

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ  
ของสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

นางสาวทิวพร เมฆไหว

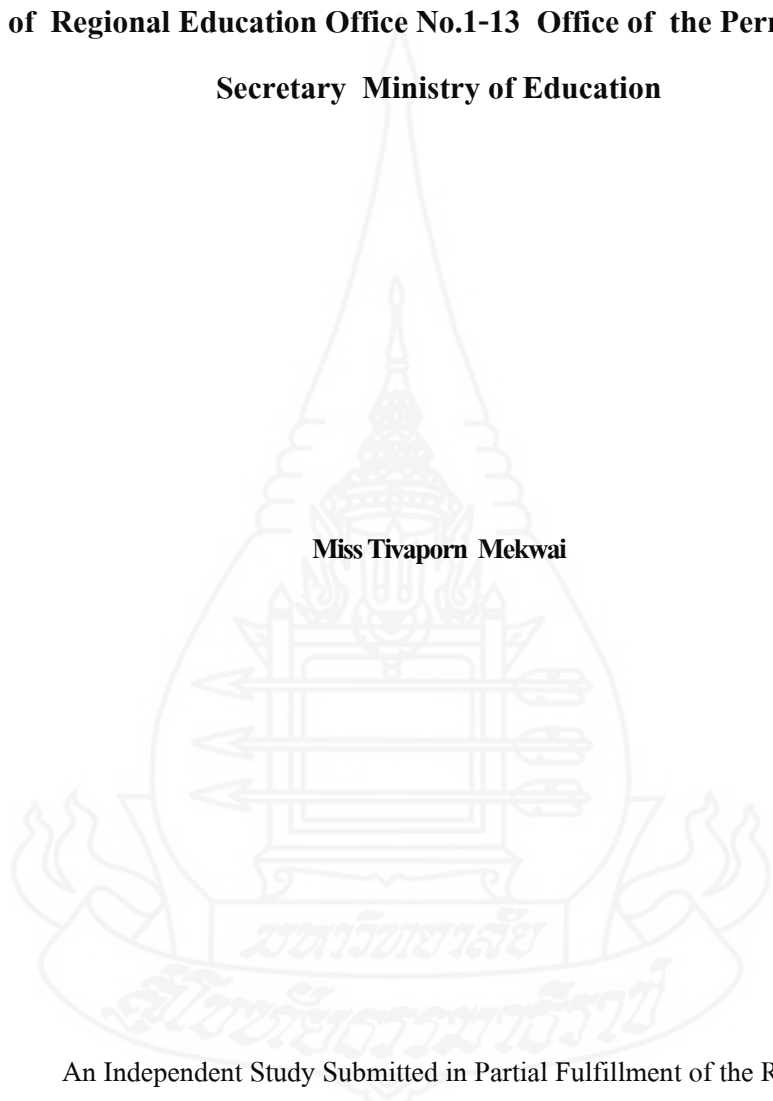


การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต  
แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2558

**Factors Affecting the Achievement in Developing the Quality of Public Administration  
of Regional Education Office No.1-13 Office of the Permanent  
Secretary Ministry of Education**

**Miss Tivaporn Mekwai**



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 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ  
ภาครัฐ ของสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 สำนักงานปลัดกระทรวง  
ศึกษาธิการ

ชื่อและนามสกุล

นางสาวทิวพร เมฆไหว

แขนงวิชา

บริหารรัฐกิจ

สาขาวิชา

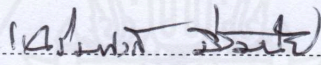
วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

อาจารย์ที่ปรึกษา

รองศาสตราจารย์ ดร. เฉลิมพงศ์ มีสมนัย

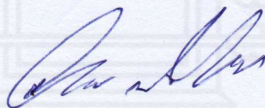
การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 9 กุมภาพันธ์ 2559

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ




ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร. เฉลิมพงศ์ มีสมนัย)



กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร. จีระ ประทีป)



(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุรีย์ เข้มทอง)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

**ชื่อการศึกษา** คั่นว้าอิสระ **ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ**  
**ของสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ**  
**ผู้ศึกษา** นางสาวทิวพร เมฆไหว **รหัสนักศึกษา** 2553002656 **ปริญญา** รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต  
**อาจารย์ที่ปรึกษา** รองศาสตราจารย์ ดร. เฉลิมพงศ์ มีสมนัย **ปีการศึกษา** 2558

### บทคัดย่อ

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ คือ (1) ศึกษาระดับผลการดำเนินงาน (2) ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ (3) ศึกษาแนวทางที่ประสบผลสำเร็จ เกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ ข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 ทั้งหมด จำนวน 225 คน ตัวอย่างที่ใช้ในการเก็บข้อมูลมี จำนวน 190 คน ใช้การสุ่มตัวอย่างแบบง่าย เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา คือ แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ

ผลการวิจัยพบว่า (1) ระดับความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ในภาพรวม มีระดับความสำเร็จของผลการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก (2) ปัจจัยค่านิยมร่วมหรือวัฒนธรรมองค์กร ปัจจัยด้านยุทธศาสตร์ ปัจจัยด้านบุคคล เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (3) แนวทางในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐให้ประสบผลสำเร็จของสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ได้แก่ ผู้บริหารควรเห็นความสำคัญ และผลักดันอย่างจริงจัง ติดตามผลการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ มอบหมายงานที่ชัดเจน ในส่วนของบุคลากรควรหมั่นศึกษาหาความรู้ มุ่งมั่นตั้งใจทำงานอย่างจริงจัง ร่วมมือร่วมใจปฏิบัติงาน และมีทัศนคติเชิงบวกกับงานการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ สำหรับหน่วยงานควรพัฒนาบุคลากร โดยการสร้างความรู้ความเข้าใจการดำเนินงานการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐแก่บุคลากรอย่างสม่ำเสมอ

**คำสำคัญ** การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ สำนักงานศึกษาธิการภาค กระทรวงศึกษาธิการ

**Independent Study title:** Factors Affecting the Achievement in Developing the Quality of Public Administration of Regional Education Office No.1-13  
Office of the Permanent Secretary Ministry of Education

**Author:** Miss Tivaporn Mekwai; **ID:** 2553002656; **Degree:** Master of Public Administration;  
**Independent Study advisor:** Dr. Chaloeiphong Misomnai, Associate Professor;  
**Academic year:** 2015

### **Abstract**

The objectives of this study were to (1) study level of work implementation (2) study factors affecting the achievement (3) study approaches of success concerning to developing in the quality of public administration of Regional Education Office No.1-13, Office of the Permanent Secretary, Ministry of Education.

This study was a qualitative research. Population was all officials working for Regional Education Office No.1-13 totally 225 officials. Samples were 190 officials. Sampling method was simple random sampling. Research instrument was a rating scale questionnaire. Statistics applied in data analysis was frequency, percentage, mean, standard deviation and multiple regression.

The results were ( 1) an overall image of level of work implementation in developing the quality of public administration of Regional Education Office No.1-13, Office of the Permanent Secretary, Ministry of Education was at high level (2) factors affecting the achievement in developing the quality of public administration of Regional Education Office No.1-13, Office of the Permanent Secretary, Ministry of Education were shared value or organizational culture, strategies and personal factors (3) Approaches in developing the quality of public administration of Regional Education Office No.1-13, Office of the Permanent Secretary, Ministry of Education were administrators should give precedence and drive strongly, monitor regularly and delegate the task clearly. In term of personnel, they should keep learning, pay attention in working, participate and have positive attitudes to mutual work in developing quality of public administration. The organization should develop human resources by providing knowledge and good understanding in developing the quality of public administration regularly.

**Keywords:** Development in Quality of Public Administration, Regional Education Office, Ministry of Education

## กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความกรุณาเป็นอย่างยิ่งจากรองศาสตราจารย์ ดร.เฉลิมพงศ์ มีสมนัย อาจารย์ประจำวิชาเอกรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ที่ให้ความกรุณาแนะนำและติดตามการศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้อย่างใกล้ชิดตลอดมา นับตั้งแต่เริ่มต้นจนกระทั่งสำเร็จเรียบร้อยสมบูรณ์ ผู้ศึกษารู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของท่านเป็นอย่างยิ่ง

ขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรีย์ เข้มทอง ประธานกรรมการประจำสาขา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ที่ให้ความอนุเคราะห์หนังสือขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูล ขอขอบพระคุณ นายแพทย์จจร วินัยพานิช นายแพทย์สาธารณสุขจังหวัดพะเยา นายวิระ เมืองช้าง ผู้อำนวยการสำนักงานศึกษาธิการภาค 2 และนางสุจิตรา สุขพัฒนานรากุล ผู้ทรงคุณวุฒิ ที่ช่วยตรวจเครื่องมือวิจัยที่ใช้ในการศึกษา ขอขอบพระคุณ ดร.เกรียงศักดิ์ สุวรรณวัจน์ ผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พิษณุโลก เขต 1 ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำการวิเคราะห์ข้อมูล และขอขอบพระคุณผู้อำนวยการ สำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 ที่อนุญาตให้เก็บข้อมูลเพื่อการศึกษา รวมทั้งข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 ทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามเพื่อใช้ประกอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ

นอกจากนี้ ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณคณาจารย์ประจำวิชาเอกรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้ทุกท่าน ที่ได้กรุณาให้การสนับสนุน ช่วยเหลือ และให้กำลังใจตลอดมา

ทิวาพร เมฆไหว

มีนาคม 2559

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ฅ
สารบัญภาพ.....	ฉ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
ประเด็นปัญหาที่ศึกษา.....	4
วัตถุประสงค์ของการศึกษา.....	5
กรอบแนวคิดทางทฤษฎี.....	5
สมมติฐานการศึกษา.....	6
ขอบเขตการศึกษา.....	6
ข้อจำกัดในการศึกษา.....	7
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	7
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	9
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	10
แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ.....	10
แนวคิดเกี่ยวกับหลักการบริหาร.....	14
สำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ.....	26
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	29
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	42
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	42
เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา.....	44
การสร้างและทดสอบเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา.....	45
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	51
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	52

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	53
ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง.....	53
ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นของประชากรต่อตัวแปรอิสระ.....	56
ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นของประชากรต่อตัวแปรตาม.....	69
ส่วนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐาน.....	86
ส่วนที่ 5 ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะที่ได้จากการแสดงความคิดเห็น ของประชากร.....	90
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	94
สรุปผลการวิจัย.....	94
อภิปรายผล.....	102
ข้อเสนอแนะ.....	107
บรรณานุกรม.....	109
ภาคผนวก.....	113
ก. หนังสือขอเก็บข้อมูล.....	114
ข. หนังสือขอเรียนเชิญผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย.....	116
ค. แบบสอบถาม.....	120
ประวัติผู้ศึกษา.....	134

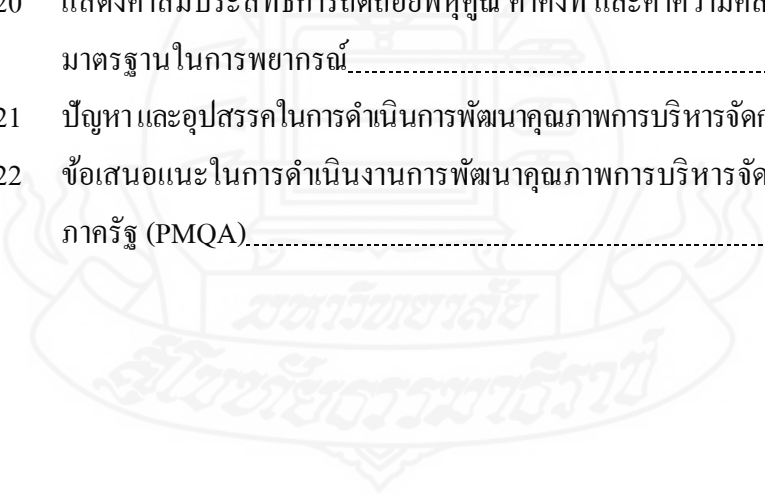


สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 3.1	จำนวนประชากร..... 43
ตารางที่ 3.2	ผลการหาความสัมพันธ์ระหว่างข้อความกับจุดมุ่งหมายของผู้เชี่ยวชาญ..... 46
ตารางที่ 3.3	ผลการทดสอบค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม..... 50
ตารางที่ 4.1	จำนวนและร้อยละของประชากรจำแนกตามข้อมูลทั่วไป..... 54
ตารางที่ 4.2	แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรอิสระในภาพรวม..... 56
ตารางที่ 4.3	แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรอิสระด้านยุทธศาสตร์..... 58
ตารางที่ 4.4	แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรอิสระด้านโครงสร้างองค์กร.... 60
ตารางที่ 4.5	แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรอิสระด้านระบบปฏิบัติงาน..... 61
ตารางที่ 4.6	แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรอิสระ ด้านรูปแบบการทำงานของผู้นำ..... 63
ตารางที่ 4.7	แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรอิสระด้านบุคคล..... 65
ตารางที่ 4.8	แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรอิสระด้านทักษะบุคลากร..... 66
ตารางที่ 4.9	แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรอิสระด้านค่านิยม ร่วมหรือวัฒนธรรมองค์การ..... 68
ตารางที่ 4.10	แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรตามในภาพรวม..... 70
ตารางที่ 4.11	แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรตามหมวด 1 การนำองค์กร..... 71
ตารางที่ 4.12	แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรตาม หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์..... 73
ตารางที่ 4.13	แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรตาม หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย..... 75

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.14 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรตาม หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้.....	77
ตารางที่ 4.15 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรตาม หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล.....	79
ตารางที่ 4.16 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรตาม หมวด 6 การจัดกระบวนการ.....	81
ตารางที่ 4.17 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรตาม หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ.....	83
ตารางที่ 4.18 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยกับความสำเร็จในการพัฒนา คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ.....	87
ตารางที่ 4.19 แสดงการเพิ่มสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) และสัมประสิทธิ์ การพยากรณ์ (R <sup>2</sup> ) เมื่อเพิ่มปัจจัยเข้าไปทีละตัว.....	88
ตารางที่ 4.20 แสดงค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยพหุคูณ ค่าคงที่ และค่าความคลาดเคลื่อน มาตรฐานในการพยากรณ์.....	89
ตารางที่ 4.21 ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ.....	91
ตารางที่ 4.22 ข้อเสนอแนะในการดำเนินงานการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ ภาครัฐ (PMQA).....	92



## สารบัญภาพ

		หน้า
ภาพที่ 2.1	แสดงความสอดคล้องของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ กับทิศทางระบบราชการไทย.....	11
ภาพที่ 2.2	การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ.....	13
ภาพที่ 2.3	กรอบแนวคิดในการศึกษา.....	36



# บทที่ 1

## บทนำ

### 1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ภายใต้กระแสการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้การแข่งขันในทางธุรกิจ มีแนวโน้มทวีความรุนแรงยิ่งขึ้น เรื่องของ “คุณภาพ” จึงมีบทบาทสำคัญมากและถือเป็นหัวใจของการประกอบธุรกิจ ตลอดจนปัจจัยหลักในการควบคุมทางการบริหารเพราะคุณภาพเป็นดัชนีชี้วัดให้เห็นถึงความสำเร็จหรือความล้มเหลวของธุรกิจ อาร์แมนด์ วี. ไฟเจนบอม ผู้ริเริ่มแนวคิดเรื่อง การควบคุมคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (total quality control, TQC) ในการพัฒนาคุณภาพทั้งระบบไม่ใช่ เฉพาะส่วนของการผลิตเท่านั้น โดยแนะนำให้มีการควบคุมคุณภาพก่อนที่ปัญหาจะเกิดขึ้นไม่ใช่ ควบคุมและตรวจสอบหลังจากการผลิตเสร็จจล่งแล้ว อิชิกาวะ เน้นเรื่องการนำการบริหารคุณภาพ ไปปฏิบัติ โดยแนะนำให้มีการนำคุณภาพไปใช้ในทุกระดับขั้นตอนของการทำงาน ครอสบี ให้คำนิยามว่า คุณภาพคือการทำได้ตามข้อกำหนด (conformance to requirements) โดยมุ่งเน้นให้ความมบกพร่อง เป็นศูนย์หรือไม่เกิดของเสียอย่างต่อเนื่อง (zero defect culture) ซึ่งมีแนวคิดคือการทำทุกอย่าง ถูกต้องตั้งแต่แรกเริ่ม (do it right first time) และต้องไม่มีความผิดพลาดเกิดขึ้น (zero defect) ระบบ การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร เป็นแนวคิดที่ได้รับการตอบรับอย่างมากในภาคธุรกิจเอกชน ซึ่งเป็นแนวคิดที่พัฒนามาจากระบบ QC (Quality Control) และการควบคุมคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (Total Quality Control: TQC) เรียกว่า การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (Total Quality Management: TQM) ในประเทศที่พัฒนาแล้วหลายประเทศได้มีการนำระบบคุณภาพการบริหารจัดการมาใช้ทั้งในภาครัฐและ เอกชน เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เช่น ประเทศญี่ปุ่น มีระบบการบริหารคุณภาพ พัฒนาขึ้นมาจากวิธีการควบคุมคุณภาพเชิงสถิติ (Statistical Quality Control: SQC) ของ W.E. Deming ซึ่งต่อมา Kaoru Ishikawa ได้นำแนวคิดดังกล่าวไปปรับปรุงให้ เหมาะสมและบังเกิดผลมากขึ้น ในแง่ของการบริหารคุณภาพแบบญี่ปุ่น (Kaizen) หรือเป็นที่รู้จักกัน ว่า วงจรคุณภาพ (Quality Control Circle : QC) โดยประยุกต์หลักการ PDCA (Plan-Do-Check-Act) และพยายามสร้างจิตสำนึกให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานได้เข้ามาร่วมกันทำงานเป็นทีมและเรียนรู้ใน การวิเคราะห์ปัญหาและหาทางแก้ไขปัญหาหรือปรับปรุงการทำงานในด้านต่างๆ อย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) รวมถึงการควบคุมงานของตนเองหรือลดความผิดพลาดให้เหลือศูนย์

(Zero Defects) และขยายผลไปยังทุกฝ่ายในองค์กร นับแต่ผู้บริหารระดับสูงลงมาจนถึงเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการ ซึ่งเรียกกันว่า การควบคุมคุณภาพอย่างกว้างขวางทั่วทั้งองค์กร (Company Wide Quality Control: CWQC) อันเป็นที่มาของการบริหารคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management) หรือ TQM ในที่สุด ในขณะที่เดียวกันบรรดาประเทศต่างๆ ในยุโรป ได้หันมามุ่งเน้นให้ความสำคัญในเรื่องของการบริหารคุณภาพและดำเนินการจัดตั้งมูลนิธิยุโรป เพื่อการบริหารคุณภาพ (European Foundation for Quality Management) หรือ EFQM เพื่อพัฒนา ตัวแบบหลักเกณฑ์ ขั้นตอนและแนวทางการประเมินผล สำหรับเป็นเครื่องมือในการประเมินตนเอง (Self Assessment) อันจะนำไปสู่การปรับปรุงองค์กร อย่างเป็นระบบต่อไป ประเทศสหรัฐอเมริกา ได้จัดให้มีการให้รางวัลแก่องค์กรที่ประสบความสำเร็จในเรื่องของการบริหารคุณภาพ ซึ่งรู้จักกันอย่างกว้างขวางว่า (Malcolm Baldrige National Quality Award) หรือ MBNQA และได้เป็นแนวทางให้ประเทศต่างๆ นำไปประยุกต์ใช้ มากกว่า 70 ประเทศ เช่น ประเทศออสเตรเลีย (Australian Business Excellence Award: ABEA) ประเทศสิงคโปร์ (Singapore Quality Award: SQA) สหภาพยุโรป (European Quality Award: EQA) เป็นต้น

กระแสการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management: NPM) ให้ความสำคัญ เรื่องการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result-Oriented) ประสิทธิภาพ (Effectiveness) ประสิทธิภาพ (Efficiency) และคุณภาพ (Quality) ทำให้องค์กรต่างๆ ต้องปรับเปลี่ยนแนวคิด กระบวนการ ตลอดจนวิธีการบริหารใหม่ๆ โดยหันไปสนใจที่จะนำเอาเรื่องของตัวชี้วัด (KPI) ตลอดจนเครื่องมือต่างๆ มาใช้ เช่น การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ระบบ Balanced Scorecard แนวคิดการบริหารแบบ CEO (Chief Executive Officer) เป็นต้น ซึ่งแนวคิดที่เน้นผลสัมฤทธิ์ เน้นที่ปล่อยให้ผู้บริหารมีอำนาจในการบริหารจัดการต่อผลสัมฤทธิ์อย่างเต็มที่ คือ ให้ผู้บริหารสามารถบริหารจัดการอย่างไรก็ได้ ขอให้บรรลุตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้ก็ใช้ได้แล้ว ทำให้องค์กรมุ่งเน้นไปที่ผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายแต่เพียงอย่างเดียว ทำให้ละเลยที่จะจัดการกระบวนการทำงานในองค์กรให้เป็นระบบและมีคุณภาพ ผลลัพธ์คือทำให้การบริหารจัดการในองค์กรขาดความยั่งยืน เพราะไปฝากความสำเร็จไว้ที่ผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น ด้วยเหตุนี้ องค์กรภาครัฐจึงนำแนวคิดการบริหารคุณภาพ ทั่วทั้งองค์กรมาใช้ร่วมด้วย เพื่อทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จในการบริหารจัดการอย่างยั่งยืน

สำหรับภาคราชการของประเทศไทย รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 มาตรา 78(4) ได้บัญญัติให้รัฐต้อง “พัฒนาระบบงาน โดยมุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพ คุณธรรม และจริยธรรมของเจ้าหน้าที่ของรัฐ ควบคู่ไปกับการปรับปรุงรูปแบบและวิธีการทำงาน เพื่อให้การบริหารราชการแผ่นดินเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และส่งเสริมให้หน่วยงานของรัฐใช้หลักการ บริหารจัดการบ้านเมืองที่ดีเป็นแนวทางในการปฏิบัติราชการ” ประกอบกับมติคณะรัฐมนตรีในการ ประชุมเมื่อวันที่ 28 มิถุนายน 2548 เห็นชอบให้นำการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาใช้

เป็นเครื่องมือผลักดันให้การพัฒนากระบวนการมีประสิทธิภาพและยั่งยืน รัฐบาลจึงได้สนับสนุนให้ดำเนินการโดยกำหนดเรื่องนี้ไว้ในแผนการบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2548-2551 ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 6 ด้านการพัฒนากระบวนการ โดยกำหนดให้ภาคราชการเสริมสร้างความเป็นเลิศในการปฏิบัติราชการ โดยยกระดับและพัฒนาคุณภาพมาตรฐานการทำงานของภาครัฐเพื่อผลักดันให้ระบบราชการมีประสิทธิภาพและเพิ่มขีดความสามารถในการดำเนินงาน โดยในการดำเนินงานสำนักงานคณะกรรมการพัฒนากระบวนการ (สำนักงาน ก.พ.ร.) ได้ดำเนินศึกษาแนวทางและวางหลักเกณฑ์รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award: PMQA) โดยได้นำหลักเกณฑ์และแนวคิดตามรางวัลคุณภาพของประเทศสหรัฐอเมริกา (Malcolm Baldrige National Quality Award: MBNQA) และรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย (Thailand National Quality Award: TQA) มาปรับใช้ให้สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาระบบราชการไทย และการดำเนินการตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ด้วยเหตุนี้การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ จึงเป็นเครื่องมือที่ถูกนำมาใช้เพื่อพัฒนาคุณภาพมาตรฐานการบริหารจัดการเพื่อผลักดันให้ระบบราชการเป็นระบบการทำงานที่มีคุณภาพ มีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผลที่สามารถตอบสนองผลสัมฤทธิ์ของระบบราชการได้เป็นอย่างดี

สำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ มีภารกิจเกี่ยวกับการเป็นหน่วยงานกลางในการส่งเสริม สนับสนุน อำนวยความสะดวก และพัฒนาการศึกษาแบบร่วมมือและบูรณาการกับหน่วยงานในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการและหน่วยงานอื่นหรือภาคส่วนที่เกี่ยวข้องในพื้นที่กลุ่มจังหวัด จังหวัด และเขตตรวจราชการ มีอำนาจหน้าที่ในการ 1) จัดทำยุทธศาสตร์ แผนงาน โครงการและงบประมาณให้สอดคล้องกับนโยบายและยุทธศาสตร์ของกระทรวงและบริบทของพื้นที่ 2) ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามนโยบายและยุทธศาสตร์ของกระทรวง 3) จัดทำและพัฒนาข้อมูลสารสนเทศทางการศึกษา 4) ดำเนินการเกี่ยวกับงานวิชาการในการพัฒนาคุณภาพมาตรฐานการศึกษา 5) ศึกษา วิเคราะห์ สภาวะการณ์ทางการศึกษาตามนโยบายและยุทธศาสตร์ของกระทรวง 6) ดำเนินการเกี่ยวกับกิจกรรมทางการศึกษา และส่งเสริมการประสานกิจกรรมทางการศาสนา ศิลปวัฒนธรรมและการกีฬาเพื่อการศึกษา 7) ดำเนินการในฐานะเป็นหน่วยฝึกอบรมและพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา 8) เป็นผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการในระดับกลุ่มจังหวัด 9) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย (ที่มา: ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง จัดตั้งสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ลงวันที่ 27 กันยายน 2555) สำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ จึงให้ความสำคัญเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการบริหาร

จัดการภาครัฐ โดยได้ดำเนินการมาตั้งแต่ปีงบประมาณ 2549 จนถึงปัจจุบัน และจากการได้รับการตรวจรับรองคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Certify FL) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2556 สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ประกาศผลการตรวจรับรอง Certify FL ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2556 สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ผ่านเกณฑ์การตรวจรับรอง โดยได้คะแนนร้อยละ 91.87 และได้มอบรางวัลให้แก่สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ดังนั้นเพื่อให้การดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมีความต่อเนื่อง ตามเจตนารมณ์ของสำนักงาน ก.พ.ร. ที่มีความประสงค์ส่งเสริมให้หน่วยงานภาครัฐทุกหน่วยงานดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐอย่างต่อเนื่อง สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ จึงได้นำเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (เกณฑ์เต็มรูปแบบ) มาใช้ในการพัฒนาสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2557 เป็นต้นมา ทั้งนี้เพื่อเตรียมรับการตรวจประเมินในทุก 3 ปี และเพื่อรักษาสภาพการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการต่อไป ในฐานะที่สำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการเป็นหน่วยงานส่วนกลางที่ตั้งอยู่ในส่วนภูมิภาค ซึ่งมีส่วนผลักดันในการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐให้ประสบผลสำเร็จ ดังนั้นผู้ศึกษาจึงสนใจที่จะศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ เพื่อเป็นการแนวทางในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐให้ประสบผลสำเร็จต่อไป

## 2. ประเด็นปัญหาที่ศึกษา

2.1 สำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ มีผลการดำเนินงานการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐอยู่ในระดับใด

2.2 ปัจจัยใดบ้างที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

2.3 แนวทางในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐให้ประสบผลสำเร็จของสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

### 3. วัตถุประสงค์ของการศึกษา

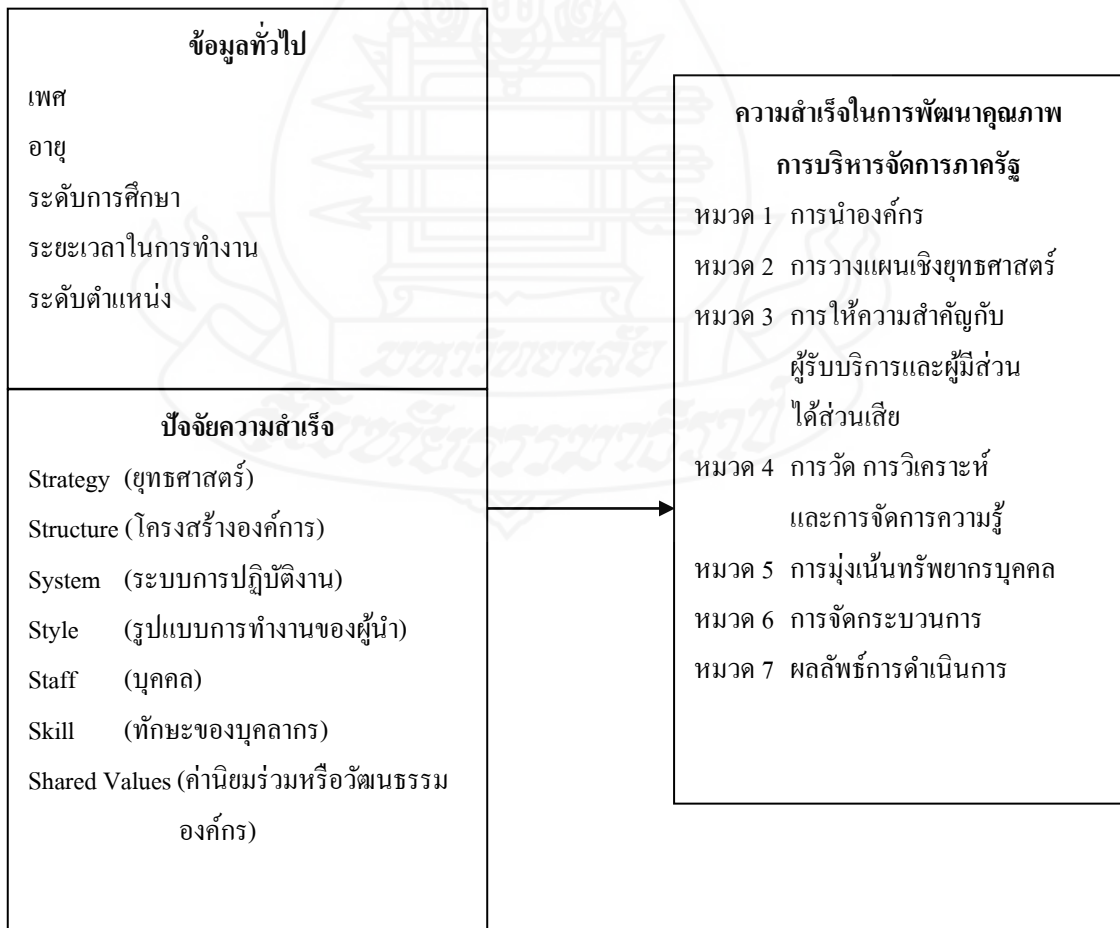
3.1 เพื่อศึกษาระดับความสำเร็จในการดำเนินงานการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

3.2 เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

3.3 เพื่อศึกษาแนวทางในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐให้ประสบความสำเร็จของสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

### 4. กรอบแนวคิดทางทฤษฎี

การศึกษาในครั้งนี้ได้ใช้กรอบแนวคิด 7S Model ของ McKinsey เป็นกรอบแนวคิดดังนี้





## 5. สมมติฐานการศึกษา

ปัจจัยด้านยุทธศาสตร์ โครงสร้างองค์การ ระบบการปฏิบัติงาน รูปแบบการทำงานของผู้นำ บุคคล ทักษะของบุคลากร และค่านิยมร่วมหรือวัฒนธรรมองค์กร ส่งผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ของสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

## 6. ขอบเขตการศึกษา

การศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ” มีขอบเขตของการศึกษาดังนี้

**6.1 ด้านเนื้อหา** ศึกษาระดับความสำเร็จในการดำเนินงานการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ และปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ รวมทั้งแนวทางในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐให้ประสบผลสำเร็จของสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

### 6.2 ด้านตัวแปร

**6.2.1 ตัวแปรอิสระ** ได้แก่ Strategy (ยุทธศาสตร์) Structure (โครงสร้างองค์การ) System (ระบบการปฏิบัติงาน) Style (รูปแบบการทำงานของผู้นำ) Staff (บุคคล) Skill (ทักษะของบุคลากร) Shared Values (ค่านิยมร่วมหรือวัฒนธรรมองค์กร)

**6.2.2 ตัวแปรตาม** ได้แก่ ความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

**6.3 ด้านพื้นที่** ศึกษาหน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการส่วนกลาง ที่มีที่ตั้งสำนักงานอยู่ในส่วนภูมิภาค จำนวน 13 หน่วยงาน ได้แก่

- 1) สำนักงานศึกษาธิการภาค 1 (เชียงใหม่)
- 2) สำนักงานศึกษาธิการภาค 2 (พิษณุโลก)
- 3) สำนักงานศึกษาธิการภาค 3 (ลพบุรี)
- 4) สำนักงานศึกษาธิการภาค 4 (ปทุมธานี)
- 5) สำนักงานศึกษาธิการภาค 5 (ชลบุรี)
- 6) สำนักงานศึกษาธิการภาค 6 (ราชบุรี)

- 7) สำนักงานศึกษาธิการภาค 7 (อุดรธานี)
- 8) สำนักงานศึกษาธิการภาค 8 (นครราชสีมา)
- 9) สำนักงานศึกษาธิการภาค 9 (อุบลราชธานี)
- 10) สำนักงานศึกษาธิการภาค 10 (ภูเก็ต)
- 11) สำนักงานศึกษาธิการภาค 11 (สงขลา)
- 12) สำนักงานศึกษาธิการภาค 12 (ยะลา)
- 13) สำนักงานศึกษาธิการภาค 13 (กรุงเทพมหานคร)

**6.4 ด้านประชากร** ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ ข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ที่มีสำนักงานตั้งอยู่ในส่วนภูมิภาค จำนวน 13 หน่วยงาน โดยเก็บข้อมูลจากตัวแทนของหน่วยงาน

## 7. ข้อจำกัดในการศึกษา

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ของสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 อยู่ในขั้นตอนการนำไปปฏิบัติ การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นเพียงการศึกษาเพื่อแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐเท่านั้น

## 8. นิยามศัพท์เฉพาะ

**8.1 ระดับความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13** สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ หมายถึง การประเมินผลการดำเนินงานการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ประกอบไปด้วย 7 หมวด ได้แก่ หมวด 1 การนำองค์กร หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล หมวด 6 การจัดกระบวนการ และหมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ เพื่อให้ทราบถึงระดับความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 1-13 สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

การนำองค์กร หมายถึง การกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทาง และถ่ายทอดไปสู่การปฏิบัติ เพื่อให้บุคลากรขององค์กรรับรู้อย่างต่อเนื่อง รวมถึงการติดตามผลการดำเนินงาน

การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ หมายถึง การจัดทำยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ รวมถึงการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมายถึง การรับฟังและเรียนรู้เกี่ยวกับความต้องการของผู้รับบริการ และการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ หมายถึง การจัดการสารสนเทศและความรู้ขององค์กร เพื่อให้มั่นใจข้อมูลและสารสนเทศที่นำไปใช้มีความถูกต้อง ทันการณ์ เชื่อถือได้ ปลอดภัย และแม่นยำ

การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล หมายถึง การบริหารจัดการงานบุคคล รวมไปถึงการพัฒนาบุคลากร การสร้างแรงจูงใจ และการสร้างความผูกพันให้กับบุคคลในองค์กร

การจัดกระบวนการ หมายถึง การกำหนดกระบวนการทำงานที่สร้างคุณค่า และการจัดทำข้อกำหนดที่สำคัญ เพื่อการควบคุมและพัฒนาปรับปรุงกระบวนการทำงาน

ผลลัพธ์การดำเนินการ หมายถึง การประเมินผลการปฏิบัติงานด้านการบรรลุความสำเร็จของยุทธศาสตร์ ผลการปฏิบัติราชการ ระบบการบริหารงานบุคคล และความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่ประกอบไปด้วย 4 ส่วน คือ 1) มิติประสิทธิผล 2) มิติคุณภาพการให้บริการ 3) มิติประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ และ 4) มิติด้านการพัฒนาองค์กร

สำหรับปัจจัยที่คาดว่าจะมีความเกี่ยวข้องกับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ โดยใช้ 7S McKinsey มีดังนี้

**8.2 ยุทธศาสตร์ (Strategy)** หมายถึง การกำหนดนโยบาย ทิศทาง เป้าหมาย แผนปฏิบัติการ รวมทั้งการถ่ายทอดนโยบาย ทิศทาง หรือเป้าหมายของผู้บริหาร เพื่อเป็นแนวทางให้ผู้ปฏิบัติดำเนินงานที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

**8.3 โครงสร้างองค์กร (Structure)** หมายถึง การจัดแบ่งบทบาทหน้าที่ที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ ในการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

**8.4 ระบบการปฏิบัติงาน (System)** หมายถึง การจัดระบบการทำงานภายในองค์กร เช่น ระบบการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ระบบการติดตามประเมินผล เป็นต้น

**8.5 รูปแบบการทำงานของผู้นำ (Style)** หมายถึง รูปแบบการบริหารองค์กรของผู้บริหารระดับสูงในการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

**8.6 บุคคล (Staff)** หมายถึง บุคลากรภายในองค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญในการขับเคลื่อนการดำเนินงานขององค์กรให้ประสบผลสำเร็จ ในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

**8.7 ทักษะของบุคลากร (Skill)** หมายถึง ความสามารถพิเศษในการดำเนินงาน ความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานของบุคลากร ในการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

**8.8 ค่านิยมร่วมหรือวัฒนธรรมองค์กร (Shared Value)** หมายถึง พฤติกรรมที่ยอมรับนับถือที่สมาชิกในองค์กรประพฤติปฏิบัติเป็นประจำ จนกลายเป็นบรรทัดฐานที่สมาชิกในองค์กรยึดถือร่วมกัน เกิดเป็นรากฐานของวัฒนธรรมองค์กร ในการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

## 9. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

9.1 เพื่อนำผลจากการศึกษาไปปรับปรุงพัฒนาการดำเนินงานการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

9.2 เพื่อเป็นข้อมูลให้กับผู้บริหารและบุคลากรของสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ นำปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

9.3 เพื่อเป็นแนวทางให้กับผู้บริหารและบุคลากรของสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ นำผลจากการศึกษาไปปรับใช้ในการดำเนินงานการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐให้ประสบผลสำเร็จ

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ผู้ศึกษาได้ค้นคว้าเอกสารแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยได้นำเสนอตามหัวข้อดังต่อไปนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ
2. แนวคิดเกี่ยวกับหลักการบริหาร
3. สำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 1. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

