

ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่มีต่อระดับความสำเร็จ
ในการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของบุคลากรทางการศึกษา
ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 4

ณราวดี อาภากร

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชานโยบายและการวางแผนสังคม
มหาวิทยาลัยทักษิณ

2554



ใบรับรองวิทยานิพนธ์

ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชานโยบายและการวางแผนสังคม
มหาวิทยาลัยทักษิณ

ชื่อวิทยานิพนธ์ : ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่มีต่อ
ระดับความสำเร็จในการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ
ของบุคลากรทางการศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
นครศรีธรรมราช เขต 4

ชื่อ – ชื่อสกุลผู้ทำวิทยานิพนธ์ : นางสาวณรวดี อาภากร

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

คณะกรรมการสอบปากเปล่าวิทยานิพนธ์

(อาจารย์ ดร.อมลวรรณ วีระธรรมโม)

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นิรัชรินทร์ ชำนาญกิจ)

ประธานที่ปรึกษา

ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.นิรัชรินทร์ จุลทรัพย์)

(อาจารย์ ดร. อมลวรรณ วีระธรรมโม)

กรรมการที่ปรึกษา

กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.นิรัชรินทร์ จุลทรัพย์)

กรรมการ

มหาวิทยาลัยทักษิณอนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชานโยบายและการวางแผนสังคม ของมหาวิทยาลัยทักษิณ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สมภพ อินทสุวรรณ)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่...20.....เดือน.....ตุลาคม.....พ.ศ....25๕๙..

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยทักษิณ

บทคัดย่อ

ชื่อวิทยานิพนธ์ : ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่มีต่อ
ระดับความสำเร็จในการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ
ของบุคลากรทางการศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
นครศรีธรรมราช เขต 4

ชื่อ-ชื่อสกุลผู้ทำวิทยานิพนธ์ : นางสาวณราตี อาภากร
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ : อาจารย์ ดร.อมลวรรณ วีระธรรมโม และ
รองศาสตราจารย์ ดร.นิรันดร์ จุลทรัพย์

ปริญญาและสาขาวิชา : ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชานโยบายและการวางแผนสังคม
ปีที่สำเร็จการศึกษา : 2554

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับความสำเร็จในการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ 2) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายในกับปัจจัยภายนอกองค์กรที่มีต่อระดับความสำเร็จในการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ และ 3) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของบุคลากรทางการศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 4 ประชากร คือ บุคลากรทางการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 4 แบ่งการศึกษาเป็น 2 ขั้นตอน ตอนที่ 1 ศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ โดยสัมภาษณ์เชิงลึกและสนทนากลุ่มจากผู้บริหารองค์กรที่รับผิดชอบเรื่องคำรับรองการปฏิบัติราชการ คือประธานคณะกรรมการผู้รับผิดชอบตัวชี้วัดและบุคลากรที่เคยรับผิดชอบงานคำรับรองการปฏิบัติราชการ จำนวน 13 คน ตอนที่ 2 ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายในกับปัจจัยภายนอกองค์กรที่มีต่อระดับความสำเร็จในการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ กลุ่มตัวอย่างจำนวน 80 คน แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ บุคลากรทางการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 4 ที่เป็นคณะกรรมการผู้รับผิดชอบตัวชี้วัดในการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ จำนวน 46 คน และไม่ได้เป็นคณะกรรมการ จำนวน 34 คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) สถิติเชิงพรรณนาและสถิติสหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ผลการวิจัย พบว่า

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของบุคลากรทางการศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 4 ได้แก่

โครงสร้างขององค์กร ยุทธศาสตร์ ผู้นำ บุคลากร การสื่อสารและประชาสัมพันธ์ การเมือง สังคม และวัฒนธรรม เทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อม และเศรษฐกิจ ผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่าปัจจัยภายในที่มีผลต่อระดับความสำเร็จในการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ในภาพรวม มีเพียงด้านโครงสร้างขององค์กรด้านเดียวที่อยู่ในระดับปานกลาง ปัจจัยอื่นอีก 4 ด้านอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านบุคลากร ด้านยุทธศาสตร์ ด้านการสื่อสารประชาสัมพันธ์ และด้านภาวะผู้นำ ($\bar{X} = 3.80$) และปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติราชการในภาพรวมอยู่ระดับมากทุกด้าน ได้แก่ ด้านการเมือง ด้านสังคมและวัฒนธรรม ด้านเทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อม และด้านเศรษฐกิจ ($\bar{X} = 3.86$) ระดับความสำเร็จในการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4 ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ.2551 – 2553 มีคะแนนเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับปานกลาง หมายความว่าส่วนราชการสามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือสามารถรักษาระดับผลการดำเนินงานของปีที่ผ่านมาไว้ได้ เมื่อพิจารณารายปีปรากฏว่ามีแนวโน้มลดลงสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่มีต่อระดับความสำเร็จในการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของบุคลากรทางการศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 4 ในภาพรวมมีความสัมพันธ์ทางบวก

Abstract

Thesis Title : The Exploration on Relationships Between the External and Internal Factors that Impact the Success Level on Public Performance According to Performance Commitment of Education Personnel Within Nakorn Sri Thammarat Primary Educational Service Area Office 4.

Student's Name : Miss. Narawadee Apakorn

Advisory Committee : Dr. Amornwan Veerathammo and
Assoc. Prof. Dr Niran Chullasap

Degree and Programme : Master of Arts in Social Policy and Planning

Academic Year : 2010

The purposes of this study were 1) to explore the success level on public performance according to performance commitment. 2) to explore the relationships between the external and internal factors that impact the success level on public performance according to performance commitment. 3) in-depth studies on the factors that impact the success level according to performance commitment of education personnel within Nakorn Sri Thammarat Primary Educational Service Area Office 4.

The samples were the education personnel within Nakorn Sri Thammarat Primary Educational Service Area Office 4.

The exploration was divide into 2 stages :

1.To display in-depth information on the factors that impact the success according to performance commitment. In-depth interviews and focus group discussion were used . Those sample groups were composed of 13 people from the directors who are responsible for performance commitment, committee chairman who are responsible for indicators and personnel who used to responsible for performance commitment.

2.To exploration the relationships between the external and internal factors that impact the success level on public performance according to performance commitment. Sample groups were composed of 80 people, divided into 2 groups. 1) Group 1 were composed of 46 people who were identified to involved in public performance according to performance commitment on

fiscal year 2553 and also responsible for indicators on performance commitment. 2) Group 2 were composed of 34 people from personnel who are not committee.

Content analysis, descriptive statistics and the Pearson correlation were used to analyze data.

The research summarized results as follow :- The organization, strategy, leadership, personnel, communication- publicity , political , society- culture , technology- environment, economic affairs were the factors that impact the success according to performance commitment of education personnel within Nakorn Sri Thammarat Primary Educational Service Area Office 4. Organization was only the internal factors that had moderate impact the success on public performance according to performance commitment. Other 4 internal factors personnel, strategy, communication-publicity and leadership that impact in overall aspect at high level ($\bar{X} = 3.80$). The external factors- political, society- culture, technology- environment, economic affairs had great impact in overall aspect on the success level according to performance commitment ($\bar{X} = 3.86$). The success level on public performance according to performance commitment on fiscal year 2551-2553 were at moderate. It means that the public sectors could operated and achieved goals; furthermore, the public sectors could maintain its performance over the past year. In addition, the summarized results also displayed a positive relationships between external and internal factors and the success level that impact public performance according to performance commitment of education personnel within Nakorn Sri Thammarat Primary Educational Service Area Office 4.

ประกาศคุณูปการ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความกรุณา ช่วยเหลือ แนะนำและให้คำปรึกษาอย่างดียิ่งจากอาจารย์ ดร.อมลวรรณ วีระธรรมโม ประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.นิรันดร์ จุลทรัพย์ กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นิรันทร์ ชำนาญกิจ ประธานกรรมการสอบปากเปล่าวิทยานิพนธ์ที่ได้กรุณาถ่ายทอดความรู้ แนวคิด วิธีการ คำแนะนำ และตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความเอาใจใส่ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่าน ที่กรุณาตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย และได้ปรับปรุง แก้ไขข้อบกพร่อง ให้คำแนะนำในการสร้างเครื่องมือให้ถูกต้องสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 4 ทุกท่านที่ให้ความอนุเคราะห์และความสะดวกในการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย ตลอดจนบุคลากรทางการศึกษาทุกท่านที่เป็นกลุ่มตัวอย่างและให้ความร่วมมือในการเก็บข้อมูลเป็นอย่างดี

ขอขอบคุณ พี่ ๆ เพื่อน ๆ ร่วมงานทั้งที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 4 และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 3 ทุกท่าน ที่ได้ให้คำปรึกษา กำลังใจ ความสะดวก และโอกาสในการศึกษาครั้งนี้ตลอดมา

ขอขอบคุณ พี่ ๆ เพื่อน ๆ น้อง ๆ นิสิตสาขาวิชานโยบายและการวางแผนสังคม ตั้งแต่รุ่น 10 รุ่น 11 และ รุ่น 12 ทุกท่านที่ได้ให้คำแนะนำและกำลังใจที่ดีมาโดยตลอด

ขอขอบคุณนายฉลอง อาภากร บิดาที่จุดประกายเรื่องการศึกษาต่อในระดับบัณฑิตศึกษา นางสงวนศรี อาภากร มารดาผู้ที่คอยช่วยเหลือและกระตุ้นให้เกิดความพยายามพร้อมทั้งเป็นกำลังใจที่สำคัญยิ่ง และคอยสนับสนุนด้านกำลังทรัพย์อย่างดียิ่งมาตลอด นอกจากนี้ยังมีผู้ที่ให้ความร่วมมือช่วยเหลืออีกหลายท่าน ซึ่งผู้วิจัยไม่สามารถกล่าวนามในที่นี้ได้หมด จึงขอขอบคุณทุกท่านเหล่านั้นไว้ ณ โอกาสนี้ด้วย

คุณค่าทั้งหลายที่ได้รับจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นกตัญญูกตเวทีแด่บิดา มารดา และบูรพาจารย์ที่เคยอบรมสั่งสอน รวมทั้งผู้มีพระคุณทุกท่าน

ณราวดี อาภากร

สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ	1
ภูมิหลัง.....	1
วัตถุประสงค์การวิจัย.....	6
สมมติฐานการวิจัย.....	6
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	6
ขอบเขตการวิจัย.....	7
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	8
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	12
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับระบบราชการ.....	12
แนวคิดเกี่ยวกับการปฏิรูประบบราชการไทย.....	23
แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับการนำนโยบายไปปฏิบัติ.....	35
แนวคิดเกี่ยวกับการจัดทำคำรับรองและประเมินผลการปฏิบัติราชการ.....	43
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความสำเร็จในองค์กร.....	60
การบริหารจัดการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 4.....	86
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	91
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	99
3 วิธีดำเนินการวิจัย	100
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	100
เครื่องมือและวิธีสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	101
วิธีดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	104
การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	105

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
4 ผลการวิจัย	107
สัญลักษณ์ทางสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	107
การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล	108
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	109
5 บทย่อ สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	134
บทย่อ.....	134
สรุปผล.....	134
อภิปรายผล.....	137
ข้อเสนอแนะ.....	150
บรรณานุกรม.....	152
บุคลากร.....	159
ภาคผนวก.....	162
ภาคผนวก ก แบบสัมภาษณ์.....	163
ภาคผนวก ข แบบสอบถาม.....	165
ภาคผนวก ค บทสนทนาจากการสัมภาษณ์.....	173
ภาคผนวก ง ค่า IOC ของแบบสอบถาม.....	210
ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม.....	217
ภาคผนวก จ หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบเครื่องมือ.....	219
หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูล.....	223
ภาคผนวก ฉ แผนการดำเนินงานการจัดทำวิทยานิพนธ์.....	226
ประวัติย่อผู้วิจัย.....	228

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1 กรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ สำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2553.....	51
2 เป้าหมายในการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2553.....	54
3 สรุปปัจจัยที่มีผล/ส่งผล/มีอิทธิพล/มีความสัมพันธ์ ที่เกี่ยวข้องต่อความสำเร็จ.....	54
4 เกณฑ์การให้คะแนนของแบบสอบถาม	102
5 จำนวนและร้อยละเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	109
6 ผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4.....	110
7 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน เกี่ยวกับปัจจัยภายในองค์กร ที่มีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ในภาพรวม.....	111
8 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน เกี่ยวกับปัจจัยภายในองค์กร ที่มีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ด้านโครงสร้างขององค์กร.....	112
9 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน เกี่ยวกับปัจจัยภายในองค์กร ที่มีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ด้านยุทธศาสตร์ขององค์กร.....	113
10 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน เกี่ยวกับปัจจัยภายในองค์กร ที่มีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ด้านภาวะผู้นำขององค์กร	114
11 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน เกี่ยวกับปัจจัยภายในองค์กร ที่มีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ด้านบุคลากรขององค์กร	115
12 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน เกี่ยวกับปัจจัยภายในองค์กร ที่มีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ด้านการสื่อสารและประชาสัมพันธ์ขององค์กร.....	116

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
13	ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน เกี่ยวกับปัจจัยภายนอกองค์กร ที่มีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ในภาพรวม.....	117
14	ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน เกี่ยวกับปัจจัยภายนอกองค์กร ที่มีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ด้านสภาพแวดล้อมทางการเมือง.....	118
15	ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน เกี่ยวกับปัจจัยภายนอกองค์กร ที่มีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ด้านสภาพแวดล้อมทางสังคมและวัฒนธรรม.....	119
16	ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน เกี่ยวกับปัจจัยภายนอกองค์กร ที่มีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ด้านสภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยีและสิ่งแวดลอม.....	120
17	ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน เกี่ยวกับปัจจัยภายนอกองค์กร ที่มีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ด้านสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ.....	121
18	ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายในองค์กรกับปัจจัยภายนอกองค์กร ที่มีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ของบุคลากรทางการศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 4	123

สารบัญภาพประกอบ

ภาพที่	หน้า
1 ขั้นตอนการนำนโยบายไปปฏิบัติ.....	38
2 ตัวแบบที่ยึดหลักเหตุผล (Rational Model).....	39
3 ตัวแบบด้านการจัดการ (Management Model).....	40
4 ตัวแบบทางด้านการพัฒนาองค์กร (Organization Development Model).....	40
5 ตัวแบบทางกระบวนการของระบบราชการ (Bureaucratic Process Model).....	41
6 ตัวแบบทางการเมือง (Political Model).....	42
7 ตัวแบบเชิงบูรณาการ (Intergraded Model).....	42
8 ที่มาของการจัดทำคำรับรองและประเมินผลการปฏิบัติราชการ.....	44
9 Balance Scorecard และกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ.....	45
10 การเชื่อมโยงการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีกับตัวชี้วัดใน 4 มิติ.....	46
11 กลไกและวิธีการในการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ.....	47
12 ความสัมพันธ์ของหน่วยงานและเป้าหมายในการนำนโยบายไปปฏิบัติ.....	
ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 4.....	87
13 โครงสร้างการบริหารจัดการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา.....	
ประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 4.....	89
14 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	99

บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

สืบเนื่องจากประเทศไทยประสบปัญหาวิกฤตทางเศรษฐกิจในปี พ.ศ.2540 โดยมีผลกระทบมาจากการเปลี่ยนแปลงทางสังคมที่รวดเร็วเรียกว่า กระแสโลกาภิวัตน์ วิกฤตเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นทั่วโลกนี้ส่งผลกระทบต่อประเทศไทย ไม่ว่าจะเป็นการเปิดการค้าเสรี หรือแม้แต่เทคโนโลยีที่เข้ามามีบทบาทอย่างสูง ในการดำเนินชีวิตเกิดเป็นยุคเทคโนโลยีสารสนเทศข้อมูลข่าวสารมากมายเชื่อมโยงกันอย่างรวดเร็วและไร้พรมแดน ด้วยการเผชิญกับวิกฤตเศรษฐกิจและสังคมที่เปลี่ยนไปนี้ ทำให้ประเทศไทยต้องรับแรงเปลี่ยนแปลงปรับปรุงตนเองในทุกภาคส่วน ไม่ว่าจะเป็นองค์กรภาคเอกชนที่ได้รับผลกระทบโดยตรง หรือแม้กระทั่งองค์กรภาครัฐเองก็ได้รับผลกระทบไม่ต่างกัน

องค์กรภาครัฐหรือระบบราชการ ซึ่งถือเป็นระบบใหญ่ที่สุดในการจ้างงานและการดำเนินงานส่งผลกระทบต่อประชากรส่วนใหญ่ของประเทศจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนระบบการทำงานอย่างจริงจังต่อเนื่องจากเดิมที่มีความล้าหลัง อืดอาด เชื่องช้า ให้คล่องตัว รวดเร็วและทันต่อเหตุการณ์ให้สอดคล้องกับบริบทของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ถือเป็นการป้องกันตัวเองจากผลกระทบวิกฤติทั่วโลกอีกด้วย

ในปี พ.ศ.2545 รัฐบาลได้ผลักดันให้เกิดการปฏิรูประบบราชการ ตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ.2545 เพื่อสร้างระบบราชการให้มีศักยภาพสามารถก้าวทันการเปลี่ยนแปลง และตอบสนองความต้องการของประชาชนเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน ซึ่งคณะรัฐมนตรีได้เห็นชอบแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ.2546 – 2550) ตามที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้นำเสนอ

สำนักงาน ก.พ.ร. เป็นหน่วยงานที่ส่งเสริมให้การพัฒนาประเทศไทยดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง บังเกิดผลอย่างเป็นรูปธรรมและมีภารกิจหลักในการติดตาม ประเมินผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนาระบบราชการ หรือที่เรียกว่าการปฏิรูประบบราชการไทย โดยมีเป้าประสงค์หลัก 4 เรื่อง ได้แก่ (1) การพัฒนาคุณภาพการให้บริการประชาชนที่ดีขึ้น (2) การปรับบทบาทภารกิจ ขนาดขององค์กรให้มีความเหมาะสม (3) ยกระดับขีดความสามารถ มาตรฐานการทำงานให้อยู่ในระดับสูงเทียบเท่าเกณฑ์สากลและ (4) ตอบสนองต่อการบริหารการปกครองในระบบประชาธิปไตย เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการปฏิรูประบบราชการ อีกทั้งยังนำกรอบความคิดในการบริหารที่เน้นหลักการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) ให้ความสำคัญที่ความรับผิดชอบของ

ผู้ปฏิบัติงาน การมีส่วนร่วมของประชาชน การเปิดเผยข้อมูล การติดตามตรวจสอบและประเมินผล การปฏิบัติงานตามความเหมาะสมของแต่ละภารกิจและยังคงนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี หรือธรรมาภิบาล (Good Government) มาใช้เพื่อการจัดการสังคมให้ดีขึ้นทุกภาคส่วนโดยเฉพาะภาครัฐ มีการประเมินผลอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้เกิดความโปร่งใสและเป็นประโยชน์สูงสุดต่อประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจงาน มีประสิทธิภาพเกิดความคุ้มค่า

เมื่อวันที่ 30 กันยายน พ.ศ.2546 ที่ประชุมคณะรัฐมนตรี ได้มีมติเห็นชอบ เรื่องการสร้างแรงจูงใจเพื่อเสริมสร้างการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี กำหนดให้ทุกส่วนราชการต้องมีการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการและการประเมินผล ตลอดจนได้รับสิ่งจูงใจตามผลการปฏิบัติงานนั้น โดยสำนักงาน ก.พ.ร. ได้วางเงื่อนไขให้ส่วนราชการต่าง ๆ ต้องนำระบบการบริหารในรูปแบบต่าง ๆ มาประยุกต์ใช้อย่างจริงจัง เช่น การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management หรือ RBM) และการกำหนดตัวชี้วัด (Key Performance Indicators : KPIs) โดยส่วนราชการจะต้องกำหนดตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ที่ชัดเจน เป็นรูปธรรมและสามารถวัดผลได้ในทุกระดับ ตั้งแต่ระดับองค์กร (Organization Scorecard) จนถึงระดับบุคคล (Individual Scorecard) และยังกำหนดเป็นเงื่อนไขให้ส่วนราชการปรับปรุงระบบการประเมินผลการดำเนินงาน โดยต้องจัดให้มีการเจรจาและทำข้อตกลงว่าด้วยผลงานประจำปีกับหัวหน้าส่วนราชการ ให้มีการประเมินผลและติดตามการดำเนินงานตามข้อตกลงดังกล่าวทุกสิ้นปี ซึ่งสำนักงาน ก.พ.ร. จะถือเป็นเงื่อนไขหนึ่งในการให้เงินรางวัลประจำปีแก่ส่วนราชการ ตอบแทนผลการปฏิบัติงานประจำปีนั้น ๆ นั่นคือการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ด้วยที่กล่าวมาข้างต้นนี้เป็นหลักการของการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการที่ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาวิธีการทำงานของข้าราชการต่อไป (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.2549 : 15)

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นสำนักงานที่สร้างขึ้นใหม่ ตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ.2546 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2553 เป็นการรวมหน่วยงานราชการเดิมจาก 3 กรมหลัก คือ กรมสามัญศึกษา กรมวิชาการและสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ โดยมีหน้าที่หลักคือ (1) จัดทำข้อเสนอนโยบาย แผนพัฒนาการศึกษา มาตรฐานการจัดการศึกษา และหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2) กำหนดหลักเกณฑ์ แนวทาง และดำเนินการเกี่ยวกับการสนับสนุนทรัพยากร การจัดตั้ง จัดสรร ทรัพยากร และบริหารงบประมาณอุดหนุนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน (3) พัฒนาระบบการบริหาร และส่งเสริม ประสานงานเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ การนำเทคโนโลยีสารสนเทศไปใช้ในการเรียนการสอน รวมทั้งส่งเสริมการนิเทศการบริหารและจัดการศึกษา (4) ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของเขตพื้นที่การศึกษา (5) พัฒนานวัตกรรมทางการศึกษา

ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน และกำกับดูแลการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน การศึกษาเพื่อคนพิการ ผู้ด้อยโอกาสและผู้มีความสามารถพิเศษ และประสาน ส่งเสริมการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น บุคคล ครอบครัว องค์กรชุมชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการและสถาบันสังคมอื่นของเขตพื้นที่การศึกษา (6) ดำเนินการเกี่ยวกับงานเลขานุการของคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (7) ปฏิบัติงานอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน หรือตามที่รัฐมนตรีหรือคณะรัฐมนตรีมอบหมาย (กฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ.2546. 2546 : 17 - 18) การจัดตั้งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานขึ้นครั้งนี้เป็นผลมาจากการปฏิรูประบบราชการ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อกระจายอำนาจการบริหารให้มีความเป็นอิสระและคล่องตัว ให้มีรูปแบบการจัดระบบงาน และกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ โดยลดขั้นตอนการทำงาน ทั้งในด้านเอกสาร ขั้นตอนการปฏิบัติงานที่สิ้นกะทัดรัด โปร่งใส ตรวจสอบได้ เพื่อให้ผู้รับบริการมีความพึงพอใจและมีทัศนคติที่ดีต่อข้าราชการและหน่วยงานภาครัฐ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีฐานะเป็นหน่วยงานกลาง ควบคุม กำกับดูแลสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาทั้งหมด ลดหลั่นกันลงมา โดยมีหลายกระบวนการที่สามารถสิ้นสุดได้ในระดับสถานศึกษาและระดับเขตพื้นที่การศึกษาไม่ต้องดำเนินการถึงระดับสูง

ทั้งนี้สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเริ่มจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2548 เป็นปีแรก โดยเลขานุการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้ลงนามในคำรับรองการปฏิบัติราชการต่อรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการและเสนอต่อสำนักงาน ก.พ.ร. ส่งผลถึงสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษา ผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษา คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องต้องดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายของทุกตัวชี้วัด ในแต่ละมิติ ซึ่งสำนักงาน ก.พ.ร. จะดำเนินการประเมินและประกาศรับรองผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ พร้อมแจ้งผลการจัดสรรสิ่งจูงใจให้แก่ส่วนราชการที่สามารถปฏิบัติราชการได้บรรลุตามเป้าหมายในแต่ละปี ทั้งได้มอบหมายให้กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร ในสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นหน่วยงานหลักในการดูแล กำกับ ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานภายในสังกัดตามตัวชี้วัดที่กำหนด

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เป็นองค์กรหนึ่งที่จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ.2546 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2553 เพื่อเป็นหน่วยปฏิบัติในพื้นที่ ที่รองรับการกระจายอำนาจและส่งเสริมให้การกระจายอำนาจสู่สถานศึกษามีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยมีหน้าที่หลักคือ (1) อำนาจหน้าที่ในการบริหารและการจัดการศึกษา และ

พัฒนาสาระของหลักสูตรการศึกษาให้สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2) อำนาจหน้าที่ในการพัฒนางานด้านวิชาการและจัดให้มีระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาร่วมกับสถานศึกษา (3) รับผิดชอบในการพิจารณาแบ่งส่วนราชการภายในสถานศึกษาของสถานศึกษาและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (4) ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่กฎหมายกำหนด (พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ.2546. 2546 : 14) ในทางปฏิบัติสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาได้นำนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมาปฏิบัติใช้ นั่นถือเป็นแนวทางในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์และดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายตามนโยบายและกลยุทธ์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยในแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณนั้นได้กำหนดยุทธศาสตร์การดำเนินงานเรียกว่า แผนการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ให้มีความสอดคล้องเชื่อมโยงกัน อันจะนำไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม หน้าที่หลักของสำนักงานเขตพื้นที่คือ การจัดกระบวนการเรียนการสอนให้มีคุณภาพ โดยมุ่งเน้นไปที่ผู้เรียนเป็นสำคัญ มีการใช้แผนพัฒนาการศึกษาเพื่อกำหนดเป็นยุทธศาสตร์ การจัดการศึกษา จึงมีความจำเป็นต้องดำเนินงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ของหน่วยงานและสอดคล้องกับเกณฑ์ที่ระบุไว้ในคำรับรองการปฏิบัติราชการในแต่ละปีงบประมาณในแต่ละมิติ แต่ละตัวชี้วัด โดยผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลงนามในคำรับรองการปฏิบัติราชการต่อเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อเข้าสู่กระบวนการตรวจสอบ ติดตาม และประเมินประสิทธิภาพ ประสิทธิผล การใช้งบประมาณจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับหลักสูตร การจัดการศึกษาและคุณภาพมาตรฐานการศึกษา โดยพร้อมที่จะได้รับการติดตามและประเมินผลจากหน่วยงานภายใน และภายนอก

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 4 ปฏิบัติงาน ตามแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2553 ซึ่งมีความสอดคล้องถึงการบริหารจัดการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปีที่ได้ระบุไว้ในปัจจัยแห่งความสำเร็จในการนำแผนปฏิบัติการสู่การปฏิบัติไว้ว่า การปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี จะต้องดำเนินการให้ครอบคลุม 4 มิติ ตามตัวชี้วัดของแผนปฏิบัติราชการสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนด (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครศรีธรรมราช เขต4.2553 : 19) ซึ่งจะต้องจัดให้มีระบบการถ่ายทอดเป้าประสงค์ ตัวชี้วัด ตามพันธกิจและยุทธศาสตร์ของสำนักงานเขตพื้นที่ไปยังกลุ่มงานและบุคลากรผู้รับผิดชอบ กำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานและเป้าหมายในระดับกลุ่มงานและระดับบุคคล กำหนดในแผนการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายของคำรับรองการปฏิบัติราชการ เพื่อการติดตามและประเมินผล การดำเนินงาน บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ในปีงบประมาณนั้น ๆ และนำผลการประเมินมาปรับปรุงพัฒนางานให้มีคุณภาพ มุ่งเน้น

ประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและคุณภาพการให้บริการตลอดจนพัฒนาองค์กรให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น และยังสามารถนำผลการประเมินไปกำหนดนโยบาย ทิศทางการพัฒนาองค์กรรวมทั้งการจัดระบบประมาณต่อไป อีกทั้งถ้าผลการปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ จะได้รับผลการจัดสรรสิ่งจูงใจ โดยจัดสรรเงินเพิ่มพิเศษเป็นบำเหน็จความชอบแก่ส่วนราชการหรืออนุมัติให้ส่วนราชการใช้เงินงบประมาณเหลือจ่ายของส่วนราชการนั้น เพื่อนำไปใช้ปรับปรุง การปฏิบัติงานของส่วนราชการหรือจัดสรรเป็นรางวัลให้ข้าราชการในสังกัดได้ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนด โดยความเห็นชอบของคณะรัฐมนตรี ให้แก่ส่วนราชการที่สามารถปฏิบัติราชการได้ตามผลการปฏิบัติราชการในแต่ละระดับ

ผู้ศึกษาเห็นว่าผู้ที่ขับเคลื่อนการดำเนินงานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการเป็นผู้บังคับบัญชาในหน่วยงาน หรือผู้ที่ได้รับมอบหมายโดยเฉพาะ ซึ่งจะเป็นผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจเรื่องคำรับรอง การปฏิบัติราชการ เพราะเป็นผู้ไปรับหลักการ อีกทั้งการจัดทำคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการผู้รับผิดชอบตัวชี้วัดเพื่อดำเนินการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ มีเพียงบางภาระงานเท่านั้นที่นำมากำหนดผู้รับผิดชอบ ทำให้บุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 4 ไม่ได้มีส่วนร่วมในการรับรู้หลักการการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการทุกคน ทั้ง ๆ ที่ผู้ปฏิบัติงานตอบสนองวัตถุประสงค์ และบรรลุเป้าหมายจริง คือ บุคลากรทุกคนที่เป็นเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติงานภายในหน่วยงาน เรื่องการประชาสัมพันธ์ทำแค่เพียงประชุมชี้แจงให้ความรู้ความเข้าใจ เฉพาะบุคลากรผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการเท่านั้น ซึ่งทำให้บุคลากรบางส่วนอาจไม่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องคำรับรองการปฏิบัติราชการและตัวชี้วัดต่าง ๆ และไม่ทราบถึงความหมายหรือความจำเป็นที่ต้องมีการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการแต่อย่างใด เพียงแต่ปฏิบัติงานตามกรอบหน้าที่และคำสั่งของผู้บังคับบัญชาเท่านั้น ซึ่งไม่เกินไปตามเจตนารมณ์ของรัฐบาลที่ต้องการปฏิรูประบบราชการให้มีการปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติราชการและมีแนวทางการปฏิบัติงานที่ชัดเจน เพื่อบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ และพร้อมที่จะได้รับการประเมินและติดตามผล

ดังนั้นเพื่อให้ผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ โดยต้องผ่านและเป็นไปตามเกณฑ์ที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนด ผู้ศึกษาซึ่งเป็นเจ้าหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 4 เห็นว่าในระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามักพบปัญหาในการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ไม่บรรลุตามเป้าหมายตามที่วางไว้และอุปสรรคการจัดเก็บรวบรวมข้อมูลหลักฐานประกอบการรายงานผลไม่พร้อม เมื่อมีการติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน ที่ต้องได้รับความร่วมมือจากบุคลากรทุกกลุ่มงานทุกคน ด้วยเหตุนี้ทำให้ผู้ศึกษาสนใจ

ศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกองค์กรที่มีผลต่อความสำเร็จกับระดับความสำเร็จในการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2553 ของบุคลากรทางการศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 4 และเพื่อทราบถึงปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติราชการของบุคลากรทางการศึกษา ผลของการศึกษครั้งนี้ ผู้บริหารสามารถกำหนดแนวทางและให้ความสำคัญกับปัจจัยดังกล่าว เพื่อเป็นข้อมูลในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี ให้เกิดความสำเร็จในการดำเนินงานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการได้ หากพบปัญหาอุปสรรคต่อการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการจะได้ดำเนินการแก้ไขและพัฒนาเพื่อมุ่งเป็นองค์กรแห่งประสิทธิภาพสร้างประโยชน์สูงสุดให้เกิดแก่นักเรียน ครู บุคลากรทางการศึกษาและประชาชนต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับความสำเร็จในการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของบุคลากรทางการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 4
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายในกับปัจจัยภายนอกองค์กรที่มีต่อระดับความสำเร็จในการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของบุคลากรทางการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 4
3. เพื่อศึกษาข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของบุคลากรทางการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 4

สมมติฐานการวิจัย

1. ปัจจัยภายในองค์กรและปัจจัยภายนอกองค์กรที่มีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติราชการมีความสัมพันธ์กัน
2. ปัจจัยภายในองค์กรและปัจจัยภายนอกองค์กรที่มีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติราชการมีความสัมพันธ์กันทางบวก

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

การศึกษาค้นคว้าความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายในองค์กร ปัจจัยภายนอกองค์กร และระดับความสำเร็จของการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2553 ของบุคลากรทางการศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 4 ทำให้

ทราบถึงระดับความสำเร็จในการปฏิบัติราชการ ซึ่งสะท้อนถึงผลการปฏิบัติงานในภาพรวมขององค์กรตามแนวทางการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ และผลการวิจัยครั้งนี้ทำให้ทราบถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อระดับคะแนนการประเมิน สามารถนำมาวิเคราะห์เพื่อหาแนวทางสนับสนุน ปรับปรุง แก้ไขวิธีการปฏิบัติงาน โดยนำข้อมูลดังกล่าวไปวิเคราะห์เพื่อพัฒนา วางแผน และประเมินผลการปฏิบัติงาน จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีในปีงบประมาณถัดไป ให้สอดคล้องกับการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการจนบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรและเป็นไปตามเกณฑ์ที่สำนักงาน ก.พ.ร.กำหนด

ขอบเขตการวิจัย

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้ ผู้ศึกษามุ่งที่จะศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกองค์กรที่มีผลต่อความสำเร็จกับระดับความสำเร็จในการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2553 ของบุคลากรทางการศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 4

2. ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ บุคลากรทางการศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 4 จำนวน 100 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 7 เมษายน พ.ศ.2554)

โดยแบ่งการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ออกเป็น 2 วิธี คือ

2.1 การศึกษาเชิงคุณภาพ ใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) และการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) กำหนดกลุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) โดยกำหนดคุณสมบัติ คือ เป็นผู้บริหารองค์กรที่รับผิดชอบเรื่องคำรับรองการปฏิบัติราชการ ประธานคณะกรรมการผู้รับผิดชอบตัวชี้วัดและบุคลากรที่เคยรับผิดชอบงานคำรับรองการปฏิบัติราชการ จำนวน 13 คน

2.2 การศึกษาเชิงปริมาณ กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางของเครชี และมอร์แกน ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 80 คน โดยแบ่งกลุ่มตัวอย่างออกเป็น 2 กลุ่ม คือ บุคลากรทางการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 4 ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับ การปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2553 ซึ่งเป็นคณะกรรมการผู้รับผิดชอบตัวชี้วัด การจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ จำนวน 46 คนและบุคลากรที่ไม่ได้เป็นคณะกรรมการ จำนวน 34 คน

3. ข้อจำกัดในการวิจัย

สาเหตุที่ใช้การสุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) เฉพาะบุคลากรที่เป็นคณะกรรมการผู้รับผิดชอบตัวชี้วัด การจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ คือ คำรับรองการปฏิบัติราชการเป็นเรื่องค่อนข้างใหม่ ทำให้ผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องนี้มีเฉพาะผู้ที่ประชุมรับหลักการและได้รับการแต่งตั้งตามคำสั่งของหน่วยงานให้ปฏิบัติงานเรื่องนี้เท่านั้น หากให้บุคลากรอื่นที่ไม่มีความรู้ความเข้าใจจะไม่สามารถตอบคำถามได้ตรงประเด็นตามความต้องการของการวิจัย

4. ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า

4.1 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติราชการ มีดังนี้

4.1.1 ปัจจัยภายในองค์กร

4.1.1.1 ด้านโครงสร้างขององค์กร

4.1.1.2 ด้านยุทธศาสตร์ขององค์กร

4.1.1.3 ด้านภาวะผู้นำขององค์กร

4.1.1.4 ด้านบุคลากรขององค์กร

4.1.1.5 ด้านการสื่อสารและการประชาสัมพันธ์ขององค์กร

4.1.2 ปัจจัยภายนอกองค์กร

4.1.2.1 สภาพแวดล้อมด้านการเมือง

4.1.2.2 สภาพแวดล้อมด้านสังคมและวัฒนธรรม

4.1.2.3 สภาพแวดล้อมด้านเทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อม

4.1.2.4 สภาพแวดล้อมด้านเศรษฐกิจ

4.2 ความสำเร็จขององค์กร มีดังนี้

4.2.1 การบรรลุเป้าหมายตามตัวชี้วัดของคำรับรองการปฏิบัติราชการ

4.2.2 องค์กรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. ปัจจัยภายในองค์กร

