ่งบวคลากรภาครัฐในระดับผู้อำนวยการระดับสูง ทำให้ นโยบายของผู้บริหาร ไม่ต่อเนื่อง และเกิดความล่าช้าในการนำไปปฏิบัติงาน 2) ความเปลี่ยนแปลงทางนโยบายทางการเมือง และนโยบายของผู้บริหารมีผลต่อแผนงานประจำของกลุ่มงาน

ตารางที่ 4.2 การสรุปวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดตาก จากการใช้
SWOT ANALYSIS

จุดแข็ง	จุดอ่อน
ด้านโครงสร้าง	
1) หน่วยงานมีโครงสร้างการทำงานที่เป็นระบบ มีผังในการบังคับบัญชา และมีผู้รับผิดชอบในแต่ละหน้าที่อย่างชัดเจน	1) โครงสร้างในการทำงานมีการกำหนดเป็นแผนตายตัว ทำให้ขาดความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน
2) หน่วยงานมีคณะทำงานที่มีศักยภาพในการทำงาน ตามภารกิจที่ได้รับมอบหมาย	2) พื้นที่ในเขตรับผิดชอบกว้างทำให้การบริการไม่สามารถครอบคลุมพื้นที่ได้ทั่วถึง
ด้านการบริการ	
1) มีความพร้อมในการให้บริการ มีลำดับขั้นตอนในการให้บริการอย่างชัดเจน มีการจัดทำระบบการให้บริการผ่านทางระบบอินเทอร์เน็ต	1) ความต้องการของผู้ประกอบการมีเพิ่มมากขึ้นทำให้มีพื้นที่รับผิดชอบกว้าง ไม่สามารถครอบคลุมทุกพื้นที่ได้อย่างทั่วถึง
2) มีกระบวนการควบคุม และประเมินผลในการให้บริการ	2) มีการบริการที่ล่าช้าเนื่องจากผู้ให้บริการมีจำนวนน้อยและมีภาระงานอื่นร่วมหลายด้าน
ด้านการเงิน	
1) มีแผนการใช้จ่ายเงินงบประมาณประจำปี ตามวัตถุประสงค์ของทางราชการในการใช้จ่ายเงินงบประมาณที่ได้รับมา	1) การเบิกจ่ายงบประมาณค่อนข้างล่าช้า มีขั้นตอนในการใช้งบประมาณยุ่งยากซับซ้อน
2) มีงบประมาณที่ได้รับการสนับสนุนในการดำเนินงานด้านศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม จากหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง	2) งบประมาณในการพัฒนาในระยะยาวมีน้อย ไม่สัมพันธ์กับจำนวนภารกิจที่เพิ่มขึ้น
ด้านวัสดุ อุปกรณ์	
1) มีการสำรวจ และวางแผนการจัดซื้อ ครุภัณฑ์ วัสดุ อุปกรณ์ประจำปี	1) วัสดุอุปกรณ์ที่ได้รับจัดสรรจากส่วนกลางบางอย่างไม่ตรงกับความต้องการของผู้ใช้งาน
2) มีการส่งเสริมให้ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ วัสดุ อุปกรณ์ที่ทันสมัยในการปฏิบัติงาน	2) การซ่อมแซม หรือการซื้อวัสดุ อุปกรณ์ ครุภัณฑ์ทดแทนล่าช้า ไม่เพียงพอต่อการใช้งาน และมีราคาสูง

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

จุดแข็ง	จุดอ่อน
ด้านการบริหารงาน	
1) ผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญ และสนับสนุนในการทำงาน มีการทำงานที่เป็นลำดับขั้นตอน มีการจัดประชุมประจำเดือนเพื่อแจ้งข้อมูล ข่าวสาร มีการจัดทำปฏิทินปฏิบัติงานในแต่ละรอบเดือน และการแลกเปลี่ยนเสนอความคิดเห็นของบุคลากร 2) มีการกำหนดเป้าหมายในการดำเนินงานอย่างชัดเจน โดยกำหนดตัวชี้วัดในการดำเนินงาน มีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบปีละ 2 ครั้ง	1) ขาดการจูงใจให้บุคลากรให้มีส่วนร่วมในองค์กรเท่าที่ควร 2) ขาดการนำการบริหารจัดการแนวใหม่มาใช้ อย่างเป็นรูปธรรม

สรุปการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดตากจากการสนทนากลุ่ม

จุดแข็ง (Strength)

S1 หน่วยงานมีโครงสร้างการทำงานที่เป็นระบบมีผังในการบังคับบัญชา และมีผู้รับผิดชอบในแต่ละหน้าที่อย่างชัดเจน

S2 หน่วยงานมีคณะทำงานที่มีศักยภาพในการทำงานตามภารกิจที่ได้รับมอบหมาย

S3 มีความพร้อมในการให้บริการ มีลำดับขั้นตอนในการให้บริการอย่างชัดเจน มีการจัดทำระบบการให้บริการผ่านทางระบบอินเทอร์เน็ต

S4 มีงบประมาณที่ได้รับการสนับสนุนในการดำเนินงานด้านศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม จากหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

S5 มีการส่งเสริมให้ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ วัสดุ อุปกรณ์ในการปฏิบัติงาน

S6 มีการกำหนดเป้าหมายในการดำเนินงานอย่างชัดเจน โดยกำหนดตัวชี้วัดในการดำเนินงาน มีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ

จุดอ่อน

W1 โครงสร้างในการทำงานมีการกำหนดเป็นแผนตายตัว ทำให้ขาดความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน

W2 ความต้องการของผู้ประกอบการมีเพิ่มมากขึ้น ทำให้มีพื้นที่รับผิดชอบกว้างขวาง การบริการล่าช้าเนื่องจากผู้ให้บริการมีจำนวนน้อย และมีภาระงานอื่นร่วมหลายด้านไม่สามารถครอบคลุมทุกพื้นที่ได้อย่างทั่วถึง

W3 การเบิกจ่ายงบประมาณค่อนข้างล่าช้า มีขั้นตอนในการใช้งบประมาณยุ่งยากซับซ้อน

W4 การซ่อมแซม หรือการซื้อวัสดุ อุปกรณ์ ครุภัณฑ์ทดแทนล่าช้า ไม่เพียงพอต่อการใช้งาน และมีราคาสูง

W5 ขาดการจูงใจให้บุคลากรให้มีส่วนร่วมในองค์กรเท่าที่ควร และขาดการนำการบริหารจัดการแนวใหม่มาใช้อย่างเป็นรูปธรรม

W6 งบประมาณในการพัฒนาระยะยาวมีน้อย ไม่สัมพันธ์กับจำนวนภารกิจที่เพิ่มขึ้น

โอกาส

O1 สังคมให้การยอมรับเชื่อถือ และเป็นที่ยึดหลักในการจัดงานด้านศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม ระเบียบขั้นตอนในงานรัฐพิธีที่เกี่ยวข้องกับสถาบันพระมหากษัตริย์ และงานประเพณีท้องถิ่น

O2 การมีส่วนร่วมทั้งภาครัฐ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หน่วยงานภาคเอกชน ให้ความร่วมมือในการพัฒนาองค์กรภาครัฐให้มีประสิทธิภาพ และตอบสนองความต้องการของประชาชน

O3 มีการใช้เทคโนโลยีทางคอมพิวเตอร์ และอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ในการจัดเก็บข้อมูล การค้นหา และการสื่อสารที่ทันสมัย

O4 การขยายตัวของพื้นที่เศรษฐกิจพิเศษ เอื้อประโยชน์ต่อผู้ประกอบการให้เข้ามาลงทุน ทำธุรกิจด้านการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมเพิ่มมากขึ้น

O5 นโยบายรัฐบาลสนับสนุนให้มีการอนุรักษ์ ฟื้นฟู และเผยแพร่มรดกทางวัฒนธรรม ภาษาไทยและภาษาถิ่น ภูมิปัญญาท้องถิ่น รวมทั้งความหลากหลายของศิลปวัฒนธรรมไทย เพื่อการเรียนรู้สร้างความภาคภูมิใจในประวัติศาสตร์และความเป็นไทย นำไปสู่การสร้างความสัมพันธ์อันดีในระดับประชาชน ระดับชาติ ระดับภูมิภาค และระดับนานาชาติ

O6 องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีบทบาทและมีส่วนร่วมในการอนุรักษ์ สืบสาน วัฒนธรรมประเพณีในท้องถิ่นเพิ่มมากขึ้น

อุปสรรค

T1 ค่านิยม และความเบี่ยงเบนทางวัฒนธรรมของคนในสังคมส่งผลต่อการพัฒนา ศักยภาพแหล่งเรียนรู้ทางวัฒนธรรมในแต่ละท้องถิ่น และทำให้ความเข้มแข็งของเครือข่าย วัฒนธรรมลดน้อยลง

T2 สังคมไร้พรมแดนทำให้การเฝ้าระวังทางวัฒนธรรมกระทำไม่ได้ไม่ทั่วถึง

T3 การเปลี่ยนแปลงในด้านเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว ทำให้การจัดซื้อจัดหาไม่ทันกับ เทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงเนื่องจากงบประมาณที่จำกัด

T4 ภาวะเศรษฐกิจที่มีค่าครองชีพสูงทำให้ประชาชน และภาคเอกชนสนใจแต่การหา เลี้ยงชีพ และผลกำไรเชิงธุรกิจมากกว่า การเข้ามามีส่วนร่วม และสนับสนุนงานศิลปวัฒนธรรม ประเพณีในท้องถิ่น

T5 มีการแทรกแซงทางการเมือง ในการบริหารอัตรากำลังบุคลากรภาครัฐในระดับ ผู้อำนวยการระดับสูง ทำให้นโยบายของผู้บริหารไม่ต่อเนื่องและเกิดความล่าช้าในการนำไป ปฏิบัติงาน

T6 ความเปลี่ยนแปลงทางนโยบายทางการเมือง และนโยบายของผู้บริหารมีผลต่อ แผนงานประจำของหน่วยงาน

การวิเคราะห์ข้อมูลในการจับคู่สภาพแวดล้อมโดยใช้เทคนิค TOWS MATRIX ใช้เก็บ ข้อมูลโดยวิธีการสนทนากลุ่ม (Focus group discussion) ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบาย ในสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดตาก ได้แก่ ข้าราชการในสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดตาก จำนวน 18 คน และการวิเคราะห์การตัดสินใจเลือกยุทธศาสตร์โดยอาศัยเทคนิค TOWS MATRIX นำเสนอ ในรูปแบบตารางแสดงผลงานการจับคู่สภาพแวดล้อมต่างๆ กำหนดเป็นยุทธศาสตร์ในแต่ละด้าน คือยุทธศาสตร์ SO ST WO WT และเสนอผลที่ได้จากการกำหนดยุทธศาสตร์เรียงตามลำดับ ดังนี้

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

<p>O4 การขยายตัวของพื้นที่เศรษฐกิจพิเศษ เอื้อประโยชน์ต่อผู้ประกอบการให้เข้ามา ลงทุนทำธุรกิจด้านการท่องเที่ยวเชิง วัฒนธรรมเพิ่มมากขึ้น</p> <p>O5 นโยบายรัฐบาลสนับสนุนให้มีการ อนุรักษ์ ฟื้นฟู และเผยแพร่มรดกทาง วัฒนธรรม ภาษาไทยและภาษาถิ่น ภูมิปัญญาท้องถิ่น รวมทั้งความ หลากหลายของศิลปวัฒนธรรมไทย เพื่อ การเรียนรู้สร้างความภาคภูมิใจใน ประวัติศาสตร์และความเป็นไทย นำไป สู่การสร้างความสัมพันธ์อันดีในระดับ ประชาชน ระดับชาติ ระดับภูมิภาค และ ระดับนานาชาติ</p> <p>O6 องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีบทบาท และมีส่วนร่วมในการอนุรักษ์ สืบสาน วัฒนธรรมประเพณีในท้องถิ่นเพิ่มมากขึ้น</p>		
<p>อุปสรรค (T)</p> <p>T1 ค่านิยม และความเบี่ยงเบนทาง วัฒนธรรมของคนในสังคมส่งผลต่อการ พัฒนาศักยภาพแหล่งเรียนรู้ทาง วัฒนธรรมในแต่ละท้องถิ่น และทำให้ ความเข้มแข็งของเครือข่ายวัฒนธรรมลด น้อยลง</p> <p>T2 สังคมไร้พรมแดนทำให้การเฟื่องฟู ทางวัฒนธรรมกระทำไม่ได้ไม่ทั่วถึง</p> <p>T3 การเปลี่ยนแปลงในด้านเทคโนโลยี อย่างรวดเร็ว ทำให้การจัดซื้อจัดหาไม่ทัน กับเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงเนื่องจาก งบประมาณที่จำกัด</p> <p>T4 ภาวะเศรษฐกิจที่มีค่าครองชีพสูงทำให้ ประชาชน และภาคเอกชนสนใจแต่การ หาเลี้ยงชีพ และผลกำไรเชิงธุรกิจมากกว่า การเข้ามามีส่วนร่วม และสนับสนุนงาน ศิลปวัฒนธรรมประเพณีในท้องถิ่น</p>	<p>ST Strategies</p> <p>ยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาเทคโนโลยี สารสนเทศในการให้บริการ และการเฝ้า ระวังทางวัฒนธรรม</p>	<p>WT Strategies</p> <p>ยุทธศาสตร์ที่ 5 การบริหารจัดการที่ดี</p>

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

<p>T5 มีการแทรกแซงทางการเมือง ในการบริหารอัตราค่าจ้างบุคลากรภาครัฐในระดับผู้อำนวยการระดับสูง ทำให้นโยบายของผู้บริหารไม่ต่อเนื่องและเกิดความล่าช้าในการนำไปปฏิบัติงาน</p> <p>T6 ความเปลี่ยนแปลงทางนโยบายทางการเมือง และนโยบายของผู้บริหาร มีผลต่อแผนงานประจำของหน่วยงาน</p>
--