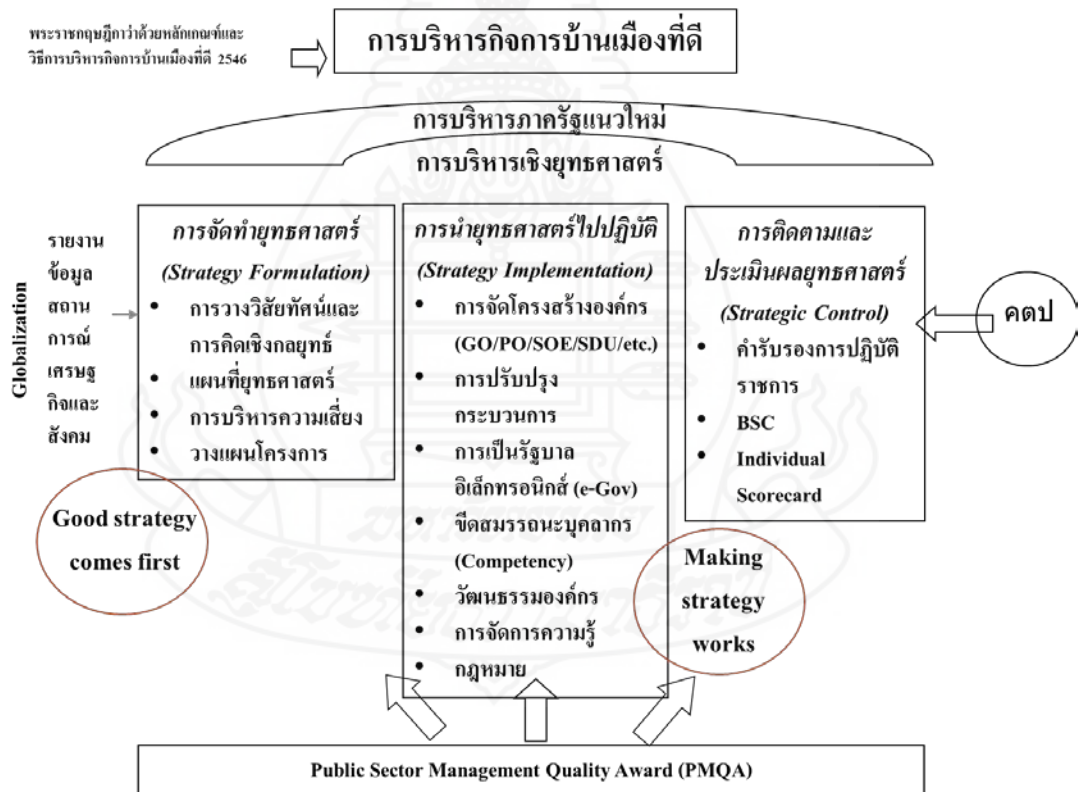
##### 1.1 แนวคิดการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ

การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (Total Quality Management: TQM) เป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงาน เป็นเรื่องของแนวคิดที่นำมาบูรณาการหน้าที่และกระบวนการภายในองค์การ เพื่อที่จะปรับปรุงพัฒนาคุณภาพของสินค้าและบริการให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยการมุ่งเน้นการควบคุมคุณภาพทุกฝ่ายอย่างทั่วถึงทั้งองค์การ โดยเริ่มจากผู้บริหารระดับสูงไปถึงผู้ปฏิบัติการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การจะต้องกระตุ้นให้พนักงานทุกระดับมีส่วนร่วมในการดำเนินการและร่วมรับผิดชอบ (Collaborative) ในทุกขั้นตอนการผลิตหรือการปฏิบัติงาน ช่วยกันค้นหาปัญหาในการปฏิบัติงานและวิธีการที่ดีที่สุดในการแก้ไขปัญหาต่างๆ เพื่อยกระดับคุณภาพในทุกขั้นตอนของการทำงานอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ โดยเชื่อมั่นว่าเมื่อทุกขั้นตอนมีคุณภาพ ผลผลิตสินค้าหรือบริการที่ออกมาจึงมีคุณภาพตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าได้ ซึ่ง W. Edwards Deming ได้รับการยกย่องว่าเป็นบิดาแห่งการควบคุมคุณภาพ TQM

##### 1.2 การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในประเทศไทย

ประเทศไทยเริ่มนำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาใช้กับภาคเอกชน โดยนำเทคนิคและกระบวนการรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา (Malcolm Baldrige National Quality Award: MBNQA) มาปรับใช้ ซึ่งได้มีการมอบรางวัลคุณภาพแห่งชาติ

(Thailand Quality Award: TQA) ให้แก่องค์กรที่มีวิธปฏิบัติและผลการดำเนินการตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ภาคราชการของไทย รัฐบาลได้สนับสนุนให้ดำเนินการโดยได้กำหนดไว้ในแผนบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2548-2551 ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 6 ด้านการพัฒนาระบบราชการ โดยกำหนดให้ภาคราชการเสริมสร้างความเป็นเลิศในการปฏิบัติราชการ โดยยกระดับและพัฒนาคุณภาพมาตรฐานการทำงานของภาครัฐเพื่อผลักดันให้ระบบราชการมีประสิทธิภาพและเพิ่มขีดความสามารถในการดำเนินงาน โดยในการดำเนินงานสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.) ได้ดำเนินศึกษาแนวทางและวางหลักเกณฑ์รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award : PMQA) โดยได้นำหลักเกณฑ์และแนวคิดตามรางวัลคุณภาพของประเทศสหรัฐอเมริกา (Malcolm Baldrige National Quality Award: MBNQA) และรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย (Thailand National Quality Award: TQA) มาปรับใช้ให้สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาระบบราชการไทย



ภาพที่ 2.1 แสดงความสอดคล้องของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐกับทิศทางการพัฒนาระบบราชการไทย

### 1.3 เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ประกอบด้วย 7 หมวด ดังนี้

#### 1.3.1 หมวด 1 การนำองค์กร

การนำองค์กร เป็นการตรวจประเมินว่าผู้บริหารของส่วนราชการดำเนินการอย่างไรในเรื่องวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม เป้าประสงค์ระยะสั้นและระยะยาว และความคาดหวังในผลการดำเนินการ รวมถึงการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหลายการกระจายอำนาจการตัดสินใจ การสร้างนวัตกรรม และการเรียนรู้ในส่วนราชการ รวมทั้งตรวจประเมินว่าส่วนราชการมีการกำกับดูแลตนเองที่ดี และดำเนินการเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสาธารณะและชุมชนอย่างไร

#### 1.3.2 หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ เป็นการตรวจประเมินวิธีการกำหนดเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการของส่วนราชการรวมทั้งการถ่ายทอดเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ รวมถึงแผนปฏิบัติการที่เลือกไว้ไปปฏิบัติและการวัดผลความก้าวหน้า

#### 1.3.3 หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นการตรวจประเมินว่าส่วนราชการกำหนดความต้องการ ความคาดหวัง และความนิยมชมชอบของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างไร รวมถึงส่วนราชการมีการดำเนินการอย่างไรในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การกำหนดปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความพึงพอใจและนำไปสู่การกล่าวถึงในทางที่ดี

#### 1.3.4 หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ เป็นการตรวจประเมินส่วนราชการเลือก รวบรวม วิเคราะห์ จัดการและปรับปรุงข้อมูลสารสนเทศ และจัดการความรู้ได้อย่างไร

#### 1.3.5 หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

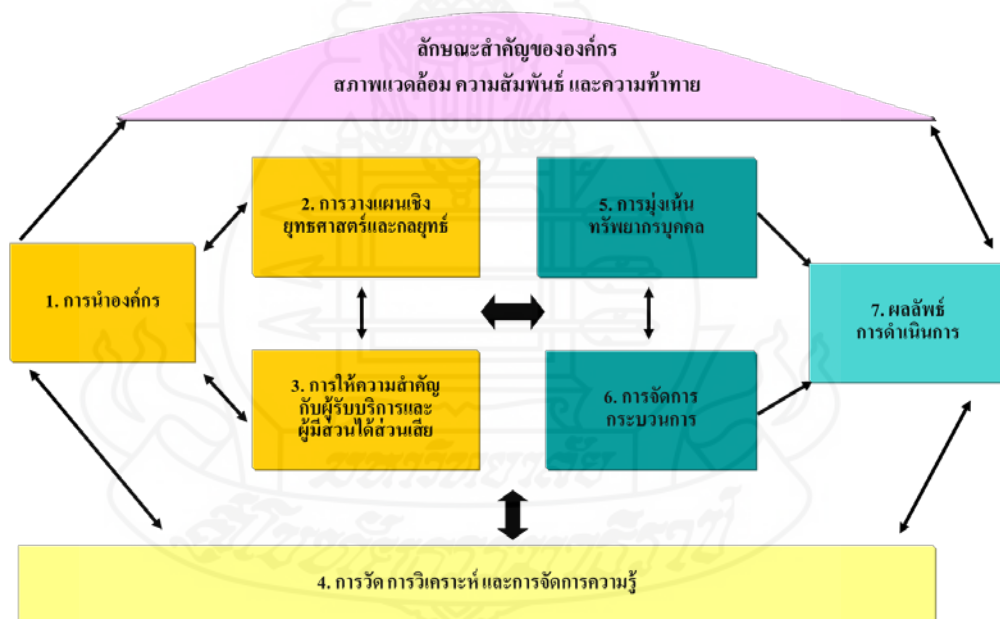
การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล เป็นการตรวจประเมินว่าระบบงานบุคคล และระบบการเรียนรู้ของบุคลากรและการสร้างแรงจูงใจ ช่วยให้บุคลากรพัฒนาตนเอง และใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่เพื่อให้มุ่งไปในแนวทางเดียวกันกับเป้าประสงค์และแผนปฏิบัติการโดยรวมของส่วนราชการ อย่างไรก็ตามตรวจประเมินความใส่ใจ การสร้างและรักษาสภาพแวดล้อมในการทำงานสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งจะนำไปสู่ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ และความเจริญก้าวหน้าของบุคลากรและส่วนราชการ

### 1.3.6 หมวด 6 การจัดการกระบวนการ

การจัดการกระบวนการ เป็นการตรวจประเมินแง่มุมที่สำคัญทั้งหมดของการจัดการกระบวนการ การให้บริการ และกระบวนการอื่นที่สำคัญที่ช่วยสร้างคุณค่าแก่ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และส่วนราชการ ตลอดจนกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญต่างๆ หมวดนี้ครอบคลุมกระบวนการที่สำคัญและหน่วยงานทั้งหมด

### 1.3.7 หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ

ผลลัพธ์การดำเนินการ เป็นการตรวจประเมินผลการดำเนินการและแนวโน้มของส่วนราชการในมิติต่างๆ ได้แก่ มิติประสิทธิภาพตามพันธกิจ มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ และมิติด้านการพัฒนาองค์กร นอกจากนี้ยังตรวจประเมินผลการดำเนินการของส่วนราชการ โดยเปรียบเทียบกับส่วนราชการหรือองค์กรอื่นที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน



ภาพที่ 2.2 การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ



## 2. แนวคิดเกี่ยวกับหลักการบริหาร

### 2.1 กรอบแนวคิดหลักการบริหาร 7S Model ของ McKinsey ประกอบด้วย

#### 2.1.1 ยุทธศาสตร์ (Strategy)

ความหมายและแนวคิดที่เกี่ยวกับยุทธศาสตร์ มีนักวิชาการได้นิยามความหมายของยุทธศาสตร์ไว้แตกต่างกันออกไป ดังนี้

Wheelen & Thomas. (2000: 4-5 อ้างใน วารสารวิชาการบริหารการศึกษามศว. 2551: 11) เห็นว่า ผู้นำจำเป็นต้องใช้กลยุทธ์ในการบริหารจัดการเพื่อขับเคลื่อนพันธกิจไปสู่ความสำเร็จขององค์กรมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และปรับปรุงคุณภาพของผลผลิตและบริการในรูปแบบต่างๆ ต่อสาธารณชน เชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างนโยบายไปยังผลสัมฤทธิ์ปรับปรุงการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามมาตรฐาน

จินตนา บุญบงการ และณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2549: 13) กล่าวว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการที่ประกอบด้วยวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและข้อมูลสำคัญของธุรกิจที่ใช้ในการประกอบการตัดสินใจ การวางแผนทางการดำเนินงาน และควบคุมการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ขององค์กรเพื่อที่จะสร้างความมั่นใจว่าองค์กรสามารถที่จะดำเนินการได้อย่างสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ตลอดจนสามารถมีพัฒนาการและสามารถแข่งขันในอุตสาหกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2555: 62) ให้ความหมาย การบริหารยุทธศาสตร์ หมายถึง การดำเนินงานหรือการปฏิบัติงานของหน่วยงานภาครัฐ และ/หรือ เจ้าหน้าที่ของรัฐที่ใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ที่ลุ่มลึกหรือแยกย่อย เพื่อกำหนดทิศทาง แนวทาง แผนงาน กระบวนการในการดำเนินงาน การควบคุมตรวจสอบ และเป้าหมายที่ชัดเจน สอดคล้องและเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ พร้อมทั้งใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ทั้งนี้เพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารและเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเฉพาะของหน่วยงาน

วิโรจน์ สารรัตตะ (2542: 3) มีความเห็นว่า ยุทธศาสตร์ หมายถึง ทิศทางหรือแบบแผนการดำเนินงานในระยะยาวขององค์กร กำหนดขึ้นโดยคำนึงถึงความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอก แต่อาจเปลี่ยนแปลงได้หากสภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงไป การที่องค์กรจะสามารถเลือกยุทธศาสตร์ได้เหมาะสมเพียงใด ขึ้นอยู่กับข้อมูลเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมที่องค์กรจัดหามาได้

พสุ เดชะรินทร์ และคณะ (2548: 20) ให้ความหมายไว้ว่า ยุทธศาสตร์ คือ สิ่งที่ต้องการทำเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ โดยความสำเร็จนั้นของแต่ละองค์กรก็ไม่เหมือนกัน ถ้าเป็นองค์กรเอกชนความสำเร็จจะอยู่ที่ตัวเลขทางการเงิน แต่ถ้าเป็นหน่วยงานราชการ ความสำเร็จนั้นอยู่ที่การบรรลุวิสัยทัศน์

ชลธิศ ธีระฐิติ (อ้างในพรทิพย์ ชมเดช (2550: 48) ได้สรุปว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ มีความสำคัญต่อการบริหารองค์กรสมัยใหม่ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลโดยอาศัยกระบวนการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์และกระบวนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เพื่อบรรลุเป้าหมายทางกลยุทธ์ขององค์กร ภายใต้กรอบการวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่มีมิติของระยะเวลาที่ชัดเจนและการแปลงแนวความคิดไปสู่ผลสำเร็จทางรูปธรรม โดยกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์นั้น สามารถแบ่งกระบวนการทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ออกได้เป็น 2 ส่วน คือ กระบวนการวิเคราะห์หรือกำหนดแผนแม่บทเชิงกลยุทธ์ (Strategic Formulation) และกระบวนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation)

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2554: 1-75 – 1-108) กล่าวว่า กระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ ขั้นการวิเคราะห์สถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกหน่วยงาน ขั้นการวางแผนยุทธศาสตร์ ขั้นการดำเนินยุทธศาสตร์ และขั้นการควบคุมและประเมินผลยุทธศาสตร์

จากความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ สรุปได้ว่า ยุทธศาสตร์หมายถึง การกำหนดนโยบาย ทิศทางการดำเนินงานและเป้าหมายขององค์กร ซึ่งประกอบไปด้วยขั้นการกำหนดยุทธศาสตร์ ขั้นการดำเนินงาน และขั้นการติดตามประเมินผล ทั้งนี้เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์กร ดังนั้นการมีทิศทางการดำเนินงาน และเป้าหมายที่ชัดเจนเป็นส่วนหนึ่งที่จะช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จ

### 2.1.2 โครงสร้างองค์กร (Structure)

ความหมายและแนวคิดที่เกี่ยวกับโครงสร้าง มีนักวิชาการได้นิยามความหมายและมีแนวคิดของโครงสร้างไว้แตกต่างกันออกไป ดังนี้

Max Weber (อ้างในวิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2549: 19) ได้ศึกษาโครงสร้างการจัดองค์กรที่เรียกว่าระบบราชการ (bureaucracy) ระบบราชการที่มีโครงสร้างการจัดองค์กรขนาดใหญ่ รวมทั้งมีความซับซ้อน และเป็นทางการ โครงสร้างการจัดองค์กรตามแนวคิดของ Max Weber เรียกว่า ระบบราชการตามอุดมคติ (an ideal-type bureaucracy) มีหลักการที่สำคัญ 9 ประการ ดังนี้ 1) มีการกำหนดหน้าที่และแบ่งงานกันทำตามความชำนาญเฉพาะด้าน (specialized division of labor) 2) มีสายการบังคับบัญชาอย่างเป็นทางการ (hierarchy of authority) 3) ยึดหลักประสิทธิภาพ

ในการปฏิบัติงาน (efficiency) 4) ยึดโครงสร้างตามอำนาจหน้าที่ (authority structure) 5) ใช้หลักความสามารถในการเลื่อนตำแหน่ง (promotion based on achievement) 6) ยึดกฎระเบียบที่เป็นลายลักษณ์อักษร (written rules of conduct) 7) ยึดหลักการอย่างเป็นทางการมากกว่าความสัมพันธ์ส่วนบุคคล (impersonality) 8) มีข้อผูกมัดด้านอาชีพระยะยาว (lifelong career commitment) 9) ยึดความมีเหตุมีผล (rationality)

เรื่องวิทย์ เกษสุวรรณ (2549: 124) ได้กล่าวถึงโครงสร้างองค์การ ได้แก่ ตัวองค์การซึ่งครอบคลุมลักษณะและความสัมพันธ์ขององค์การที่ค่อนข้างคงที่ เช่น ลำดับชั้นการบังคับบัญชา เป้าหมายขององค์การ กฎระเบียบ และมาตรฐานการปฏิบัติงาน เทคโนโลยี กิจกรรมหลัก นโยบายการปฏิบัติงาน และแผนภูมิองค์การ

วันชัย มีชาติ (2553: 3-6) ได้อธิบายถึงโครงสร้างองค์การเป็นการจัดส่วนประกอบขององค์การเข้าด้วยกัน เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ โดยมีการจัดคนให้ทำงานในตำแหน่งต่างๆ มีการแบ่งงานกันทำ การจัดสายการบังคับบัญชาในองค์การ การกำหนดระดับตำแหน่งต่างๆ ในองค์การ รวมถึงการกำหนดระเบียบ กฎเกณฑ์ และวิธีการในการทำงาน โครงสร้างองค์การจะทำหน้าที่เช่นเดียวกับโครงสร้างของอาคาร สิ่งก่อสร้าง ที่กำหนดรูปพรรณสัณฐานขององค์การ และเป็นรูปร่างหน้าตาของแต่ละองค์การ โครงสร้างองค์การจะทำหน้าที่ในการดูแลการดำเนินงานขององค์การให้เป็นไปตามที่องค์การต้องการ ทั้งนี้ โครงสร้างองค์การมีหน้าที่สำคัญ 3 ประการ คือ ประการแรก ทำหน้าที่ในการสร้างผลผลิตขององค์การ เพื่อให้องค์การสามารถดำเนินการให้บรรลุตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ ประการที่สองทำหน้าที่ในการควบคุมพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การที่มีความแตกต่างหลากหลายเข้าด้วยกัน โดยจะกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงาน ประการที่สาม ทำหน้าที่ในการกำหนดโครงสร้างการใช้อำนาจตัดสินใจในองค์การ เป็นการพิจารณาถึงความสัมพันธ์เชิงอำนาจหรือเครือข่ายของความสัมพันธ์เชิงอำนาจภายในองค์การ เห็นถึงสายสัมพันธ์ของอำนาจของตำแหน่งต่างๆ

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2549: 14) ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับโครงสร้างไว้ว่า โครงสร้าง หมายถึง การจัดองค์การหรือองค์ประกอบของหน่วยงาน

จากความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับโครงสร้าง สามารถสรุปได้ว่า โครงสร้างองค์การ เป็นการแสดงถึงความเชื่อมโยงระหว่างการจัดแบ่งอำนาจหน้าที่และบทบาทที่บุคลากรภายในองค์การต้องรับผิดชอบ รวมถึงการแสดงถึงสายบังคับบัญชา หรือลำดับการบังคับบัญชาของหน่วยงาน ดังนั้น โครงสร้างองค์การจึงช่วยผู้บริหารในเรื่องการจัดคนให้ทำงานในตำแหน่งต่างๆ

### 2.1.3 ระบบการปฏิบัติงาน (System)

ความหมายและแนวคิดที่เกี่ยวกับระบบการปฏิบัติงาน มีนักวิชาการได้นิยามความหมายและมีแนวคิดของโครงสร้างไว้แตกต่างกันออกไป ดังนี้

ธงชัย สันติวงษ์, 2536 (อ้างใน ยุพิน อินทร์สกุล 2553: 8) เสนอแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการว่าเป็นหน้าที่การให้บริการของผู้บริหารทุกระดับชั้น นับตั้งแต่ตัวประธานบริษัทไปจนถึงหัวหน้าผู้ควบคุมงานนั้นสามารถจำแนกออกเป็นหน้าที่ในการวางแผนการจัดองค์การ การจัดคนทำงานและควบคุม หากดูจากหน้าที่ก็จะเห็นว่ามีความสัมพันธ์ต่อเนื่องกันอย่างใกล้ชิด เป็นลักษณะของกระบวนการ (process) อย่างหนึ่ง การพิจารณาตามแนวความคิดนี้ ก็คือผู้บริหารจะปฏิบัติหน้าที่บริหารด้วยวิธีการกระทำเป็นที่ละขั้นตอน (Step by Step) ที่ต่อเนื่องหมุนเวียนกันไปอย่างมีระเบียบโดยไม่ขาดตอนจากกัน ส่วนต่างๆ ของการบริหารจะมีความต่อเนื่องสอดคล้องกันไม่ขาดตอนจากกัน กล่าวคือ ผู้บริหารทุกคนต่างก็จะเริ่มต้นทำการวางแผนปรับปรุงแผนในแต่ละขั้นตอน ดำเนินการตามแผน จัดการกำลังคนด้วยการสั่งการและควบคุมอย่างต่อเนื่อง มีลักษณะของกระบวนการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง เป็นไปตามกำหนดหัวระยะเวลาคล้ายวัฏจักรหมุนเวียนเป็นกระบวนการเช่นนี้เรื่อยๆ ไป

พรทิพย์ ชมเดช (2550: 74) สรุปแนวคิดเกี่ยวกับการจัดกระบวนการว่า องค์การเป็นระบบของสังคมระบบหนึ่งซึ่งประกอบไปด้วยระบบย่อยหลายๆ ระบบ ซึ่งระบบย่อยเหล่านี้ต่างก็มีวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกันออกไป การจัดการเกี่ยวกับระบบย่อยต่างๆ เหล่านี้จึงเป็นสิ่งสำคัญขององค์กร ทั้งนี้เพราะองค์กรต้องมีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา หน่วยงานราชการซึ่งเป็นองค์กรประเภทหนึ่งที่ต้องมีการปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก แนวทางการบริหารงานแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ทำให้หน่วยงานราชการต้องปรับเปลี่ยนวิธีการทำงาน และปรับปรุงกระบวนการทำงานรวมทั้งระบบงานเพื่อให้เกิดผลิตภาพที่ตรงต่อความต้องการของประชาชน ดังนั้นการจัดการกระบวนการภายในองค์กรจึงถือได้ว่าเป็นสิ่งสำคัญในการบริหารราชการในปัจจุบัน เพราะการจัดการกระบวนการที่มีประสิทธิภาพย่อมส่งผลต่อประสิทธิผลในการดำเนินการด้านผลิตและบริการของส่วนราชการ

จากแนวคิดเกี่ยวกับระบบการปฏิบัติงาน ที่ได้กล่าวมาแล้วสรุปได้ว่า ระบบการปฏิบัติงาน คือ การจัดระบบการทำงานภายในองค์กรให้เป็นหมวดหมู่ เช่น ระบบการพัฒนาคุณภาพบริหารจัดการภาครัฐ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ระบบการติดตามประเมินผล เป็นต้น โดยอาจแสดงในรูปของแผนผังเพื่อแสดงลำดับขั้นตอนของการปฏิบัติงาน

### 2.1.4 รูปแบบการทำงานของผู้นำ (Style)

ความหมายที่เกี่ยวกับผู้นำ มีนักวิชาการ ได้นิยามความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำไว้แตกต่างกันออกไป ดังนี้

Michael J. Marguart and Dean W. Engel (อ้างใน พรทิพย์ ชมเดช 2550: 42) ได้เขียนบทความชื่อ “HRD competencies for a Shrinking World” ได้ระบุถึงทักษะของความเป็นผู้นำว่าควรประกอบไปด้วยคุณสมบัติ 5 ประการ ซึ่งนับได้ว่าเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งในเศรษฐกิจยุคโลกาภิวัตน์ ดังนี้ 1) ปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ 2) การติดต่อสื่อสาร 3) การพัฒนาบุคลากรอื่น 4) ความคิดสร้างสรรค์ 5) พร้อมรับความรู้ใหม่

Northouse (2010: 3-4 อ้างใน บุญเลิศ ไพรินทร์ 2556: 276) ได้ให้คำจำกัดความภาวะผู้นำไว้ดังนี้ “ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่บุคคลใช้อิทธิพลต่อกลุ่มคน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน” (Leadership is a process whereby an individual influenced a group of individuals to achieve a common goal.)

พรทิพย์ ชมเดช (2550: 36) ได้ให้ความหมายผู้นำไว้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถและได้รับการยอมรับจากสมาชิกภายในกลุ่มให้สามารถใช้อำนาจ รวมทั้งศาสตร์และศิลป์ในการจูงใจให้สมาชิกในกลุ่มคล้อยตาม ปฏิบัติตามและร่วมมือกันด้วยความเต็มใจในการประสานสัมพันธ์เพื่อให้งานประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

พัชสิริ ชมพุกำ (2552: 194) สรุปว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่บุคคลที่เป็นผู้นำมีอิทธิพล โน้มน้าว สร้างแรงบันดาลใจ จูงใจ และสามารถทำให้บุคคลอื่นทำตามเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม หน่วยงาน หรือองค์การ

วิเชียร วิทยอุดม (2548: 2 อ้างใน พรทิพย์ ชมเดช 2550: 36) ได้ให้ความหมายของ ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับการยอมรับหรือยกย่องให้เป็นผู้นำและต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถอันเกิดจากตัวของเขาเอง จนเป็นที่ยอมรับหรือยกย่องของกลุ่มให้เป็นผู้นำ และนำกลุ่มไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย

จากความหมายเกี่ยวกับรูปแบบการทำงานของผู้นำ สามารถสรุปได้ว่า รูปแบบการทำงานของผู้นำ หมายถึง รูปแบบการบริหารองค์กร หรือลักษณะพฤติกรรมที่แสดงออกในเชิงบริหารของผู้บริหารระดับสูงที่มีอิทธิพลต่อบุคลากรภายในองค์กร

### 2.1.5 บุคคล (Staff)

ความหมายและแนวคิดที่เกี่ยวกับทรัพยากรบุคคล มีนักวิชาการได้นิยามไว้แตกต่างกันออกไป ดังนี้

Gulick & Urwick (อ้างใน สมศรี สิงห์ทอง 2551: 89) ให้ความหมายการบริหารงานบุคคล (Staffing) หมายถึง การดำเนินการบริหารงานบุคคลซึ่งเป็นกระบวนการของการสรรหาและคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาสู่หน่วยงาน มีการปฐมนิเทศและมอบหมายงานให้ทั้งบุคลากรใหม่และบุคลากรเก่า มีการบำรุงรักษา สนับสนุนการเลื่อนระดับและการเลื่อนตำแหน่ง มีการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร มีการพิจารณาความดีความชอบ และดูแลเรื่องสวัสดิการ เนื่องจาก “คน” เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการบริหาร ดังนั้นการบริหารงานบุคคลจึงมีความสำคัญสูงสุดของกระบวนการบริหาร ผู้บริหารพึงเอาใจใส่ชีวิตความเป็นอยู่ และความสุข ความทุกข์ของผู้ร่วมงาน ให้เหมาะสมกับบุคคล (Put the right man in the right place) และให้ความเป็นธรรมแก่ผู้ร่วมงานโดยเสมอหน้ากัน

Mondy & Noe (อ้างใน เกื้อจิตร ชีระกาญจน์ 2555: 32) กล่าวว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management : HRM) หมายถึง การใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรและกล่าวเพิ่มเติมว่า ผู้บริหารทุกระดับต้องเกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยอาศัยพลังความสามารถของคนปฏิบัติให้สำเร็จ จำต้องใช้ความสามารถในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหาร

เกื้อจิตร ชีระกาญจน์. (2555: 33) ให้ความหมายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการจัดการเกี่ยวกับเรื่องคนในองค์กร เพื่อให้ได้คนดี มีความรู้ ความสามารถ เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่และมีสิ่งจูงใจให้บุคคลเหล่านี้พึงพอใจที่จะปฏิบัติงานให้กับองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

นิพนธ์ วรรณเวช (2551: 37) กล่าวว่าไว้ว่า “คน” เป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุด เพราะความสำเร็จของงานในหน่วยงานใดๆ ย่อมขึ้นอยู่กับคนซึ่งเป็นบุคลากรที่เข้าร่วมทำงานในหน่วยงานนั้นๆ การบริหารงานบุคลากรจึงเป็นกระบวนการที่มีความสำคัญต่อการทำงานเป็นหมู่คณะ โดยจะต้องหาวิธีการบริหารที่มีระเบียบ มีคุณธรรม และจัดหาวัสดุอุปกรณ์ที่เป็นปัจจัยเอื้อต่อการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน และทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งย่อมเป็นผลดีต่อความสำเร็จของหน่วยงานหรือองค์กรนั้นๆ

เสาวลักษณ์ โกศลกิตติอัมพร (2553: 34) ให้ความหมายของการมีส่วนร่วมของสมาชิก ว่าหมายถึง การมีส่วนร่วมในขั้นตอนการดำเนินงานของสมาชิกตั้งแต่การคิดวิเคราะห์ ตัดสินใจ วางแผน การดำเนินงาน การรับผลประโยชน์ ที่ส่งผลให้กลุ่มประสบความสำเร็จ

จากความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับเรื่องบุคคล สามารถสรุปได้ว่า บุคคล หมายถึง ผู้ปฏิบัติงานภายในองค์กรทุกตำแหน่งหน้าที่ บุคคลถือเป็นหัวใจสำคัญขององค์กร ถือเป็นปัจจัยหลักที่สำคัญต่อการปฏิบัติงาน เพราะสามารถส่งผลต่อความสำเร็จ หรือล้มเหลวขององค์กรได้

### 2.1.6 ทักษะของบุคลากร (Skill)

แนวคิดที่เกี่ยวกับทักษะของบุคลากร มีนักวิชาการได้นิยามไว้แตกต่างกันออกไป ดังนี้

Mirabile, 1995 (อ้างใน สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน 2537: 58)

Knowledge, skills, abilities and behaviors required for successful performance of job duties.

Mirabile กล่าวว่า สมรรถนะคือ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และพฤติกรรมที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานได้สำเร็จ

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2537: 59) กำหนดความหมายของสมรรถนะว่า เป็น “คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่น” กล่าวคือ การที่บุคคลจะแสดงสมรรถนะใดสมรรถนะหนึ่งได้ มักจะต้องมีองค์ประกอบของทั้งความรู้ ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ตัวอย่างเช่น สมรรถนะการบริการที่ดี ซึ่งอธิบายว่า “สามารถให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้” นั้น หากขาดองค์ประกอบต่างๆ ได้แก่ ความรู้ในงาน หรือทักษะที่เกี่ยวข้อง เช่น อาจต้องหาข้อมูลจากคอมพิวเตอร์ และคุณลักษณะของบุคคลที่เป็นคนใจเย็น อดทน ซอบช่วยเหลือผู้อื่นแล้ว บุคคลก็ไม่อาจจะแสดงสมรรถนะของการบริการที่ดีด้วยการให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้อีกอย่างหนึ่งคือ สมรรถนะเป็นกลุ่มพฤติกรรมที่องค์กรต้องการจากข้าราชการ เพราะเชื่อว่าหากข้าราชการมีพฤติกรรมการทำงานในแบบที่องค์กรกำหนดแล้วจะส่งผลให้ข้าราชการผู้นั้นมีผลปฏิบัติงานดี และส่งผลให้องค์กรบรรลุเป้าประสงค์ที่ต้องการไว้ ตัวอย่างเช่น การกำหนดสมรรถนะการบริการที่ดี เพราะหน้าที่หลักของข้าราชการคือการให้บริการประชาชน ทำให้หน่วยงานของรัฐบรรลุวัตถุประสงค์คือการทำให้เกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชน โดยสมรรถนะหลักในภาคราชการพลเรือน ประกอบด้วย

1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) คือ ความมุ่งมั่นจะปฏิบัติหน้าที่ราชการให้ดี หรือให้เกินมาตรฐานนี้ อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเอง หรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น อีกทั้งยังหมายรวมถึงการสร้างสรรค์พัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยากและท้าทายชนิดที่อาจไม่เคยมีผู้ใดสามารถกระทำได้มาก่อน

2) การบริการที่ดี (Service Mind) คือ ความตั้งใจและความพยายามของข้าราชการในการให้บริการต่อประชาชน ข้าราชการ หรือหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

3) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) คือ ความสนใจใฝ่รู้สั่งสมความรู้ความสามารถของตนในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ ด้วยการศึกษาค้นคว้าและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง จนสามารถประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่างๆ เข้ากับการปฏิบัติราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์

4) การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม จริยธรรม (Integrity) คือ การดำรงตนและประพฤติปฏิบัติอย่างถูกต้องเหมาะสมทั้งตามกฎหมาย คุณธรรม จรรยาบรรณแห่งวิชาชีพ และจรรยาข้าราชการเพื่อรักษาศักดิ์ศรีแห่งความเป็นข้าราชการ

5) การทำงานเป็นทีม (Teamwork) คือ ความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่นเป็นส่วนหนึ่งของทีม หน่วยงาน หรือส่วนราชการ โดยผู้ปฏิบัติมีฐานะเป็นสมาชิก ไม่จำเป็นต้องมีฐานะหัวหน้าทีม รวมทั้งความสามารถในการสร้างและรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกในทีม

จากแนวคิดเกี่ยวกับทักษะบุคลากร สามารถสรุปได้ว่า ทักษะของบุคลากร หมายถึง ความโดดเด่นหรือความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่สามารถใช้เป็นกลวิธีในการปฏิบัติให้ประสบผลสำเร็จได้ถูกต้องแม่นยำกว่าวิธีปฏิบัติงานที่ปกติ

### 2.1.7 ค่านิยมร่วมหรือวัฒนธรรมองค์กร (Share Value)

ความหมายและแนวคิดที่เกี่ยวกับค่านิยมร่วมหรือวัฒนธรรมองค์กร มีนักวิชาการได้นิยามไว้แตกต่างกันออกไป ดังนี้

Schein (1983) (อ้างใน พนิตนาฏ ชำนาญเสื่อ และประกริต รัชวัตร 2550: 6) ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์กรว่า เป็นลักษณะและวิธีการทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของส่วนรวมภายใต้สภาพแวดล้อมที่กำหนดให้

Edgar Schein และ Linda Smircich (อ้างใน อัมพร ไตรภักตร์ 2550: 34) มีความเห็นคล้ายกันว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งที่ส่งผลให้องค์กรเจริญขึ้น หรือเสื่อมถอยได้ กลุ่มต่างๆ ภายในองค์กรมีพฤติกรรมและปฏิสัมพันธ์ที่มีผลกระทบต่อระบบโดยรวม วัฒนธรรมการทำงานของกลุ่มที่ไม่ไปในทิศทางเดียวกันกับค่านิยมขององค์กรอาจส่งผลให้เกิดความเสื่อมต่อองค์กรได้ วัฒนธรรมองค์กรที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรจะทำให้การบริหารจัดการประสบความสำเร็จ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องทำให้แนวปฏิบัติสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ขององค์กรเป็นวัฒนธรรมการทำงานของคนส่วนใหญ่ในองค์กร วัฒนธรรมที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กรเป็นสิ่งที่มีความสำคัญมาก มันจะทำให้คนในองค์กรทำงานร่วมกันไปในทิศทางที่องค์กรตั้งเป้าหมายไว้และมีผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กรในอนาคต



Robert Kreitner และ Angelo Kinicki (2001) (อ้างใน ดิน ปรัชญพฤทธิ และ สุพิน เกษาคุปต์ (2553: 7-8) เห็นว่า ค่านิยมในองค์การเป็นรากฐานของวัฒนธรรมองค์กร และเป็น ปัจจัยในการกำหนดพฤติกรรมทางจริยธรรม สิ่งที่เราเรียกว่าค่านิยมมีลักษณะ 1) เป็นแนวความคิด หรือความเชื่อ 2) เกี่ยวกับเป้าหมายหรือพฤติกรรมที่พึงปรารถนา 3) อยู่เหนือสถานการณ์ (ค่านิยม ไม่เปลี่ยน แม้สถานการณ์เปลี่ยน) 4) ชี้นำการคัดเลือกหรือการประเมินพฤติกรรม (ว่าสิ่งใดควร ไม่ควร) และเหตุการณ์ต่างๆ (เป็นประโยชน์หรือไม่เป็นประโยชน์) 5) สามารถจัดลำดับได้ว่าสิ่งใด มีความสำคัญมากกว่าสิ่งใด (เช่น ความซื่อสัตย์สำคัญกว่าเงินทอง)

ค่านิยมสามารถแบ่งเป็น 2 ประเภท ได้แก่

1) ค่านิยมที่องค์กรต้องการให้เกิดขึ้น (espoused values) ซึ่งองค์กรเป็นผู้กำหนดและถ่ายทอดให้สมาชิกถือปฏิบัติ

2) ค่านิยมที่สมาชิกบุคคลยึดถือ (enacted values) และปฏิบัติจริง ซึ่งอาจ สอดคล้องหรือไม่สอดคล้องกับองค์กรก็ได้ เช่น องค์กรกำหนดค่านิยมเรื่องความซื่อสัตย์ โปร่งใส ถ้าสมาชิกในองค์กรเห็นดีด้วยและปฏิบัติตามเท่ากับว่าค่านิยมขององค์กรและบุคคลมีความสอดคล้องกัน แสดงให้เห็นจากพฤติกรรมของสมาชิกที่จะไม่พูดปดหลอกลวงลูกค้ำ และเปิดเผยข้อมูลต่างๆ ต่อผู้อื่น เป็นต้น แต่ค่านิยมองค์กรนั้นไม่ได้รับการปฏิบัติพนักงานยังคงทำงานแบบลับๆ ล่อๆ ไม่ตรงไปตรงมา ค่านิยมที่กำหนดไว้นั้นจึงเป็นเพียงข้อความที่เป็นความปรารถนาขององค์กรเท่านั้น แต่ไม่ได้มีผลต่อพฤติกรรมของสมาชิก ตรงนี้คือช่องว่างที่ต้องมีการจัดการต่อไป การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่พึงปรารถนาจึงหลีกเลี่ยงไม่พื้นที่จะต้องเสริมสร้างค่านิยมของสมาชิกในองค์กรให้สอดคล้องกับค่านิยมขององค์กร

ในองค์กรหนึ่งๆ จะมีค่านิยมหลายอย่างซ้อนๆ กัน เราเรียกว่า ระบบค่านิยม (values system) ค่านิยมเหล่านี้บางอย่างจะสอดคล้องกันและบางอย่างก็ขัดแย้งกัน ตัวอย่างเช่น ค่านิยมที่เกี่ยวกับการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย และค่านิยมที่เกี่ยวกับความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ค่านิยมทั้ง 2 นี้มีความขัดแย้งกัน เพราะค่านิยมแรกองค์กรจะต้องใช้การตั้งเป้าหมายและมาตรฐานที่สูง ติดตามงานอย่างเข้มงวด ใช้การแข่งขันเพื่อให้ได้ผลดีที่สุด ลักษณะเช่นนี้ทำให้เกิดวัฒนธรรมการแข่งขันและความขัดแย้งได้ง่าย ซึ่งขัดกับวัฒนธรรมองค์กรแบบร่วมมือร่วมใจที่เน้นความสามัคคี สมานฉันท์ ไม่ชอบความขัดแย้ง เป็นต้น ในยุคปัจจุบัน ค่านิยมองค์กรทั่วไปให้ความสำคัญแก่หลักความมีประสิทธิภาพและหลักการมีส่วนร่วม ซึ่งทั้ง 2 หลักนี้เป็นสิ่งที่ขัดแย้งกัน โดยธรรมชาติ ดังนั้น สิ่งที่องค์กรต้องการพิจารณา คือ จัดอันดับความสำคัญของค่านิยมใดเป็นอันดับต้นกว่ากัน