1.1.1 ด้านโครงสร้างขององค์กร หมายถึง การจัดรูปแบบส่วนงาน การกำหนดขอบเขตภารกิจ อำนาจหน้าที่ การแบ่งงานกันทำและสายการบังคับบัญชาที่มีช่วงการควบคุมมีเอกภาพในการบังคับบัญชา มีความเหมาะสมกับการบริหารงานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 4

1.1.2 ด้านยุทธศาสตร์ขององค์กร หมายถึง การวางทิศทาง การวางแผนสูงสุด เพื่อเป็นแนวทางในการบรรลุจุดหมายของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 4 ให้มีความสอดคล้องกับเป้าหมายต่าง ๆ ในทุกระดับโดยมีตัวชี้วัดผลที่ชัดเจน

1.1.3 ด้านภาวะผู้นำขององค์กร หมายถึง ศิลปะในการบริหารที่จำเป็นอย่างต่อเนื่องต่อผู้บริหารที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ เป็นพฤติกรรมของผู้นำ ซึ่งเป็นผู้ตัดสินใจ กำหนดปัญหา วางแผนและรับผิดชอบต่อความอยู่รอดขององค์กร กระตุ้นเพื่อสร้างความร่วมมือระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ร่วมทำงานด้วยความศรัทธา นับถือ ด้วยความเต็มใจเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายสูงสุดของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 4 ร่วมกัน

1.1.4 ด้านบุคลากรขององค์กร หมายถึง บุคคลที่ปฏิบัติงานในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 4 ที่มีความรู้ความเข้าใจ ทักษะการดำเนินงานให้บรรลุตามเป้าหมายและส่งผลต่อความสำเร็จของการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2553

1.1.5 ด้านการสื่อสารและการประชาสัมพันธ์ หมายถึง การจัดประชุม อบรม สัมมนา บุคลากรทางการศึกษาเป็นประจำเพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาด้านการจัดการและให้ได้รับข้อมูลข่าวสาร จากทางองค์กรเพื่อการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นต่อการบริหารงาน รับทราบปัญหาและอุปสรรคใน การดำเนินงาน พร้อมทั้งมีการประชาสัมพันธ์งานและข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ให้บุคลากรทางการศึกษาได้รับทราบและเข้าร่วมกิจกรรมกลุ่มที่จัดขึ้นในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 4

1.2 ปัจจัยภายนอกองค์กร

1.2.1 ด้านสภาพแวดล้อมทางการเมือง หมายถึง กฎข้อบังคับ นโยบายของรัฐบาล แนวโน้มการออกกฎหมายและพระราชบัญญัติต่าง ๆ ที่มีอำนาจต่อการดำเนินงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ได้แก่ พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ.2545 พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม แผนยุทธศาสตร์ การพัฒนาระบบราชการไทย นโยบายรัฐบาล เป็นต้น ซึ่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวจะส่งผลกระทบโดยตรงต่อการดำเนินงาน ตัวอย่างเช่น การเปลี่ยนแปลงนโยบายของรัฐบาลอาจเป็นผลดีต่อการทำงานของบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 4 ไม่ว่าจะเป็นการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร หรือแม้แต่วัฒนและกำลังใจต่อบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน เป็นต้น ดังนั้นจะต้องคอยติดตามความเคลื่อนไหวหรือการเปลี่ยนแปลงทางการเมืองและกฎหมายด้วย

1.2.2 ด้านสภาพแวดล้อมทางสังคมและวัฒนธรรม หมายถึง สภาพการณ์ที่เกี่ยวกับทัศนคติทางสังคม ค่านิยม บรรทัดฐาน ความเชื่อ พฤติกรรม การเปลี่ยนแปลงด้านประชากร

การศึกษาและอัตราการเกิดการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติราชการตามคำรับรองผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานต้องตรวจสอบและให้ความสนใจแนวโน้มของการเปลี่ยนแปลงซึ่งอาจต้องมีการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนี้

1.2.3 ด้านสภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี หมายถึง สภาพการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงด้านการสื่อสารที่ทันสมัย มีอุปกรณ์อำนวยความสะดวกผ่อนแรงการทำงานเกิดขึ้นมากมาย เช่น คอมพิวเตอร์ อินเทอร์เน็ต เกิดเป็นสังคมแห่งข้อมูลข่าวสาร ไร้พรมแดน พัฒนาเป็นระบบสารสนเทศและการสื่อสาร ซึ่งนำมาเป็นเครื่องมือเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารและให้บริการได้

1.2.4 ด้านสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ หมายถึง อัตราการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจที่ส่งผลต่อการดำเนินงานภาครัฐในด้านการใช้งบประมาณ ในบางสถานการณ์ภาครัฐอยู่ในภาวะตึงตัวถึงแม้ว่ามีแนวโน้มทางเศรษฐกิจดีขึ้น แต่มีงบประมาณผูกพันเป็นการชำระหนี้และชดเชยเงินคงคลังจึงจำเป็นต้องชะลอการดำเนินโครงการในบางโครงการตามสถานการณ์ที่เหมาะสม

2. การบรรลุเป้าหมายตามตัวชี้วัดของคำรับรองการปฏิบัติราชการ หมายถึง การได้รับติดตามผลการดำเนินงานและได้รับผลการประเมินเป็นไปตามเป้าหมายที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 4 กำหนดไว้ ตามเกณฑ์การประเมินของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่ร่วมกำหนดกับคณะกรรมการจากสำนักงาน ก.พ.ร. ตามตัวชี้วัดในแต่ละมิติ

3. องค์กรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล หมายถึง การประเมินผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัด บรรลุเป้าหมายของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 4 ที่ตั้งไว้ โดยผ่านกระบวนการทำงานที่มีคุณภาพ ประหยัด ต้นทุน ทรัพยากร เวลา เสร็จทันตามเวลาที่กำหนด และผลที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานนี้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่นักเรียน ครู บุคลากรทางการศึกษา และประชาชน เช่น ด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ความพึงพอใจของครู บุคลากรทางการศึกษา และประชาชนที่มีต่อการดำเนินงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 4 เป็นต้น

4. การปฏิบัติราชการ หมายถึง การดำเนินงานตามกรอบภาระหน้าที่ ตามคู่มือปฏิบัติงาน และคำสั่งที่ได้รับมอบหมายของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 4

5. คำรับรองการปฏิบัติราชการ หมายถึง คำมั่นสัญญาที่ผู้ปฏิบัติงานได้จัดทำความตกลงการปฏิบัติงานไว้เป็นลายลักษณ์อักษรกับหัวหน้างานหรือหน่วยงานหน่วยเหนือในสังกัดของตนเอง พร้อมกำหนดเป้าหมายของผลการดำเนินงานเป็นคำมั่นสัญญาไว้ว่าจะทำให้ได้ตามเป้าหมายนั้น โดยมีการประเมินผล 11 ตัวชี้วัดหลัก 40 ตัวชี้วัดย่อย แบ่งออกเป็น 4 มิติ ดังนี้

5.1 มิติด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ หมายถึง ส่วนราชการแสดงผลงานที่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามที่ได้รับงบประมาณดำเนินการ เพื่อให้เกิดประโยชน์สุขต่อ

ประชาชนและผู้รับบริการ เช่น ผลสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายตามแผนยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ
ความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายตามแผนยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ ความสำเร็จในการบรรลุ
เป้าหมายผลผลิตของส่วนราชการ เป็นต้น

5.2 มิติด้านคุณภาพการให้บริการ หมายถึง ส่วนราชการแสดงการให้ความสำคัญกับ
ผู้รับบริการในการให้บริการที่มีคุณภาพ สร้างความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการ เช่น ระดับความพึงพอใจ
ของผู้รับบริการ เป็นต้น

5.3 มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ หมายถึง ส่วนราชการแสดง
ความสามารถในการปฏิบัติราชการ เช่น การลดค่าใช้จ่าย การลดระยะเวลาการให้บริการและความ
คุ้มค่าของการใช้เงิน เป็นต้น

5.4 มิติด้านการพัฒนาองค์กร หมายถึง ส่วนราชการแสดงความสามารถใน
การเตรียมพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร เช่น การบริหารความรู้ในองค์กร การจัดการ
สารสนเทศ การบริหารการเปลี่ยนแปลง เป็นต้น

6. การปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ หมายถึง การดำเนินงานตามกรอบ
ภาระ หน้าที่ และงานอื่นที่ได้รับมอบหมายจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
นครศรีธรรมราช เขต 4 ตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2553

7. บุคลากรทางการศึกษา หมายถึง ข้าราชการที่ปฏิบัติงานในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 4 แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ

7.1 บุคลากรทางการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
นครศรีธรรมราช เขต 4 ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2553 โดยเป็นคณะกรรมการผู้รับผิดชอบตัวชี้วัด การจัดทำคำรับรองการ
ปฏิบัติราชการ

7.2 บุคลากรทางการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
นครศรีธรรมราช เขต 4 ที่ไม่ได้เป็นคณะกรรมการผู้รับผิดชอบตัวชี้วัด การจัดทำคำรับรองการปฏิบัติ
ราชการ

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ศึกษาค้นคว้าเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่มีต่อระดับความสำเร็จในการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ของบุคลากรทางการศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 4 เพื่อเป็นพื้นฐานและแนวทางในการทำวิจัย โดยผู้ศึกษาได้แบ่งเนื้อหาประกอบด้วยสาระสำคัญ ดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับระบบราชการ
2. แนวคิดเกี่ยวกับการปฏิรูประบบราชการไทย
3. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการนำนโยบายไปปฏิบัติ
4. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดทำคำรับรองและประเมินผลการปฏิบัติราชการ
5. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความสำเร็จในองค์กร
6. การบริหารจัดการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 4
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
8. กรอบแนวคิดการวิจัย

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับระบบราชการ

ความหมายของระบบราชการ

มีนักวิชาการ ได้ให้ความหมายของระบบราชการไว้มากมาย ดังนี้

ปुरुชัย เปี่ยมสมบูรณ์ (2547 : 72 - 73) ได้ให้ความหมายการบริหารราชการไว้ 5 ประการ กล่าวคือ

1. การแบ่งงานเกี่ยวข้องกับการที่หน่วยราชการต้องมีการจัดแบ่งงานอย่างเป็นระบบพร้อมมอบหมายหน้าที่แก่บุคคลผู้ที่ครองตำแหน่งหน้าที่การงาน เพื่อให้สามารถดำเนินงานได้
2. การจัดลำดับอำนาจหน้าที่เกี่ยวข้องกับการจัดลำดับความรับผิดชอบเพื่อให้ผู้ดำรงตำแหน่งสูงกว่าสามารถควบคุมบังคับบัญชาผู้ดำรงตำแหน่งต่ำกว่า
3. ระเบียบข้อบังคับและงานประจำ หมายถึง การที่หน่วยราชการมีลักษณะการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องถาวร มีกฎเกณฑ์เป็นเครื่องช่วยในการวินิจฉัยสั่งการและระเบียบข้อบังคับเหล่านี้ควรมีลักษณะเป็นลายลักษณ์อักษร

4. การแยกความเป็นเจ้าของ หมายความว่า นักบริหารในระบบราชการย่อมไม่มีกรรมสิทธิ์ในวิธีการผลิตและการบริหาร นอกจากนี้ การคัดเลือกข้าราชการต้องดำเนินการโดยอาศัยพื้นฐานของความรู้ความสามารถ

5. ความเป็นทางการ หมายถึง การที่ข้าราชการจะต้องปฏิบัติภายใต้คำสั่งที่ไม่มีลักษณะส่วนตัวและภายใต้ปทัสถานทางพฤติกรรมที่ได้วางไว้ รวมทั้งข้าราชการจะต้องปฏิบัติต่อบุคคลอื่นทั้งในและนอกองค์กรอย่างเป็นกลาง

ปลาวดี ดุลยจินดา (2541 : 5 - 6 ; อ้างอิงจาก Felix Nigro. 1970 : 21) ได้ให้ความหมายการบริหารราชการไว้ 5 ประการ กล่าวคือ

1. เป็นความพยายามของกลุ่มที่จะร่วมมือกันปฏิบัติงานในหน่วยงานของรัฐ
2. มีขอบเขตครอบคลุมถึงการปฏิบัติงานของฝ่ายบริหาร ฝ่ายนิติบัญญัติและฝ่าย ตุลาการ ตลอดจนความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายทั้งสามนี้
3. มีบทบาทสำคัญในการกำหนดนโยบายสาธารณะ การบริหารราชการจึงเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการทางการเมือง
4. มีความแตกต่างจากการบริหารธุรกิจของเอกชน
5. เกี่ยวข้องกับกลุ่มเอกชนหลายกลุ่มและปัจเจกชนหลายคนในอันที่จะจัดบริการให้แก่ชุมชน

ปลาวดี ดุลยจินดา (2541 : 6 ; อ้างอิงจาก Marshall Diomock. 1975 : 5) ได้ให้ความหมายการบริหารราชการไว้ว่า การที่รัฐจะทำอะไรและอย่างไร การทำอะไรหมายถึงขอบเขตเนื้อหาของงานของรัฐ ส่วนอย่างไรหมายถึงวิธีการดำเนินการอย่างมีหลักการที่รัฐจะนำมาใช้เพื่อให้กิจกรรมบรรลุผลสำเร็จ

เพิ่มศักดิ์ วรรณยางกูร (2551 : 198) ให้ความหมายของระบบราชการไว้ว่า เป็นองค์กรที่จะนำนโยบายของรัฐบาลไปปฏิบัติเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ประเทศชาติ บำบัดทุกข์ บำรุงสุขแก่ประชาชน

สรุปได้ว่า ระบบราชการ หมายถึง หน่วยงานของรัฐที่มีรูปแบบการจัดการตามแบบแผนและโครงสร้างที่ชัดเจน เชื่อมโยงกันทั่วทั้งประเทศจึงเป็นหน่วยงานขนาดใหญ่ มีระบบการทำงานแยกเป็นหลายระบบย่อย แต่มีลักษณะประสานกันเป็นสิ่งเดียว หน้าที่หลักเพื่อนำนโยบายของรัฐไปปฏิบัติให้เกิดประโยชน์แก่ประชาชนและประเทศชาติ

โครงสร้างระบบราชการ

คีสลิน กุสสลาณภาพ. (2538 : 89 - 90) ได้กล่าวถึงแนวความคิดของแมกซ์ เว็บบอร์ (Max Weber) เกี่ยวกับการจัดองค์กรแบบระบบราชการ หรือ Bureaucracy ไว้ว่า ระบบราชการในอุดมคติเป็นโครงสร้างองค์กรที่ตั้งขึ้นบนพื้นฐานของความชอบธรรมและอำนาจอย่างเป็นทางการในความเห็นของแมกซ์ เว็บบอร์ องค์กรในรูปแบบดังกล่าวมีความเป็นตรรกะ (Logical) มีความเป็นเหตุผล (Rational) และมีประสิทธิภาพ (Efficient) องค์กรในรูปแบบนี้จะนำไปสู่ความเข้มขดในการปฏิบัติงาน

องค์ประกอบตามคุณลักษณะ 5 ประการของระบบราชการตามอุดมคติ (The Ideal Bureaucracy) ดังนี้

1. จะต้องมีการแบ่งงานกันทำ (Division of Labor) อย่างชัดเจน แต่ละตำแหน่งจะอยู่ภายใต้การควบคุมดูแลของผู้เชี่ยวชาญ
2. องค์กรจะต้องสร้าง กฎ ระเบียบ ขึ้นมาเพื่อประกันว่า ประสิทธิภาพในงานจะเป็นมาตรฐานเดียวกัน
3. องค์กรจะต้องสร้างลำดับชั้นของตำแหน่ง หรือหน่วยงาน ในรูปแบบที่มีสายการบังคับบัญชา จากระดับบนสู่ระดับล่าง
4. ผู้บริหารองค์กรจะต้องบริหารงาน โดยปราศจากอคติส่วนตัว ซึ่งต้องรักษาระยะห่างของความใกล้ชิดกับผู้ใต้บังคับบัญชาในระยะเวลาที่เหมาะสม
5. การจัดงานและความก้าวหน้าในองค์กร จะต้องยึดหลักความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน ลูกจ้างต้องไม่ถูกไล่ออกจากงาน โดยปราศจากเหตุผลและต้องสร้างความจงรักภักดีให้เกิดขึ้นในองค์กร

โครงสร้างพื้นฐานสำคัญของระบบราชการ ตามแนวคิดของ แมกซ์ เว็บบอร์ มี 7 ประการ คือ

1. ลำดับชั้นการบังคับบัญชา (Hierarchy) เป็นโครงสร้างองค์กรที่แสดงถึงลำดับชั้นและระดับตำแหน่งต่าง ๆ สดหลั่นกันไปตามโครงสร้างองค์กรและตามสายการบังคับบัญชา มีเป้าหมายให้การบังคับบัญชาอยู่ภายใต้การควบคุม โดยเชื่อว่าการบริหารแบบนี้ จะทำให้ระบบ การสั่งการและการควบคุมมีความรัดกุม ทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ แต่เมื่อสถานการณ์โลกเปลี่ยนไปการบริหารแบบตามลำดับชั้นการบังคับบัญชา เริ่มมีปัญหา ไม่เหมาะสมต่อบริบทที่เปลี่ยนไป เพราะการทำงานในปัจจุบัน ต้องการได้รับการบริการที่มีความสะดวกรวดเร็ว แต่สำหรับระบบราชการกว่าจะตัดสินใจงานสำคัญ ๆ ต้องรอผู้บริหารเซ็นอนุมัติตามขั้นตอน ตามสายบังคับบัญชาที่ยาวเหยียดและยังมีกฎเกณฑ์มากมาย การลดขั้นตอน ลดลำดับชั้นของการตัดสินใจและการสั่งการออกไป มีความจำเป็นมากในการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานแบบเดิม แต่ในขณะเดียวกัน

ยังคงต้องรักษาความสามารถในการควบคุมที่จำเป็นไว้ด้วย อาจโดยการปรับโครงสร้างองค์กรให้เป็นแนวราบมากขึ้นและเพิ่มอำนาจการตัดสินใจให้คนที่ทำงานในระดับรองลงมาสามารถควบคุมดูแลและตัดสินใจได้โดยไม่ต้องรับผิดชอบต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของตนเอง

2. ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง เจ้าหน้าที่ทุกคนต้องมีความสำนึกแห่งความรับผิดชอบต่อผู้บังคับบัญชาของบุคลากร หรือเจ้าหน้าที่ของระบบราชการหรือองค์กรและการกระทำของตน นั่นคือ การรับผิดชอบต่อการกระทำใด ๆ ที่ตนได้กระทำลงไปต่อผู้บังคับบัญชาเจ้าหน้าที่ ตนเอง หรือแม้แต่องค์กรและพร้อมที่จะให้มีการตรวจสอบโดยผู้บังคับบัญชาอยู่ตลอดเวลาด้วย ซึ่งการกระทำต่าง ๆ ที่กระทำนั้นต้องอยู่ภายใต้อำนาจหน้าที่ที่ได้มาตามตำแหน่ง นั่นคือ สามารถสั่งการ บังคับบัญชา หรือกระทำการใด ๆ เพื่อให้มีการดำเนินการ หรือปฏิบัติการต่าง ๆ ตามหน้าที่ ที่ได้รับมอบหมายมา โดยอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบจะต้องมีความสมดุลกันเสมอ การได้มาซึ่งอำนาจในทัศนะของแมกซ์ เว็บบอร์ คือการได้อำนาจตามกฎหมาย (Legal Authority) และภาระหน้าที่นั้นหมายถึงภารกิจหน้าที่การทำงานที่ถูกกำหนด หรือได้รับมอบหมายให้กระทำ

3. ความสมเหตุสมผล (Rationality) การบริหารงานและดำเนินงานโดยมีแนวปฏิบัติให้งานบรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพ แนวทางที่จะทำให้การทำงานบรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพหรือนำไปสู่ความสมเหตุสมผล ตามแนวคิดของแมกซ์ เว็บบอร์ ที่ได้ให้ความสำคัญต่อการทำงานให้บรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพนั้น จำเป็นต้องมีการกำหนดระเบียบวิธีการทำงานขึ้นมาไว้อย่างชัดเจนในรูปของกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับขององค์กรอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร ขั้นตอนต่อไปต้องมีการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ให้เข้าใจระเบียบวิธีการปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพระบบราชการให้สามารถทำงานได้อย่างเต็มที่โดยมุ่งตอบสนองความต้องการของประชาชนและเพื่อพัฒนาข้าราชการที่มีประสิทธิภาพการทำงานต่ำให้ได้รับการพัฒนาเพิ่มทักษะ ความรู้ ความสามารถให้สามารถทำงานได้อย่างเต็มที่และสร้างจิตสำนึกไม่ทุจริต คอรัปชั่น ไม่เอาทรัพย์สินราชการมาเป็นของส่วนตัวอย่างเด็ดขาด ผู้บังคับบัญชาควรสร้างบรรยากาศการทำงานที่ให้โอกาสผู้บังคับบัญชาได้ทำงานด้วยความมั่นใจกล้าคิดและทำในสิ่งที่ถูกต้อง เพื่อผลประโยชน์สูงสุดขององค์กร บางกรณีตำแหน่งที่อำนาจการยุติธรรม ต้องมีความอิสระในการปฏิบัติงาน เช่น ตำแหน่งอัยการ ผู้พิพากษา นั่นคือ มีอำนาจในการใช้ดุลยพินิจด้วยตัวเอง โดยไม่มีการแทรกแซงจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

4. การมุ่งสู่ผลสำเร็จ (Achievement Orientation) การทำงานทุกชนิดเริ่มที่ปัจจัยการผลิต คือ วัสดุ แรงงาน เครื่องจักร เงินทุน ผ่านกระบวนการผลิตคือ วิธีการ แล้วจึงเป็นผลิตภัณฑ์ ซึ่งเป็นผลผลิตหรือผลสำเร็จของงานโดยทั้งหมดต้องผ่านการควบคุมทุกขั้นตอน ตามระบบคุณภาพซึ่ง

ถ้าควบคุม กำกับ ดูแล ตามระบบมีคุณภาพถูกต้องแล้ว จะทำให้ผลผลิตตรงกับความต้องการและความหวังและความต้องการของผู้ผลิต

การตั้งเป้าหมายไว้สูงไม่จำเป็นต้องทำสำเร็จในครั้งแรก นั่นคือต้องมีการพัฒนาให้ไปถึงเป้าหมายที่วางไว้ ถึงจะทำให้การปฏิบัติงานนั้นมุ่งไปถึงเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ปัจจัยพื้นฐานที่ส่งผลต่อความสำเร็จ 3 ข้อที่ต้องมีคือ

4.1 เจ้าหน้าที่ต้องมีหลักการและวิธีการในการตัดสินใจเลือกหนทางปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง โดยถือหลักประสิทธิภาพ หรือหลักประหยัด มีรายละเอียดดังนี้

หลักประสิทธิภาพ (Efficiency) คือ ในระหว่างทางเลือกหลายๆ ทางที่จะต้องใช้จ่ายเงินเท่ากันควรเลือกทางเลือกที่ก่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด

หลักประหยัด (Economy) คือ ถ้ามีทางเลือกที่ก่อให้เกิดประสิทธิผลได้เท่าๆ กันหลายทางเลือก ควรเลือกทางเลือกที่เสียค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด

4.2 ความมีประสิทธิภาพในการบริหารงานจะเกิดขึ้นต่อเมื่อมีการแบ่งงานกันทำตามความชำนาญเฉพาะด้านและใช้คนให้ถูกกับงาน (Put The Right Man in The Right Job)

4.3 การบริหารจะได้รับประสิทธิผลสูงสุดต่อเมื่อมีการกำหนดวิธีการปฏิบัติงานที่ถูกต้องเหมาะสมกับลักษณะงาน สถานที่ ช่วงเวลา สภาพแวดล้อม ในทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเป้าหมายหรือผลสำเร็จที่ต้องการ

5. การทำให้เกิดความแตกต่างหรือการมีความชำนาญเฉพาะด้าน (Differentiation or Specialization) ลักษณะทางโครงสร้างขององค์กรแบบระบบราชการ จำเป็นต้องมีการแบ่งงาน และจัดแผนงาน หรือจัดส่วนงาน (Departmentation) ขึ้น เพราะเป็นองค์กรขนาดใหญ่มีบุคลากรจำนวนมาก ใช้หลักการแบ่งงานกันทำ ตามหลักการบริหาร (Management Principles) ของ อองรี ฟาโยล (Henri Fayol) กล่าวไว้ว่า การแบ่งงานกันทำ (Division of Labor or Specialization) เป็นแนวทางอย่างหนึ่งที่นำไปใช้ เพื่อเพิ่มผลผลิตการทำงานได้ดีกว่า การใช้กำลังความพยายามเท่าเดิม ไม่ต้องเปลี่ยนจากงานหนึ่งไปสู่อีกงานหนึ่ง โดยจะแบ่งแยกงานกันทำตามความถนัดไม่คำนึงว่าจะเป็นงานทางด้านบริหาร หรืองานทางด้านเทคนิค เหตุผลของการแบ่งงานกันทำ อองรี ฟาโยล ชี้ให้เห็นว่าต้องการลดเวลาของการเรียนรู้งานให้น้อยลงและเพิ่มทักษะของการทำงานให้มากขึ้น และให้คนเกิดความชำนาญเฉพาะอย่าง (Specialization) อันเป็นหลักการในการใช้ประโยชน์คนหรือกลุ่มคนให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการทำงาน เมื่อแบ่งงานที่ต้องทำออกเป็นส่วนๆ แล้ว จะต้องหาหน่วยงานมารองรับการดำเนินงานนั้นๆ เพื่อเป็นผู้กำกับควบคุมดูแลให้ทำงานบรรลุเป้าหมายที่วางไว้และเกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานการแบ่งส่วนงานหรือส่วนราชการออกเป็นส่วนๆ นี้แบ่งตามความถนัดเฉพาะด้านมีการกำหนดบทบาทขององค์กรในระบบราชการตามหน้าที่ และกรอบการปฏิบัติงาน

6. ระเบียบวินัย (Discipline) ในการทำงานแต่ละองค์กรจำเป็นต้องมีการควบคุมดูแลบุคลากรให้ทำงานบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่วางไว้ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ในระบบราชการเองเป็นระบบขนาดใหญ่ มีบุคลากรจำนวนมากจำเป็นต้องมีการควบคุมเข้มเป็นพิเศษ โดยเฉพาะเรื่องระเบียบวินัย ต้องมีการกำหนดระเบียบ วินัยและบทลงโทษขึ้นมาเพื่อเป็นกลไกการควบคุมความประพฤติของสมาชิกทุกคนในองค์กร

7. ความเป็นวิชาชีพ (Professionalization) ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรราชการ ถือเป็นวิชาชีพ “รับราชการ” เป็นอาชีพอย่างหนึ่งต้องทำเป็นงานประจำ เต็มเวลา ไม่ใช่งานอดิเรก และต้องมีความรู้เกี่ยวกับกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ตลอดจนตัวบทกฎหมายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในภาระหน้าที่ของตนด้วย

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารราชการ

1. หลักการรวมอำนาจปกครอง (Centralization) หมายถึง หลักการจัดวางระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน โดยรวมอำนาจในการปกครองไว้ให้แก่อนุกรรมการบริหารราชการส่วนกลาง อันได้แก่ กระทรวง ทบวง กรม หรือทบวงการเมืองต่าง ๆ ของรัฐและมีเจ้าหน้าที่ของอนุกรรมการบริหารราชการส่วนกลาง โดยให้ขึ้นต่อกันตามลำดับชั้นการบังคับบัญชา ซึ่งเป็นผู้ดำเนินการปกครองตลอดทั้งอาณาเขตของประเทศ

ลักษณะสำคัญของหลักการรวมอำนาจปกครอง

1.1 มีการรวมสรรพกำลังให้ขึ้นต่อส่วนกลาง เพื่อให้การบังคับบัญชาเป็นไปอย่างเด็ดขาดและทันทั่วทั้ง

1.2 มีการรวมอำนาจวินิจฉัยสั่งการไว้ในส่วนกลาง

1.3 มีการลำดับชั้นการบังคับบัญชาเจ้าหน้าที่ลดหลั่นกันไป (Hierarchy)

2. หลักการแบ่งอำนาจปกครอง (Deconcentration) หมายถึง หลักการที่การบริหารราชการส่วนกลางได้จัดแบ่งอำนาจวินิจฉัยและสั่งการบางส่วนไปให้ข้าราชการในส่วนภูมิภาค ให้มีอำนาจในการใช้ดุลยพินิจ ตัดสินใจ แก้ไขปัญหา ตลอดจนริเริ่มได้ ในกรอบแห่งนโยบายของรัฐบาลที่ได้วางไว้

ลักษณะสำคัญของหลักการแบ่งอำนาจปกครอง

2.1 เป็นการบริหารโดยใช้เจ้าหน้าที่ที่ได้รับการแต่งตั้งไปจากส่วนกลางไปประจำตามเขตการปกครองในส่วนภูมิภาคทุกแห่ง ได้แก่ ภาคมณฑล จังหวัด อำเภอ กิ่งอำเภอ ตำบลและหมู่บ้าน เป็นต้น และเจ้าหน้าที่เหล่านี้ก็อยู่ในระบบการบริหารงานบุคคลของรัฐบาลกลางอันเดียวกัน

2.2 เป็นการบริหารโดยใช้งบประมาณซึ่งส่วนกลางเป็นผู้อนุมัติและควบคุมให้เป็นไปตามวิธีการงบประมาณแผ่นดิน

2.3 เป็นการบริหารภายใต้นโยบายและวัตถุประสงค์ของรัฐบาลกลาง

3. หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) หมายถึง หลักการที่รัฐมอบอำนาจปกครองบางส่วนให้แก่องค์กรอื่นที่ไม่ได้เป็นส่วนหนึ่งของหน่วยการบริหารราชการส่วนกลางให้ไปจัดทำบริการสาธารณะบางอย่างโดยมีอิสระตามสมควร เป็นการมอบอำนาจให้ทั้งด้านการเมือง และการบริหารเป็นสิ่งที่ท้องถิ่นมีอำนาจที่จะกำหนดนโยบายและควบคุมการปฏิบัติให้เป็นไปตามนโยบายท้องถิ่นของตนเองได้

ลักษณะสำคัญของหลักการกระจายอำนาจปกครอง

3.1 ได้รับการจัดตั้งขึ้นโดยผลแห่งกฎหมาย ให้มีส่วนเป็นนิติบุคคลหน่วยการปกครองท้องถิ่นเหล่านี้มีหน้าที่ งบประมาณและทรัพย์สินเป็นของตนเองต่างหากและไม่ขึ้นตรงต่อหน่วยการปกครองส่วนกลาง ส่วนกลางเพียงแต่กำกับดูแลให้ปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปตามกฎหมายเท่านั้น

3.2 มีการเลือกตั้งสภาท้องถิ่นและผู้บริหารท้องถิ่นทั้งหมด เพื่อเปิดโอกาสให้ประชาชนในท้องถิ่นได้เข้าไปมีส่วนร่วมในการปกครองตนเอง

3.3 มีอำนาจอิสระในการบริหารงาน จัดทำกิจกรรมและวินิจัยสั่งการได้เองพอสมควร ด้วยงบประมาณและเจ้าหน้าที่ของตนเอง

3.4 หน่วยการปกครองท้องถิ่นต้องมีอำนาจในการจัดเก็บรายได้ เช่น ภาษีอากร ค่าธรรมเนียมต่าง ๆ ตามที่รัฐอนุญาตเพื่อเป็นค่าใช้จ่ายในการดำเนินกิจการต่าง ๆ

โครงสร้างระบบราชการไทย

ระบบราชการไทย ได้กำหนดให้มีโครงสร้างการบริหารราชการแผ่นดิน ออกเป็น 3 ส่วน คือ

1. ราชการบริหารส่วนกลาง ประกอบด้วย 20 กระทรวง แต่ละกระทรวงจะแบ่งส่วนราชการภายในคล้ายคลึงกัน คือ ประกอบด้วยสำนักงานเลขาธิการรัฐมนตรี สำนักงานปลัดกระทรวง และกรมหรือส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเป็นกรม โดยทุกกระทรวงมีปลัดกระทรวงเป็นตำแหน่งข้าราชการประจำสูงสุดมีหน้าที่ช่วยเหลือรัฐมนตรีในการปฏิบัติราชการของกระทรวงนั้น ๆ

2. ราชการบริหารส่วนภูมิภาค เป็นการที่ราชการบริหารส่วนกลางแบ่งอำนาจหรือมอบหมายอำนาจหน้าที่บางส่วนให้ข้าราชการประจำจังหวัดและคณะกรรมการจังหวัดที่ได้รับแต่งตั้งจากส่วนกลางไปบริหารจังหวัดนั้น ๆ การจัดหน่วยงานยึดถืออาณาเขตหรือท้องที่เป็นหลักเกณฑ์สำคัญ ประกอบด้วย 76 จังหวัด 876 อำเภอ (ศูนย์บริการข้อมูลอำเภอ. สืบค้นเมื่อ 14 กุมภาพันธ์ 2554, จาก <http://www.amphoe.com>)

3. ราชการบริหารส่วนท้องถิ่น เป็นส่วนราชการที่ตั้งขึ้นบนพื้นฐานแนวคิดในเรื่องการกระจายอำนาจและอุดมการณ์ประชาธิปไตยที่มุ่งเน้นให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมทางการเมืองในระดับท้องถิ่นตนเอง ประกอบด้วย 5 รูปแบบ คือ องค์การบริหารส่วนจังหวัด (อบจ.) เทศบาล องค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) กรุงเทพมหานคร และเมืองพัทยา รวมทั้งการปกครองพิเศษรูปแบบอื่นตามที่กฎหมายกำหนด (ถ้ามี)

ลักษณะของระบบราชการไทย

1. มีการจัดหน่วยราชการเป็นระดับ คือ เป็นกระทรวง ทบวง กรม กอง แผนกและฝ่าย โดยมีสายงานอำนาจหน้าที่และการบังคับบัญชาเป็นระดับเชื่อมโยงจากระดับบนสู่ล่างอำนาจการตัดสินใจในระดับล่างมีน้อย ไม่มีลักษณะการกระจายอำนาจ
2. ยึดถือกฎหมายระเบียบข้อบังคับเป็นหลักปฏิบัติ โดยจุดประสงค์เพื่อให้งานเป็นไปตามระเบียบแบบแผนเดียวกัน ทำให้เกิดความไม่คล่องตัวในการปฏิบัติงาน เพราะเน้นระเบียบวิธีการและคำนึงถึงแต่มาตรฐานงานให้เป็นแบบเดียวกัน มากกว่าการมุ่งเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่สำคัญ
3. พยายามแบ่งงานเป็นส่วนส่วนกัน แต่การไม่กำหนดวัตถุประสงค์การปฏิบัติงานของหน่วยงานให้ชัดเจน อาจเกิดปัญหางานซ้ำซ้อนกัน
4. การคัดเลือกบุคคลเข้ารับราชการตามหลักการใช้หลักคัดเลือกบุคคลที่มีความสามารถ กำหนดเงินเดือนตามความสามารถและรับผิดชอบตามระบบคุณธรรม

ประเภทข้าราชการไทย

ในระบบราชการแบ่งประเภทข้าราชการออกได้เป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ

1. ข้าราชการประจำ เช่น ข้าราชการพลเรือน ข้าราชการทหารและข้าราชการของหน่วยการปกครองท้องถิ่น
2. ข้าราชการการเมือง คือ บุคคลที่เข้าดำรงตำแหน่งตามวิถีทางของการเมืองหรือเหตุผลทางการเมือง ดำรงตำแหน่งตามวาระเมื่อหมดวาระก็สิ้นสุดการดำรงตำแหน่ง หรืออาจออกจากตำแหน่งโดยเหตุผลทางการเมือง ข้าราชการการเมืองฝ่ายบริหารเป็นผู้ปฏิบัติราชการทางการเมือง ซึ่งจะต้องรับผิดชอบต่อรัฐสภาและประชาชน