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในการกำหนดยุทธศาสตร์ ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์เป็นขั้นตอนดังนี้คือ

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดยุทธศาสตร์จากขั้นตอนการจับคู่สภาพแวดล้อมต่างๆ โดยอาศัยเทคนิค TOWS MATRIX ว่า ยุทธศาสตร์ในแต่ละยุทธศาสตร์ได้ถูกพิจารณาให้ครอบคลุมในทุกมุมมองตามมิติต่างๆ

ขั้นตอนที่ 2 การตัดสินใจกำหนดยุทธศาสตร์ให้สามารถแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานทั้งนอกองค์กรและในองค์กร รวมทั้งตอบสนองข้อเสนอแนะในสิ่งที่ต้องการให้ปรับปรุง

ขั้นตอนที่ 3 การตัดสินใจกำหนดยุทธศาสตร์ให้สามารถตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ของหน่วยงานระดับเหนือขึ้นไปคือ ยุทธศาสตร์กระทรวง ยุทธศาสตร์จังหวัดตาก

ขั้นตอนที่ 4 การพิจารณาจัดกลุ่มยุทธศาสตร์ต่างๆ เป็นประเด็นยุทธศาสตร์และจากตารางที่ 4.3 แสดงผลการวิเคราะห์ในการจับคู่สภาพแวดล้อมต่างๆ โดยอาศัยเทคนิค TOWS MATRIX ระบุประเด็นยุทธศาสตร์ของ SO ST WO WT

จากผลการศึกษารอบยุทธศาสตร์ได้แนวคิด ดังนี้คือ

แนวคิดที่ 1 การบริหารแบบบูรณาการสู่การพัฒนาทางด้านศาสนา ศิลปะ และวัฒนธรรม เป็นการจับคู่ระหว่าง S 1,2,3,4,5,6 กับ O 1,2,3,4,5,6

โดยอาศัยจุดแข็งของหน่วยงานที่มีโครงสร้างการทำงานที่เป็นระบบ คณะทำงานมีศักยภาพในการทำงานมีความพร้อมในการให้บริการ อีกทั้งยังได้รับงบประมาณสนับสนุนในการดำเนินงานด้านศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม จากหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ด้านโอกาส พบว่าหน่วยงานเป็นที่ยอมรับเชื่อถือในสังคมเป็นที่พึงหลักในการจัดงานด้านศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม ระเบียบขั้นตอนในงานรัฐพิธีที่เกี่ยวข้องกับสถาบันพระมหากษัตริย์ และงานประเพณีท้องถิ่น และการที่มีนโยบายรัฐบาลที่สนับสนุนให้มีการอนุรักษ์ ฟื้นฟู และเผยแพร่มรดกทางวัฒนธรรม ภาษาไทยและภาษาถิ่น ภูมิปัญญาท้องถิ่น รวมทั้งความหลากหลายของศิลปวัฒนธรรมไทย อีกทั้งในปัจจุบันองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เข้ามา

มีบทบาท และมีส่วนร่วมในการอนุรักษ์ สืบสานวัฒนธรรมประเพณี ในท้องถิ่นเพิ่มมากขึ้น สิ่งเหล่านี้ จึงช่วยในการพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพ ใช้ในการสนับสนุนยุทธศาสตร์การบริหารแบบบูรณาการ ผู้การพัฒนางานด้านศาสนา ศิลปะ และวัฒนธรรม

แนวคิดที่ 2 การพัฒนาบริการงานด้านศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรมให้มีคุณภาพและทั่วถึง เป็นการจับคู่ระหว่าง S1,2,3,4,5,6 กับ O1,2,3,5,6 โดยอาศัยการรวบรวมข้อมูลจุดแข็งหน่วยงาน มีโครงสร้างการทำงานที่เป็นระบบ มีผู้รับผิดชอบงานที่ชัดเจนมีศักยภาพในการทำงาน และหน่วยงาน ยังมีการส่งเสริมให้ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ วัสดุ อุปกรณ์ที่ทันสมัยในการปฏิบัติงาน และยังได้รับการ สนับสนุนงบประมาณ จากหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องในการดำเนินงานด้านศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม ทำให้หน่วยงานมีความพร้อมในการให้บริการ ด้าน โอกาส พบว่าสังคมให้การยอมรับเชื่อถือ และเป็น ที่พึงหลักในการจัดงานด้านศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม หน่วยงานภาครัฐ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หน่วยงานภาคเอกชน ให้ความร่วมมือในการพัฒนาองค์กรภาครัฐให้มีประสิทธิภาพ และตอบสนอง ความต้องการของประชาชน นโยบายรัฐบาลสนับสนุนให้มีการอนุรักษ์ ฟื้นฟู และเผยแพร่มรดกทาง วัฒนธรรม ภาษาไทยและภาษาถิ่น ภูมิปัญญาท้องถิ่น รวมทั้งความหลากหลายของศิลปวัฒนธรรมไทย เพื่อการเรียนรู้สร้างความภาคภูมิใจในประวัติศาสตร์และความเป็นไทย นำไป ผู้การสร้างความสัมพันธ์ อันดีในระดับประชาชน ระดับชาติ ระดับภูมิภาค และระดับนานาชาติ ประกอบกับในปัจจุบันองค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่น ได้เข้ามามีบทบาทและมีส่วนร่วมในการอนุรักษ์ สืบสานวัฒนธรรมประเพณี ในท้องถิ่นเพิ่มมากขึ้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้สามารถนำมาพัฒนาบริการงานด้านศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรมให้มี คุณภาพและทั่วถึงได้

แนวคิดที่ 3 การส่งเสริมและพัฒนาการมีส่วนร่วมของภาคีเครือข่าย เป็นการจับคู่ระหว่าง W1,2,5,6 กับ O1,2,3,4,5,6 โดยอาศัยโอกาสที่หน่วยงานได้รับการยอมรับเชื่อถือในสังคม หน่วยงาน ภาครัฐ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หน่วยงานภาคเอกชน ให้ความร่วมมือในการพัฒนาองค์กรให้มี ประสิทธิภาพ และตอบสนองความต้องการของประชาชน รวมทั้งมีการใช้เทคโนโลยีทางคอมพิวเตอร์ และอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ในการจัดเก็บข้อมูล การค้นหา และการสื่อสารที่ทันสมัย มีผู้ประกอบการ ให้เข้ามาลงทุนทำธุรกิจด้านการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมเพิ่มมากขึ้น นโยบายรัฐบาลสนับสนุนให้มีการ อนุรักษ์ ฟื้นฟู และเผยแพร่มรดกทางวัฒนธรรม ที่จะนำไป ผู้การสร้างความสัมพันธ์อันดีในระดับ ประชาชน ระดับชาติ ระดับภูมิภาค และระดับนานาชาติ เพื่อเป็นการลดหรือหลีกเลี่ยงจุดอ่อน ที่หน่วยงานมี โครงสร้างในการทำงานมีการกำหนดเป็นแผนตายตัว ทำให้ขาดความยืดหยุ่นในการ ปฏิบัติงาน แต่ความต้องการของผู้ประกอบการและประชาชนผู้มารับบริการมีเพิ่มมากขึ้น ทำให้มีพื้นที่ รับผิดชอบกว้าง ส่งผลให้การบริการล่าช้าเนื่องจากผู้ให้บริการมีจำนวนน้อย และมีภาระงานอื่น ร่วมหลายด้านไม่สามารถครอบคลุมทุกพื้นที่ได้อย่างทั่วถึง งบประมาณในการพัฒนาระยะยาว

มีน้อย ไม่สัมพันธ์กับจำนวนภารกิจ และขาดการนำการบริหารจัดการแนวใหม่มาใช้อย่างเป็นรูปธรรม ดังนั้นจึงมีแนวคิดการส่งเสริมและพัฒนาการมีส่วนร่วมของภาคีเครือข่าย เพื่อสร้างความเข้าใจ ร่วมกัน ดูแล และให้บริการงานด้านศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม และประเพณีในท้องถิ่น การมีส่วนร่วมกับเครือข่าย สภาวัฒนธรรมทุกระดับ (สภาวัฒนธรรมจังหวัด สภาวัฒนธรรมอำเภอ และสภาวัฒนธรรมตำบล) ทำให้เกิดการพัฒนาด้านความสัมพันธ์ที่ดี การประสานความร่วมมือกัน ในการอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรม และ ประเพณี ในท้องถิ่น ตลอดจนช่วยสนับสนุน และแสวงหางบประมาณเพื่อร่วมกันพัฒนางานของกลุ่ม เครือข่ายสภาวัฒนธรรมให้มีความเข้มแข็ง และสร้างเครือข่ายใหม่โดยพยายามให้ทุกภาคส่วนเข้ามามี ส่วนร่วมในงานด้านศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม และประเพณีในท้องถิ่นเพิ่มมากขึ้น

แนวคิดที่ 4 การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศในการให้บริการ และการเฝ้าระวังทาง วัฒนธรรม เป็นการจับคู่ระหว่าง S1,2,5,6 กับ T1,2,3,4 โดยการอาศัยจุดแข็งที่หน่วยงานมีโครงสร้างการ ทำงานที่เป็นระบบ คณะทำงานมีศักยภาพในการทำงานมีความพร้อมในการให้บริการ มีลำดับขั้นตอน ในการให้บริการอย่างชัดเจน มีการจัดทำระบบการให้บริการผ่านทางระบบอินเทอร์เน็ต มีการส่งเสริม ให้ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ วัสดุ อุปกรณ์ที่ทันสมัยในการปฏิบัติงาน มีการกำหนดเป้าหมายในการ ดำเนินการอย่างชัดเจน มีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ ตลอดจนได้รับงบประมาณ สนับสนุนในการดำเนินงานด้านศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม จากหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง แต่มีอุปสรรค คือค่านิยม และความเบี่ยงเบนทางวัฒนธรรมของคนในสังคมส่งผลต่อการพัฒนาศักยภาพแหล่งเรียนรู้ ทางวัฒนธรรมในแต่ละท้องถิ่น ประกอบกับสภาพสังคมไร้พรมแดนทำให้การเฝ้าระวังทางวัฒนธรรม กระทำได้ไม่ทั่วถึง และการเปลี่ยนแปลงในด้านเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว ทำให้การจัดซื้อจัดหาไม่ทันกับ เทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงเนื่องจากงบประมาณที่จำกัด ดังนั้นจึงมีแนวคิดในการพัฒนาเทคโนโลยี สารสนเทศในการให้บริการ และการเฝ้าระวังทางวัฒนธรรม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ความถูกต้อง ความ แม่นยำ และความรวดเร็วให้ทันต่อการนำไปใช้ และยังสามารถช่วยลดปัญหาในการให้บริการของ บุคลากรที่มีจำนวนน้อย แต่ภาระงานมากและพื้นที่รับผิดชอบกว้าง ดูแลไม่ทั่วถึงได้อีกด้วย

แนวคิดที่ 5 การบริหารจัดการที่ดี เป็นการจับคู่ระหว่าง W1,2,3,4,5,6 กับ T4,5,6 เป็น แนวคิดในการลดจุดอ่อน คือ โครงสร้างในการทำงานมีการกำหนดเป็นแผนตายตัว ทำให้ขาดความ ยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน ความต้องการของผู้ประกอบการและประชาชนที่มารับบริการมีเพิ่มมากขึ้น พื้นที่รับผิดชอบกว้าง การเบิกจ่ายงบประมาณค่อนข้างล่าช้าการซื้อวัสดุ อุปกรณ์ ครุภัณฑ์ ไม่เพียงพอต่อ การใช้งาน งบประมาณในการพัฒนาระยะยาวมีน้อยไม่สัมพันธ์กับจำนวนภารกิจที่เพิ่มขึ้น ขาดการจูงใจ ให้บุคลากรให้มีส่วนร่วมในองค์กรเท่าที่ควร และขาดการนำการบริหารจัดการแนวใหม่มาใช้เป็น รูปธรรม และยังพบอุปสรรค คือ ภาวะเศรษฐกิจที่มีค่าครองชีพสูงทำให้ประชาชน และภาคเอกชน สนใจแต่การหาเลี้ยงชีพ และผลกำไรเชิงธุรกิจมากกว่า การเข้ามามีส่วนร่วม และสนับสนุนงาน

ศิลปวัฒนธรรมประเพณี ในท้องถิ่น มีการแทรกแซงทางการเมือง ในการบริหารอัตรากำลังบุคลากร ภาครัฐ นโยบายของผู้บริหารไม่ต่อเนื่องและเกิดความล่าช้าในการนำไปปฏิบัติงาน ความเปลี่ยนแปลง ทางนโยบายทางการเมือง และนโยบายของผู้บริหารมีผลต่อแผนงานประจำของกลุ่มงาน ดังนั้น เพื่อ เป็นการสร้างการบริหารจัดการที่ดีในหน่วยงาน จึงควรมีการส่งเสริม พัฒนาองค์ความรู้เสริมสร้าง และ พัฒนาระบบการบริหารองค์กร ตามหลักธรรมาภิบาล

2. ข้อเสนอยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และโครงการ การดำเนินงานของสำนักงานวัฒนธรรม จังหวัดตาก

จากการศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน สามารถรวบรวมสังเคราะห์ และสรุปเป็นข้อเสนอยุทธศาสตร์ดังนี้

ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic issue)

- ยุทธศาสตร์ที่ 1 การบริหารแบบบูรณาการสู่การพัฒนาทางด้านศาสนา ศิลปะ และวัฒนธรรม
- ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาบริการงานด้านศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรมให้มีคุณภาพและ
- ทั่วถึง
- ยุทธศาสตร์ที่ 3 การส่งเสริมและพัฒนาการมีส่วนร่วมของภาคีเครือข่าย
- ยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศในการให้บริการ และการเฝ้าระวังทาง
- วัฒนธรรม
- ยุทธศาสตร์ที่ 5 การบริหารจัดการที่ดี