Richard L. Daft (2000) (อ้างใน ดิน ปรัชญพฤทธิ์ และสุพิน เกษาคุปต์ (2553: 7-13) จัดประเภทวัฒนธรรมองค์การโดยพิจารณาความเชื่อมโยงกับสิ่งแวดล้อมภายนอกและยุทธศาสตร์ขององค์การ เป็น 4 แบบ ดังนี้

1) วัฒนธรรมแบบปรับตัว (Adaptive Culture) ได้แก่ องค์การที่ให้ความสำคัญกับลูกค้า ผู้รับบริการ พนักงานภายใน ผู้ถือหุ้น ตลอดจนผู้เกี่ยวข้องอื่นๆ มีความพร้อมที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา โครงสร้างองค์การจะมีความยืดหยุ่น วัฒนธรรมแบบนี้เหมาะสมกับองค์การที่สิ่งแวดล้อมภายนอกมีการเปลี่ยนแปลงเร็ว ระบบบริหารจัดการต้องใช้การมีส่วนร่วมและใช้การกระจายอำนาจ

2) วัฒนธรรมแบบมุ่งความสำเร็จ (Achievement Culture) เหมาะกับองค์การที่มีลูกค้าเฉพาะกลุ่มความรวดเร็วไม่ใช่ปัจจัยหลักของความสำเร็จ แต่อยู่ที่ผลงานที่ดีมีคุณภาพ สิ่งแวดล้อมขององค์การแบบนี้ค่อนข้างคงที่ แต่ก็ยังต้องแข่งขัน ต้องทำงานเชิงรุกมีนวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้าบุคลากรต้องทำงานหนักเพื่อให้ผลงานสำเร็จตามเป้าหมาย องค์การแบบนี้ให้รางวัลแก่ผู้ชนะอย่างเป็นกอบเป็นกำ ถ้าไม่ได้ก็ต้องถูกไล่ออกไป

3) วัฒนธรรมแบบมีส่วนร่วม (Involvement Culture) ให้ความสำคัญกับปัจจัยภายในคือ การให้บุคลากรมีส่วนร่วมอย่างมากในการตัดสินใจเพื่อให้ทันกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงภายนอก องค์การแบบนี้ให้ความสำคัญกับพนักงาน เน้นความร่วมมือ การเอาใจใส่พนักงานและลูกค้า พนักงานและผู้บริหารมีความสัมพันธ์อันดีแบบผู้ร่วมงาน พนักงานจะมีความพึงพอใจมากกว่าแบบอื่น

4) วัฒนธรรมแบบมุ่งความสอดคล้อง (Consistency Culture) องค์การให้ความสำคัญกับปัจจัยภายใน เหมาะกับองค์การที่สิ่งแวดล้อมภายนอกค่อนข้างคงที่ไม่เปลี่ยนแปลงเร็ว องค์การมีการวางกฎระเบียบ คู่มือแนวปฏิบัติงานให้แก่สมาชิก ให้ความสำคัญกับความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ความเห็นพ้องต้องกัน บุคลากรที่ดีคือผู้ทำตามกฎเกณฑ์

ดิน ปรัชญพฤทธิ์ และสุพิน เกษาคุปต์ (2553: 7-6) สรุปว่า วัฒนธรรมองค์การ คือ แบบแผนการประพฤติปฏิบัติ รวมทั้งสิ่งประดิษฐ์และพิธีกรรมต่างๆ ที่สมาชิกภายในองค์การกระทำหรือจัดให้มีขึ้น ซึ่งมีรากฐานมาจากค่านิยม ความคิด ความเชื่อ และอุดมการณ์ที่สมาชิกมีส่วนร่วมกันอันเนื่องมาจากการได้เห็น ได้เรียนรู้จากสิ่งที่เกิดขึ้นในองค์การและผลที่ตามมา ร่วมกัน การเรียนรู้ถึงสิ่งที่เกิดขึ้นในองค์การนี้มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจว่าบุคคลควรจะแสดงพฤติกรรมตอบโต้ต่อสภาพแวดล้อมในแต่ละสถานการณ์ที่เผชิญอย่างไร

นวลละออง แสงสุข (2549: 13) กล่าวว่า การที่องค์กรจะเจริญก้าวหน้าได้นั้น วัฒนธรรมองค์กรเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่มีส่วนผลักดัน วัฒนธรรมเป็นประเพณี เป็นแบบอย่างที่ดีปฏิบัติของชุมชน หรือกลุ่มคนกลุ่มหนึ่ง เช่น ในชุมชน ในองค์กรธุรกิจถึงในระดับประเทศ วัฒนธรรมเป็นเครื่องมือการบริหารและการพัฒนาองค์กรอีกชนิดหนึ่ง ที่อาจเรียกได้ว่าเป็นระดับสุดยอดในการพัฒนาองค์กรที่เรียกว่า ไร่รูปแบบอย่างแท้จริง เพราะการปรับโครงสร้างเป็นเพียงแค่การแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบ แต่วัฒนธรรมเป็นกรอบวิธีการปฏิบัติของคนที่อยู่ในองค์กรนั้น นอกเหนือจากกฎระเบียบที่มีอยู่ วัฒนธรรมไม่มีเขียนไว้เป็นตัวอักษรอย่างกฎหมาย หรือระเบียบข้อบังคับในองค์กร แต่ยึดถือและเป็นที่ยอมรับขององค์กรนั้น วัฒนธรรมมีอิทธิพลต่อการประพฤติปฏิบัติของคนที่อยู่ในองค์กร สะท้อนให้เห็นขบวนการความคิด การตัดสินใจ การวางแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร และที่สำคัญที่สุดวัฒนธรรมองค์กร ที่มีวัฒนธรรมแข็งและไม่ยืดหยุ่น จะทำให้วัฒนธรรมกลายเป็นอุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กรนั้นได้

จากความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับค่านิยมร่วมหรือวัฒนธรรมองค์กร สามารถสรุปได้ว่า ค่านิยมร่วมหรือวัฒนธรรมองค์กร หมายถึง พฤติกรรมที่ยอมรับนับถือที่สมาชิกในองค์กรประพฤติปฏิบัติเป็นประจำ จนกลายเป็นบรรทัดฐานที่สมาชิกในองค์กรยึดถือร่วมกัน เกิดเป็นรากฐานของวัฒนธรรมองค์กรในที่สุด โดยวัฒนธรรมองค์กรสามารถส่งผลสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กรได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กรว่ามีลักษณะเป็นแบบใด

## 2.2 กรอบแนวคิดหลักการบริหาร POCCC ของ Henri Fayol ประกอบด้วย

Henri Fayol (อ้างใน สัมฤทธิ์ ยศสมศักดิ์: 2548) เสนอแนวคิดหลักการบริหาร โดยเสนอกระบวนการจัดการงานประกอบด้วยหน้าที่ 5 ประการ เรียกชื่อย่อว่า POCCC ซึ่งเป็นการรวมอักษรตัวแรกของหน้าที่แต่ละด้าน ดังนี้

การวางแผน (Planning) หมายถึง การคาดการณ์ล่วงหน้าถึงเหตุการณ์ต่างๆ ที่จะมีผลกระทบต่อธุรกิจ และกำหนดขึ้นเป็นแผนการการปฏิบัติงาน หรือวิถีทางที่จะปฏิบัติขึ้นไว้เป็นแนวทางการทำงานในอนาคต

การจัดองค์การ (Organizing) หมายถึง การจัดให้มีโครงสร้างของงานต่างๆ และอำนาจหน้าที่ให้อยู่ในส่วนประกอบที่เหมาะสมที่จะช่วยให้งานขององค์การบรรลุผลสำเร็จได้

การบังคับบัญชาสั่งการ (Commanding) หมายถึง การสั่งงานต่างๆ แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งผู้บริหารจะต้องกระทำตนเป็นตัวอย่างที่ดี และต้องเข้าใจผู้ปฏิบัติงานด้วย ตลอดจนเข้าใจถึงข้อตกลงในการทำงานของคนงานและองค์กรที่มีอยู่ รวมถึงการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรด้วย

การประสานงาน (Coordinating) หมายถึง การเชื่อมโยงงานของทุกคนให้เข้ากันได้ และไปสู่เป้าหมายเดียวกันในที่สุด

การควบคุม (Controlling) หมายถึง การที่จะต้องกำกับให้สามารถประกันได้ว่า กิจกรรมต่างๆ ที่ทำไปนั้น สามารถเข้ากันได้กับแผนที่วางไว้แล้ว

### 2.3 กรอบแนวคิดหลักการบริหาร POSDCORB ของ Gulick and Urwick ประกอบด้วย

Luther Gulick and Lyndall Urwick (อ้างใน สัมฤทธิ์ ยศสมศักดิ์: 2548) เสนอหลัก เกี่ยวกับหน้าที่ของหัวหน้าฝ่ายบริหาร ซึ่งมีหน้าที่และบทบาททางการบริหารอยู่ 7 ประการ สรุปได้ดังนี้

P-Planning = การวางแผน เป็นการวางแผนโครงการกิจกรรม และวิธีการที่จะต้อง ปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

O-Organizing = การจัดองค์การ เป็นการกำหนดโครงสร้างที่เป็นทางการของอำนาจ หน้าที่ขององค์การ โดยยึดหลักการแบ่งหน่วยงาน และทำงานอย่างประสานร่วมมือกัน

S-Staffing = การบริหารงานบุคคล เป็นหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลทั้งสิ้น เริ่มตั้งแต่การสรรหา การพัฒนา และจูงใจบุคคลเหล่านั้นให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

D-Directing = การสั่งการ เป็นภารกิจในการใช้ภาวะการเป็นผู้นำอย่างต่อเนื่อง ในองค์การในการทำการตัดสินใจและทำให้การตัดสินใจนั้นเป็นผลสำเร็จ

Co- Coordinating = การประสานงานเป็นงานที่มีความสำคัญในการรวบรวมและ ประสานให้ส่วนหรือปัจจัยต่างๆ ของกระบวนการทำงานมีความเกี่ยวเนื่องระหว่างกัน

R-Reporting = การรายงานผลเป็นกระบวนการและเทคนิคของการแจ้งให้ ผู้บังคับบัญชาทราบถึงความก้าวหน้าของงาน

B-Budgeting = การงบประมาณ เป็นภารกิจเกี่ยวกับการวางแผน การทำบัญชีการควบคุม เกี่ยวกับการเงินและการคลัง

### 2.4 กรอบแนวคิดหลักการบริหาร ของ Mary Parker Follett ประกอบด้วย

Follett (อ้างใน พิทยา บวรวัฒนา, 2555: 104) เสนอความคิดหลักการบริหารแบบวิทยาศาสตร์ ดังนี้

- 1) ความขัดแย้งเป็นเรื่องธรรมดาและบางครั้งอาจก่อให้เกิดผลดี
- 2) มนุษย์ไม่ชอบรับคำสั่ง คนสั่งจึงต้องอาศัยศิลปะ โดยพยายามทำให้ผู้รับคำสั่ง มีความรู้สึกว่าการสั่งนั้นเป็นสิ่งที่จำเป็นต้องปฏิบัติตาม โดยอัตโนมัติ และต้องพยายามทำให้ผู้รับ คำสั่งมีความรู้สึกว่าการสั่งนั้นมาจากองค์การส่วนรวม ไม่ได้มาจากคนส่งคนใดโดยเฉพาะเป็นการ ส่วนตัว
- 3) เรื่ององค์การเป็นเรื่องของทุกฝ่าย ทั้งฝ่ายบริหารและฝ่ายคนงานทั้งสองฝ่าย ต่างมีความรับผิดชอบร่วมกันในการที่จะวางแผนและจัดการนโยบายต่างๆ

4) หลักการบริหารที่ดี ได้แก่ หลักที่ให้ความสำคัญต่อเรื่องการประสานงาน ซึ่งต้องดำเนินการไปตามหลักเกณฑ์ดังต่อไปนี้

(1) การประสานงานและการควบคุมจะต้องเกิดขึ้นระหว่างหัวหน้าแผนกต่างๆ แทนที่จะส่งเสริมให้มีการประสานงาน และการควบคุมจากข้างบนลงสู่ข้างล่าง

(2) การประสานงานต้องมีลักษณะเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องไม่หยุดอยู่กับที่ เพราะในทางปฏิบัติ เมื่อเราสามารถแก้ไขปัญหาในการประสานงานในครั้งหนึ่งแล้ว สิ่งที่ย่อมเกิดขึ้นตามมาคือ เรามักจะเผชิญกับปัญหาใหม่ ซึ่งต้องอาศัยความพยายามร่วมกันอีกครั้งหนึ่งอีกด้วย เป็นไปอย่างต่อเนื่องอย่างนี้โดยไม่จบสิ้น

จากแนวคิดหลักการบริหาร สามารถสรุปได้ว่า แนวคิดหลักการบริหารเป็นแนวทางการดำเนินงานสำหรับผู้บริหารหรือผู้ปฏิบัติ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน การทำกิจกรรมต่างๆ ย่อมมีขั้นตอนกระบวนการทำงาน และในทุกกิจกรรมต้องหนีไม่พ้นการบริหารงานเสมอ ดังนั้นหลักการบริหารจึงสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้ตั้งแต่ผู้บริหารลงมาจนถึงผู้ปฏิบัติ

### 3. สำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

สำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 (ศธภ. 1-13) จัดตั้งตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง จัดตั้งสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ลงวันที่ 27 กันยายน 2555 เป็นหน่วยงานภายในที่มีฐานะเทียบเท่าสำนัก สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

ภาค หมายถึง พื้นที่ในการปฏิบัติภารกิจที่ครอบคลุมหลายจังหวัดที่ไม่ยึดโยงกับเขตการปกครอง ประกอบด้วย กลุ่มจังหวัด จังหวัด และเขตตรวจราชการ เพื่อขับเคลื่อนและผลักดันนโยบายและยุทธศาสตร์ของรัฐบาลและการบรรลุเป้าหมายและเกิดผลสัมฤทธิ์ตามภารกิจของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ และกระทรวงศึกษาธิการ

#### 3.1 ภารกิจและอำนาจหน้าที่

(1) จัดทำยุทธศาสตร์ แผนงาน โครงการและงบประมาณให้สอดคล้องกับนโยบายและยุทธศาสตร์ของกระทรวงและบริบทของพื้นที่

(2) สนับสนุนการตรวจราชการ และติดตาม ประเมินผลและนิเทศการศึกษาตามนโยบายและยุทธศาสตร์ของกระทรวง

(3) จัดทำและบริหารข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษาระดับกลุ่มจังหวัด

(4) ส่งเสริม สนับสนุนและพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา

- (5) ศึกษา วิเคราะห์ วิจัยทางการศึกษาตามนโยบายและยุทธศาสตร์ของกระทรวง
- (6) ดำเนินการเกี่ยวกับกิจกรรมทางการศึกษา และประสานกิจกรรมทางการศึกษา ศิลปวัฒนธรรมและการกีฬาเพื่อการศึกษา
- (7) ดำเนินการฝึกอบรมและพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาในพื้นที่ที่รับผิดชอบ
- (8) เป็นผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการในระดับกลุ่มจังหวัด
- (9) เป็นเครือข่ายศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการทุจริตกระทรวงศึกษาธิการในพื้นที่ที่รับผิดชอบ
- (10) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

### 3.2 โครงสร้าง

สำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ แบ่งออกเป็น 5 กลุ่มงาน ได้แก่ 1) กลุ่มอำนวยการ 2) กลุ่มยุทธศาสตร์และแผน 3) กลุ่มติดตามและประเมินผล 4) กลุ่มพัฒนาคุณภาพการศึกษา 5) กลุ่มข้อมูลและสารสนเทศ โดยมีอำนาจหน้าที่ ดังต่อไปนี้

**3.2.1 กลุ่มอำนวยการ** มีหน้าที่ความรับผิดชอบ เกี่ยวกับงานบริหารจัดการองค์การ พัฒนางค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง งานเลขานุการสำนักงาน และงานอื่นๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

**3.2.2 กลุ่มยุทธศาสตร์และแผน** มีหน้าที่ความรับผิดชอบ เกี่ยวกับการจัดทำ ยุทธศาสตร์และแผนพัฒนาการศึกษา การจัดทำแผนปฏิบัติการขององค์กร การบูรณาการการจัดการศึกษาในพื้นที่ งานเลขานุการคณะกรรมการ และงานอื่นๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

**3.2.3 กลุ่มติดตามและประเมินผล** มีหน้าที่ความรับผิดชอบ เกี่ยวกับการติดตาม และประเมินผลการดำเนินการตามนโยบายและยุทธศาสตร์ของกระทรวงศึกษาธิการ การประสานเครือข่ายการตรวจราชการและสนับสนุนการตรวจราชการของผู้ตรวจราชการกระทรวงศึกษาธิการ การศึกษา วิเคราะห์ วิจัยตามนโยบายและยุทธศาสตร์ของกระทรวงศึกษาธิการ การเฝ้าระวังภัยพิบัติ และรองรับภาวะวิกฤตและรายงานสภาวะการณ์ทางการศึกษา และงานอื่นๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

**3.2.4 กลุ่มพัฒนาคุณภาพการศึกษา** มีหน้าที่ความรับผิดชอบ เกี่ยวกับการส่งเสริมงานวิชาการด้านการศึกษาแก่หน่วยงานทั้งในและนอกสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ การส่งเสริมสนับสนุนและพัฒนาคุณภาพ มาตรฐานการศึกษา การส่งเสริมและดำเนินกิจกรรมทางการศึกษา การส่งเสริมและประสานกิจกรรมทางการศึกษา วัฒนธรรม และการกีฬาเพื่อการศึกษาแบบบูรณาการ การส่งเสริมการมีส่วนร่วมระหว่างภาครัฐ ภาคเอกชนและภาคประชาสังคมในการพัฒนา

การศึกษา งานฝึกอบรมและพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาของกระทรวงในพื้นที่และงานอื่นๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

**3.2.5 กลุ่มข้อมูลและสารสนเทศ** มีหน้าที่ความรับผิดชอบ เกี่ยวกับการพัฒนาข้อมูลสารสนเทศทางการศึกษา การให้บริการและเผยแพร่ข้อมูลสารสนเทศทางการศึกษา การให้คำปรึกษา คำแนะนำด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารขององค์กร และงานอื่นๆตามที่ได้รับมอบหมาย

### 3.3 การดำเนินการของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ให้ความสำคัญเรื่องการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ โดยได้ดำเนินการมาตั้งแต่ปีงบประมาณ 2549 ซึ่งได้ดำเนินการศึกษาวิเคราะห์แนวคิดทฤษฎี เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐานและกรอบการประเมินผลตัวชี้วัดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ จัดอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐานให้แก่ผู้เกี่ยวข้อง มอบหมายให้หน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในรายหมวดตามภารกิจของหน่วยงาน จัดให้มีการรายงานผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดรอบ 6 และ 12 เดือน บริการให้คำปรึกษา ศึกษางานองค์กรที่มีการบริหารจัดการที่เป็นเลิศ รวมไปถึงการตรวจประเมินจากผู้ตรวจประเมินภายนอก และจากการได้รับการตรวจรับรองคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Certify FL) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2556 สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ประกาศผลการตรวจรับรอง Certify FL ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2556 สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ผ่านเกณฑ์การตรวจรับรอง โดยได้คะแนนร้อยละ 91.87 และได้มอบรางวัลให้แก่สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ เพื่อให้การดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมีความต่อเนื่อง ตามเจตนารมณ์ของสำนักงาน ก.พ.ร. ที่มีความประสงค์ส่งเสริมให้หน่วยงานภาครัฐทุกหน่วยงานดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐอย่างต่อเนื่อง สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ จึงได้นำเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (เกณฑ์เต็มรูปแบบ) มาใช้ในการพัฒนาสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2557 เป็นต้นไป ทั้งนี้เพื่อเตรียมรับการตรวจประเมินในทุก 3 ปี และเพื่อรักษาสภาพการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการต่อไป

#### 4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

Herzberg (อ้างใน สมศรี สิงห์ทอง 2551: 67) ให้ความหมายการได้รับความสำเร็จในการทำงาน หมายถึง การที่บุคคลมีความสามารถในการแก้ปัญหาต่างๆ การรู้จักป้องกันปัญหาที่เกิดขึ้น ครั้นผลงานสำเร็จจึงเกิดความรู้สึกพอใจในผลงานสำเร็จของงานนั้นอย่างยิ่ง

เต็มจิต จันทคา (2551) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ พบว่า ตัวแปรการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ลักษณะสำคัญขององค์กร และการจัดกระบวนการ เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ กล่าวคือ การให้ความสำคัญกับบุคลากรทำให้บุคลากรเป็นปัจจัยที่ส่งผลมากที่สุด กอปรกับสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการมีนโยบายในการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐอย่างเป็นรูปธรรม โดยมอบหมายให้สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา เป็นหน่วยดำเนินการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจในการดำเนินการ นอกจากนี้ ลักษณะสำคัญขององค์กรและการจัดกระบวนการก็มีความสำคัญในระดับสูงเช่นเดียวกัน

เฉลิมศักดิ์ พิริยะพงศ์ (2554) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติตามแนวคิดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของเจ้าหน้าที่สาธารณสุข สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดระนอง พบว่าการปฏิบัติเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ อยู่ในระดับมากที่สุด เนื่องจากสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดระนอง ได้กำหนดให้การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) เป็นตัวชี้วัดการดำเนินงานในคำรับรองการปฏิบัติราชการ ประกอบกับ ก.พ.ร. กำหนดให้หน่วยราชการ มีการนำแนวคิดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) มาใช้ในทุกระดับราชการ จึงทำให้สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดระนอง มีนโยบายให้หน่วยงานย่อยในสังกัดทุกหน่วยงานนำแนวคิดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) มาใช้ในการพัฒนาคุณภาพการดำเนินงานทุกหน่วยงาน

นนทศักดิ์ เอกสันต์ (2555) ศึกษาการบริหารจัดการขององค์กรบริหารส่วนตำบลเพื่อส่งเสริมคุณภาพชีวิตของประชาชน กรณีศึกษา: องค์กรบริหารส่วนตำบลเมืองบัว อำเภอชุมพลบุรี จังหวัดสุรินทร์ พบว่า องค์กรบริหารส่วนตำบลเมืองบัวมีสถานภาพการบริหารจัดการตามกรอบแนวคิด McKinsey 7-S อยู่ในระดับสูง โดยมีสถานภาพการบริหารจัดการด้านทักษะ ด้านรูปแบบการบริหาร ด้านค่านิยมร่วม ด้านโครงสร้าง ด้านกลยุทธ์ และด้านระบบ อยู่ในระดับสูงและลดหลั่นกันมาตามลำดับ และอธิบายว่า 1) ด้านทักษะ มีผลการวิจัยอยู่ในระดับสูง โดยบุคลากรมีทักษะในการทำงานเป็นทีม พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง มีความรู้ความสามารถในการใช้เครื่องมือ เทคนิค



และวิธีการเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ มีความรู้ความสามารถและมีสมรรถนะตรงกับงานที่ปฏิบัติ และสามารถปฏิบัติงานแทนกันได้ 2) ด้านรูปแบบการบริหาร มีผลการวิจัยอยู่ในระดับสูง โดยผู้บริหารมีนโยบาย เป้าหมาย และทิศทางการทำงานที่เชื่อมโยงกับสภาวะแวดล้อมอย่างเป็นรูปธรรม และสื่อสารให้บุคลากรได้รับทราบอย่างชัดเจน อีกทั้งมีรูปแบบการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม สามารถกระตุ้นให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมกันของบุคลากรภายในองค์กรได้ 3) ด้านค่านิยมร่วม มีผลการวิจัยอยู่ในระดับสูง โดย มีวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อพฤติกรรมและเป็นแรงจูงใจของบุคลากรภายใน ให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และยังมีค่านิยมร่วมขององค์กรเป็นคำขวัญที่จดจำง่าย และทันสมัยสอดคล้องกับสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อให้ง่ายต่อการจดจำและนำไปสู่การปฏิบัติ 4) ด้านโครงสร้าง มีผลการวิจัยอยู่ในระดับสูง โดยมีการปรับโครงสร้างและลำดับการบังคับบัญชาให้สั้นลงเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอก มีการแบ่งงานกันทำตามความเชี่ยวชาญ มีการกำหนดขอบเขตของงานที่ชัดเจน ปฏิบัติงานตามกฎระเบียบ และมีอิสระในการตัดสินใจในการทำงาน 5) ด้านกลยุทธ์ มีผลการวิจัยอยู่ในระดับสูง โดยมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกเพื่อหาจุดแข็ง และจุดอ่อนขององค์กร ทั้งยังมีการทบทวนแผนกลยุทธ์อย่างสม่ำเสมอ มีการกำหนดนโยบาย เป้าหมาย ทิศทางและแผนกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับปัญหาและเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อม จัดทำแผนปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับการดำเนินตามแผนกลยุทธ์ ซึ่งมีการถ่ายทอดนโยบายและกลยุทธ์ขององค์กรให้บุคลากรทราบ รวมถึงมีการติดตาม กำกับ ควบคุม และประเมินผลการดำเนินงานของแผนกลยุทธ์ เพื่อวัดผลความก้าวหน้าตลอดจนปัญหาและอุปสรรคต่างๆ 6) ด้านระบบ มีผลการวิจัยอยู่ในระดับปานกลาง โดย มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนต่อการดำเนินงานภายในอย่างมีประสิทธิภาพ มีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศใหม่ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ มีระบบการวัด วิเคราะห์และการจัดการความรู้ที่ทันสมัย มีระบบการบริหารจัดการรูปแบบใหม่ๆ รวมไปถึงมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน เปิดเผย และ โปร่งใส 7) ด้านบุคลากร มีผลการวิจัยอยู่ในระดับสูง โดยมีการกำหนดนโยบายและบทบาทการบริหารทรัพยากรบุคคลไว้อย่างชัดเจน มีฐานข้อมูลของบุคลากร เช่น การวางแผนกำลังคน การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุ การแต่งตั้ง และการพัฒนาบุคลากร มีการสร้างระบบการเรียนรู้ของบุคลากร เช่น การฝึกอบรม การจัดให้มีห้องสมุด อินเทอร์เน็ต วารสาร หนังสือต่างๆ อย่างเพียงพอ และมีการจัดทำคู่มือที่ใช้ในการปฏิบัติงานที่มีรายละเอียด เข้าใจง่าย และปฏิบัติได้จริง

บัณฑิพงษ์ ท้าวอาจ (2557) ศึกษาสภาพและแนวทางการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดสุโขทัย พบว่า 1) สภาพการดำเนินการด้านการนำองค์กร มีสภาพการดำเนินการโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ผู้บริหารมีการส่งเสริมการสร้าง ความผูกพันและความร่วมมือภายในผู้บริหาร

มีการส่งเสริมให้บุคลากรมีการรับรู้และเข้าใจเกี่ยวกับทิศทางขององค์กรและนำไปใช้เป็นแนวปฏิบัติ ระบบการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติราชการตามแนวทางที่กำหนดไว้อย่างเคร่งครัด

2) สภาพการดำเนินการด้านวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ มีระดับสภาพการดำเนินการ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ การมีผู้เชี่ยวชาญด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน การมีส่วนร่วมในการจัดการวางแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรจากบุคลากร ประกอบกับบุคลากรมีความรู้ความเข้าใจในการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และนำแผนเชิงยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ และมีการกำหนดผู้รับผิดชอบในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ทำให้มีความต่อเนื่องของแผนยุทธศาสตร์

3) สภาพการดำเนินการด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีระดับสภาพการดำเนินการ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ มีการนำผลการวัดความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ไปปรับปรุงการให้บริการและการดำเนินงาน มีการติดตามประเมินผล เพื่อพัฒนาระบบการจัดการซื้อร้องเรียน ข้อเสนอแนะ ข้อคิดเห็น คำชมเชยของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียครอบคลุมผู้รับบริการตามพันธกิจ มีผู้รับผิดชอบในการรวบรวมซื้อร้องเรียน ข้อเสนอแนะ ข้อคิดเห็น คำชมเชย

4) สภาพการดำเนินการด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ มีระดับสภาพการดำเนินการ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ การให้บริการระบบเทคโนโลยีและสารสนเทศเพียงพอต่อความต้องการของบุคลากร มีผู้รับผิดชอบการจัดองค์ความรู้ที่มีอยู่เพื่อนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรและสังคม มีการเผยแพร่ผลงานด้านวิชาการและองค์ความรู้ต่างๆ ขององค์กรต่อสังคมอย่างต่อเนื่อง มีการปรับปรุงระบบบริหารความเสี่ยงของระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมในปัจจุบัน มีการวางระบบเทคโนโลยีและสารสนเทศเพื่อให้ประชาชนสามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลข่าวสารได้อย่างเหมาะสมและทันสมัย

5) สภาพการดำเนินการด้านการมุ่งเน้นทรัพยากร มีระดับสภาพการดำเนินการ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยนำหลักธรรมาภิบาลมาประกอบการพิจารณาอย่างจริงจัง สนับสนุนให้มีการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร มีการจัดระบบการสร้างความรู้ในสายงานให้แก่บุคลากรที่ชัดเจนและเป็นไปตามหลักการบริหารบ้านเมืองที่ดี

6) สภาพการดำเนินการด้านการจัดกระบวนการ มีระดับสภาพการดำเนินการ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ มีการติดตาม ประเมินผล และปรับปรุงกระบวนการในระหว่างการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง มีการจัดทำข้อกำหนดที่สำคัญของกระบวนการ เช่น ข้อกำหนดด้านกฎหมายที่ทันสมัย เพื่อนำไปใช้ปรับปรุงการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพและคุ้มค่า มีข้อมูลด้านข้อกำหนดที่เพียงพอต่อการนำมาประกอบการออกแบบกระบวนการ

7) สภาพการดำเนินการด้านผลลัพธ์การดำเนินการ มีระดับสภาพการดำเนินการ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ การสร้างแรงจูงใจ เช่น การให้รางวัลแก่บุคลากรหรือ

หน่วยงานที่ดำเนินงานได้ผลลัพธ์ตามที่กำหนด มีระบบการควบคุมประสิทธิภาพผลลัพธ์การดำเนินงานขององค์กรให้เป็นไปตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ มีการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ถึงผลลัพธ์การดำเนินงาน เพื่อกระตุ้นให้เกิดกำลังใจในการทำงาน และมีการนำผลลัพธ์การดำเนินงานในการประกอบการวางแผนพัฒนาองค์กรต่อไป

พระปรีชา แสนบุญ (2549) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของผู้ประกอบการผลิตภัณฑ์สินค้าหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ จังหวัดปทุมธานี พบว่า บทบาทของผู้นำชุมชนในด้านต่างๆ เช่น การมีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความรู้ มีความเอาใจใส่ และมีความสามารถในการโน้มน้าวจิตใจคน มีผลต่อความสำเร็จของผู้ประกอบการอยู่ในระดับสูงทั้งหมด สำหรับปัจจัยด้านกระบวนการ พบว่า บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการทำงานอย่างโปร่งใส ยุติธรรม และมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์อยู่เสมอ จะส่งผลต่อความสำเร็จอยู่ในระดับมากเช่นกัน

ภัทราภรณ์ โพนเงิน (2548) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า ความสำเร็จในการพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษาของโรงเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้รับอิทธิพลจากปัจจัยภายในมากที่สุด โดยตัวแปรที่มีอิทธิพลมากที่สุด ได้แก่ ตัวแปรนโยบายการบริหาร ตัวแปรความพร้อมด้านบุคลากร ตัวแปรงบประมาณ ตัวแปรความพร้อมด้านสื่อ อุปกรณ์อาคารและสถานที่ และตัวแปรความเข้าใจในเรื่องหลักสูตรของผู้บริหาร

มยุรี สุกดา และ ธนัช กนกเทศ (2559) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการที่ดีขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กรณีศึกษา: องค์การบริหารส่วนตำบลปามะคาบ อำเภอเมือง จังหวัดพิจิตร พบว่า ปัจจัยทางด้านการบริหารตามแบบจำลอง 7'S (McKinsey 7-S Framework) คือ ปัจจัยด้านโครงสร้าง ด้านกลยุทธ์ ด้านระบบการบริหารจัดการ ด้านบุคลากร ด้านผู้นำ และด้านค่านิยมร่วม ล้วนแต่เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการขององค์การบริหารส่วนตำบลปามะคาบ และจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลปามะคาบ ผู้บริหารให้ความสำคัญกับปัจจัยทางการบริหารตามแบบจำลอง 7'S (McKinsey 7-S Framework) ว่าเป็นปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารองค์การบริหารส่วนตำบลปามะคาบอยู่ในระดับมาก โดยให้ความสำคัญด้านผู้นำว่ามีผลต่อความสำเร็จขององค์กรมากที่สุด นอกจากนี้ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ที่มีความคิดเห็นที่สอดคล้องกัน คือ การให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านผู้นำว่ามีผลต่อความสำเร็จขององค์กรมากที่สุด และยังพบว่าส่งผลถึงความพึงพอใจของประชาชนที่มีต่อการให้บริการอยู่ในระดับมากที่สุด ความพึงพอใจของเจ้าหน้าที่ที่มีความรู้สึกรับผิดชอบต่อองค์กรอยู่ในระดับมากที่สุด และความพึงพอใจของเจ้าหน้าที่ที่มีต่อการบริหารงานและต่อองค์กรอยู่ในระดับมากที่สุด

เยาวเรศว์ นุตเดชานันท์ (2554) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาองค์กร ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมสุขภาพจิต กระทรวงสาธารณสุข พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ มี 4 ตัวแปร คือ 1) ความพร้อมของระบบงาน 2) ค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กร 3) การมีส่วนร่วมของบุคลากร และ 4) ความชัดเจนของโครงสร้างองค์กร ตามลำดับ ซึ่งอธิบายว่า 1) ความพร้อมของระบบงาน มีความสำเร็จอยู่ในระดับมาก โดยกรมสุขภาพจิตสามารถดำเนินงานตามเป้าหมาย แผนยุทธศาสตร์ รวมทั้งได้รับงบประมาณที่เพียงพอทำให้มีส่วนร่วมช่วยสนับสนุนการดำเนินการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 2) ค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กร มีความสำเร็จอยู่ในระดับมาก โดยกรมสุขภาพจิตมีความพร้อมที่จะให้ความร่วมมือ ให้การยอมรับ ในการนำระบบการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาใช้ รวมถึงมุ่งมั่นผลักดันให้ดำเนินการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐประสบผลสำเร็จ 3) การมีส่วนร่วมของบุคลากร มีความสำเร็จอยู่ในระดับมาก โดยการที่บุคลากรได้รับประโยชน์จากการดำเนินการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ รวมถึงการเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการร่วมคิด ร่วมเสนอความเห็น และร่วมติดตามผลการดำเนินงาน 4) ความชัดเจนของโครงสร้างองค์กร มีความสำเร็จอยู่ในระดับมาก โดยมีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ที่ชัดเจน และการจัดแบ่งหน่วยงานภายในกรมสุขภาพจิตมีส่วนช่วยทำให้เกิดความสำเร็จในการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

รุ่งนภา ตาอินทร์ (2551) ศึกษาปัจจัยที่เอื้อต่อความสำเร็จในการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รับรางวัลบริหารจัดการที่ดี: กรณีศึกษาองค์กรบริหารส่วนตำบลคอนแก้ว อำเภอแม่ริม จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า 1) ปัจจัยด้านกลยุทธ์ (Strategy) เป็นปัจจัยที่เอื้อต่อความสำเร็จในการบริหารงานขององค์กรบริหารส่วนตำบลคอนแก้ว โดยกล่าวว่า ในการกำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์รวมขององค์กรและแผนการปฏิบัติงานขององค์กรบริหารส่วนตำบลคอนแก้ว เป็นการดำเนินงานที่เน้นการมีส่วนร่วมของผู้บริหาร เจ้าหน้าที่และประชาชนในท้องถิ่น ในการร่วมกันคิดร่วมกันทำงานเพื่อต้องการพัฒนาองค์กรและท้องถิ่นให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ดังนั้นจึงทำให้ผู้บริหาร เจ้าหน้าที่ และประชาชนมีความเป็นหนึ่งเดียว มีเป้าหมายเดียวกัน เพราะรู้ว่าตนมีหน้าที่อะไร มีทิศทางและมีแผนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน และเกิดจากความต้องการของประชาชนโดยตรง 2) ปัจจัยด้าน โครงสร้างองค์กร (Structure) องค์กรบริหารส่วนตำบลคอนแก้วมีการจัดโครงสร้างองค์กรตามพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์กรบริหารส่วนตำบล ปี 2537 กล่าวคือ มีแผนผังองค์กรที่ชัดเจน มีสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน การบริหารจัดการก็เป็นขั้นตอนตามสายการบังคับบัญชา ซึ่งการจัดโครงสร้างตามลักษณะดังกล่าว ทำให้การทำงานล่าช้า แต่ในทางปฏิบัติจริงแล้ว