ปัญหาที่เกิดขึ้นกับระบบราชการไทย

ได้มีผู้ศึกษา ค้นคว้า วิจัย เรื่องเกี่ยวกับการบริหารระบบราชการไทยไว้หลากหลาย โดยได้ระบุถึงปัญหาของการปฏิบัติงานในระบบราชการ ซึ่งผู้ศึกษาได้นำข้อมูลที่น่าสนใจมานำเสนอ เพื่อใช้เป็นเหตุผลในการปฏิรูประบบราชการไทยเพื่อก้าวสู่ราชการยุคใหม่ ดังนี้

ธีเรก วิทยายุทธ (2550 : 53) ได้สรุปปัญหาหลักของระบบราชการไทยไว้มี 4 ประการ คือ

1. ปัญหาด้านเป้าหมายและนโยบาย พบว่าระบบราชการไทยขาดเป้าหมายที่แน่นอนและชัดเจน
2. ปัญหาด้านโครงสร้าง มีการรวมอำนาจเข้าสู่ส่วนกลางมาก ทำให้งานล่าช้า สายการบังคับบัญชายาวและจัดองค์กรไม่ชัดเจน
3. ปัญหาด้านการบริหารงานบุคคล การจัดอัตรากำลังไม่เหมาะสม ขาดความสมดุลระหว่างงานกับบุคลากร พฤติกรรมทางการบริหารราชการไม่เอื้ออำนวยต่อการบริหาร
4. ปัญหาด้านกฎระเบียบและวิธีปฏิบัติ มีขั้นตอนมากทำให้ขาดความคล่องตัว กฎหมายระเบียบหลายฉบับล้าสมัย

กระทรวงศึกษาธิการ (สืบค้นเมื่อ 19 กุมภาพันธ์ 2554 จาก www.moe.go.th) ระบุถึงปัญหาเกี่ยวกับระบบราชการและข้าราชการว่าเป็นปัญหาใหญ่ของความล้มเหลวในการเป็นผู้นำพัฒนาการวาดฝันในการพัฒนาประเทศต้องอาศัยพลังทรัพยากรบุคคลในประเทศ ช่วยกันขับเคลื่อนให้ฝันเป็นจริง แม้แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2545-2549) จะมุ่งพัฒนาชุมชนเข้มแข็งจริง แต่ในภาคปฏิบัติกลับไม่ได้ผลเหตุเพราะราชการสลับแนวคิดแบบรวมศูนย์ไม่หลุด ส่วนราชการซึ่งเป็นผู้นำนโยบายและแผนสู่การปฏิบัติ จะต้องคิดในรูปแบบใหม่ว่าสถานการณ์ปัญหาของประเทศตกในฐานะ เสี่ยงเปรียบธุรกิจข้ามชาติ กรอบและทิศทางแก้ปัญหามองในภาวะคับขันเช่นนี้ ต้องสร้างประชาชนและชุมชนเข้มแข็งเพื่อต่อสู้ปัญหาวิกฤติเศรษฐกิจสังคมไทย แต่โครงสร้างระบบราชการยังยึดติดรูปแบบ การทำงานแบบรวมศูนย์อำนาจ ต้องสั่งการลงมาจากเบื้องบน หากยังคงปล่อยระบบราชการและข้าราชการให้ทำงานอย่างเดิม คิดอย่างเดิมการทำงานภาครัฐและภาคประชาชนจะคงอยู่ในสภาพแยกส่วน ทำให้เกิดสภาพการพัฒนาถอยหลังลงคลอง ประชาชนเจ้าของประเทศมิได้มีส่วนร่วมแก้ปัญหาอย่างแท้จริง

มหาวิทยาลัยมหิดล (สืบค้นเมื่อ 19 กุมภาพันธ์ 2554 จาก <http://www.sc.mahidol.ac.th> muedp4/conclusion/ppt/3Apr07-1.ppt.) ระบุถึงปัญหาพื้นฐานของภาครัฐ ดังนี้

1. ปัญหาในเชิงโครงสร้างและระบบของภาครัฐ
 - 1.1 มีการแบ่งแยกข้าราชการระหว่างข้าราชการประจำและข้าราชการการเมือง แต่ก็ยังไม่ปลอดการแทรกแซง
 - 1.2 โครงสร้างเป็นปิรามิด มีสายการบังคับบัญชาที่ยาวและไปตามลำดับชั้น
 - 1.3 แบ่งแยกบทบาทภารกิจตามความชำนาญและมีความซับซ้อน
 - 1.4 มีกฎกติกาและกฎหมายที่กำกับการทำงานขององค์กร
 - 1.5 ทำงานตามหน้าที่ยากที่จะทำงานร่วมกันในเชิงบูรณาการ

1.6 มีโครงสร้างที่ระเบียบแบบแผนตามกฎหมาย ไม่สามารถยืดหยุ่นได้ และปรับเปลี่ยนได้ยาก

2. ปัญหาของระบบราชการด้านกฎระเบียบ

2.1 เน้นการทำตามกฎระเบียบมากกว่าการให้บริการที่ตรงความต้องการและมีคุณภาพ

2.2 มีกฎระเบียบมากมายเพื่อให้บังคับและไม่สามารถบังคับใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.3 กฎหมายบางส่วนล้าสมัย

2.4 เป็นกฎระเบียบเชิงบังคับ ไม่ใช่หลักสามัญสำนึก

2.5 กฎระเบียบมักเป็นอุปสรรคในการทำงานมากกว่าเอื้อให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.6 ข้าราชการสามารถเลือกใช้และตีความระเบียบในกรณีที่เอื้อประโยชน์ต่อผู้ใช้

3. ปัญหาของระบบราชการด้านการบริหารงานและวัฒนธรรมของข้าราชการ

3.1 ขาดระบบความรับผิดชอบการตัดสินใจที่ชัดเจน

3.2 การตัดสินใจทำโดยผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชา

3.3 ระบบไม่เอื้อให้ข้าราชการทำงานเป็นทีม แต่ส่งเสริมให้เกิดการเล่นพรรคเล่นพวก และสร้างระบบอุปถัมภ์

3.4 ระบบการให้รางวัลไม่สอดคล้องกับการวัดผลงาน ส่งผลให้ข้าราชการขาดขวัญกำลังใจและแรงจูงใจในการพัฒนา

3.5 มีความเป็นเจ้าขุนมูลนาย ขาดจิตสำนึกในการทำงานเพื่อประชาชน

4. ปัญหาขาดธรรมาภิบาลในการบริหารราชการ

4.1 นิยมการทำงานในระบบปิดมากกว่าการทำงานโดยต้องเกี่ยวข้องกับผู้ใช้ประโยชน์

4.2 ขาดระบบการจัดทำรายงานและการเสนอรายงานต่อสาธารณะ

4.3 กลัวการตรวจสอบโดยบุคคลภายนอก

4.4 ไม่คุ้นเคยและไม่ชอบเปิดเผยข้อมูลต่อสาธารณชน

4.5 ไม่เข้าใจหลักการและแนวทางการปฏิบัติสำหรับการทำงานแบบมีส่วนร่วม

4.6 ระบบการทำงานไม่โปร่งใส

5. ปัญหาการทุจริตในภาครัฐ

5.1 ปัญหาการทุจริตเกิดขึ้นในทุกระดับมาจากปัญหาระบบกฎหมายและคน

5.2 การทุจริตขยายตัวทั้งในเชิงปริมาณและจำนวนความเสียหาย

5.3 การทุจริตมีการกระทำเป็นเครือข่าย ขยายวงกว้างและทวีความซับซ้อน

5.4 มีการประสานผลประโยชน์ระหว่างนักการเมือง ภาคเอกชนและข้าราชการ

5.5 มีระบบอิทธิพลและกฎหมายไม่อาจเอาผิดได้อย่างจริงจัง

5.6 ข้าราชการและผู้ที่เกี่ยวข้องขาดจิตสำนึกในการดูแลผลประโยชน์ของแผ่นดิน

5.7 กลไกการป้องกันและปราบปรามยังไม่สามารถทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

5.8 ขาดความสนใจและการดูแลจากภาคประชาสังคมและสื่อมวลชน

สรุปปัญหาที่เกิดขึ้นกับระบบราชการไทยใน 2 ประเด็นหลัก ดังนี้

1. ปัญหาที่ตัวระบบราชการ โครงสร้างของระบบราชการมีรูปแบบที่แน่นอนเป็นระบบ แต่เป็นองค์กรขนาดใหญ่และขยายใหญ่ขึ้นเรื่อย ๆ จนไม่สามารถควบคุมได้ มีการยุบรวมเกิดความยุ่งยากในสายการบังคับบัญชาและโครงสร้างระบบบริหารซ้ำซ้อน ทำให้ข้าราชการที่ปฏิบัติงานเกิดความสับสน ปฏิบัติงานไม่ตรงกับหน้าที่หลักของตนเอง ทำให้ด้านขั้นตอนการปฏิบัติงานและผลการปฏิบัติงานเกิดปัญหามากขึ้น โครงสร้างแบบเดิมนี้ไม่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคมและการแข่งขันในยุคปัจจุบัน อีกทั้งรูปแบบการบริหารยังคงยึดหลักการรวมอำนาจเข้าสู่ส่วนกลาง ทำให้การปฏิบัติงานล่าช้าไม่ทันการณ์ในการตัดสินใจเรื่องเร่งด่วน ทำให้เกิดความเสียหายขึ้นได้ ในเรื่องเป้าหมายและนโยบายการปฏิบัติของรัฐที่ไม่ชัดเจน ขาดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการบริหารองค์กร มีผลทำให้ข้าราชการปฏิบัติงานแบบเช้าชามเย็นชาม ไม่มีจุดหมาย เพียงแต่ปฏิบัติงานมุ่งไปที่เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ระยะสั้นเท่านั้น ขาดความต่อเนื่องในการปฏิบัติงาน ไม่เกิดการ บูรณาการการทำงานเพื่อประโยชน์สูงสุดของประเทศ อีกทั้งสมรรถนะของแต่ละหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ มีไม่เท่ากันทำให้การบริหารงานองค์กรรวมเกิดปัญหาขึ้น เช่น หยุตชะงักในบางโครงการของบางองค์กรย่อยในภาครัฐ เพื่อบางโครงการจนไม่สำเร็จไปถึงเป้าหมายที่วางไว้ เป็นต้น ในเรื่องกฎระเบียบเป็นมาตรการควบคุมการปฏิบัติงานของข้าราชการมีจำนวนมาก ขั้นตอนยาว ขาดความคล่องตัวและที่สำคัญยังคงยึดถือกฎระเบียบเดิมซึ่งล้าสมัยไปแล้ว จะเห็นได้ว่าการปฏิบัติงานในระบบราชการล่าช้าเพราะยึดหลักการปฏิบัติงานในรูปแบบเดิมไม่ปรับเปลี่ยนไปตามกระแสสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป ทำให้เกิดปัญหาในการปฏิบัติงานขึ้นต่าง ๆ มากมาย

2. ปัญหาที่คนหรือข้าราชการ บุคลากรที่ปฏิบัติงานภายใต้ระบบราชการมีจำนวนมาก เพราะระบบราชการถือเป็นองค์กรระดับใหญ่ของประเทศ การทำงานครอบคลุมทั่วทั้งประเทศ มีข้าราชการดำเนินงานอย่างเคร่งครัดภายใต้กฎระเบียบ หน้าที่และแนวทางการปฏิบัติงานที่ระบุไว้อย่างชัดเจน โดยระบบราชการเป็นองค์กรขนาดใหญ่นี้เองทำให้ขาดเอกภาพในการบริหารงานบุคคล มีอัตราค่าจ้างที่ไม่เหมาะสมงานมากกว่าคนใช้ศักยภาพของคนได้ไม่เต็มที่ และหลักการแบ่งงานกันทำทำให้ข้าราชการแต่ละคนต่างคนต่างทำงาน ไม่มีการประสานงานกัน ไม่ทำงานเป็นทีมเกิดการแบ่งพรรคแบ่งพวก มีระบบอุปถัมภ์เกิดขึ้น หลักเกณฑ์การคัดเลือกบุคคลเข้ารับราชการใช้มาตรฐานเดียว

ทั้งระบบ ไม่มีความยืดหยุ่นในการบริหารกำลังคน ค่าตอบแทน ค่าจ้าง หรือเงินเดือนก็ต่ำกว่าท้องตลาด ทำให้ขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติหน้าที่และไม่เป็นที่ดึงดูดของบุคคลที่มีความสามารถให้เข้ามารับราชการ ทำที่สุดแล้วค่านิยมดั้งเดิมของข้าราชการที่เป็นเหตุผลแรกที่ทำให้เกิดปัญหาข้างต้นขึ้น คิดว่ารัฐเป็นเจ้าของ ควบคุมและมีอำนาจในการบริหารงานทุกอย่าง ข้าราชการขาดจิตสำนึกจริยธรรมและจรรยาบรรณในความเป็นข้าราชการ ปฏิบัติตนเคยชินกับอำนาจที่คิดว่าตัวเองมี ขาดธรรมาภิบาล โดยเฉพาะในเรื่องความโปร่งใสและการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนของการปฏิบัติงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานไม่ได้ถูกให้ความสำคัญ ขาดตัวชี้วัดสำหรับชี้บ่งชี้ผลสำเร็จของงานเพื่อประเมินเป็นรายบุคคล อีกทั้งการไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง ทำให้การพัฒนาระบบราชการเป็นไปได้ยาก

แนวคิดเกี่ยวกับการปฏิรูประบบราชการไทย

เหตุผลที่ทำให้เกิดการปฏิรูประบบราชการไทย

ได้มีผู้ศึกษา ค้นคว้า วิจัย เรื่องเกี่ยวกับการปฏิรูประบบราชการไว้หลากหลาย โดยได้ระบุถึงเหตุผลและความจำเป็นที่ไทยต้องปฏิรูประบบราชการ ซึ่งผู้ศึกษาได้นำข้อมูลที่น่าสนใจมานำเสนอ ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา (สืบค้นเมื่อ 12 กุมภาพันธ์ 2554, จาก www.lawreform.go.th) ให้เหตุผลความจำเป็นที่ไทยต้องปฏิรูประบบราชการ ไว้ว่า กระแสโลกาภิวัตน์ (Globalization) เป็นแรงผลักดันที่สำคัญประการหนึ่งให้เกิดการตื่นตัวในการปรับโครงสร้างของภาครัฐและองค์กรธุรกิจ ในภาคเอกชนในประเทศที่กำลังพัฒนา (Developing Country) แนวคิดในด้านการปฏิรูประบบราชการไทยในยุคโลกาภิวัตน์ได้เริ่มขึ้นตั้งแต่ปี พ.ศ.2539 และสถานการณ์เริ่มชัดเจนขึ้นในช่วงปลายปี พ.ศ. 2540 เมื่อประเทศไทยประสบปัญหาวิกฤตเศรษฐกิจ ธุรกิจขาดสภาพคล่องทางการเงินเป็นเหตุให้ประเทศไทยต้องขอรับความช่วยเหลือจากกองทุนการเงินระหว่างประเทศ (IMF) รัฐบาลจึงจำเป็นต้องจัดระบบโครงสร้างการบริหารราชการแผ่นดินเพื่อให้การฟื้นฟูเศรษฐกิจเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นที่ยอมรับกันว่าระบบราชการไทยมีโครงสร้างขนาดใหญ่ โดยเฉพาะราชการส่วนกลาง (กระทรวง ทบวง กรม) มีจำนวนมาก บางหน่วยงานมีการทำงานที่ซ้ำซ้อน มีสายบังคับบัญชาหลายขั้นตอนไม่คล่องตัวในการบริหารจัดการซึ่งเป็นผลให้ขาดประสิทธิภาพ ค่าใช้จ่ายไม่ทันเหตุการณ์ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้ ประกอบกับปัญหาการทุจริตคอร์รัปชันเจ้าหน้าที่ของรัฐที่มุ่งหาผลประโยชน์ส่วนตนโดยไม่คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม สภาพปัญหาของระบบราชการจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องได้รับการแก้ไขโดยรวดเร็ว ทั้งในด้านการปรับปรุงบทบาทหน้าที่ โครงสร้างองค์กรของรัฐ ระบบวิธีการทำงานและวิธีบริหารงานบุคคล ระบบการเงินและ

การงบประมาณ เพื่อให้ระบบราชการ มีประสิทธิภาพสามารถตอบสนองความต้องการของประชาชน สอดคล้องกับสถานการณ์และทิศทางการพัฒนาของประเทศได้

มีการกำหนดนโยบายในการปฏิรูประบบราชการที่ชัดเจนในเรื่องต่างๆ เช่น ทำให้ระบบราชการมีประสิทธิภาพมีโครงสร้างองค์กรที่เล็กและคล่องตัว ลดบทบาทภารกิจของภาครัฐที่ไม่จำเป็น ให้เอกชนเป็นผู้ดำเนินงาน ปรับปรุงวิธีการดำเนินงาน กระบวนการจัดทำและจัดสรรงบประมาณให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ปัจจุบัน ตลอดจนการพัฒนาข้าราชการให้มีประสิทธิภาพและลดจำนวนข้าราชการให้น้อยลง

กระทรวงศึกษาธิการ (สืบค้นเมื่อ 19 กุมภาพันธ์ 2554 จาก www.moe.go.th) กล่าวไว้ว่า ประเทศไทยถึงเวลาที่ต้องปฏิรูประบบราชการ เพราะราชการไทยปรับตัว ไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก การปฏิรูประบบราชการครั้งใหญ่ของไทย ยุคแรกเริ่มในสมัยพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว ในปี พ.ศ.2427 โดยเน้นแบบอย่างบริหารราชการของประเทศตะวันตกมาใช้จัดระบบบริหารราชการด้วยการแบ่งส่วนราชการเป็นกระทรวง ทบวง กรม มีราชการส่วนกลางและส่วนภูมิภาค การปฏิรูประบบราชการไทยในยุคที่สอง หลังปี พ.ศ.2475 การเปลี่ยนแปลงเป็นไปอย่างล่าช้าเพียงเปลี่ยนโครงสร้างกระทรวง ทบวง กรม ในปี พ.ศ.2502 รัฐบาลได้ตั้งคณะที่ปรึกษาระเบียบบริหาร ซึ่งต่อมาได้เปลี่ยนชื่อหลายครั้งคือ คณะกรรมการปฏิรูประบบราชการและระเบียบบริหารราชการแผ่นดินและคณะกรรมการพัฒนาระบบบริหารราชการแผ่นดิน (กพร.) ตามลำดับในปี พ.ศ.2540 ได้เปลี่ยนชื่อเป็น คณะกรรมการปฏิรูประบบราชการ (ปปร.) รัฐบาลแต่ละยุคสมัยได้พยายามปฏิรูประบบราชการเรื่อยมา แต่การปฏิรูประบบราชการยุคใหม่ได้เริ่มขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม ในวันที่ 1 ตุลาคม พ.ศ.2545 ในรัฐบาลของพันตำรวจโท ทักษิณ ชินวัตร ดำรงตำแหน่งนายกรัฐมนตรี หลังจากพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ.2545 และพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ.2545 มีผลบังคับใช้

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (สืบค้นเมื่อ 19 กุมภาพันธ์ 2554, จาก <http://www.wiruch.com>) ได้ให้เหตุผลและความจำเป็นไว้หลายประการที่ต้องมีการปฏิรูประบบราชการ แต่ในที่นี้ยกมาเป็นตัวอย่าง 5 ประการ คือ

1. การติดต่อกับต่างประเทศและการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วภายในประเทศทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมืองการปกครองและการบริหาร ทำให้ประเทศไทยจำเป็นต้องปฏิรูประบบราชการเพื่อให้สามารถรับมือได้

2. การเกิดวิกฤตเศรษฐกิจของประเทศและเหตุการณ์ในภาคใต้ที่ผู้ก่อความไม่สงบทำอันตรายข้าราชการและประชาชน ได้มีส่วนแสดงให้เห็นว่า ระบบราชการและข้าราชการอ่อนแอ ไม่อาจเป็นกำแพงที่แข็งแรงเพื่อป้องกันปัญหาดังกล่าวได้ ดังนั้น จึงจำเป็นต้องปฏิรูประบบราชการ

3. สืบเนื่องมาจากแนวคิดและข้อเท็จจริงเกี่ยวกับระบบที่ว่า ระบบที่ไม่ดีย่อมทำให้ คนที่เสียคน ประชาชนและประเทศชาติเสียหาย โดยประชาชนไม่ได้รับความสะดวกและไม่ได้รับบริการ สาธารณะจากข้าราชการอย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนประเทศชาติไม่อาจเจริญก้าวหน้าและไม่ได้รับการยอมรับจากต่างประเทศได้ การปฏิบัติงานในระบบราชการ ข้าราชการที่เริ่มเข้ามาปฏิบัติงานในช่วงแรกเป็นคนที่มีความคิดริเริ่ม (Initiative Thinking) ต้องการสร้างสรรค์สิ่งดี ๆ ให้แก่ประเทศ แต่เมื่อมาอยู่ในระบบราชการที่ไม่ดี ระบบนี้จะบีบหรือหล่อหลอมให้ข้าราชการมีความคิดและการกระทำเป็นไปในลักษณะที่รักษาสถานภาพเดิม เช่น ทำงานเช้าชามเย็นชาม วางเฉยไม่กระตือรือร้น หรือประจบสอพลอผู้มีอำนาจให้คุณให้โทษ ระบบไม่ดีนี้จะทำให้ข้าราชการมีความคิดและการกระทำในลักษณะที่ท้อแท้ถดถอยและท้ายสุดกลายเป็นคนไม่ดี แต่ถ้าระบบดี หรือมีการปฏิรูประบบราชการ จะส่งเสริมคนดีให้ทำประโยชน์ได้มาก ควบคุมคนไม่ดี และชักจูงให้คนกลางที่มีจำนวนมากที่สุด ยึดติดระบบที่ดีให้ได้

4. รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 มาตรา 70 วรรคหนึ่ง ได้บัญญัติหน้าที่ของข้าราชการให้ดำเนินการให้เป็นไปตามกฎหมาย เพื่อรักษาประโยชน์ส่วนรวม และอำนวยความสะดวกและให้บริการแก่ประชาชนไว้

5. ข้าราชการเป็นข้าราชการในพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว พระองค์ท่านทรงครองแผ่นดินเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน ดังนั้น ถ้าข้าราชการยิ่งทำให้ประชาชนมีความสุขมากเท่าใด พระองค์ท่านก็ยิ่งมีความสุขมากขึ้นด้วย

ด้วยหลักการและเหตุผล 5 ประการข้างต้น ทำให้เกิดการปฏิรูประบบราชการขึ้น

มหาวิทยาลัยรามคำแหง (สืบค้นเมื่อ 19 กุมภาพันธ์ 2554, จาก <http://www.gspa.ru.ac.th>) ได้กล่าวถึงปัญหาหลักของระบบราชการไทยคือความล้าหลัง เนื่องจากเป็นระบบที่ได้เริ่มใช้มาเป็นเวลานานและขาดการปรับปรุงตามสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา จึงไม่สอดคล้องกับการพัฒนาของเอกชนและสังคมโลก ลักษณะความสำคัญของความล้าหลังดังกล่าว ได้แก่ โครงสร้างขององค์กรมีขนาดใหญ่ สลับซับซ้อน ขาดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ความคล่องตัวในการปฏิบัติการกิจและความสามารถในการปรับเปลี่ยนตามยุคสมัย และการรวมอำนาจผูกขาดโดยรัฐ ด้วยการชี้นำ ปัญหาหลักของหน่วยงานราชการคือโครงสร้างที่ไม่เหมาะสมกับการกิจ เห็นได้ชัดเจนจากการที่หน่วยงานราชการมีรูปแบบโครงสร้างเหมือนกัน แม้ว่าภารกิจที่ปฏิบัติแตกต่างกัน ลักษณะโครงสร้างแบบสูตรสำเร็จนี้ทำให้กฎระเบียบและระบบการบริหารจัดการขาดความยืดหยุ่น การทำงานจึงเป็นไปอย่างไร้ประสิทธิภาพและประสิทธิผล และอีกสาเหตุหนึ่งของความสลับซับซ้อนของโครงสร้างภาครัฐ คือการขยายบทบาทอำนาจอย่างขาดการวางแผนที่รอบคอบและขาดการประสานงานระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ จึงเกิดความซ้ำซ้อนในหน้าที่ระหว่างหน่วยงานของรัฐและความไม่ชัดเจนในหน้าที่

ในหลายกรณี ตลอดจน การได้รับความเชื่อถือศรัทธาจากประชาชน ซึ่งการเปลี่ยนแปลงราชการให้ เกิดสภาพดังกล่าวจำเป็นต้องพัฒนาให้ราชการมีความสามารถในการมองเชิงกลยุทธ์มากยิ่งขึ้น การที่จะ ต้องตระหนักถึงและสร้างกลไกการร่วมมือระหว่างราชการกับภาคอื่น ๆ ของสังคม (Partnerships) ในการพัฒนาประเทศการเปลี่ยนจากการเน้นการควบคุมปัจจัยการผลิตและกฎระเบียบมาเป็นการให้ ความสำคัญกับผลลัพธ์ของงานและการปรับโครงสร้างราชการให้มีความหลากหลายเหมาะสมกับงาน แต่ละประเภท แต่ในขณะเดียวกันสามารถเคลื่อนไปในทิศทางเดียวกันทั้งระบบทิศทางดังกล่าวนี้ว่าเป็น สิ่งท้าทายสำหรับข้าราชการในการปรับปรุงราชการ หรือการปฏิรูประบบราชการ ทั้งนี้การปฏิรูป จะกระทำแค่โครงสร้างราชการไม่ได้จำเป็นต้องปรับปรุงพัฒนาคุณภาพบุคลากรภาครัฐให้มีจิตสำนึก ในการให้บริการประชาชนมีความซื่อสัตย์สุจริต การให้คำตอบแทนตามผลงาน เร่งรัดตั้งกลไก ตรวจสอบทั้งในระดับองค์กรและระดับตัวบุคคลให้มีความโปร่งใสปราศจากการแทรกแซง รวมทั้ง สร้างระบบการจูงใจ ด้วยเหตุผลดังกล่าวจึงต้องสนับสนุนส่งเสริมให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเข้ามามี บทบาทและมีส่วนร่วมในกระบวนการปฏิรูประบบราชการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และนำไปตาม หลักการของระบอบประชาธิปไตยอย่างแท้จริง

กองทัพ เกือบพหิษกุล (2546 : 14-17) กล่าวถึงมูลเหตุสำคัญที่จะต้องนำมาสู่การปฏิรูป ราชการ ไว้ดังนี้

1. เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกในยุคโลกาภิวัตน์ ทำให้หลายสิ่งหลายอย่าง พัฒนาและปรับเปลี่ยนอย่างรวดเร็วและรุนแรง หลายประเทศที่มีการปรับตัวตามต้องประสบกับ ปัญหามากมาย ประเทศไทยก็ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวเช่นกัน จึงจำเป็นต้อง วิเคราะห์ พิจารณาถึงสภาพปัญหาโดยรวมและหาวิธีแก้ไข ปรับเปลี่ยนเพื่อแก้ไขปัญหาดังกล่าว
2. ระบบราชการของไทยก็ถือว่ามีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาประเทศ แต่เมื่อสภาพ เศรษฐกิจ สังคมและกระบวนการทางความคิดของโลกเปลี่ยนไปจากเดิม ประกอบกับยุคนี้เป็นยุคที่มี การแข่งขันกันอย่างเต็มที่ แต่ระบบบริหารราชการยังคงไม่เปลี่ยนแปลงมากนัก ยังคงใช้วิธีการจัด องค์กรในลักษณะแบ่งงานตามหน้าที่ จึงทำให้เกิดปัญหาด้านการบริหารงานตามมากมาย
3. ปัญหาเรื่องงานซ้ำซ้อนไม่มีผู้รับผิดชอบเมื่อเกิดปัญหาค้นต่างเกี่ยงกัน ทำให้งานไม่มี ประสิทธิภาพ ไม่สามารถแก้ปัญหาได้ ถ้าได้ปรับโครงสร้างกระทรวง ทบวง กรมเสียใหม่ก็จะ แก้ปัญหาดังกล่าวนี้ได้ นอกจากนี้ยังต้องการบูรณาการในการแก้ไขปัญหา ต้องการให้เกิดกระบวนการ เรียนรู้ร่วมกัน ทั้งภาคราชการและภาคประชาชน อยากจะเห็นความรวดเร็วในการทำงาน ด้วยการ เสริมศักยภาพด้านเทคโนโลยีและต้องกระจายอำนาจการตัดสินใจให้กับข้าราชการระดับล่าง จะทำให้ เกิดความฉับไว เพื่อให้เกิดความสนุกเพลิดเพลินและท้าทายกับการทำงาน ส่งผลให้เศรษฐกิจของ ประเทศดีขึ้น ประชาชนอยู่ดีกินดี การปรับเงินเดือนข้าราชการก็ย่อมจะทำให้สะดวกยิ่งขึ้น

นอกจากการปรับโครงสร้างของกระทรวง ทบวง กรมดังกล่าวแล้ว ยังต้องมีระบบการพัฒนาตัวข้าราชการด้วยการจัดส่งอบรมทุกระดับ จำเป็นต้องมีการคัดเลือกข้าราชการที่มีความสามารถไปอบรมและดูงานยังต่างประเทศ ในสถาบันที่มีชื่อเสียงเพื่อนำความรู้กลับมาพัฒนาองค์กรและนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้เพื่อเสริมประสิทธิภาพของคนและงาน

4. เรื่องกำลังคนของภาครัฐเป็นเรื่องสำคัญที่สุด เพราะเกี่ยวข้องกับการใช้งบประมาณ และในปีที่ผ่านมา มีค่าใช้จ่ายด้านบุคคลสูงกว่าเป้าที่ตั้งไว้ จึงจำเป็นต้องหาวิธีการจัดการแก้ปัญหาเรื่องกำลังคน เพราะนอกจากค่าใช้จ่ายจะสร้างภาระในเรื่องงบประมาณสูงแล้ว ยังเป็นผลกระทบต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมและการลงทุนภาครัฐของประเทศโดยตรงด้วย วิธีการอาจทำได้โดยการปรับบทบาท ภารกิจและโครงสร้างส่วนราชการเป็นสิ่งที่คาดหวังว่าจะสามารถทำให้ลดอัตรากำลังคนภาครัฐลงได้ ซึ่งเป็นผลมาจากการปรับปรุงกระบวนการทำงานใหม่ การลดงานซ้ำซ้อนระหว่างหน่วยงาน การถ่ายโอนงานให้แก่ท้องถิ่นหรือให้เอกชนรับไปดำเนินการรวมถึงการยุบเลิกหน่วยงานที่หมดความจำเป็นลงและหาวิธีการปรับเปลี่ยนงานและพัฒนาข้าราชการให้สามารถทำหน้าที่ใหม่ได้ โดยใช้อัตรากำลังคนภาครัฐที่มีอยู่เดิมทั้งหมดให้เกิดประโยชน์สูงสุด แก้ปัญหาอัตรากำลังส่วนเกินหรือคนล้นงานในส่วนราชการ ในขณะเดียวกันการปฏิรูประบบราชการครั้งนี้ก็จะไม่มีการเพิ่มอัตรากำลังอย่างใดทั้งสิ้น

5. การสร้างความเข้าใจอันดีต่อกัน นับว่าเป็นเรื่องสำคัญอีกประการหนึ่ง คือต้องทำความเข้าใจว่า การปฏิรูประบบราชการจะมีประโยชน์ให้แก่ประเทศชาติและประชาชน เพื่อให้เกิดความร่วมมือจากข้าราชการทั้งระบบ

6. การปรับระบบราชการให้เล็กลง มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงขึ้น ลดภาระค่าใช้จ่ายด้านบุคคลของภาครัฐ ซึ่งแต่ละปีจะมีจำนวนสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องจนเป็นภาระหนักทางด้านการเงินและการคลังของประเทศ

ลิปปีพรณ โมสิกรัตน์ (2551 : 36) ได้กล่าวถึงที่มาของการพัฒนาระบบราชการ ไว้ว่า รัฐบาลมีความพยายามที่จะพัฒนาระบบราชการไทยมาเป็นเวลานาน แต่เนื่องจากขาดความชัดเจนและความต่อเนื่องในทางนโยบาย รวมถึงไม่มีผู้รับผิดชอบหรือกลไกที่จะผลักดันไปสู่การปฏิบัติอย่างแท้จริง ระบบราชการไทยจึงมีการเปลี่ยนแปลงค่อนข้างน้อย อย่างไรก็ตาม ในที่สุด ระบบราชการไทยก็ได้รับการพัฒนาอย่างจริงจัง อันเนื่องมาจากสาเหตุที่สำคัญอย่างน้อย 3 ประการ ดังนี้

1. การเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมของประเทศ ได้แก่ วิฤตติการณ์ทางเศรษฐกิจในช่วง พ.ศ.2539-2540 และการเปลี่ยนแปลงทางการเมืองจากการประกาศใช้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ.2540 ความพยายามในการกระจายอำนาจสู่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และปัจจัยความเข้มแข็งของรัฐบาลเสียงข้างมากอันเป็นผลมาจากการเลือกตั้งทั่วไปเมื่อ พ.ศ.2544

2. ปัญหาสังคมของระบบราชการไทย เช่น ขีดสมรรถนะที่ถดถอย เกิดความซ้ำซ้อน ขาดบูรณาการ ความล่าช้า ความไม่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โครงสร้าง บทบาทและขนาดของภาคราชการไม่เหมาะสม การทุจริตที่ขยายวงกว้าง เป็นต้น

3. การเรียกร้องของชุมชนนักวิชาการที่ต้องการปรับปรุงระบบราชการให้ทันสมัย สอดคล้องกับสภาพบ้านเมืองและตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนมากขึ้น โดยเฉพาะการยึดหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีหรือธรรมาภิบาล (Good Governance) และรูปแบบการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management)

ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2549 : 4-17) เกี่ยวกับเหตุผลความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงและการปฏิรูประบบบริหารงานภาครัฐ ไว้ดังนี้

1. การเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก สังคมการเมืองของแต่ละประเทศเกิดการเปลี่ยนแปลงไปในหลายมิติ เป็นผลมาจากการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศต่าง ๆ ในสังคมโลก ในมิติที่สำคัญ ๆ มีดังนี้

1.1 การปฏิวัติระบบการผลิตทั้งในภาคเกษตรกรรมและภาคอุตสาหกรรมและก่อให้เกิดการขยายตัวของธุรกิจบริการที่สำคัญ เช่น ธุรกิจการเงิน การธนาคาร การลงทุน

1.2 การคิดค้นและพัฒนาเทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพและต่อเนื่องทั้งด้านเทคโนโลยีพลังงาน การคมนาคมและการสื่อสาร เทคโนโลยีชีวภาพและเทคโนโลยีสารสนเทศ

1.3 การเปิดเสรีทางการค้าและการลงทุนตามแนวทางระบบเศรษฐกิจแบบทุนนิยมเสรี

1.4 ความเปลี่ยนแปลงด้านจำนวนและคุณลักษณะของประชากรของสังคมการเมืองและความเปลี่ยนแปลงทางสังคมวัฒนธรรม อันเป็นผลสืบเนื่องมาจากการขยายตัวของการศึกษา สื่อมวลชน

1.5 การพัฒนาสังคมการเมืองตามแนวทางของสังคมเสรีประชาธิปไตย

2. การเปลี่ยนแปลงในบริบทของแต่ละประเทศ

2.1 ความต้องการเพิ่มขีดความสามารถแข่งขันของประเทศ ความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศและเทคโนโลยีการคมนาคมสื่อสาร ที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วมีผลทำให้ระบบเศรษฐกิจแบบทุนนิยมขยายตัวมากขึ้น เชื่อมโยงกันเป็นหนึ่งเดียว ทั่วโลก มีการหมุนเวียนเงินลงทุน การลงทุนเพื่อการผลิต เรียกว่ากระแสการพัฒนาแบบโลกาภิวัตน์ (Globalization) และเกิดการแข่งขันทางเศรษฐกิจที่รุนแรงขึ้น ภาครัฐในฐานะที่เป็นองค์กรหลักในการกำหนดทิศทางและดำเนินการบริหารจัดการสังคม การเมือง จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนค่านิยมวิธีสร้างความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ปรับเปลี่ยนจุดเน้น กระบวนการในการกำหนดนโยบายสาธารณะ การบริหารจัดการนโยบายให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในสังคมโดยต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มสมรรถนะให้กับประเทศ