2.1 ยุทธศาสตร์ที่ 1 การบริหารแบบบูรณาการสู่การพัฒนาทางด้านศาสนา ศิลปะ และ วัฒนธรรม

เป็นยุทธศาสตร์เชิงรุกโดยการอาศัยจุดแข็งของหน่วยงานที่มีโครงสร้างการทำงาน ที่เป็นระบบ คณะทำงานมีศักยภาพในการทำงาน ได้รับงบประมาณสนับสนุนในการดำเนินงาน จากหน่วยงานอื่นๆ ในการดำเนินงานด้านศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม นโยบายรัฐบาลสนับสนุนให้มีการอนุรักษ์ ฟื้นฟู และเผยแพร่มรดกทางวัฒนธรรม ประกอบกับการที่หน่วยงานภาครัฐ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หน่วยงานภาคเอกชน ให้ความร่วมมือในการพัฒนาองค์ความรู้ให้มี ประสิทธิภาพ และตอบสนองความต้องการของประชาชน เพื่อเป็นการสนับสนุนยุทธศาสตร์ การบริหารแบบบูรณาการสู่การพัฒนาทางด้านศาสนา ศิลปะ และวัฒนธรรม ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์ ดังนี้

2.1.1 กลยุทธ์ที่ 1.1 การพัฒนาระบบบริหารองค์กรให้มีประสิทธิภาพ

- 1) การนำระบบบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์มาประยุกต์ใช้
- 2) การจัดทำแผนพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศ มีกระบวนการสื่อสารและประชาสัมพันธ์อย่างเป็นระบบ
- 3) การพัฒนาขั้นตอนการดำเนินงานที่รวดเร็ว และทันสมัย
- 4) ติดตามและประเมินผล

ทั้งนี้เพื่อให้กลยุทธ์ที่ 1.1 การพัฒนาระบบบริหารองค์กรให้มีประสิทธิภาพ มีความเป็นรูปธรรมในการนำไปปฏิบัติ ควรมีการจัดโครงการเพื่อตอบสนองกลยุทธ์ เช่น

- 1) โครงการพัฒนาระบบการบริหารงานด้านศาสนา ศิลปะ และวัฒนธรรมแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์
- 2) โครงการจัดทำแผนรองรับความเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร
- 3) โครงการเพิ่มประสิทธิภาพในการขับเคลื่อนงานวัฒนธรรมด้วยพหุภาคี

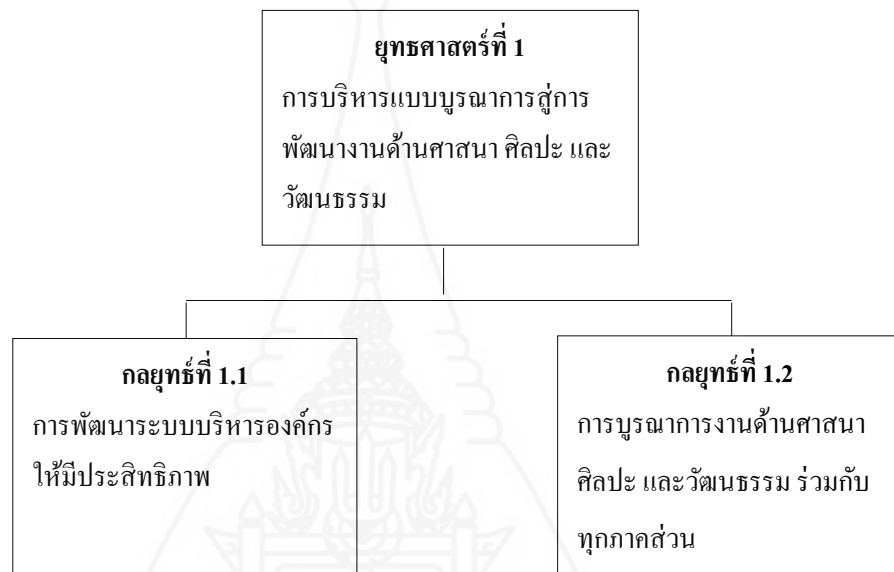
2.1.2 กลยุทธ์ที่ 1.2 การบูรณาการงานด้านศาสนา ศิลปะ และวัฒนธรรม ร่วมกับ

ทุกภาคส่วน

- 1) การพัฒนา และส่งเสริมให้หน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชน ร่วมสืบสานอนุรักษ์ และเผยแพร่ ศิลปวัฒนธรรม และประเพณีท้องถิ่น
- 2) การพัฒนา และส่งเสริมให้หน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชน เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงาน/โครงการ/กิจกรรม ด้านศาสนา ศิลปะ และวัฒนธรรม และร่วมประเมินผล
- 3) การจัดอบรมเพื่อเผยแพร่ความรู้ทางวิชาการด้านวัฒนธรรม งานรัฐพิธีที่เกี่ยวข้องกับสถาบันพระมหากษัตริย์ และงานประเพณีท้องถิ่น ให้กับหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชน
- 4) การเผยแพร่กิจกรรมงานด้านศาสนา ศิลปะ และวัฒนธรรม แก่ ประชาชนตามสื่อต่างๆ เช่น สื่อวิทยุ โทรทัศน์ สื่อสิ่งพิมพ์ และสื่อออนไลน์
- 5) ติดตามและประเมินผล

ทั้งนี้เพื่อให้กลยุทธ์ที่ 1.2 การบูรณาการงานด้านศาสนา ศิลปะ และวัฒนธรรม ร่วมกับทุกภาคส่วนมีความเป็นรูปธรรมในการนำไปปฏิบัติ ควรมีการจัดโครงการเพื่อตอบสนองกลยุทธ์ เช่น

- 1) โครงการส่งเสริมและพัฒนาระบบการมีส่วนร่วมทุกภาคส่วน
- 2) โครงการประชารัฐร่วมใจ สืบสานศิลป์ วัฒนธรรมไทย
- 3) โครงการพัฒนาแผนงานอนุรักษ์ ส่งเสริม พัฒนา ศาสนา ศิลปะ และวัฒนธรรม
- 4) โครงการฝึกอบรมถ่ายทอดองค์ความรู้ด้านศาสนพิธี สืบทอดวิถีถิ่น วิถีไทย
- 5) โครงการเสียดวัฒนธรรม



ภาพที่ 4.1 ผังยุทธศาสตร์ที่ 1 การบริหารแบบบูรณาการสู่การพัฒนางานด้านศาสนา ศิลปะ และวัฒนธรรม

2.2 ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาบริการงานด้านศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรมให้มีคุณภาพและทั่วถึง

เป็นการให้ความสำคัญกับผู้ประกอบการที่มาติดต่อขอใบอนุญาตประกอบกิจการตาม พ.ร.บ.ภาพยนตร์และวีดิทัศน์ พ.ศ.2551 (ร้านเกม ร้านคาราโอเกะ ร้านเช่า/จำหน่าย/แลกเปลี่ยน ภาพยนตร์ และ โรงภาพยนตร์) หน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน และประชาชนทั่วไปที่มีบริการจากหน่วยงาน เพื่อสร้างความพร้อม และเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการ และตอบสนองความต้องการของผู้ประกอบการหรือประชาชน ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์ เช่น

2.2.1 กลยุทธ์ที่ 2.1 การเพิ่มคุณภาพของระบบบริการ

- 1) การพัฒนาความรู้ เพิ่มทักษะในการให้บริการที่ดีแก่บุคลากร
- 2) การจัดทำวิธีการ ขั้นตอน แนวทางการให้บริการเพื่อให้บุคลากรนำไปปฏิบัติเป็นแนวทางเดียวกัน และได้มาตรฐานตามที่กำหนด
- 3) การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้สอดคล้องกับงานบริการของหน่วยงาน
- 4) การสร้างช่องทาง และเปิดโอกาสให้ผู้รับบริการได้แสดงความคิดเห็น
- 5) ติดตามและประเมินผล

ทั้งนี้เพื่อให้กลยุทธ์ที่ 2.1 การเพิ่มคุณภาพของระบบบริการ มีความเป็นรูปธรรมในการนำไปปฏิบัติ ควรมีการจัดโครงการเพื่อตอบสนองกลยุทธ์ เช่น

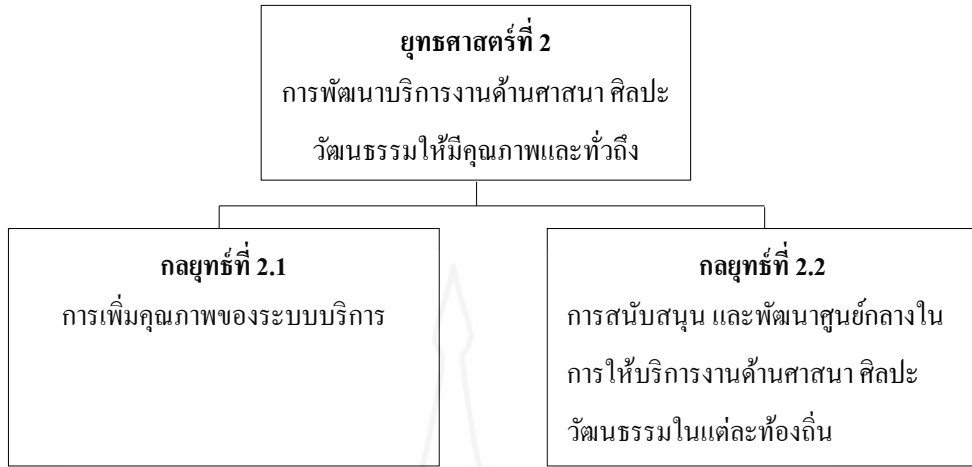
- 1) โครงการพัฒนาทักษะบริการยุคใหม่รองรับความเปลี่ยนแปลง
- 2) โครงการ QR Code เพิ่มพื้นที่ออนไลน์รองรับบริการด้านศาสนา ศิลปะ และวัฒนธรรม
- 3) โครงการบริการด้วยใจ สร้างสายใยแห่งความสุข

2.2.2 กลยุทธ์ที่ 2.2 การสนับสนุน และพัฒนาศูนย์กลางในการให้บริการงานด้านศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรมในแต่ละท้องถิ่น

- 1) การอบรม พัฒนาความรู้ เพิ่มทักษะในการให้บริการงานด้านศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรมในท้องถิ่นให้กับอาสาสมัครวัฒนธรรมที่เป็นศูนย์กลางในการให้บริการในแต่ละอำเภอ
- 2) การจัดทำวิธีการ ขั้นตอน แนวทางการให้บริการเพื่อให้อาสาสมัครวัฒนธรรมสามารถนำไปปฏิบัติเป็นแนวทางเดียวกัน
- 3) การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เชื่อมโยงการบริการข้อมูลเกี่ยวกับงานด้านศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม และประเพณีท้องถิ่นของอาสาสมัครวัฒนธรรมเข้ากับของหน่วยงาน
- 4) การสร้างช่องทาง และเปิดโอกาสให้ผู้รับบริการได้แสดงความคิดเห็น
- 5) ติดตามและประเมินผล

ทั้งนี้เพื่อให้กลยุทธ์ที่ 2.2 การสนับสนุน และพัฒนาศูนย์กลางในการให้บริการงานด้านศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรมในแต่ละท้องถิ่น มีความเป็นรูปธรรมในการนำไปปฏิบัติ ควรมีการจัดโครงการเพื่อตอบสนองกลยุทธ์ เช่น

- 1) โครงการอาสาสมัครวัฒนธรรม ศูนย์กลางการให้บริการงานวัฒนธรรมในท้องถิ่น
- 2) โครงการพัฒนาความรู้ เพิ่มทักษะการบริการให้สอดคล้องกับสภาพพื้นที่



ภาพที่ 4.2 ผังยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาบริการงานด้านศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรมให้มีคุณภาพและทั่วถึง

2.3 ยุทธศาสตร์ที่ 3 การส่งเสริมและพัฒนาการมีส่วนร่วมของภาคีเครือข่าย

เป็นยุทธศาสตร์ในการส่งเสริมและพัฒนาเครือข่ายที่มีอยู่ และที่จะเกิดขึ้น ในการมีส่วนร่วมทั้งหน่วยงานภาครัฐ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หน่วยงานภาคเอกชน และประชาชน เพื่อช่วยพัฒนางานด้านศาสนา ศิลปะ และวัฒนธรรม ตลอดจนประเพณีในท้องถิ่น ช่วยลดหรือหลีกเลี่ยงจุดอ่อนที่หน่วยงานมีโครงสร้างในการทำงานมีการกำหนดเป็นแผนตายตัว ทำให้ขาดความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน แต่ความต้องการของผู้รับบริการมีเพิ่มมากขึ้น พื้นที่รับผิดชอบกว้าง ส่งผลให้การบริการล่าช้า เนื่องจากผู้ให้บริการมีจำนวนน้อย และมีภาระงานอื่นร่วมหลายด้าน การมีส่วนร่วมกับเครือข่ายสภาวัฒนธรรมทุกระดับ ทำให้เกิดการพัฒนาด้านความสัมพันธ์ที่ดี การประสานความร่วมมือกัน ในการอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรม และประเพณีในท้องถิ่น ตลอดจนช่วยสนับสนุน และแสวงหางบประมาณเพื่อร่วมกันพัฒนางานของกลุ่มเครือข่ายสภาวัฒนธรรมให้มีความเข้มแข็ง โดยพยายามให้ภาคประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในงานด้านศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม และประเพณีในท้องถิ่นเพิ่มมากขึ้น ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์ ดังนี้