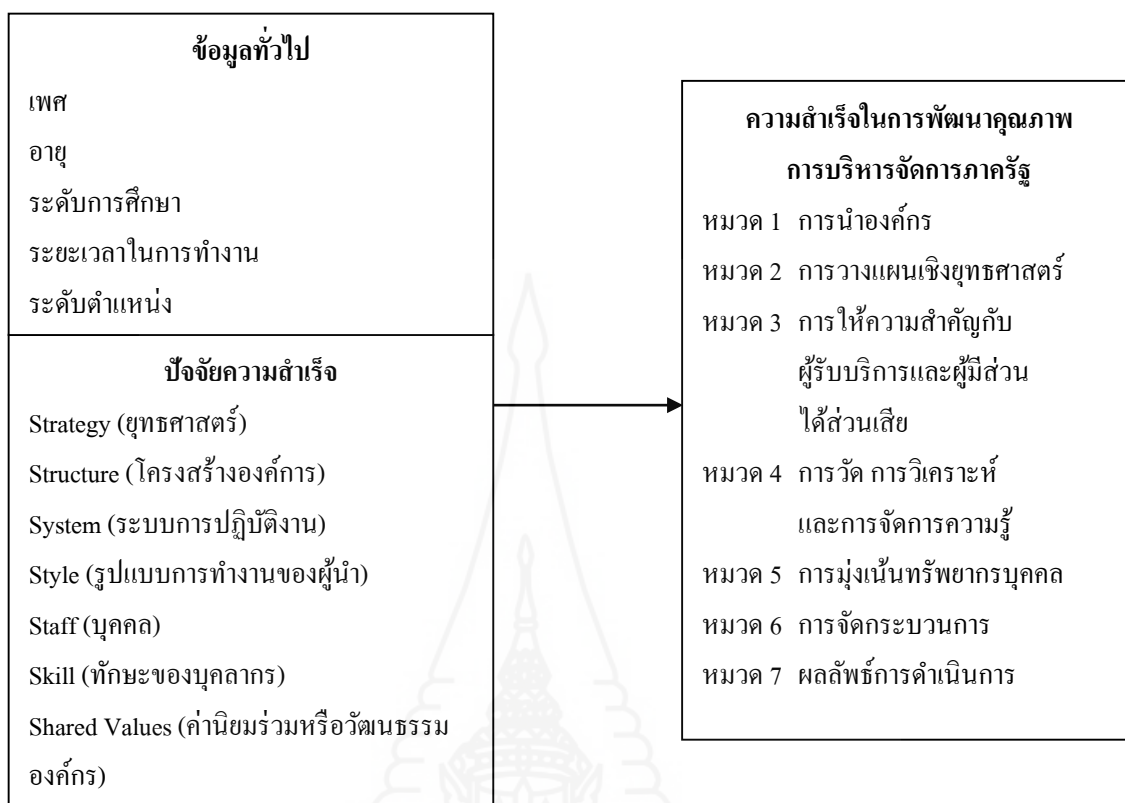
องค์การบริหารส่วนตำบลคอนแก้ว มีความยืดหยุ่นในการทำงานอย่างมาก งานหรือขั้นตอนไหนที่สามารถลดขั้นตอนได้ก็สามารถทำได้เลย ทำให้การทำงานมีความรวดเร็ว สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างรวดเร็ว ประกอบกับมีการแบ่งส่วนการบริหารองค์การตามลักษณะองค์การแบบหน้าที่ ทำให้เจ้าหน้าที่ทำงานตามความชำนาญ รู้หน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจน จึงส่งผลให้องค์การบริหารส่วนตำบลคอนแก้วสามารถทำงานได้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ดังนั้นจึงเห็นว่าปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กรเป็นปัจจัยที่เอื้อต่อความสำเร็จขององค์การบริหารส่วนตำบลคอนแก้ว 3) ปัจจัยด้านค่านิยมร่วม (Shared Values) องค์การบริหารส่วนตำบลคอนแก้ว มีวัฒนธรรมองค์กรลักษณะสร้างสรรค์ในมิติเน้นความสำเร็จ มิติเน้นสัจการแห่งตน มิติเน้นบุคคลและการกระตุน และมิติเน้นไมตรีสัมพันธ์ ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรลักษณะนี้ ทำให้เกิดการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนทั้งผู้บริหาร เจ้าหน้าที่ และประชาชน ความมีสัมพันธภาพที่ดี ช่วยเหลือเกื้อกูลกันในการทำงาน และความมีเหตุมีผลในการทำงาน ซึ่งสิ่งเหล่านี้ส่งผลให้ผู้บริหาร เจ้าหน้าที่ที่มีความรู้สึกผูกพันในการทำงาน และประชาชนก็รู้สึกอย่างมีส่วนร่วม อยากร่วมเป็นส่วนหนึ่งกับองค์การบริหารส่วนตำบลคอนแก้ว ทำให้การทำงานประสบผลสำเร็จตามที่คาดหวังไว้ได้ ดังนั้นจึงถือว่าค่านิยมร่วมหรือวัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยที่เอื้อต่อความสำเร็จขององค์การบริหารส่วนตำบลคอนแก้ว 4) ปัจจัยด้านระบบและวิธีการ (Systems) องค์การบริหารส่วนตำบลคอนแก้ว มีแนวทางการบริหารจัดการองค์การตามระเบียบและมีการกำหนดระบบงานและขอบเขตของงานที่รับผิดชอบตามหน้าที่ของส่วนต่างๆ ในองค์กรแตกต่างกันไปตามความรู้ความสามารถและความชำนาญภายใต้กฎหมายที่กำหนดไว้อย่างเคร่งครัด จึงทำให้เจ้าหน้าที่รู้หน้าที่ขอบเขตความรับผิดชอบ ทำงานที่ได้รับมอบหมาย ผลงานที่ออกมาก็มีคุณภาพและส่งผลให้การบริหารประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ แต่อย่างไรก็ตามในการบริหารงานภายในต้องให้ความสำคัญกับการบริหารงานในด้านระบบข้อมูลข่าวสารในองค์กร ระบบงบประมาณการบริหาร และความพร้อมของอุปกรณ์ในการดำเนินงานด้วย 5) ปัจจัยด้านคนหรือพนักงาน (Staff) องค์การบริหารส่วนตำบลคอนแก้วมีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสม ตั้งแต่การสรรหาคัดเลือกเจ้าหน้าที่ในตำแหน่งต่างๆ โดยใช้ระบบคุณธรรม มีวิธีการจูงใจเจ้าหน้าที่ไม่ว่าเรื่องของค่าตอบแทนค่าล่วงเวลา การให้ทุนการศึกษา หรือการจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ต่างๆ และการควบคุมเจ้าหน้าที่ที่มีคุณภาพ และการเปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่ได้มีส่วนร่วมในการบริหารงานด้านต่างๆ แม้กระทั่งการประเมินผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ การทำงานที่สามารถเข้าร่วมปรึกษาหารือกันได้ตลอดเวลา การทำงานเหมือนครอบครัวเหมือนพี่น้อง จึงทำให้เจ้าหน้าที่รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การบริหารส่วนตำบลคอนแก้ว และพยายามที่จะพัฒนาองค์กรต่อไป ดังนั้นการบริหารบุคคลจึงเป็นปัจจัยที่เอื้อต่อความสำเร็จในการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบลคอนแก้ว 6) ปัจจัยด้านลักษณะการบริหาร หรือด้านผู้นำ

(Style) ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลคอนแก้ว เป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ กล่าวคือ พยายามใฝ่หาความรู้ใหม่ๆ ริเริ่มสิ่งใหม่ๆ เข้ามาปรับใช้ในองค์กรอยู่เสมอ มีความเป็นประชาธิปไตยสูง เปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วม กระตุ้นให้เจ้าหน้าที่คิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่อยู่เสมอ ในขณะเดียวกันก็ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่เจ้าหน้าที่ มีความยืดหยุ่นในการทำงาน ให้ความสำคัญกับอิสระแก่เจ้าหน้าที่ในการทำงาน ทำให้เจ้าหน้าที่เชื่อถือ ยอมรับและปฏิบัติตาม มีขวัญกำลังใจในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จ ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า ปัจจัยด้านผู้นำเป็นปัจจัยหนึ่งที่เอื้อต่อความสำเร็จในการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบลคอนแก้วอย่างมาก 7) ปัจจัยด้านทักษะการบริหาร (Skill) การบริหารขององค์การบริหารส่วนตำบลคอนแก้ว เกิดจากความร่วมมือกันคิดร่วมกันทำของทุกฝ่ายที่พยายามคิดพัฒนาสิ่งใหม่ๆ เข้ามาใช้ในองค์กรเสมอ พยายามที่จะปรับตัวตามเกณฑ์การบริหารด้านต่างๆ ที่เหมาะสมกับยุคสมัยของการบริหารจัดการอยู่เสมอ ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นปัจจัยช่วยในการพัฒนาองค์กรให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กรภายนอกถือได้ว่าเป็นทักษะการบริหารเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่งที่ช่วยให้องค์การบริหารส่วนตำบลคอนแก้วประสบความสำเร็จในการบริหารงานได้

สมศรี สิงห์ทอง (2551: 67) กล่าวว่า ความสำเร็จในการทำงาน คือ การที่บุคคลปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายจนประสบผลสำเร็จ และได้รับรู้ถึงผลลัพธ์ที่พึงได้รับ ซึ่งอาจอยู่ในรูปของผลตอบแทนต่างๆ เมื่อได้รับรู้ผลลัพธ์ที่พึงได้รับแล้ว บุคคลเกิดความรู้สึกพอใจในงานและมีความรู้สึกมั่นคง

สำนักงาน ก.พ. (อ้างใน วีรชัย ชูณหสุวรรณ 2548: 25) กล่าวถึงปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factors-CSFs) ว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งต่อการบรรลุความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ องค์กรมีปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จเป็นแนวทางที่เป็นรูปธรรมในการยึดโยงการปฏิบัติงานทุกระดับให้มุ่งไปในทิศทางเดียวกัน ทำให้เจ้าหน้าที่และผู้บริหารขององค์กรรู้ว่าต้องทำอะไรบ้าง เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ขององค์กรตอบสนองวิสัยทัศน์หากปราศจากปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ วิสัยทัศน์องค์กรจะไม่ได้รับการตอบสนอง ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จไม่จำเป็นต้องวัดผลได้แต่จะทำหน้าที่ชี้นำหรือเป็นหลักหมายสำคัญต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จกำหนดจากวิสัยทัศน์หรือพันธกิจขององค์กรโดยใช้เกณฑ์ต่อไปนี้ 1) มุ่งความสำคัญไปที่ผลผลิตและผลลัพธ์ 2) มีความเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ 3) มีความหมายที่เฉพาะเจาะจงและสามารถเข้าใจได้ง่าย 4) ผู้บริหารให้การยอมรับ 5) องค์กรสามารถควบคุมให้เกิดขึ้นได้ในทางปฏิบัติ

จากการสำรวจเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในส่วนของแนวคิด ทฤษฎี และหลักการต่างๆ ผู้ศึกษาขอนำมาสรุปเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาดังนี้



ภาพที่ 2.3 กรอบแนวคิดในการศึกษา

จากกรอบแนวคิดในการศึกษา สามารถสรุปถึงที่มาของกรอบแนวคิดในการศึกษา ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพบริหารจัดการภาครัฐ ดังนี้

1) ตัวแปรอิสระด้านยุทธศาสตร์ (Strategy) เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งได้รับการสนับสนุนจากนักวิชาการ ได้แก่ Wheelen & Thomas. (2000: 4-5 อ้างใน วารสารวิชาการบริหารการศึกษา มศว. 2551: 11) ที่เห็นว่าผู้นำจำเป็นต้องใช้กลยุทธ์ในการบริหารจัดการเพื่อขับเคลื่อนพันธกิจไปสู่ความสำเร็จขององค์กรมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และปรับปรุงคุณภาพของผลผลิตและการบริการในรูปแบบต่างๆ ต่อสาธารณชน เชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างนโยบายไปยังผลสัมฤทธิ์ ปรับปรุงการปฏิบัติงาน ให้เป็นไปตามมาตรฐาน นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2555: 62) ที่เห็นว่า การบริหารยุทธศาสตร์ หมายถึง การดำเนินงานหรือการปฏิบัติงานของหน่วยงานภาครัฐ และ/หรือ เจ้าหน้าที่ของรัฐที่ใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ที่ลุ่มลึกหรือแยกกาย เพื่อกำหนดทิศทาง แนวทาง แผนงาน กระบวนการในการดำเนินงาน การควบคุมตรวจสอบ และเป้าหมายที่ชัดเจน สอดคล้องและ

เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ พร้อมทั้งใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ทั้งนี้เพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารและเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเฉพาะของหน่วยงาน รวมทั้งสอดคล้องกับแนวคิดของ Gulick and Urwick ที่เสนอกรอบแนวคิดหลักการบริหาร POSDCORB (อ้างใน สัมฤทธิ์ ชศสมศักดิ์: 2548) เสนอหลักเกี่ยวกับหน้าที่ของฝ่ายบริหาร ซึ่งก็คือ การวางแผน Planning ทั้งนี้เพื่อเป็นการวางแผนโครงการกิจกรรม และวิธีการที่จะต้องปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

2) ตัวแปรอิสระด้านโครงสร้างองค์การ (Structure) เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งได้รับการสนับสนุนจากนักวิชาการ ได้แก่ Henri Fayol เสนอกรอบแนวคิดหลักการบริหาร POCCC (อ้างใน สัมฤทธิ์ ชศสมศักดิ์: 2548) โดยเสนอกระบวนการจัดการงานที่สำคัญประการหนึ่งคือ เรื่องการจัดองค์การ (Organizing) ซึ่งเป็นการจัดให้มีโครงสร้างของงานต่างๆ และอำนาจหน้าที่ให้อยู่ในส่วนประกอบที่เหมาะสมที่จะช่วยให้งานขององค์การบรรลุผลสำเร็จได้ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ วันชัย มีชาติ (2553: 3-6) ที่อธิบายถึงโครงสร้างองค์การ เป็นการจัดส่วนประกอบขององค์การเข้าด้วยกัน เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ โดยมีการจัดคนให้ทำงานในตำแหน่งต่างๆ มีการแบ่งงานกันทำ การจัดสายการบังคับบัญชาในองค์การ การกำหนดระดับตำแหน่งต่างๆ ในองค์การ รวมถึงการกำหนดระเบียบ กฎเกณฑ์ และวิธีการในการทำงาน โครงสร้างองค์การจะทำหน้าที่เช่นเดียวกับโครงสร้างของอาคาร สิ่งก่อสร้าง ที่กำหนดรูปพรรณสัณฐานขององค์การ และเป็นรูปร่างหน้าตาของแต่ละองค์การ โครงสร้างองค์การจะทำหน้าที่ในการดูแลการดำเนินกิจการขององค์การให้ เป็นไปตามที่องค์กรต้องการ รวมทั้งสอดคล้องกับแนวคิดของ Henri Fayol ที่เสนอกรอบแนวคิดหลักการบริหาร POCCC (อ้างใน สัมฤทธิ์ ชศสมศักดิ์: 2548) โดยเสนอกระบวนการจัดการงานที่สำคัญประการหนึ่งคือ การจัดองค์การ (Organizing) หมายถึง การจัดให้มีโครงสร้างของงานต่างๆ และอำนาจหน้าที่ให้อยู่ในส่วนประกอบที่เหมาะสมที่จะช่วยให้งานขององค์การบรรลุผลสำเร็จได้

3) ตัวแปรอิสระด้านระบบการปฏิบัติงาน (System) เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งได้รับการสนับสนุนจากนักวิชาการ ได้แก่ McKinsey เสนอกรอบแนวคิดหลักการบริหาร 7'S (อ้างใน พรทิพย์ ชมเดช: 2550) โดยเครื่องมือทางการบริหารที่สำคัญประการหนึ่งคือ ระบบการปฏิบัติงาน (System) ในการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ตามที่กำหนดไว้ นอกจากการจัดโครงสร้างที่เหมาะสมและมีกลยุทธ์ที่ดีแล้ว การจัดระบบการทำงาน (Working System) ก็มีความสำคัญยิ่ง อาทิ ระบบบัญชี/การเงิน ระบบพัสดุ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ระบบการติดตามประเมินผล เป็นต้น นอกจากนี้ยังสอดคล้อง รุ่งนภา ตาอินทร์ (2551, หน้า 57-85) ศึกษาปัจจัยที่เอื้อต่อความสำเร็จในการบริหารองค์กรปกครองส่วน



ท้องถิ่นที่ได้รับรางวัลบริหารจัดการที่ดี: กรณีศึกษาองค์การบริหารส่วนตำบลคอนแก้ว อำเภอแมริม จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า ปัจจัยด้านระบบและวิธีการ (Systems) เป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์การบริหารส่วนตำบลคอนแก้ว เนื่องจากมีแนวทางการบริหารจัดการองค์การตามระเบียบและมีการกำหนดระบบงานและขอบเขตของงานที่รับผิดชอบตามหน้าที่ของส่วนต่างๆ ในองค์การแตกต่างกันไปตามความรู้ความสามารถและความชำนาญภายใต้กฎหมายที่กำหนดไว้อย่างเคร่งครัด จึงทำให้เจ้าหน้าที่รู้หน้าที่ขอบเขตความรับผิดชอบ ทำงานที่ได้รับมอบหมาย ผลงานที่ออกมาก็มีคุณภาพและส่งผลให้การบริหารประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ แต่อย่างไรก็ตามในการบริหารงานภายในต้องให้ความสำคัญกับการบริหารงานในด้านระบบข้อมูลข่าวสารในองค์การระบบงบประมาณการบริหาร และความพร้อมของอุปกรณ์ในการดำเนินงานด้วย

4) ตัวแปรอิสระด้านรูปแบบการทำงานของผู้นำ (Style) เป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งได้รับการสนับสนุนจากนักวิชาการ ได้แก่ Northouse (2010: 3-4 อ้างใน บุญเลิศ ไพรินทร์ 2556: 276) ได้ให้คำจำกัดความภาวะผู้นำไว้ดังนี้ “ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่บุคคลใช้อิทธิพลต่อกลุ่มคน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน” (Leadership is a process whereby an individual influenced a group of individuals to achieve a common goal.) นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับพรทิพย์ ชมเดช (2550: 36) ที่กล่าวว่าผู้นำหมายถึง บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถและได้รับการยอมรับจากสมาชิกภายในกลุ่มให้สามารถใช้อำนาจ รวมทั้งศาสตร์และศิลป์ในการจูงใจให้สมาชิกในกลุ่มคล้อยตาม ปฏิบัติตามและร่วมมือกันด้วยความเต็มใจในการประสานสัมพันธ์เพื่อให้งานประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ รวมทั้งสอดคล้องกับแนวคิด Henri Fayol (อ้างใน สัมฤทธิ์ ชศสมศักดิ์: 2548) เสนอแนวคิดหลักการบริหาร POCCC ซึ่งบทบาทที่สำคัญประการหนึ่งคือ การบังคับบัญชาสั่งการ (Commanding) ซึ่งเป็นการสั่งงานต่างๆ แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้บริหารจะต้องกระทำตนเป็นตัวอย่างที่ดี และต้องเข้าใจผู้ปฏิบัติงานด้วย ตลอดจนเข้าใจถึงข้อตกลงในการทำงานของพนักงานและองค์การที่มีอยู่ รวมถึงการติดต่อสื่อสารภายในองค์การด้วย

5) ตัวแปรอิสระด้านบุคคล (Staff) เป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งได้รับการสนับสนุนจากนักวิชาการ ได้แก่ แนวคิดของ Gulick and Urwick เสนอกรอบแนวคิดหลักการบริหาร POSDCORB (อ้างใน สัมฤทธิ์ ชศสมศักดิ์: 2548) เสนอหลักเกี่ยวกับหน้าที่ของการบริหาร ซึ่งมีหน้าที่และบทบาททางที่สำคัญประการหนึ่งคือ การบริหารงานบุคคล Staffing ซึ่งเป็นหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล โดยเริ่มตั้งแต่การสรรหา การพัฒนา และจูงใจบุคคลเหล่านั้นให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับกรอบแนวคิดหลักการบริหาร 7'S ของ McKinsey (อ้างใน พรทิพย์ ชมเดช: 2550) ที่กล่าวถึงเรื่อง

บุคลากรไว้ว่า บุคลากรหรือทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กร องค์กรจะประสบความสำเร็จหรือไม่ส่วนหนึ่งจะขึ้นอยู่กับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการวิเคราะห์ความต้องการ ทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต โดยการตัดสินใจเกี่ยวกับบุคลากรนั้นควรมีการวิเคราะห์ที่อยู่บนพื้นฐานของกลยุทธ์ขององค์กรที่เป็นสิ่งกำหนดทิศทางที่องค์กรจะดำเนินไปให้ถึง ซึ่งจะเป็นผลให้ กระบวนการกำหนดคุณลักษณะ และการคัดเลือกและจัดวางบุคลากรเหมาะสมยิ่งขึ้น รวมทั้ง สอดคล้องกับแนวคิดของ นิพนธ์ วรรณเวช (2551: 37) กล่าวไว้ว่า “คน” เป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุด เพราะความสำเร็จของงานในหน่วยงานใดๆ ย่อมขึ้นอยู่กับคนซึ่งเป็นบุคลากรที่เข้ามาร่วมทำงานในหน่วยงานนั้นๆ การบริหารงานบุคลากรจึงเป็นกระบวนการที่มีความสำคัญต่อการทำงาน เป็นหมู่คณะ โดยจะต้องหาวิธีการบริหารที่มีระเบียบ มีคุณธรรม และจัดหาวัสดุอุปกรณ์ที่เป็นปัจจัยเอื้อต่อการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชา ให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน และทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งย่อมเป็นผลดีต่อความสำเร็จของหน่วยงานหรือองค์กรนั้นๆ

6) ตัวแปรอิสระด้านทักษะของบุคลากร (Skill) เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งได้รับการสนับสนุนจากนักวิชาการ ได้แก่ McKinsey เสนอกรอบแนวคิดหลักการบริหาร 7'S (อ้างใน พรทิพย์ ชมเดช: 2550) ได้อธิบายว่า กรอบแนวคิดของแมคคินซี เป็นแนวคิดที่ได้รับการยอมรับและนำไปใช้อย่างกว้างขวางในปัจจุบัน โดยเสนอบทบาทการบริหารที่สำคัญประการหนึ่ง คือ ทักษะ ความรู้ ความสามารถ (Skill) ทักษะในการปฏิบัติงานของทรัพยากรบุคคลในองค์กร สามารถแยกทักษะออกเป็น 2 ด้านหลัก คือ ทักษะด้านงานอาชีพ (Occupational Skills) เป็นทักษะที่จะทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ได้ตามหน้าที่ และลักษณะงานที่รับผิดชอบ เช่น ด้านการเงิน ด้านบุคคล ซึ่งคงต้องอยู่บนพื้นฐานการศึกษาหรือได้รับการอบรมเพิ่มเติม ส่วนทักษะ ความถนัด หรือความชำนาญพิเศษ (Aptitudes and special talents) นั้น อาจเป็นความสามารถที่ทำให้พนักงานนั้นๆ โดดเด่นกว่าคนอื่น ส่งผลให้มีผลงานที่ดีกว่าและเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานได้รวดเร็ว ซึ่งองค์กรคงต้องมุ่งเน้นในทั้ง 2 ความสามารถควบคู่กันไป นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ Mirabile, 1995 (อ้างใน สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน 2537: 58) Knowledge, skills, abilities and behaviors required for successful performance of job duties. ที่กล่าวว่า สมรรถนะคือ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และพฤติกรรมที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานได้สำเร็จ รวมทั้งสอดคล้องกับ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2537: 59) กำหนดความหมายของสมรรถนะว่าเป็น “คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่น” กล่าวคือ การที่บุคคลจะแสดงสมรรถนะใด

สมรรถนะหนึ่งได้ มักจะต้องมีองค์ประกอบของทั้งความรู้ ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะอื่นๆ ตัวอย่างเช่น สมรรถนะการบริการที่ดี ซึ่งอธิบายว่า “สามารถให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้” นั้น หากขาดองค์ประกอบต่างๆ ได้แก่ ความรู้ในงาน หรือทักษะที่เกี่ยวข้อง เช่น อาจต้องหาข้อมูลจากคอมพิวเตอร์ และคุณลักษณะของบุคคลที่เป็นคนใจเย็น อดทน ชอบช่วยเหลือผู้อื่นแล้ว บุคคลก็ไม่อาจจะแสดงสมรรถนะของการบริการที่ดีด้วยการให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้อีกอย่างหนึ่งคือ สมรรถนะเป็นกลุ่มพฤติกรรมที่องค์การต้องการจากข้าราชการ เพราะเชื่อว่าหากข้าราชการมีพฤติกรรมการทำงานในแบบที่องค์การกำหนดแล้ว จะส่งผลให้ข้าราชการผู้นั้นมีผลปฏิบัติงานดี และส่งผลให้องค์กรบรรลุเป้าประสงค์ที่ต้องการไว้ ตัวอย่างเช่น การกำหนดสมรรถนะการบริการที่ดี เพราะหน้าที่หลักของข้าราชการคือการให้บริการประชาชน ทำให้หน่วยงานของรัฐบรรลุวัตถุประสงค์คือการทำให้เกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชน โดยสมรรถนะหลักในภาคราชการพลเรือน ประกอบด้วย 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2) การบริการที่ดี 3) การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ 4) การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม จริยธรรม 5) การทำงานเป็นทีม

7) ตัวแปรอิสระด้านค่านิยมร่วมหรือวัฒนธรรมองค์การ (Shared Values) เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งได้รับการสนับสนุนจากนักวิชาการ ได้แก่ McKinsey เสนอกรอบแนวคิดหลักการบริหาร 7'S (อ้างใน พรทิพย์ ชมเดช: 2550) 7) ซึ่งกล่าวถึงค่านิยมร่วม (Shared values) ว่าเป็นบรรทัดฐานที่ยึดถือร่วมกันโดยสมาชิกขององค์กรที่ได้กลายเป็นรากฐานของระบบการบริหาร และวิธีการปฏิบัติของบุคลากรและผู้บริหารภายในองค์กรหรืออาจเรียกว่า วัฒนธรรมองค์การ รากฐานของวัฒนธรรมองค์การก็คือ ความเชื่อ ค่านิยมที่สร้างรากฐานทางปรัชญาเพื่อทิศทางขององค์กร โดยทั่วไปแล้วความเชื่อจะสะท้อนให้เห็นถึงบุคลิกภาพและเป้าหมายของผู้ก่อตั้งหรือผู้บริหารระดับสูง ต่อมาความเชื่อเหล่านั้นจะกำหนดบรรทัดฐาน เป็นพฤติกรรมประจำวันขึ้นมาในองค์กร เมื่อค่านิยมและความเชื่อได้ถูกยอมรับทั่วทั้งองค์กรและบุคลากรกระทำตามค่านิยมเหล่านั้นแล้วองค์กรก็จะมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ Edgar Schein และ Linda Smircich (อ้างใน อำพร ไตรภักทร 2550: 34) มีความเห็นคล้ายกันว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งที่ส่งผลให้องค์กรเจริญขึ้น หรือเสื่อมถอยได้ หากกลุ่มต่างๆ ภายในองค์กรมีพฤติกรรมและปฏิสัมพันธ์ที่มีผลกระทบต่อระบบโดยรวม วัฒนธรรมการทำงานของกลุ่มที่ไม่ไปในทิศทางเดียวกันกับค่านิยมขององค์กรอาจส่งผลให้เกิดความเสื่อมต่อองค์กรได้ วัฒนธรรมองค์การที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรจะทำให้การบริหารจัดการประสบความสำเร็จ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องทำให้แนวปฏิบัติสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ขององค์กรเป็นวัฒนธรรมการทำงานของคนส่วนใหญ่ในองค์กร วัฒนธรรมที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ของ

องค์กรเป็นสิ่งที่มีความสำคัญมาก มันจะทำให้คนในองค์กรทำงานร่วมกันไปในทิศทางที่องค์กรตั้งเป้าหมายไว้และมีผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กรในอนาคต



## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษารุ่นนี้เป็นการศึกษาประเภทการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยการสำรวจ (Survey) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ โดยดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา
3. การสร้างและทดสอบเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล

#### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

##### 1.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษารุ่นนี้ ได้แก่ ข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ที่มีสำนักงานตั้งอยู่ในส่วนภูมิภาค ทั้งหมด 13 หน่วยงาน จำนวนทั้งสิ้น 225 คน ดังตารางที่ 3.1

## ตารางที่ 3.1 จำนวนประชากร

หน่วยงาน	จำนวนประชากร (คน)
1) สำนักงานศึกษาธิการภาค 1 (เชียงใหม่)	19
2) สำนักงานศึกษาธิการภาค 2 (พิษณุโลก)	18
3) สำนักงานศึกษาธิการภาค 3 (ลพบุรี)	17
4) สำนักงานศึกษาธิการภาค 4 (ปทุมธานี)	19
5) สำนักงานศึกษาธิการภาค 5 (ชลบุรี)	19
6) สำนักงานศึกษาธิการภาค 6 (ราชบุรี)	19
7) สำนักงานศึกษาธิการภาค 7 (อุดรธานี)	20
8) สำนักงานศึกษาธิการภาค 8 (นครราชสีมา)	19
9) สำนักงานศึกษาธิการภาค 9 (อุบลราชธานี)	18
10) สำนักงานศึกษาธิการภาค 10 (ภูเก็ต)	13
11) สำนักงานศึกษาธิการภาค 11 (สงขลา)	18
12) สำนักงานศึกษาธิการภาค 12 (ยะลา)	20
13) สำนักงานศึกษาธิการภาค 13 (กรุงเทพมหานคร)	6
รวม	225

ที่มา: สำนักอำนวยการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ข้อมูล ณ วันที่ 5 มกราคม 2558

## 1.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ ข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 225 คน โดยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามแนวคิดของ Yamane (อ้างใน ดำรง วัฒนา 2547: 114) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ระดับความคลาดเคลื่อน 5% ซึ่งคำนวณตามสูตรดังนี้

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

โดยที่ e = ความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่าง

N = ขนาดของประชากร

n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

แทนค่าโดย

$$n = \frac{225}{1 + (225 \times 0.05^2)}$$

$$\begin{aligned} &= \frac{225}{1.5625} \\ \text{ดังนั้น ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง} &= 144 \end{aligned}$$

### 1.3 วิธีการสุ่มตัวอย่าง

1.3.1 การสุ่มตัวอย่างเป็นการสุ่มจากประชากรของสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ โดยแบบอิงทฤษฎีความน่าจะเป็น เป็นวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple random sampling) เพื่อให้ได้ตัวแทนประชากร จำนวน 144 คน จากประชากร 225 คน

1.3.2 หลังจากได้จำนวนตัวอย่างแล้ว แจกแบบสอบถามใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างโดยวิธีจับสลาก (Lottery) ด้วยการนำรายชื่อประชากรของสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ มาจับสลากจนกระทั่งครบจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการ ซึ่งนำสลากที่จับแล้วนำไปใส่คืนเพื่อให้จำนวนประชากรที่สุ่มมีจำนวนเท่าเดิม ส่งผลให้เกิดความเท่าเทียมกันในการได้รับการสุ่มเป็นกลุ่มตัวอย่าง

## 2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

### 2.1 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา คือ แบบสอบถาม ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

**ตอนที่ 1** ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีทั้งหมด 7 ข้อ ลักษณะเป็นแบบสำรวจรายการ (Check list)

**ตอนที่ 2** เป็นแบบสอบถามเพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ มีทั้งหมด 34 ข้อ เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ

ค่าระดับคะแนน 1	หมายถึง	เห็นด้วยน้อยที่สุด
ค่าระดับคะแนน 2	หมายถึง	เห็นด้วยน้อย
ค่าระดับคะแนน 3	หมายถึง	เห็นด้วยปานกลาง
ค่าระดับคะแนน 4	หมายถึง	เห็นด้วยมาก
ค่าระดับคะแนน 5	หมายถึง	เห็นด้วยมากที่สุด

**ตอนที่ 3** เป็นแบบสอบถามเพื่อศึกษาความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ มีทั้งหมด 42 ข้อ เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ

ค่าระดับคะแนน 1	หมายถึง	สำเร็จน้อยที่สุด
ค่าระดับคะแนน 2	หมายถึง	สำเร็จน้อย
ค่าระดับคะแนน 3	หมายถึง	สำเร็จปานกลาง
ค่าระดับคะแนน 4	หมายถึง	สำเร็จมาก
ค่าระดับคะแนน 5	หมายถึง	สำเร็จมากที่สุด

**ตอนที่ 4** เป็นคำถามปลายเปิด มีทั้งหมด 2 ข้อ เพื่อสอบถามความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับแนวทางที่ส่งผลต่อความสำเร็จปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

### 3. การสร้างและทดสอบเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

#### 3.1 การสร้างเครื่องมือ

ผู้ศึกษาสร้างแบบสอบถามเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ โดยมีขั้นตอนการสร้างแบบสอบถาม ดังนี้

3.1.1 ศึกษาค้นคว้าจากเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาเป็นข้อมูลประกอบในการสร้างแบบสอบถาม

3.1.2 รวบรวมข้อมูลที่ได้มาสร้างแบบสอบถามเป็นฉบับร่าง นำเสนอเครื่องมือที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อนำมาแก้ไขปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ

3.1.3 นำแบบสอบถามฉบับร่าง ดำเนินการในขั้นตอนต่อไป ซึ่งได้แก่ ขั้นตอนการทดสอบเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

#### 3.2 การทดสอบเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

3.2.1 **การหาค่าความเที่ยง (Validity)** โดยนำแบบสอบถามฉบับร่างที่นำเสนออาจารย์ที่ปรึกษา ที่ได้รับการปรับปรุง แก้ไขเรียบร้อยแล้ว มาทดสอบหาความตรง (Validity) โดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของข้อคำถาม (IOC: Index of Item-Objective Congruence) ที่มีเกณฑ์ในการพิจารณาให้คะแนน ดังนี้



ให้ 1 เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์

ให้ 0 เมื่อไม่แน่ใจว่าข้อคำถามมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์หรือไม่

ให้ -1 เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์

หลังจากนั้นนำคะแนนของผู้เชี่ยวชาญมาหาค่าดัชนีความสอดคล้องฯ โดยใช้สูตรของ โรวินลลี และแฮมเบิลตัน มีสูตรการคำนวณ (Rovinelli and Hambleton, 1977 อ้างใน สมชาย วรภิเกษมสกุล 2553: 268-269) ดังนี้

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

โดยที่ IOC เป็นค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์  
 $\sum R$  เป็นผลรวมของคะแนนจากการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญ  
 N เป็นจำนวนผู้เชี่ยวชาญ

โดยกำหนดเกณฑ์การพิจารณาระดับค่าดัชนีความสอดคล้องฯ ของข้อคำถามที่ได้จากการคำนวณจากสูตรที่จะมีค่าอยู่ระหว่าง 0.00 ถึง 1.00 มีรายละเอียดของเกณฑ์การพิจารณา ดังนี้  
 มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป คัดเลือกข้อสอบข้อนั้นไว้ใช้ได้  
 แต่ถ้าได้ค่า IOC ต่ำกว่า 0.5 ควรพิจารณาแก้ไขปรับปรุง หรือตัดทิ้ง  
 ผลการหาความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับจุดมุ่งหมายของผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน  
 ดังนี้

ตารางที่ 3.2 ผลการหาความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับจุดมุ่งหมายของผู้เชี่ยวชาญ

ข้อที่	ผู้เชี่ยวชาญ			ผลรวม	IOC	ผลการวิเคราะห์
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3			
	1	0	-1	0	$\frac{\sum R}{N}$	
ตอนที่ 2						
1.1	1	1	1	3	$3/3 = 1$	นำไปใช้ได้
1.2	1	1	1	3	$3/3 = 1$	นำไปใช้ได้
1.3	1	1	1	3	$3/3 = 1$	นำไปใช้ได้
1.4	1	1	1	3	$3/3 = 1$	นำไปใช้ได้
1.5	1	1	1	3	$3/3 = 1$	นำไปใช้ได้

ตารางที่ 3.2 (ต่อ)

ข้อที่	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 1			ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 2			ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 3			ผลรวม $\Sigma R$	IOC $\frac{\Sigma R}{N}$	ผลการ วิเคราะห์
	1	0	-1	1	0	-1	1	0	-1			
	2.1	1			1			1				
2.2	1			1			1			3	3/3 = 1	นำไปใช้ได้
2.3	1			1			1			3	3/3 = 1	นำไปใช้ได้
3.1	1			1			1			3	3/3 = 1	นำไปใช้ได้
3.2	1			1			1			3	3/3 = 1	นำไปใช้ได้
3.3	1			1			1			3	3/3 = 1	นำไปใช้ได้
3.4	1			1			1			3	3/3 = 1	นำไปใช้ได้
3.5	1			1			1			3	3/3 = 1	นำไปใช้ได้
4.1	1			1			1			3	3/3 = 1	นำไปใช้ได้
4.2	1			1			1			3	3/3 = 1	นำไปใช้ได้
4.3	1			1			1			3	3/3 = 1	นำไปใช้ได้
4.4	1			1			1			3	3/3 = 1	นำไปใช้ได้
4.5	1			1			1			3	3/3 = 1	นำไปใช้ได้
5.1	1			1			1			3	3/3 = 1	นำไปใช้ได้
5.2	1			1			1			3	3/3 = 1	นำไปใช้ได้
5.3	1			1			1			3	3/3 = 1	นำไปใช้ได้
5.4	1			1			1			3	3/3 = 1	นำไปใช้ได้
6.1	1			1			1			3	3/3 = 1	นำไปใช้ได้
6.2	1			1			1			3	3/3 = 1	นำไปใช้ได้
6.3	1			1			1			3	3/3 = 1	นำไปใช้ได้
6.4	1			1			1			3	3/3 = 1	นำไปใช้ได้
7.1	1			1			1			3	3/3 = 1	นำไปใช้ได้
7.2	1			1			1			3	3/3 = 1	นำไปใช้ได้
7.3	1			1			1			3	3/3 = 1	นำไปใช้ได้
7.4	1			1			1			3	3/3 = 1	นำไปใช้ได้
7.5			-1	1			1			1	1/3 = 0.33	ใช้ไม่ได้

ตารางที่ 3.2 (ต่อ)

ข้อที่	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 1			ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 2			ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 3			ผล รวม $\Sigma R$	IOC $\frac{\Sigma R}{N}$	ผลการ วิเคราะห์
	1	0	-1	1	0	-1	1	0	-1			
	ตอนที่ 3											
1.1	1			1			1			3	3/3 = 1	นำไปใช้ได้
1.2	1			1			1			3	3/3 = 1	นำไปใช้ได้
1.3	1			1			1			3	3/3 = 1	นำไปใช้ได้
1.4	1			1			1			3	3/3 = 1	นำไปใช้ได้
1.5	1			1			1			3	3/3 = 1	นำไปใช้ได้
2.1	1			1			1			3	3/3 = 1	นำไปใช้ได้
2.2		0		1			1			2	2/3 = 0.70	นำไปใช้ได้
2.3	1			1			1			3	3/3 = 1	นำไปใช้ได้
2.4	1			1			1			3	3/3 = 1	นำไปใช้ได้
2.5	1			1				0		2	2/3 = 0.70	นำไปใช้ได้
3.1	1			1			1			3	3/3 = 1	นำไปใช้ได้
3.2	1			1			1			3	3/3 = 1	นำไปใช้ได้
3.3	1			1			1			3	3/3 = 1	นำไปใช้ได้
3.4	1			1			1			3	3/3 = 1	นำไปใช้ได้
3.5	1			1			1			3	3/3 = 1	นำไปใช้ได้
4.1	1			1				0		2	2/3 = 0.70	นำไปใช้ได้
4.2	1			1			1			3	3/3 = 1	นำไปใช้ได้
4.3	1			1			1			3	3/3 = 1	นำไปใช้ได้
4.4	1			1			1			3	3/3 = 1	นำไปใช้ได้
4.5	1			1			1			3	3/3 = 1	นำไปใช้ได้
5.1	1			1			1			3	3/3 = 1	นำไปใช้ได้
5.2	1			1			1			3	3/3 = 1	นำไปใช้ได้
5.3	1			1			1			3	3/3 = 1	นำไปใช้ได้
5.4	1			1			1			3	3/3 = 1	นำไปใช้ได้
5.5	1			1			1			3	3/3 = 1	นำไปใช้ได้

ตารางที่ 3.2 (ต่อ)