2.2 การปฏิรูประบบการเมืองเข้าสู่ระบบประชาธิปไตยแบบมีส่วนร่วม (Participative Democracy) สังคมในปัจจุบันเป็นสังคมแบบพหุนิยม (Pluralism) ที่ประกอบด้วยกลุ่มคนที่หลากหลายที่มีผลประโยชน์แตกต่างกัน รวมทั้งเป็นผู้มีความรู้ความเข้าใจในบทบาทของตนเองทางการเมือง ความเป็นไปของสังคมการเมืองมากขึ้น จำเป็นต้องมีการบูรณาการ ประสานผลประโยชน์ที่แตกต่างหลากหลายเข้าไว้ด้วยกันอย่างมีประสิทธิภาพ

การพัฒนาระบบการเมืองการปกครองให้เป็นระบอบประชาธิปไตยแบบมีส่วนร่วม (Participative Democracy) มีการกระจายอำนาจให้แก่ท้องถิ่น มีการส่งเสริมให้ประชาชนเข้ามามีบทบาททางการเมืองและมีการเปิดกว้างของรัฐบาลและระบบราชการในการส่งมอบบริการสาธารณะ และการจัดการปกครองมากขึ้น จึงเป็นปัจจัยสำคัญอีกประการหนึ่งที่ส่งผลทำให้ต้องปรับปรุงปฏิรูประบบบริหารจัดการขององค์กรภาครัฐให้สัมพันธ์และสอดคล้องกัน

2.3 การเพิ่มบทบาทและขยายตัวของเครือข่ายองค์กรทางสังคมในการกำหนดนโยบายสาธารณะ ระบบสังคมของแต่ละประเทศ ประกอบไปด้วยกลุ่มขององค์กรทางสังคมจำนวนมาก มีการรวมตัวกันด้วยหลายเหตุผล หลายวัตถุประสงค์ แต่ในส่วนที่คล้ายคลึงกันเป็นแห่งของสมาชิกที่เป็นผู้มีประสบการณ์การเรียนรู้ ต้องการความมั่นคงปลอดภัยในชีวิต ต้องการคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น ต้องการที่จะมีส่วนร่วมทางสังคม ต้องการใช้ภูมิปัญญาความรู้และเครื่องมือทางปัญญาที่มีอยู่ในการทำงาน การดำเนินชีวิต รวมทั้งการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในสังคมการเมือง ให้เป็นผลดีต่อตนเองและต่อสังคมโดยรวมมากขึ้น

ด้วยสภาพดังกล่าวทำให้องค์กรทางสังคมเข้ามามีบทบาทในการแก้ไขปัญหาทางสังคมมีส่วนร่วมในกระบวนการนโยบายสาธารณะของประเทศมากขึ้น โดยการพัฒนาเปลี่ยนแปลงให้ไปสอดคล้องกับสังคมเมืองแบบพหุนิยม หรือพัฒนาเป็นสังคมการเมืองแบบภาคีร่วมรัฐกับสังคมแบบเสรี (Liberal Corporatism-Societal) มากขึ้น การขยายตัวเพิ่มบทบาทของเครือข่ายองค์กรประชาสังคม องค์กรภาคเอกชน หรือการพัฒนาเป็นสังคมการเมืองแบบภาคีร่วมรัฐกับสังคมแบบเสรี กระตุ้นให้เกิดข้อเรียกร้อง การแสดงความคิดเห็นในด้านต่าง ๆ ที่มีผลทำให้ต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงระบบการบริหารจัดการสังคมการเมืองให้มีความเหมาะสมมากขึ้น ทั้งในด้านการส่งมอบบริการสาธารณะ และการจัดระบบการปกครอง

2.4 ปัญหาภายในระบบราชการที่ผ่านมา แม้จะมีการปรับปรุงพัฒนามาโดยต่อเนื่อง แต่ส่วนใหญ่แล้วจะเปลี่ยนแปลงแบบทีละเล็กละน้อย แยกส่วนและขาดความต่อเนื่อง กลายเป็นการเพิ่มพูนปัญหา กลายเป็นปัญหาในเชิงโครงสร้างที่ค่อย ๆ ก่อตัวในเชิงสะสมและก่อให้เกิดผลกระทบในเชิงที่เป็นต้นเหตุของปัญหาอื่น ๆ ที่สืบเนื่องพัวพันกันไปอีก จนกลายเป็นปัญหาที่รุนแรง ยากต่อการแก้ไขและค้นหาสาเหตุที่แท้จริงของปัญหาไม่เจอ

โดยสรุป ข้อเรียกร้องในการปฏิรูประบบราชการนี้เป็นผลสืบเนื่องที่เกิดขึ้นจากการปรับตัวของภาครัฐให้สอดคล้องกับเปลี่ยนแปลงของสังคมการเมือง โดยเป็นกระบวนการปรับเปลี่ยนบทบาทหน้าที่ของภาครัฐ ทั้งในส่วนของรัฐบาลและระบบราชการพลเรือนให้มีความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมของสังคมการเมืองช่วงปัจจุบัน อันได้แก่ การเป็นสังคมเสรีประชาธิปไตยที่มีลักษณะพหุนิยม ที่มีระบบการปกครองในระบบประชาธิปไตยแบบมีส่วนร่วม

จากการศึกษาของนักวิชาการข้างต้น ผู้ศึกษาสรุปเหตุผลที่ทำให้เกิดการปฏิรูประบบราชการไทย ดังต่อไปนี้

1. การเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก หรือที่เรียกว่าโลกาภิวัตน์ (Globalization) เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในระบบย่อยของสังคม คือ ระบบเศรษฐกิจที่ตกต่ำได้รับผลกระทบทั่วทั้งโลก รวมทั้งประเทศไทยเองก็ได้รับผลกระทบเช่นกัน ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีการพัฒนาก้าวไกล คิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่ออำนวยความสะดวกต่อการดำรงชีวิตและการพัฒนาทางการเมืองเพื่อเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมมากที่สุด เพื่อแสดงความโปร่งใสในการบริหารงาน ทำให้สังคมโดยรวมเกิดการเปลี่ยนแปลง ไทยได้รับผลกระทบดังกล่าว ทำให้จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงตามกระแสให้สามารถยืนหยัดและแข่งขันกับต่างประเทศได้

2. ต้องการแก้ปัญหากระบวนราชการแบบดั้งเดิม ไม่ว่าจะเป็นเรื่องโครงสร้างองค์กรขนาดใหญ่ มีลักษณะตายตัว ล้าหลัง ความซ้ำซ้อนของงาน ปัญหาคอร์รัปชันที่เกิดขึ้นมาเป็นเวลานาน ระบบอุปถัมภ์ที่ทำให้เกิดความไม่เสมอภาคในระบบราชการ ซึ่งหวังว่า การปฏิรูประบบราชการจะสามารถแก้ไขปัญหเหล่านี้ได้ เนื่องจากการปรับเปลี่ยนทั้งระบบแบบค่อยเป็นค่อยไปและเน้นการพัฒนาบุคลากรที่เป็นข้าราชการ สร้างจิตสำนึก จรรยาบรรณ ให้มีธรรมาภิบาล รวมไปถึงลดล้างภาพลักษณ์ของข้าราชการยุคเก่าที่ไม่ดี เพื่อให้ประชาชนยอมรับมากขึ้น

3. หลักการบริหารรูปแบบใหม่ มีนักคิด นักวิชาการ นักบริหารหลายท่านคิดวิธีการเพื่อปรับปรุง เปลี่ยนแปลงระบบการทำงานที่เป็นปัญหานี้ ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก และส่งผลกระทบต่อผู้เกี่ยวข้องให้น้อยที่สุด แรกเริ่มของการปฏิรูประบบราชการยุคใหม่นี้ เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 ที่ได้บัญญัติหน้าที่ของข้าราชการในการอำนวยความสะดวกและให้บริการแก่ประชาชนไว้ด้วย ซึ่งหน่วยงานของรัฐและข้าราชการต้องยึดถือเป็นแนวทางปฏิบัติและมีหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีหรือหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) ใช้เป็นแนวทางในการปฏิรูปการบริหารจัดการให้ถูกต้องตามหลักเหตุผลและหน้าที่ มีระบบความรับผิดชอบด้านการเงินที่มีประสิทธิภาพและให้มีความโปร่งใสในการปฏิบัติงาน ยกย่องความชำนาญของภาครัฐให้มีความทันสมัย เป็นต้น ส่วนบทบาทขององค์กรภาคเอกชนและบทบาทของประชาชน นั่นคือ การรวมตัวกันของสาธารณชนในการต่อต้านการทุจริตและ

การประพัตมิชอบ โดยรัฐควรหามาตรการที่จะกระตุ้นให้เกิดการตระหนักถึงการทำผิดจรรยาบรรณ เป็นต้น สุดท้ายเป็นการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) เน้นที่ความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงาน การมีส่วนร่วมของประชาชน การเปิดเผยข้อมูลการติดตามตรวจสอบและประเมินผล การปฏิบัติงานตามความเหมาะสมของแต่ละภารกิจ ทั้งหมดนี้ เพื่อหาแนวทางการปฏิรูประบบราชการให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลเกิดประโยชน์สูงสุดต่อประชาชนและประเทศชาติต่อไป

สาระสำคัญของการปฏิรูประบบราชการไทย

รุ่ง แก้วแดง (2538 : 137) ให้ความหมายของคำว่า การปฏิรูประบบราชการ (Reengineering) ไว้ว่า เป็นการรื้อระบบ เป็นการปฏิรูประบบเพื่อบูรณาการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน คุณภาพของการบริการ หรือความเร็วของงานและบริการนั้น ซึ่งการศึกษาด้านการปฏิรูประบบราชการเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพของระบบราชการนั้น ต้นแบบหรือแนวความคิดทางด้านการปรับปรุงการบริหารหรือการรื้อระบบการบริหารธุรกิจเอกชน จะโดดเด่นมากกว่าการบริหารรัฐกิจและที่สำคัญก็คือ แนวความคิดในการบริหารธุรกิจนั้นมักจะถูกนำมาดัดแปลงใช้กับการบริหารรัฐกิจอยู่เป็นประจำโดยสม่ำเสมอ การปฏิรูปในยุคแรก เป็นการแสวงหาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเพื่อให้งานที่ได้มีคุณภาพ รวดเร็วและบริการเป็นที่น่าพอใจและการปรับปรุงระบบการทำงานในยุคแรกเป็นการปรับปรุงจากมุมมองของนายจ้างเป็นหลัก โดยเป็นผู้กำหนดกระบวนการผลิต คุณภาพการผลิต และจัดการประสิทธิภาพของภาคเอกชน

แนวคิดเกี่ยวกับการปฏิรูประบบราชการ มีคุณสมบัติที่สำคัญอย่างน้อย 6 ประการ คือ (เทพศักดิ์ บุญรัตพันธุ์, 2547 : 196-197)

1. ให้ความสำคัญต่อการปฏิรูประบบราชการและการปฏิรูประบบการจัดการภาครัฐ โดยไม่ได้จำกัดเฉพาะในแง่มุมมองของการปฏิรูประบบราชการที่เน้นเฉพาะการปฏิรูปที่โครงสร้างกลไกและกระบวนการทำงานเหมือนเดิม แต่จะมาให้ความสำคัญต่อการปฏิรูประบบการจัดการภาครัฐเพิ่มขึ้นด้วย โดยเฉพาะอิทธิพลจากแนวคิดของการจัดการภาครัฐสมัยใหม่ (New Public Management) ได้ทำให้เกิดการตื่นตัวที่จะหาทางเพิ่มผลผลิต (Productivity) จากการทำงานขององค์กรภาครัฐเพิ่มขึ้น
2. การปฏิรูปเป็นเรื่องเกี่ยวข้องกับการนำแนวคิดใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ เช่น เป็นรัฐบาลที่ให้ความสำคัญต่อการแข่งขัน (A Competitive Government) เป็นรัฐบาลที่มุ่งเน้นผลสำเร็จของงาน (A Results-Oriented Government) เป็นต้น
3. แนวคิดของการปฏิรูปใหม่ ๆ มีลักษณะเน้นในเชิงบูรณาการที่เป็นสหวิทยาการมากขึ้น ดังจะเห็นได้จากการนำแนวคิดทางด้านเศรษฐศาสตร์มาใช้มากขึ้น เช่น ทฤษฎีทางเลือกสาธารณะ (Public Choice Theory) เป็นต้น รวมถึงการนำแนวคิดทางด้านการบริหารธุรกิจมาใช้มากขึ้น เช่น เป็น

รัฐบาลที่มุ่งให้ความสำคัญต่อการกิจ (Mission) มากกว่าที่จะให้ความสำคัญต่อกฎระเบียบ นำแนวคิดของการประเมินที่ให้ความสำคัญต่อผลสำเร็จของงานโดยใช้ตัวชี้วัด KPI (Key Performance Indicator) และ Balanced Scorecard เป็นต้น

4. แนวคิดของการปฏิรูปมุ่งไปสู่การหาทางเพิ่มผลผลิตจากองค์กรภาครัฐ ซึ่งสอดคล้องกับขอบเขตของรัฐประศาสนศาสตร์ในปัจจุบันที่ให้ความสำคัญต่อการจัดการภาครัฐสมัยใหม่ (New Public Management) โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการบริหารและการดำเนินงานในภาครัฐให้สูงขึ้น

5. การปฏิรูปเป็นการนำไปใช้ในขอบเขตที่กว้าง (Dramatic) และใหญ่ครอบคลุมทั้งระบบ (Entire System) เนื่องจากการปฏิรูปเป็นเรื่องที่มีผลกระทบต่อระบบราชการและประชาชนในวงกว้าง การปฏิรูปจึงมุ่งเน้นที่จะนำแนวคิดใหม่ ๆ มาใช้กับทั้งระบบราชการมากกว่าที่จะนำไปใช้ในขอบเขตแคบเพียงแค่หน่วยงานเดียวเท่านั้น

6. การปฏิรูปเป็นกระบวนการที่เป็นพลวัต (Dynamic) ทั้งนี้เพราะสภาพแวดล้อมของการบริหารงานภาครัฐได้มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ขณะที่ระบบราชการมีปัญหาที่สะสมในการทำงานตลอดมา มีกลไกการทำงานที่ยังขาดความคล่องตัว มีกฎระเบียบมากและล้าสมัย มีสายการบังคับบัญชาที่ยาว มีวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอุปสรรค รวมถึงมีการเรียกร้องจากเอกชน ประชาชน และกลุ่มผลประโยชน์ต่าง ๆ มากขึ้น ด้วยเหตุนี้ การปฏิรูประบบราชการและการปฏิรูปการบริหารงานภาครัฐจึงมีลักษณะที่เป็นกระบวนการของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement)

จะเห็นได้ว่าการปฏิรูประบบราชการ คือความต้องการปรับปรุงระบบราชการทั้งระบบ โดยคำนึงถึง

1. ผลสัมฤทธิ์ของงาน การปฏิบัติการกิจของรัฐจะต้องเน้นที่ผลงานที่เกิดขึ้นโดยตรงหรือผลกระทบต่อเนื้องานมากกว่ารูปแบบและกระบวนการ มีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน เป็นรูปธรรมเป็นที่รับรู้ทั่วไป

2. ความต้องการของประชาชนและสังคม ระบบราชการจะต้องเป็นเครื่องมือของรัฐในการแก้ไขปัญหาและตอบสนองความต้องการของประชาชนและสังคมต้องเร่งผลักดันสังคมไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนและมีขีดความสามารถในการแข่งขันระหว่างประเทศได้

3. การใช้สามัญสำนึกในการทำงาน ต้องมีการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและกรอบการมองปัญหาของภาคราชการ โดยลดความสำคัญของกฎระเบียบ ขั้นตอนหรือพิธีการ ที่สร้างความยุ่งยากในการทำงาน ประชาชนมีทางเลือกในการรับบริการ องค์กรของรัฐปฏิบัติงานอย่างโปร่งใส การทำงาน

ได้รับการตรวจสอบจากทุกฝ่าย ใช้คนทำงานจำนวนน้อย ทำงานเป็นทีม มีคู่มือหรือคำชี้แจงที่สามารถทำความเข้าใจได้ด้วยตนเอง ขั้นตอนการทำงานต้องเรียบง่าย ไม่ยุ่งยาก

4. เน้นความคุ้มค่า การประหยัด ความรับผิดชอบในการจัดการและประสิทธิผลของงาน ภาคราชการต้องได้รับการประเมินในแง่ความคุ้มค่าต่อหน่วยดำเนินการ ซึ่งเท่ากับเป็นการวัดประสิทธิภาพในการดำเนินการของส่วนราชการอย่างต่อเนื่อง

การปฏิรูปการจัดการภาครัฐที่มุ่งเน้นให้ความสำคัญต่อผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานก็คือ เรื่อง การจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ แนวทางการพัฒนาการปฏิบัติราชการ ประเด็นการประเมินผลการปฏิบัติราชการ น้ำหนัก ตัวชี้วัด ผลการปฏิบัติราชการ เป้าหมายและเกณฑ์การให้คะแนน โดยมีการลงนามในรูปแบบของสัญญา ที่กำหนดให้หน่วยงานของรัฐทุกหน่วยงานที่จะขอรับการจัดสรรงบประมาณต้องระบุอย่างชัดเจนล่วงหน้าว่า ผลลัพธ์ที่ตั้งเป้าหมายไว้ว่าจะทำให้เกิดผลนั้นคืออะไร โดยที่หน่วยงานของรัฐบาลจะต้องจัดทำแผน กลยุทธ์และรายละเอียดตัวชี้วัดการทำงานไว้เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

หลักการในการปฏิรูประบบราชการไทย

การปฏิรูประบบราชการเป็นแนวทางในการจัดการโครงสร้างอำนาจหน้าที่ รูปแบบการทำงานของข้าราชการยุคเก่าปรับเปลี่ยนเพื่อรับการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกที่เกิดขึ้น หลักการ หรือแนวทางหลักในการปฏิรูประบบราชการ ขอนำเสนอ 2 แนวทางคือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) และหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีหรือธรรมาภิบาล (Good Governance) ดังนี้

การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management)

ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2549 : 33) ได้สรุปสาระสำคัญของการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ไว้ว่า เป็นกระแสด้านความคิดเกี่ยวกับการปฏิรูประบบบริหารงานภาครัฐร่วมสมัยที่มีความหลากหลายในตัวเอง มีลักษณะของการผสมผสานองค์ความรู้ในแบบสหสาขาวิชา (Interdisciplinary) โดยเฉพาะแนวความคิดเศรษฐศาสตร์นีโอคลาสสิก หรือเศรษฐศาสตร์แบบเหตุผลนิยม (Economic Rationalism) และการบริหารจัดการสมัยใหม่หรือการจัดการนิยม ต้องการให้อิสระและความคล่องตัวทางการบริหารเพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาผลการดำเนินงาน มุ่งที่ผลผลิตหรือผลสัมฤทธิ์ของงาน โดยการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงาน เน้นการจัดการแบบเอกชนให้ความสำคัญต่อประชาชน เปิดโอกาสให้เข้ามามีส่วนร่วมเพื่อแสดงถึงความโปร่งใสในการทำงาน เน้นเรื่องจิตสำนึกและความรับผิดชอบของข้าราชการให้งานมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ คุณภาพของการให้บริการและความคุ้มค่า

หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีหรือธรรมาภิบาล (Good Governance)

รัฐบาลได้ออกพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 เพื่อกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เพื่อให้มีการบริหารจัดการ สังคมดีขึ้นทั้งในภาครัฐ ภาคธุรกิจเอกชนและภาคประชาชน โดยเฉพาะภาครัฐ มุ่งให้การบริหาร ราชการเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ มีประสิทธิภาพ เกิด ความคุ้มค่า ลดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เกินความจำเป็นและมีการประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่าง สม่ำเสมอ (ทศพร ศิริสัมพันธ์.2549:211) ประกอบด้วยหลักสำคัญ 6 ประการ ดังนี้

1. หลักนิติธรรม คือ การใช้กฎ ระเบียบ ที่เป็นธรรม เป็นที่ยอมรับไว้ไม่ตามกระแส หรืออำนาจตัวบุคคลเสมอ
2. หลักคุณธรรม คือ การยึดมั่นในความถูกต้อง ดีงาม ประพฤติตนเป็นตัวอย่างแก่ สังคมด้วยความซื่อสัตย์ จริงใจ ขยัน อดทน
3. หลักความโปร่งใส คือ การทำงานอย่างโปร่งใส เปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็น ประโยชน์ตรงไปตรงมา ตรวจสอบได้
4. หลักความมีส่วนร่วม คือ เปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วม รับรู้ เสนอความเห็น
5. หลักความรับผิดชอบ คือ ตระหนักในสิทธิหน้าที่ มีความสำนึกในความรับผิดชอบ ต่อสังคม มุ่งแก้ปัญหา กล้ายอมรับผลการกระทำของตน
6. หลักความคุ้มค่า คือ บริหารกิจการและใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดและเกิด ประโยชน์สูงสุด

การปฏิรูปราชการ เป็นการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร ระบบ วิธีการทำงาน เทคโนโลยี คน และวัฒนธรรมการทำงาน ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป วัตถุประสงค์หลัก เพื่อต้องการลดขนาดและบทบาทของภาครัฐ มีการปรับกระบวนการวิธีการบริหารงาน วิธีการทำงาน การบริการเพื่อให้องค์กรภาคเอกชน และองค์กร อื่น ๆ เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหาร เป็นใบเบิกทาง เข้าสู่การแข่งขันในตลาด เน้นการบริการที่ทันสมัยมากขึ้น เน้นที่คุณภาพของบริการ เหมือนหลัก ธุรกิจ และลดปัญหาเรื้อรังในภาพลักษณ์มุมมองของระบบราชการเดิม ๆ ปัญหาเรื่องคอร์รัปชัน ให้ หหมดไปโดยเน้นการทำงานตามหลักประชาธิปไตย เปิดเผย โปร่งใส กระจายอำนาจ และการให้ ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนให้มีประสิทธิภาพและมี ประสิทธิภาพมากที่สุด

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับการนำนโยบายไปปฏิบัติ

ความหมายของนโยบาย

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2542 : 428) ได้ให้ความหมายของนโยบายไว้ว่า นโยบาย หมายถึง หลักและวิธีปฏิบัติซึ่งถือเป็นแนวทางดำเนินการ

ประชุม รอดประเสริฐ (2547 : 14) ได้ให้ความหมายนโยบายว่าเป็นกรอบสำหรับการตัดสินใจของผู้บริหารในลักษณะแสดงให้เห็นถึงวิถีทางและผลแห่งการดำเนินงานนโยบายที่ดียอมทำให้การตัดสินใจถูกต้องและดีตามไปด้วย นโยบายที่ดียอมทำให้การบริหารงานเป็นอย่างมีประสิทธิภาพโดย (1) ช่วยสนับสนุนให้มีการตัดสินใจที่ถูกต้อง (2) เป็นการควบคุมขั้นพื้นฐานของการบริหารงาน (3) ทำให้เกิดความแน่นอนและการประสานงานในการปฏิบัติงาน (4) ช่วยลดเวลาที่ต้องใช้ในการตัดสินใจ

นโยบายมีความหมายและแนวคิดเบื้องต้นที่หลากหลาย เปลี่ยนแปลงไปตามสังคม ความเชื่อของนักวิชาการ ตลอดจนองค์ประกอบพื้นฐานที่เกี่ยวข้อง อย่างไรก็ตาม จากที่กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปได้ว่านโยบาย คือ สิ่งที่ต้องกำหนดขึ้นเพื่อใช้เป็นเครื่องมือและแนวทางในการบริหารจัดการและผู้บริหารสามารถพิจารณาเพื่อให้ตัดสินใจสั่งการให้ดำเนินไปตามเป้าหมายที่วางไว้

ความหมายของการนำนโยบายไปปฏิบัติ

สุรสิทธิ์ วชิรขจร (2549 : 73, อ้างอิงจาก Pressman and Wildavsky, 1973) ได้นิยามความหมายของการนำนโยบายไปปฏิบัติเป็น 2 แนวทาง คือ

1. การนำนโยบายไปปฏิบัติ หมายถึง ปฏิสัมพันธ์ระหว่างการกำหนดเป้าหมายและการกระทำเพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้น
2. การนำนโยบายไปปฏิบัติ เป็นเรื่องเกี่ยวกับความสามารถที่จะผลักดันให้กลไกที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน สามารถดำเนินไปสู่ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์

สุรสิทธิ์ วชิรขจร (2549 : 74) ให้ความหมายของการนำนโยบายไปปฏิบัติไว้ว่า เป็นกระบวนการหรือวิธีการที่จะนำเอานโยบายที่ได้รับความเห็นชอบแล้วไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งจะมีกิจกรรมที่เกี่ยวข้องมากมาย เช่น การกำหนดหรือตีความตามแนวทางการปฏิบัติที่แน่ชัด การเบิกจ่ายงบประมาณ การหางบประมาณเพิ่มเติม การจัดสรรเงิน การทำสัญญา การเก็บรวบรวมข้อมูล การจัดหมวดหมู่และวิเคราะห์ข้อมูล การวิเคราะห์ปัญหา การกำหนดอัตรากำลังและการจ้างงาน การจัดรูปองค์กร การกำหนดทางเลือกในการปฏิบัติ การวางแผนสำหรับอนาคต การเจรจาต่อรองกับประชาชน กลุ่มผลประโยชน์ นักธุรกิจ รัฐสภา องค์กรภาครัฐอื่นๆ ต่างประเทศ และองค์กรระหว่างประเทศ เป็นต้น

สรุปได้ว่า การนำนโยบายไปปฏิบัติ คือ การดำเนินการต่าง ๆ ในองค์กรโดยใช้ทรัพยากรทางการบริหารที่มีอยู่ภายใต้แนวทางของนโยบายนั้น ให้บรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

ขั้นตอนของการนำนโยบายไปปฏิบัติ

การศึกษาการนำนโยบายไปปฏิบัติได้เริ่มตั้งแต่ ค.ศ.1973 โดยได้นำผลการสำรวจของนักวิชาการด้านการนำนโยบายไปปฏิบัติ ยุคบุกเบิก คือ เพรสแมน และไวลด์ฟสกี (Pressman and Wildavsky 1973 : 75) ที่ได้นำการศึกษาปัญหาการนำนโยบาย การสร้างงานให้กับชนกลุ่มน้อยไปปฏิบัติในปี ค.ศ. 1973 โดยทั้งสองได้ให้ความหมายของการนำนโยบายไปปฏิบัติว่า หมายถึง ระดับการเกิดขึ้นของผลนโยบายที่คาดคะเนไว้ และการนำนโยบายไปปฏิบัติอาจได้รับการมองว่า เป็นกระบวนการของการปฏิสัมพันธ์ระหว่างเป้าหมายที่กำหนดไว้กับปฏิบัติการทั้งหลายที่มุ่งไปสู่การกระทำให้บรรลุผล การนำนโยบายไปปฏิบัติก็คือ ความสามารถที่จะจัดการและประสานสิ่งที่เกิดขึ้นภายหลังในลักษณะที่เป็นลูกโซ่เชิงสาเหตุและผล ทั้งนี้เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่พึงปรารถนา ซึ่งมีลักษณะสอดคล้องกัน

การนำนโยบายไปปฏิบัติเป็นขั้นตอนหนึ่งของกระบวนการนโยบาย (Policy Process) ซึ่งประกอบด้วย ขั้นตอนที่สำคัญ 3 ขั้นตอน คือ การกำหนดนโยบาย การนำนโยบายไปปฏิบัติและการประเมินผลนโยบาย

ขั้นตอนหลัก ๆ ของกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติ ตามแนวคิดของ วรเดช จันทรศร (2541 : 35) มี 2 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนในระดับมหภาค (Macro) มีการปฏิบัติแบ่งย่อยออกได้เป็น 2 ขั้นตอนหลัก

1. การแปลงนโยบายออกมาเป็นแนวทางการปฏิบัติของหน่วยงาน (ส่วนกลาง) โดยปกติมักออกเป็นรูปของแผนงานหรือโครงการในระดับกระทรวง ทบวง กรม ต่าง ๆ เพื่อจะได้มอบหมายให้แก่หน่วยงานระดับปฏิบัติต่อไป

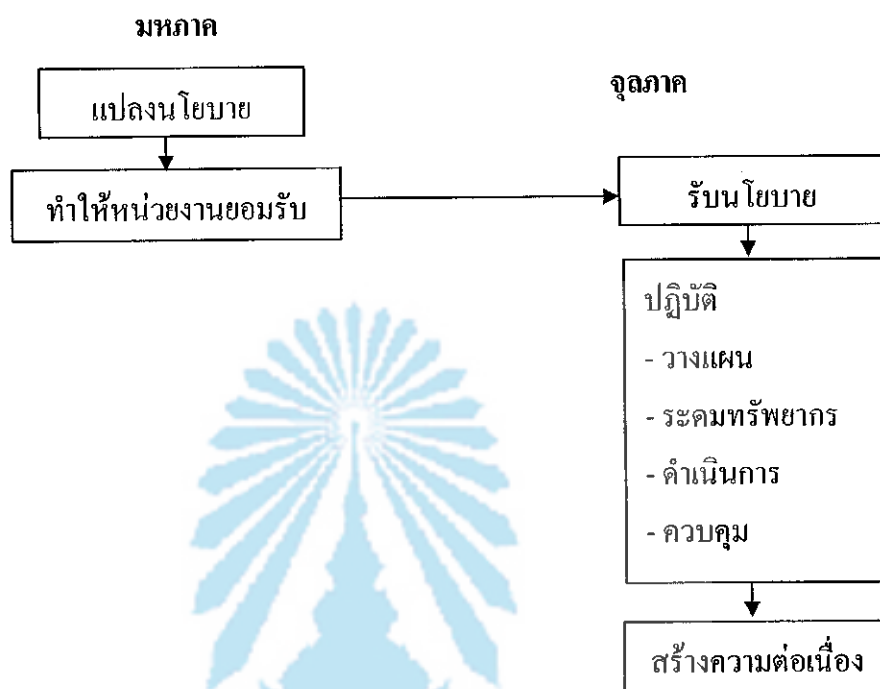
2. การทำให้หน่วยงานในระดับท้องถิ่น ยอมรับ แนวทาง แผนงาน โครงการ หรือผลของการแปลงนโยบายนั้นเพื่อให้แผนมีความกระชับเหมาะสมและสอดคล้องกับหน่วยปฏิบัติต่าง ๆ ในแต่ละพื้นที่และนำไปปฏิบัติมากยิ่งขึ้น

ขั้นตอนในระดับจุลภาค (Micro) เป็นจุดเริ่มต้นที่แท้จริงในการนำนโยบายไปปฏิบัติ เป็นการนำนโยบายจากส่วนกลางมาปฏิบัติในสภาพแวดล้อมของแต่ละท้องถิ่นซึ่งมีความแตกต่างกัน จำเป็นต้องทำให้หน่วยงานในระดับท้องถิ่นยอมรับนโยบายจากรัฐบาลหรือหน่วยงานส่วนกลางให้มากที่สุด เพื่อปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับส่วนกลางภายใต้บริบทและข้อจำกัดของท้องถิ่นนั้น ๆ ขั้นตอนในการนำนโยบายไปปฏิบัติในระดับจุลภาคทำได้ดังนี้

1. **ขั้นการระดมพลัง** คือ การพิจารณายอมรับแผนงานหรือโครงการจากส่วนกลางว่ามีความเหมาะสม สำคัญเร่งด่วน ตรงตามเป้าของหน่วยงานและตอบสนองความต้องการของท้องถิ่นได้หรือไม่เพียงใด ถือว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญยิ่งขั้นตอนหนึ่ง หากหน่วยปฏิบัติยอมรับแผนงานหรือโครงการแล้วย่อมจะทำให้มีนโยบายในเรื่องนั้น ๆ มีโอกาสประสบผลสำเร็จมากยิ่งขึ้น

2. **ขั้นการปฏิบัติ** หลังจากยอมรับแผนงานจากส่วนกลางแล้ว ขั้นตอนต่อไปเป็นการวางแผนของหน่วยปฏิบัติ การระดมทรัพยากรต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติตามนโยบายนั้น ๆ การแสวงหาการสนับสนุนจากประชาชนกลุ่มต่าง ๆ ในพื้นที่ปฏิบัติการ การลงมือดำเนินงานตามแผนงานหรือโครงการ การควบคุมการปฏิบัติงาน โดยปรับเปลี่ยนโครงการ หรือวิธีการดำเนินการให้สอดคล้องกับหน่วยปฏิบัติในท้องถิ่น เนื่องจากหน่วยงานท้องถิ่นแต่ละแห่งอยู่ภายใต้สภาพแวดล้อมที่แตกต่างกันออกไป จึงขึ้นอยู่กับความคิดเห็นของผู้บริหารในระดับท้องถิ่นนั้น ๆ ที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของแผนงานหรือโครงการ ถือเป็นวิธีการที่จะเปิดโอกาสให้มีการปรับตัวเข้าหาซึ่งกันและกัน ระหว่างนโยบายรัฐบาลกลางกับการปฏิบัติตามนโยบายโดยหน่วยงานระดับท้องถิ่น

3. **ขั้นการสร้างความเป็นปึกแผ่นหรือความต่อเนื่อง** เป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญมากอีกขั้นตอนหนึ่ง เนื่องจากการยอมรับและนำนโยบายจากส่วนกลางไปปฏิบัตินั้น หน่วยปฏิบัติในท้องถิ่นจะปฏิบัติแต่ในช่วงระยะเวลาอันสั้น เมื่อส่วนกลางเลิกให้ความสนใจประกอบกับการมีนโยบายใหม่ขึ้นมา ทำให้นโยบายเดิมถูกลดบทบาทความสำคัญไปในที่สุด จำเป็นต้องหาทางทำให้การปฏิบัติตามนโยบายจากส่วนกลางนั้นสืบทอดต่อไปจนกลายเป็นภารกิจประจำวันของผู้ปฏิบัติ แล้วผลของการปฏิบัติจะเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง



ภาพที่ 1 ขั้นตอนการนำนโยบายไปปฏิบัติ

(ที่มา : วรเดช จันทรศร 2541 : 36)

กล่าวโดยสรุป การนำนโยบายไปปฏิบัติเป็นกระบวนการที่มีความต่อเนื่อง มีขั้นตอนในการดำเนินการ แต่ละขั้นตอนมีความสัมพันธ์กัน โดยมีเป้าหมายที่ดำเนินการเป็นไปตามขั้นตอนให้เกิดความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

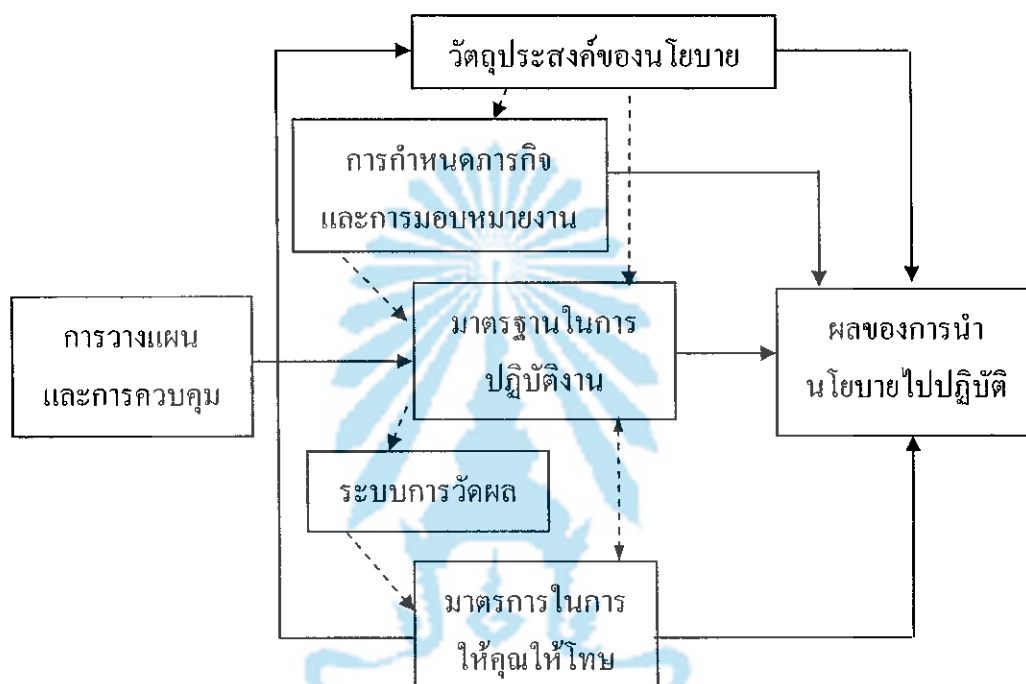
ตัวแบบในการนำนโยบายไปปฏิบัติ

ตัวแบบในการนำนโยบายไปปฏิบัตินั้น ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ศึกษาและพัฒนาเป็นแบบฉบับทางทฤษฎี เพื่อใช้อธิบายว่าองค์กรต่าง ๆ ที่สามารถนำนโยบาย แผนงาน หรือโครงการไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุจุดมุ่งหมาย สำหรับตัวแบบในการนำนโยบายไปปฏิบัติที่นักวิชาการได้ให้ความสำคัญ มีดังนี้