2.3.1 กลยุทธ์ที่ 3.1 การส่งเสริม และการพัฒนาองค์ความรู้ให้กับเครือข่ายสภาวัฒนธรรม

1) การอบรม และพัฒนาองค์ความรู้ด้านศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม และประเพณีท้องถิ่นให้กับเครือข่ายสภาวัฒนธรรม

2) การส่งเสริม สนับสนุน บทบาทหน้าที่ในการดำเนินงานด้านศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม และประเพณีท้องถิ่นให้กับเครือข่ายสภาวัฒนธรรมทุกระดับอย่างเป็นรูปธรรม

3) การจัดกิจกรรมต่างๆ โดยให้เครือข่ายสภาวัฒนธรรมมีส่วนร่วมในการวางแผน การนำไปปฏิบัติ และการประเมินผล

4) การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ และเชื่อมโยงงานของเครือข่ายสภาวัฒนธรรม
ทุกระดับ

5) ติดตามและประเมินผล

ทั้งนี้เพื่อให้กลยุทธ์ที่ 3.1 การส่งเสริม และการพัฒนาองค์ความรู้ให้กับเครือข่ายสภาวัฒนธรรมมีความเป็นรูปธรรมในการนำไปปฏิบัติ ควรมีการจัด โครงการเพื่อตอบสนองกลยุทธ์ เช่น

- 1) โครงการพัฒนาศักยภาพ สร้างบทบาทใหม่ของเครือข่ายสภาวัฒนธรรม
- 2) โครงการเชื่อมโยงระบบข้อมูลด้านศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม ประเพณี
ท้องถิ่นของเครือข่ายสภาวัฒนธรรมทุกระดับ และงานของหน่วยงาน

2.3.2 กลยุทธ์ที่ 3.2 การค้นหาและสร้างเครือข่ายรายใหม่

1) การค้นหาและสร้างเครือข่ายรายใหม่จากหน่วยงานภาครัฐ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หน่วยงานภาคเอกชน และประชาชน ให้เข้ามามีส่วนร่วมเป็นเครือข่ายในการดำเนินงานด้านศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม และประเพณีท้องถิ่น

2) การอบรม และพัฒนาองค์ความรู้ด้านศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม และประเพณีท้องถิ่นให้กับเครือข่ายรายใหม่

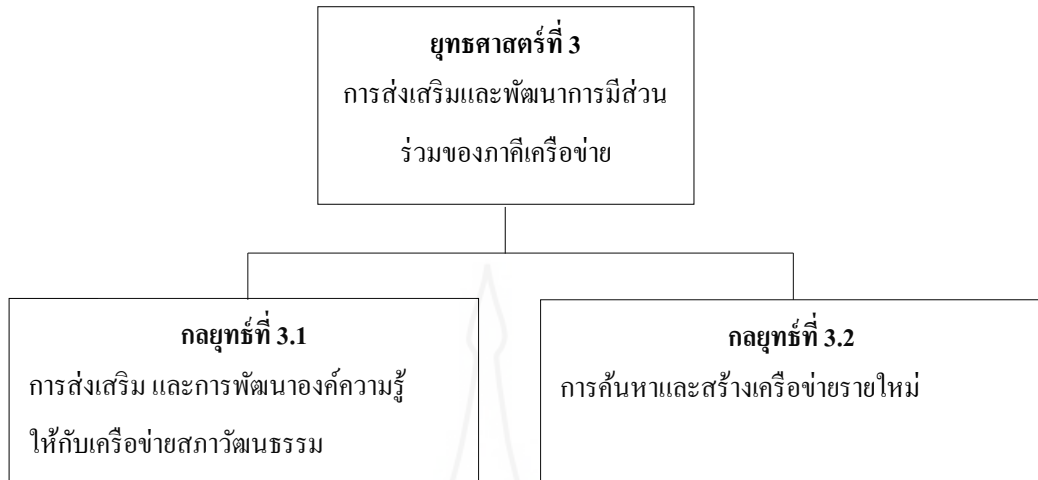
3) การรณรงค์ และสร้างจิตสำนึกให้เครือข่ายเห็นคุณค่า ร่วมกันอนุรักษ์ ศิลปะ วัฒนธรรม ประเพณีท้องถิ่น ช่วยขยายเครือข่าย และเผยแพร่ประชาสัมพันธ์งานด้านศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม และประเพณีท้องถิ่นให้กับชุมชน

4) ติดตามและประเมินผล

ทั้งนี้เพื่อให้กลยุทธ์ที่ 3.2 การค้นหาและสร้างเครือข่ายรายใหม่มีความเป็นรูปธรรมในการนำไปปฏิบัติ ควรมีการจัด โครงการเพื่อตอบสนองกลยุทธ์ เช่น

1) โครงการสืบค้นเครือข่ายรายใหม่ในการดำเนินงานด้านศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม และประเพณีท้องถิ่น

2) โครงการปั้นเครือข่ายวัฒนธรรมประจำชุมชน



ภาพที่ 4.3 ผังยุทธศาสตร์ที่ 3 การส่งเสริมและพัฒนาการมีส่วนร่วมของภาคีเครือข่าย

2.4 ยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศในการให้บริการ และการเฝ้าระวังทางวัฒนธรรม

เป็นการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศในการให้บริการ และการเฝ้าระวังทางวัฒนธรรม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ความถูกต้อง และความรวดเร็วให้ทันต่อเหตุการณ์ เพื่อช่วยลดอุปสรรคทางสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงเป็นสังคมไร้พรมแดนที่ทำให้การเฝ้าระวังทางวัฒนธรรมที่กระทำได้ไม่ทั่วถึง และยังสามารถช่วยลดปัญหาในการให้บริการของบุคลากรที่มีจำนวนน้อย แต่ภาระงานมากและพื้นที่รับผิดชอบกว้าง ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์ ดังนี้

2.4.1 กลยุทธ์ที่ 4.1 การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศระบบข้อมูลการบริการ

1) กำหนดแนวทางพัฒนาข้อมูลการบริการงานด้านศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม และงานออกใบอนุญาตประกอบกิจการตาม พ.ร.บ.ภาพยนตร์และวีดิทัศน์ พ.ศ. 2551 (ร้านเกม ร้านคาราโอเกะ ร้านเช่า/จำหน่าย/แลกเปลี่ยนภาพยนตร์ และโรงภาพยนตร์)

2) จัดทำแผนพัฒนาระบบข้อมูลให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง

3) ดำเนินการตามแผนที่วางไว้

4) ควบคุมกำกับและประเมินผลข้อมูลทุก 6 เดือน

5) เผยแพร่การปฏิบัติให้กับเครือข่าย และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางเดียวกันในการดำเนินงาน

6) สรุปผลการดำเนินงาน

ทั้งนี้เพื่อให้กลยุทธ์ที่ 4.1 การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศระบบข้อมูลการบริการ มีความเป็นรูปธรรมในการนำไปปฏิบัติ ควรมีการจัดโครงการเพื่อตอบสนองกลยุทธ์ เช่น

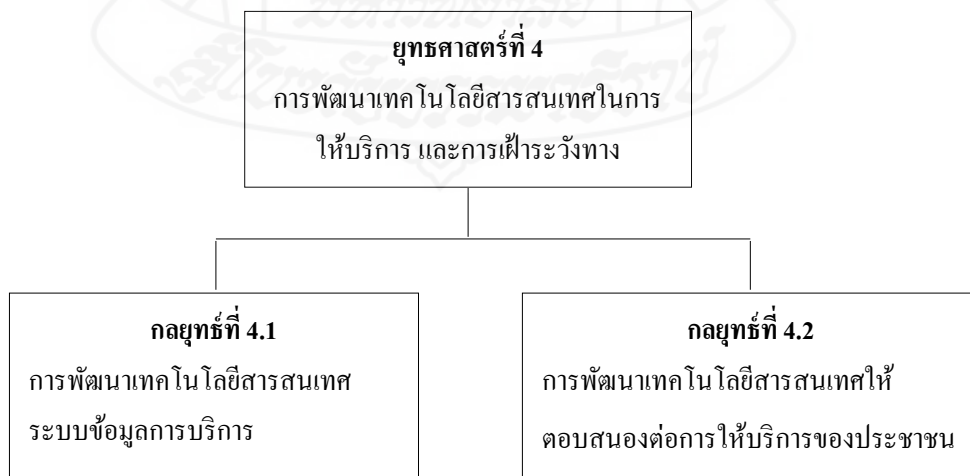
- 1) โครงการพัฒนาระบบระบบฐานข้อมูลผู้ประกอบการตาม พ.ร.บ. ภาพยนตร์และวีดิทัศน์ พ.ศ. 2551
- 2) โครงการจัดทำแผนพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศให้สอดคล้องกับงานบริการในอนาคต

2.4.2 กลยุทธ์ที่ 4.2 การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศให้ตอบสนองต่อการให้บริการของประชาชน

- 1) พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสาร เพื่อให้ประชาชนเข้าถึงข้อมูล และรับบริการได้อย่างสะดวก
- 2) ส่งเสริมให้มีการประสานการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศของเครือข่าย และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องไปในทิศทางเดียวกัน
- 3) ส่งเสริม และพัฒนาให้บุคลากร มีความรู้ความสามารถในการนำเทคโนโลยีมาใช้สนับสนุนในการทำงาน
- 4) ติดตามประเมินผล

ทั้งนี้เพื่อให้กลยุทธ์ที่ 4.2 การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศให้ตอบสนองต่อการให้บริการของประชาชนมีความเป็นรูปธรรมในการนำไปปฏิบัติ ควรมีการจัดโครงการ เพื่อตอบสนองกลยุทธ์ เช่น

- 1) โครงการพัฒนานวัตกรรมรูปแบบการให้บริการเพื่อประชาชน
- 2) โครงการนักวิชาการวัฒนธรรมแนวใหม่ก้าวทันไอที



ภาพที่ 4.4 ผังยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศในการให้บริการ และการเฝ้าระวังทางวัฒนธรรม

2.5 ยุทธศาสตร์ที่ 5 การบริหารจัดการที่ดี

เป็นการลดจุดอ่อนของหน่วยงานที่มีโครงสร้างในการทำงานมีการกำหนดเป็นแผนตายตัว ทำให้ขาดความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน ความต้องการของผู้ประกอบการและประชาชนที่มารับบริการมีเพิ่มมากขึ้น พื้นที่รับผิดชอบกว้าง การเบิกจ่ายงบประมาณล่าช้า ชับซ้อน การซื้อวัสดุ อุปกรณ์ ครุภัณฑ์ล่าช้า ไม่เพียงพอต่อการใช้งาน ขาดการจูงใจให้บุคลากรให้มีส่วนร่วมในองค์กร และขาดการนำการบริหารจัดการแนวทางใหม่มาใช้อย่างเป็นรูปธรรม และหลีกเลี่ยงอุปสรรค การแทรกแซงทางการเมือง นโยบายของผู้บริหารไม่ต่อเนื่องและเกิดความล่าช้าในการนำไปปฏิบัติงาน เพื่อเป็นการสร้างการบริหารจัดการที่ดี ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์ ดังนี้

2.5.1 กลยุทธ์ที่ 5.1 การส่งเสริม และการพัฒนาองค์ความรู้

- 1) การจัดทำแผนพัฒนาศักยภาพของบุคลากร และหน่วยงาน ทั้งด้านโครงสร้าง การบริการ อัตรากำลัง งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ และการบริหาร
- 2) พัฒนาบุคลากรโดยยึดหลักสมรรถนะ และพัฒนาขีดความสามารถ
- 3) การสนับสนุนให้มีการใช้วัสดุ อุปกรณ์ ครุภัณฑ์ที่มีความพร้อมสำหรับปฏิบัติการกิจ และรองรับต่อความเปลี่ยนแปลงทางสังคม
- 4) การเชื่อมโยงองค์ความรู้ด้านศาสนา ศิลปะ และวัฒนธรรม ร่วมกับเครือข่าย และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
- 5) ส่งเสริม และผลักดันให้มีการสร้างผลงานวิจัยที่สามารถนำมาพัฒนางานด้านศาสนา ศิลปะ และวัฒนธรรม
- 6) ติดตามและประเมินผล

ทั้งนี้เพื่อให้กลยุทธ์ที่ 5.1 การส่งเสริม และการพัฒนาองค์ความรู้มีความเป็นรูปธรรมในการนำไปปฏิบัติ ควรมีการจัดโครงการเพื่อตอบสนองกลยุทธ์ เช่น

- 1) โครงการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง
- 2) โครงการเสริมสร้าง และพัฒนาทุนทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร
- 3) โครงการศึกษาวิจัยและเผยแพร่องค์ความรู้ด้านวัฒนธรรมอย่างสร้างสรรค์

2.5.2 กลยุทธ์ที่ 2 เสริมสร้าง และพัฒนาระบบการบริหารองค์กร ตามหลักธรรมาภิบาล

- 1) พัฒนาระบบการจัดการความรู้ การพัฒนาบุคลากรและการสร้างค่านิยมทัศนคติ และพฤติกรรมที่สอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล
- 2) เสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรในการทำงานแบบบูรณาการ และสร้างวัฒนธรรมจิตอาสาเพื่อส่งเสริมความรับผิดชอบต่อองค์กร และสังคม
- 3) ติดตามและประเมินผล