ข้อที่	ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 1			ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 2			ผู้เชี่ยวชาญ คนที่ 3			ผล รวม $\Sigma R$	IOC $\frac{\Sigma R}{N}$	ผลการ วิเคราะห์
	1	0	-1	1	0	-1	1	0	-1			
	6.1	1			1			1				
6.2	1			1			1			3	3/3 = 1	นำไปใช้ได้
6.3	1			1			1			3	3/3 = 1	นำไปใช้ได้
6.4	1			1			1			3	3/3 = 1	นำไปใช้ได้
6.5	1			1			1			3	3/3 = 1	นำไปใช้ได้
7.1.1	1			1			1			3	3/3 = 1	นำไปใช้ได้
7.1.2		0		1			1			1	2/3 = 0.70	นำไปใช้ได้
7.1.3	1			1			1			3	3/3 = 1	นำไปใช้ได้
7.2.1	1			1			1			3	3/3 = 1	นำไปใช้ได้
7.2.2	1			1			1			3	3/3 = 1	นำไปใช้ได้
7.2.3	1			1			1			3	3/3 = 1	นำไปใช้ได้
7.3.1	1			1			1			3	3/3 = 1	นำไปใช้ได้
7.3.2	1			1			1			3	3/3 = 1	นำไปใช้ได้
7.3.3	1			1			1			3	3/3 = 1	นำไปใช้ได้
7.4.1	1			1			1			3	3/3 = 1	นำไปใช้ได้
7.4.2	1			1			1			3	3/3 = 1	นำไปใช้ได้
7.4.3		0		1			1			2	2/3 = 0.70	นำไปใช้ได้
<b>ตอนที่ 3</b>												
1.	1			1			1			3	3/3 = 1	นำไปใช้ได้
2.	1			1			1			3	3/3 = 1	นำไปใช้ได้

จากตารางที่ 3.2 แสดงว่าแบบสอบถามมีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับ  
วัตถุประสงค์ ทั้งหมดจำนวน 77 ข้อที่สามารถนำไปใช้ได้ โดยมีค่า IOC มากกว่า 0.5 และมีข้อ  
คำถามเพียง 1 ข้อ ที่ไม่สามารถนำไปใช้ได้ ซึ่งมีค่า IOC เท่ากับ 0.33

3.2.2 การหาความเชื่อมั่น (Reliability) โดยนำแบบสอบถามไปทดสอบกับกลุ่มประชากรที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มที่ทำการศึกษา จำนวน 30 ชุด เพื่อนำแบบสอบถามมาวิเคราะห์ความเชื่อมั่น โดยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของคอนบาค (Cronbach's Alpha Method) มีสูตรการคำนวณ (อ้างใน พรทิพย์ ชมเดช 2550: 110) ดังนี้

$$\alpha = \frac{n}{n-1} \left\{ 1 - \frac{\sum s_i^2}{s_x^2} \right\}$$

- โดยที่  $\alpha$  คือ ค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นของแบบทดสอบ  
 $n$  คือ จำนวนข้อของแบบทดสอบ  
 $S_i^2$  คือ ความแปรปรวนของคะแนนแต่ละข้อ  
 $S_x^2$  คือ ความแปรปรวนของคะแนนรวม

ตารางที่ 3.3 ผลการทดสอบค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

ตัวแปร	ตัวแปรรายด้าน	ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (ข้อมูล 30 ชุด)
ตัวแปรอิสระ	ยุทธศาสตร์	.941
	โครงสร้างองค์กร	.936
	ระบบการปฏิบัติงาน	.953
	รูปแบบการทำงานของผู้นำ	.975
	บุคคล	.943
	ทักษะบุคลากร	.927
	ค่านิยมร่วมหรือวัฒนธรรมองค์กร	.965
	<b>รวมด้านตัวแปรอิสระ</b>	<b>.987</b>
ตัวแปรตาม	การนำองค์กร	.977
	การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์	.968
	การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	.965

ตารางที่ 3.3 (ต่อ)

ตัวแปร	ด้าน	ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา
	การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้	.964
	การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล	.946
	การจัดกระบวนการ	.974
	ผลลัพธ์การดำเนินการ	.975
	รวมด้านตัวแปรอิสระ	.992
	<b>รวมทั้งหมด</b>	<b>.995</b>

3.2.3 นำแบบสอบถามเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อปรับปรุงแก้ไขให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

3.2.4 นำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ไปเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างในการศึกษา

#### 4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษานี้ ผู้ศึกษาได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเองบางส่วนและใช้การส่งทางไปรษณีย์ โดยจัดทำหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยจากผู้อำนวยการสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชา

เนื่องจากจำนวนข้อมูลที่ได้รับคืนจากการเก็บรวบรวมข้อมูล มีการสูญหายของข้อมูลจำนวนมาก ผู้ศึกษาจึงส่งแบบสอบถามทั้งสิ้น 225 ฉบับ ได้รับคืน 199 ฉบับ เป็นแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์ 190 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 95.48 ของแบบสอบถามที่ส่งไป ดังนั้นเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ใกล้เคียงกับความเป็นจริงและเป็นประโยชน์ในการศึกษานี้สูงสุด ผู้ศึกษาจึงใช้แบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์ทั้งหมด 190 ฉบับ ในการวิเคราะห์

## 5. การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูลผู้ศึกษาแบ่งการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 2 ส่วน คือ

### 5.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ แบ่งออกเป็น

**5.1.1 การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานใช้ค่าทางสถิติ** คือ ค่าความถี่ และค่าร้อยละ

**5.1.2 การวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรอิสระและตัวแปรตามใช้ค่าทางสถิติ**

คือ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานในการวิเคราะห์ข้อมูลผู้ศึกษารวบรวมคะแนนทั้งหมดเพื่อหาค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ด้วยการอิงเกณฑ์ซึ่งแบ่งระดับออกเป็น 5 ระดับ โดยใช้วิธีการคำนวณความกว้างของชั้น ดังนี้

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

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

### 5.1.3 การวิเคราะห์ข้อมูลสมมติฐาน

การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression) โดยใช้วิธีการวิเคราะห์การถดถอยแบบขั้นตอน (Stepwise Regression) เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ได้แก่ ยุทธศาสตร์ โครงสร้างองค์กร ระบบการปฏิบัติงาน รูปแบบการทำงานของผู้นำ บุคคล ทักษะบุคลากร และค่านิยมร่วมหรือวัฒนธรรมองค์กร

### 5.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพจากแบบสอบถามปลายเปิด วิเคราะห์ด้วยการบรรยายสรุปเกี่ยวกับความคิดเห็นเพิ่มเติมของปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะในการนำระบบการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการมาใช้ในภาครัฐให้ประสบผลสำเร็จ

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ผู้ศึกษาได้เสนอผลการศึกษาข้อมูลตามลำดับข้อคำถามในแบบสอบถามและตามลำดับจุดมุ่งหมายของการศึกษา โดยใช้ตารางประกอบคำบรรยายและนำเสนอผลการศึกษาเป็นลำดับ ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการทำงาน ระดับตำแหน่ง การเป็นคณะทำงาน และการเข้ารับการอบรม/สัมมนา/ประชุมชี้แจง

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรอิสระ

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรตาม

ส่วนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐาน

ส่วนที่ 5 ปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะที่ได้จากการแสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง

#### ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง แบ่งออกเป็น 7 ประเด็น ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการทำงาน ระดับตำแหน่ง การเป็นคณะทำงาน และการเข้ารับการอบรม/สัมมนา/ประชุมชี้แจง ดังตารางที่ 4.1



ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามข้อมูลทั่วไป

ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง	จำนวน (N = 190)	ร้อยละ
<b>1. เพศ</b>		
ชาย	64	33.70
หญิง	126	66.30
<b>รวม</b>	<b>190</b>	<b>100.00</b>
<b>2. อายุ</b>		
น้อยกว่า 26 ปี	1	0.50
อายุ 26-30 ปี	14	7.40
อายุ 31-35 ปี	29	15.30
อายุ 36-40 ปี	20	10.50
อายุ 41-45 ปี	13	6.80
อายุ 46-50 ปี	40	21.10
อายุมากกว่า 50 ปีขึ้นไป	73	38.40
<b>รวม</b>	<b>190</b>	<b>100.00</b>
<b>3. ระดับการศึกษา</b>		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	4	2.10
ปริญญาตรี	57	30.00
ปริญญาโท	121	63.70
ปริญญาเอก	8	4.20
<b>รวม</b>	<b>190</b>	<b>100.00</b>
<b>4. ระยะเวลาในการทำงาน</b>		
น้อยกว่า 10 ปี	53	27.90
10-20 ปี	31	16.30
21-30 ปี	57	30.00
มากกว่า 30 ปี	49	25.80
<b>รวม</b>	<b>190</b>	<b>100.00</b>

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง	จำนวน (N = 190)	ร้อยละ
<b>5. ระดับตำแหน่ง</b>		
ปฏิบัติงาน	7	3.70
ชำนาญงาน	10	5.30
อาวุโส	0	0.00
ปฏิบัติการ	31	16.30
ชำนาญการ	43	22.60
ชำนาญการพิเศษ	99	52.10
เชี่ยวชาญ	0	0.00
อำนวยการระดับต้น	0	0.00
อำนวยการระดับสูง	0	0.00
รวม	190	100.00
<b>6. เป็นคณะกรรมการ PMQA</b>		
เป็น	113	59.50
ไม่เป็น	77	40.50
รวม	190	100.00
<b>7. การเข้ารับการอบรม/สัมมนา/ประชุมชี้แจง PMQA</b>		
เคย	139	73.20
ไม่เคย	51	26.80
รวม	190	100.00

จากตารางที่ 4.1 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 126 คน (คิดเป็นร้อยละ 66.30) มีอายุมากกว่า 50 ปี จำนวน 73 คน (คิดเป็นร้อยละ 38.40) รองลงมาอายุ 46-50 ปี จำนวน 40 คน (คิดเป็นร้อยละ 21.10) อายุ 31-35 ปี จำนวน 29 คน (คิดเป็นร้อยละ 15.30) ตามลำดับ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่จบการศึกษาปริญญาโท จำนวน 121 คน (คิดเป็นร้อยละ 63.70) ปริญญาตรี 57 คน (คิดเป็นร้อยละ 30) ส่วนใหญ่มีระยะเวลาในการทำงาน 21-30 ปี จำนวน 57 คน (คิดเป็นร้อยละ 30) รองลงมา น้อยกว่า 10 ปี จำนวน 53 คน (คิดเป็นร้อยละ 27.90) และมากกว่า 30 ปี จำนวน 49 คน (คิดเป็นร้อยละ 25.80) ตามลำดับ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่อยู่ในระดับตำแหน่งชำนาญการพิเศษ จำนวน 99 คน (คิดเป็นร้อยละ 52.10) รองลงมาคือระดับตำแหน่งชำนาญการ จำนวน 43 คน (คิดเป็นร้อยละ 22.60) และระดับปฏิบัติการ จำนวน 31 คน (คิดเป็น

ร้อยละ 16.30) ตามลำดับ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นคณะทำงานดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ จำนวน 113 คน (คิดเป็นร้อยละ 59.50) และเป็นผู้ที่เคยเข้ารับการอบรม/สัมมนา/ประชุมเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ จำนวน 139 คน (คิดเป็นร้อยละ 73.20)

## ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรอิสระ

ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรอิสระ คือ ยุทธศาสตร์ โครงสร้างองค์กร ระบบปฏิบัติงาน รูปแบบการทำงานของผู้นำ บุคคล ทักษะบุคลากร และค่านิยมร่วมหรือวัฒนธรรมองค์กร จะนำเสนอในภาพรวมและจำแนกรายด้าน โดยมีรายละเอียดดังนี้

### 2.1 ความคิดเห็นของปกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรอิสระในภาพรวม

ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรอิสระในภาพรวม เป็นการแสดงความเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 7 ด้าน คือ ยุทธศาสตร์ โครงสร้างองค์กร ระบบปฏิบัติงาน รูปแบบการทำงานของผู้นำ บุคคล ทักษะบุคลากร และค่านิยมร่วมหรือวัฒนธรรมองค์กร ดังตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.2 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรอิสระในภาพรวม

ด้านที่	รายการ	จำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม (คน)					รวม	ระดับความสำเร็จ		
		เห็นด้วยน้อยที่สุด	เห็นด้วยน้อย	ปานกลาง	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยมากที่สุด		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	ยุทธศาสตร์	2	7	38	99	44	190	3.77	0.732	มาก
2	โครงสร้างองค์กร	1	5	59	81	44	190	3.75	0.688	มาก
3	ระบบปฏิบัติงาน	2	12	66	77	33	190	3.58	0.708	มาก
4	รูปแบบการทำงานของผู้นำ	3	13	49	83	42	190	3.61	0.778	มาก

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

ด้านที่	รายการ	จำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม (คน)					รวม	ระดับความสำเร็จ		
		เห็น ด้วย น้อย ที่สุด	เห็น ด้วย น้อย	ปาน กลาง	เห็น ด้วย มาก	เห็น ด้วย มาก ที่สุด		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
5	บุคคล	4	8	61	90	27	190	3.56	0.739	มาก
6	ทักษะบุคลากร	3	18	58	72	39	190	3.53	0.778	มาก
7	ค่านิยมร่วมหรือ วัฒนธรรมองค์กร	4	6	61	80	39	190	3.65	0.792	มาก
รวม								3.64	0.657	มาก

จากตารางที่ 4.2 กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งมีค่าเฉลี่ย 3.64 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าหน่วยงานได้ใช้ปัจจัยด้านยุทธศาสตร์ในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมีความสอดคล้องกับระดับความสำเร็จสูงสุด มีค่าเฉลี่ย 3.77 รองลงมาปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กร มีค่าเฉลี่ย 3.75 ปัจจัยด้านค่านิยมร่วมหรือวัฒนธรรมองค์กร มีค่าเฉลี่ย 3.65 ปัจจัยด้านรูปแบบการทำงานของผู้นำ มีค่าเฉลี่ย 3.61 ปัจจัยด้านระบบการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ย 3.58 และปัจจัยด้านบุคคล มีค่าเฉลี่ย 3.56 ตามลำดับ และเห็นว่าหน่วยงานได้ใช้ปัจจัยด้านทักษะบุคลากรในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมีความสอดคล้องกับระดับความสำเร็จน้อยที่สุด มีค่าเฉลี่ย 3.53

## 2.2 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรอิสระจำแนกรายด้าน

### 2.2.1 ยุทธศาสตร์ (Strategy)

ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรอิสระ ด้านยุทธศาสตร์ เป็นการแสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับการกำหนดนโยบาย ทิศทาง เป้าหมาย แผนปฏิบัติการ รวมทั้งการถ่ายทอดนโยบาย ทิศทาง หรือเป้าหมายของผู้บริหาร เพื่อเป็นแนวทางให้ผู้ปฏิบัติดำเนินงานที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ดังตารางที่ 4.3

ตารางที่ 4.3 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรอิสระด้านยุทธศาสตร์

ข้อ	รายการ	จำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม (คน)	ระดับความสำเร็จ		
			$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	หน่วยงานมีการกำหนดทิศทาง	เห็นด้วยน้อยที่สุด	2		
	เป้าหมายยุทธศาสตร์และแนวทางในการดำเนินการเพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) มากน้อยเพียงใด	เห็นด้วยน้อย	3		
		ปานกลาง	47		
		เห็นด้วยมาก	102		
		เห็นด้วยมากที่สุด	36		
		<b>รวม</b>	<b>190</b>	<b>3.88</b>	<b>.764</b>
2	หน่วยงานมีการกำหนดตัวชี้วัดที่มี	เห็นด้วยน้อยที่สุด	1		
	ความสอดคล้องกับทิศทาง เป้าหมายยุทธศาสตร์ แนวทางการดำเนินการเพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) มากน้อยเพียงใด	เห็นด้วยน้อย	7		
		ปานกลาง	40		
		เห็นด้วยมาก	105		
		เห็นด้วยมากที่สุด	37		
		<b>รวม</b>	<b>190</b>	<b>3.89</b>	<b>.769</b>
3	หน่วยงานมีการสื่อสาร	เห็นด้วยน้อยที่สุด	3		
	ประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรทราบเกี่ยวกับทิศทาง เป้าหมายยุทธศาสตร์ แนวทางการดำเนินการเพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) มากน้อยเพียงใด	เห็นด้วยน้อย	12		
		ปานกลาง	53		
		เห็นด้วยมาก	91		
		เห็นด้วยมากที่สุด	31		
		<b>รวม</b>		<b>3.71</b>	<b>.870</b>
4	หน่วยงานมีการปฏิบัติตามทิศทาง/	เห็นด้วยน้อยที่สุด	2		
	เป้าหมายยุทธศาสตร์/แนวทาง ในการดำเนินการเพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) มากน้อยเพียงใด	เห็นด้วยน้อย	9		
		ปานกลาง	54		
		เห็นด้วยมาก	94		
		เห็นด้วยมากที่สุด	31		
		<b>รวม</b>	<b>190</b>	<b>3.75</b>	<b>.821</b>

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

ข้อ	รายการ	จำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม (คน)	ระดับความสำเร็จ			
			$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	
5	หน่วยงานมีการติดตาม ตรวจสอบ การดำเนินงานเพื่อพัฒนาคุณภาพ การบริหารจัดการภาครัฐ(PMQA) อย่างน้อยเพียงใด	เห็นด้วยน้อยที่สุด	1			
		เห็นด้วยน้อย	18			
		ปานกลาง	52			
		เห็นด้วยมาก	93			
		เห็นด้วยมากที่สุด	26			
		รวม	190	3.66	.851	มาก
	รวม			3.77	.732	มาก

จากตารางที่ 4.3 ประชากรมีความเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ในการนำยุทธศาสตร์มาใช้ในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.77 เมื่อพิจารณารายละเอียดพบว่า การกำหนดตัวชี้วัดที่มีความสอดคล้องกับทิศทาง เป้าหมายยุทธศาสตร์ แนวทางในการดำเนินการเพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐสอดคล้องกับระดับความสำเร็จสูงสุด มีค่าเฉลี่ย 3.89 รองลงมาคือ การกำหนดทิศทาง เป้าหมายยุทธศาสตร์และแนวทางในการดำเนินการเพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ มีค่าเฉลี่ย 3.88 และการปฏิบัติตามทิศทาง/เป้าหมายยุทธศาสตร์/แนวทาง ในการดำเนินการเพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ มีค่าเฉลี่ย 3.75 ตามลำดับ

### 2.1.2 โครงสร้างองค์การ (Structure)

ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรอิสระ ด้านโครงสร้างองค์การ เป็นการแสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับการจัดแบ่งบทบาทหน้าที่ที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ ในการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ดังตารางที่ 4.4

ตารางที่ 4.4 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรอิสระด้านโครงสร้างองค์กร

ข้อ	รายการ	จำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม (คน)	ระดับความสำเร็จ		
			$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	หน่วยงานมีการจัดแบ่งโครงสร้าง	เห็นด้วยน้อยที่สุด	1		
	ตามสายการบังคับบัญชา เพื่อ	เห็นด้วยน้อย	7		
	พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ	ปานกลาง	52		
	ภาครัฐ(PMQA)อย่างเหมาะสมมาก	เห็นด้วยมาก	99		
	น้อยเพียงใด	เห็นด้วยมากที่สุด	31		
	<b>รวม</b>		<b>190</b>	<b>3.80</b>	<b>.771</b>
2	หน่วยงานมีการกำหนดหน้าที่	เห็นด้วยน้อยที่สุด	1		
	รับผิดชอบที่ชัดเจน และแบ่งงาน	เห็นด้วยน้อย	8		
	กันทำ เพื่อพัฒนาคุณภาพการ	ปานกลาง	53		
	บริหารจัดการภาครัฐ(PMQA)อย่าง	เห็นด้วยมาก	95		
	เหมาะสมมากน้อยเพียงใด	เห็นด้วยมากที่สุด	33		
	<b>รวม</b>		<b>190</b>	<b>3.79</b>	<b>.793</b>
3	หน่วยงานมีการมอบหมายอำนาจ	เห็นด้วยน้อยที่สุด	0		
	ให้บุคลากรสามารถตัดสินใจได้	เห็นด้วยน้อย	12		
	โดยอิสระตามขอบเขตหน้าที่	ปานกลาง	66		
	รับผิดชอบ เพื่อพัฒนาคุณภาพ	เห็นด้วยมาก	82		
	การบริหารจัดการภาครัฐ	เห็นด้วยมากที่สุด	30		
	(PMQA)มากน้อยเพียงใด				
<b>รวม</b>		<b>190</b>	<b>3.68</b>	<b>.813</b>	<b>มาก</b>
<b>รวม</b>			<b>3.75</b>	<b>.688</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.4 กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ด้านการนำโครงสร้างมาใช้ในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.75 เมื่อพิจารณารายละเอียดพบว่า หน่วยงานมีการจัดแบ่งโครงสร้างตามสายการบังคับบัญชา มีความสอดคล้องกับระดับความสำเร็จสูงสุด มีค่าเฉลี่ย 3.80 รองลงมาคือ มีการกำหนดหน้าที่ที่รับผิดชอบที่ชัดเจน และแบ่งงานกันทำ มีค่าเฉลี่ย 3.79 และมีการมอบหมาย

อำนาจให้บุคลากรสามารถตัดสินใจได้โดยอิสระตามขอบเขตหน้าที่รับผิดชอบ มีค่าเฉลี่ย 3.68 ตามลำดับ

### 2.1.3 ระบบปฏิบัติงาน (System)

ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรอิสระ ด้านระบบปฏิบัติงานเป็นการแสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับการจัดระบบการทำงานภายในองค์กร เช่น ระบบการพัฒนาคุณภาพบริหารจัดการภาครัฐ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ระบบการติดตามประเมินผล เป็นต้น ในการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ดังตารางที่ 4.5

ตารางที่ 4.5 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรอิสระด้านระบบปฏิบัติงาน

ข้อ	รายการ	จำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม (คน)	ระดับความสำเร็จ		
			$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	หน่วยงานมีขั้นตอนการดำเนินงาน	เห็นด้วยน้อยที่สุด	3		
	อย่างเป็นระบบเพื่อพัฒนาคุณภาพ	เห็นด้วยน้อย	13		
	การบริหารจัดการภาครัฐ(PMQA) ที่	ปานกลาง	65		
	เหมาะสมมากน้อยเพียงใด	เห็นด้วยมาก	83		
		เห็นด้วยมากที่สุด	26		
	<b>รวม</b>	<b>190</b>	<b>3.61</b>	<b>.864</b>	<b>ปานกลาง</b>
2	หน่วยงานมีเทคโนโลยีที่เอื้อต่อการ	เห็นด้วยน้อยที่สุด	3		
	ทำงาน เพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหาร	เห็นด้วยน้อย	9		
	จัดการภาครัฐ(PMQA) เหมาะสม	ปานกลาง	53		
	เพียงพอมากน้อยเพียงใด	เห็นด้วยมาก	96		
		เห็นด้วยมากที่สุด	29		
	<b>รวม</b>	<b>190</b>	<b>3.73</b>	<b>.834</b>	<b>มาก</b>
3	หน่วยงานมีระบบการติดต่อสื่อสารที่	เห็นด้วยน้อยที่สุด	2		
	เอื้อต่อการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนา	เห็นด้วยน้อย	6		
	คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	ปานกลาง	54		
	(PMQA)อย่างมีประสิทธิภาพมาก	เห็นด้วยมาก	95		
	น้อยเพียงใด	เห็นด้วยมากที่สุด	33		
	<b>รวม</b>	<b>190</b>	<b>3.79</b>	<b>.800</b>	<b>มาก</b>



ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

ข้อ	รายการ	จำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม (คน)	ระดับความสำเร็จ		
			$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
4	หน่วยงานมีงบประมาณเพียงพอต่อ การดำเนินงานเพื่อพัฒนาคุณภาพ การบริหารจัดการภาครัฐ(PMQA) อย่างน้อยเพียงใด	เห็นด้วยน้อยที่สุด	8		
		เห็นด้วยน้อย	24		
		ปานกลาง	79		
		เห็นด้วยมาก	66		
		เห็นด้วยมากที่สุด	13		
	รวม	190	3.27	.919	ปานกลาง
5	หน่วยงานมีระบบการบริหารจัดการ ที่ชัดเจนคล่องตัวต่อการดำเนินงาน เพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ ภาครัฐ(PMQA)อย่างน้อยเพียงใด	เห็นด้วยน้อยที่สุด	4		
		เห็นด้วยน้อย	11		
		ปานกลาง	72		
		เห็นด้วยมาก	85		
		เห็นด้วยมากที่สุด	18		
	รวม	190	3.54	.827	มาก
	รวม		3.58	.708	มาก

จากตารางที่ 4.5 กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ด้านระบบปฏิบัติงาน ภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.58 เมื่อพิจารณารายละเอียดพบว่า ระบบการติดต่อสื่อสารที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับระดับความสำเร็จสูงสุด มีค่าเฉลี่ย 3.79 รองลงมาคือการมีเทคโนโลยีที่เอื้อต่อการทำงาน มีค่าเฉลี่ย 3.73 และการมีขั้นตอนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ มีค่าเฉลี่ย 3.61 ตามลำดับ

#### 2.1.4 รูปแบบการทำงานของผู้นำ (Style)

ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรอิสระ ด้านรูปแบบการทำงานของผู้นำ เป็นการแสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับ รูปแบบการบริหารองค์กรของผู้บริหารระดับสูงในการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ดังตารางที่ 4.6

ตารางที่ 4.6 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรอิสระด้านรูปแบบการทำงานของผู้นำ

ข้อ	รายการ	จำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม (คน)	ระดับความสำเร็จ		
			$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	ผู้บริหารหน่วยงานกำหนดนโยบาย การดำเนินงานอย่างชัดเจนเพื่อ พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ ภาครัฐ(PMQA)อย่างน้อยเพียงใด	เห็นด้วยน้อยที่สุด	5		
		เห็นด้วยน้อย	9		
		ปานกลาง	65		
		เห็นด้วยมาก	86		
		เห็นด้วยมากที่สุด	25		
	<b>รวม</b>	<b>190</b>	<b>3.62</b>	<b>.870</b>	<b>มาก</b>
2	ผู้บริหารหน่วยงานให้การ สนับสนุนการดำเนินงานเพื่อพัฒนา คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)	เห็นด้วยน้อยที่สุด	3		
		เห็นด้วยน้อย	6		
		ปานกลาง	62		
		เห็นด้วยมาก	87		
		เห็นด้วยมากที่สุด	32		
	<b>รวม</b>	<b>190</b>	<b>3.73</b>	<b>.834</b>	<b>มาก</b>
3	ผู้บริหารหน่วยงานมีการควบคุม กำกับ ติดตามการดำเนินงานเพื่อ พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ ภาครัฐ(PMQA)อย่างมี ประสิทธิภาพอย่างน้อยเพียงใด	เห็นด้วยน้อยที่สุด	3		
		เห็นด้วยน้อย	15		
		ปานกลาง	60		
		เห็นด้วยมาก	92		
		เห็นด้วยมากที่สุด	20		
	<b>รวม</b>	<b>190</b>	<b>3.58</b>	<b>.842</b>	<b>มาก</b>
4	ผู้บริหารหน่วยงานมีการสร้างความ เข้าใจถึงเป้าหมายและแนวทางการ ดำเนินงานขององค์กร เพื่อพัฒนา คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) มากน้อยเพียงใด	เห็นด้วยน้อยที่สุด	3		
		เห็นด้วยน้อย	19		
		ปานกลาง	50		
		เห็นด้วยมาก	95		
		เห็นด้วยมากที่สุด	23		
	<b>รวม</b>	<b>190</b>	<b>3.61</b>	<b>.882</b>	<b>มาก</b>

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

ข้อ	รายการ	จำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม (คน)	ระดับความสำเร็จ			
			$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	
5	ผู้บริหารหน่วยงานมีการถ่ายทอด	เห็นด้วยน้อยที่สุด	2			
	เป้าหมายนโยบาย แนวทางการ	เห็นด้วยน้อย	21			
	ดำเนินงานเพื่อพัฒนาคุณภาพการ	ปานกลาง	58			
	บริหารจัดการภาครัฐ(PMQA)อย่าง	เห็นด้วยมาก	88			
	มีประสิทธิภาพเหมาะสม เช่น การ	เห็นด้วยมากที่สุด	21			
	ประชุม/มีคำสั่งมากน้อยเพียงใด					
		รวม	190	3.55	.870	มาก
	รวม			3.61	.778	มาก

จากตารางที่ 4.6 กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ด้านรูปแบบการทำงานของผู้นำ ภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.61 เมื่อพิจารณารายละเอียดพบว่า ผู้บริหารหน่วยงานให้การสนับสนุนการดำเนินงาน สอดคล้องกับระดับความสำเร็จสูงสุด มีค่าเฉลี่ย 3.73 รองลงมาคือ ผู้บริหารหน่วยงานกำหนดนโยบายการดำเนินงานอย่างชัดเจน มีค่าเฉลี่ย 3.62 และผู้บริหารหน่วยงานมีการสร้างความเข้าใจถึงเป้าหมายและแนวทางการดำเนินงานขององค์กร มีค่าเฉลี่ย 3.61 ตามลำดับ

#### 2.1.5 บุคคล (Staff)

ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรอิสระ ด้านบุคคล เป็นการแสดงความคิดเห็นของประชากรเกี่ยวกับบุคลากรภายในองค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญในการขับเคลื่อนการดำเนินงานขององค์กรให้ประสบผลสำเร็จ ในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ดังตารางที่ 4.7

ตารางที่ 4.7 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรอิสระด้านบุคคล

ข้อ	รายการ	จำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม (คน)	ระดับความสำเร็จ		
			$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	หน่วยงานมีการจัดบุคลากรตรง	เห็นด้วยน้อยที่สุด	1		
	ความรู้ความสามารถให้เหมาะสมกับ งาน เพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหาร จัดการภาครัฐ(PMQA)มากน้อย เพียงใด	เห็นด้วยน้อย	14		
		ปานกลาง	62		
		เห็นด้วยมาก	93		
		เห็นด้วยมากที่สุด	20		
		<b>รวม</b>	<b>190</b>	<b>3.62</b>	<b>.793</b>
2	หน่วยงานมีการพัฒนาบุคลากร เช่น	เห็นด้วยน้อยที่สุด	3		
	การจัดฝึกอบรม ประชุม สัมมนา หรือส่งไปฝึกอบรม ประชุม สัมมนา เพื่อพัฒนาคุณภาพการ บริหารจัดการภาครัฐ(PMQA)มาก น้อยเพียงใด	เห็นด้วยน้อย	12		
		ปานกลาง	66		
		เห็นด้วยมาก	84		
		เห็นด้วยมากที่สุด	25		
		<b>รวม</b>	<b>190</b>	<b>3.61</b>	<b>.852</b>
3	บุคลากรมีโอกาส และมีส่วนร่วมใน	เห็นด้วยน้อยที่สุด	1		
	การแสดงความคิดเห็นต่อการพัฒนา และการบริหารงาน เพื่อพัฒนา คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)มากน้อยเพียงใด	เห็นด้วยน้อย	13		
		ปานกลาง	67		
		เห็นด้วยมาก	86		
		เห็นด้วยมากที่สุด	23		
		<b>รวม</b>	<b>190</b>	<b>3.62</b>	<b>.807</b>
4	หน่วยงานมีการสร้างขวัญกำลังใจ	เห็นด้วยน้อยที่สุด	6		
	ในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากร เพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหาร จัดการภาครัฐ(PMQA)มากน้อย เพียงใด	เห็นด้วยน้อย	16		
		ปานกลาง	75		
		เห็นด้วยมาก	79		
		เห็นด้วยมากที่สุด	14		
		<b>รวม</b>	<b>190</b>	<b>3.42</b>	<b>.867</b>
<b>รวม</b>			<b>3.56</b>	<b>.739</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.7 กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ด้านบุคคล ภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.56 เมื่อพิจารณารายละเอียดพบว่า การที่หน่วยงานจัดบุคลากรตรงความรู้ความสามารถให้เหมาะสมกับงาน และบุคลากรมีโอกาสมิมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นต่อการพัฒนาและการบริหารงาน มีความสำคัญสอดคล้องกับระดับความสำเร็จสูงสุด มีค่าเฉลี่ย 3.62 รองลงมาคือหน่วยงานมีการพัฒนาบุคลากร เช่น การจัดฝึกอบรม ประชุม สัมมนา หรือส่งไปฝึกอบรม ประชุม สัมมนา มีค่าเฉลี่ย 3.61 และการสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากร มีค่าเฉลี่ย 3.42 ตามลำดับ

### 2.1.6 ทักษะบุคลากร (Skill)

ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรอิสระ ด้านทักษะบุคลากรเป็นการแสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับความสามารถพิเศษในการดำเนินงานความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานของบุคลากร ในการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ดังตารางที่ 4.8

ตารางที่ 4.8 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรอิสระด้านทักษะบุคลากร

ข้อ	รายการ	จำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม (คน)	ระดับความสำเร็จ		
			$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	หน่วยงานมีบุคลากรที่มีความรู้และทักษะเพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ(PMQA) มากน้อยเพียงใด	เห็นด้วยน้อยที่สุด	4		
		เห็นด้วยน้อย	11		
		ปานกลาง	73		
		เห็นด้วยมาก	73		
		เห็นด้วยมากที่สุด	29		
	รวม	190	3.59	.891	มาก
2	บุคลากรในหน่วยงานมีความรู้ความเข้าใจอย่างถูกต้องเกี่ยวกับกฎระเบียบ ข้อบังคับ เพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) มากน้อยเพียงใด	เห็นด้วยน้อยที่สุด	3		
		เห็นด้วยน้อย	16		
		ปานกลาง	76		
		เห็นด้วยมาก	78		
		เห็นด้วยมากที่สุด	17		
	รวม	190	3.47	.834	มาก

ข้อ	รายการ	จำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม (คน)	ระดับความสำเร็จ		
			$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
3	หน่วยงานมีบุคลากรที่มีวิธีการปฏิบัติงานอย่างมีกลยุทธ์หรือเทคนิควิธี เพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) มากน้อยเพียงใด	เห็นด้วยน้อยที่สุด	3		
		เห็นด้วยน้อย	24		
		ปานกลาง	64		
		เห็นด้วยมาก	81		
		เห็นด้วยมากที่สุด	18		
	รวม	190	3.46	.888	มาก
4	หน่วยงานมีบุคลากรที่มีความมุ่งมั่นตั้งใจที่จะปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ เพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) มากน้อยเพียงใด	เห็นด้วยน้อยที่สุด	2		
		เห็นด้วยน้อย	16		
		ปานกลาง	52		
		เห็นด้วยมาก	99		
		เห็นด้วยมากที่สุด	21		
	รวม	190	3.64	.829	มาก
	รวม		3.53	.778	มาก

จากตารางที่ 4.8 กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อบังคับที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ของสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ด้านทักษะบุคลากร ภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.53 เมื่อพิจารณารายละเอียดพบว่า การที่หน่วยงานมีบุคลากรที่มีความมุ่งมั่นตั้งใจที่จะปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ มีความสอดคล้องกับระดับความสำเร็จสูงสุด มีค่าเฉลี่ย 3.64 รองลงมาคือ หน่วยงานมีบุคลากรที่มีความรู้และทักษะ มีค่าเฉลี่ย 3.59 และการที่บุคลากรในหน่วยงานมีความรู้ความเข้าใจอย่างถูกต้องเกี่ยวกับกฎระเบียบ ข้อบังคับ มีค่าเฉลี่ย 3.47 ตามลำดับ

### 2.1.7 ค่านิยมร่วมหรือวัฒนธรรมองค์กร (Share Value)

ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรอิสระ ด้านค่านิยมร่วมหรือวัฒนธรรมองค์กร เป็นการแสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับพฤติกรรมที่ยอมรับนับถือที่สมาชิกในองค์กรปฏิบัติประจำวัน จนกลายเป็นบรรทัดฐานที่สมาชิกในองค์กรยึดถือร่วมกัน เกิดเป็นรากฐานของวัฒนธรรมองค์กรในที่สุด ในการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ดังตารางที่ 4.9

ตารางที่ 4.9 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรอิสระด้านค่านิยมร่วมหรือวัฒนธรรมองค์กร

ข้อ	รายการ	จำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม (คน)	ระดับความสำเร็จ		
			$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	หน่วยงานมีบรรยากาศการมีส่วนร่วม เพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ ภาครัฐ(PMQA)มากน้อยเพียงใด	เห็นด้วยน้อยที่สุด	4		
		เห็นด้วยน้อย	13		
		ปานกลาง	65		
		เห็นด้วยมาก	84		
		เห็นด้วยมากที่สุด	24		
		<b>รวม</b>	<b>190</b>	<b>3.58</b>	<b>.891</b>
2	หน่วยงานมีวัฒนธรรมองค์กรที่ ยืดหยุ่นคล่องตัว สามารถปรับตัวให้ เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ ภาครัฐ(PMQA) มากน้อยเพียงใด	เห็นด้วยน้อยที่สุด	4		
		เห็นด้วยน้อย	7		
		ปานกลาง	67		
		เห็นด้วยมาก	84		
		เห็นด้วยมากที่สุด	28		
		<b>รวม</b>	<b>190</b>	<b>3.47</b>	<b>.834</b>
3	ผู้บริหารหน่วยงานมีความรับผิดชอบ ต่อผลการดำเนินงานขององค์กร เพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ ภาครัฐ(PMQA)มากน้อยเพียงใด	เห็นด้วยน้อยที่สุด	3		
		เห็นด้วยน้อย	7		
		ปานกลาง	57		
		เห็นด้วยมาก	93		
		เห็นด้วยมากที่สุด	30		
		<b>รวม</b>	<b>190</b>	<b>3.46</b>	<b>.888</b>
4	หน่วยงานมีวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อ ต่อการดำเนินงานเพื่อพัฒนาคุณภาพ การบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) มากน้อยเพียงใด	เห็นด้วยน้อยที่สุด	4		
		เห็นด้วยน้อย	7		
		ปานกลาง	71		
		เห็นด้วยมาก	78		
		เห็นด้วยมากที่สุด	30		
		<b>รวม</b>	<b>190</b>	<b>3.64</b>	<b>.829</b>
<b>รวม</b>			<b>3.53</b>	<b>.778</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 4.9 กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ด้านค่านิยมร่วมหรือวัฒนธรรมองค์กร ภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.53 เมื่อพิจารณารายละเอียดพบว่า การที่หน่วยงานมีวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการดำเนินงาน มีความสอดคล้องกับระดับความสำเร็จสูงสุด มีค่าเฉลี่ย 3.64 รองลงมา คือการที่หน่วยงานมีบรรยากาศการมีส่วนร่วมในการทำงาน มีค่าเฉลี่ย 3.58 และการที่หน่วยงานมีวัฒนธรรมองค์กรที่ยืดหยุ่นคล่องตัวสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป มีค่าเฉลี่ย 3.47 ตามลำดับ

### ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรตาม

ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรตาม คือ ระดับความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ จะนำเสนอในภาพรวมและจำแนกรายด้าน โดยมีรายละเอียดดังนี้

#### 3.1 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรตามในภาพรวม

ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อระดับความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ในภาพรวม เป็นการแสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาเกี่ยวกับความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 7 หมวด คือ การนำองค์กร การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล การจัดการกระบวนการ และผลลัพธ์การดำเนินการ ดังตารางที่ 4.10



ตารางที่ 4.10 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรตามในภาพรวม

รายการ	จำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม (คน)					รวม	ระดับความสำเร็จ		
	เห็น ด้วย น้อย ที่สุด	เห็น ด้วย น้อย	ปาน กลาง	เห็น ด้วย มาก	เห็น ด้วย มาก ที่สุด		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
หมวด 1 การนำองค์กร	2	10	41	89	48	190	3.72	.739	มาก
หมวด 2 การวางแผนเชิง ยุทธศาสตร์	1	11	44	91	43	190	3.72	.714	มาก
หมวด 3 การให้ความสำคัญ สำคัญกับผู้รับ บริการและ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	3	12	45	84	46	190	3.67	.788	มาก
หมวด 4 การวัด การ วิเคราะห์และ การจัดการความรู้	4	12	50	99	25	190	3.57	.731	มาก
หมวด 5 การมุ่งเน้น ทรัพยากรบุคคล	2	14	48	82	44	190	3.60	.747	มาก
หมวด 6 การจัด กระบวนการ	3	9	51	100	27	190	3.57	.704	มาก
หมวด 7 ผลลัพธ์การ ดำเนินการ	2	9	48	99	32	190	3.65	.662	มาก
	รวม						3.64	.660	มาก