สุรสิทธิ์ วชิรขจร (2549 : 84-92) ได้เสนอตัวแบบในการนำนโยบายไปปฏิบัติที่รวบรวมไว้โดย วรเดช จันทรศร ซึ่งครอบคลุมและเป็นที่ยอมรับในแวดวงวิชาการของไทย ประกอบด้วยตัวแบบที่สำคัญ ดังนี้

1. ตัวแบบที่ยึดหลักเหตุผล (Rational Model) มีแนวคิดว่าการใช้หลักการด้านเหตุผลเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดที่จะชี้วัดความสำเร็จหรือความล้มเหลวของนโยบาย จะต้องยึดหลักเหตุผลเป็นสำคัญใน

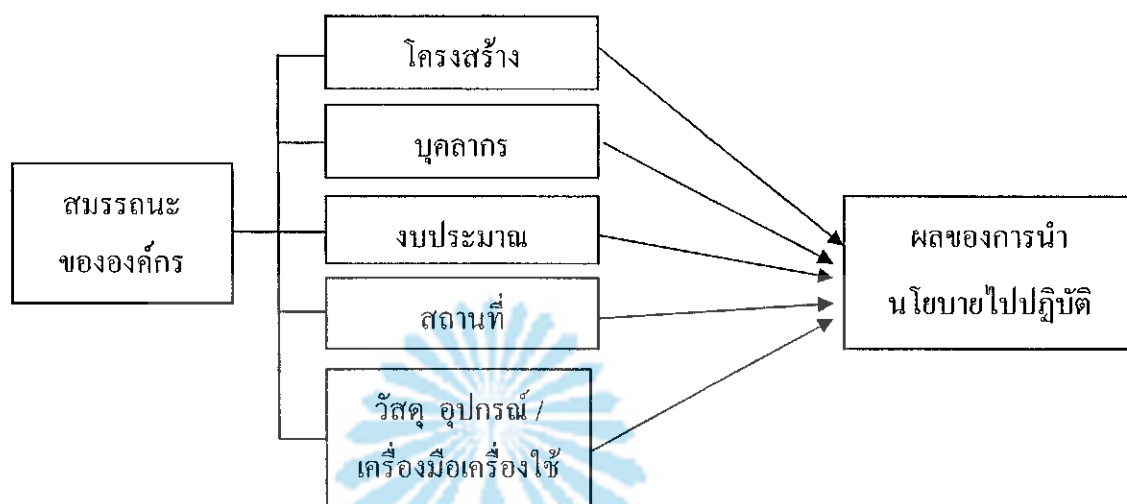
การตัดสินใจ ดำเนินการตามขั้นตอนต่าง ๆ อย่างมีเหตุผล มีการกำหนดวัตถุประสงค์และการกิจอย่างชัดเจน มีการมอบหมายงาน มีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน โดยหลักการที่มีเหตุผลชัดเจน



ภาพที่ 2 ตัวแบบที่ยึดหลักเหตุผล (Rational Model)

(ที่มา : สุรสิทธิ์ วชิรขจร 2549 : 56)

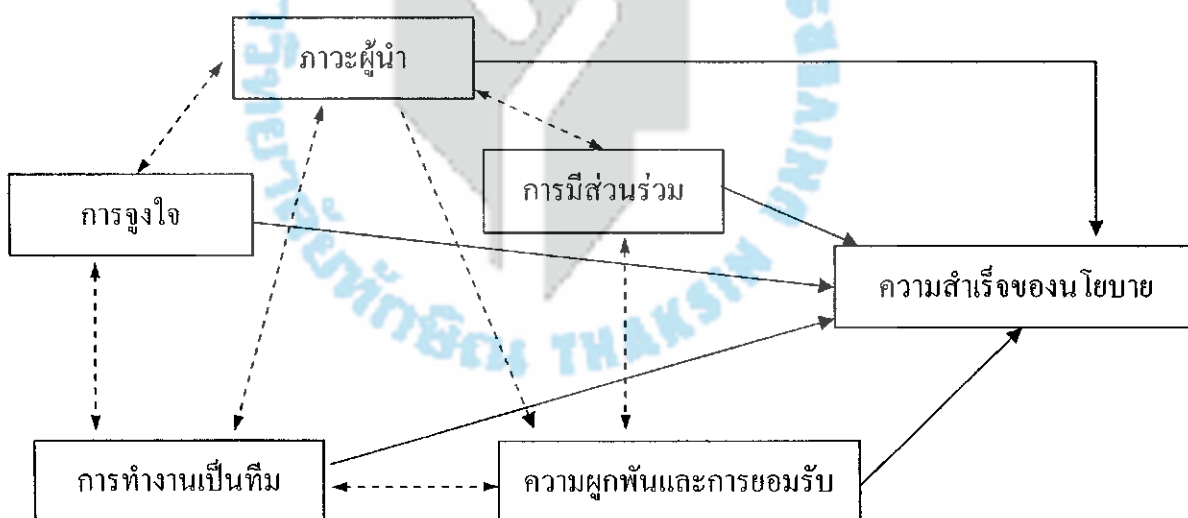
2. ตัวแบบด้านการจัดการ (Management Model) ตัวแบบนี้จะให้ความสนใจสมรรถนะขององค์กร เพราะเชื่อว่าความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติขึ้นอยู่กับองค์กรที่รับผิดชอบในการนำนโยบายไปปฏิบัติ ซึ่งจะมีขีดความสามารถปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับความคาดหวังเพียงใด ในลักษณะนี้โครงการที่จะประสบความสำเร็จได้ จำเป็นต้องอาศัยโครงสร้างขององค์กรที่เหมาะสม บุคลากรที่จะประสบความสำเร็จได้ จำเป็นต้องอาศัยโครงสร้างขององค์กรที่เหมาะสม บุคลากรที่อยู่ในองค์กรจะต้องมีความรู้ความสามารถ ทั้งทางด้านการบริหารและเทคนิคอย่างเพียงพอ นอกจากนี้ องค์กรยังจะต้องมีการวางแผนเตรียมการหรือมีความพร้อมอย่างดี ทั้งด้านวัสดุอุปกรณ์ สถานที่ เครื่องมือเครื่องใช้และงบประมาณ ตัวแบบนี้มีความพยายามที่จะปรึกษา



ภาพที่ 3 ตัวแบบด้านการจัดการ (Management Model)

(ที่มา : สุรสิทธิ์ วชิรขจร 2549 : 87)

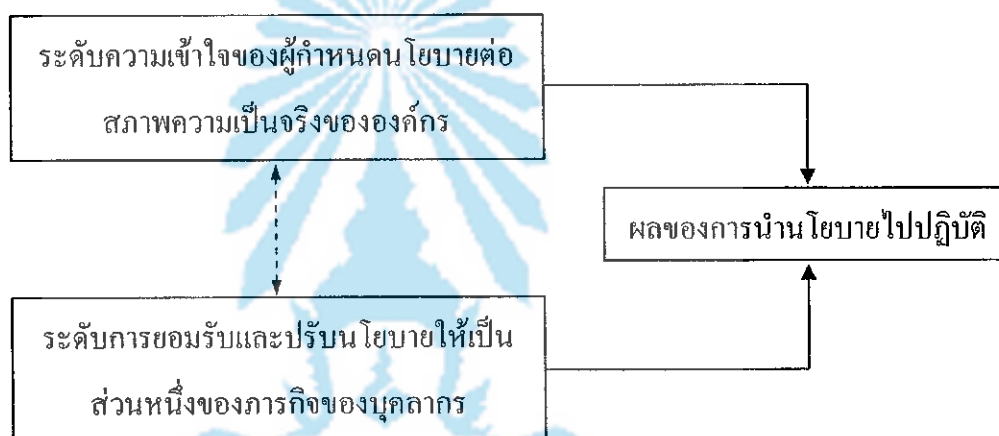
3. ตัวแบบทางด้านการพัฒนาองค์กร (Organization Development Model) มีแนวคิดว่าบุคลากรเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดในองค์กร จึงเน้นการทำงานแบบมีส่วนร่วม การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ การนำนโยบายไปปฏิบัติให้บังเกิดความสำเร็จจึงน่าจะเป็นเรื่องของการจูงใจ การใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสม การสร้างความผูกพันโดยวิธีการให้สมาชิกในองค์กรมีส่วนร่วมเพื่อให้เกิดการยอมรับ ตลอดจนการสร้างทีมงานมากกว่าการมุ่งใช้การควบคุม เป็นต้น



ภาพที่ 4 ตัวแบบทางด้านการพัฒนาองค์กร (Organization Development Model)

(ที่มา : สุรสิทธิ์ วชิรขจร 2549 : 88)

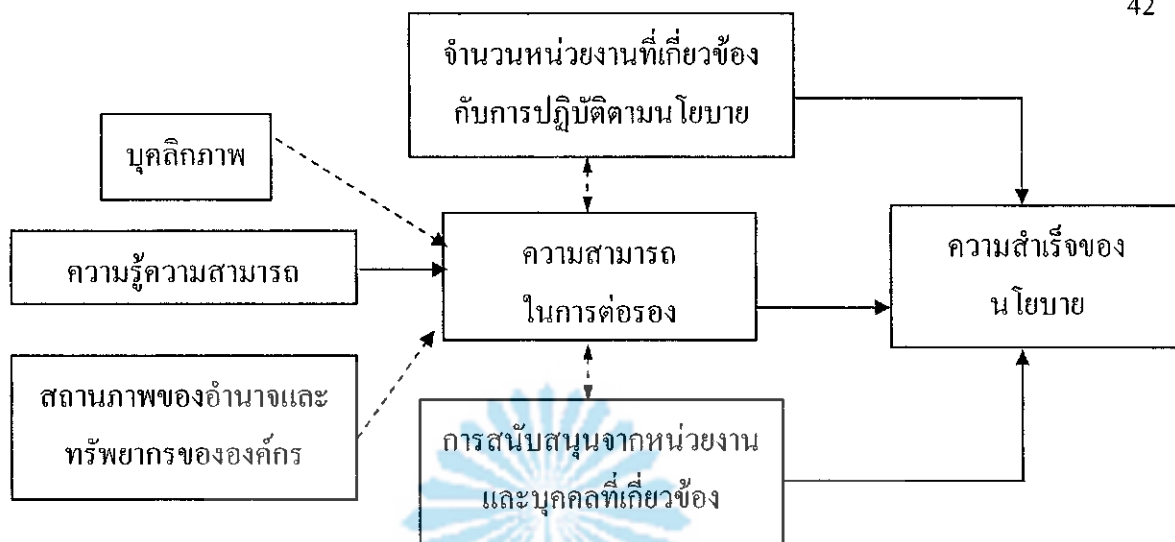
4. ตัวแบบด้านกระบวนการของระบบราชการ (Bureaucratic Process Model) ตัวแบบนี้เชื่อว่าอำนาจขององค์กรไม่ได้อยู่ที่ตำแหน่งหัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชาแต่อาจจะกระจายทั้งองค์กร เพราะข้าราชการระดับล่างที่ติดต่อกับประชาชนสามารถใช้วิจารณญาณในการตัดสินใจที่ผู้บังคับบัญชาไม่อาจจะควบคุมได้ โครงการนี้สำเร็จหรือไม่ จึงขึ้นอยู่กับความพร้อมของข้าราชการระดับนี้เป็นอย่างมาก ว่าสามารถนำนโยบาย แผนงาน หรือโครงการไปปฏิบัติด้วยความยินดี พร้อมและทุ่มเทให้กับการปฏิบัติราชการหรือมีอุปสรรคข้อจำกัดมากน้อยประการใด



ภาพที่ 5 ตัวแบบทางกระบวนการของระบบราชการ (Bureaucratic Process Model)

(ที่มา : สุรสิทธิ์ วชิรขจร 2549 : 90)

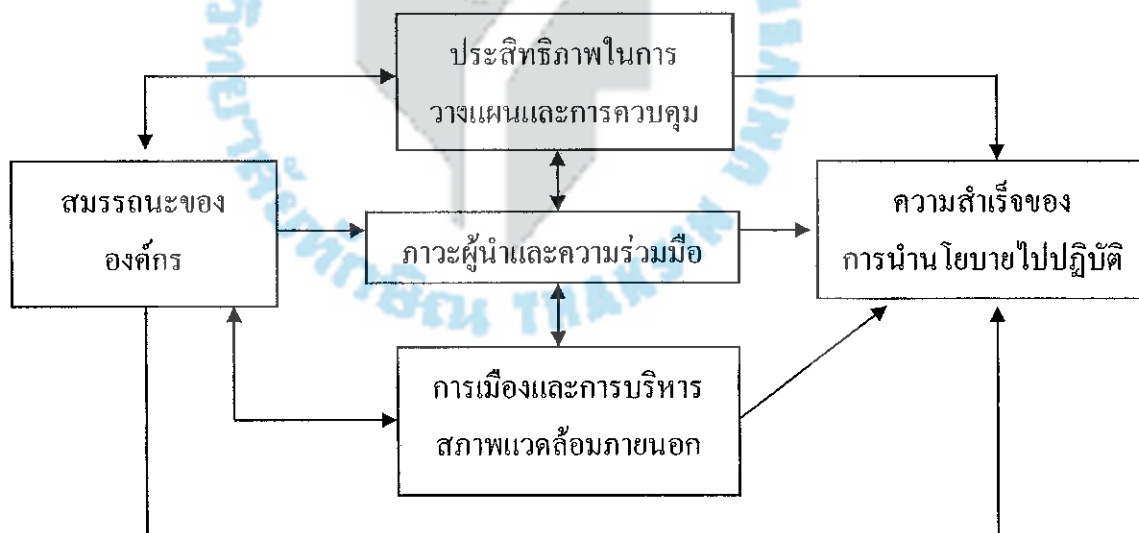
5. ตัวแบบทางการเมือง (Political Model) ตัวแบบนี้เน้นให้เห็นการรักษาผลประโยชน์ของคนไว้เป็นอันดับแรกเป็นสิ่งสำคัญ จึงเป็นการยากที่ทุกฝ่ายจะเห็นชอบและปฏิบัติตามนโยบายอย่างเป็นเอกฉันท์ ความขัดแย้งจะเป็นปรากฏการณ์ธรรมดาที่เกิดขึ้นโดยทั่วไป ความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติจึงเกิดขึ้นจากความสามารถของผู้เล่น หรือบุคคลที่เป็นตัวแทนขององค์กร ในการเจรจาต่อรอง โดยใช้ความรู้ ความสามารถ ความชำนาญในการชักจูงต่อรอง สถานภาพของผู้มีอำนาจและทรัพยากรขององค์กร ตลอดจนการสนับสนุนจากบุคคลและองค์กรต่าง ๆ



ภาพที่ 6 ตัวแบบทางการเมือง (Political Model)

(ที่มา : สุรสิทธิ์ วชิรขจร 2549 : 91)

6. ตัวแบบเชิงบูรณาการ (Integrated Model) เป็นตัวแบบที่รวบรวมแนวคิดจาก 5 ตัวแบบข้างต้น โดยมุ่งแสวงหาผลกระทบของตัวแปรต่าง ๆ ที่มีต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติที่ประสบความสำเร็จทั้งในมิติของผลผลิต ผลลัพธ์ ผลกระทบและประโยชน์ที่ประเทศชาติโดยรวมได้รับ ส่วนตัวแปรอิสระที่นำมาพิจารณา ประกอบด้วย 4 ปัจจัย คือ สมรรถนะขององค์กร ประสิทธิภาพในการวางแผนและการควบคุม ภาวะผู้นำและความร่วมมือ และการเมืองและการบริหารสภาพแวดล้อมภายนอก



ภาพที่ 7 แสดงตัวแบบเชิงบูรณาการ (Integrated Model)

(ที่มา : สุรสิทธิ์ วชิรขจร 2549 : 91)

การนำนโยบายไปปฏิบัติให้มีประสิทธิผล สามารถยึดหลักตามตัวแบบที่กล่าวมาทั้งหมดนี้ได้ เพียงแต่ต้องนำบริบทและสภาพความเป็นจริงขององค์กรมาวิเคราะห์ก่อนว่าเหมาะสมกับตัวแบบใด เพื่อสามารถปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้เข้ากับตัวแบบการนำนโยบายไปปฏิบัติขององค์กรนั้น ๆ

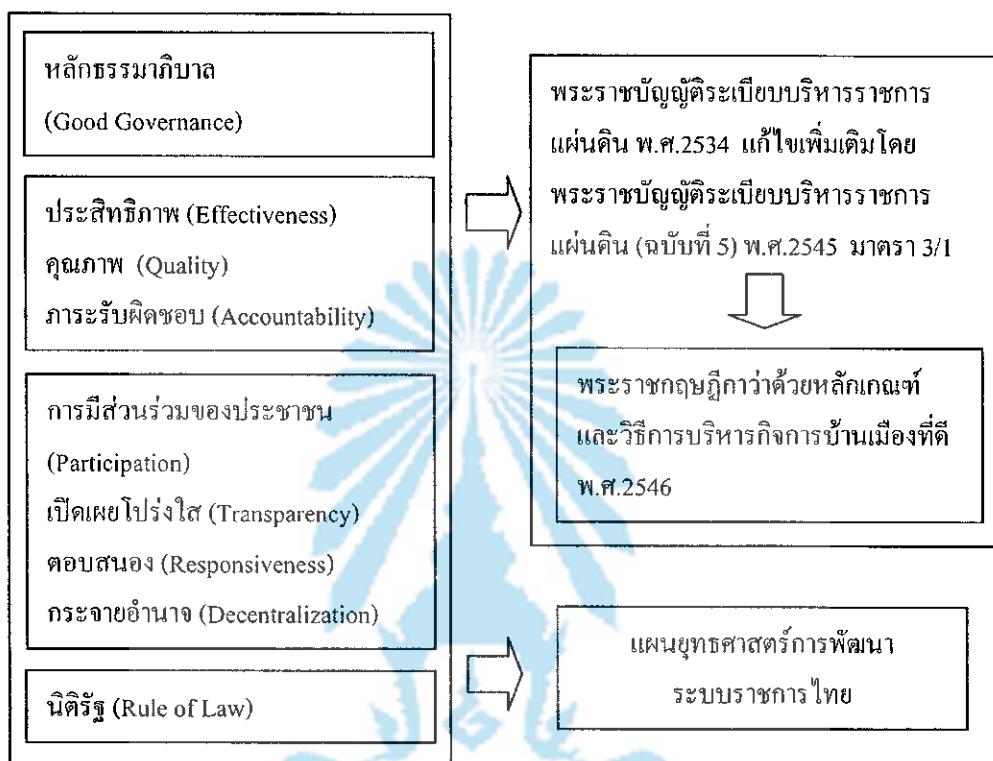
แนวคิดเกี่ยวกับการจัดทำคำรับรองและการประเมินผลปฏิบัติราชการ

การจัดทำคำรับรองและการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ซึ่งเป็นการดำเนินการเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการให้บรรลุเป้าประสงค์ในด้านการยกระดับขีดความสามารถและมาตรฐานการทำงานให้อยู่ระดับสูงและเทียบเท่ามาตรฐานสากล ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ที่มาของการจัดทำคำรับรองและการประเมินผลปฏิบัติราชการ

เนื่องจากรัฐบาลมีนโยบายปรับปรุงประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ.2545 พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 และแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย พ.ศ.2546 – 2550 ในด้านการยกระดับขีดความสามารถมาตรฐานการทำงานให้อยู่ในระดับสูง เพื่อให้ส่วนราชการปฏิบัติงานให้แก่ประชาชนอย่างมีคุณภาพ โดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน และเพื่อให้สามารถกำหนดผู้รับผิดชอบในแต่ละระดับได้ สำนักงาน ก.พ.ร. จึงได้สนับสนุนให้ส่วนราชการต่าง ๆ จัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ.2547 โดยใช้เป็นเครื่องมือในการติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน เพื่อให้การดำเนินงานของส่วนราชการเป็นไปตามนโยบายและเป้าหมายที่กำหนด โดยจัดให้มีคณะผู้ประเมินอิสระดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการเกี่ยวกับ ผลสัมฤทธิ์ของภารกิจ คุณภาพการให้บริการ ความพึงพอใจของประชาชน ผู้รับบริการ ความคุ้มค่าในภารกิจและสำนักงาน ก.พ.ร. อาจเสนอคณะรัฐมนตรีจัดสรรเงินรางวัลพิเศษเป็นบำเหน็จความชอบหรือจัดสรรเงินรางวัลการเพิ่มประสิทธิภาพให้แก่ส่วนราชการหรือให้ใช้เงินงบประมาณเหลือจ่ายของส่วนราชการนั้นเพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุงการปฏิบัติงานของส่วนราชการต่อไป (ดาร์ตัน บริพัตรกุล.2552 : 1)

ดังนั้น การจัดทำคำรับรองและการประเมินผลการปฏิบัติราชการ นำระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการเข้ามาเป็นเครื่องมือ ในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ ซึ่งนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงวิธีการดำเนินงานหรือที่เรียกว่าการปฏิรูประบบราชการของส่วนราชการทั้งประเทศครั้งยิ่งใหญ่



ภาพที่ 8 ที่มาของการจัดทำคำรับรองและประเมินผลการปฏิบัติราชการ
(ที่มา : คาร์ตัน บริพันธ์กุล 2552 :3)

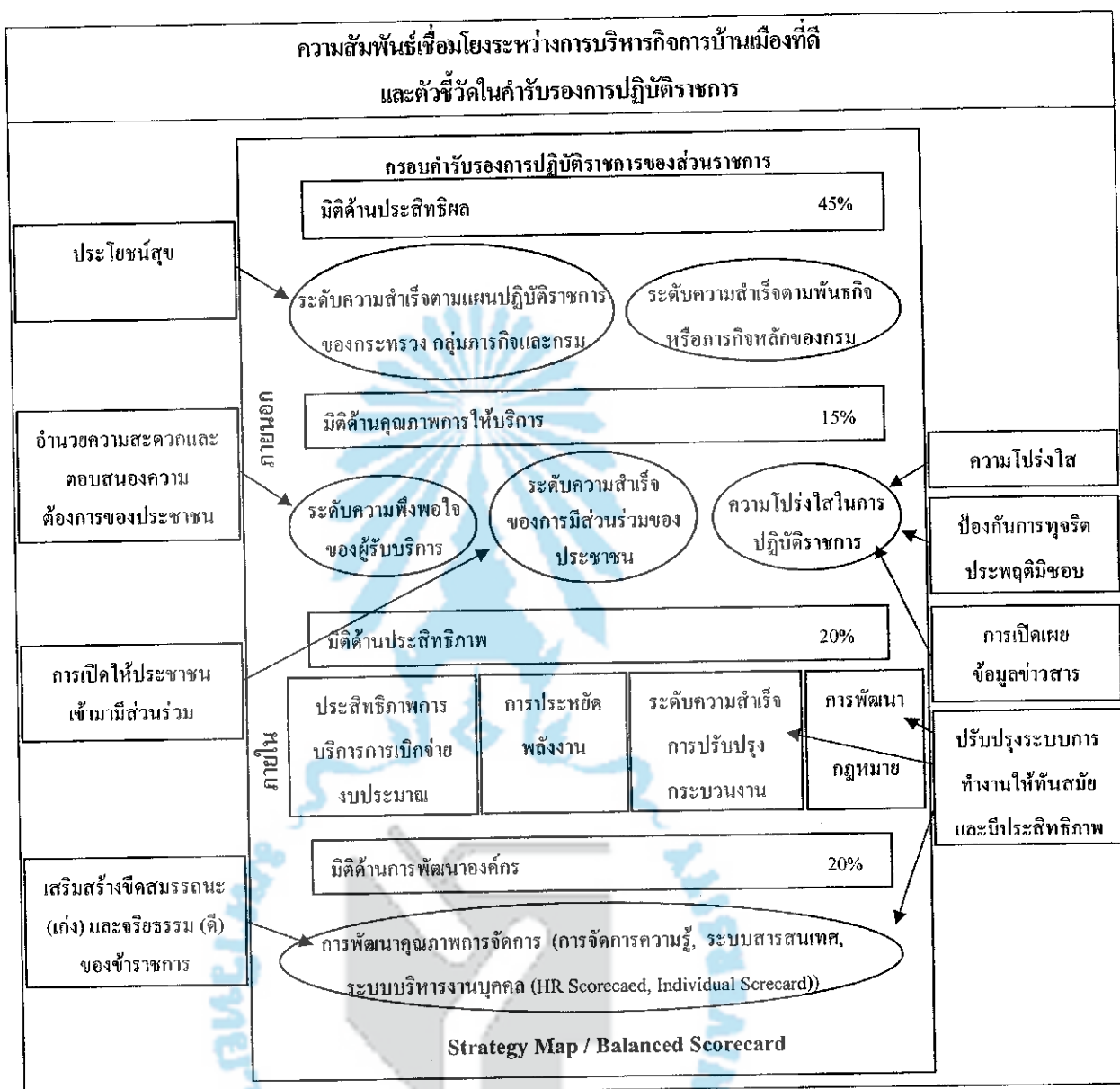
ขั้นตอนของการจัดทำคำรับรองและการประเมินผลการปฏิบัติราชการ

กระบวนการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ (คาร์ตัน บริพันธ์กุล. 2552 :5) ใช้รูปแบบแนวทางการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Management) โดยประยุกต์รูปแบบมาจาก Balanced Scorecard และได้กำหนดเป้าประสงค์ในการบริหารให้สอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาลตามที่กำหนดไว้ในพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 ซึ่งเชื่อมโยงการบริหารใน 4 มิติ ดังภาพที่ 9 และ 10

กรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการประจำปีงบประมาณ



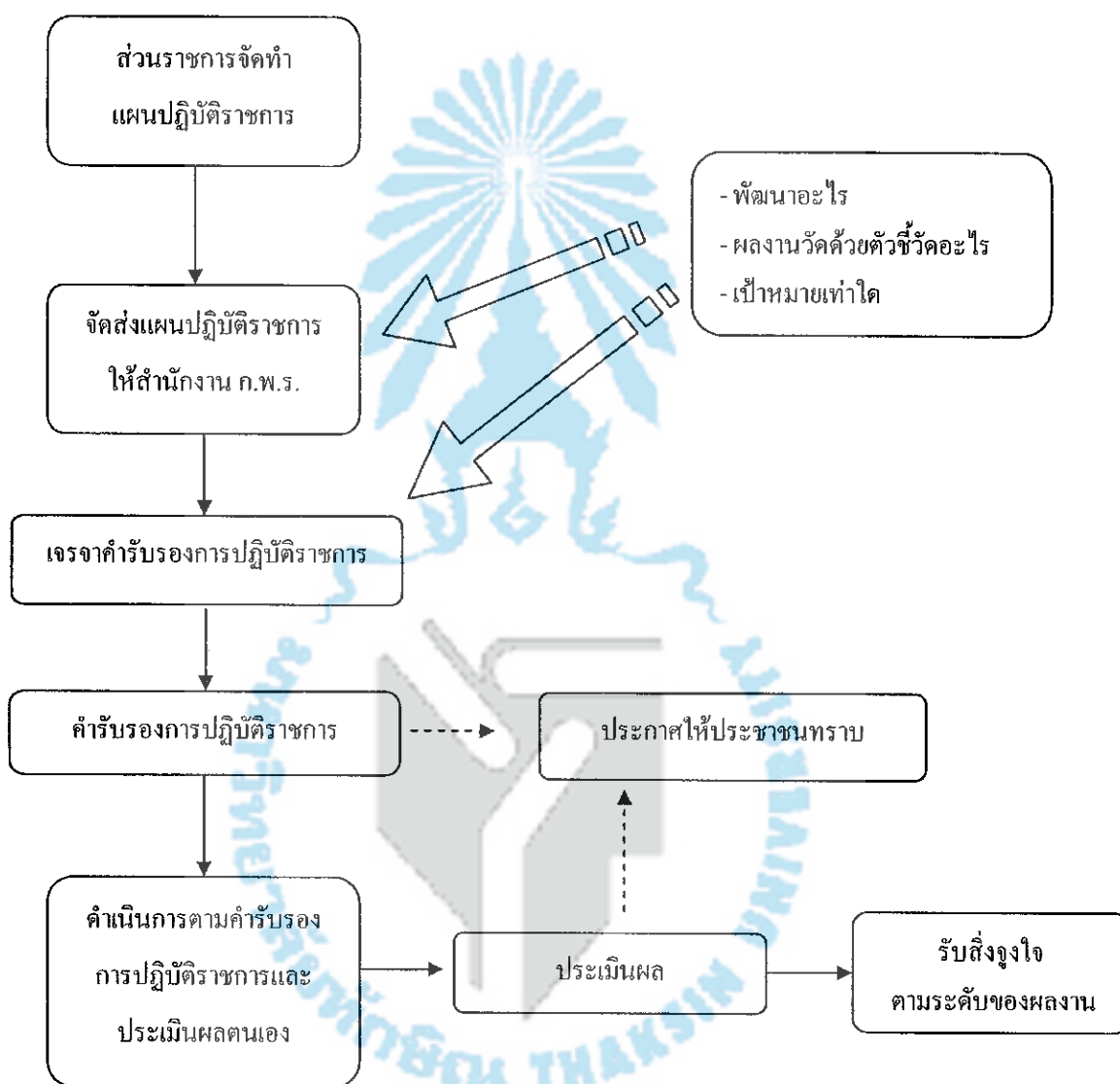
ภาพที่ 9 Balance Scorecard และกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ
 (ที่มา : คาร์ตัน บริพันธ์กุล 2552 : 5)



ภาพที่ 10 การเชื่อมโยงการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีกับตัวชี้วัดใน 4 มิติ
(ที่มา : คาร์ตัน บริพันธ์กุล 2552 : 5)

คำรับรองการปฏิบัติราชการจะช่วยให้รัฐมนตรีและผู้บริหารของแต่ละส่วนราชการและจังหวัดที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแล มีการกำหนดทิศทางและเป้าหมายในเชิงยุทธศาสตร์ มองไปข้างหน้า ทำงานในเชิงรุกและที่สำคัญต้องบูรณาการ และเชื่อมประสานกันมากขึ้น ซึ่งจะทำให้สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบันและอนาคตได้อย่างเหมาะสม

นอกจากนี้ การประเมินผลตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการยังช่วยให้รัฐมนตรีและผู้บริหารของแต่ละส่วนราชการ สามารถใช้ประโยชน์เพื่อติดตามและประเมินผลการปฏิบัติราชการ รวมทั้งวิเคราะห์และปรับปรุงงานได้อย่างเชื่อมโยงครบถ้วนทั้งองค์กรใน 4 มิติ ดังกล่าว



ภาพที่ 11 กลไกและวิธีการในการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ
(ที่มา : คาร์ตัน บริพันธ์กุล 2552 : 10)

การจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 4

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้จัดทำกรอบหลักเกณฑ์ แนวทางการ ปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการที่สอดคล้องกับหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ซึ่ง การดำเนินการดังกล่าวมีผู้แทนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ร่วมเป็น คณะทำงานจัดทำรายละเอียดคำอธิบายตัวชี้วัด เพื่อใช้เป็นคู่มือการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมาย และเพื่อใช้เป็นแนวทางในการจัดทำรายงานการประเมินตนเอง (Self Assessment Report : SAR) ได้อย่างถูกต้องครบถ้วน สอดคล้องกับกรอบและแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติราชการ

ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2553

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้จัดทำรายละเอียดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติ ราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2553 ซึ่งผ่านการเจรจากับคณะกรรมการเจรจาข้อตกลงว่าด้วยผลงาน ที่สำนักงาน ก.พ.ร. มอบหมายและเห็นชอบร่วมกันให้ใช้เป็นตัวชี้วัดผลการปฏิบัติราชการประจำปีโดย มีกรอบการประเมิน 4 มิติ ได้แก่ มิติที่ 1 ด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ มิติที่ 2 ด้านคุณภาพ การให้บริการ มิติที่ 3 ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการและมิติที่ 4 ด้านการพัฒนาองค์กร มีตัวชี้วัดที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานต้องดำเนินการทั้งสิ้น 15 ตัวชี้วัดหลัก 52 ตัวชี้วัดย่อย สำหรับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะต้องดำเนินการทั้งสิ้น 11 ตัวชี้วัดหลัก 40 ตัวชี้วัดย่อย (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ. 2553 : 1)

การดำเนินงาน

ระดับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1. ระดับนโยบาย เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้กำหนดให้เรื่อง คำรับรองการปฏิบัติราชการเป็นวาระร่วมกันของทุกส่วนราชการ โดยให้มีรองผู้อำนวยการสำนักดูแล รับผิดชอบที่ชัดเจน เพื่อให้มีการดำเนินการเป็นไปอย่างทั่วถึง โดยหลักการมีส่วนร่วมและมีการ บูรณาการการดำเนินงาน

2. แต่งตั้งรองเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่รับผิดชอบด้านนโยบายและ แผนเป็นหัวหน้าผู้บริหารการเปลี่ยนแปลง (Chief Change Officer : CCO) เป็นผู้รับผิดชอบหลักและ แต่งตั้งคณะกรรมการที่ปรึกษาด้านการพัฒนาระบบบริหาร เพื่อให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาระบบ บริหารราชการของส่วนราชการในสังกัด

3. แต่งตั้งคณะทำงาน ซึ่งประกอบด้วย ผู้แทนจากสำนัก/หน่วย/สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาจัดทำรายละเอียดตัวชี้วัด (KPI Template) เพื่อใช้ในการสื่อสารให้สามารถเข้าใจได้ตรงกัน ทุกระดับและนำสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. ประชุมชี้แจงการดำเนินงานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปี ให้ผู้แทนจาก สำนัก/หน่วย/สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีความรู้ความเข้าใจ สามารถดำเนินการได้ถูกต้อง ตรง ประเด็นการวัดและประเมินผล

5. บูรณาการการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปีกับแผนปฏิบัติการ ประจำปี เพื่อให้มีเอกภาพในการนำสู่การปฏิบัติในทุกระดับของส่วนราชการและหน่วยงานในสังกัด และจัดทำแผนงานโครงการสนับสนุนตัวชี้วัด

6. จัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการระหว่าง ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และผู้อำนวยการสำนัก กับเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

7. พัฒนาระบบควบคุม กำกับติดตามและรายงานผลการดำเนินงานหลากหลายช่องทาง เช่น การรายงานเอกสาร การรายงานผ่านสื่อ IT เช่น SMIS, OBEC ระยะที่ 2, ระบบ KRS, ARS และ AMSS กำหนดผู้กำกับดูแลตัวชี้วัด ผู้จัดเก็บข้อมูลตัวชี้วัดและผู้รายงานตัวชี้วัดผ่านระบบติดตาม ประเมินผลการดำเนินงาน พร้อมทั้งพัฒนาช่องทางการสื่อสารให้สะดวก รวดเร็ว ทันสถานการณ์

8. จัดทำปฏิทินการดำเนินการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ แสดงความชัดเจนเกี่ยวกับ กำหนดการดำเนินงานในแต่ละกิจกรรม ในระดับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา เพื่อใช้กำกับติดตามให้ผู้เกี่ยวข้องดำเนินการตามปฏิทิน

9. ประสานและส่งเสริมการพัฒนาระบบการให้ผลตอบแทนและการเสริมแรงใจ ประกอบด้วย การกำหนดมาตรการให้สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษานำตัวชี้วัดในคำรับรองการปฏิบัติราชการไปเชื่อมโยงกับวิธีการ ประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือน การกำหนดเกณฑ์การจัดสรรเงินรางวัลให้เหมาะสม และส่งผลให้ฝ่ายบริหารทุกระดับสามารถนำผลการดำเนินงานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการไปเป็น เครื่องมือในการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรและพัฒนาองค์กรให้บรรลุวิสัยทัศน์องค์กร ตามเจตนารมณ์ ของพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

ระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

1. สร้างความรู้ความเข้าใจ การดำเนินงานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการและ การดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีให้บุคลากรในหน่วยงานและสถานศึกษาตระหนักใน การกิจที่จะต้องดำเนินการให้ประสบความสำเร็จ รวมทั้งประชาสัมพันธ์ให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stake Holders) รับทราบเพื่อให้การสนับสนุน ให้ความร่วมมือเพื่อการระดมทรัพยากร ฯลฯ