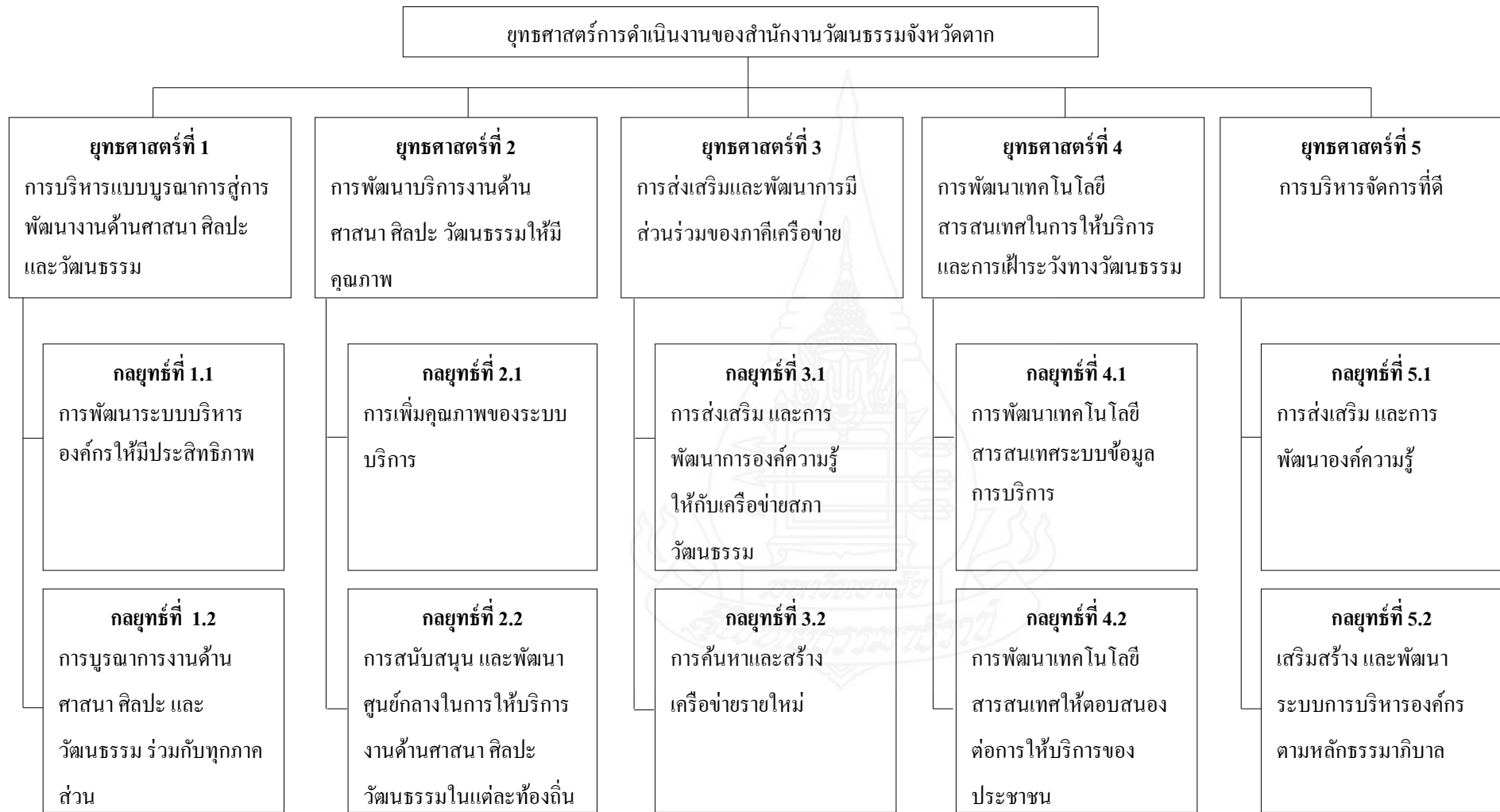
ทั้งนี้เพื่อให้กลยุทธ์ที่ 5.2 เสริมสร้าง และพัฒนาระบบการบริหารองค์กร ตามหลัก
 ธรรมาภิบาลมีความเป็นรูปธรรมในการนำไปปฏิบัติ ควรมีการจัดโครงการเพื่อตอบสนอง กลยุทธ์ เช่น

- 1) โครงการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ เสริมสมรรถนะและจิตสาธารณะ
 ของบุคลากร
- 2) โครงการวัฒนธรรมสีขาวเสริมสร้างธรรมาภิบาลในองค์กร



ภาพที่ 4.5 ผังยุทธศาสตร์ที่ 5 การบริหารจัดการที่ดี





ภาพที่ 4.6 ผังยุทธศาสตร์การดำเนินงานของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดตาก

จากการศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน และได้รวบรวมสังเคราะห์ และสรุปเป็นข้อเสนอยุทธศาสตร์การดำเนินงานของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดตาก จะเห็นได้ว่ามีความเชื่อมโยง และสอดคล้องกับของยุทธศาสตร์กระทรวงวัฒนธรรม ดังภาพที่ 4.7 ผังยุทธศาสตร์ แสดงความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์กระทรวงวัฒนธรรม และยุทธศาสตร์การดำเนินงานของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดตาก



ภาพที่ 4.7 ผังยุทธศาสตร์แสดงความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์กระทรวงวัฒนธรรม และยุทธศาสตร์การดำเนินงานของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดตาก

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การบริหารแบบบูรณาการสู่การพัฒนางานด้านศาสนา ศิลปะ และวัฒนธรรม ประกอบด้วย กลยุทธ์ที่ 1.1 การพัฒนาระบบบริหารองค์กรให้มีประสิทธิภาพ และกลยุทธ์ที่ 1.2 การบูรณาการงานด้านศาสนา ศิลปะ และวัฒนธรรม ร่วมกับทุกภาคส่วนมีความเชื่อมโยงและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์กระทรวงวัฒนธรรม ข้อที่ 1 พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานในการอนุรักษ์และสืบทอดวัฒนธรรม ที่มุ่งเน้นให้ประชาชน มีคุณภาพ มีความสามารถ มีความเข้าใจในรากฐานทางวัฒนธรรมของตน และนำมาใช้ในการดำรงชีวิต มีจิตสำนึก และเนินชีวิตตามรากฐานทางวัฒนธรรมของตนและรู้เท่าทันความเปลี่ยนแปลงทางสังคม และช่วยให้ประชาชนทุกกลุ่มมี โอกาสเข้าร่วมกิจกรรมทางด้านศาสนา ศิลปะ และวัฒนธรรม เพื่อสร้างความสมานฉันท์ และเอื้ออาทรต่อกัน

ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาบริการงานด้านศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรมให้มีคุณภาพ และทั่วถึงประกอบ ด้วยกลยุทธ์ที่ 2.1 การเพิ่มคุณภาพของระบบบริการ และกลยุทธ์ที่ 2.2 การสนับสนุนและพัฒนาศูนย์กลางในการให้บริการงานด้านศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรมในแต่ละท้องถิ่น มีความเชื่อมโยงและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์กระทรวงวัฒนธรรม ข้อที่ 1 พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานในการอนุรักษ์ และสืบทอดวัฒนธรรม ที่สนับสนุนให้มีศูนย์วัฒนธรรมที่ได้มาตรฐาน สำหรับบริการกิจกรรมทางวัฒนธรรมรูปแบบต่างๆ อย่างหลากหลาย

ยุทธศาสตร์ที่ 3 การส่งเสริมและพัฒนาการมีส่วนร่วมของภาคีเครือข่าย ประกอบด้วย กลยุทธ์ที่ 3.1 การส่งเสริม และการพัฒนาการองค์ความรู้ให้กับเครือข่ายสภาวัฒนธรรม และกลยุทธ์ที่ 3.2 การค้นหาและสร้างเครือข่ายรายใหม่ มีความเชื่อมโยงและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์กระทรวงวัฒนธรรม ข้อที่ 2 เสริมสร้างภูมิคุ้มกันทางสังคม เพื่อสืบสานเอกลักษณ์ อัตลักษณ์ความเป็นไทย ที่มุ่งเน้นให้สถาบันทางสังคม เช่น สถาบันครอบครัว สถาบันชุมชน สถาบันทางศาสนา ฯลฯ มีความเข้มแข็งทำหน้าที่เป็นกลไกขับเคลื่อนการพัฒนา และเกิดเครือข่ายทางวัฒนธรรมที่กระจายอยู่ในแต่ละภูมิภาค

ยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศในการให้บริการ และการเฝ้าระวังทางวัฒนธรรมประกอบด้วย กลยุทธ์ที่ 4.1 การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศระบบข้อมูลการบริการ และกลยุทธ์ 4.2 การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศให้ตอบสนองต่อการให้บริการของประชาชนมีความเชื่อมโยงและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์กระทรวงวัฒนธรรม ข้อที่ 3 ส่งเสริม สนับสนุนให้ความรู้ และพัฒนาสินค้าและบริการทางวัฒนธรรมเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ ที่มุ่งเน้นการพัฒนาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศโดยจัดให้มีเว็บไซต์ เผยแพร่ศาสนา ศิลปะ และวัฒนธรรมสู่เด็ก เยาวชน และประชาชน และมีระบบฐานข้อมูลทางด้านสารสนเทศทางภูมิศาสตร์ สำหรับบริหารจัดการการดำเนินงานด้านวัฒนธรรมและให้บริการองค์ความรู้แก่ประชาชน

ยุทธศาสตร์ที่ 5 การบริหารจัดการที่ดี ประกอบด้วย กลยุทธ์ที่ 5.1 การส่งเสริม และการพัฒนาองค์ความรู้ และกลยุทธ์ที่ 5.2 เสริมสร้าง และพัฒนาระบบการบริหารองค์กร ตามหลักธรรมาภิบาล มีความเชื่อมโยงและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์กระทรวงวัฒนธรรม ข้อที่ 4 พัฒนาคุณภาพ และมาตรฐานในการจัดการศึกษา วิจัย และบริหารจัดการองค์ความรู้ด้านศาสนา ศิลปะ และวัฒนธรรม ที่ส่งเสริมให้บุคลากรมีการศึกษาที่ดี โดยการให้ทุนสนับสนุนในการศึกษาในระดับสูง และทุนในการศึกษาวิจัย และบริหารจัดการองค์ความรู้ด้านศาสนา ศิลปะ และวัฒนธรรม และมีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ ข้อ 5 สร้างความเข้มแข็งของประเทศไทยรองรับประชาคมอาเซียนด้านสังคม วัฒนธรรม และพัฒนาศึกษาไทยสู่สากล ที่มุ่งเน้นให้สังคมมีความสมานฉันท์ ดำรงไว้ซึ่งคุณธรรม และสามารถพัฒนาเศรษฐกิจบนพื้นฐานวัฒนธรรม อยู่ร่วมกันในสังคมโลกอย่างมีศักดิ์ศรี

ยุทธศาสตร์การดำเนินงานของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดตาก นอกจากจะมีความเชื่อมโยงและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์กระทรวงวัฒนธรรมแล้ว ยังมีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์จังหวัดตากข้อที่ 5 การรักษาความมั่นคงชายแดนและความสงบเรียบร้อย ที่สนับสนุนให้นำมิติทางศาสนา ศิลปะ และวัฒนธรรม มาสร้างความสัมพันธ์อันดีกับทุกภาคส่วน ทั้งหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชน ก่อให้เกิดความสงบสุขในชุมชน และ ข้อ 6 การบริหารจัดการที่ดี ที่มุ่งเน้นให้หน่วยงานภาครัฐ นำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในองค์กร และสร้างความพึงพอใจให้กับประชาชนและผู้รับบริการ โดยการพัฒนาระบบให้บริการด้านเทคโนโลยี และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ตลอดจนสนับสนุนให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการภาครัฐเพิ่มขึ้น



บทที่ 5

สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยเรื่อง ยุทธศาสตร์การดำเนินงานของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดตาก มีวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. เพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดตาก
2. เพื่อเสนอยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และ โครงการ การดำเนินงานของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดตาก

การวิจัยครั้งนี้ได้สำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์ดังกล่าว โดยวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งผู้วิจัยเป็นผู้สัมภาษณ์เอง โดยใช้การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview Form) สัมภาษณ์ข้าราชการของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดตาก และเก็บข้อมูลในการประชุมวิเคราะห์องค์กร จากการใช้เทคนิค SWOT และตาราง TOWS MATRIX ข้าราชการของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดตาก ซึ่งเป็นผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการกำหนดนโยบายของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดตาก จำนวนทั้งสิ้น 18 คน

1. สรุปการวิจัย

1.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดตาก สรุปได้ ดังนี้

1.1.1 จุดแข็ง (Strength: S) สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดตากมีโครงสร้างการทำงานที่เป็นระบบมีผู้รับผิดชอบในแต่ละหน้าที่อย่างชัดเจน คณะทำงานมีศักยภาพ และมีความพร้อมในการทำงาน อีกทั้งยังได้รับการสนับสนุนงบประมาณในการดำเนินงานด้านศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม จากหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง และมีการส่งเสริมให้ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ วัสดุ อุปกรณ์ที่ทันสมัยในการปฏิบัติงาน ตลอดจนมีการกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดในการดำเนินงานที่ชัดเจน และมีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ

1.1.2 จุดอ่อน (Weakness :W) หน่วยงานมีโครงสร้างในการทำงานที่กำหนดเป็นแผนตายตัว ทำให้ขาดความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน ผู้ประกอบการและประชาชนมาติดต่อขอรับบริการเพิ่มมากขึ้น ทำให้มีพื้นที่รับผิดชอบกว้าง ส่งผลค่าบริการล่าช้า เนื่องจากผู้ให้บริการมีจำนวนน้อย และมีการระงับอื่นร่วมหลายด้าน มีขั้นตอนการเบิกจ่ายงบประมาณล่าช้า ชับซ้อน

การซ่อมแซม หรือการซื้อวัสดุ อุปกรณ์ ครุภัณฑ์ทดแทนล่าช้า ไม่เพียงพอต่อการใช้งาน และมีราคาสูง และยังขาดการจูงใจให้บุคลากรให้มีส่วนร่วมในองค์กรเท่าที่ควร และขาดการนำการบริหารจัดการแนวทางใหม่มาใช้อย่างเป็นรูปธรรม