จากตารางที่ 4.10 กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อระดับความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการในภาพรวม มีระดับความสำเร็จอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า หมวด 1 การนำองค์กร และหมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ มีระดับความสำเร็จอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.72 รองลงมาคือหมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีระดับความสำเร็จอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.67 หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ มีระดับความสำเร็จอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.65 หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล มีระดับความสำเร็จอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย

3.60 หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ และหมวด 6 การจัดกระบวนการ มีระดับความสำเร็จอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.57 ตามลำดับ

### 3.2 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรตามจำแนกรายด้าน

#### 3.2.1 หมวด 1 การนำองค์กร

ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรตาม ระดับความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 1 การนำองค์กร เป็นการแสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับความสำเร็จในการกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทาง และถ่ายทอดไปสู่การปฏิบัติ เพื่อให้บุคลากรขององค์กรรับรู้อย่างต่อเนื่อง รวมถึงการติดตามผลการดำเนินงานของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ของสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ดังตารางที่ 4.11

ตารางที่ 4.11 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรตาม หมวด 1 การนำองค์กร

ข้อ	รายการ	จำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม (คน)	ระดับความสำเร็จ		
			$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	ผู้บริหารหน่วยงานมีการกำหนด	เห็นด้วยน้อยที่สุด	1		
	วิสัยทัศน์/ค่านิยม และถ่ายทอด	เห็นด้วยน้อย	6		
	วิสัยทัศน์/ค่านิยม ไปสู่การปฏิบัติ	ปานกลาง	60		
	มากน้อยเพียงใด	เห็นด้วยมาก	88		
		เห็นด้วยมากที่สุด	35		
	<b>รวม</b>	<b>190</b>	<b>3.79</b>	<b>.795</b>	<b>มาก</b>
2	ผู้บริหารหน่วยงานมีการปฏิบัติที่	เห็นด้วยน้อยที่สุด	2		
	มุ่งมั่นต่อหลักนิติธรรม ความ	เห็นด้วยน้อย	10		
	โปร่งใส และมีจริยธรรมมากน้อย	ปานกลาง	59		
	เพียงใด	เห็นด้วยมาก	87		
		เห็นด้วยมากที่สุด	32		
	<b>รวม</b>	<b>190</b>	<b>3.72</b>	<b>.843</b>	<b>มาก</b>

ตารางที่ 4.11 (ต่อ)

ข้อ	รายการ	จำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม (คน)	ระดับความสำเร็จ			
			$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	
3	ผู้บริหารหน่วยงานมีการสร้าง วัฒนธรรมองค์กรที่มีความยืดหยุ่น คล่องตัว อย่างมีประสิทธิภาพและ เหมาะสมมากน้อยเพียงใด	เห็นด้วยน้อยที่สุด	2			
		เห็นด้วยน้อย	11			
		ปานกลาง	53			
		เห็นด้วยมาก	98			
		เห็นด้วยมากที่สุด	26			
		รวม	190	3.71	.814	มาก
4	ผู้บริหารหน่วยงานมีการสื่อสารและ สร้างความผูกพันกับบุคลากรมาก น้อยเพียงใด	เห็นด้วยน้อยที่สุด	1			
		เห็นด้วยน้อย	12			
		ปานกลาง	56			
		เห็นด้วยมาก	91			
		เห็นด้วยมากที่สุด	30			
		รวม	190	3.72	.824	มาก
5	ผู้บริหารหน่วยงานมีการทบทวน ติดตามผลการดำเนินงานอยู่เสมอ มากน้อยเพียงใด	เห็นด้วยน้อยที่สุด	2			
		เห็นด้วยน้อย	13			
		ปานกลาง	54			
		เห็นด้วยมาก	95			
		เห็นด้วยมากที่สุด	26			
		รวม	190	3.64	.829	มาก
รวม			190	3.53	.778	มาก

จากตารางที่ 4.11 กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 มีระดับความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 1 การนำองค์กร อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าทุกด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก นำมาจัดลำดับได้ดังนี้ ผู้บริหารหน่วยงานมีการกำหนดวิสัยทัศน์/ค่านิยม และถ่ายทอดวิสัยทัศน์/ค่านิยม ไปสู่การปฏิบัติ มีค่าเฉลี่ย 3.79 รองลงมาคือ ผู้บริหารหน่วยงานมีการปฏิบัติที่มุ่งมั่นต่อหลักนิติธรรม ความโปร่งใส และมีจริยธรรม และผู้บริหารหน่วยงานมีการสื่อสารและสร้างความผูกพันกับบุคลากร มีค่าเฉลี่ย 3.72 ส่วนการที่ผู้บริหารหน่วยงานมีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มีความยืดหยุ่นคล่องตัว มีค่าเฉลี่ย 3.71 ตามลำดับ

### 3.2.2 หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อระดับความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ เป็นการแสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับความสำเร็จในการจัดทำยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ รวมถึงการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ของสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ดังตารางที่ 4.12

ตารางที่ 4.12 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรตามหมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

ข้อ	รายการ	จำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม (คน)	ระดับความสำเร็จ		
			$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	หน่วยงานมีการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการวางแผนยุทธศาสตร์อย่างมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด	เห็นด้วยน้อยที่สุด	0		
		เห็นด้วยน้อย	9		
		ปานกลาง	62		
		เห็นด้วยมาก	90		
		เห็นด้วยมากที่สุด	29		
		<b>รวม</b>	<b>190</b>	<b>3.73</b>	<b>.774</b>
2	หน่วยงานมีการกำหนดยุทธศาสตร์ที่ชัดเจนมากน้อยเพียงใด	เห็นด้วยน้อยที่สุด	0		
		เห็นด้วยน้อย	10		
		ปานกลาง	55		
		เห็นด้วยมาก	97		
		เห็นด้วยมากที่สุด	28		
		<b>รวม</b>	<b>190</b>	<b>3.75</b>	<b>.768</b>
3	หน่วยงานมีแผนปฏิบัติการที่เหมาะสมสอดคล้องกับยุทธศาสตร์มากน้อยเพียงใด	เห็นด้วยน้อยที่สุด	0		
		เห็นด้วยน้อย	10		
		ปานกลาง	46		
		เห็นด้วยมาก	100		
		เห็นด้วยมากที่สุด	34		
		<b>รวม</b>	<b>190</b>	<b>3.83</b>	<b>.779</b>

ตารางที่ 4.12 (ต่อ)

ข้อ	รายการ	จำนวนผู้ตอบ		ระดับความสำเร็จ		
		แบบสอบถาม (คน)		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
4	หน่วยงานมีการนำแผนปฏิบัติการสู่ การปฏิบัติโดยกำหนดเป็นตัวชี้วัด รายบุคคลครบถ้วนอย่างน้อยเพียงใด	เห็นด้วยน้อยที่สุด	1			
		เห็นด้วยน้อย	8			
		ปานกลาง	55			
		เห็นด้วยมาก	95			
		เห็นด้วยมากที่สุด	31			
	รวม	190	3.77	.788	มาก	
5	หน่วยงานมีการนำผลการ ดำเนินการมาเปรียบเทียบกับ หน่วยงานที่ระดับเทียบเคียงกัน ได้มากน้อยเพียงใด	เห็นด้วยน้อยที่สุด	4			
		เห็นด้วยน้อย	16			
		ปานกลาง	67			
		เห็นด้วยมาก	84			
		เห็นด้วยมากที่สุด	19			
	รวม	190	3.52	.865	มาก	
	รวม		3.72	.714	มาก	

จากตารางที่ 4.12 กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าระดับความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ มีระดับความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ภาพอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าทุกด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก สามารถเรียงลำดับได้ดังนี้ หน่วยงานมีแผนปฏิบัติการที่เหมาะสมสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ มีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่ระดับ 3.83 รองลงมา หน่วยงานมีการนำแผนปฏิบัติการสู่การปฏิบัติโดยกำหนดเป็นตัวชี้วัดรายบุคคลครบถ้วน มีค่าเฉลี่ย 3.77 และหน่วยงานมีการกำหนดยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน มีค่าเฉลี่ย 3.75 ตามลำดับ

### 3.2.3 หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อระดับความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นการแสดงความคิดเห็นของประชากรเกี่ยวกับความสำเร็จในการรับฟังและเรียนรู้เกี่ยวกับความ

ต้องการของผู้รับบริการ และการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ของสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ดังตารางที่ 4.13

ตารางที่ 4.13 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรตาม หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ข้อ	รายการ	จำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม (คน)	ระดับความสำเร็จ		
			$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	หน่วยงานมีการรับฟัง ปฏิสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างน้อยเพียงใด	เห็นด้วยน้อยที่สุด	2		
		เห็นด้วยน้อย	12		
		ปานกลาง	60		
		เห็นด้วยมาก	86		
		เห็นด้วยมากที่สุด	30		
		<b>รวม</b>	<b>190</b>	<b>3.68</b>	<b>.852</b>
2	หน่วยงานมีการประเมินความพึงพอใจและให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างน้อยเพียงใด	เห็นด้วยน้อยที่สุด	2		
		เห็นด้วยน้อย	10		
		ปานกลาง	46		
		เห็นด้วยมาก	95		
		เห็นด้วยมากที่สุด	37		
		<b>รวม</b>	<b>190</b>	<b>3.82</b>	<b>.844</b>
3	หน่วยงานมีการพัฒนาปรับปรุงการตามผลการประเมินความพึงพอใจ เพื่อตอบสนองความต้องการผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างน้อยเพียงใด	เห็นด้วยน้อยที่สุด	4		
		เห็นด้วยน้อย	13		
		ปานกลาง	48		
		เห็นด้วยมาก	94		
		เห็นด้วยมากที่สุด	31		
		<b>รวม</b>	<b>190</b>	<b>3.71</b>	<b>.894</b>
4	หน่วยงานมีการสื่อสาร และสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างน้อยเพียงใด	เห็นด้วยน้อยที่สุด	1		
		เห็นด้วยน้อย	19		
		ปานกลาง	53		
		เห็นด้วยมาก	89		
		เห็นด้วยมากที่สุด	28		
		<b>รวม</b>	<b>190</b>	<b>3.65</b>	<b>.870</b>

ตารางที่ 4.13 (ต่อ)

ข้อ	รายการ	จำนวนผู้ตอบ		ระดับความสำเร็จ		
		แบบสอบถาม (คน)		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
5	หน่วยงานมีการจัดการกับข้อร้องเรียนของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างทันท่วงทีมากน้อยเพียงใด	เห็นด้วยน้อยที่สุด	8			
		เห็นด้วยน้อย	17			
		ปานกลาง	60			
		เห็นด้วยมาก	81			
		เห็นด้วยมากที่สุด	24			
		รวม	190	3.51	.969	มาก
	รวม			<b>3.67</b>	<b>.788</b>	มาก

จากตารางที่ 4.13 กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ มีระดับความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าทุกด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก สามารถเรียงลำดับได้ดังนี้ หน่วยงานมีการประเมินความพึงพอใจและให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่ระดับ 3.82 รองลงมาคือ หน่วยงานมีการพัฒนาปรับปรุง การตามผลการประเมินความพึงพอใจ เพื่อตอบสนองความต้องการผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย มีค่าเฉลี่ย 3.71 และหน่วยงานมีการรับฟัง ปฏิสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีค่าเฉลี่ย 3.68 ตามลำดับ

### 3.2.4 หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อระดับความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ เป็นการแสดงความคิดเห็นของประชากรเกี่ยวกับความสำเร็จในการจัดการสารสนเทศและความรู้ขององค์กร เพื่อให้มั่นใจข้อมูลและสารสนเทศที่นำไปใช้มีความถูกต้อง ทันการณ์ เชื่อถือได้ ปลอดภัย และแม่นยำ ของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ของสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ดังตารางที่ 4.14

ตารางที่ 4.14 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรตาม หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์และ การจัดการความรู้

ข้อ	รายการ	จำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม (คน)	ระดับความสำเร็จ		
			$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	หน่วยงานมีการรวบรวมและปรับ ข้อมูลสารสนเทศให้เป็นปัจจุบัน อย่างน้อยเพียงใด	เห็นด้วยน้อยที่สุด	3		
		เห็นด้วยน้อย	7		
		ปานกลาง	50		
		เห็นด้วยมาก	110		
		เห็นด้วยมากที่สุด	20		
		<b>รวม</b>	<b>190</b>	<b>3.72</b>	<b>.764</b>
2	หน่วยงานมีข้อมูลสารสนเทศที่มี ความถูกต้อง แม่นยำ ทันสมัย เชื่อถือได้เพื่อการวิเคราะห์ และ ทบทวนผลการพัฒนาคุณภาพการ บริหารจัดการภาครัฐ(PMQA)มาก น้อยเพียงใด	เห็นด้วยน้อยที่สุด	1		
		เห็นด้วยน้อย	9		
		ปานกลาง	67		
		เห็นด้วยมาก	96		
		เห็นด้วยมากที่สุด	17		
		<b>รวม</b>	<b>190</b>	<b>3.63</b>	<b>.736</b>
3	หน่วยงานมีการค้นหาหน่วยงานที่มี ผลการดำเนินงานที่ดี/ วัธิปฏิบัติที่ เป็นเลิศมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้มาก น้อยเพียงใด	เห็นด้วยน้อยที่สุด	10		
		เห็นด้วยน้อย	12		
		ปานกลาง	73		
		เห็นด้วยมาก	78		
		เห็นด้วยมากที่สุด	17		
		<b>รวม</b>	<b>190</b>	<b>3.42</b>	<b>.932</b>
4	หน่วยงานมีการทบทวนผลการ ดำเนินการไปใช้ในการจัดลำดับ ความสำคัญของเรื่องที่ต้องปรับปรุง อย่างต่อเนื่อง มากน้อยเพียงใด	เห็นด้วยน้อยที่สุด	5		
		เห็นด้วยน้อย	16		
		ปานกลาง	70		
		เห็นด้วยมาก	79		
		เห็นด้วยมากที่สุด	20		
		<b>รวม</b>	<b>190</b>	<b>3.49</b>	<b>.889</b>



ตารางที่ 4.14 (ต่อ)

ข้อ	รายการ	จำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม (คน)	ระดับความสำเร็จ			
			$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	
5	หน่วยงานมีข้อมูลสารสนเทศที่สามารถใช้งานง่าย สำหรับบุคลากรเครือข่าย ผู้ให้ความร่วมมือ ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มากน้อยเพียงใด	เห็นด้วยน้อยที่สุด	3			
		เห็นด้วยน้อย	12			
		ปานกลาง	58			
		เห็นด้วยมาก	100			
		เห็นด้วยมากที่สุด	17			
		รวม	190	3.61	.801	มาก
	รวม			3.57	.731	มาก

จากตารางที่ 4.14 กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ มีระดับความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าทุกด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก สามารถเรียงลำดับได้ดังนี้ หน่วยงานมีการรวบรวมและปรับข้อมูลสารสนเทศให้เป็นปัจจุบัน ค่าเฉลี่ยสูงสุดที่ระดับ 3.72 รองลงมาคือหน่วยงานมีข้อมูลสารสนเทศที่มีความถูกต้อง แม่นยำ ทันสมัย เชื่อถือได้เพื่อการวิเคราะห์ และทบทวนผลการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) มีค่าเฉลี่ย 3.63 และหน่วยงานมีข้อมูลสารสนเทศที่สามารถใช้งานง่าย สำหรับบุคลากร เครือข่าย ผู้ให้ความร่วมมือ ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีค่าเฉลี่ย 3.61 ตามลำดับ

### 3.2.5 หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อระดับความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล เป็นการแสดงความคิดเห็นของประชากรเกี่ยวกับความสำเร็จในการบริหารจัดการงานบุคคล รวมไปถึงการพัฒนาบุคลากร การสร้างแรงจูงใจ และการสร้างความพึงพอใจให้กับบุคคลในองค์กร ของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ของสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ดังตารางที่ 4.15

ตารางที่ 4.15 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรตาม หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

ข้อ	รายการ	จำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม (คน)	ระดับความสำเร็จ		
			$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	หน่วยงานมีการจัดโครงสร้างและ บริหารงานบุคคลอย่างเหมาะสม มากน้อยเพียงใด	เห็นด้วยน้อยที่สุด	4		
		เห็นด้วยน้อย	8		
		ปานกลาง	65		
		เห็นด้วยมาก	88		
		เห็นด้วยมากที่สุด	25		
		รวม	190	3.64	.841
2	หน่วยงานมีการจัดสภาพแวดล้อม ให้เหมาะสมในการปฏิบัติงาน มาก น้อยเพียงใด	เห็นด้วยน้อยที่สุด	2		
		เห็นด้วยน้อย	11		
		ปานกลาง	52		
		เห็นด้วยมาก	95		
		เห็นด้วยมากที่สุด	30		
		รวม	190	3.74	.832
3	หน่วยงานมีการสนับสนุนผลการ ดำเนินงานที่ดี โดยการ ยกย่อง ชมเชย และสร้างแรงจูงใจให้รางวัล มากน้อยเพียงใด	เห็นด้วยน้อยที่สุด	3		
		เห็นด้วยน้อย	17		
		ปานกลาง	61		
		เห็นด้วยมาก	88		
		เห็นด้วยมากที่สุด	21		
		รวม	190	3.56	.863
4	หน่วยงานมีการสนับสนุน หรือมี แผนพัฒนา ใ้บุคลากรเรียนรู้และ พัฒนาตนเอง มากน้อยเพียงใด	เห็นด้วยน้อยที่สุด	4		
		เห็นด้วยน้อย	10		
		ปานกลาง	63		
		เห็นด้วยมาก	91		
		เห็นด้วยมากที่สุด	22		
		รวม	190	3.62	.839

ตารางที่ 4.15 (ต่อ)

ข้อ	รายการ	จำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม (คน)	ระดับความสำเร็จ		
			$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
5	หน่วยงานมีการถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ระหว่างบุคลากร มาก น้อยเพียงใด	เห็นด้วยน้อยที่สุด	5		
		เห็นด้วยน้อย	17		
		ปานกลาง	73		
		เห็นด้วยมาก	75		
		เห็นด้วยมากที่สุด	20		
	รวม	190	3.46	.895	มาก
	รวม		3.60	.747	มาก

จากตารางที่ 4.15 กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ มีระดับความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าทุกด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก สามารถเรียงลำดับได้ดังนี้ หน่วยงานมีการจัดสภาพแวดล้อมให้เหมาะสมในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่ระดับ 3.74 รองลงมาคือหน่วยงานมีการจัดโครงสร้างและบริหารงานบุคคลอย่างเหมาะสม ค่าเฉลี่ย 3.64 และหน่วยงานมีการสนับสนุน หรือมีแผนพัฒนา ให้บุคลากรเรียนรู้และพัฒนาตนเอง ค่าเฉลี่ย 3.62 ตามลำดับ

### 3.2.6 หมวด 6 การจัดการกระบวนการ

ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อระดับความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 6 การจัดการกระบวนการ เป็นการแสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับความสำเร็จในการกำหนดกระบวนการทำงานที่สร้างคุณค่า และการจัดทำข้อกำหนดที่สำคัญเพื่อการควบคุมและพัฒนาปรับปรุงกระบวนการทำงาน ของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ของสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ดังตารางที่ 4.16

ตารางที่ 4.16 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรตาม หมวด 6 การจัดการกระบวนการ

ข้อ	รายการ	จำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม (คน)	ระดับความสำเร็จ		
			$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	หน่วยงานของท่านมีการออกแบบ การบริการ และกระบวนการทำงาน ให้เป็นไปตามข้อกำหนดที่สำคัญ อย่างเหมาะสมมากน้อยเพียงใด	เห็นด้วยน้อยที่สุด	4		
		เห็นด้วยน้อย	14		
		ปานกลาง	67		
		เห็นด้วยมาก	89		
		เห็นด้วยมากที่สุด	16		
		<b>รวม</b>	<b>190</b>	<b>3.52</b>	<b>.834</b>
2	หน่วยงานมีกระบวนการทำงานที่ เป็นกระบวนการหลัก และ กระบวนการสนับสนุนที่สำคัญที่มี ประสิทธิภาพเหมาะสม มากน้อย เพียงใด	เห็นด้วยน้อยที่สุด	0		
		เห็นด้วยน้อย	10		
		ปานกลาง	58		
		เห็นด้วยมาก	105		
		เห็นด้วยมากที่สุด	17		
		<b>รวม</b>	<b>190</b>	<b>3.68</b>	<b>.711</b>
3	หน่วยงานมีการปฏิบัติงานตาม ข้อกำหนดสำคัญประจำวัน มาก น้อยเพียงใด	เห็นด้วยน้อยที่สุด	7		
		เห็นด้วยน้อย	11		
		ปานกลาง	64		
		เห็นด้วยมาก	93		
		เห็นด้วยมากที่สุด	15		
		<b>รวม</b>	<b>190</b>	<b>3.52</b>	<b>.865</b>
4	หน่วยงานมีการควบคุมต้นทุนของ การปฏิบัติงาน เพื่อลดความ ผิดพลาด ความเสียหาย มากน้อย เพียงใด	เห็นด้วยน้อยที่สุด	4		
		เห็นด้วยน้อย	18		
		ปานกลาง	60		
		เห็นด้วยมาก	95		
		เห็นด้วยมากที่สุด	13		
		<b>รวม</b>	<b>190</b>	<b>3.50</b>	<b>.840</b>

ตารางที่ 4.16 (ต่อ)

ข้อ	รายการ	จำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม (คน)	ระดับความสำเร็จ			
			$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	
5	หน่วยงานมีการจัดสภาพแวดล้อม การปฏิบัติงานที่มีความปลอดภัย มากน้อยเพียงใด	เห็นด้วยน้อยที่สุด	3			
		เห็นด้วยน้อย	7			
		ปานกลาง	62			
		เห็นด้วยมาก	97			
		เห็นด้วยมากที่สุด	21			
		รวม	190	3.66	.785	มาก
	รวม			3.57	.704	มาก

จากตารางที่ 4.16 กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ มีระดับความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 6 การจัดการกระบวนการ ภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.57 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าทุกด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก สามารถเรียงลำดับได้ดังนี้ หน่วยงานมีกระบวนการทำงานที่เป็นกระบวนการหลัก และกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญที่มีประสิทธิภาพเหมาะสม ค่าเฉลี่ยมากที่สุดที่ระดับ 3.68 รองลงมาคือ หน่วยงานมีการจัดสภาพแวดล้อมการปฏิบัติงานที่มีความปลอดภัย มีค่าเฉลี่ย 3.66 ส่วนหน่วยงานมีการออกแบบการบริการ และกระบวนการทำงานให้เป็นไปตามข้อกำหนดที่สำคัญอย่างเหมาะสม และ หน่วยงานมีการปฏิบัติงานตามข้อกำหนดสำคัญประจำวัน มีค่าเฉลี่ย 3.52 ตามลำดับ

### 3.2.7 หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ

ความคิดเห็นของประชากรต่อระดับความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการเป็นการแสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับความสำเร็จในการประเมินผลการปฏิบัติงานด้านการบรรลุความสำเร็จของยุทธศาสตร์ ผลการปฏิบัติราชการ ระบบการบริหารงานบุคคล และความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่ประกอบไปด้วย 4 ส่วน คือ 1) มิติประสิทธิผล 2) มิติคุณภาพการให้บริการ 3) มิติประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ และ 4) มิติด้านการพัฒนาองค์กร ของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ดังตารางที่ 4.17

ตารางที่ 4.17 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรตาม หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ

ข้อ	รายการ	จำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม (คน)	ระดับความสำเร็จ		
			$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
มิตិประสิทธิผล					
1	หน่วยงานมีการดำเนินการตาม พันธกิจ มากน้อยเพียงใด	เห็นด้วยน้อยที่สุด	0		
		เห็นด้วยน้อย	6		
		ปานกลาง	49		
		เห็นด้วยมาก	106		
		เห็นด้วยมากที่สุด	29		
		<b>รวม</b>	<b>190</b>	<b>3.83</b>	<b>.715</b>
2	หน่วยงานบรรลุตัวชี้วัดตาม ยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ มากน้อยเพียงใด	เห็นด้วยน้อยที่สุด	0		
		เห็นด้วยน้อย	4		
		ปานกลาง	53		
		เห็นด้วยมาก	106		
		เห็นด้วยมากที่สุด	27		
		<b>รวม</b>	<b>190</b>	<b>3.82</b>	<b>.690</b>
3	หน่วยงานมีการเปรียบเทียบผลลัพธ์ การดำเนินงานกับหน่วยงานอื่นที่มี ระดับเทียบเคียงกันได้มากน้อย เพียงใด	เห็นด้วยน้อยที่สุด	6		
		เห็นด้วยน้อย	15		
		ปานกลาง	70		
		เห็นด้วยมาก	81		
		เห็นด้วยมากที่สุด	18		
		<b>รวม</b>	<b>190</b>	<b>3.47</b>	<b>.889</b>
มิตិประสิทธิภาพ					
1	หน่วยงานมีรายงานผลการ ดำเนินงานกระบวนการสร้างคุณค่า และกระบวนการสนับสนุนอย่างมี ประสิทธิภาพ มากน้อยเพียงใด	เห็นด้วยน้อยที่สุด	2		
		เห็นด้วยน้อย	7		
		ปานกลาง	52		
		เห็นด้วยมาก	105		
		เห็นด้วยมากที่สุด	24		
		<b>รวม</b>	<b>190</b>	<b>3.75</b>	<b>.762</b>

ตารางที่ 4.17 (ต่อ)

ข้อ	รายการ	จำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม (คน)	ระดับความสำเร็จ			
			$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	
2	หน่วยงานมีรายงานผลการดำเนินงานด้านงบประมาณ และ	เห็นด้วยน้อยที่สุด	2			
	การเงินที่มีประสิทธิภาพ เพื่อการ	เห็นด้วยน้อย	8			
	พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ	ปานกลาง	47			
	ภาครัฐ(PMQA)มากน้อยเพียงใด	เห็นด้วยมาก	106			
		เห็นด้วยมากที่สุด	27			
		<b>รวม</b>	<b>190</b>	<b>3.78</b>	<b>.779</b>	<b>มาก</b>
3	หน่วยงานมีการปฏิบัติตามกฎ	เห็นด้วยน้อยที่สุด	1			
	ระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมาย	เห็นด้วยน้อย	3			
	อย่างเข้มงวดมากน้อยเพียงใด	ปานกลาง	53			
		เห็นด้วยมาก	101			
		เห็นด้วยมากที่สุด	32			
		<b>รวม</b>	<b>190</b>	<b>3.84</b>	<b>.732</b>	<b>มาก</b>
มิตិคุณภาพ						
1	หน่วยงานมีรายงานผลความพึง	เห็นด้วยน้อยที่สุด	2			
	พอใจและไม่พึงพอใจของ	เห็นด้วยน้อย	8			
	ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ปานกลาง	55			
	อย่างมีประสิทธิภาพ มากน้อย	เห็นด้วยมาก	103			
	เพียงใด	เห็นด้วยมากที่สุด	22			
		<b>รวม</b>	<b>190</b>	<b>3.71</b>	<b>.767</b>	<b>มาก</b>
2	หน่วยงานมีรายงานผลการ	เห็นด้วยน้อยที่สุด	2			
	ดำเนินการเกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้	เห็นด้วยน้อย	12			
	มีส่วนได้ส่วนเสียเกี่ยวกับการ	ปานกลาง	60			
	บริหารการสื่อสารอิเล็กทรอนิกส์	เห็นด้วยมาก	100			
	มากน้อยเพียงใด	เห็นด้วยมากที่สุด	16			
		<b>รวม</b>	<b>190</b>	<b>3.61</b>	<b>.774</b>	<b>มาก</b>

ตารางที่ 4.17 (ต่อ)

ข้อ	รายการ	จำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม (คน)	ระดับความสำเร็จ			
			$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	
3	หน่วยงานมีรายงานผลการ	เห็นด้วยน้อยที่สุด	7			
	ให้บริการที่เพิ่มขึ้น (เช่น โครงการ	เห็นด้วยน้อย	20			
	บริการแบบ e-Services เป็นต้น)	ปานกลาง	72			
	มากน้อยเพียงใด	เห็นด้วยมาก	77			
		เห็นด้วยมากที่สุด	14			
		<b>รวม</b>	<b>190</b>	<b>3.37</b>	<b>.904</b>	<b>ปานกลาง</b>
มิตพัฒนาองค์กร						
1	หน่วยงานมีรายงานผลการ	เห็นด้วยน้อยที่สุด	5			
	ดำเนินการด้านระบบงาน เช่น การ	เห็นด้วยน้อย	14			
	ลดความซ้ำซ้อนของงาน การ	ปานกลาง	67			
	บริหารความเสี่ยง การสับเปลี่ยน	เห็นด้วยมาก	91			
	หมุนเวียนงานในหน้าที่ การทำงาน	เห็นด้วยมากที่สุด	13			
	เป็นทีม รักษาบุคลากรที่ดี การสร้าง					
ขวัญกำลังใจ เป็นต้น มากน้อย						
		เพียงใด				
		<b>รวม</b>	<b>190</b>	<b>3.49</b>	<b>.834</b>	<b>มาก</b>
2	หน่วยงานมีรายงานผลการ	เห็นด้วยน้อยที่สุด	5			
	ดำเนินการด้านการเรียนรู้และ	เห็นด้วยน้อย	11			
	พัฒนาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ	ปานกลาง	61			
	มากน้อยเพียงใด	เห็นด้วยมาก	92			
		เห็นด้วยมากที่สุด	21			
		<b>รวม</b>	<b>190</b>	<b>3.59</b>	<b>.860</b>	<b>มาก</b>



ตารางที่ 4.17 (ต่อ)

ข้อ	รายการ	จำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม (คน)	ระดับความสำเร็จ			
			$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	
3	หน่วยงานมีการเปิดเผยรายงานผล	เห็นด้วยน้อยที่สุด	6			
	การใช้งบประมาณรายรับ-รายจ่าย	เห็นด้วยน้อย	9			
	ประจำปี รายการเกี่ยวกับการจัดซื้อ	ปานกลาง	64			
	จัดจ้าง โดยให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตรวจสอบอย่าง	เห็นด้วยมาก	82			
	ถูกต้อง รวดเร็ว มากน้อยเพียงใด	เห็นด้วยมากที่สุด	29			
		รวม	190	3.63	.910	มาก
	รวม			3.65	.662	มาก

จากตารางที่ 4.17 กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ มีระดับความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ ภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.65 เมื่อพิจารณารายด้าน ความสำเร็จของผลการดำเนินงานด้านประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3.84 รองลงมาคือความสำเร็จของผลการดำเนินงานด้านประสิทธิผล มีค่าเฉลี่ย 3.83 ตามลำดับ และหน่วยงานมีรายงานผลการให้บริการที่เพิ่มขึ้น (เช่น โครงการบริการแบบ e-Services เป็นต้น) มากน้อยเพียงใด มีค่าเฉลี่ย 3.37 ซึ่งอยู่ในมีระดับความสำเร็จอยู่ในระดับปานกลาง

#### ส่วนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐาน

การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ในการวิเคราะห์ผู้ศึกษาได้กำหนดสมมติฐานไว้ดังนี้

$H_0$  ปัจจัยด้านยุทธศาสตร์ โครงสร้างองค์การ ระบบการปฏิบัติงาน รูปแบบการทำงานของผู้นำ บุคคล ทักษะของบุคลากร และค่านิยมร่วมหรือวัฒนธรรมองค์กร ไม่ส่งผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ของสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

H<sub>1</sub> ปัจจัยด้านยุทธศาสตร์ โครงสร้างองค์การ ระบบการปฏิบัติงาน รูปแบบการทำงาน ของผู้นำ บุคคล ทักษะของบุคลากร และค่านิยมร่วมหรือวัฒนธรรมองค์กร ส่งผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ของสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

#### 4.1 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยกับความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

เป็นผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐานการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เป็นการวิเคราะห์การถดถอยแบบขั้นตอน (Stepwise Regression) เพื่อทดสอบสมมติฐานที่ผู้ศึกษาตั้งไว้ว่า ปัจจัยด้านยุทธศาสตร์ โครงสร้างองค์การ ระบบการปฏิบัติงาน รูปแบบการทำงานของผู้นำ บุคคล ทักษะของบุคลากร และค่านิยมร่วมหรือวัฒนธรรมองค์กร ส่งผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ของสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ผลการวิเคราะห์ดังตารางที่ 4.18

ตารางที่ 4.18 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยกับความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

ตัวแปร	X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>	X <sub>3</sub>	X <sub>4</sub>	X <sub>5</sub>	X <sub>6</sub>	X <sub>7</sub>	Y
ปัจจัยด้านยุทธศาสตร์ (X <sub>1</sub> )	1.000							
ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การ (X <sub>2</sub> )	.838	1.000						
ปัจจัยด้านระบบปฏิบัติงาน (X <sub>3</sub> )	.725	.804	1.000					
ปัจจัยด้านรูปแบบการทำงานของผู้นำ (X <sub>4</sub> )	.706	.741	.795	1.000				
ปัจจัยด้านบุคคล (X <sub>5</sub> )	.689	.735	.772	.816	1.000			
ปัจจัยด้านทักษะ (X <sub>6</sub> )	.675	.726	.746	.718	.786	1.000		
ปัจจัยด้านค่านิยมร่วมหรือวัฒนธรรมองค์กร (X <sub>7</sub> )	.637	.693	.729	.750	.750	.751	1.000	
ความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Y)	.697	.702	.703	.724	.733	.692	.773	1.000

ระดับนัยสำคัญ .05

จากตารางที่ 4.18 พบว่าปัจจัยทั้ง 7 ด้าน ซึ่งได้แก่ ปัจจัยด้านยุทธศาสตร์ ( $X_1$ ) ด้านโครงสร้างองค์การ ( $X_2$ ) ด้านระบบปฏิบัติงาน ( $X_3$ ) ด้านรูปแบบการทำงานของผู้นำ ( $X_4$ ) ด้านบุคคล ( $X_5$ ) ด้านทักษะของบุคลากร ( $X_6$ ) และด้านค่านิยมร่วมหรือวัฒนธรรมองค์การ ( $X_7$ ) มีความสัมพันธ์กันในทางบวก ซึ่งแสดงว่าตัวแปรมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน มีค่าความสัมพันธ์ตั้งแต่ .637-.838 โดยปัจจัยด้านยุทธศาสตร์ ( $X_1$ ) กับปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การ ( $X_2$ ) มีความสัมพันธ์กันมากที่สุดมีค่าความสัมพันธ์เท่ากับ .838 รองลงมาได้แก่ ปัจจัยด้านรูปแบบการทำงานของผู้นำ ( $X_4$ ) กับปัจจัยด้านระบบการปฏิบัติงาน ( $X_3$ ) มีค่าความสัมพันธ์เท่ากับ .816 ส่วนปัจจัยที่มีค่าความสัมพันธ์กันน้อยที่สุด ได้แก่ ปัจจัยด้านยุทธศาสตร์ ( $X_1$ ) กับปัจจัยด้านค่านิยมร่วมหรือวัฒนธรรมองค์การ ( $X_7$ ) ซึ่งมีค่าความสัมพันธ์เท่ากับ .637 นอกจากนี้ผลการวิเคราะห์ยังพบว่าปัจจัยทั้ง 7 ด้าน มีความสัมพันธ์กันในทางบวกกับความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (Y) โดยปัจจัยที่มีค่าความสัมพันธ์กับความสำเร็จมากที่สุด ได้แก่ ปัจจัยด้านค่านิยมร่วมหรือวัฒนธรรมองค์การ ( $X_7$ ) มีค่าความสัมพันธ์เท่ากับ .773 รองลงมาได้แก่ ปัจจัยด้านบุคคล ( $X_5$ ) และปัจจัยด้านรูปแบบการทำงานของผู้นำ ( $X_4$ ) มีค่าความสัมพันธ์เท่ากับ .733 และ .724 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.19 แสดงการเพิ่มสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) และสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ ( $R^2$ ) เมื่อเพิ่มปัจจัยเข้าไปทีละตัว

ตัวแปร	R	$R^2$	$R^2$ change	SE <sub>est</sub>	F	p-value
$X_7$	.773	.598	.598	4.21	279.827	.000
$X_7, X_1$	.817	.668	.070	3.83	39.545	.000
$X_7, X_1, X_5$	.828	.686	.018	3.74	10.687	.001

จากตารางที่ 4.19 พบว่าปัจจัยด้านค่านิยมร่วม เป็นปัจจัยตัวแรกที่สามารถพยากรณ์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ต่อมาเป็นปัจจัยด้านยุทธศาสตร์ และปัจจัยด้านบุคคล โดยปัจจัยด้านค่านิยมร่วมหรือวัฒนธรรมองค์การ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเป็น .773 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .000 สามารถพยากรณ์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จได้ร้อยละ 59.8 มีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์ เท่ากับ 4.21 รองลงมาคือปัจจัยด้านยุทธศาสตร์มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเป็น .817 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .000 สามารถพยากรณ์

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ ได้ร้อยละ 66.8 มีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์ เท่ากับ 3.83 และปัจจัยด้านบุคลากร มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ .828 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 และสามารถพยากรณ์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ ได้ร้อยละ 68.6 มีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์ เท่ากับ 3.74 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.20 แสดงค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยพหุคูณ ค่าคงที่ และค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์

ตัวแปรพยากรณ์	B	Beta	t	p-value
ปัจจัยด้านค่านิยมร่วมหรือวัฒนธรรมองค์กร (X <sub>7</sub> )	.366	.438	6.822	.000
ปัจจัยด้านยุทธศาสตร์ (X <sub>1</sub> )	.239	.265	4.521	.000
ปัจจัยด้านบุคคล (X <sub>5</sub> )	.200	.223	3.269	.001

ค่าคงที่ = .703 ; SE<sub>est</sub> = ± .153

จากตารางที่ 4.20 จะเห็นว่าค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวพยากรณ์ ปัจจัยด้านค่านิยมร่วมหรือวัฒนธรรมองค์กร สามารถพยากรณ์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการได้สูงสุด และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยในรูปคะแนนดิบและค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยในรูปคะแนนมาตรฐาน (b,B) เป็น .366 กับ .438 รองลงมาเป็นปัจจัยด้านยุทธศาสตร์ สามารถพยากรณ์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .000 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยในรูปคะแนนดิบ และค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยในรูปมาตรฐาน เป็น .239 กับ .265 ส่วนปัจจัยด้านบุคคล สามารถพยากรณ์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐได้น้อยที่สุด โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 มีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยในรูปคะแนนดิบ และค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยในรูปมาตรฐาน เป็น .200 กับ .223 โดยมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์เท่ากับ .153

จากผลการวิเคราะห์สามารถเขียนเป็นสมการถดถอยในรูปคะแนนดิบและในรูปคะแนนมาตรฐานได้ ดังนี้