2. กำหนดให้มีผู้กำกับดูแลตัวชี้วัดและผู้เก็บข้อมูลในแต่ละตัวชี้วัดและจัดทำแผนงานโครงการ/กิจกรรมสนับสนุนตัวชี้วัด

3. มอบหมายให้รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา รับผิดชอบงาน การปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปี การปฏิบัติราชการตามแผนปฏิบัติราชการประจำปี ทั้ง 6 กลยุทธ์และมอบหมายให้มีเจ้าภาพหลักและเจ้าภาพรอง ในการประสาน กำกับ ติดตามประเมิน และรายงานผลการดำเนินงานตัวชี้วัด

4. เร่งรัดดำเนินการตามตัวชี้วัด เพื่อให้สามารถปรับปรุง พัฒนาการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5. จัดทำแบบวัดความพึงพอใจในกระบวนการบริการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อนำข้อมูลมาพัฒนาปรับปรุงแก้ไขคุณภาพการให้บริการ

6. จัดทำและดำเนินการลดรอบระยะเวลาลดขั้นตอนการดำเนินงาน กำกับติดตามให้เจ้าหน้าที่ดำเนินการตามกรอบระยะเวลาของขั้นตอนการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ

7. แต่งตั้งคณะกรรมการประเมินตนเองของหน่วยงาน/สถานศึกษา ประกอบด้วยผู้แทนจากภายในและผู้แทนจากภายนอกองค์กร เพื่อรับรองการประเมินตนเองและวิเคราะห์นำผลการประเมินไปปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงาน

8. กำหนดให้มีการตรวจเยี่ยมติดตามผลการดำเนินงาน (Site Visit) เพื่อรับทราบปัญหาอุปสรรคและนำมากำหนดแนวทางแก้ไข

9. รายงานผลการประเมินตนเองในรอบการรายงานผล 6 เดือน, 9 เดือนและ 12 เดือนตามแบบ SAR Card และปฏิทินการรายงานผ่านระบบ KRS และระบบ ARS ที่กำหนด

10. จัดสรรสิ่งจูงใจให้บุคลากรที่เกี่ยวข้อง โดยการใช้ผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปี ผลการปฏิบัติราชการตามแผนปฏิบัติราชการประจำปี เพื่อให้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาคุณภาพการปฏิบัติราชการ

ระดับสถานศึกษา

1. สร้างความรู้ความเข้าใจกับบุคลากรในสถานศึกษาและคณะกรรมการสถานศึกษา ซึ่งอาจรวมถึงชุมชนด้วย

2. กำหนดให้มีผู้กำกับดูแลตัวชี้วัดและผู้จัดเก็บข้อมูลในแต่ละตัวชี้วัด พร้อมจัดทำแผนงานโครงการ/กิจกรรมสนับสนุนตัวชี้วัด

3. มอบหมายให้มีผู้ประสานงานหลักหรือเจ้าภาพในการกำกับ ติดตามและจัดทำรายงานผลการดำเนินการรายงานต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสาธารณชน

4. จัดเตรียมเอกสารร່องรอยการดำเนินการรองรับการติดตามจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานหรือผู้แทนจากสำนักงาน ก.พ.ร. ที่มาติดตามประเมินผล

5. จัดทำแบบวัดความพึงพอใจในการให้บริการของสถานศึกษาและนำข้อมูลมาปรับปรุงคุณภาพ การให้บริการ

6. จัดให้มีการประเมินตนเองตามตัวชี้วัดที่ต้องปฏิบัติ โดยอาจเชิญกรรมการสถานศึกษามาร่วมเป็นคณะกรรมการประเมินและรายงานผลตามที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากำหนด

7. สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับผลตอบแทนการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ทั้งที่เป็นผลตอบแทนอื่นที่ทางราชการจัดให้ใช้เพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาคุณภาพ การปฏิบัติงาน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. 2553 : 4-7)

กรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2553

ตารางที่ 1 กรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2553

ประเด็นการประเมินผล การปฏิบัติราชการ	ตัวชี้วัด	น้ำหนัก (ร้อยละ)
มิติที่ 1 มิติด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ		50
- ผลสำเร็จตาม แผนปฏิบัติราชการ	1. ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการ บรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการของกระทรวง และนโยบายสำคัญ/พิเศษของรัฐบาล 1.1 ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักใน การบรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการของ กระทรวง 1.2 ระดับความสำเร็จในการขับเคลื่อนนโยบาย สำคัญ/พิเศษของรัฐบาล	30 (18)

ตารางที่ 1 (ต่อ)

ประเด็นการประเมินผล การปฏิบัติราชการ	ตัวชี้วัด	น้ำหนัก (ร้อยละ)
	1.3 ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการดำเนินการตามแผนปฏิบัติราชการของกระทรวงที่มีเป้าหมายร่วมกันระหว่างกระทรวง	(10)
	1.4 ระดับความสำเร็จของการพัฒนาศูนย์บริการร่วมหรือเคาน์เตอร์บริการประชาชน	(2)
	2. ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการของกลุ่มภารกิจ	-
	3. ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการของส่วนราชการระดับกรมหรือเทียบเท่า	20
	3.1 ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการ/ภารกิจหลัก	(15)
	3.2 ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักตามเป้าหมายผลผลิตของส่วนราชการ	(5)
	3.3 ระดับความสำเร็จในการขับเคลื่อนระบบการตรวจราชการเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติราชการ	-
มิติที่ 2 มิติด้านคุณภาพการให้บริการ		20
- ความพึงพอใจของผู้รับบริการ - ความเปิดเผย โปร่งใส	4. ร้อยละของระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการ	6
	5. ร้อยละของระดับความพึงพอใจของผู้กำหนดนโยบาย	3
	6. ระดับความสำเร็จของการดำเนินการตามมาตรการป้องกันและปราบปรามการทุจริต	6
	7. ระดับความสำเร็จในการดำเนินการเกี่ยวกับเรื่องร้องเรียนจนได้ข้อยุติ	5
มิติที่ 3 มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ		10
- การรักษามาตรฐานระยะเวลาการให้บริการ	8. ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการรักษามาตรฐานระยะเวลาการให้บริการ	2

ตารางที่ 1 (ต่อ)

ประเด็นการประเมินผล การปฏิบัติราชการ	ตัวชี้วัด	น้ำหนัก (ร้อยละ)
- การบริหารงบประมาณ	9. ร้อยละของอัตราการเบิกจ่ายเงินงบประมาณรายจ่าย ลงทุน/รายจ่ายในภาพรวม/เงินโครงการลงทุน ภายใต้ แผนปฏิบัติการไทยเข้มแข็ง 2555	2
- ประสิทธิภาพของการ ใช้พลังงาน	10. ระดับความสำเร็จของการจัดทำต้นทุนต่อหน่วย ผลิต	1
- การควบคุมภายในและ การตรวจสอบภายใน	11. ระดับความสำเร็จของการดำเนินการตามมาตรการ ประหยัดพลังงาน	1
- การพัฒนากฎหมาย	12. ระดับความสำเร็จของการควบคุมภายใน	1.5
	13. ระดับความสำเร็จของการตรวจสอบภายใน	1.5
	14. ระดับความสำเร็จของการดำเนินการตาม แผนพัฒนากฎหมายของส่วนราชการ	1
มิติที่ 4 มิติด้านการพัฒนาองค์กร		20
- การบริหารจัดการ องค์กร	15. ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหาร จัดการภาครัฐ (PMQA)	20
	รวม	100

หมายเหตุ ตัวชี้วัดที่ 2 เป็นตัวชี้วัดตามแผนปฏิบัติราชการกลุ่มภารกิจ สำนักงานคณะกรรมการ
การศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นส่วนราชการไม่สังกัดกลุ่มภารกิจจึงไม่มีตัวชี้วัดนี้

เป้าหมายในการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ
พ.ศ.2553

ในส่วนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4 ได้
กำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติราชการของหน่วยงานประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2553 ไว้ตามมิติ
ต่าง ๆ ที่เป็นแนวทางในการประเมินผลการปฏิบัติราชการในหน่วยงานไว้ 4 มิติ คือ มิติด้าน
ประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติการ มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพของ
การปฏิบัติราชการและมิติด้านการพัฒนาองค์กร ดังนี้

ตารางที่ 2 (ต่อ)

ประเด็นการประเมินผล การปฏิบัติราชการ	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย ปี 2553
	3.1.3 ร้อยละของสถานศึกษาในสังกัดที่มีระบบประกันคุณภาพภายในและดำเนินการตามกฎกระทรวงว่าด้วยระบบ หลักเกณฑ์ และวิธีการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา	ระดับ 5
	3.1.4 ระดับคะแนนเฉลี่ยของผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติด้านพื้นฐาน (O-NET) ป.6 ภาษาไทย	ระดับ 5
	3.1.5 ระดับคะแนนเฉลี่ยของผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติด้านพื้นฐาน (O-NET) ป.6 คณิตศาสตร์	ระดับ 5
	3.1.6 ระดับคะแนนเฉลี่ยของผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติด้านพื้นฐาน (O-NET) ป.6 วิทยาศาสตร์	ระดับ 5
	3.1.7 ระดับคะแนนเฉลี่ยของผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติด้านพื้นฐาน (O-NET) ป.6 ภาษาอังกฤษ	ระดับ 5
	3.1.8 ระดับคะแนนเฉลี่ยของผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติด้านพื้นฐาน (O-NET) ม.6 ภาษาไทย	ระดับ 5
	3.1.9 ระดับคะแนนเฉลี่ยของผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติด้านพื้นฐาน (O-NET) ม.6 คณิตศาสตร์	ระดับ 5
	3.1.10 ระดับคะแนนเฉลี่ยของผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติด้านพื้นฐาน (O-NET) ม.6 วิทยาศาสตร์	ระดับ 5
	3.1.11 ระดับคะแนนเฉลี่ยของผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติด้านพื้นฐาน (O-NET) ม.6 ภาษาอังกฤษ	ระดับ 5

ตารางที่ 2 (ต่อ)

ประเด็นการประเมินผล การปฏิบัติราชการ	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย ปี 2553
	3.1.12 ระดับคะแนนเฉลี่ยของผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติด้านพื้นฐาน (O-NET) ม.6 สังคมศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม	ระดับ 5
	3.1.13 ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานเพื่อกระจายอำนาจไปยังสถานศึกษา	ระดับ 5
	3.1.14 SP2 : อัตราส่วนนักเรียนต่อเครื่องคอมพิวเตอร์และเป็นที่พึงพอใจของผู้ใช้	ระดับ 5
	3.1.15 SP2 : จำนวนบุคลากรที่ผ่านการพัฒนาคุณภาพตามโครงการมีคุณธรรมและคุณภาพชีวิตที่ดี	ระดับ 5
	3.2 ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของความสำเร็จตามเป้าหมายผลผลิตของส่วนราชการ (ตามเอกสารงบประมาณรายจ่าย)	
	3.2.2 ร้อยละของนักเรียนที่ได้รับโอกาสสนับสนุนการศึกษาโดยไม่เสียค่าใช้จ่ายสำหรับรายการจัดการเรียน การสอน หนังสือเรียน อุปกรณ์การเรียน เครื่องแบบนักเรียนและกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน	ระดับ 5
	3.2.5 ร้อยละของนักเรียนศูนย์การเรียนรู้บ้านและสถานประกอบการ	ระดับ 5
มิติที่ 2 มิติด้านคุณภาพ การให้บริการ	4. ร้อยละของระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการ	ระดับ 5
	4.1 การจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนในสังกัด สพฐ. ระดับประถมศึกษา	
	4.2 การจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนในสังกัด สพฐ. ระดับมัธยมศึกษา	
	6. ระดับความสำเร็จของการดำเนินการตามมาตรการป้องกันและปราบปรามการทุจริต 6.1 ระดับความสำเร็จของการดำเนินการตามมาตรการป้องกันและปราบปรามการทุจริต	ระดับ 5

ตารางที่ 2 (ต่อ)

ประเด็นการประเมินผล การปฏิบัติราชการ	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย ปี 2553
	12. ระดับความสำเร็จของการควบคุมภายใน 12.1 มีการประเมินการควบคุมภายในของส่วนราชการทุกระดับ 12.2 กำหนดเกณฑ์การให้คะแนนเป็น 5 ระดับ โดยพิจารณาว่าส่วนราชการทุกระดับได้มีระบบการควบคุมภายในที่เป็นไปตามมาตรฐานการควบคุมภายในที่คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินกำหนด (เปรียบเทียบคณะกรรมการการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ.2544 (ข้อ 6))	ระดับ 5
มิติที่ 4 มิติด้านการ พัฒนาองค์กร	15. ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 15.1 ระดับความสำเร็จของการดำเนินการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน 15.1.1 ร้อยละของการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน 15.1.1.1 หมวดบังคับ (หมวด 6 การจัดการกระบวนการ) 15.1.1.2 หมวดสมัครใจ (หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล) 15.1.2 ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายความสำเร็จของผลลัพธ์ในการดำเนินการตามแผนพัฒนาองค์กร 15.1.2.1 หมวดบังคับ (หมวด 6 การจัดการกระบวนการ) 15.1.2.2 หมวดสมัครใจ (หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล)	ระดับ 5 ระดับ 5

ตารางที่ 2 (ต่อ)

ประเด็นการประเมินผล การปฏิบัติราชการ	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย ปี 2553
	15.1.3 ร้อยละของการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน ในหมวดที่ส่วนราชการดำเนินการไม่ผ่านเกณฑ์ฯ ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 15.2 ระดับความสำเร็จของร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักในการบรรลุเป้าหมายความสำเร็จของผลลัพธ์การดำเนินการของส่วนราชการตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน 15.2.1 ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักความสำเร็จของผลสัมฤทธิ์ของมาตรการ/โครงการตามนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดี (อย่างน้อยด้านละ 1 มาตรการ/โครงการ) 15.2.2 ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของเป้าหมายของโครงการตามแผนบริหารความเสี่ยง 15.2.3 ร้อยละความสำเร็จของผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินการ/โครงการที่เปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารราชการ 15.2.4.1 ร้อยละความพึงพอใจของประชาชนที่มีต่อการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารตาม พ.ร.บ. ข้อมูลข่าวสารของราชการ พ.ศ. 2540 15.2.4.2 ระดับความสำเร็จของการบูรณาการข้อมูลสถิติภาครัฐ (Stat Exchange) 15.2.4.3 ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักความสำเร็จจากผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินการตามแผนการจัดการความรู้อย่างน้อย 3 องค์ความรู้	ระดับ 5 ระดับ 5

ตารางที่ 2 (ต่อ)

ประเด็นการประเมินผล การปฏิบัติราชการ	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย ปี 2553
	15.3 ระดับความสำเร็จเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของการ จัดทำแผนพัฒนาองค์กรปีงบประมาณ พ.ศ. 2554	
	15.3.1 ความครบถ้วนของการจัดทำรายงาน ลักษณะสำคัญขององค์กร	ระดับ 5
	15.3.2 ความครบถ้วนของการจัดทำรายงานการ ประเมินองค์กรด้วยตนเองหมวด 1-7 ตามเกณฑ์ คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน	ระดับ 5
	15.3.3 ความครบถ้วนของแผนพัฒนาองค์กร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2554 (2 แผน)	ระดับ 5

จากตารางที่ 2 เป็นรายละเอียดเป้าหมายที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 4 รวมทั้งสิ้น 11 ตัวชี้วัดหลัก 40 ตัวชี้วัดย่อย

การนำนโยบายสู่การปฏิบัติ สามารถดำเนินการตามแผนปฏิบัติการประจำปีของ
หน่วยงาน และจำเป็นต้องมีการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนนั้น เครื่องมือที่
สำคัญตัวหนึ่งของหน่วยงานราชการคือ คำรับรองการปฏิบัติราชการ ถือเป็นคำมั่นสัญญาที่ได้ให้
ไว้กับผู้บังคับบัญชาหน่วยเหนือว่าจะปฏิบัติงานให้บรรลุถึงเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ
และประสิทธิผล อีกทั้งยังเป็นกรอบแนวทางการดำเนินงานเพื่อไปถึงเป้าหมายที่วางไว้นั้น

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความสำเร็จในองค์กร

การดำเนินงานในองค์กร ไม่สามารถปฏิบัติแต่ผู้เดียวได้ จำเป็นต้องมีองค์ประกอบขึ้นใน
องค์กร สำหรับองค์ประกอบที่สำคัญในการปฏิบัติงาน ผู้ศึกษานำไปกำหนดตัวแปรและกรอบแนวคิด
ในการวิจัยโดยอาศัยแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ ได้ดังนี้

1. ปัจจัยภายในองค์กร หมายถึง ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความสามารถในการดำเนินงาน
และการเปลี่ยนแปลงขององค์กรโดยตรง มีความสัมพันธ์กับองค์กรอย่างชัดเจนในด้านต่าง ๆ เช่น
การเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย ทำให้มีการเปลี่ยนแปลงหน้าที่การงาน เป็นเหตุให้ยกเลิก
ตำแหน่งหน้าที่การงานเดิมและสร้างงานใหม่ ความสัมพันธ์ภายในองค์กรของหน่วยงานย่อยต่าง ๆ
เกิดปัญหาไม่คล่องตัวหรือซ้ำซ้อน ทำให้ต้องมีการปรับปรุงความสัมพันธ์ใหม่ กำหนดหน้าที่การงาน

ใหม่ เพื่อให้สามารถดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ได้ดียิ่งขึ้น การเปลี่ยนแปลงผู้บริหารระดับสูง ทำให้มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์กรตามมาเนื่องจากนโยบายเปลี่ยนไป บุคคลในองค์กรเปลี่ยนแปลง เช่น การลาออก การแต่งงาน การย้ายหรือเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ทำให้มีผลต่อการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้ความรู้ความสามารถ การมีส่วนร่วม และความรู้สึกนึกคิดของบุคลากรยังมีผลกระทบต่อองค์กรอีกด้วย ปัจจัยภายในองค์กรประกอบไปด้วย

1.1. ด้านโครงสร้างขององค์กร (Structure)

มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของโครงสร้างองค์กร ดังนี้

เฉลิมพงษ์ มีสมนัย (2547 : 139-140) โครงสร้างองค์กร มีองค์ประกอบ ประกอบด้วย

1. Division of Work การแบ่งงานกันทำตามความถนัดจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร
2. Authority การที่ฝ่ายจัดการจะออกคำสั่งมอบหมายงานได้จะต้องมีอำนาจตามหน้าที่ ปกติการกำหนดอำนาจตามหน้าที่จะกำหนดตามตำแหน่งและจะต้องให้พอเหมาะกับความรับผิดชอบหรือเพียงพอที่จะให้บุคลากรทำงานได้สำเร็จ
3. Discipline ได้แก่ ระเบียบวินัยในการปกครองบังคับบัญชาและระเบียบวินัยในการปฏิบัติงาน
4. Unity of Command หรือเอกภาพในการบังคับบัญชา บุคลากรผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนจะต้องได้รับคำสั่งการมอบหมายงานจากผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว
5. Unity of Direction แต่ละกลุ่มของกิจกรรมหรืองานจะต้องมีเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์เดียวกันและในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์นั้น ๆ จะต้องมีความเห็นเพียงแผนงานเดียวและมีผู้บังคับบัญชาอำนวยการเพียงคนเดียว
6. Subordination of Individual Interest to the General Interest ผลประโยชน์ขององค์กรต้องสำคัญกว่าผลประโยชน์ของบุคลากร
7. Remuneration หรือการจ่ายค่าตอบแทนที่ยุติธรรมแก่พนักงาน
8. Centralization หรือการรวมอำนาจในการตัดสินใจ
9. Scalar Chain หรือสายการบังคับบัญชาเริ่มจากผู้บริหารระดับสูงขององค์กรลงมาและไปสิ้นสุดที่บุคลากรผู้ปฏิบัติงาน
10. Order หรือความเป็นระเบียบเรียบร้อย ในที่นี้จะเน้นที่บุคลากรและวัสดุอุปกรณ์ในการทำงานต้องมีและอยู่ในสถานที่และเวลาที่ถูกต้อง พร้อมทั้งจะให้นำไปใช้ดำเนินงานได้
11. Equity หรือความเสมอภาคโดยเฉพาะฝ่ายบริหารจะต้องมีเมตตาและความยุติธรรมให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเท่าเทียมกัน

12. Stability of Tenure of Personel บุคลากรจะต้องมีปริมาณและความรู้ความสามารถเพียงพอที่จะให้นำมาใช้ดำเนินงานได้ตามที่ต้องการ ไม่มีปัญหาการลาออกของพนักงาน มีการวางแผนกำลังคนที่ดี สามารถจัดหาคนใหม่ทดแทนคนเก่าที่ออกไปได้ทันเวลา

13. Initiative การเสริมสร้างความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการพัฒนางานใหม่ ๆ ให้แก่บุคลากรขององค์กร

14. Esprit de Corps ได้แก่ ความสามัคคีของทีมงานในการปฏิบัติงานร่วมกันในองค์กร

ปภาวดี ดุลยจินดา (2541 : 6) การบริหารราชการ มีส่วนประกอบสำคัญ คือ การจัดโครงสร้างหน่วยงานต่าง ๆ การกำหนดกระบวนการ วิธีการในการปฏิบัติและการจัดทำคำสั่งและคำสั่งเงินที่จะสนับสนุนให้การดำเนินกิจกรรมเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ภายใต้กรอบของกฎหมายที่กำหนดโดยรัฐและสภาพแวดล้อมทั้งทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง

พงศ์ธัญ ศรีสมทรัพย์ และชติดา สรมณี (2546 : 54) ระบบราชการ (Bureaucracy) ประกอบด้วย โครงสร้างของการบริหารภายในที่ซับซ้อนและมีสายการบังคับบัญชา มีการแบ่งแยกหน้าที่กันทำงาน มีการระบุอำนาจหน้าที่ของตำแหน่งต่าง ๆ มีระบบของการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งและมีระบบของความสัมพันธ์ภายในที่เป็นทางการ ระบบราชการจึงเป็นการบริหารขนาดใหญ่มีบุคคลเป็นจำนวนมาก มีระเบียบวินัยและเงื่อนไขในการปฏิบัติงานที่ย่างยากซับซ้อน และมักจะมีอิทธิพลเคลือบแฝงอยู่ภายใน

สมาน รังสิโยภุญช์และสุธี สุทธิสมบุรณ์ (2540 : 11) หลักการบริหารราชการที่ใช้อยู่ในประเทศต่าง ๆ ในปัจจุบัน ประกอบด้วย หลักการรวมอำนาจ หลักการแบ่งอำนาจและหลักการกระจายอำนาจ

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2546 : 76 – 78) ได้กล่าวถึงรูปแบบของโครงสร้างองค์กร ไว้ว่า คนส่วนใหญ่มักจะคุ้นเคยกับโครงสร้างองค์กรแบบราชการ แต่จะพบว่าในปัจจุบันรูปแบบขององค์กรได้มีความหลากหลายมากขึ้น ในส่วนนี้จะเสนอโครงสร้างองค์กรเป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ โครงสร้างองค์กรแบบเครื่องจักรและโครงสร้างองค์กรแบบสิ่งมีชีวิต โดย แต่ละประเภทจะมีรูปแบบที่แตกต่างกันตามระดับของความยืดหยุ่น ดังนี้

1. โครงสร้างแบบราชการของแมกซ์ เว็บบอร์ เป็นโครงสร้างแบบปิรามิดแบบดั้งเดิม ซึ่งการควบคุมขึ้นอยู่กับผู้บังคับบัญชาผู้เดียว โครงสร้างสายการบังคับบัญชาตายตัว องค์กรพยายามทำคู่มือหรือมาตรฐานการทำงาน สิ่งแวดล้อมของโครงสร้างองค์กรแบบนี้เหมาะกับสิ่งแวดล้อมที่มีเสถียรภาพสูง

2. โครงสร้างแบบราชการซึ่งบริหารโดยกลุ่มผู้บริหารระดับสูง ภายใต้สิ่งแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงมากขึ้น เป็นการยากที่จะกำหนดมาตรฐานการทำงานในทุกเรื่อง ผู้บังคับบัญชาสูงสุดจึงสร้างทีมผู้บริหารซึ่งประกอบไปด้วยตนเองและหัวหน้าของหน่วยงานหลัก ๆ โดยทีมผู้บริหารจะทำหน้าที่ในการตัดสินใจระดับนโยบาย และแก้ปัญหาใด ๆ ที่ไม่สามารถแก้ไขได้โดยหน่วยงานปกติ สไตล์การบริหารของแต่ละหน่วยงานหลักขึ้นอยู่กับบุคลิกภาพของผู้บริหารของหน่วยงานนั้นเป็นสำคัญ ซึ่งอาจจะเป็นแบบรวมศูนย์หรือแบบมีส่วนร่วมก็ได้

3. โครงสร้างแบบราชการซึ่งบริหารโดยกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก องค์กรที่มีความจำเป็นในการนำความรู้ความเชี่ยวชาญจากบุคคลภายนอกมาช่วยในการกำหนดนโยบายที่เหมาะสมในกรณีสิ่งแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงมากหรือมีการแข่งขันกันสูง หรือในกรณีที่องค์กรมีความสำคัญต่อการพัฒนาประเทศ หรือกำหนดทิศทางการพัฒนาของประเทศ ซึ่งจะเป็นการเสี่ยงมากหากให้การบริหารตกอยู่ในกำมือของคน ๆ เดียว ในกรณีนี้องค์กรจึงจัดตั้งคณะกรรมการซึ่งมีผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกมาช่วยในการกำหนดนโยบายขององค์กร โดยผู้บริหารขององค์กรจะทำหน้าที่เป็นเลขานุการของคณะกรรมการเพื่อจะนำมติของคณะกรรมการไปปฏิบัติ และผู้บริหารองค์กรจะเป็นผู้ดูแลการปฏิบัติงานประจำขององค์กรให้เป็นไปด้วยดี องค์กรในภาครัฐหลายแห่งมีการจัดโครงสร้างในลักษณะเช่นนี้ เช่น สำนักคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน และคณะกรรมการบริหารของรัฐบาลกิจ

4. โครงสร้างแบบราชการซึ่งมีทีมงานข้ามหน่วยงาน ในกรณีที่องค์กรพบว่ากลุ่มผู้บริหารระดับสูงไม่สามารถแก้ปัญหาได้ทุกอย่าง โดยเฉพาะเรื่องที่ต้องมีการประสานกับหน่วยงานภายในต่าง ๆ องค์กรจึงสร้างทีมงานซึ่งประกอบด้วยผู้ปฏิบัติงานในระดับต่าง อย่างไรก็ตามเนื่องจากโครงสร้างสายการบังคับบัญชาขององค์กรจะมีความเข้มแข็งมาก ทำให้ผู้ปฏิบัติงานที่เข้าร่วมในทีมงานมักทำหน้าที่เป็นตัวแทนของหน่วยงานตนเองมากกว่าจะเป็นผู้ปฏิบัติงานของทีมอย่างแท้จริง ผู้ที่เป็นหัวหน้าทีมงานจะรู้สึกว่าคุณเองมีอำนาจน้อย ไม่สามารถสร้างพันธะผูกพันของทีมงานขึ้นมาได้ และผู้ที่อยู่ในทีมงานมักจะรายงานต่อผู้บังคับบัญชาของหน่วยงานตนเอง

5. โครงสร้างแบบเมทริกซ์ เป็นโครงสร้างที่ใช้การจำแนกตามผลิตภัณฑ์ หรือสินค้าบริการและตามหน้าที่มาใช้พร้อมกันภายใต้โครงสร้างแบบเมทริกซ์ทำให้ทีมงานสามารถนำความเชี่ยวชาญด้านเทคนิค และทรัพยากรมาใช้อย่างเต็มที่

6. โครงสร้างแบบทีมงาน องค์กรแบบนี้จะเน้นการทำงานแบบเป็นทีมงานของโครงการ เนื่องจากสิ่งแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงสูงและองค์กรจะต้องผลิตสินค้าหรือบริการที่มีลักษณะสร้างสรรค์มากขึ้น องค์กรจะให้อิสระกับทีม โดยผู้บริหารอาวุโสจะเป็นผู้กำหนดทิศทางกลยุทธ์ขององค์กร แต่ละทีมจะทำงานอย่างเต็มที่ และมีชีวิตชีวาการประสานงานเป็นแบบไม่เป็น

ทางการ มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและข้อมูลข่าวสารระหว่างทีม โดยเฉพาะผู้นำทีมและกลุ่มผู้บริหารระดับอาวุโส องค์กรจะส่งเสริมการเรียนรู้ขององค์กรและจะพยายามในการสร้างสิ่งใหม่ ๆ รวมทั้งนำความคิดและระบบที่จะช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จมาใช้

7. โครงสร้างแบบเครือข่าย เกิดเมื่อองค์กรตัดสินใจในการจ้างเหมารับช่วง (Sub Contracting) ให้องค์กรอื่นทำงานแทนที่องค์กรจะจ้างคนจำนวนมากเพื่อดำเนินการเอง ดังนั้น องค์กรจะมีกลุ่มคนไม่กี่คนทำหน้าที่ในการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ และให้การสนับสนุนกับองค์กรในเครือข่ายตามความจำเป็น โครงสร้างองค์กรแบบนี้จึงมีลักษณะเป็นระบบขององค์กรซึ่งอยู่ในระบบเปิดที่มีการเปลี่ยนแปลงสูง

จากรูปแบบ 7 รูปแบบที่กล่าวมานี้ องค์กรอาจใช้เวลาในการเปลี่ยนแปลงจากแบบที่ 1 จนถึงแบบที่ 5 อย่างไรก็ตามการพัฒนาเป็นแบบที่ 6 และ 7 จะเป็นการเปลี่ยนแปลงซึ่งมากกว่าการเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง เพราะองค์กรจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงด้านวัฒนธรรมและการเมืองภายในองค์กรด้วยจึงจะประสบความสำเร็จ

ดังนั้น ผู้ศึกษาจึงได้นำเอาแนวคิดนี้มาเป็นตัวแปรในงานวิจัยครั้งนี้ โดยใช้ชื่อตัวแปรว่า ปัจจัยด้านโครงสร้างขององค์กร (Structure) หมายถึง การจัดรูปแบบส่วนงานการกำหนดขอบเขตภารกิจ อำนาจหน้าที่ การแบ่งงานกันทำ และสายการบังคับบัญชาที่มีช่วงการควบคุม มีเอกภาพในการบังคับบัญชา มีความเหมาะสมกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 4

1.2 ด้านยุทธศาสตร์ขององค์กร (Strategy)

มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายยุทธศาสตร์ขององค์กร ดังนี้

อุไรวรรณ แ่มนิยม (2544 : 166) ได้อ้างถึงทฤษฎี McKinsey 7 – S Framework เป็นทฤษฎีที่แสดงให้เห็นถึงประสิทธิผลหรือความสำเร็จของการบริหารองค์กรว่าองค์กรที่ประสบความสำเร็จ จะต้องประกอบด้วยยุทธศาสตร์ที่บริษัทใช้สร้างข้อได้เปรียบเหนือคู่แข่งอย่างยั่งยืน

พัคตร์ผจง วัฒนสินธุ์และพสุ เดชะรินทร์ (2542 : 165) กล่าวถึงกลยุทธ์ขององค์กร (Strategy) ไว้ว่า กลยุทธ์ขององค์กรได้แก่ กิจกรรมหรือการดำเนินงานต่าง ๆ ภายในองค์กรที่ได้ถูกวางแผนขึ้นมาเพื่อให้สอดคล้องและเหมาะสมต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กร กลยุทธ์ขององค์กรจัดทำขึ้นมาโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันเหนือกว่าคู่แข่งอื่น ๆ กลยุทธ์ขององค์กรนั้นมีความสัมพันธ์กับโครงสร้างขององค์กรอย่างใกล้ชิดเนื่องจากการจัดโครงสร้างองค์กรนั้นจะต้องเป็นไปตามกลยุทธ์ขององค์กรนั้น ๆ (Structure Follows Strategy)

ทศพร ศิริสัมพันธ์และคณะ (2544 : 39 – 45) ได้กล่าวถึง McKinsey 7-S ในการวิจัยเรื่อง การพิจารณาระบบการตรวจราชการและผู้ตรวจราชการว่าได้อาศัยกรอบแนวความคิดของ

Athos and Pascale และ Peters and Waterman ซึ่งต่อมาได้เป็นที่รู้จักกันอย่างกว้างขวางและมักจะนิยมเรียกกันทั่วไปว่า “The McKinsey Seven S’s ประกอบด้วย ตัวแปรการวิเคราะห์สองกลุ่มใหญ่ ๆ กล่าวคือ กลุ่มตัวแปรหรือเป็นที่รู้จักกันว่า “The Hard S’s” ได้แก่ ยุทธศาสตร์ (Strategy) คือ การวางทิศทาง ขอบเขตภารกิจและแนวทางการดำเนินงานขององค์กรในการผลิตสินค้าหรือให้บริการ เพื่อสนองต่อความต้องการของลูกค้าหรือสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป อันจะช่วยก่อให้เกิดการปรับปรุงกิจการหรือขีดความสามารถในการแข่งขันให้ดีขึ้น

สมยศ นาวิการ (2548 : 27) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในองค์กร คือ ยุทธศาสตร์ (Strategy) กลยุทธ์เกี่ยวกับการกำหนดภารกิจ การพิจารณาจุดอ่อนและจุดแข็งภายในองค์กร โอกาสและอุปสรรคภายนอก

ดังนั้น ผู้ศึกษาจึงได้นำเอาแนวคิดนี้มาเป็นตัวแปรในงานวิจัยครั้งนี้ โดยใช้ชื่อตัวแปรว่า ปัจจัยด้านยุทธศาสตร์ขององค์กร (Strategy) หมายถึง การวางทิศทาง การวางแผนสูงสุดเพื่อเป็นแนวทางในการบรรลุจุดหมายของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 4 ให้มีความสอดคล้องกับเป้าหมายต่าง ๆ ในทุกระดับ โดยมีตัวชี้วัดผลที่ชัดเจน

1.3 ด้านภาวะผู้นำขององค์กร (Leadership)

ภาวะผู้นำ มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำ ดังนี้

ความหมายของภาวะผู้นำ

จุมพล หนิมพานิช (2547 : 2 ; อ้างอิงจาก David Richard and Necholas. 1980 : 321) ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า หมายถึง กระบวนการทางสังคมที่ผู้ตามมีความรู้สึกว่ามีความชอบธรรมสำหรับผู้ที่จะใช้อิทธิพล จุมพล หนิมพานิช (2547 : 2 ; อ้างอิงจาก Robert. 1980 : 300) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถที่จะชักจูงว่านล้อมให้ผู้อื่นแสวงหาเป้าหมายและเทคนิคที่จะทำให้บุคคลเหล่านั้นไปถึงเป้าหมาย

ธนวรรณ ตั้งสินทรัพย์ศิริ (2548 : 262) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า หมายถึง ความสามารถที่จะมีอิทธิพลและจูงใจบุคคลอื่นให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร กระบวนการภาวะผู้นำเกี่ยวกับการใช้อำนาจหน้าที่ เพื่อช่วยให้บรรลุเป้าหมายกลุ่ม การจูงใจสมาชิกองค์กรให้ทำงานบรรลุเป้าหมายเหล่านี้จะมีอิทธิพลต่อกลไกกลุ่ม และวัฒนธรรมกลุ่ม ภาวะผู้นำต้องอาศัยการจูงใจ บุคคลจะไม่ได้รับการพิจารณาให้เป็นผู้นำ เว้นแต่เขาจะจูงบุคคลอื่น ได้ผู้นำที่มีเหตุผลในระดับใดระดับหนึ่ง เป็นผู้นำที่มีอำนาจ มีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นและสามารถชักจูงบุคคลให้ทำงานได้

วราภรณ์ รุ่งเรืองกลกิจ (2547: 30) สรุปไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการหรือพฤติกรรมการใช้อิทธิพลเพื่อควบคุมสั่งการ เกี่ยยกล่อมหรือจูงใจให้ผู้ตาม หรือกลุ่มปฏิบัติตาม เพื่อบรรลุเป้าหมาย ซึ่งพอจะสรุปความหมายของภาวะผู้นำได้ 2 ลักษณะ