1.1.3 โอกาส (Opportunity:O) นโยบายรัฐบาลสนับสนุนให้มีการอนุรักษ์ ฟื้นฟู และเผยแพร่มรดกทางวัฒนธรรม ภาษาไทยและภาษาถิ่น ภูมิปัญญาท้องถิ่น รวมทั้งความหลากหลายของศิลปวัฒนธรรมไทย นำไป สู่การสร้างความสัมพันธ์อันดีในระดับประชาชน ระดับชาติ ระดับภูมิภาค และระดับนานาชาติ ซึ่งสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดตากยังได้รับการยอมรับเชื่อถือจากสังคม และเป็นที่ยึดหลักในการจัดงานด้านศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม ตลอดจนมีหน่วยงานภาครัฐ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หน่วยงานภาคเอกชน ให้ความร่วมมือในการพัฒนา องค์กรภาครัฐให้มีประสิทธิภาพ และตอบสนองความต้องการของประชาชน

1.1.4 อุปสรรค (Threats :T) ค่านิยม และความเปราะบางทางวัฒนธรรมของคน ในสังคมส่งผลต่อการพัฒนาศักยภาพแหล่งเรียนรู้ทางวัฒนธรรมในแต่ละท้องถิ่น และทำให้ความเข้มแข็งของเครือข่ายวัฒนธรรมลดน้อยลง การเปลี่ยนแปลงในด้านเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว ทำให้การจัดซื้อเทคโนโลยีไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และสภาพสังคมที่ไร้พรมแดนทำให้การเฝ้าระวังทางวัฒนธรรมกระทำไม่ได้ทั่วถึง ประกอบกับการที่ภาวะเศรษฐกิจที่มีค่าครองชีพสูงทำให้ประชาชน และภาคเอกชนสนใจแต่การหาเลี้ยงชีพ และผลกำไรเชิงธุรกิจมากกว่า การเข้ามามีส่วนร่วม และสนับสนุนงานศิลปวัฒนธรรมประเพณี ในท้องถิ่น และยังพบว่ามี การแทรกแซงทางการเมือง นโยบายของผู้บริหารไม่ต่อเนื่องและเกิดความล่าช้าในการนำไปปฏิบัติงาน

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกของสำนักงานวัฒนธรรม จังหวัดตาก สอดคล้องกับแนวคิดการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกหน่วยงาน ของ วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2556 : 1-75) ที่ได้นำเสนอกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ที่มีความสัมพันธ์ 4 ขั้นตอน ประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์สถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกหน่วยงาน 2) การวางแผนยุทธศาสตร์ 3) การดำเนินยุทธศาสตร์ด้วยการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ และ 4) การควบคุมและการประเมินผลยุทธศาสตร์

นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยอีกหลายท่านที่ได้กล่าวถึงการบริหารองค์การ ให้ประสบผลสำเร็จจำเป็นต้องใช้การบริหารยุทธศาสตร์ เช่น จันทกัญญา วรณวงศ์ (2551) ที่ได้ศึกษาเรื่องการศึกษาสถานภาพและผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์องค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอวังพิเศษ จังหวัดตรัง และพบว่า องค์การบริหารส่วนตำบลแต่ละแห่งมีการบริหารจัดการที่แตกต่างกัน ตามสภาพปัญหาของแต่ละพื้นที่ นโยบายของผู้บริหาร งบประมาณ ความรู้ ความสามารถของบุคลากร และความทันสมัยของเทคโนโลยีที่นำมาใช้ในการปฏิบัติงาน และได้

พบว่าสิ่งที่เป็นเงื่อนไขของความสำเร็จและแนวทางในการพัฒนาการบริหารจัดการองค์กร คือ การพิจารณาและให้ความสำคัญต่อลักษณะของปัญหา ความต้องการของประชาชน การลำดับความสำคัญของปัญหา แนวทางการบริหารของผู้บริหาร วิสัยทัศน์ การวางแผนงาน ตลอดจนการถ่ายทอดแนวทางเพื่อให้เกิดการปฏิบัติ งบประมาณในการพัฒนา กระบวนการในการทำงานขององค์กร ความพร้อมของบุคลากร เทคโนโลยีต่างๆ และความร่วมมือ ความใกล้ชิดระหว่างชุมชนและสมาชิกองค์กรบริหารส่วนตำบล และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ กชพร อินทวงศ์ (2556) ได้ศึกษาเรื่องการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ด้านการส่งเสริมสุขภาพ และป้องกันโรคสำหรับผู้ป่วยเบาหวานในเขตเทศบาลตำบลแม่เอย จังหวัดเชียงใหม่ โดยใช้วิธีการศึกษาแบบสนทนากลุ่ม และพบว่า สภาพปัญหาที่เกิดขึ้นในการบูรณาการ การทำงานด้านการส่งเสริมสุขภาพและป้องกันโรคในผู้ป่วยเบาหวานของเทศบาลตำบลแม่เอยกับหน่วยงานต่างๆ สามารถแบ่งออกได้เป็น 4 ด้าน ได้แก่ 1) การจัดการ 2) คน 3) วัสดุอุปกรณ์ในการทำงาน 4) การเงิน และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ ไพศาล โชติวรรณพฤษ (2552) ได้ศึกษาเรื่องแนวทางการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์อย่างมีส่วนร่วมของประชาชนในองค์การบริหารส่วนตำบลอ่างแก้ว อำเภอโพธิ์ทอง จังหวัดอ่างทอง ที่พบว่า การมีส่วนร่วมของประชาชนในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ประชาชนส่วนใหญ่มีส่วนร่วม อยู่ในระดับปานกลาง ด้านที่มีส่วนร่วมมาก คือ การลงมือปฏิบัติ และด้านที่มีระดับการมีส่วนร่วมน้อย คือ การวิเคราะห์ข้อมูล และการติดตามประเมินผล สำหรับแนวทางการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์อย่างมีส่วนร่วมของประชาชนในองค์การบริหารส่วนตำบลอ่างแก้ว กำหนดเป็นยุทธศาสตร์ได้ 2 ยุทธศาสตร์ ได้แก่ 1) ยุทธศาสตร์พัฒนาความรู้ความเข้าใจการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ และ 2) ยุทธศาสตร์การมีส่วนร่วมของประชาชนในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

1.2 สรุปข้อเสนอยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย 5 ยุทธศาสตร์ 10 กลยุทธ์ ดังนี้

1.2.1 ยุทธศาสตร์ที่ 1 การบริหารแบบบูรณาการสู่การพัฒนาทางด้านศาสนา

ศิลปะ และวัฒนธรรม ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์ดังนี้

- 1) กลยุทธ์ที่ 1 การพัฒนาระบบบริหารองค์กรให้มีประสิทธิภาพ
- 2) กลยุทธ์ที่ 2 การบูรณาการงานด้านศาสนา ศิลปะ และวัฒนธรรม

ร่วมกับทุกภาคส่วน

1.2.2 ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาบริการงานด้านศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรมให้มี

คุณภาพและทั่วถึง ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์ดังนี้

- 1) กลยุทธ์ที่ 1 การเพิ่มคุณภาพของระบบบริการ
- 2) กลยุทธ์ที่ 2 การสนับสนุน และพัฒนาศูนย์กลางในการให้บริการงาน

ด้านศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรมในแต่ละท้องถิ่น

1.2.3 ยุทธศาสตร์ที่ 3 การส่งเสริมและพัฒนาการมีส่วนร่วมของภาคีเครือข่าย
ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์ ดังนี้

- 1) กลยุทธ์ที่ 1 การส่งเสริม และการพัฒนาการองค์ความรู้ให้กับเครือข่าย
สภาวัฒนธรรม
- 2) กลยุทธ์ที่ 2 การค้นหาและสร้างเครือข่ายรายใหม่

**1.2.4 ยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศในการให้บริการ และการ
เฝ้าระวังทางวัฒนธรรม** ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์ ดังนี้

- 1) กลยุทธ์ที่ 1 การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศระบบข้อมูลการบริการ
- 2) กลยุทธ์ที่ 2 การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศให้ตอบสนองต่อการ
ให้บริการของประชาชน

1.2.5 ยุทธศาสตร์ที่ 5 การบริหารจัดการที่ดี ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์ ดังนี้

- 1) กลยุทธ์ที่ 1 การส่งเสริม และการพัฒนาองค์ความรู้
- 2) กลยุทธ์ที่ 2 เสริมสร้าง และพัฒนาระบบการบริหารองค์กร ตามหลัก
ธรรมาภิบาล

2. อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัยพบว่า สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดตาก อยู่ในสถานะที่เป็น SO คือ มีจุดแข็ง และมีโอกาส กล่าวคือ เป็นหน่วยงานที่มีโครงสร้างการทำงานที่เป็นระบบ คณะทำงานมีศักยภาพในการทำงานมีความพร้อมในการให้บริการ อีกทั้งยังได้รับงบประมาณสนับสนุนในการดำเนินงานด้านศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม จากหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง นโยบายรัฐบาลสนับสนุนให้มีการอนุรักษ์ ฟื้นฟู และ เผยแพร่มรดกทางวัฒนธรรม ภาษาไทยและภาษาถิ่น ภูมิปัญญาท้องถิ่น รวมทั้งความหลากหลายของ ศิลปวัฒนธรรมไทย และพบว่ามีหน่วยงานจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เข้ามาจับบทบาท และมีส่วนร่วมในการอนุรักษ์ สืบสานวัฒนธรรมประเพณี ในท้องถิ่นเพิ่มมากขึ้น และในด้านการให้บริการได้รับความร่วมมือจากหน่วยงานภาครัฐ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หน่วยงานภาคเอกชน ที่ร่วมพัฒนา องค์กรภาครัฐให้มีประสิทธิภาพ และตอบสนองความต้องการของประชาชน จากจุดแข็งและโอกาสดังกล่าวนี้ สามารถนำมาใช้พัฒนา ลดจุดอ่อนในเรื่องของโครงสร้างในการทำงานที่มีการกำหนดเป็นแผนตายตัว ทำให้ขาดความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน ผู้ประกอบการและประชาชนมาติดต่อขอรับบริการเพิ่มมากขึ้น มีพื้นที่รับผิดชอบกว้าง ส่งผลการบริการล่าช้า เนื่องจากผู้ให้บริการมีจำนวนน้อย และมีภาระงานอื่นร่วมหลายด้าน และหลีกเลี่ยงอุปสรรคของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดตาก ที่เผชิญกับสภาพ

สังคมที่ไร้พรมแดนทำให้การเฝ้าระวังทางวัฒนธรรมกระทำไม่ได้ไม่ทั่วถึง และการแทรกแซงทางการเมือง นโยบายของผู้บริหารไม่ต่อเนื่องและเกิดความล่าช้าในการนำไปปฏิบัติงาน และมีผลต่อแผนงานประจำของกลุ่มงาน ทำให้ต้องมีการจัดทำแผนเร่งด่วนและปรับแผนปกติของหน่วยงาน ซึ่งนำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

2.1 ด้านการบริหาร โดยใช้การบริหารแบบบูรณาการ ซึ่งเป็นการบริหาร การจัดสรรทรัพยากร ความรู้ ความสามารถ เทคโนโลยี การประสานงานและวิธีการบริหารจัดการ เพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ พร้อมทั้งกำหนดตัวชี้วัดในการดำเนินงานและมีการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยใช้สมรรถนะ และปริมาณงานส่วนบุคคล และมีการจัดตั้งภาคีเครือข่ายพัฒนาวัฒนธรรมทุกระดับให้ครบทุกเขตพื้นที่ทั้ง 9 อำเภอในจังหวัดตาก เพื่อช่วยขับเคลื่อน และให้บริการงานด้านศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม และประเพณี วัฒนธรรมในท้องถิ่น โดยการอาศัยจุดแข็งของหน่วยงานที่มีโครงสร้างการทำงานที่เป็นระบบ คณะทำงานมีศักยภาพในการทำงานได้รับงบประมาณสนับสนุนในการดำเนินงานจากหน่วยงานอื่นๆ ในการดำเนินงานด้านศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม นโยบายรัฐบาลสนับสนุนให้มีการอนุรักษ์ ฟื้นฟู และเผยแพร่มรดกทางวัฒนธรรม ประกอบกับการที่หน่วยงานภาครัฐ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หน่วยงานภาคเอกชน ให้ความร่วมมือในการพัฒนาองค์กรภาครัฐให้มีประสิทธิภาพ และตอบสนองความต้องการของประชาชน เพื่อเป็นการสนับสนุนยุทธศาสตร์การบริหารแบบบูรณาการสู่การพัฒนาทางด้านศาสนา ศิลปะ และวัฒนธรรม โดยจัดให้มีการพัฒนาระบบบริหารองค์กรให้มีประสิทธิภาพ เช่น การนำระบบบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์มาประยุกต์ใช้ปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมในการบริการ โดยยึดประชาชน และผู้รับบริการเป็นศูนย์กลาง จัดทำแผนพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศ มีกระบวนการสื่อสารและประชาสัมพันธ์อย่างเป็นระบบ ตลอดจนมีการบูรณาการงานด้านศาสนา ศิลปะ และวัฒนธรรม ร่วมกับทุกภาคส่วน เช่น พัฒนา และส่งเสริมให้หน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชน ร่วมสืบสานอนุรักษ์ และเผยแพร่ ศิลปะ วัฒนธรรม และประเพณี ท้องถิ่น และเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงาน/โครงการ/กิจกรรมด้านศาสนา ศิลปะ และวัฒนธรรมและร่วมประเมินผล มีการจัดอบรมเพื่อเผยแพร่ความรู้ทางวิชาการด้านวัฒนธรรม ให้กับหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชน พร้อมทั้งเผยแพร่กิจกรรมงานด้านศาสนา ศิลปะ และวัฒนธรรม แก่ประชาชนตามสื่อต่างๆ อย่างแพร่หลาย และต่อเนื่อง ซึ่งการบริหารแบบบูรณาการดังกล่าวข้างต้นจะช่วยให้การขับเคลื่อนงานด้านศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม และประเพณี ท้องถิ่นของสำนักงานวัฒนธรรมดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล บรรลุเป้าหมายของหน่วยงานที่ระบุไว้ คือ งานด้านศาสนา ศิลปะ และวัฒนธรรม ได้รับการส่งเสริม สืบสานอนุรักษ์ และเผยแพร่ ชาวชน ประชาชน มีส่วนร่วมในการอนุรักษ์ สืบสานวัฒนธรรมท้องถิ่นและร่วมเป็นเครือข่ายวัฒนธรรม และระบบฐานข้อมูลสารสนเทศ ด้านศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรมท้องถิ่น