สมการถดถอยในรูปคะแนนดิบ

$$Y = .703 + .366X_7 + .239X_1 + .200X_5$$

สมการถดถอยในรูปคะแนนมาตรฐาน

$$Zy = .438X_7 + .265X_1 + .223X_5$$

โดยที่ Y คือ ความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

X คือ ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 7 ด้าน คือ ยุทธศาสตร์ โครงสร้างองค์การ ระบบการปฏิบัติงาน รูปแบบการทำงานของผู้นำ บุคคล ทักษะบุคลากร และค่านิยมร่วมหรือวัฒนธรรมองค์กร

## ส่วนที่ 5 ปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะที่ได้จากการแสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง

การนำเสนอข้อมูลเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะที่ได้จากการแสดงความคิดเห็นจากการตอบแบบสอบถามปลายเปิดของกลุ่มตัวอย่างที่เกี่ยวกับการดำเนินงานการนำระบบพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) นำเสนอโดยแบ่งเป็นหัวข้อ ดังนี้

1. ความคิดเห็นของประชากรเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค ในการดำเนินงานการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)

2. ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับข้อเสนอแนะการดำเนินงานการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)

### 5.1 ความคิดเห็นของประชากรเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค ในการดำเนินงานการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)

เป็นการแสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างจากแบบสอบถามปลายเปิดเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรคในการดำเนินงานการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ของสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ดังตารางที่ 4.21

ตารางที่ 4.21 ปัญหา และอุปสรรคในการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

รายการ	ความถี่	ร้อยละ
1. บุคลากรยังขาดความรู้ ความเข้าใจในการปฏิบัติงาน	16	23.53
2. บุคลากรยังขาดความเข้าใจในการปฏิบัติงาน	9	13.24
3. ขาดผู้รับผิดชอบหลักในการประสานงาน PMQA	2	2.94
4. ตัวชี้วัดของ PMQA มีมากเกินไป	1	1.47
5. เปลี่ยนแปลงบุคลากรผู้รับผิดชอบงาน PMQA บ่อย	3	4.41
6. บุคลากรขาดการทุ่มเทกำลังกายและกำลังใจในการทำงาน	5	7.35
7. ผู้บริหารให้ความสำคัญการดำเนินงาน PMQA น้อย	10	14.71
8. ขาดแรงจูงใจในการทำงาน	3	4.41
9. ขาดการทำงานอย่างมีส่วนร่วม	3	4.41
10. รายงานผลการดำเนินงาน PMQA ไม่ชัดเจน	1	1.47
11. หน่วยงานขนาดเล็ก ไม่สามารถทำเต็มรูปแบบได้	2	2.94
12. ขาดงบประมาณในการดำเนินงาน PMQA	3	4.41
13. ขาดการสนับสนุน/พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้	7	10.29
14. บุคลากรยึดติดกับการทำงานรูปแบบเดิม ไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง	2	2.94
15. ไม่นำ PMQA มาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง	1	1.47
<b>รวม</b>	<b>68</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 4.21 ประชากรส่วนใหญ่มีความเห็นว่า ปัญหา และอุปสรรคในการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐที่สำคัญมากที่สุด คือ ปัญหาด้านบุคลากรยังขาดความรู้ ความเข้าใจในการปฏิบัติงาน คิดเป็นร้อยละ 23.53 รองลงมาผู้บริหารให้ความสำคัญการดำเนินงาน PMQA น้อย คิดเป็นร้อยละ 14.71 บุคลากรยังขาดความเข้าใจในการปฏิบัติงาน คิดเป็นร้อยละ 13.24 ส่วนปัญหาอุปสรรคที่ประชากรให้ความสำคัญน้อยที่สุด คือ ตัวชี้วัดของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมีมากเกินไป การรายงานผลไม่ชัดเจน และไม่นำ PMQA มาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง คิดเป็นร้อยละ 1.47

## 5.2 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับข้อเสนอแนะการดำเนินงานการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ(PMQA)

เป็นการแสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างจากแบบสอบถามปลายเปิดเกี่ยวกับข้อเสนอแนะการดำเนินงานการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ให้ประสบผลสำเร็จของสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ดังตารางที่ 4.22

ตารางที่ 4.22 ข้อเสนอแนะในการดำเนินงานการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)

รายการ	ความถี่	ร้อยละ
1. การมีกระบวนการทำงานที่เป็นระบบ และชัดเจน	2	2.82
2. ผู้บริหารเห็นความสำคัญ ดำเนินการผลักดันอย่างจริงจัง และติดตามผลการดำเนินงานเสมอ	31	43.66
3. ความรู้ ความเข้าใจ ในการดำเนินงานของบุคลากร	10	14.08
4. การมีทัศนคติเชิงบวกกับ PMQA	1	1.41
5. การสร้างความรู้ ความเข้าใจให้แก่บุคลากรอย่างสม่ำเสมอ	8	11.27
6. ลดข้อปด้อยในการประเมิน PMQA แต่ยังคงครอบคลุมเนื้อหาทั้งหมด	2	2.82
7. ความร่วมมือของบุคลากรในองค์กรในการดำเนินงาน PMQA	8	11.27
8. ปรับภารกิจของหน่วยงานให้สอดคล้องกับ PMQA โดยให้เป็นงานของทุกคนในทุกวัน	2	2.82
9. บุคลากรต้องหมั่นศึกษาหาความรู้ในการปฏิบัติงาน PMQA	1	1.41
10. การสื่อสาร สร้างความเข้าใจในการดำเนินงาน PMQA	2	2.82
11. การมอบหมายงาน PMQA ที่ชัดเจน	1	1.41
12. งบประมาณในการสนับสนุนการดำเนินงาน PMQA ที่เพียงพอ	2	2.82
13. ความเอาใจใส่กับงาน PMQA	1	1.41
<b>รวม</b>	<b>71</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 4.22 ประชากรส่วนใหญ่ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการนำระบบพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ให้ประสบผลสำเร็จ โดยส่วนใหญ่ให้ความเห็นว่าผู้บริหารเห็นความสำคัญ ดำเนินการผลักดันอย่างจริงจัง และติดตามผลการดำเนินงานเสมอ คิดเป็นร้อยละ 43.66 รองลงมา คือ ความรู้ ความเข้าใจ ในการดำเนินงานของบุคลากร คิดเป็นร้อยละ 14.08 การสร้างความรู้ ความเข้าใจให้แก่บุคลากรอย่างสม่ำเสมอ ความร่วมมือของบุคลากร คิดเป็นร้อยละ 11.27 ตามลำดับ ส่วนข้อเสนอแนะที่ประชากรให้ความสำคัญน้อยที่สุด ได้แก่ การมีทัศนคติเชิงบวกกับงาน PMQA บุคลากรต้องหมั่นศึกษาหาความรู้ในการปฏิบัติงาน การมอบหมายงานที่ชัดเจน และความเอาใจใส่กับงาน คิดเป็นร้อยละ 1.41





## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษา ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ เป็นการศึกษาประเภทการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยการสำรวจ (Survey) ซึ่งจะนำเสนอผลการศึกษาเป็น 3 ตอน ได้แก่ สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ตามลำดับดังนี้

#### 1. สรุปผลการวิจัย

##### 1.1 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์ ดังนี้

1.1.1 เพื่อศึกษาระดับผลการดำเนินงานการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

1.1.2 เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

1.1.3 เพื่อศึกษาแนวทางในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐให้ประสบความสำเร็จของสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

##### 1.2 วิธีดำเนินการศึกษา

1.2.1 ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ ข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ที่มีสำนักงานตั้งอยู่ในส่วนภูมิภาค ทั้งหมด 13 หน่วยงาน

1.2.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา เป็นข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 225 คน โดยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามแนวคิดของ Yamane ได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง 144 คน โดยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple random sampling) เนื่องจากจำนวนข้อมูลที่ได้รับคืนจากการเก็บรวบรวมข้อมูล มีการสูญหายของข้อมูลจำนวนมาก ผู้ศึกษาจึงส่งแบบสอบถามทั้งสิ้น 225 ฉบับ ได้รับคืน 199 ฉบับ เป็นแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์ 190 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 95.48 ของแบบสอบถามที่ส่งไป ดังนั้นเพื่อให้ได้ข้อมูล

ที่ใกล้เคียงกับความเป็นจริงและเป็นประโยชน์ในการศึกษาครั้งนี้สูงสุด ผู้ศึกษาจึงใช้แบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์ทั้งหมด 190 ฉบับ มาใช้ในการวิเคราะห์

**1.2.3 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา** คือ แบบสอบถามที่ผู้ศึกษาสร้างขึ้น แบบสอบถามดังกล่าว แบ่งออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีทั้งหมด 7 ข้อ ลักษณะเป็นแบบสำรวจรายการ (Check list)

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ มีทั้งหมด 34 ข้อ เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ค่าระดับคะแนน 1 หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด ค่าระดับคะแนน 2 หมายถึง เห็นด้วยน้อย ค่าระดับคะแนน 3 หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง ค่าระดับคะแนน 4 หมายถึง เห็นด้วยมาก ค่าระดับคะแนน 5 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเพื่อศึกษาความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ มีทั้งหมด 42 ข้อ เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ค่าระดับคะแนน 1 หมายถึง สำเร็จน้อยที่สุด ค่าระดับคะแนน 2 หมายถึง สำเร็จน้อย ค่าระดับคะแนน 3 หมายถึง สำเร็จปานกลาง ค่าระดับคะแนน 4 หมายถึง สำเร็จมาก ค่าระดับคะแนน 5 หมายถึง สำเร็จมากที่สุด

ตอนที่ 4 เป็นคำถามปลายเปิด มีทั้งหมด 2 ข้อ เพื่อสอบถามความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับแนวทางที่ส่งผลต่อความสำเร็จปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

**1.2.4 การทดสอบเครื่องมือ** โดยการหาค่าความเที่ยง (Validity) เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของข้อคำถาม (IOC) โดยผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน แบบสอบถามส่วนใหญ่มีค่า IOC มากกว่า 0.5 ซึ่งแสดงว่าสามารถนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บแบบสอบถามได้ และหาความเชื่อมั่น (Reliability) โดยนำแบบสอบถามไปทดสอบกับกลุ่มประชากรที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มที่ทำการศึกษา จำนวน 30 ชุด โดยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของคอนบาค ซึ่งมีค่าความเชื่อมั่นในภาพรวมเท่ากับ .995

### **1.2.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล**

ในการศึกษารุ่นนี้ผู้ศึกษาเก็บข้อมูลด้วยตนเองในส่วนของสำนักงานศึกษาธิการภาค 2 และใช้การส่งทางไปรษณีย์ สำหรับสำนักงานศึกษาธิการภาค 1 และ 3-13

### 1.2.6 การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อได้รับแบบสอบถามกลับคืน ผู้ศึกษาได้ทำการตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม จากนั้นนำแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์ป้อนคำตอบลงในเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS เพื่อประมวลผลข้อมูล โดยการใช้การแจกแจงค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression)

## 1.3 ผลการศึกษา

**1.3.1 กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา** ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 126 คน (ร้อยละ 66.30) มีอายุมากกว่า 50 ปี จำนวน 73 คน (ร้อยละ 38.40) จบการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 121 คน (ร้อยละ 63.70) มีระยะเวลาในการทำงาน 21-30 ปี จำนวน 57 คน (ร้อยละ 30) ระดับตำแหน่งชำนาญการพิเศษ จำนวน 99 คน (ร้อยละ 52.10) คณะทำงานดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ จำนวน 113 คน (ร้อยละ 59.50) และเป็นผู้ที่เคยเข้ารับการอบรม/สัมมนา/ประชุมเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ จำนวน 139 คน (ร้อยละ 73.20)

### 1.3.2 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรอิสระ

กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษามีความเห็นที่ปัจจัยด้านยุทธศาสตร์ โครงสร้างองค์กร ระบบการปฏิบัติงาน รูปแบบการทำงานของผู้นำ บุคคล ทักษะบุคลากร ค่านิยมร่วมหรือวัฒนธรรมองค์กร เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.64 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า

#### 1) ปัจจัยด้านยุทธศาสตร์

กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ในการนำยุทธศาสตร์มาใช้ในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.77 เมื่อพิจารณารายละเอียดพบว่า การกำหนดตัวชี้วัดที่มีความสอดคล้องกับทิศทาง เป้าหมายยุทธศาสตร์ แนวทางในการดำเนินการเพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐสอดคล้องกับระดับความสำเร็จสูงสุด มีค่าเฉลี่ย 3.89 รองลงมาคือ การกำหนดทิศทาง เป้าหมายยุทธศาสตร์และแนวทางในการดำเนินการเพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ มีค่าเฉลี่ย 3.88 และการปฏิบัติตามทิศทาง/เป้าหมายยุทธศาสตร์/แนวทาง ในการดำเนินการเพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ มีค่าเฉลี่ย 3.75 ตามลำดับ

## 2) ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กร

กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ด้านการนำโครงสร้างมาใช้ในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.75 เมื่อพิจารณารายละเอียดพบว่า หน่วยงานมีการจัดแบ่งโครงสร้างตามสายการบังคับบัญชา มีความสอดคล้องกับระดับความสำเร็จสูงสุด มีค่าเฉลี่ย 3.80 รองลงมาคือ มีการกำหนดหน้าที่รับผิดชอบที่ชัดเจน และแบ่งงานกันทำ มีค่าเฉลี่ย 3.79 และมีการมอบหมายอำนาจให้บุคลากรสามารถตัดสินใจได้โดยอิสระตามขอบเขตหน้าที่รับผิดชอบ มีค่าเฉลี่ย 3.68 ตามลำดับ

## 3) ปัจจัยด้านระบบปฏิบัติงาน

กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ด้านระบบปฏิบัติงาน ภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.58 เมื่อพิจารณารายละเอียดพบว่า ระบบการติดต่อสื่อสารที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานสอดคล้องกับระดับความสำเร็จสูงสุด มีค่าเฉลี่ย 3.79 รองลงมาคือ การมีเทคโนโลยีที่เอื้อต่อการทำงาน มีค่าเฉลี่ย 3.73 และการมีขั้นตอนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ มีค่าเฉลี่ย 3.61 ตามลำดับ

## 4) ปัจจัยด้านรูปแบบการทำงานของผู้นำ

กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ด้านรูปแบบการทำงานของผู้นำ ภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.61 เมื่อพิจารณารายละเอียดพบว่า ผู้บริหารหน่วยงานให้การสนับสนุนการดำเนินงาน สอดคล้องกับระดับความสำเร็จสูงสุด มีค่าเฉลี่ย 3.73 รองลงมาคือ ผู้บริหารหน่วยงานกำหนดนโยบายการดำเนินงานอย่างชัดเจน มีค่าเฉลี่ย 3.62 และผู้บริหารหน่วยงานมีการสร้างความเข้าใจถึงเป้าหมายและแนวทางการดำเนินงานขององค์กร มีค่าเฉลี่ย 3.61 ตามลำดับ

## 5) ปัจจัยด้านบุคคล

กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ด้านบุคคล ภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.56 เมื่อพิจารณารายละเอียดพบว่า การที่หน่วยงานจัดบุคลากรตรงความรู้ความสามารถให้เหมาะสมกับงานและบุคลากรมีโอกาส และมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นต่อการพัฒนาและการบริหารงานมีความสำคัญสอดคล้องกับระดับ

ความสำเร็จสูงสุด มีค่าเฉลี่ย 3.62 รองลงมาคือหน่วยงานมีการพัฒนาบุคลากร เช่น การจัดฝึกอบรม ประชุม สัมมนา หรือส่งไปฝึกอบรม ประชุม สัมมนา มีค่าเฉลี่ย 3.61 และการสร้างขวัญกำลังใจ ในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากร มีค่าเฉลี่ย 3.42 ตามลำดับ

6) *ปัจจัยด้านทักษะบุคลากร*

กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ของสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ด้านทักษะบุคลากร ภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.53 เมื่อพิจารณารายละเอียดพบว่า การที่หน่วยงานมีบุคลากรที่มีความมุ่งมั่นตั้งใจที่จะปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ มีความสอดคล้องกับระดับความสำเร็จสูงสุด มีค่าเฉลี่ย 3.64 รองลงมาคือ หน่วยงานมีบุคลากรที่มีความรู้ และทักษะ มีค่าเฉลี่ย 3.59 และการที่บุคลากรในหน่วยงานมีความรู้ความเข้าใจอย่างถูกต้องเกี่ยวกับกฎระเบียบ ข้อบังคับ มีค่าเฉลี่ย 3.47 ตามลำดับ

7) *ปัจจัยด้านค่านิยมร่วมหรือวัฒนธรรมองค์กร*

กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ด้านค่านิยมร่วมหรือวัฒนธรรมองค์กร ภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.53 เมื่อพิจารณารายละเอียดพบว่า การที่หน่วยงานมีวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการดำเนินงาน มีความสอดคล้องกับระดับความสำเร็จสูงสุด มีค่าเฉลี่ย 3.64 รองลงมา คือการที่หน่วยงานมีบรรยากาศการมีส่วนร่วมในการทำงาน มีค่าเฉลี่ย 3.58 และการที่หน่วยงานมีวัฒนธรรมองค์กรที่ยืดหยุ่นคล่องตัว สามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป มีค่าเฉลี่ย 3.47 ตามลำดับ

**1.3.3 ความคิดเห็นของประชากรต่อตัวแปรตาม**

กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษามีความเห็นต่อระดับความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ในภาพรวม มีระดับความสำเร็จอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.65 เมื่อพิจารณาจากความสำเร็จในการดำเนินการตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐรายด้านพบว่า

1) *หมวด 1 การนำองค์กร*

กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าระดับความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ หมวด 1 การนำองค์กร ภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.53 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าทุกด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก นำมาจัดลำดับได้ดังนี้ ผู้บริหารหน่วยงานมีการกำหนดวิสัยทัศน์/ค่านิยม และถ่ายทอดวิสัยทัศน์/ค่านิยม ไปสู่การปฏิบัติ มีค่าเฉลี่ย 3.79 รองลงมาคือ ผู้บริหารหน่วยงาน

มีการปฏิบัติที่มุ่งมั่นต่อหลักนิเทศกรรม ความโปร่งใส และมีจริยธรรม และผู้บริหารหน่วยงานมีการสื่อสารและสร้างความผูกพันกับบุคลากร มีค่าเฉลี่ย 3.72 ส่วนการที่ผู้บริหารหน่วยงานมีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มีความยืดหยุ่นคล่องตัว มีค่าเฉลี่ย 3.71 ตามลำดับ

2) หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าระดับความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ มีระดับความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าทุกด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก จัดลำดับได้ดังนี้ หน่วยงานมีแผนปฏิบัติการที่เหมาะสมสอดคล้องกับยุทธศาสตร์มีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่ระดับ 3.83 รองลงมา หน่วยงานมีการนำแผนปฏิบัติการสู่การปฏิบัติโดยกำหนดเป็นตัวชี้วัดรายบุคคลครบถ้วน มีค่าเฉลี่ย 3.77 และหน่วยงานมีการกำหนดยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน มีค่าเฉลี่ย 3.75 ตามลำดับ

3) หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ มีระดับความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าทุกด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก จัดลำดับได้ดังนี้ หน่วยงานมีการประเมินความพึงพอใจและให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ที่ระดับ 3.82 รองลงมาคือ หน่วยงานมีการพัฒนาปรับปรุง การตามผลการประเมินความพึงพอใจเพื่อตอบสนองความต้องการผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย มีค่าเฉลี่ย 3.71 และหน่วยงานมีการรับฟัง ปฏิสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีค่าเฉลี่ย 3.68 ตามลำดับ

4) หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ มีระดับความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าทุกด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก จัดลำดับได้ดังนี้ หน่วยงานมีการรวบรวมและปรับข้อมูลสารสนเทศให้เป็นปัจจุบัน ค่าเฉลี่ยสูงสุดที่ระดับ 3.72 รองลงมาคือหน่วยงานมีข้อมูลสารสนเทศที่มีความถูกต้อง แม่นยำ ทันสมัย เชื่อถือได้เพื่อการวิเคราะห์ และทบทวนผลการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) มีค่าเฉลี่ย 3.63 และหน่วยงานมีข้อมูลสารสนเทศที่สามารถใช้งานง่าย สำหรับบุคลากร เครือข่าย ผู้ให้ความร่วมมือ ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีค่าเฉลี่ย 3.61 ตามลำดับ

5) *หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล*

กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ มีระดับความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าทุกด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก จัดลำดับได้ดังนี้ หน่วยงานมีการจัดสภาพแวดล้อมให้เหมาะสมในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่ระดับ 3.74 รองลงมาคือหน่วยงานมีการจัดโครงสร้างและบริหารงานบุคคลอย่างเหมาะสม ค่าเฉลี่ย 3.64 และหน่วยงานมีการสนับสนุน หรือมีแผนพัฒนา ใ้บุคลากรเรียนรู้และพัฒนาตนเอง ค่าเฉลี่ย 3.62 ตามลำดับ

6) *หมวด 6 การจัดกระบวนการ*

กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ มีระดับความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 6 การจัดกระบวนการ ภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.57 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าทุกด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก จัดลำดับได้ดังนี้ หน่วยงานมีกระบวนการทำงานที่เป็นกระบวนการหลัก และกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญที่มีประสิทธิภาพเหมาะสม ค่าเฉลี่ยมากที่สุดที่ระดับ 3.68 รองลงมาคือหน่วยงานมีการจัดสภาพแวดล้อมการปฏิบัติงานที่มีความปลอดภัย มีค่าเฉลี่ย 3.66 ส่วนหน่วยงานมีการออกแบบการบริการ และกระบวนการทำงานให้เป็นไปตามข้อกำหนดที่สำคัญอย่างเหมาะสม และหน่วยงานมีการปฏิบัติงานตามข้อกำหนดสำคัญประจำวัน มีค่าเฉลี่ย 3.52 ตามลำดับ

7) *หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ*

กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ มีระดับความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ ภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.65 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าความสำเร็จของผลการดำเนินงานด้านประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3.84 รองลงมาคือความสำเร็จของผลการดำเนินงานด้านประสิทธิผล มีค่าเฉลี่ย 3.83 ตามลำดับ และหน่วยงานมีรายงานผลการให้บริการที่เพิ่มขึ้น (เช่น โครงการบริการแบบ e-Services เป็นต้น) มากน้อยเพียงใด มีค่าเฉลี่ย 3.37 ซึ่งอยู่ในมีระดับความสำเร็จอยู่ในระดับปานกลาง

**1.3.4 การวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ของปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ** พบว่าจากตัวแปรอิสระทั้ง 7 ตัวแปร คือ ปัจจัยด้านยุทธศาสตร์ โครงสร้างองค์กร ระบบการปฏิบัติงาน รูปแบบการทำงานของผู้นำ บุคคล ทักษะบุคลากร ค่านิยมร่วม

หรือวัฒนธรรมองค์กรมีปัจจัยที่ส่งผลต่อตัวแปรตาม คือ ความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ส่วนมีความสัมพันธ์กันในทางบวก ซึ่งแสดงว่าตัวแปรมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันมีความสัมพันธ์ตั้งแต่ .692-.773 โดยปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จมากที่สุด ได้แก่ ปัจจัยด้านค่านิยมร่วมหรือวัฒนธรรมองค์กร (ค่าความสัมพันธ์ .773) รองลงมา ได้แก่ ปัจจัยด้านบุคคล (ค่าความสัมพันธ์ .733) ปัจจัยด้านรูปแบบการทำงานของผู้นำ (ค่าความสัมพันธ์ .724) ตามลำดับ และปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จน้อยที่สุด ได้แก่ ปัจจัยด้านทักษะบุคลากร (ค่าความสัมพันธ์ .692)

เมื่อนำมาวิเคราะห์หาค่าถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression) โดยใช้วิธีการวิเคราะห์การถดถอยแบบขั้นตอน (Stepwise) พบว่า ปัจจัยด้านค่านิยมร่วมหรือวัฒนธรรมองค์กร สามารถพยากรณ์ความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการได้สูงสุด มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 มีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยในรูปคะแนนดิบ ( $b = .366$ ) และค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยในรูปคะแนนมาตรฐาน ( $B = .438$ ) รองลงมาเป็นปัจจัยด้านยุทธศาสตร์ สามารถพยากรณ์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .000 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยในรูปคะแนนดิบ ( $b = .239$ ) และค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยในรูปมาตรฐาน ( $B = .265$ ) ส่วนปัจจัยด้านบุคคล สามารถพยากรณ์ความปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐได้น้อยที่สุด มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 มีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยในรูปคะแนนดิบ ( $b = .200$ ) และค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยในรูปมาตรฐาน ( $B = .223$ ) โดยมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์เท่ากับ .153

### **1.3.5 ปัญหา อุปสรรค ในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ**

ปัญหา อุปสรรค ในการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ คือ ปัญหาด้านบุคลากรยังขาดความเข้าใจในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารให้ความสำคัญการดำเนินงาน PMQA น้อย นอกจากนี้ยังพบว่าตัวชี้วัดของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมีมากเกินไป การรายงานผลไม่ชัดเจน และไม่นำการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง



### 1.3.6 แนวทางในการดำเนินงานการนำระบบพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ให้ประสบผลสำเร็จของสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

สำหรับข้อเสนอแนะแนวทางในการที่จะทำให้การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐประสบความสำเร็จ ได้แก่ ผู้บริหารควรเห็นความสำคัญ และดำเนินการผลักดันอย่างจริงจัง โดยมีการติดตามผลการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ บุคลากรควรมีความรู้ความเข้าใจ ในการดำเนินงาน การสร้างความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐให้แก่บุคลากรอย่างสม่ำเสมอ ความร่วมมือของบุคลากร นอกจากนี้การมีทัศนคติเชิงบวกกับงานการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ และบุคลากรต้องหมั่นศึกษาหาความรู้ในการปฏิบัติงาน การมอบหมายงานที่ชัดเจน และความเอาใจใส่กับงาน ก็ยังเป็นข้อเสนอแนะที่จะทำให้การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐประสบความสำเร็จอีกด้วย

## 2. อภิปรายผล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการศึกษา ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ มีประเด็นสำคัญที่นำมาอภิปราย ดังนี้

2.1 ผลการทดสอบสมมติฐานเพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ที่ตั้งไว้ว่า ปัจจัยด้านยุทธศาสตร์ โครงสร้างองค์การ ระบบการปฏิบัติงาน รูปแบบการทำงานของผู้นำ บุคคล ทักษะของบุคลากร และค่านิยมร่วมหรือวัฒนธรรมองค์กร ส่งผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งผลจากการทดสอบสมมติฐานเป็นการยืนยันถึงความสำคัญของตัวแปรอิสระ ซึ่งตัวแปรอิสระที่สามารถนำไปอธิบายถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐตามกรอบแนวคิดในการศึกษาซึ่งถูกพัฒนามาจากการทบทวนวรรณกรรมและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

### 2.2.1 การพบความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างปัจจัยด้านค่านิยมร่วมหรือวัฒนธรรมองค์กรกับความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

ปัจจัยค่านิยมร่วมหรือวัฒนธรรมองค์กร สอดคล้องกับแนวคิด Edgar Schein และ Linda Smircich (อ้างใน อำพร ไตรภักดิ์ 2550: 34) มีความเห็นคล้ายกันว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งที่ส่งผลให้องค์กรเจริญขึ้น หรือเสื่อมถอยได้ วัฒนธรรมการ

ทำงานของกลุ่มที่ไม่ไปในทิศทางเดียวกันกับค่านิยมขององค์กรอาจส่งผลให้เกิดความเสื่อมต่อองค์กรได้ วัฒนธรรมองค์กรที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรจะทำให้การบริหารจัดการประสบความสำเร็จ ดังนั้นจึงจำเป็นจะต้องทำให้แนวปฏิบัติสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ขององค์กรเป็น วัฒนธรรมการทำงานของคนส่วนใหญ่ในองค์กร มันจะทำให้คนในองค์กรทำงานร่วมกันไปในทิศทางที่องค์กรตั้งเป้าหมายไว้และมีผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กรในอนาคต และสอดคล้องกับ รุ่งนภา ตาอินทร์ (2551: 57-85) ศึกษาปัจจัยที่เอื้อต่อความสำเร็จในการบริหาร องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รับรางวัลบริหารจัดการที่ดี : กรณีศึกษาองค์กรบริหารส่วนตำบล ดอนแก้ว อำเภอแม่ริม จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า ปัจจัยด้านค่านิยมร่วม (Shared Values) เป็นปัจจัยที่เอื้อต่อความสำเร็จขององค์กรบริหารส่วนตำบลดอนแก้ว ซึ่งองค์กรบริหารส่วนตำบลดอนแก้ว มี วัฒนธรรมองค์กรลักษณะสร้างสรรค์ในมิตินั้นความสำเร็จ มิตินั้นสักการแห่งตน มิตินั้นบุคคล และการกระตุ้น และมิตินั้นไมตรีสัมพันธ์ ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรลักษณะนี้ ทำให้เกิดการมีส่วนร่วม ของทุกภาคส่วน ทั้งผู้บริหาร เจ้าหน้าที่ และประชาชน ความมีสัมพันธภาพที่ดี ช่วยเหลือเกื้อกูลกัน ในการทำงาน และความมีเหตุมีผลในการทำงาน ซึ่งสิ่งเหล่านี้ส่งผลให้ผู้บริหาร เจ้าหน้าที่ที่มีความรู้สึกผูกพันในการทำงาน และประชาชนก็รู้สึกอย่างมีส่วนร่วม อยากเป็นส่วนหนึ่งกับองค์กรบริหารส่วนตำบลดอนแก้ว ทำให้การทำงานประสบผลสำเร็จตามที่คาดหวังไว้ นอกจากนี้ยัง สอดคล้องกับ เขียวเรศว์ นุตเดชาพันธ์ (2554) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาองค์กร ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมสุขภาพจิต กระทรวงสาธารณสุข พบว่า ปัจจัย ที่มีผลต่อความสำเร็จของการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมี 4 ตัวแปร คือ 1) ความพร้อมของระบบงาน 2) ค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กร 3) การมีส่วนร่วม ของบุคลากร และ 4) ความชัดเจนของโครงสร้างองค์กร รวมทั้งสอดคล้องกับ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2556) แนวปฏิบัติขององค์กรที่ได้รับรางวัลคุณภาพการบริหาร จัดการภาครัฐ จังหวัดนครพนม ที่เห็นว่า ความสำเร็จของการพัฒนาองค์กรของจังหวัดให้บรรลุ เป้าหมายตามยุทธศาสตร์ และวิสัยทัศน์เกิดจากการขับเคลื่อนด้วยค่านิยมของจังหวัด “บริการดี มุ่งผลสัมฤทธิ์ เศรษฐกิจพอเพียง เคียงคู่สู่อาเซียน” ซึ่งสร้างให้ข้าราชการและพนักงานของรัฐมี วัฒนธรรมในการทำงานของบุคลากรในการทำงานร่วมกัน และผู้บริหารในการสนับสนุนการ ดำเนินงาน เกี่ยวกับเรื่องนี้กรมควบคุมโรค และยังสอดคล้องกับ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนา ระบบราชการ (2557) เห็นว่าการมุ่งเน้นการสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี สร้างวัฒนธรรมองค์กร และค่านิยมให้บุคลากรมีส่วนร่วมกันทำงานเป็นทีม (Shared Goal) ผ่านกิจกรรมต่างๆ เช่น การประกวดหน่วยงาน 5ส เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานให้น่าอยู่ การประกวดบุคลากรดีเด่น ของกรมควบคุมโรค การพัฒนาสมรรถนะบุคลากร และการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้

เอื้อต่อการทำงานและบทบาทที่ปฏิรูปใหม่ เป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จในการดำเนินงานการพัฒนาคุณภาพบริหารจัดการภาครัฐ

## 2.2.2 การพบความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างปัจจัยด้านยุทธศาสตร์กับความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

ปัจจัยด้านยุทธศาสตร์ สอดคล้องกับแนวคิด Wheelen & Thomas. (2000: 4-5) อ่างใน วารสารวิชาการบริหารการศึกษามศว. 2551: 11) เห็นว่า ผู้นำจำเป็นต้องใช้กลยุทธ์ในการบริหารจัดการเพื่อขับเคลื่อนพันธกิจไปสู่ความสำเร็จขององค์กรมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และปรับปรุงคุณภาพของผลผลิตและการบริการในรูปแบบต่างๆ ต่อสาธารณชน เชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างนโยบายไปยังผลสัมฤทธิ์ ปรับปรุงการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามมาตรฐาน รวมทั้งสอดคล้องกับแนวคิดของ พสุ เดชะรินทร์ และคณะ (2548: 20) ที่เห็นว่า ยุทธศาสตร์ คือ สิ่งที่ต้องการทำเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ โดยความสำเร็จนั้นของแต่ละองค์กรก็ไม่เหมือนกัน ถ้าเป็นองค์กรเอกชนความสำเร็จจะอยู่ที่ตัวเลขทางการเงิน แต่ถ้าเป็นหน่วยงานราชการ ความสำเร็จนั้นอยู่ที่การบรรลุวิสัยทัศน์ และยังสอดคล้องกับ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2556) กรมชลประทานได้รับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เห็นว่า การขับเคลื่อนองค์กรด้วยแผนยุทธศาสตร์ โดยกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานที่ถ่ายทอดจากระดับกรมลงสู่ระดับสำนัก/กอง และบุคคลด้วยกระบวนการจัดทำและรายงานผลการดำเนินงานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการตามแผนยุทธศาสตร์ มีระบบติดตามผลด้วยระบบ online รวมทั้งติดตามผลตัวชี้วัดที่สำคัญอย่างต่อเนื่อง ทำให้บุคลากรมีความเข้าใจและตื่นตัวในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด เกี่ยวกับเรื่องนี้ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2557) กรมควบคุมโรคยังเห็นว่าผู้บริหารให้ความสำคัญต่อกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ที่เน้นการใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ และสร้างการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาโดยมีคณะกรรมการบริหารนโยบายและยุทธศาสตร์ กรมควบคุมโรคขับเคลื่อนและผลักดันการพัฒนาทางด้านควบคุมโรคตามทิศทางเชิงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ รวมทั้งผู้บริหารได้ติดตามความก้าวหน้าและทบทวนผลการดำเนินงาน เป็นระยะอย่างต่อเนื่องด้วยวิธีการต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ และนอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ รุ่งนภา ตาอินทร์ (2551: 57-85) ศึกษาปัจจัยที่เอื้อต่อความสำเร็จในการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รับรางวัลบริหารจัดการที่ดี: กรณีศึกษาของค์การบริหารส่วนตำบลคอนแก้ว อำเภอแมริม จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า ปัจจัยด้านกลยุทธ์ (Strategy) เป็นปัจจัยที่เอื้อต่อความสำเร็จในการบริหารงานขององค์กรบริหารส่วนตำบลคอนแก้ว โดยกล่าวว่า ในการกำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์รวมขององค์กรและแผนการปฏิบัติงานขององค์กรบริหารส่วนตำบลคอนแก้ว เป็นการดำเนินงานที่เน้นการมีส่วนร่วมของผู้บริหาร เจ้าหน้าที่และ

ประชาชนในท้องถิ่น ในการร่วมกันคิดร่วมกันทำงานเพื่อต้องการพัฒนาองค์กรและท้องถิ่นให้ บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ดังนั้นจึงทำให้ผู้บริหาร เจ้าหน้าที่ และประชาชนมีความเป็นหนึ่งเดียว มีเป้าหมายเดียวกัน เพราะรู้ว่าตนมีหน้าที่อะไร มีทิศทางและมีแผนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน และเกิดจากความต้องการของประชาชนโดยตรง รวมทั้งสอดคล้องกับ นนทศักดิ์ เอกสันต์ (2555) ศึกษาการบริหารจัดการขององค์กรบริหารส่วนตำบลเพื่อส่งเสริมคุณภาพชีวิตของประชาชน กรณีศึกษา : องค์กรบริหารส่วนตำบลเมืองบัว อำเภอลำปาง จังหวัดลำปาง พบว่า องค์กรบริหารส่วนตำบลเมืองบัวมีสถานภาพการบริหารจัดการตามกรอบแนวคิด McKinsey 7-S ภาพรวม อยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าสถานภาพการบริหารจัดการด้านกลยุทธ์ มีผลการวิจัยอยู่ในระดับสูง โดยมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกเพื่อหาจุดแข็ง และจุดอ่อนขององค์กร ทั้งยังมีการทบทวนแผนกลยุทธ์อย่างสม่ำเสมอ มีการกำหนดนโยบาย เป้าหมาย ทิศทาง และแผนกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับปัญหาและเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อม จัดทำแผนปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ ซึ่งมีการถ่ายทอดนโยบายและกลยุทธ์ขององค์กรให้บุคลากรทราบ รวมถึงมีการติดตาม กำกับ ควบคุมและประเมินผลการดำเนินงานของแผนกลยุทธ์ เพื่อวัดผลความก้าวหน้าตลอดจนปัญหาและอุปสรรคต่างๆ

### **2.2.3 การพบความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างปัจจัยด้านบุคคลกับความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ**

ปัจจัยด้านบุคคล สอดคล้องกับแนวคิดของ Mondy & Noe (อ้างใน เกื้อจิตร ธีระกาญจน์ 2555: 32) ที่เห็นว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management: HRM) หมายถึง การใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรและกล่าวเพิ่มเติมว่า ผู้บริหารทุกระดับต้องเกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยอาศัยพลังความสามารถของคนปฏิบัติให้สำเร็จ จำต้องใช้ความสามารถในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหาร รวมทั้งสอดคล้องกับแนวคิดของ รุ่งนภา ตาอินทร์ (2551: 57-85) ศึกษาปัจจัยที่เอื้อต่อความสำเร็จในการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รับรางวัลบริหารจัดการที่ดี: กรณีศึกษาองค์กรบริหารส่วนตำบลดอนแก้ว อำเภอมะริม จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า ปัจจัยด้านคนหรือพนักงาน (Staff) เป็นปัจจัยที่เอื้อต่อความสำเร็จขององค์กรบริหารส่วนตำบลดอนแก้ว ซึ่งองค์กรบริหารส่วนตำบลดอนแก้ว มีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสม ตั้งแต่การสรรหาคัดเลือกเจ้าหน้าที่ในตำแหน่งต่างๆ โดยใช้ระบบคุณธรรม มีวิธีการจูงใจเจ้าหน้าที่ไม่ว่าเรื่องของค่าตอบแทน ค่าล่วงเวลา การให้ทุนการศึกษา หรือการจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ต่างๆ และการควบคุมเจ้าหน้าที่ที่มีคุณภาพ และการเปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่ได้มีส่วนร่วมในการบริหารงานด้านต่างๆ แม้กระทั่งการประเมินผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ การทำงานที่สามารถเข้าร่วมปรึกษาหารือกัน ได้ตลอดเวลา การทำงานเหมือนครอบครัว

เหมือนพี่น้อง จึงทำให้เจ้าหน้าที่รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การบริหารส่วนตำบลคอนแก้ว และพยายามที่จะพัฒนาองค์การต่อไป ดังนั้นการบริหารบุคคลจึงเป็นปัจจัยที่เอื้อต่อความสำเร็จในการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบลคอนแก้ว และยังสอดคล้องกับแนวคิดของ นิพนธ์ วรรณเวช (2551: 37) ที่เห็นว่า “คน” เป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุด เพราะความสำเร็จของงานในหน่วยงานใดๆ ย่อมขึ้นอยู่กับคนซึ่งเป็นบุคลากรที่เข้าร่วมทำงานในหน่วยงานนั้นๆ การบริหารงานบุคลากรจึงเป็นกระบวนการที่มีความสำคัญต่อการทำงานเป็นหมู่คณะ โดยจะต้องหาวิธีการบริหารที่มีระเบียบ มีคุณธรรม และจัดหาวัสดุอุปกรณ์ที่เป็นปัจจัยเอื้อต่อการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชา ให้ความพึงพอใจในการทำงาน และทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งย่อมเป็นผลดีต่อความสำเร็จของหน่วยงานหรือองค์กรนั้นๆ เกี่ยวกับเรื่องนี้ เต็มจิต จันทภา (2551) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ พบว่า ตัวแปรการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ลักษณะสำคัญขององค์กร และการจัดกระบวนการ เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ กล่าวคือ การให้ความสำคัญกับบุคลากรทำให้บุคลากรเป็นปัจจัยที่ส่งผลมากที่สุด กอปรกับสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการมีนโยบายในการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐอย่างเป็นรูปธรรม โดยมอบหมายให้สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา เป็นหน่วยดำเนินการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจในการดำเนินการ นอกจากนี้ ลักษณะสำคัญขององค์กรและการจัดกระบวนการก็มีความสำคัญในระดับสูงเช่นเดียวกัน และเขาวเรศว์ นุตเดชาพันธ์ (2554) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาองค์กร ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมสุขภาพจิต กระทรวงสาธารณสุข พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมี 4 ตัวแปร คือ 1) ความพร้อมของระบบงาน 2) ค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กร 3) การมีส่วนร่วมของบุคลากร และ 4) ความชัดเจนของโครงสร้างองค์กร ตามลำดับ ซึ่งอธิบายว่าในส่วนการมีส่วนร่วมของบุคลากร iva การมีส่วนร่วมของบุคลากรของกรมสุขภาพจิตต่อการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ มีความสำเร็จอยู่ในระดับมาก โดยบุคลากรได้รับประโยชน์จากการดำเนินการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ รวมถึงการเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการร่วมคิด ร่วมเสนอความเห็น และร่วมติดตามผลการดำเนินงานการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

### 3. ข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะดังนี้

#### 3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการศึกษาไปใช้

จากผลการศึกษาที่พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ มีจำนวน 3 ตัวแปร คือ ปัจจัยด้านค่านิยมร่วมหรือวัฒนธรรมองค์กร ปัจจัยด้านยุทธศาสตร์ และปัจจัยด้านบุคคล ดังนั้นเพื่อให้การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น ผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะดังนี้

##### 3.1.1 ด้านค่านิยมร่วมหรือวัฒนธรรมองค์กร

ควรปรับปรุงแบบค่านิยมร่วมหรือวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นแบบมีส่วนร่วมและแบบมุ่งความสำเร็จ โดยปรับงานการพัฒนาคุณภาพบริหารจัดการภาครัฐให้เป็นงานของทุกคนและทำในทุกวัน ไม่ให้บุคลากรเห็นว่างานการพัฒนาคุณภาพบริหารจัดการภาครัฐเป็นการเพิ่มภาระงาน ทั้งนี้เพื่อผลักดันให้งานการพัฒนาคุณภาพบริหารจัดการภาครัฐประสบความสำเร็จ

##### 3.1.2 ด้านยุทธศาสตร์

ควรมีการกำหนดยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวกับงานพัฒนาคุณภาพบริหารจัดการภาครัฐ เพื่อกำหนดทิศทาง แนวทาง แผนงาน กระบวนการในการดำเนินงาน และเป้าหมายที่ชัดเจน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ

##### 3.1.3 ด้านบุคคล

ควรจัดให้มีการอบรมสำหรับบุคลากรทุกระดับและทุกคนให้มีความรู้ ความเข้าใจ รวมถึงการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการร่วมคิด ร่วมตัดสินใจเกี่ยวกับงานการพัฒนาคุณภาพบริหารจัดการภาครัฐ ทั้งนี้เพื่อให้บุคลากรเห็นถึงความสำคัญของงานการพัฒนาคุณภาพบริหารจัดการภาครัฐ และช่วยกันผลักดันให้งานการพัฒนาคุณภาพบริหารจัดการภาครัฐประสบความสำเร็จ

#### 3.2 ข้อเสนอแนะในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป

3.2.1 การศึกษาครั้งต่อไปควรเพิ่มจำนวนประชากรให้ครอบคลุมทั้งสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งมีหน่วยงานตั้งอยู่ในส่วนกลาง 19 หน่วยงาน และสำนักงานที่ตั้งอยู่ใน

ส่วนภูมิภาค อีกจำนวน 13 หน่วยงาน เพื่อให้ได้ข้อมูลใกล้เคียงความเป็นจริงมากขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่ผลการศึกษามีความถูกต้อง แม่นยำ และนำไปใช้ประโยชน์ได้มากยิ่งขึ้น

3.2.2 การศึกษาครั้งต่อไปควรนำปัจจัยอื่นๆ มาใช้ในการศึกษาวิเคราะห์ เพื่อให้ได้ผลการศึกษาที่ครอบคลุม และเป็นแนวทางไปสู่ความสำเร็จยิ่งขึ้น

3.2.3 การศึกษาครั้งต่อไปควรใช้รูปแบบการวิจัยเชิงคุณภาพประกอบกับการวิจัยเชิงปริมาณ เพื่อจะเจาะลึกถึงข้อมูลที่แท้จริงเพื่อนำผลการศึกษาไปพัฒนาและปรับปรุง





**บรรณานุกรม**



## บรรณานุกรม

- จินตนา บุญบงการ และณัฐกานต์ เขจรนันท์. (2549). *การจัดการเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพมหานคร.  
ซีเอ็ดยูเคชั่น จำกัด (มหาชน).
- ดำรง วัฒนา. (2555). ระเบียบวิธีวิจัย. ใน *ประมวลสาระชุดระเบียบวิธีวิจัยทางรัฐประศาสนศาสตร์*  
หน่วยที่ 1-7. (พิมพ์ครั้งที่ 8). นนทบุรี. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ดิน ปรัชญาพฤทธิ และสุพิน เกษาคุปต์. (2553). การบริหารองค์การ. ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการ*  
*บริหารองค์การ*. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, นนทบุรี.
- เต็มจิต จันทลา. (2551). *การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จใจการพัฒนาคุณภาพการบริหาร*  
*จัดการภาครัฐของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ*. กรุงเทพฯ: สถาบันพัฒนาครู  
คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา.
- เถลิงศักดิ์ พิริยะพงศ์. (2554). *ปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติตามแนวคิดการพัฒนาคุณภาพการบริหาร*  
*จัดการภาครัฐของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดระนอง*.  
(วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต "ไม่ได้ตีพิมพ์"). ชลบุรี: มหาวิทยาลัย  
บูรพา.
- ทัศนาศาสตร์, สมชายเทพแสง. (2551). *วารสารบริหารการศึกษา มศว*, 5(10), กรกฎาคม-  
ธันวาคม 2551.
- ทองศรี กำภู ณ อยุธยา. (2538). *การประสานแนวคิดและขอบข่ายของรัฐประศาสนศาสตร์*. (พิมพ์ครั้งที่ 1).  
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. โครงการเอกสารตำรา คณะรัฐประศาสนศาสตร์  
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- นนทศักดิ์ เอกสันต์. (2555, พฤษภาคม-สิงหาคม). การบริหารจัดการขององค์การบริหารส่วนตำบล  
เพื่อส่งเสริมคุณภาพชีวิตของประชาชน กรณีศึกษา : องค์การบริหารส่วนตำบลเมืองบัว  
อำเภอชุมพลบุรี จังหวัดสุรินทร์. *วารสารวิทยบริการ*, 23(2): 63-75.
- นิพนธ์ วรรณเวช. (2551). *แนวทางการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้าน*  
*จอมบึง*. มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง.
- บุญเลิศ ไพรินทร์. (2556). *แนวคิด ทฤษฎีและวิธีปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ. เอส.พี.เอ. เจริญผล.
- ปิ่นพงษ์ ท้าวอาจ. (2557). *ศึกษาสภาพและแนวทางการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหาร*  
*จัดการภาครัฐของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย*  
*จังหวัดสุโขทัย*. กรุงเทพฯ: สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา.

- พินิตนาฎ ชำนาญเสื่อ. (2550). *วัฒนธรรมองค์กรของวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สระบุรี*  
วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี สระบุรี.
- พิทยา บวรวัฒนา. (2555). ใน *ประมวลสาระชุดวิชาแนวคิด ทฤษฎี และหลักการรัฐประศาสนศาสตร์*  
หน่วยที่ 1-7. (พิมพ์ครั้งที่ 9). นนทบุรี. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- พระปรีชา แสนบุญ. (2549). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของผู้ประกอบการผลิตภัณฑ์สินค้าหนึ่ง*  
*ตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ จังหวัดปทุมธานี: กรณีศึกษาผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพระดับ 3-5*  
*ดาว. (สารนิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยเกริก.*
- พัชสิริ ชมพุกำ. (2552). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพฯ. แมคกรอ-ฮิล.
- พรทิพย์ ชมเดช. (2550). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ*  
*ภาครัฐ กรณีศึกษากรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข.*  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. นนทบุรี.
- พลุ เฉชะรินทร์ และคณะ. (2548). *Strategy Map แผนที่ยุทธศาสตร์*. กรุงเทพมหานคร: ก.พลพิมพ์.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2553). *แนวทางการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา ใน ประมวลสารชุด*  
*วิชาการบริหารองค์การ* หน่วยที่ 8-15. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- มะยูรี สุดตา และ ธนัช กนกเทศ. (2559). *ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการที่ดี*  
*ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กรณีศึกษา: องค์การบริหารส่วนตำบลปามะคาบ*  
*อำเภอเมือง จังหวัดพิจิตร. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา:*  
[http://www.social.nu.ac.th/th/paper/IS/2553/2553\\_57.pdf](http://www.social.nu.ac.th/th/paper/IS/2553/2553_57.pdf). สืบค้นเมื่อวันที่ 13  
กุมภาพันธ์ 2559.
- เยาวเรศว์ นุตเดชานันท์. (2554). *ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาองค์กร ตามเกณฑ์คุณภาพ*  
*การบริหาร จัดการภาครัฐของกรมสุขภาพจิต กระทรวงสาธารณสุข. กรุงเทพฯ :*  
*กรมสุขภาพจิต กระทรวงสาธารณสุข.*
- รุ่งนภา ดาอินทร์. (2551). *ปัจจัยที่เอื้อต่อความสำเร็จในการบริหารขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น*  
*ที่ได้รับรางวัลบริหารจัดการที่ดี: กรณีศึกษาองค์การบริหารส่วนตำบลดอนแก้ว อำเภอ*  
*แมริม จังหวัดเชียงใหม่. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.*
- วิรัช วิรัชนิถาวรณ. (2549). *แนวคิดทางรัฐประศาสนศาสตร์ การประยุกต์ การพัฒนา*. นนทบุรี.  
โพรเพช.
- วิรัช วิรัชนิถาวรณ. (2555). *การบริหารจัดการและการบริหารยุทธศาสตร์ของหน่วยงานของรัฐ*.  
กรุงเทพฯ: โพรเพช.

- วิรัช วิรัชนิภาวรรณ. (2554). การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการบริหารยุทธศาสตร์* หน่วยที่ 1-8. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- วันชัย มีชาติ. (2553). พฤติกรรมการบริหารองค์การสาธารณะ. ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการบริหารองค์การ* หน่วยที่ 1-7. พิมพ์ครั้งที่ 2. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2542). *แผนยุทธศาสตร์องค์การ*. กรุงเทพมหานคร. ทิพย์สุวิทย์.
- วราภรณ์ รุ่งเรืองกลกิจ. (2555). ใน *ประมวลสาระชุดวิชาแนวคิด ทฤษฎี และหลักการรัฐประศาสนศาสตร์* หน่วยที่ 8-15. พิมพ์ครั้งที่ 8. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- วีรชัย ชูณหสุวรรณ. (2548). *ความคิดเห็นของผู้บริหารกรมวิชาการเกษตรต่อการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์*. มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- สมชาย วรกิจเกษมสกุล. (2553). *ระเบียบวิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). อุดรธานี: อักษรศิลป์การพิมพ์.
- สัมฤทธิ์ ชศสมศักดิ์. (2548). *หลักรัฐประศาสนศาสตร์แนวคิดทฤษฎี*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2556). *รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ประจำปี พ.ศ. 2556*. ที.เค.เอส. สยามเพลส แมเนจเม้นท์.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2557). *รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ประจำปี พ.ศ. 2557*. วิชั่น พรินท์ แอนด์ มีเดีย.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2537). *คู่มือสมรรถนะราชการพลเรือนไทย*. กรุงเทพฯ: พี.เอ.ลีฟวิ่ง.
- เสาวลักษณ์ โกศลกิตติอัมพร. (2553). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของธุรกิจชุมชนจังหวัดมหาสารคาม*. มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- อำพร ไตรภัทร. (2550). *วัฒนธรรมองค์กรที่พึงประสงค์. วารสารประกันคุณภาพ*. 8(2), กรกฎาคม-ธันวาคม 2550. มหาวิทยาลัยขอนแก่น.



ภาคผนวก

มหาวิทยาลัย

สกลนครราชภัฏ

ภาคผนวก ก  
หนังสือขอเก็บข้อมูล





ที่ ศษ ๐๕๒๒.๑๗/บ ๔๙๔

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช  
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด  
จังหวัดนนทบุรี ๑๑๑๒๒๐

13 กรกฎาคม ๒๐๒๒

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานศึกษาธิการภาค ๒ (นายวิระ เมื่องช้าง)

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. โครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระ จำนวน ๓ ชุด  
๒. แบบสอบถาม จำนวน ชุด

เนื่องด้วย นางสาววิภาพร เมธไพฑูริย์ นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช กำลังทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานศึกษาธิการภาค ๑-๑๓ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ” ตามโครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระ และแบบสอบถามของนักศึกษาที่แนบมาพร้อมนี้

ในการนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยจากท่านซึ่งเป็นผู้บริหาร จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านในการขออนุญาตให้นักศึกษาดำเนินการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย หากต้องการสอบถามรายละเอียดเพิ่มเติมโปรดติดต่อกับนักศึกษาโดยตรงได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ ๐๘๓-๐๐๗๘๘๘๘๓

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษา และขอขอบพระคุณล่วงหน้า

ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรีย์ เข็มทอง)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. ๐๒-๕๐๘๖๓๘๓-๖

โทรสาร. ๐๒-๕๐๗๗๖๒๒

ภาคผนวก ข

หนังสือขอเรียนเชิญผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย





ที่ ศอ ๐๕๐๒.๓๗/บ 504

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช  
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด  
จังหวัดนนทบุรี ๑๑๑๒๐

15 กรกฎาคม ๒๕๕๘

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน นายจจร วินัยพานิช(นายแพทย์สาธารณสุขจังหวัดพะเยา)

- |                  |                                |       |       |
|------------------|--------------------------------|-------|-------|
| สิ่งที่ส่งมาด้วย | ๑. โครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระ | จำนวน | ๑ ชุด |
|                  | ๒. แบบเสนอแผน                  | จำนวน | ชุด   |

เบื้องต้น นางสาวทิวพร เมฆไหว นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง "ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานศึกษาธิการภาค ๑-๑๓ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ" ตามโครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระที่ส่งมาพร้อมนี้

การจัดทำการศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่องดังกล่าวนักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่เก็บรวบรวมข้อมูล และได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระไว้ขั้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือวิจัยที่จัดทำนั้น มีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา แนวปฏิบัติ และสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย สาขาวิชา วิทยาการจัดการ จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัยโดยได้โปรดพิจารณาตรวจสอบ และให้ความคิดเห็นเพื่อใช้ประกอบการศึกษาดังกล่าว หากต้องการสอบถามรายละเอียดเพิ่มเติมโปรดติดต่อกับ นักศึกษาโดยตรงได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ ๐๘๙-๒๐๙๖๕๖๓

สาขาวิชา ฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี และขอขอบคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุริย์ เจ็มทอง)  
ประธานกรรมการโรจง่าสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. ๐๒-๕๐๘๕๐๕๑-๖  
โทรสาร. ๐๒ ๕๐๓๓๐๑๒





ที่ ศธ ๐๕๒๒.๑๙๗/บ 504

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช  
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด  
จังหวัดนนทบุรี ๑๑๑๒๒๐

15 กรกฎาคม ๒๕๕๘

เรื่อง ขยะเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานศึกษาธิการภาค 2 (นายวิระ เมืองช้าง)

- สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. โครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระ จำนวน ๓ ชุด
- ๒. แบบสอบถาม จำนวน ชุด

เนื่องด้วย นางสาวจิตวาท เมธโชว นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง "ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานศึกษาธิการภาค ๑-๑๓ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ" ตามโครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระที่ส่งมาพร้อมนี้

การจัดทำการศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่องดังกล่าว นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่เก็บรวบรวมข้อมูล และได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระไว้ชิ้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือวิจัยที่จัดทำนั้น มีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา แนวปฏิบัติ และสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย สาขาวิชาวิทยาการจัดการ จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย โดยได้โปรดพิจารณาตรวจสอบ และให้ความคิดเห็นเพื่อให้ประกอบการศึกษาดังกล่าว หากต้องการสอบถามรายละเอียดเพิ่มเติมโปรดติดต่อกับ นักศึกษาโดยตรงได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ ๐๘๘-๒๐๗๘๔๘๓

สาขาวิชา ฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี และขอขอบคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

แสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรีย์ เข็มทอง)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. ๐๒-๕๐๔๕๑๘๘-๖

โทรสาร. ๐๒-๕๐๓๓๖๑๒



ที่ ศธ ๐๕๒๒.๑๓/ ป 504

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช  
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด  
จังหวัดนนทบุรี ๑๑๑๒๐

15 กรกฎาคม ๒๕๖๖

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมืองวิจัย

เรียน นางสุจิตรา สุขพัฒนานรากุล

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

เนื่องด้วย นางสาวทิพาพร เมฆโหว่ นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง "ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานศึกษาธิการภาค ๑๑-๑๓๓ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ" ตามโครงการการศึกษาค้นคว้าอิสระที่ส่งภาพพร้อมนี้

การจัดทำการศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่องดังกล่าว นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่เก็บรวบรวมข้อมูล และได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าอิสระไว้ชิ้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือวิจัยที่จัดทำนั้น มีความครอบคลุมเนื้อหาวิชา แนวปฏิบัติ และสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย สาขาวิชา วิทยาการจัดการ จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัยโดยได้โปรดพิจารณาตรวจสอบ และให้ความคิดเห็นเพื่อให้ประกอบการศึกษาค้นคว้า หากต้องการสอบถามรายละเอียดเพิ่มเติมโปรดติดต่อกับ นักศึกษาโดยตรงได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ ๐๘๖๓-๒๐๗๕๖๖๕๓

สาขาวิชา ฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี และขอขอบคุณล่วงหน้า ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรีย์ เต็มทอง)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. ๐๒-๕๐๔๕๑๑๑๑-๒

โทรสาร. ๐๒-๕๐๓๖๖๑๒



ภาคผนวก ค  
แบบสอบถาม

## แบบสอบถาม

เรื่อง **ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ(PMQA)**  
**ของสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ**

## คำชี้แจง

1. แบบสอบถามเรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ(PMQA) ของสำนักงานศึกษาธิการภาค 1-13 สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ” เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาค้นคว้าอิสระ หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช โดยคำตอบที่ได้รับจากแบบสอบถามทุกฉบับ ผู้ศึกษาจะเก็บรักษาเป็นความลับและขอรับรองว่าจะนำไปใช้เฉพาะ เพื่อการศึกษาเท่านั้น ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามทั้งหมดจะนำเสนอภาพรวม ดังนั้นคำตอบของท่าน จะไม่มีผลกระทบใด ๆ ต่อตัวท่าน บุคคลอื่นๆ และหน่วยงานแต่ประการใด ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่าน

2. เมื่อตอบเสร็จแล้ว กรุณาส่งกลับ นางสาวทิวพร เมฆไหว สำนักงานศึกษาธิการภาค 2 ตำบลหัวรอ อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก 65000 ภายในวันที่ 14 สิงหาคม 2558 ทั้งนี้ผู้ศึกษาได้ติดตราไปรษณียากร และเจ้าหน้าที่ของไว้เรียบร้อยแล้ว

3. แบบสอบถามฉบับนี้แบ่งเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ(PMQA)

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ(PMQA)

ตอนที่ 4 คำถามเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับความเป็นจริง

1. เพศ  ชาย  หญิง
  
2. อายุ  น้อยกว่า 26 ปี  อายุ 26-30 ปี  อายุ 31-35 ปี  
 อายุ 36-40 ปี  อายุ 41-45 ปี  อายุ 46-50 ปี  
 อายุมากกว่า 50 ปีขึ้นไป
  
3. ระดับการศึกษา  ต่ำกว่าปริญญาตรี  ปริญญาตรี  
 ปริญญาโท  ปริญญาเอก
  
4. ระยะเวลาในการทำงาน  น้อยกว่า 10 ปี  10-20 ปี  
 21-30 ปี  มากกว่า 30 ปี
  
5. ระดับตำแหน่ง  ปฏิบัติงาน  ชำนาญงาน  อาวุโส  
 ปฏิบัติการ  ชำนาญการ  ชำนาญการพิเศษ  
 เชี่ยวชาญ  
 อำนวยการระดับต้น  อำนวยการระดับสูง
  
6. ท่านเป็นคณะทำงานดำเนินงานการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) หรือไม่  เป็น  ไม่เป็น
  
7. ท่านเคยเข้ารับการอบรม/สัมมนา/ประชุมชี้แจงเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) หรือไม่  เคย  ไม่เคย

## ตอนที่ 2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)

**คำชี้แจง** โปรดพิจารณาข้อความต่อไปนี้และแสดงความคิดเห็นว่าหน่วยงานของท่านได้ใช้ยุทธศาสตร์ โครงสร้างองค์กร ระบบการปฏิบัติงาน รูปแบบการทำงานของผู้นำ บุคลากร ทักษะของ บุคลากร และค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กร เพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ ภาครัฐ (PMQA) ประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใด โดยทำเครื่องหมาย ✓ ที่ตรงกับเห็น ของท่านมากที่สุด

คำถาม	ระดับความเห็น				
	เห็น ด้วย มาก ที่สุด	เห็น ด้วย มาก	เห็น ด้วย ปาน กลาง	เห็นด้วย น้อย	เห็นด้วย น้อย ที่สุด
<b>1. ยุทธศาสตร์ (Strategy)</b>					
1.1 หน่วยงานมีการกำหนดทิศทางเป้าหมายยุทธศาสตร์ และแนวทางในการดำเนินการเพื่อ พัฒนาคุณภาพ การบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) มากน้อยเพียงใด					
1.2 หน่วยงานมีการกำหนดตัวชี้วัดที่มีความสอดคล้องกับ ทิศทางเป้าหมายยุทธศาสตร์แนวทางในการดำเนินการ เพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) มากน้อยเพียงใด					
1.3 หน่วยงานมีการสื่อสารประชาสัมพันธ์ให้บุคลากร ทราบเกี่ยวกับทิศทาง เป้าหมายยุทธศาสตร์ แนวทาง ในการดำเนินการเพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ ภาครัฐ (PMQA) มากน้อยเพียงใด					
1.4 หน่วยงานมีการปฏิบัติตามทิศทาง/เป้าหมาย ยุทธศาสตร์/แนวทาง ในการดำเนินการเพื่อ พัฒนา คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) มาก น้อยเพียงใด					
1.5 หน่วยงานมีการติดตาม ตรวจสอบการดำเนินงาน เพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) มากน้อยเพียงใด					

คำถาม	ระดับความเห็น				
	เห็นด้วยมากที่สุด	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยน้อยที่สุด
<b>2. โครงสร้างองค์กร (Structure)</b>					
2.1 หน่วยงานมีการจัดแบ่งโครงสร้างตามสายการบังคับบัญชา เพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)อย่างเหมาะสมมากน้อยเพียงใด					
2.2 หน่วยงานมีการกำหนดหน้าที่รับผิดชอบที่ชัดเจน และแบ่งงานกันทำ เพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)อย่างเหมาะสมมากน้อยเพียงใด					
2.3 หน่วยงานมีการมอบหมายอำนาจให้บุคลากรสามารถตัดสินใจได้โดยอิสระตามขอบเขตหน้าที่รับผิดชอบ เพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)มากน้อยเพียงใด					
<b>3. ระบบการปฏิบัติงาน (System)</b>					
3.1 หน่วยงานมีขั้นตอนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ เพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ที่เหมาะสมมากน้อยเพียงใด					
3.2 หน่วยงานมีเทคโนโลยีที่เอื้อต่อการทำงาน เพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) เหมาะสมเพียงพอมากน้อยเพียงใด					
3.3 หน่วยงานมีระบบการติดต่อสื่อสารที่เอื้อต่อการทำงาน เพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)อย่างมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด					
3.4 หน่วยงานมีงบประมาณเพียงพอต่อการดำเนินงาน เพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) มากน้อยเพียงใด					
3.5 หน่วยงานมีระบบการบริหารจัดการที่ยืดหยุ่น คล่องตัวต่อการดำเนินงานเพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)มากน้อยเพียงใด					

คำถาม	ระดับความเห็น				
	เห็น ด้วย มาก ที่สุด	เห็น ด้วย มาก	เห็น ด้วย ปาน กลาง	เห็น ด้วย น้อย	เห็น ด้วย น้อย ที่สุด
<b>4. รูปแบบการทำงานของผู้นำ (Style)</b>					
4.1 ผู้บริหารหน่วยงานกำหนดนโยบายการดำเนินงานอย่างชัดเจนเพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ(PMQA)มากน้อยเพียงใด					
4.2 ผู้บริหารหน่วยงานให้การสนับสนุนการดำเนินงานเพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ(PMQA)					
4.3 ผู้บริหารหน่วยงานมีการควบคุม กำกับ ติดตามการดำเนินงานเพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ(PMQA)อย่างมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด					
4.4 ผู้บริหารหน่วยงานมีการสร้างความเข้าใจถึงเป้าหมายและแนวทางการดำเนินงานขององค์กรเพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ(PMQA) มากน้อยเพียงใด					
4.5 ผู้บริหารหน่วยงานมีการถ่ายทอดเป้าหมายนโยบายแนวทางการดำเนินงานเพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ(PMQA)อย่างมีประสิทธิภาพเหมาะสม เช่น การประชุม/มีคำสั่งมากน้อยเพียงใด					
<b>5. บุคคล (Staff)</b>					
5.1 หน่วยงานมีการจัดบุคลากรตรงความรู้ความสามารถให้เหมาะสมกับงาน เพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ(PMQA)มากน้อยเพียงใด					
5.2 หน่วยงานมีการพัฒนาบุคลากร เช่น การจัดฝึกอบรมประชุม สัมมนา หรือส่งไปฝึกอบรม ประชุมสัมมนา เพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ(PMQA)มากน้อยเพียงใด					



คำถาม	ระดับความเห็น				
	เห็น ด้วย มาก ที่สุด	เห็น ด้วย มาก	เห็น ด้วย ปาน กลาง	เห็นด้วย น้อย	เห็น ด้วย น้อย ที่สุด
5.3 บุคลากรมีโอกาส และมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นต่อการพัฒนาและการบริหารงาน เพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ(PMQA)มากน้อยเพียงใด					
5.4 หน่วยงานมีการสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากร เพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ(PMQA)มากน้อยเพียงใด					
<b>6. ทักษะของบุคลากร (Skill)</b>					
6.1 หน่วยงานมีบุคลากรที่มีความรู้และทักษะเพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ(PMQA)มากน้อยเพียงใด					
6.2 บุคลากรในหน่วยงานมีความรู้ความเข้าใจอย่างถูกต้องเกี่ยวกับกฎระเบียบ ข้อบังคับ เพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ(PMQA)มากน้อยเพียงใด					
6.3 หน่วยงานมีบุคลากรที่มีวิธีการปฏิบัติงานอย่างมีกลยุทธ์หรือเทคนิควิธี เพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ(PMQA)มากน้อยเพียงใด					
6.4 หน่วยงานมีบุคลากรที่มีความมุ่งมั่นตั้งใจที่จะปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ เพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ(PMQA)มากน้อยเพียงใด					
<b>7. ค่านิยมร่วมหรือวัฒนธรรมองค์กร (Shared Value)</b>					
7.1 หน่วยงานมีบรรยากาศการมีส่วนร่วม เพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ(PMQA)มากน้อยเพียงใด					
7.2 หน่วยงานมีวัฒนธรรมองค์กรที่ยึดหยุ่นคล่องตัว สามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปเพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ(PMQA) มากน้อยเพียงใด					

คำถาม	ระดับความเห็น				
	เห็น ด้วย มาก ที่สุด	เห็น ด้วย มาก	เห็น ด้วย ปาน กลาง	เห็นด้วย น้อย	เห็น ด้วย น้อย ที่สุด
7.3 ผู้บริหารหน่วยงานมีความรับผิดชอบต่อผลการดำเนินงานขององค์กร เพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) มากน้อยเพียงใด					
7.4 หน่วยงานมีวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการดำเนินงาน เพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) มากน้อยเพียงใด					



### ตอนที่ 3 ความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ(PMQA)

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อความต่อไปนี้และแสดงความคิดเห็นว่าหน่วยงานของท่านได้ดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ(PMQA) ด้านการนำองค์กร การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ การมุ่งเน้นทรัพยากร การจัดการกระบวนการ และผลลัพธ์การดำเนินการ ประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใด โดยทำเครื่องหมาย ✓ ที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด

คำถาม	ระดับความสำเร็จ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>1. การนำองค์กร</b>					
1.1 ผู้บริหารหน่วยงานมีการกำหนดวิสัยทัศน์/ค่านิยม และถ่ายทอดวิสัยทัศน์/ค่านิยม ไปสู่การปฏิบัติมากน้อยเพียงใด					
1.2 ผู้บริหารหน่วยงานมีการปฏิบัติที่มุ่งมั่นต่อหลักนิติธรรม ความโปร่งใส และมีจริยธรรมมากน้อยเพียงใด					
1.3 ผู้บริหารหน่วยงานมีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มีความยึดหยุ่นคล่องตัว อย่างมีประสิทธิภาพและเหมาะสมมากน้อยเพียงใด					
1.4 ผู้บริหารหน่วยงานมีการสื่อสารและสร้างความผูกพันกับบุคลากรมากน้อยเพียงใด					
1.5 ผู้บริหารหน่วยงานมีการทบทวนติดตามผลการดำเนินงาน อยู่เสมอมากน้อยเพียงใด					
<b>2. การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์</b>					
2.1 หน่วยงานมีการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการวางแผนยุทธศาสตร์อย่างมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด					
2.2 หน่วยงานมีการกำหนดยุทธศาสตร์ที่ชัดเจนมากน้อยเพียงใด					
2.3 หน่วยงานมีแผนปฏิบัติการที่เหมาะสมสอดคล้องกับยุทธศาสตร์มากน้อยเพียงใด					
2.4 หน่วยงานมีการนำแผนปฏิบัติการสู่การปฏิบัติโดยกำหนดเป็นตัวชี้วัดรายบุคคลครบถ้วนมากน้อยเพียงใด					
2.5 หน่วยงานมีการนำผลการดำเนินการมาเปรียบเทียบกับหน่วยงานที่ระดับเทียบเคียงกันได้มากน้อยเพียงใด					

คำถาม	ระดับความสำเร็จ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>3. การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</b>					
3.1 หน่วยงานมีการรับฟัง ปฏิสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมากน้อยเพียงใด					
3.2 หน่วยงานมีการประเมินความพึงพอใจและให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมากน้อยเพียงใด					
3.3 หน่วยงานมีการพัฒนาปรับปรุง การตามผลการประเมินความพึงพอใจ เพื่อตอบสนองความต้องการผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมากน้อยเพียงใด					
3.4 หน่วยงานมีการสื่อสาร และสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมากน้อยเพียงใด					
3.5 หน่วยงานมีการจัดการกับข้อร้องเรียนของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างทันท่วงทีมากน้อยเพียงใด					
<b>4. การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้</b>					
4.1 หน่วยงานมีการรวบรวมและปรับข้อมูลสารสนเทศให้เป็นปัจจุบันมากน้อยเพียงใด					
4.2 หน่วยงานมีข้อมูลสารสนเทศที่มีความถูกต้อง แม่นยำ ทันสมัย เชื่อถือได้เพื่อการวิเคราะห์ และทบทวนผลการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ(PMQA)มากน้อยเพียงใด					
4.3 หน่วยงานมีการค้นหาหน่วยงานที่มีผลการดำเนินงานที่ดี/วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้มากน้อยเพียงใด					
4.4 หน่วยงานมีการทบทวนผลการดำเนินการไปใช้ในการจัดลำดับความสำคัญของเรื่องที่ต้องปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง มากน้อยเพียงใด					
4.5 หน่วยงานมีข้อมูลสารสนเทศที่สามารถใช้งานง่าย สำหรับบุคลากร เครือข่าย ผู้ให้ความร่วมมือ ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มากน้อยเพียงใด					

คำถาม	ระดับความสำเร็จ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>5. การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล</b>					
5.1 หน่วยงานมีการจัดโครงสร้างและบริหารงานบุคคลอย่างเหมาะสม มากน้อยเพียงใด					
5.2 หน่วยงานมีการจัดสภาพแวดล้อมให้เหมาะสมในการปฏิบัติงาน มากน้อยเพียงใด					
5.3 หน่วยงานมีการสนับสนุนผลการดำเนินงานที่ดี โดยการยกย่องชมเชย และสร้างแรงจูงใจให้รางวัลมากน้อยเพียงใด					
5.4 หน่วยงานมีการสนับสนุน หรือมีแผนพัฒนา ใ้บุคลากรเรียนรู้และพัฒนาตนเอง มากน้อยเพียงใด					
5.5 หน่วยงานมีการถ่ายทอดความรู้ประสบการณ์ระหว่างบุคลากร มากน้อยเพียงใด					
<b>6. การจัดการกระบวนการ</b>					
6.1 หน่วยงานของท่านมีการออกแบบการบริการ และกระบวนการทำงานให้เป็นไปตามข้อกำหนดที่สำคัญอย่างเหมาะสมมากน้อยเพียงใด					
6.2 หน่วยงานมีกระบวนการทำงานที่เป็นกระบวนการหลัก และกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญที่มีประสิทธิภาพเหมาะสม มากน้อยเพียงใด					
6.3 หน่วยงานมีการปฏิบัติงานตามข้อกำหนดสำคัญประจำวัน มากน้อยเพียงใด					
6.4 หน่วยงานมีการควบคุมต้นทุนของการปฏิบัติงานเพื่อลดความผิดพลาด ความเสียหาย มากน้อยเพียงใด					
6.5 หน่วยงานมีการจัดสภาพแวดล้อมการปฏิบัติงานที่มีความปลอดภัย มากน้อยเพียงใด					
<b>7. ผลลัพธ์การดำเนินการ</b>					
<b>7.1 มิติประสิทธิผล</b>					
7.1.1 หน่วยงานมีการดำเนินการตาม พันธกิจ มากน้อยเพียงใด					

คำถาม	ระดับความสำเร็จ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
7.1.2 หน่วยงานบรรลุตัวชี้วัดตามยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติราชการอย่างน้อยเพียงใด					
7.1.3 หน่วยงานมีการเปรียบเทียบผลลัพธ์การดำเนินงานกับหน่วยงานอื่นที่มีระดับเทียบเคียงกันได้มากน้อยเพียงใด					
<b>7.2 มิติประสิทธิภาพ</b>					
7.2.1 หน่วยงานมีรายงานผลการดำเนินงานกระบวนการสร้างคุณค่า และกระบวนการสนับสนุนอย่างมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด					
7.2.2 หน่วยงานมีรายงานผลการดำเนินงานด้านงบประมาณ และการเงินที่มีประสิทธิภาพ เพื่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ(PMQA)มากน้อยเพียงใด					
7.2.3 หน่วยงานมีการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมายอย่างเข้มงวดมากน้อยเพียงใด					
<b>7.3 มิติคุณภาพ</b>					
7.3.1 หน่วยงานมีรายงานผลความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด					
7.3.2 หน่วยงานมีรายงานผลการดำเนินการเกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกี่ยวกับการบริหารการสื่อสารอิเล็กทรอนิกส์ มากน้อยเพียงใด					
7.3.3 หน่วยงานมีรายงานผลการให้บริการที่เพิ่มขึ้น (เช่น โครงการบริการแบบ e-Services เป็นต้น) มากน้อยเพียงใด					
<b>7.4 มิติการพัฒนาองค์กร</b>					
7.4.1 หน่วยงานมีรายงานผลการดำเนินการด้านระบบงาน เช่น การลดความซ้ำซ้อนของงาน การบริหารความเสี่ยงการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานในหน้าที่ การทำงานเป็นทีม รักษาบุคลากรที่ดี การสร้างขวัญกำลังใจ เป็นต้น มากน้อยเพียงใด					

คำถาม	ระดับความสำเร็จ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
7.4.2 หน่วยงานมีรายงานผลการดำเนินการด้านการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ มากน้อยเพียงใด					
7.4.3 หน่วยงานมีการเปิดเผยรายงานผลการใช้งบประมาณรายรับ-รายจ่ายประจำปี รายการเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้าง โดยให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตรวจสอบอย่างถูกต้อง รวดเร็ว มากน้อยเพียงใด					



**ตอนที่ 4 คำถามเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ  
ภาครัฐ(PMQA)**

**คำชี้แจง** โปรดแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรคในการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการ  
บริหารจัดการภาครัฐ(PMQA) และแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลให้การ  
ดำเนินงานการนำระบบพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ(PMQA)ประสบความสำเร็จ  
ของหน่วยงานของท่าน โดยการเขียนแสดงความคิดเห็นที่เป็นจริงมากที่สุด

1. ท่านคิดว่าการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ(PMQA)นั้นองค์กรของท่าน  
ยังมีปัญหา อุปสรรค อะไรบ้าง (โปรดระบุปัญหา)

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

2. ท่านคิดว่ามีประเด็นใดบ้างที่เป็นปัจจัยให้การดำเนินงานการนำระบบพัฒนาคุณภาพการบริหาร  
จัดการภาครัฐ(PMQA)ประสบความสำเร็จ (โปรดระบุข้อเสนอแนะ)

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

ขอขอบคุณที่ได้สละเวลาในการตอบแบบสอบถาม



## ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ สกุล	นางสาวทิวพร เมฆไหว
วัน เดือน ปีเกิด	10 พฤษภาคม 2524
สถานที่เกิด	โรงพยาบาลอุตรดิตถ์ อำเภอเมือง จังหวัดอุตรดิตถ์
ประวัติการศึกษา	บธ.บ. มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์ พ.ศ. 2547
สถานที่ทำงาน	สำนักงานศึกษาธิการภาค 2
ตำแหน่ง	นักวิชาการเงินและบัญชีปฏิบัติการ