มีความถูกต้องและทันสมัย เป็นต้น และยังมีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ จันทกัญญา วรณวงศ์ (2551) ที่ได้ศึกษาเรื่องการศึกษาสถานภาพและผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์องค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอวังวิเศษ จังหวัดตรัง และพบว่า องค์การบริหารส่วนตำบลแต่ละแห่งมีการบริหารจัดการที่แตกต่างกัน ตามสภาพปัญหาของแต่ละพื้นที่ นโยบายของผู้บริหาร งบประมาณ ความรู้ความสามารถของบุคลากร และความทันสมัยของเทคโนโลยีที่นำมาใช้ในการปฏิบัติงาน และได้พบว่ สิ่งที่เป็นเงื่อนไขของความสำเร็จและแนวทางในการพัฒนาการบริหารจัดการองค์การ คือ การพิจารณา และให้ความสำคัญต่อลักษณะของปัญหา ความต้องการของประชาชน การลำดับความสำคัญของปัญหา แนวทางการบริหารของผู้บริหาร วัสดุทัศน การวางแผนงาน ตลอดจนการถ่ายทอดแนวทางเพื่อให้เกิด การปฏิบัติ งบประมาณ ในการพัฒนา กระบวนการในการทำงานขององค์กร ความพร้อมของบุคลากร เทคโนโลยีต่างๆ และความร่วมมือ ความใกล้ชิดระหว่างชุมชน และสมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบล

2.2 ด้านภาคีเครือข่าย เนื่องจากสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดตากมี โครงสร้างในการทำงานที่กำหนดเป็นแผนตายตัว ทำให้ขาดความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน ผู้ประกอบการและประชาชน มาติดต่อขอรับบริการเพิ่มมากขึ้น ทำให้มีพื้นที่ที่รับผิดชอบกว้าง ส่งผลการบริการล่าช้า เนื่องจาก ผู้ให้บริการมีจำนวนน้อย และมีภาระงานอื่นร่วมหลายด้าน และยังขาดการจูงใจให้บุคลากรให้มีส่วน ร่วมในองค์กรเท่าที่ควร และขาดการนำการบริหารจัดการแนวทางใหม่มาใช้อย่างเป็นรูปธรรม ซึ่ง นำเสนอเป็นยุทธศาสตร์การส่งเสริมและพัฒนาการมีส่วนร่วมของภาคีเครือข่าย เพื่อที่จะได้ส่งเสริม และพัฒนาเครือข่ายที่มีอยู่ และที่จะเกิดขึ้น ให้มีส่วนร่วม และช่วยพัฒนางานด้านศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม และประเพณีในท้องถิ่น โดยการส่งเสริม สนับสนุน บทบาทหน้าที่ในการดำเนินงานด้าน ศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม และประเพณี ท้องถิ่น ให้กับเครือข่ายสภาวัฒนธรรมทุกระดับอย่าง เป็นรูปธรรม เช่น เพิ่มบทบาทให้เครือข่ายได้เสนอข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะต่อผู้บริหารระดับสูง ของกระทรวงวัฒนธรรม เกี่ยวกับการกำหนดนโยบายและแผนแม่บทวัฒนธรรมของชาติ การส่งเสริม ให้เครือข่ายเป็นศูนย์กลางในการแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ และแนวคิดในการดำเนินงาน และ ช่วยระดมทรัพยากร บุคลากร และสรรพกำลังต่างๆ ในท้องถิ่นมาช่วยขับเคลื่อนงานวัฒนธรรม เป็นต้น ซึ่งในการมีส่วนร่วมกับเครือข่ายสภาวัฒนธรรมทุกระดับ ทำให้เกิดการพัฒนาด้านความสัมพันธ์ที่ดี การประสานความร่วมมือกัน ในการอนุรักษ์ศิลปะ วัฒนธรรม และประเพณีในท้องถิ่น ตลอดจนช่วย สนับสนุน และแสวงหางบประมาณเพื่อร่วมกันพัฒนางานของกลุ่มเครือข่ายสภาวัฒนธรรมให้มีความ เข้มแข็ง และยังเป็น การช่วยดึงภาคประชาชนเข้ามีส่วนร่วมในงานด้านศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม และ ประเพณีในท้องถิ่นเพิ่มมากขึ้น และยังมีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ เนมิต สายสุต (2550) ที่ได้ ศึกษาเรื่องการมีส่วนร่วมของประชาชนในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ การพัฒนาองค์การบริหารส่วน ตำบลในเขตอำเภอมหาชนะชัย จังหวัดยโสธร และพบว่า ประชาชนมีส่วนร่วมในกระบวนการวางแผน

ยุทธศาสตร์ในด้านการบริหารจัดการ และการบริการประชาชน ด้านการจัดระเบียบชุมชนสังคม และการรักษาความสงบเรียบร้อย และด้านคุณภาพชีวิต และในส่วนตัวความคิดเห็นของประชาชน ผู้มีสิทธิ์เลือกตั้ง มีส่วนร่วมในกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ในระดับสูง ได้แก่ ด้านการบริหารจัดการและการบริการประชาชน ด้านการจัดระเบียบชุมชนสังคมและการรักษาความสงบเรียบร้อย ด้านการวางแผนการลงทุนพาณิชยกรรม และการท่องเที่ยว และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ไพศาล โชติวรรณพุกฤษ (2552) ได้ศึกษาเรื่องแนวทางการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์อย่างมีส่วนร่วมของประชาชนในองค์การบริหารส่วนตำบลอ่างแก้ว อำเภอโพธิ์ทอง จังหวัดอ่างทอง ที่พบว่า การมีส่วนร่วมของประชาชนในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ประชาชนส่วนใหญ่มีส่วนร่วม อยู่ในระดับปานกลาง ด้านที่มีส่วนร่วมมาก คือ การลงมือปฏิบัติ และด้านที่มีระดับการมีส่วนร่วมน้อย คือ การวิเคราะห์ข้อมูล และการติดตามประเมินผล สำหรับแนวทางการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์อย่างมีส่วนร่วมของประชาชนใน องค์การบริหารส่วนตำบลอ่างแก้ว กำหนดเป็นยุทธศาสตร์ได้ 2 ยุทธศาสตร์ ได้แก่ 1) ยุทธศาสตร์พัฒนาความรู้ความเข้าใจการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ และ 2) ยุทธศาสตร์การมีส่วนร่วมของประชาชนในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

2.3 ด้านการพัฒนา ผู้บริหารหน่วยงานมีนโยบายให้ความสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากร เนื่องจากการพัฒนาบุคลากรเป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนาองค์กร โดยสอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 ที่ได้เน้นให้เห็นความสำคัญการบริหารงานต้องยึดหลัก ธรรมภิบาล โดยจะให้ความสำคัญกับการพัฒนาคน เพื่อให้คนเป็นศูนย์กลางการพัฒนาประเทศ มีการพัฒนาอย่างสมดุล ระหว่างทุน 6 ชนิด คือ ทุนธรรมชาติ ทุนกายภาพ ทุนสังคม ทุนมนุษย์ ทุนการเงิน และทุนวัฒนธรรม เพื่อเตรียมการเข้าสู่เศรษฐกิจยุคใหม่ ที่เน้น creative และ knowledge economy มีการจัดการความรู้ที่ดี ควบคู่ไปกับการเสริมสร้างระบบธรรมาภิบาล และความสมานฉันท์ในทุกภาคส่วนและทุกระดับ เป็นฐานการพัฒนาประเทศที่มั่นคง และสมดุล มุ่งสู่การอยู่ร่วมกันในสังคมอย่างมีความสุขและเป็นธรรม และยังสอดคล้องกับนโยบายของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงวัฒนธรรม นายวีระ โรจน์พจนรัตน์ ที่ได้แถลงนโยบายการขับเคลื่อนงานวัฒนธรรมประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2559 ที่จะขับเคลื่อนงานวัฒนธรรมให้เกิดผล 3 มิติ คือ มิติสร้างคน มิติสร้างสังคม และมิติสร้างความมั่งคั่ง ด้วยการบูรณาการทำงาน ของหน่วยงานภายในและภายนอก และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ ขนิษฐา ชิดช่วง (2553) ที่ได้ศึกษาเรื่องยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงพยาบาลนาด้วง อำเภอนาด้วง จังหวัดเลย และพบว่ามีความต้องการในดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านวิชาการมากที่สุด และวิธีการที่ต้องการพัฒนา มากที่สุดคือ การฝึกอบรมเพิ่มพูนทักษะในการปฏิบัติงาน การสร้างยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ในโรงพยาบาลนาด้วง มี 4 ยุทธศาสตร์ ได้แก่ 1) พัฒนาศักยภาพของบุคคลครอบคลุมทั้งด้าน บริหาร บริการ วิชาการและมีการประเมินผลอย่างต่อเนื่อง 2) พัฒนาระบบสารสนเทศด้านทรัพยากร

มนุษย์ให้ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ 3) ส่งเสริม และสนับสนุนองค์กรให้มีบรรยากาศในการทำงานที่ดี และ 4) เชื่อมโยงเครือข่ายการเรียนรู้กับสถานพยาบาลใกล้เคียง และทางไกล

ดังนั้นเพื่อให้สำนักงานวัฒนธรรมมีการพัฒนาที่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ จึงกำหนดเป็นยุทธศาสตร์การบริหารจัดการที่ดี โดยการส่งเสริม และการพัฒนาองค์ความรู้ ให้กับบุคลากร เช่น มีการจัดทำแผนพัฒนาศักยภาพของบุคลากร และหน่วยงาน ทั้งด้านโครงสร้าง การบริการ อัตรากำลัง งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ และการบริหาร พัฒนาบุคลากรโดยยึดหลักสมรรถนะ และพัฒนาขีดความสามารถ การสนับสนุนให้มีการใช้วัสดุ อุปกรณ์ ครุภัณฑ์ที่มีความพร้อมสำหรับปฏิบัติการ และรองรับต่อความเปลี่ยนแปลงทางสังคม พร้อมทั้งเชื่อมโยงองค์ความรู้ด้านศาสนา ศิลปะ และวัฒนธรรม ร่วมกับเครือข่าย และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนมีการเสริมสร้าง และพัฒนาระบบการบริหารองค์กร ตามหลักธรรมาภิบาล โดยการพัฒนา และสร้างค่านิยม ทศนคติ และพฤติกรรมที่สอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล เสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรในการทำงานแบบบูรณาการ และสร้างวัฒนธรรมจิตอาสาเพื่อส่งเสริมความรับผิดชอบต่อองค์กร และสังคม ซึ่งการเสนอยุทธศาสตร์ ดังกล่าว จะช่วยลดจุดอ่อนในการให้บริการที่มีขอบเขตความรับผิดชอบที่กว้าง ลดปัญหาในการเบิกจ่าย งบประมาณ การซื้อวัสดุ อุปกรณ์ ครุภัณฑ์ และช่วยเสริมแรงจูงใจให้บุคลากรให้มีส่วนร่วมในองค์กร และนำการบริหารจัดการแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ในองค์กรเพิ่มขึ้น และหลีกเลี่ยงอุปสรรค การแทรกแซงทางการเมือง นโยบายของผู้บริหารไม่ต่อเนื่องและเกิดความล่าช้าในการนำไปปฏิบัติงาน

3. ข้อเสนอแนะ

จากผลสรุปและการอภิปรายผลการวิจัย มีข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์ และมีข้อเสนอแนะการวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

3.1 ข้อเสนอแนะการทำผลงานวิจัยไปใช้ประโยชน์

- 1) บุคลากรควรศึกษาผลการวิจัยครั้งนี้ให้เกิดความเข้าใจอย่างแท้จริง และตระหนักถึงผลประโยชน์ที่ได้รับ เพื่อจะได้ไปปรับใช้กับการปฏิบัติงานขององค์กรต่อไป
- 2) ผู้บริหารควรให้ความสำคัญ ในเรื่องการบริหารยุทธศาสตร์การดำเนินงานของหน่วยงาน และควรนำยุทธศาสตร์ที่ได้กำหนดไว้ร่วมกันเป็นยุทธศาสตร์ของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดตาก
- 3) ผู้บริหารควรสนับสนุนการจัดอบรม สัมมนา หรือจัดกิจกรรมให้ความรู้แก่บุคลากรในเรื่องยุทธศาสตร์ของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดตาก ให้มีความเข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน

3.2 ข้อเสนอแนะการวิจัยครั้งต่อไป

- 1) ควรให้มีการศึกษาเปรียบเทียบกลยุทธ์ของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดอื่นๆ เพื่อให้ทราบความแตกต่างในการใช้กลยุทธ์ในแต่ละแห่ง
- 2) ควรมีการศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อยุทธศาสตร์การดำเนินงานของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดตาก
- 3) ควรศึกษาถึงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดอย่างละเอียดครอบคลุมทุก ๆ ด้านเพื่อให้ได้ยุทธศาสตร์อย่างถูกต้องและตรงประเด็น





บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กชพร อินทวงศ์. (2556). การจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ด้านการส่งเสริมสุขภาพและ ป้องกันโรค สำหรับผู้ป่วย เบาหวานในเขตเทศบาลตำบลแม่เอย จังหวัดเชียงใหม่. (การศึกษาค้นคว้าอิสระ ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ขนิษฐา ชิดขัง. (2553). ยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงพยาบาลนาค้าง อำเภอนาค้าง จังหวัดเลย. (วิทยานิพนธ์ ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.
- จันทกัญญา วรณวงศ์. (2551). การศึกษาสถานภาพและผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ องค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอวังวิเศษ จังหวัดตรัง. (วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยมหิดล, กรุงเทพฯ.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. (2552). การจัดการเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์. (2550). “เครื่องมือและเทคนิคของการจัดการภาคแนวใหม่”. วารสารสุโขทัยธรรมมาธิราช, (กรกฎาคม – ธันวาคม).
- ชนวิสุทธิ์ อุทโท. (2552). ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบบริการขององค์การบริหารส่วนตำบลหนองห้าง อำเภอกุฉินารายณ์ จังหวัดกาฬสินธุ์. (วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- นฤมล สุ่นสวัสดิ์. (2552). การจัดการเชิงยุทธศาสตร์เพื่อการได้เปรียบทางการแข่งขัน กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์วันทิพย์.
- นโยบายกระทรวงวัฒนธรรม กรอบแผนปฏิบัติการ 4 ปี พ.ศ. 2558-2561. สืบค้นออนไลน์ จาก <http://www.m-culture.go.th> เมื่อวันที่ 20 พฤษภาคม 2559.
- นโยบายคณะรัฐมนตรี (คำแถลงนโยบายของคณะรัฐมนตรีพลเอก ประยุทธ์ จันทร์โอชา นายกรัฐมนตรี แถลงต่อสภานิติบัญญัติแห่งชาติ วันศุกร์ที่ 12 กันยายน 2557).
- เนรมิต สายสุด. (2550). การมีส่วนร่วมของประชาชนในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ การพัฒนา องค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอมหาชนะชัย จังหวัดยโสธร. (การศึกษาค้นคว้าอิสระ ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ขอนแก่น.

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11. (ปี 2555-2559).

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542.

พิเชษฐ วังเกียรติ์จร. (2552). *แนวคิด ยุทธศาสตร์ การบริหารการพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น(อปท.) ในยุคโลกาภิวัตน์*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ปัญญาชน.

ไพศาล โชติวรรณพุกษ์. (2552). *แนวทางการพัฒนาแผนยุทธศาสตร์อย่างมีส่วนร่วมของประชาชนในองค์การบริหารส่วนตำบลอ่างแก้ว อำเภอโพธิ์ทอง จังหวัดอ่างทอง การศึกษาค้นคว้าอิสระ ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์*.

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.

รสสุคนธ์ ชาติประเสริฐ. (2557). *โอกาสและข้อจำกัดของยุทธศาสตร์วิเทศสัมพันธ์กับการบริหารจัดการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กรณีศึกษากรุงเทพมหานคร. (วิทยานิพนธ์ ปริญญารัฐศาสตรดุษฎีบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์)*. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.

เรวัตร์ ชาติวิศิษฐ์ และคณะ. (2553). *การจัดการเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพมหานคร: ถังทรัพย์การพิมพ์.

วรัญญา รังสีวนิชอรุณ. (2555). *ปัจจัยที่มีผลต่อการนำยุทธศาสตร์พัฒนาพุดินิสัยไปปฏิบัติ*.

(วิทยานิพนธ์ ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์).

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.

วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์. (2542). *การวางแผนกลยุทธ์*. กรุงเทพมหานคร: อีโนกราฟฟิกส์.

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ. (2556). *แนวคิด และความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการบริหารยุทธศาสตร์ของหน่วยงานภาครัฐ. ใน ประมวลสาระชุดวิชาการบริหารยุทธศาสตร์ หน่วยที่ 1.*

(พิมพ์ครั้งที่ 2). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.

สมยศ นาวิการ. (2542). *การบริหารเชิงกลยุทธ์*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร:

สำนักพิมพ์บรรณกิจ.

สำนักงานจังหวัดตาก. (2559). *ยุทธศาสตร์จังหวัดตาก และแผนพัฒนาจังหวัดตาก 4 ปี พ.ศ. 2557 – 2560*.

สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดตาก. *คู่มือการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของข้าราชการ ประจำปี 2559*.

สุพานี สฤกษ์วานิช. (2554). *แนวคิด และทฤษฎี พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่*. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

สุริรัตน์ จีนพงษ์. (2556). *ยุทธศาสตร์การบริหารเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรมไทยของนักศึกษาสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์. (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์)*. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.

อลงกรณ์ ศรีวระมย์. (2552). ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารยุทธศาสตร์ของเทศบาลในจังหวัดยโสธร.
(วิทยานิพนธ์ ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัย
อุบลราชธานี.



ภาคผนวก



ภาคผนวก ก
รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ



รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ

1. นางอุทุมพร เรือนน้อย ตำแหน่ง วัฒนธรรมจังหวัดตาก
หัวหน้าส่วนราชการ
2. นางรัตนา ตาแจ้ง ตำแหน่ง นักวิชาการวัฒนธรรมชำนาญการพิเศษ
(ผู้อำนวยการกลุ่มงานส่งเสริมศาสนา ศิลปะ และ
วัฒนธรรม)
3. นายสังัด อินทรวง ตำแหน่ง นักวิชาการวัฒนธรรมชำนาญการพิเศษ
(ผู้อำนวยการกลุ่มยุทธศาสตร์และเฝ้าระวังทาง
วัฒนธรรม)



ภาคผนวก ข
แบบสัมภาษณ์



แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายนอก/ภายใน ของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดตาก

ข้อมูลสภาพแวดล้อมของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดตาก

คำชี้แจง สภาพแวดล้อมแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่

สภาพแวดล้อมภายในองค์กร หมายถึง จุดแข็ง (strengths) และ จุดอ่อน (weakness) ภายในองค์กร เรื่องของโครงสร้าง (Structure) การบริการ (Service) บุคลากร (man) เงิน (money) วัสดุอุปกรณ์ (material) และการบริหาร (management)

สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร หมายถึง โอกาส (opportunities) และอุปสรรค (threats) ภายนอกองค์กร เรื่องของสังคม (social) เทคโนโลยี (technology) เศรษฐกิจ (economic) และการเมือง (politics)

1. สภาพแวดล้อมภายใน

1.1 จุดแข็ง (strengths)

(1) ท่านคิดว่าจุดแข็ง หรือ จุดเด่น ของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดตากในด้านโครงสร้าง (Structure) มีอะไรบ้าง

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

(2) ท่านคิดว่าจุดแข็ง หรือ จุดเด่น ของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดตากในด้านการบริการ (Service) มีอะไรบ้าง

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

(3) ท่านคิดว่าจุดแข็ง หรือ จุดเด่น ของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดตากในด้านบุคลากร (Man) มีอะไรบ้าง

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

(4) ท่านคิดว่าจุดแข็ง หรือ จุดเด่น ของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดตากในเรื่องเงิน (Money) มีอะไรบ้าง

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

(5) ท่านคิดว่าจุดแข็ง หรือ จุดเด่น ของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดตากในเรื่องวัสดุ อุปกรณ์ (Material) มีอะไรบ้าง

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

(6) ท่านคิดว่าจุดแข็ง หรือ จุดเด่น ของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดตากในเรื่องการบริหารงาน(Management) มีอะไรบ้าง

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

1.2 จุดอ่อน (weakness)

(1) ท่านคิดว่าจุดอ่อน หรือ จุดด้อย ของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดตากในด้านโครงสร้าง (Structure) มีอะไรบ้าง

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

(2) ท่านคิดว่าจุดอ่อน หรือ จุดด้อย ของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดตากในด้านการบริการ (Service) มีอะไรบ้าง

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

(3) ท่านคิดว่าจุดอ่อน หรือ จุดด้อย ของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดตากในด้านบุคลากร (Man) มีอะไรบ้าง

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

(4) ท่านคิดว่าจุดอ่อน หรือ จุดด้อยของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดตากในเรื่องเงิน (Money) มีอะไรบ้าง

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

(5) ท่านคิดว่าจุดอ่อน หรือ จุดด้อย ของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดตากในเรื่องวัสดุอุปกรณ์ (Material) มีอะไรบ้าง

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

(6) ท่านคิดว่าจุดอ่อน หรือ จุดด้อย ของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดตากในเรื่องการบริหารงาน(Management) มีอะไรบ้าง

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

2. สภาพแวดล้อมภายนอก

2.1 โอกาส (opportunities)

(1) ท่านคิดว่าโอกาสภายนอกที่ส่งเสริมหรือเป็นแนวทางในความก้าวหน้าสู่ความสำเร็จของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดตากในด้านสังคม (Social) มีอะไรบ้าง

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

(2) ท่านคิดว่าโอกาสภายนอกที่ส่งเสริมหรือเป็นแนวทางในความก้าวหน้าสู่ความสำเร็จของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดตากในด้านเทคโนโลยี (Technology) มีอะไรบ้าง

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

(3) ท่านคิดว่าโอกาสภายนอกที่ส่งเสริมหรือเป็นแนวทางในความก้าวหน้าสู่ความสำเร็จของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดตากในด้านเศรษฐกิจ (Economic) มีอะไรบ้าง

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

(4) ท่านคิดว่าโอกาสภายนอกที่ส่งเสริมหรือเป็นแนวทางในความก้าวหน้าสู่ความสำเร็จของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดตากในการเมือง (Politic) มีอะไรบ้าง

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

2.2 อุปสรรค (threats)

(1) ท่านคิดว่าข้อจำกัดของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดตากในด้านสังคม (Social) มีอะไรบ้าง

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

(2) ท่านคิดว่าข้อจำกัดของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดตากในด้านเทคโนโลยี (Technology) มีอะไรบ้าง

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

(3) ท่านคิดว่าข้อจำกัดของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดตากในด้านเศรษฐกิจ (Economic) มีอะไรบ้าง

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

(4) ท่านคิดว่าข้อจำกัดของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดตากในด้านการเมือง (Politic)
มีอะไรบ้าง

.....

.....

.....



ภาคผนวก ค
ประชากรที่ทำการศึกษา



รายชื่อประชากรที่ทำการสัมภาษณ์ข้าราชการของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดตาก
จำนวนทั้งสิ้น 18 คน

หัวหน้าส่วนราชการ

- | | |
|-------------------------|--------------------|
| 1. นางอุทุมพร เรือนน้อย | วัฒนธรรมจังหวัดตาก |
|-------------------------|--------------------|

กลุ่มงานส่งเสริมศาสนา ศิลปะ และวัฒนธรรม

- | | |
|---------------------------|---------------------------------|
| 2. นางรัตนา ตาแจ้ง | นักวิชาการวัฒนธรรมชำนาญการพิเศษ |
| 3. นายสมคิด คำฤาเดช | นักวิชาการวัฒนธรรมชำนาญการ |
| 4. นายกิตติพงษ์ เทพนิกร | นักวิชาการวัฒนธรรมชำนาญการ |
| 5. นางสาวขวัญใจ ต้นจันทน์ | นักวิชาการวัฒนธรรมชำนาญการ |
| 6. นางสาวปวีณา จีนเมือง | นักวิชาการวัฒนธรรมชำนาญการ |
| 7. นางสาวรัตนา เขียมศิริ | นักวิชาการวัฒนธรรมชำนาญการ |
| 8. นางสาวชาลีณี เข้มจะบก | นักวิชาการวัฒนธรรมปฏิบัติการ |
| 9. นางสาวอ้อมอรุณ คำแสน | นักวิชาการวัฒนธรรมปฏิบัติการ |
| 10. นางสาววิภาวดี คำภีระ | นักวิชาการวัฒนธรรมปฏิบัติการ |

กลุ่มยุทธศาสตร์และเฝ้าระวังทางวัฒนธรรม

- | | |
|------------------------------|---------------------------------|
| 11. นายสังัด อินทรวง | นักวิชาการวัฒนธรรมชำนาญการพิเศษ |
| 12. นางสาวกฤษมน มะโนวาง | นักวิชาการวัฒนธรรมชำนาญการ |
| 13. นางสาวอัจฉรา คำสอน | นักวิชาการวัฒนธรรมชำนาญการ |
| 14. นางสาวละอองดาว ต้อนรัมย์ | นักวิชาการวัฒนธรรมปฏิบัติการ |
| 15. นางสาวอุสิมา สิงห์โตทอง | นักวิชาการวัฒนธรรมปฏิบัติการ |

ฝ่ายบริหารงานทั่วไป

- | | |
|------------------------------|--------------------------------|
| 16. นางสมจิต คุปต์ชัยเชิฐ | นักจัดการงานทั่วไปชำนาญการ |
| 17. นางสาววารีรัตน์ ทองงามจำ | นักวิชาการเงินและบัญชีชำนาญการ |
| 18. นายชนภัทร บุรีรักษ์ | นักจัดการงานทั่วไปปฏิบัติการ |

ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อสกุล	นางสาวละอองดาว ต้อนรัมย์
วัน เดือน ปีเกิด	26 มีนาคม 2528
ภูมิลำเนา	อำเภอเมืองปาน จังหวัดลำปาง
ประวัติการศึกษา	บริหารธุรกิจบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง ปี 2551
สถานที่ทำงาน	กลุ่มยุทธศาสตร์และเฝ้าระวังทางวัฒนธรรม สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดตาก
ตำแหน่ง	นักวิชาการวัฒนธรรมปฏิบัติการ