1. กระบวนการหรือพฤติกรรมการใช้อิทธิพล เพื่อควบคุม กำกับ สั่งการ บังคับให้
ผู้ตามปฏิบัติ หรือมีพฤติกรรมตามที่ผู้นำต้องการเพื่อการบรรลุเป้าหมาย

2. กระบวนการหรือพฤติกรรมการประสาน เกี่ยกล่อม จูงใจ กระตุ้น หรือการมี
ปฏิสัมพันธ์กับผู้ตาม เพื่อให้ผู้ตามเกิดความสนใจที่จะแสดงพฤติกรรมที่พึงประสงค์ เพื่อการบรรลุ
เป้าหมาย

เสนห์ จัยโต (2547 : 114) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการที่บุคคลในกลุ่มสมาชิก
คนใดคนหนึ่งพยายามให้พฤติกรรมมีอิทธิพลเหนือสมาชิกคนอื่น ๆ ในกลุ่มเดียวกัน ภาวะผู้นำ คือ
กระบวนการที่บุคคลสามารถทำให้ผู้อื่นยอมรับทั้งในแง่ของความรู้ความสามารถในทางวิชาการ
สุภาพดี จิตใจดีและเป็นบุคคลที่สามารถคล้อยตามได้ คึงดูแล และชักจูงใจให้ผู้อื่นยินดีที่จะปฏิบัติตาม
อย่างเต็มความสามารถ โดยเขามีได้ถูกบังคับให้กระทำแต่อย่างใด

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำหมายถึง กระบวนการทางสังคม ที่บุคคลคนหนึ่งมีลักษณะ
โดดเด่น สามารถชักจูง ให้สมาชิกทำงานหรือปฏิบัติตามได้ด้วยความเต็มใจ ยอมรับ จนบรรลุถึง
เป้าหมายที่วางไว้ ด้วยความรับผิดชอบ ภายในกรอบการตัดสินใจของบุคคลนั้น

ประเภทของผู้นำ

หลักการบริหารเป็นการควบคุมและทำหน้าที่เป็นตัวเชื่อมระหว่าง ผู้นำหรือผู้ปกครอง
และกลุ่มที่ถูกปกครอง โดยแมกซ์ เว็เบอร์ได้แบ่งรูปแบบการใช้อำนาจในการปกครองบังคับบัญชา
ออกเป็น 3 รูปแบบ คือ (คีสิน กุสสถานภาพ. 2538 : 133)

1. ผู้นำแบบอำนาจตามบุญบารมี (Charismatic Authority) เป็นอำนาจพิเศษที่บุคคลใด
บุคคลหนึ่งมีอยู่ในตน เป็นบารมีที่นำมาซึ่งอำนาจในการบังคับบัญชา หรือนำหมู่คนให้ปฏิบัติหรือไม่
ปฏิบัติตามในองค์กรหรือสังคมเช่นนี้ ผู้นำจะใช้อำนาจตามความพึงพอใจของคน การตัดสินใจจะ
ขึ้นอยู่กับคนเพียงคนเดียว โดยผู้ใกล้ชิดกับผู้นำจะเป็นผู้ได้รับการคัดเลือกให้ร่วมงาน

องค์กรที่ได้ผู้นำเช่นนี้มักจะเป็นองค์กรที่อยู่ในสังคมที่มีความเป็นชนบทอย่างสูงหรือ
ในสังคมที่ยุ่งเหิงขาดระเบียบกฎเกณฑ์

2. ผู้นำแบบอำนาจตามประเพณี (Traditional Authority) เป็นอำนาจหน้าที่วัฒนธรรม
ประเพณี ความเชื่อ ของคน กำหนดไว้ว่าผู้นำจะต้องมีอำนาจนั้น ๆ และใช้สิทธิใช้อำนาจดังกล่าว
บริหารองค์กรได้ มีการแบ่งงานกันทำอยู่บ้าง แต่ขึ้นอยู่กับความพึงพอใจของผู้นำ ทำให้
ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชามีมากน้อยตามความเชื่อ คติโบราณ ประเพณีปฏิบัติ
อำนาจของผู้นำจะถูกจำกัดโดยประเพณีสืบทอด แต่ด้วยเหตุที่ไม่มีการกำหนดการใช้อำนาจไว้อย่าง
ชัดเจนทำให้มีช่องโหว่ ที่ผู้นำมักจะใช้อำนาจตามอำเภอใจ ผลประโยชน์ที่เป็นองค์กรจึงมักจะตกอยู่

ในความควบคุมดูแลของผู้นำหรือขุนนางระดับสูงและเพื่อให้มีการสืบทอดอำนาจ ผู้นำมักจะเลือกบุคคลจากครอบครัวตนเอง หรือของครอบครัวผู้ใกล้ชิด มาเป็นผู้บริหาร หรือปฏิบัติงานในองค์กร

องค์กรประเภทนี้ เรามักพบเห็นได้ในสังคมชนบท หรือกึ่งชนบท เพราะในสังคมเช่นนี้ อิทธิพลของประเพณี วัฒนธรรม คติชาวบ้าน มีอยู่ในระดับสูงและครอบคลุม

3. ผู้นำแบบอำนาจตามกฎหมาย (Legal Authority) เป็นอำนาจที่กฎหมายและสิทธิตามตำแหน่งมอบอำนาจดังกล่าวให้ผู้นำ นำไปใช้บริหารองค์กร ใช้เป็นเครื่องมือการบริหารตามระบบราชการ มีโครงสร้างอำนาจ การบริหารที่แยกชัดเจนในสิทธิ หน้าที่ของสมาชิกองค์กรแต่ละคน ลดหลั่นกันไปตามหน้าที่ ผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีความสัมพันธ์กันในแบบของเหตุและผล อำนาจของแต่ละคนในองค์กรจะถูกจำกัดโดยกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ กฎขององค์กร การคัดเลือกบุคลากรให้เข้าไปปฏิบัติงานมักจะปิดประกาศให้คนทั่วไปทราบ แล้วดำเนินการคัดเลือกโดยระบบคุณธรรม โดยผู้ได้รับการคัดเลือก เข้าไปปฏิบัติงาน จะได้รับเงินเดือนเป็นการตอบแทน ผู้นำแบบนี้เป็นตัวจักรสำคัญที่สุดที่จะนำไปสู่วิธีการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสูงกว่าแบบอื่น

เสนาะ ตียาวี (2546 : 204 - 205) อธิบายเกี่ยวกับความเป็นผู้นำที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงว่ามี 2 ลักษณะคือ ผู้นำที่เปลี่ยนแปลงคนอื่น โดยอาศัยความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม (Transactional Leader) กับผู้นำที่สามารถเปลี่ยนแปลงค่านิยม ความเชื่อ และความต้องการของผู้ตามให้เป็นที่ไปในทางที่ดีขึ้น (Transformational Leader) สรุปว่า Transactional Leader เป็นการเปลี่ยนแปลงธรรมดา แต่ Transformational Leader เป็นการเปลี่ยนแปลงที่มีสิ่งใหม่เกิดขึ้น

ผู้นำที่เปลี่ยนแปลงคนอื่น โดยอาศัยความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม (Transactional Leader) ด้วยการจูงใจให้ทำงานหนักจนสำเร็จตามเป้าหมาย ใช้วิธีการช่วยคนเหล่านั้นรู้จักรับผิดชอบ ระบุให้เห็นเป้าหมายอย่างชัดเจน โดยผู้นำใช้วิธีการที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนบรรลุตามความต้องการของตัวเองและขององค์กรเป็นวิธีก่อให้เกิดความพอใจร่วมกัน หรือกล่าวอีกอย่างว่า ผู้นำมองการบริหารเหมือนกับลำดับของการเกิดขึ้นของกระบวนการดำเนินธุรกิจโดยใช้ระบบค่าตอบแทน อำนาจในการบริหารให้คนทำงานและจ่ายค่าตอบแทนเป็นการแลกเปลี่ยน

ผู้นำที่สามารถเปลี่ยนแปลงค่านิยม ความเชื่อและความต้องการของผู้ตามให้เป็นที่ไปในทางที่ดีขึ้น (Transformational Leader) เป็นการเปลี่ยนผลประโยชน์ของแต่ละคนให้เป็นผลประโยชน์ที่ดีขึ้นขององค์กร เป็นวิธีการช่วยพัฒนาให้มองในแนวใหม่ แก้ปัญหาในแนวใหม่ ทำให้คนกล้าทำการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น เข้าใจและกระตุ้นให้ใช้ความพยายามที่มากขึ้นจนบรรลุผลสำเร็จมากกว่าเป้าหมายที่วางไว้ ผู้นำจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีจิตสำนึกมีความมุ่งมั่นเปลี่ยนแปลงความรู้สึกที่มุ่งผลประโยชน์ตัวเองไปเน้นประโยชน์ขององค์กรและของกลุ่ม อาจกล่าวได้ว่า ผู้ปฏิบัติงานเปลี่ยนแปลงตัวเองในทางที่ดีขึ้นเพราะเห็นผู้นำเป็นแบบอย่างของความดี เช่น การเห็นแก่ส่วนรวม

การเสียสละ ความเรียบง่าย ไม่ละโมภ ไม่เอาเปรียบ ฉลาด มีความคิดริเริ่ม ซึ่งหากเปรียบเทียบกับ Transactional Leader เป็นผู้นำที่ทำให้ผู้ตามประสบผลสำเร็จของตัวเองโดยที่งานขององค์กรได้รับประโยชน์ตามเป้าหมายด้วย เมื่อมองในแง่ของผลงาน Transformational Leader ทำให้งานขององค์กรบรรลุผลมากกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ ผู้นำจะใช้อำนาจอ้างอิง (Referent Power) ทำให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานได้ผลมากกว่าที่วางแผนไว้ นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงและการเจริญเติบโต

1. ลักษณะของผู้นำที่เปลี่ยนแปลงคนอื่นโดยอาศัยความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม (Transactional Leader) มีดังนี้ (1) ให้ผลตอบแทนตามสถานการณ์ให้ค่าตอบแทนที่เท่าเทียมกับงานที่ทำให้ผลตอบแทนสูงกับคนที่มีความดีและให้การยกย่อง และยอมรับผู้ที่ทำสำเร็จ (2) ใช้การบริหารตามข้อยกเว้น (Management by Exception) ทั้งในทางบวกและทางลบ ทางบวก คือ คว้าผลการปฏิบัติงานจริงแตกต่างไปจากมาตรฐานเท่าไรจะแก้ไขให้ได้ตามมาตรฐาน ทางลบ คือ เข้าไปแทรกแซงเฉพาะคนที่ทำงานได้ผลงานต่ำกว่ามาตรฐานและ (3) ให้เสรีภาพ คือ เน้นการมอบหมายความรับผิดชอบและการตัดสินใจแก่ผู้ปฏิบัติงานดำเนินการเอง

2. ลักษณะของผู้นำที่สามารถเปลี่ยนแปลงค่านิยม ความเชื่อ และความต้องการของผู้ตามให้เป็นไปในทางที่ดีขึ้น (Transformational Leader) มีดังนี้ (1) มีบารมี หมายถึง มีความดีอยู่ในตัวผู้นำ เช่น การมีวิสัยทัศน์ ความสำนึกในส่วนรวม น่าเชื่อถือไว้วางใจได้ มีความเสมอต้นเสมอปลาย มีความคิดชัดเจน (2) มีแรงบันดาลใจ ไม่ว่าจะเป็นการพูด กิริยา การใช้สัญลักษณ์ การกระทำใด ๆ ให้เข้าใจได้ง่ายจนสร้างให้เกิดความกระตือรือร้นความทะเยอทะยาน ความมุ่งมั่นในตัวผู้ปฏิบัติงานที่จะทุ่มเทให้กับงานและองค์กร (3) การกระตุ้นให้คิดวิธีการที่ใช้ในการทำงาน การจูงใจ การแก้ปัญหาและอื่นใด แสดงให้เห็นถึงการมีความคิดอย่างชาญฉลาด การมีเหตุผล และการมองปัญหาหลายชั้นอย่างแยบยล และ (4) ให้ความเอาใจใส่ เห็นความสำคัญของทุกคน สนใจ ให้เกียรติ ดูแลปฏิบัติต่อคนอย่างเห็นความสำคัญ มีเทคนิคการสอนงาน และฟังความเห็นอย่างสนใจที่ทำให้ผู้พูดรู้สึกว่าคุณค่าสำคัญ

รูปแบบการนำ (Leadership styles)

1. ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leader) พฤติกรรมผู้นำแบบนี้ยึดถือเรื่องการมีส่วนร่วมในการคิด การทำ การตัดสินใจ มีการปรึกษาหารือรับฟังความคิดเห็นจากสมาชิก เปิดกว้าง และยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่างหลากหลาย การแก้ปัญหาต่าง ๆ จึงให้ทุกฝ่ายเข้าร่วมพิจารณา เป็นการมุ่งความสัมพันธ์ ความเป็นผู้นำแบบประชาธิปไตย มีสมมติฐานว่าอำนาจของผู้นำได้มาจากผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถสั่งการด้วยตัวของเขาเองได้และมีความคิดริเริ่มในการทำงาน ซึ่งตรงกับทฤษฎี Y ของแมคเกรเกอร์ (McGregor) นโยบายขององค์กรถูกพิจารณาและตัดสินใจโดยกลุ่มผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาและผู้นำ ผู้นำรูปแบบนี้เชื่อว่าการตัดสินใจจะรอบคอบได้

เนื่องจากการระดมความคิดเห็นที่หลากหลาย สมาชิกในองค์กรเรียนรู้และพัฒนาการเรียนรู้ทำให้สมาชิกเกิดความรู้สึกในการเป็นเจ้าของงาน เจ้าของความคิด แบ่งการตัดสินใจให้สมาชิกในกลุ่มมีส่วนในการตัดสินใจและมอบความรับผิดชอบบางส่วนให้แก่กลุ่ม

2. ผู้นำอำนาจนิยมเผด็จการ (Authoritarian) ผู้บริหารมักจะตัดสินใจกำหนดนโยบายและวางแผนการปฏิบัติงานด้วยตนเองแล้วจึงกำหนดมอบหมายให้สมาชิกทำตามแนวทางและแผนงานที่ตนกำหนดไว้ ไม่สนใจรับฟัง ไม่เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะ ลักษณะผู้นำเช่นนี้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่ต้องการความเด็ดขาด รวดเร็ว ต้องตัดสินใจทางใดทางหนึ่ง ประกอบกับสมาชิกที่มีลักษณะยอมจำนนต่ออำนาจ ความเป็นผู้นำแบบเผด็จการนี้มีสมมติฐานว่าอำนาจของผู้นำได้มาจากตำแหน่งหน้าที่ที่พวกเขาดำรงอยู่และผู้ที่บังคับบัญชามีความเกรงใจและไว้วางใจไม่ได้ ซึ่งตรงกับลักษณะของทฤษฎี X ของแมกเกรเกอร์ (McGregor) ผู้นำแบบเผด็จการนี้จะทำการตัดสินใจโดยลำพัง ผู้นำแบบนี้จึงเต็มไปด้วยอำนาจและความรับผิดชอบมาก เมื่ออำนาจของผู้นำแบบเผด็จการกลายเป็นการกดขี่ข่มเหง ผู้ใต้บังคับบัญชาจะรู้สึกที่ไม่ปลอดภัยและหวาดกลัว

3. ผู้นำแบบปล่อยเสรี (Laissez – Faire Leader) ผู้นำลักษณะนี้จะปล่อยให้ผู้ตามการเคลื่อนไหวด้วยความอิสระ โดยที่ผู้นำไม่เกี่ยวข้องหรือชี้แนะแต่อย่างใด ลักษณะผู้นำชนิดนี้เหมาะสมอย่างยิ่งในสถานการณ์ที่เกิดความขัดแย้ง ผู้นำจึงปล่อยให้เกิดไปตามสถานการณ์ ผู้นำในสังคมไทยมักจะมีลักษณะเช่นนี้ คือ ตาม “กระแสสังคม” แต่ถ้าผู้นำวิเคราะห์สถานการณ์ ผิดพลาด หรือใช้การหลีกเลี่ยงมากเกินไป ผู้นำจะเป็นผู้สร้างปัญหาในลักษณะดินพอกหางหมู ซึ่งก็คือ การเอาตัวรอดแต่องค์กรไม่รอด

4. ผู้นำแบบกฎระเบียบ (Rule and Regulation) ผู้นำลักษณะนี้มักถือกฎระเบียบข้อบังคับเป็นหลัก เป็นลักษณะผู้นำแบบไทยเช่นกัน เพราะการใช้กฎระเบียบเป็นมาตรฐานทำให้มีความแน่นอนสูง แต่กฎระเบียบที่แน่นอนตายตัวนี้การปฏิบัติจะไม่มีที่ยืดหยุ่น ทำให้ไม่สามารถสร้างสรรค์ผลงานได้ แต่สวัสดิภาพและสถานภาพของตนเองยังอยู่ เพื่อนร่วมงานจะอดอึดคับข้องใจขาดความคิดสร้างสรรค์ งานจะเดินช้าแต่ไม่ผิด

5. ผู้นำที่มีรูปแบบผสมและแนวทางการใช้ (Mixed Types and Utilization) ในการเลือกใช้ภาวะผู้นำแต่ละแบบขึ้นอยู่กับสถานการณ์การนำขณะนั้นและลักษณะของกลุ่ม ผู้ตามในองค์กร ซึ่งผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องสามารถนำไปวิเคราะห์และปรับใช้ได้ (บรียงค์ โตจินดา, 2545 : 366 - 368)

องค์ประกอบของภาวะผู้นำ

ธนวรรณ ตั้งสินทรัพย์ศิริ (2548 : 261 - 262) ได้จำแนกองค์ประกอบของการเป็นผู้นำมี 4 ประการ ดังนี้

1. ความสามารถในการใช้อำนาจให้เกิดประสิทธิผลเป็นที่ยอมรับ ลักษณะของอำนาจและความแตกต่างระหว่างอำนาจและอำนาจหน้าที่
2. ความสามารถในการใช้แรงจูงใจบุคคลทุกระดับและทุกสถานการณ์ เป็นความสามารถในการเข้าใจบุคคล สามารถใช้ทฤษฎีการจูงใจ ชนิดของอิทธิพลการจูงใจ ลักษณะของระบบการจูงใจ สามารถใช้ความรู้กับบุคคลและสถานการณ์ ผู้บริหารจะต้องเข้าใจทฤษฎีการจูงใจและเข้าใจส่วนประกอบในการจูงใจ และสามารถประยุกต์ใช้ได้
3. ความสามารถในการชักนำ ความสามารถที่จะให้ผู้ตามใช้ความสามารถในการทำงานของกลุ่ม ในขณะที่การใช้ผู้จูงใจจะเป็นจุดกลางของผู้ได้บังคับบัญชา
4. ความสามารถในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าต่างๆ สิ่งสำคัญของการจูงใจขึ้นกับความคาดหวังรางวัลที่ได้รับและความพยายามที่จะได้รับร่วมกับปัจจัยอื่น ๆ เช่น สิ่งแวดล้อม ตลอดจนบรรยากาศองค์กร การระลึกถึงปัจจัยเหล่านี้ จะต้องนำไปใช้สำหรับพฤติกรรมผู้นำและพัฒนาทฤษฎีต่าง ๆ การศึกษาทฤษฎีจิตวิทยาของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลจะนำไปสู่ทักษะ กลุ่มบุคคล งานเบื้องต้นของผู้บริหาร คือ การออกแบบและการรักษาสิ่งแวดล้อมในการทำงานให้เอื้อต่อการทำงานของพนักงาน

เรื่องยศ ปรีดี (2542 : 50) สรุปไว้ว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่บุคคลหนึ่ง (ผู้นำ) ใช้อิทธิพลและอำนาจของตนชักนำให้บุคคลอื่น (ผู้ตาม) มีความกระตือรือร้นเต็มใจในสิ่งที่เขาต้องการ โดยมีเป้าหมายขององค์กรเป็นจุดหมายปลายทาง ความสามารถในการมีศิลปะในด้านภาวะผู้นำนั้นประกอบด้วย 4 ส่วน

1. ความสามารถในการใช้อำนาจอย่างมีประสิทธิภาพและการปฏิบัติหน้าที่ตามความรับผิดชอบ
2. ความสามารถเข้าใจมนุษย์ที่มีแรงจูงใจแตกต่างกัน ตามสภาพของเวลาและสถานการณ์ต่างๆ
3. ความสามารถในการสร้างแรงคล้อยให้ผู้ได้บังคับบัญชาใช้ความสามารถที่มีอยู่อย่างเต็มใจในการปฏิบัติงานต่างๆ ที่ได้รับมอบหมาย
4. ความสามารถในการจัดบรรยากาศ ที่สามารถกระตุ้นและจูงใจให้ปฏิบัติงานเต็มตัวในการปฏิบัติตามภารกิจต่าง ๆ และสรุปคุณสมบัติที่เป็นบุคลิกภาพทางสำคัญของผู้นำไว้ว่า ต้อง

ข้อสัต์ย กล้าหาญ ความสามารถ คุณธรรมและสิ่งที่จะช่วยเสริมเพิ่มขึ้นอีก คือ บุคลิกดี น่านับถือ พุดเก่ง เสียงดี น่ารัก ฉลาด มีเกียรติ เข้าสังคม วางตัวการกระทำต่างๆ เหมาะสม

ดังนั้น ผู้ศึกษาจึงได้นำเอาแนวคิดนี้มาเป็นตัวแปรในงานวิจัยครั้งนี้ โดยใช้ชื่อ ตัวแปรว่า ปัจจัยด้านภาวะผู้นำขององค์กร (Leadership) หมายถึง ศิลปะในการบริหารที่จำเป็นอย่างยิ่งต่อผู้บริหารที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ เป็นพฤติกรรมของบุคคลหนึ่งซึ่งเป็นผู้ นำ เป็นผู้ตัดสินใจ กำหนดปัญหา วางแผนและรับผิดชอบต่อความอยู่รอดขององค์กร กระตุ้นเพื่อสร้างความร่วมมือระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ร่วมทำงานด้วยความศรัทธาแน่นถือ ด้วยความเต็มใจ เพื่อบรรลุเป้าหมายสูงสุดของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 4 ร่วมกัน

1.4 ด้านบุคลากรขององค์กร (Staff)

มีนักวิชาการหลายท่าน ได้ให้ความหมายบุคลากรขององค์กร ดังนี้

ความหมายบุคลากรขององค์กร

สมยศ นาวิการ (2548 : 27) ได้กล่าวถึงปัจจัยด้านบุคลากรเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในองค์กร กล่าวคือ บุคลากร (Staff) หมายถึง ผู้ร่วมองค์กร

ทศพร ศิริสัมพันธ์และคณะ (2544 : 39 – 45) ได้กล่าวถึง McKinsey 7-S ในการวิจัยเรื่อง การพิจารณาระบบการตรวจราชการและผู้ตรวจราชการ ว่าได้อาศัยกรอบแนวความคิดของ Athos and Pascale และ Peters and Waterman ซึ่งต่อมาได้เป็นที่รู้จักกันอย่างกว้างขวางและมักจะนิยมเรียกกันทั่วไปว่า “The McKinsey Seven S’s” ประกอบด้วย ตัวแปรการวิเคราะห์สองกลุ่มใหญ่ๆ กล่าวคือ กลุ่มตัวแปรหรือเป็นที่รู้จักกันว่า “The Hard S’s” มีตัวแปรด้านบุคลากร (Staff) เป็นตัวแปรหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในองค์กร

สรุปได้ว่า บุคลากร หมายถึง บุคลากรขององค์กร เป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายที่องค์กรวางไว้ โดยจำเป็นต้องมีความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่กำหนดและหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง

ความหมายของความรู้ความเข้าใจ

ได้มีผู้ให้ความหมายของความรู้ไว้หลายท่าน ดังนี้

ชาวลด แพรัตกุล (2526 : 87) ได้ให้ความหมายว่า ความรู้ คือบรรดาข้อเท็จจริงหรือรายละเอียดของเรื่องราวและการกระทำใด ๆ ที่มนุษย์ได้สะสม และถ่ายทอดกันต่อ ๆ มาตั้งแต่ในอดีต และเราสามารถรับทราบสิ่งเหล่านั้นได้

ประกาศเพ็ญ สุวรรณ (2526 : 9) ให้ความหมายว่า ความรู้ เป็นพฤติกรรมขั้นต้นซึ่งผู้เรียนเพียงแต่จำได้ อาจจะโดยการนึกได้ หรือโดยการมองเห็น ได้ยิน ได้จำ เช่นความรู้เกี่ยวกับคำจำกัดความ ความหมาย ข้อเท็จจริง ทฤษฎี โครงสร้าง มาตรฐาน วิธีการแก้ปัญหา กฎ เหล่านี้เป็นต้น

จำนง พรายเข้มแข (2531 : 68) ได้ให้คำจำกัดความว่า ความรู้ หมายถึง ความสามารถในการทรงรักษาไว้ซึ่งทั้งปวงของประสบการณ์ที่ผ่านมา รวมทั้งสิ่งที่สัมพันธ์กันกับประสบการณ์นั้น ๆ ด้วย

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2542 : 165) ได้ให้คำจำกัดความของความรู้ ไว้ว่าเป็นข้อเท็จจริง ความจริง กฎเกณฑ์ และรายละเอียดต่าง ๆ ที่มนุษย์ได้รับ และมีการเก็บสะสมไว้จากการประมวลประสบการณ์ต่าง ๆ

จากที่กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า ความรู้ หมายถึง ข้อมูล ข่าวสารรายละเอียดของสิ่งต่าง ๆ ที่เป็นข้อเท็จจริงที่บุคคลได้สะสมไว้เป็นประสบการณ์ เก็บเป็นความจำและสามารถวัดได้

ได้มีผู้ให้ความหมายของความเข้าใจไว้หลายท่าน ดังนี้

ประกาศเพ็ญ สุวรรณ (2526 : 10) กล่าวว่า ความรู้เป็นพฤติกรรมขั้นต้น ซึ่งผู้เรียนเพียงจำได้ อาจจะโดยการฝึกหรือการมองเห็น ได้ยิน จำได้ ความรู้ขั้นนี้ ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับคำจำกัดความ ข้อเท็จจริง ทฤษฎี กฎ โครงสร้างและวิธีแก้ปัญหา

ประกาศเพ็ญ สุวรรณ (2526 : 11) ให้ความหมายว่า ความเข้าใจ หมายถึง ความสามารถในการแปลความ ตีความ และขยายความจากสื่อความหมายต่าง ๆ ข้อมูลและสิ่งต่าง ๆ ที่ได้พบเห็น รับรู้ ซึ่งก็คือ พฤติกรรมด้านความเข้าใจ เป็นพฤติกรรมที่สามารถดัดแปลง แก้ไข สิ่งที่ยากมาเป็นสิ่งง่าย สิ่งซับซ้อนให้เป็นสิ่งธรรมดา ความเข้าใจจึงแตกต่างจากความจำ แต่มีความเข้าใจต้องมีพื้นฐานจากการเรียนรู้ ความรู้และความจำก่อนเพื่อให้เกิดความเข้าใจยิ่งขึ้นบลูม (Bloom) ได้แยกความเข้าใจออกเป็น 3 ลักษณะดังนี้

1. การแปลความ (Translation) เป็นความสามารถในการจับใจความให้ถูกต้องกับสิ่งที่สื่อความหมาย หรือความสามารถในการถ่ายทอดความหมายจากภาษาหนึ่งไปสู่อีกภาษาหนึ่ง หรือจากการสื่อสารรูปแบบหนึ่งไปสู่อีกรูปแบบหนึ่ง

2. การตีความ (Interpretation) เป็นความสามารถในการอธิบาย หรือแปลความหมายหลาย ๆ อันมาเรียงกัน โดยทำการจัดระเบียบสรุปย่อเป็นเนื้อความใหม่ได้ โดยยึดเนื้อหาข้อความเดิมเป็นหลัก ไม่ต้องอาศัยหลักเกณฑ์อื่นใดมาใช้

3. การขยายความ (Extrapolation) เป็นความสามารถที่ขยายเนื้อหา ข้อมูลที่รับรู้มาให้มากขึ้น หรือเป็นความสามารถในการทำนาย หรือคาดคะเนเหตุการณ์ล่วงหน้าได้อย่างดี โดยอาศัยข้อมูลอ้างอิง หรือแนวโน้มที่เห็นได้จากข้อมูล

สรุปได้ว่า ความเข้าใจ หมายถึง การที่บุคคลนำสิ่งที่อยู่ในความทรงจำ ไม่ว่าจะเป็นข้อมูลข่าวสาร รายละเอียดของสิ่งต่าง ๆ แล้วสามารถนำไปถ่ายทอดให้ผู้อื่นได้ตามที่ต้องการ

ความหมายของความรู้ความเข้าใจ

สรุปได้ว่า ความรู้ความเข้าใจ หมายถึง การที่นำสิ่งที่อยู่ในความทรงจำของบุคคลที่ได้สะสมไว้สามารถถ่ายทอดต่อ ๆ กันมาตลอดจนสามารถที่จะสื่อความหมาย แปลความ ตีความ ขยายความหรือแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับเรื่องต่าง ๆ หลังจากที่ได้รับข่าวสารเกี่ยวกับเรื่องนั้น ๆ แล้ว

ดังนั้น ผู้ศึกษาจึงได้นำเอาแนวคิดนี้มาเป็นตัวแปรในงานวิจัยครั้งนี้ โดยใช้ชื่อ ตัวแปรว่า ปัจจัยด้านบุคลากรขององค์กร (Staff) หมายถึง บุคคลที่ปฏิบัติงานในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4 ที่มีความรู้ความเข้าใจ ทักษะการดำเนินงานให้บรรลุตามเป้าหมายและส่งผลต่อความสำเร็จของการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2553

1.5 ด้านการสื่อสารและการประชาสัมพันธ์ขององค์กร

การสื่อสารและการประชาสัมพันธ์ในองค์กรทำให้สมาชิกในองค์กรได้รับรู้เป้าหมายและข้อมูลข่าวสารร่วมกัน เพื่อสามารถกำหนดวิธีการดำเนินงานของตนเองให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรต่อไปได้ มีนักวิชาการหลายท่านที่กล่าวถึงวิธีการสร้างควมมีส่วนร่วมจากการสื่อสารประชาสัมพันธ์ในองค์กร เพื่อเป็นพื้นฐานของความร่วมมือขั้นแรกในการดำเนินงานร่วมกัน

ชินรัตน์ สมสืบ (2550 : 288) กล่าวถึง มาตรฐานของระบบการมีส่วนร่วมในภาครัฐที่ประสบผลสำเร็จ มี 6 เกณฑ์ เกณฑ์ที่มีความเกี่ยวข้องกับด้านการสื่อสารและการประชาสัมพันธ์ มี 2 เกณฑ์ คือ เกณฑ์มาตรฐานที่ 3 ลักษณะการมีส่วนร่วมเป็นเกณฑ์ที่หนึ่งที่กำหนดให้หน่วยงานภาครัฐจะต้องมีส่วนร่วมในกิจกรรมที่เกี่ยวข้อง เช่น จัดให้มีการทำเอกสารจดหมายข่าว เป็นสื่อในการแสดงความคิดเห็นและเสนอข้อมูลต่างๆ แก่สาธารณะ เกณฑ์มาตรฐานที่ 6 ความคาดหวังของกลุ่มเป้าหมาย มีการดำเนินการที่เกี่ยวข้องคือ จัดให้มีการประชาสัมพันธ์แก่ประชาชน ชุมชนต่าง ๆ ถึงผลประโยชน์ของการเข้าร่วม รวมถึงผลได้ผลเสียและค่าใช้จ่ายของผู้เข้าร่วมตั้งแต่ก่อนเริ่มดำเนินการ

วันชัย วัฒนศัพท์ (2543 : 167) กล่าวถึง ประชาชนโดยทั่วไปจะเข้ามามีส่วนร่วมโดยคำนึงถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารประชาสัมพันธ์ซึ่งมีผลต่อความสำเร็จ ดังนี้

1. การให้ข้อมูลข่าวสารต่อสาธารณชนทั่วไป ผลที่จะติดตามมาของการกระทำที่ได้นำเสนอ เพื่อที่ประชาชนจะได้เลือกที่จะเข้ามามีส่วนร่วมหรือไม่อย่างไร

2. การให้ข้อมูลกับสาธารณชนโดยทั่วไป เกี่ยวกับผลที่จะตามมาของการที่จะไม่ทำตามกิจกรรมที่นำเสนอ

3. การแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนของการมีส่วนร่วมที่ประชาชน เพื่อจะรู้ว่าเขาจะมีส่วนร่วมอย่างไรถ้าเขาต้องการที่จะมีส่วนร่วม

4. การจัดหาช่องทางที่เท่าเทียมกันในการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารของทุกส่วนของสาธารณชนแก่ผู้ที่ทำหน้าที่ตัดสินใจ

5. การสร้างความมั่นใจว่าความคิดเห็นจากทุกส่วนในชุมชนจะได้รับการเก็บรวบรวม

ถวิลวดี บุรีกุล (2547 : 271) กล่าวว่า การมีส่วนร่วมของประชาชนที่มีผลต่อความสำเร็จ จะต้องประกอบไปด้วยปัจจัย ดังต่อไปนี้

1. ข้อมูลจากประชาชนส่งผ่านไปยังผู้เสนอโครงการต่าง ๆ เพื่อให้ความรู้ ผู้เสนอโครงการนั้น ๆ ให้ทราบถึงธรรมชาติและแนวคิดของสังคม

2. ข้อมูลทางเทคนิค เกี่ยวกับเรื่องที่เป็นประเด็นสนใจจากผู้เสนอโครงการส่งผ่านไปยังประชาชน

3. มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร มีความเข้าใจกันระหว่างประชาชนกับผู้เสนอโครงการ หรือระหว่างประชาชนด้วยกันเองในอันที่จะรับฟังข้อมูลของกันและกัน

ในยุคปัจจุบันนี้เป็นยุคของข้อมูลข่าวสาร ใครมีข้อมูลข่าวสารที่ทันสมัยย่อมได้เปรียบ ในการประกอบการงานทั้งปวง เพราะในอนาคตรการแข่งขันทางการค้า การแย่งงานอาชีพจะทวีความรุนแรงยิ่งขึ้น ดังนั้น การรับทราบข้อมูลข่าวสารที่ทันสมัยเกี่ยวกับงานของตน จึงมีความสำคัญยิ่งต่องานอาชีพของตน ซึ่งถือเป็นสิ่งประกอบสำคัญที่ทำให้การทำงานมีความสุขและประสบความสำเร็จด้วยดี การรับทราบข้อมูลข่าวสารมีวิธีการดังต่อไปนี้

1. รับทราบข่าวสารจากสื่อสารมวลชนทุกชนิด เช่น หนังสือพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์ โทรสารและเครื่องมือโทรคมนาคมอื่น ๆ

2. รับทราบข่าวสารข้อมูลจากแหล่งข่าว หมายถึง การหาข่าวด้วยตนเอง หรือมอบหมายให้บุคคลที่เกี่ยวข้องเข้าไปดูข้อเท็จจริงในแต่ละเรื่องหรือแต่ละพื้นที่ที่จะเป็นการได้ข้อมูลที่ถูกต้องที่สุด มีประโยชน์มากสำหรับงานอาชีพของตน เช่น การสำรวจความต้องการของผู้บริโภค สำรวจแหล่งผลิตและจำหน่ายสินค้าแต่ละชนิด

3. การรับทราบข่าวสารจากการศึกษาค้นคว้าและการศึกษาดูงาน จะเป็นประโยชน์ในการนำความรู้ที่ได้มาพัฒนางานในอาชีพของตน เพราะจะได้ข้อเท็จจริงที่ชัดเจนยิ่งขึ้น

4. การรับทราบข่าวสารข้อมูลในกลุ่มอาชีพ เช่น จากสมาคม ชมรม สหกรณ์ ตลาดหลักทรัพย์ จะมีประโยชน์สำหรับการรับทราบข่าวสารความเคลื่อนไหวที่ทันสมัยในงานอาชีพเดียวกัน ทั้งยังสามารถคาดการณ์แนวโน้มของปัจจุบันและอนาคตได้

5. การรับทราบข่าวสารข้อมูลจากหน่วยงานของทางราชการ ถือเป็นเรื่องสำคัญ เพราะรัฐบาลจะพยายามส่งเสริมให้ประชาชนได้ประกอบอาชีพที่มีรายได้เพียงพอกับค่าใช้จ่ายในครอบครัว โดยจะตั้งหน่วยงานส่งเสริมงานอาชีพ ตามกระทรวง ทบวง กรมต่าง ๆ ครอบคลุมทุกอาชีพ ดังนั้น บุคคลที่จะประสบความสำเร็จในงานอาชีพของตนต้องติดต่อขอทราบข้อมูลข่าวสารจากส่วนราชการทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค

6. การรู้จักการวิเคราะห์ข่าวเป็นขั้นตอนสำคัญยิ่ง เพราะเป็นการกลั่นกรองข้อมูลที่ได้มาจากแหล่งต่าง ๆ เพื่อนำมาสรุปให้เกิดประโยชน์ต่องานอาชีพของตน โดยยึดหลักการสำคัญดังนี้ (1) ที่มาของข่าวหรือแหล่งข่าว มีความน่าเชื่อถือมากน้อยเพียงใด (2) วิธีการได้มาซึ่งข่าวสาร หมายถึง วิธีการเก็บข้อมูลหรือบุคคลให้ข่าว มีประสบการณ์ มีความรู้ความสามารถน่าเชื่อถือหรือไม่ (3) ศึกษาแนวโน้ม คือ การดูข้อมูลย้อนหลังหลายๆ ปี เพื่อดูแนวโน้มที่น่าจะเกิดขึ้นในอนาคต และ (4) ศึกษาความเป็นไปได้ เพื่อการเลือกแนวทางหรือตัดสินใจนำสิ่งที่ดีมีประโยชน์ต่องาน อาชีพของตนไปวางแผนในการทำงาน

ฟอสเตอร์ (Foster, 1973 : 146 – 147) กล่าวว่า การยอมรับ หมายถึง การที่บุคคลเรียนรู้ผ่านการศึกษา สามารถบรรยายได้โดยผ่านขั้นตอนการรับรู้ การยอมรับจะเกิดขึ้นได้หากมีการเรียนรู้ด้วยตนเอง และการเรียนรู้จะเกิดผลก็ต่อเมื่อมีการทดลองปฏิบัติและจะยอมรับได้ก็ต่อเมื่อแน่ใจแล้วว่าสิ่งนั้นก่อให้เกิดประโยชน์อย่างแน่นอน

ดังนั้น ผู้ศึกษาจึงได้นำเอาแนวคิดนี้มาเป็นตัวแปรในงานวิจัยครั้งนี้ โดยใช้ชื่อตัวแปรว่า ปัจจัยด้านการสื่อสารและการประชาสัมพันธ์ขององค์กร หมายถึง การจัดประชุม อบรม สัมมนา บุคลากรทางการศึกษาเป็นประจำเพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาด้านการจัดการ และให้ได้รับข้อมูลข่าวสารจากทางองค์กรเพื่อการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นต่อการบริหารงาน รับทราบปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงาน พร้อมทั้งมีการประชาสัมพันธ์งาน และข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ให้บุคลากรทางการศึกษาได้รับทราบและเข้าร่วมกิจกรรมกลุ่มที่จัดขึ้นในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 4

2. ปัจจัยภายนอกองค์กร หมายถึง ปัจจัยที่มีส่วนกำหนดลักษณะของสิ่งแวดล้อมเฉพาะ และอาจมีผลกระทบต่อความสามารถขององค์กรในการแสวงหาทรัพยากร ผลกระทบที่เกิดขึ้นกับองค์กรอาจไม่ชัดเจนนัก ประกอบไปด้วย

2.1 สภาพแวดล้อมด้านการเมือง

การเปลี่ยนแปลงรัฐบาลบ่อย ๆ หรือเปลี่ยนแปลงนโยบายการบริหารประเทศย่อมมีอิทธิพลทำให้องค์กรเปลี่ยนแปลงไปอย่างมาก ทั้งภาระหน้าที่ขององค์กรและบุคคลในองค์กร มีนักวิชาการและผู้ศึกษาหลายท่านกล่าวถึงสภาพแวดล้อมด้านการเมืองไว้ดังนี้

กรมการปกครอง (2547 : 26) การปฏิรูปทางการเมืองที่ผ่านมาเป็นแรงผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในหลายประการ โดยเฉพาะเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 ได้มุ่งเน้นและเปิดโอกาสให้ประชาชนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการปกครอง การตรวจสอบการใช้อำนาจอธิปไตย รวมถึงการปรับปรุงโครงสร้างของสถาบันทางการเมืองให้มีเสถียรภาพ และประสิทธิภาพมากขึ้น กระแสความเป็นประชาธิปไตยซึ่งทำให้เกิดการตระหนักร่วมกันอย่างกว้างขวางถึงความจำเป็นที่จะต้องเสริมสร้างพัฒนาระบบการเมืองให้เป็นประชาธิปไตยอย่างสมบูรณ์ โดยมีองค์พระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข มีประชาชนซึ่งมีความเป็นพลเมืองและมีโอกาสพัฒนาศักยภาพในการพึ่งตนเองอย่างเต็มที่ เพื่อมีส่วนร่วมอย่างเต็มภาคภูมิในกระบวนการทางการเมืองของประเทศ มีนักการเมืองที่มีคุณธรรม จริยธรรม มีความรู้ความสามารถสูง ยึดผลประโยชน์ของประชาชนและประเทศชาติเป็นหลัก เป็นที่พึ่งและสามารถตอบสนองความต้องการของประชาชน เพื่อให้ได้ระบบการปกครองโดยประชาชนของประชาชนและเพื่อประชาชนอย่างแท้จริง

ปรีชา หงษ์ไกรเลิศ (2545 : 13) การเมืองเป็นการวิเคราะห์ กฎหมาย รายละเอียดของข้อบังคับ ที่เป็นแนวทางในการทำงานของหน่วยงานที่เป็นราชการหรือเป็นกรอบการดำเนินงาน ตลอดจนแบบแผนที่ต้องปฏิบัติของหน่วยงานเอกชน ประกอบด้วยตัวแปร เช่น

1. แนวนโยบายของรัฐ เช่น นโยบายของรัฐบาลในการใช้หรือเลิกใช้แนวทางประชานิยม
2. ความมั่นคงของรัฐบาล ที่ในการวิเคราะห์จะอาศัยการประเมินสถานการณ์โดยผู้เชี่ยวชาญ นักวิชาการ ตัวแปรนี้มักมีอิทธิพลต่อตัวแปรอื่นในวงกว้างทั้งความมั่นคงต่อสถาบันการเมือง ระบบเศรษฐกิจ สภาพความอ่อนไหวหรือมั่นคงทางสังคม
3. บทบาทของกลุ่มผลประโยชน์และกลุ่มกดดัน ซึ่งตัวแปรปัจจัยนี้มีอิทธิพลต่อทิศทางการกำหนดนโยบายของรัฐบาล ตลอดจนหน่วยงานของรัฐบาล ให้ดำเนินมาตรการไปในทิศทางที่เห็นว่ามีเหมาะสม
4. ความขัดแย้งและความรุนแรงทางการเมือง เป็นตัวแปรปัจจัยที่ใช้ในการวิเคราะห์ร่วมกันกับตัวแปรความมั่นคงทางการเมือง ที่มีผลต่อบรรยากาศด้านเศรษฐกิจ สังคมการเมือง ตลอดจนมีอิทธิพลในด้านความสัมพันธ์ระหว่างประเทศในวงกว้างอีกด้วย

5. พฤติกรรมทางการเมือง เป็นสิ่งที่นักการเมืองแสดงออกมาในภาพรวม ในรูปของความเสียสละเพื่อประชาชน หรือการหาผลประโยชน์ให้แก่ตนเองและ/หรือพรรคพวก

จะเห็นได้ว่าสภาพแวดล้อมภายนอกทางการเมืองและกฎหมายนี้มีผลกระทบทั้งต่อการทำงานของภาครัฐและเอกชนอย่างเลี่ยงไม่ได้

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตรัง เขต 1 (2551 : 13) ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้านการเมือง (Political) เป็นปัจจัยที่เอื้อต่อการพัฒนา คือ นโยบายการกระจายโอกาสทางการศึกษาแบบให้เรียนฟรี 15 ปี อย่างมีคุณภาพ เงินบำรุงการศึกษาเพื่อพัฒนาผู้เรียน โดยผู้ปกครองเป็นผู้ลงทุนและพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ส่งผลให้นักเรียนเรียนต่อมากขึ้น และครูสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการเรียนการสอนโดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ องค์การภาครัฐ เอกชน นักการเมืองและผู้นำชุมชนต่างสนับสนุนในการพัฒนากิจกรรมของโรงเรียน สิ่งที่เป็นอุปสรรคอย่างมาก คือ นโยบายการปรับลดอัตราค่าเล่าเรียนขาดบุคลากร

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2546 : 124) กล่าวถึง ปัจจัยทางการเมือง ไว้ว่า ได้แก่ นโยบายรัฐบาล กฎระเบียบต่าง ๆ ที่กำหนดให้องค์กรต่าง ๆ ปฏิบัติตาม และการเคลื่อนไหวของกลุ่มผลประโยชน์ต่าง ๆ ทางการเมือง

ดังนั้น ผู้ศึกษาจึงได้นำเอาแนวคิดนี้มาเป็นตัวแปรในงานวิจัยครั้งนี้ โดยใช้ชื่อ ตัวแปรว่า ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมด้านการเมือง หมายถึง กฎข้อบังคับ นโยบายของรัฐบาล แนวโน้มการออกกฎหมายและพระราชบัญญัติต่าง ๆ ที่ส่งมีอำนาจต่อการดำเนินงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ได้แก่ พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ.2545 พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 และแผนยุทธศาสตร์ การพัฒนาระบบราชการไทย เป็นต้น ซึ่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว จะส่งผลกระทบต่อโดยตรงต่อการดำเนินงาน ตัวอย่างเช่น การเปลี่ยนแปลงนโยบายของรัฐบาลอาจเป็นผลดีต่อการทำงานของบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตรัง เขต 4 ไม่ว่าจะเป็นการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรหรือแม้แต่วัฒนธรรมและกำลังใจต่อบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน เป็นต้น ดังนั้นจะต้องติดตามความเคลื่อนไหว หรือการเปลี่ยนแปลงทางการเมืองและกฎหมายด้วย

2.2 สภาพแวดล้อมด้านสังคมและวัฒนธรรม

ประเพณี วัฒนธรรม ค่านิยม และความเชื่อของประชาชนย่อมกระทบต่อองค์กร มีอิทธิพลทำให้องค์กรเปลี่ยนไป แต่อาจมองเห็นได้ไม่ชัดเจน มีนักวิชาการและผู้ศึกษาหลายท่านกล่าวถึงสภาพแวดล้อมด้านสังคมและวัฒนธรรมไว้ดังนี้

กรมการปกครอง (2547 : 28) การพัฒนาประเทศในช่วง 4 ทศวรรษที่ผ่านมา ชี้ให้เห็นอย่างชัดเจนถึงการพัฒนาที่ขาดสมดุล ประสบความสำเร็จเฉพาะในเชิงปริมาณ แต่ขาดคุณภาพการพัฒนาทางด้านสังคม ซึ่งยังประสบกับปัญหาที่เรื้อรังอยู่หลายด้าน โดยเฉพาะการทุจริต ประเพณีมิชอบที่เกิดขึ้นทั้งในภาครัฐ ภาคธุรกิจเอกชน คุณภาพการศึกษาของคนไทยยังไม่ได้ รับการปรับปรุงทันกับการเปลี่ยนแปลงของโลก และวิทยาการสมัยใหม่ ฐานวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ของไทยยังอ่อนแอ ไม่เอื้อต่อการพัฒนานวัตกรรม รวมทั้งความสามารถในการจัดการธุรกิจยังด้อย ประสิทธิภาพ ขณะที่ความเหลื่อมล้ำของการกระจายรายได้ ความยากจน และความเสื่อมโทรมของ ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมทวีความรุนแรงสร้างความขัดแย้งในสังคมมากขึ้น นอกจากนี้ ความอ่อนแอของสังคมไทยที่ตกอยู่ในกระแสวัตถุนิยม ได้ก่อให้เกิดปัญหาทางศีลธรรมปัญหาสังคม ในรูปแบบต่างๆ มากขึ้นด้วย

สุรัสวดี ราชกุลชัย (2546 : 54) กล่าวคือ สภาพแวดล้อมด้านสังคมและวัฒนธรรม เป็นสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กรที่มีพลังมากและมีพลังผลักดันให้องค์กรแต่ละองค์กรต้องปรับ ทิศทางขององค์กรไม่ว่าจะเป็นตัวแปรต่างๆ เช่น ระดับการศึกษา ขนบธรรมเนียมประเพณี ความเชื่อ ค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร ช่วงอายุ การกระจายรายได้และความเป็นธรรมในสังคม การมีส่วนร่วมใน การดำเนินงาน โดยสภาพแวดล้อมดังกล่าวอาจมีการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีอันเป็นโอกาสที่จะ อำนวยให้การทำงานขององค์กรหรืออาจเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ไม่ดีจนกลายเป็นข้อจำกัดหรือ อุปสรรคต่อการดำเนินการขององค์กร

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตรัง เขต 1 (2551 : 14) ผลการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมด้านสังคมและวัฒนธรรม (Social Culture Component) กล่าวได้ว่าเป็นโอกาสในการ จัดการเรียนการสอน โดยภาพรวมผู้ปกครองและชุมชนมีศรัทธาและค่านิยมที่ดีต่อโรงเรียน ขณะเดียวกันประเพณี กิจกรรมท้องถิ่นส่งผลให้โรงเรียนและชุมชนมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ผู้นำ ท้องถิ่นมีความสนใจส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาของโรงเรียน แต่อุปสรรคที่เกิดขึ้น คือ วัฒนธรรม ความเชื่อ ส่งผลให้นักเรียนบางส่วนมีพฤติกรรมเบี่ยงเบนไปในทางที่ไม่พึงประสงค์

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2546 : 124) กล่าวถึง โครงสร้างประชากรและ วัฒนธรรม ไว้ว่า ได้แก่ อายุ การศึกษา ธรรมเนียมปฏิบัติและค่านิยมของคนในชาติ ตลอดจนวิถี ชีวิตของผู้คนซึ่งจะมีผลต่อกลุ่มลูกค้า ผู้บริหารและสมาชิกในองค์กร

ดังนั้น ผู้ศึกษาจึงได้นำเอาแนวคิดนี้มาเป็นตัวแปรในงานวิจัยครั้งนี้ โดยใช้ชื่อ ตัวแปร ว่า ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมทางสังคมและวัฒนธรรม หมายถึง เป็นทัศนคติทางสังคม ค่านิยม บรรทัดฐาน ความเชื่อ พฤติกรรม การเปลี่ยนแปลงด้านประชากร การศึกษา และอัตราการเกิด การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติราชการตามคำรับรอง ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานต้อง

ตรวจสอบและให้ความสนใจแนวโน้มของการเปลี่ยนแปลงซึ่งอาจต้องมีการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนี้

2.3 สภาพแวดล้อมด้านเทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อม

ความรู้ทางด้านการจัดการ การผลิต หรือเครื่องมือเครื่องจักรใหม่ ๆ ที่ทันสมัยย่อมทำให้องค์กรเปลี่ยนแปลงไปอย่างชัดเจน องค์กรใดไม่ปรับตัว ไม่นำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ก็ย่อมจะล้าหลังและพ่ายแพ้ในการแข่งขันหรือพัฒนาตนเอง เพราะไม่เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงานและไม่สามารถให้บริการผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กรได้อย่างเต็มความสามารถนี้ กิจการและนักศึกษาหลายท่านกล่าวถึงสภาพแวดล้อมด้านเทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อมไว้ดังนี้

สุรัสวดี ราชกุลชัย (2546: 47) กล่าวคือ ในระยะเวลาที่ผ่านมา ความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศทำให้ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ สามารถเชื่อมโยงกันได้อย่างรวดเร็ว เป็นเครือข่ายที่ไร้พรมแดน การเคลื่อนย้ายของแรงงาน เงินทุนและสินค้าเป็นไปอย่างเสรีมากขึ้นทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นพลวัต และนำโลกเข้าสู่ยุคแห่งการจกระเบียบใหม่สภาพแวดล้อมด้านการเมือง ซึ่งก่อให้เกิดทั้งโอกาสและภัยคุกคามต่อการพัฒนาของประเทศไทย

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตรัง เขต 1 (2551: 14) ผลการศึกษาปัจจัยด้านเทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อม (Technology) ผลจากสภาพแวดล้อมภายนอกทางเทคโนโลยีที่ทำให้โรงเรียนมีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพทำให้ครูมีสื่อที่ทันสมัยมีประสิทธิภาพและนักเรียนมีแหล่งเรียนรู้เพื่อศึกษาค้นคว้าที่ทันสมัย สะดวก รวดเร็ว มีประสิทธิภาพ ขณะเดียวกันทำให้โรงเรียนต้องใช้งบประมาณมากขึ้นในการพัฒนาสื่อการเรียนการสอน โรงเรียนจำเป็นต้องระดมทรัพยากรมากขึ้นเพื่อจัดหาสื่อการเรียนรู้เพิ่มขึ้น

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2546 : 120 - 121) กล่าวถึงความหมายของเทคโนโลยีไว้ว่าเป็นกระบวนการที่เปลี่ยนปัจจัยนำเข้าเป็นผลผลิต ซึ่งกระบวนการนี้จะสามารถเปลี่ยนได้ทั้งความรู้ ปัญญาและวัตถุ

เทคโนโลยีจึงเกี่ยวข้องกับวิธีการในการบรรลุผลลัพธ์ที่ต้องการหรือวัตถุประสงค์หรือผลผลิต ซึ่งโดยปกติจะเป็นการทำให้เกิดสินค้าและบริการ ครอบคลุมไปถึง วัตถุทางกายภาพที่มนุษย์สร้างขึ้น เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการผลิต เช่น หุ่นยนต์ เครื่องจักร รถไฟ คอมพิวเตอร์ รวมทั้งผลผลิต และครอบคลุมถึงกิจกรรมหรือกระบวนการซึ่งประกอบด้วยวิธีการในการผลิต

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2546 : 124) กล่าวถึง ปัจจัยด้านเทคโนโลยี ไว้ว่า ได้แก่ สาขาของความรู้ซึ่งเกี่ยวข้องกับวิทยาการด้านนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่มีผลต่อการทำงานภายในองค์กร รวมทั้งสถาบันที่เกี่ยวข้องในการสร้างองค์ความรู้และการถ่ายทอดความรู้และเทคโนโลยี

ดังนั้น ผู้ศึกษาจึงได้นำเอาแนวคิดนี้มาเป็นตัวแปรในงานวิจัยครั้งนี้ โดยใช้ชื่อ ตัวแปรว่า ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี หมายถึง สภาพที่มีการเปลี่ยนแปลงด้านการสื่อสารที่ทันสมัย มีอุปกรณ์อำนวยความสะดวกผ่อนแรงการทำงานเกิดขึ้นมากมาย เช่น คอมพิวเตอร์ อินเทอร์เน็ต เกิดเป็นสังคมแห่งข้อมูลข่าวสาร ไร้พรมแดน พัฒนาเป็นระบบสารสนเทศและการสื่อสาร ซึ่งนำมาเป็นเครื่องมือเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารและให้บริการได้

2.4 สภาพแวดล้อมด้านเศรษฐกิจ

เมื่อภาวะเศรษฐกิจของประเทศโดยรวมมีความคล่องตัว องค์กรย่อมจะเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น แต่ถ้าเกิดภาวะเศรษฐกิจซบเซา ฝืดเคือง เกิดปัญหาขึ้น องค์กรย่อมได้รับผลกระทบและมีการเปลี่ยนแปลงได้เพียงเล็กน้อยหรืออาจเกิดปัญหาขึ้นได้ มีนักวิชาการและผู้ศึกษาหลายท่านกล่าวถึงสภาพแวดล้อมด้านเศรษฐกิจไว้ดังนี้

บทเรียนบนเครือข่าย (สืบค้นเมื่อ 2 เมษายน 2552, จาก <http://school.obec.go.th/bangkokwit/>)

ระบุมความหมายของระบบเศรษฐกิจไว้ว่า ระบบเศรษฐกิจ หมายถึง การรวมตัวกันเป็นกลุ่มของหน่วยเศรษฐกิจ ซึ่งประกอบด้วยบุคคลหรือสถาบันที่ทำหน้าที่เฉพาะอย่างในเศรษฐกิจ เพื่อกำหนดว่าผลิตอะไร ผลิตอย่างไร จำนวนมากน้อยเท่าใด เมื่อผลิตแล้วจะจำหน่ายแจกจ่ายให้แก่ใครจึงจะเกิดประโยชน์และมีประสิทธิภาพมากที่สุด ซึ่งการจัดหน่วยเศรษฐกิจแบบนี้ เป็นการจัดการหน้าที่ของหน่วยเศรษฐกิจนั้นๆ

อย่างไรก็ตาม บุคคลหนึ่งหรือครอบครัวใดครอบครัวหนึ่ง อาจทำหน้าที่ฐานะหน่วยเศรษฐกิจได้หลายประเภท ยกตัวอย่างเช่น บางคนประกอบอาชีพเกษตรกรรม แต่ในขณะที่เดียวกันก็หารายได้พิเศษ ด้วยการประกอบอาชีพพ่อค้าแม่ค้าควบคู่กันไปด้วย เป็นต้น กล่าวคือเป็นทั้งผู้ผลิตและพ่อค้าคนกลางในเวลาเดียวกัน ถึงแม้มีหน้าที่แตกต่างกันไป หน่วยเศรษฐกิจต่างๆ ก็มักจะทำงานและมีความสัมพันธ์ต่อกัน ไม่ว่าจะเป็นโดยตรงหรือทางอ้อม เช่น ธุรกิจร้านอาหาร ผู้ประกอบการซึ่งเป็นผู้ผลิตจะต้องอาศัยลูกจ้างและวัตถุดิบต่างๆ เช่น ข้าว เนื้อสัตว์ ผักและผลไม้ เป็นต้น มาผลิตเป็นอาหาร และนำอาหารที่ปรุงได้มาขายให้แก่ลูกค้าซึ่งเป็นผู้บริโภค ซึ่งร้านค้าดังกล่าวก็จะมีรายได้ จนสามารถนำรายได้ส่วนหนึ่งไปจ่ายเป็นภาษีอากรให้แก่รัฐบาล

ระบบเศรษฐกิจไทย

ระบบเศรษฐกิจของประเทศไทยในปัจจุบันเป็นระบบเศรษฐกิจแบบผสมซึ่งหมายถึงระบบเศรษฐกิจที่มีลักษณะทั้งส่วนที่เป็นแบบทุนนิยมและส่วนแบบที่เป็นสังคมนิยมกล่าวคือเศรษฐกิจไทยเป็นระบบที่ยอมรับกรรมสิทธิ์ในทรัพย์สินส่วนบุคคลภาคเอกชนสามารถประกอบธุรกรรมทางเศรษฐกิจได้โดยเสรีมีการแข่งขันที่ค่อนข้างเสรี หน่วยธุรกิจส่วนใหญ่ทั้งในภาคเกษตรอุตสาหกรรมและบริการ เป็นหน่วยธุรกิจของภาคเอกชน ส่วนหน่วยธุรกิจที่เป็นของรัฐก็มีอยู่บ้าง

เช่น รัฐวิสาหกิจที่เกี่ยวกับสาธารณูปโภค และสถาบันการเงินของรัฐ เช่น ธนาคารออมสินและธนาคารอาคารสงเคราะห์

ในขณะที่เศรษฐกิจไทยมีลักษณะที่มีการแข่งขันและยอมรับระบบกรรมสิทธิ์ของเอกชน แต่รัฐก็มีบทบาทค่อนข้างมากในส่วนของการวางแผนและการแทรกแซงการทำงานของ กลไกตลาด จะมีการผูกขาดกิจกรรมบางประเภทโดยภาครัฐ ดังนั้น เศรษฐกิจไทยจึงมีลักษณะผสมของระบบเศรษฐกิจแบบสังคมนิยมอยู่บ้าง แม้ว่าความเข้มแข็งของภาคเอกชนจะทำให้บทบาทของรัฐมีความสำคัญลดน้อยลง

อย่างไรก็ตามประเทศไทยจะเป็นระบบเศรษฐกิจแบบผสมที่ค่อนข้างไปทางทุนนิยม เพราะรัฐได้ลดบทบาทในกิจกรรมการผลิตลงมาก เช่น ได้มีการแปรรูปรัฐวิสาหกิจให้เป็นของเอกชน ให้สัมปทานเอกชนลงทุนในโครงการสาธารณูปโภคบางอย่าง เช่น โทรศัพท์ รถไฟฟ้าในกรุงเทพมหานคร เป็นต้น

ประจักษ์ มหาหิง (2544 : 159-160) ได้กล่าวถึงโครงสร้างทางสังคมตามทัศนะของ มาร์กซ์ (Marx's Social Structure) ไว้ว่า มาร์กซ์ในฐานะนักวัตถุนิยมมีความเห็นว่าวัตถุ/สสาร เป็นมูลฐานให้เกิดสรรพสิ่งทั้งที่เป็นรูปธรรมและนามธรรม ระบบหรือโครงสร้างเศรษฐกิจซึ่งอาศัยสสารเป็นแดนเกิดจะเป็นมูลฐานให้เกิดระบบหรือโครงสร้างสังคมและวัฒนธรรมส่วนอื่น ๆ เช่น ครอบครัว ศาสนาและภาษา เป็นต้น ดังนั้น ระบบสังคมและวัฒนธรรมจะมีลักษณะอย่างไรนั้นขึ้นอยู่กับโครงสร้างเศรษฐกิจหรืออาศัยปัจจัยทางเศรษฐกิจเป็นตัวกำหนด (Economic and Determinism) ความขัดแย้งและการเปลี่ยนแปลงทางสังคมวัฒนธรรมก็เป็นผลสืบเนื่องมาจากปัจจัยหรือเงื่อนไขทางเศรษฐกิจ สรุปแล้วมาร์กซ์ได้แบ่งโครงสร้างสังคมออกเป็น 2 ส่วน คือ

1. โครงสร้างหลักหรือโครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure) คือ โครงสร้างเศรษฐกิจซึ่งเป็นมูลฐานให้เกิดโครงสร้างส่วนอื่น ๆ ของสังคม
2. โครงสร้างส่วนบน (Superstructure) คือ โครงสร้างส่วนอื่น ๆ นอกเหนือจากโครงสร้างเศรษฐกิจ ซึ่งได้แก่ ระบบครอบครัว ศาสนา ปรัชญา จริยธรรม การเมืองการปกครอง การศึกษา ระบบความเชื่อและความคิด เป็นต้น

โครงสร้างส่วนพื้นฐาน ได้แก่ โครงสร้างเศรษฐกิจ มาร์กซ์เชื่อว่าธรรมชาติ (Nature) เป็นปฐมเหตุ – แดนเกิดของสรรพสิ่ง (First Cause) และบรรดาธรรมชาติทั้งหลายทั้งปวงเหล่านั้น เศรษฐกิจเป็นรากฐานอันสำคัญยิ่งในการกำหนดความเป็นไปของสังคมและความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์ด้วยกัน อันได้แก่ สถาบันสังคมต่าง ๆ สังคมเกิดขึ้นดำรงอยู่ได้และแปรเปลี่ยนไป เพราะพฤติกรรมของมนุษย์ที่แสดงออกโดยอาศัยเงื่อนไขทางเศรษฐกิจ ซึ่งในที่นี้มาร์กซ์เน้นแบบแผนของ

การผลิต (Mode of Production) ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ พลังในการผลิต (Productive Forces) และ ความสัมพันธ์ทางสังคมในการผลิต (Social Relations of Production)

สุภางค์ จันทวนิช (2552 : 170) กล่าวถึงระบบเศรษฐกิจ ไว้ว่า เป็นระบบย่อยของ สังคมระบบหนึ่ง ระบบเศรษฐกิจ เห็นว่าพื้นฐานสังคมอยู่ที่วัตถุ อยู่กับการผลิต คือ เศรษฐกิจ ถือเป็น ระบบพื้นฐานที่สุด ระบบนี้แสดงให้เห็นหน้าที่พื้นฐานการปรับตัวระบบนี้เป็นระบบปฏิบัติการของ กายภาพ เป็นเรื่องของสิ่งแวดล้อมและทรัพยากรธรรมชาติ เมื่อมีระบบเศรษฐกิจและมนุษย์สามารถที่ จะปรับตัว สามารถใช้ประโยชน์จากทรัพยากรได้แล้ว ก็จะเข้าสู่ระบบย่อยทางสังคมอื่นๆ ต่อไป

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2546 : 124) กล่าวถึง ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ ไว้ว่า ได้แก่ สถานะทางเศรษฐกิจของประเทศ ไม่ว่าจะเป็นอัตราดอกเบี้ย อัตราเงินเฟ้อ การส่งออก การนำเข้า สินค้า การเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศ และการแข่งขันของตลาด

ดังนั้น ผู้ศึกษาจึงได้นำเอาแนวคิดนี้มาเป็นตัวแปรในงานวิจัยครั้งนี้ โดยใช้ชื่อ ตัวแปร ว่า ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ หมายถึง อัตราการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจที่ส่งผลต่อ การดำเนินงานภาครัฐในด้านการใช้งบประมาณ ในบางสถานการณ์ภาครัฐอยู่ในภาวะตึงตัวถึงแม้ว่ามี แนวโน้มทางเศรษฐกิจดีขึ้น แต่มีงบประมาณผูกพันเป็นการชำระหนี้และชดเชยเงินคงคลัง จึง จำเป็นต้องชะลอการดำเนินโครงการในบางโครงการตามสถานการณ์ที่เหมาะสม

ผู้ศึกษากำหนดตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ขึ้นโดยพิจารณาจากแนวคิดทฤษฎีที่นักวิชาการ ทางการบริหารได้ให้นิยามและคำจำกัดความเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในองค์กร ดังนี้

ประสิทธิ์ ดงยั้งศิริ (2532 : 57 , อ้างอิงจาก Cleland and King, 1988 : 481) กล่าวถึงการวัด ความสำเร็จของโครงการไปปฏิบัติจะต้องพิจารณาหลักเกณฑ์ 4 ประการ ดังต่อไปนี้

1. เป็นไปตามกำหนดเวลา (เงื่อนไขเวลา)
2. เป็นไปตามงบประมาณ (เงื่อนไขด้านการเงิน)
3. ประสิทธิภาพสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ (เงื่อนไขด้านประสิทธิผล)
4. เป็นที่ยอมรับและนำไปใช้โดยลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย (เงื่อนไขด้านความพึงพอใจของลูกค้า หรือผู้รับบริการ)

ธงชัย สันติวงษ์ (2543 : 22) ได้กล่าวถึงเกณฑ์ที่ใช้วัดความสำเร็จของการบริหารที่มีการ พิจารณา ทั้งในผลผลิตที่ทำได้และความสามารถส่วนบุคคลของผู้บริหาร คือความมีประสิทธิภาพ (Effectiveness) ซึ่งหมายถึง การวัดผลงานที่ทำได้เทียบกับเป้าหมาย ถ้าหากสามารถทำได้ตาม เป้าหมายที่วางไว้ แสดงว่า การทำงานมีประสิทธิภาพสูง หรืออีกนัยหนึ่ง Effective หมายถึง ความมี ประสิทธิภาพหรือการทำงานที่ได้ผลโดยสามารถทำงานได้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ ได้

วินิจ ทรงประทุม (2535 : 32, อ้างอิงจาก Van Meter และ Van Horn. 1975 : 445) เห็นว่าการนำนโยบายไปปฏิบัติให้ประสบผลสำเร็จขึ้นกับตัวแปร ต่อไปนี้

1. ทรัพยากร คือ ต้องมีบุคลากรที่มีความสามารถ มีข่าวสารข้อมูลที่ต้องมีเงินทุนอุดหนุนเพียงพอ
2. การติดต่อสื่อสาร หมายถึง การติดต่อสื่อสารระหว่างผู้กำหนดนโยบายและผู้ปฏิบัติ นโยบายเกี่ยวกับมาตรฐานของนโยบาย การติดต่อสื่อสารต้องชัดเจน ถูกต้อง รวดเร็ว
3. ลักษณะของหน่วยงานที่ทำหน้าที่ปฏิบัติ เช่น โครงสร้างของหน่วยงานมีความสัมพันธ์ที่ดีกับหน่วยงานอื่นที่ต้องร่วมมือประสานกันหรือไม่
4. สภาพแวดล้อมทางการเมืองของหน่วยงาน ฝ่ายปฏิบัติ ผู้นำองค์กรและกลุ่มผลประโยชน์ต่างๆ ในสังคม สนับสนุนนโยบายนั้นขนาดไหน
5. สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจและสังคม ชุมชนต้องการนโยบายนั้นมากแค่ไหนและชุมชนมีทรัพยากรเพียงพอที่จะสนับสนุนนโยบายนั้นหรือไม่
6. ตัวผู้ปฏิบัติ เห็นด้วยกับนโยบายนั้นแค่ไหน นโยบายนั้นขัดต่อผลประโยชน์ส่วนตัว คำนึงความเชื่อของนักปฏิบัติและธรรมเนียมขององค์กรหรือไม่

วรเดช จันทรศร (2532 : บทคัดย่อ) ได้กล่าวถึง ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จในการนำนโยบาย/โครงการไปปฏิบัติว่า ประกอบด้วย 7 ปัจจัยด้วยกัน กล่าวคือ

1. บรรทัดฐานและวัตถุประสงค์ของนโยบาย (Policy Standards and Objectives) เป็นสิ่งจำเป็นที่องค์กรจะต้องกำหนดให้มีขึ้นและจะต้องกำหนดให้ชัดเจน ทั้งนี้เนื่องจากการมีบรรทัดฐานและวัตถุประสงค์ของนโยบายที่ชัดเจนย่อมจะทำให้เข้าใจว่าอะไรคือเป้าหมายหรือผลลัพธ์ที่ผู้กำหนดนโยบายต้องการ เมื่อเข้าใจแล้วว่า อะไรคือความต้องการ ย่อมเป็นการง่ายที่จะทำให้ผู้นำหน่วยงานสามารถกำหนดภารกิจที่ชัดเจน มีการมอบหมายงานหรือกำหนดความรับผิดชอบเฉพาะของแต่ละฝ่ายให้สัมพันธ์กัน อันจะเป็นแนวทางทำให้การประสานการปฏิบัติเป็นไปโดยราบรื่น และการมอบหมายงาน ย่อมจะทำให้ง่ายต่อการกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงานของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ซึ่งก็คือระบบประเมินผลที่มีประสิทธิภาพนั่นเอง ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความสะดวกต่อผู้บริหารโครงการ ในการควบคุมตรวจสอบผลการปฏิบัติงานของแต่ละฝ่ายได้อย่างต่อเนื่องและตลอดเวลาและระบบประเมินผลที่มีประสิทธิภาพย่อมส่งผลทำให้การใช้ระบบการให้ทุนให้โทษเกิดความเป็นธรรมมากยิ่งขึ้น ซึ่งระบบการให้ทุนให้โทษที่เป็นธรรมก็มีผลกระทบต่อความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติเป็นอย่างดี ดังนั้นอาจกล่าวโดยสรุปได้ว่าการกำหนดบรรทัดฐานและวัตถุประสงค์ของนโยบายจะต้องคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้

- 1.1. คำนึงถึงเป้าหมายหรือผลลัพธ์ของนโยบายในลักษณะที่เป็นไปได้

1.2. กำเนิดถึงความเป็นรูปธรรมของนโยบายในลักษณะที่สามารถนำไปปฏิบัติ

2. กระบวนการติดต่อสื่อสาร (Interorganization Communication) เป็นสิ่งที่ผู้กำหนดนโยบายเป็นผู้กำหนดขึ้น เพื่อเป็นการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้กำหนดนโยบายและผู้ดำเนินนโยบายไปปฏิบัติ เพื่อให้ผู้ที่มีหน้าที่ดำเนินนโยบายไปปฏิบัติทราบว่า บรรทัดฐานและวัตถุประสงค์ของนโยบายที่กำหนดไว้มีเป้าหมายและแนวปฏิบัติอย่างไรและผู้ปฏิบัติถูกคาดหวังจะให้ปฏิบัติอย่างไร

3. กิจกรรมเพื่อให้การบังคับใช้มีผล (Enforcement Activities) เป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้กำหนดนโยบายหรือผู้บริหารโครงการต้องกำหนดให้มีขึ้น เพื่อใช้วัดความก้าวหน้าหรือวัดผลการปฏิบัติตามนโยบาย แผนงานหรือโครงการ โดยใช้วิธีต่าง ๆ เข้าควบคุมการปฏิบัติงานไปตามแนวทางของนโยบายที่กำหนดไว้ เช่น การสนับสนุนหรือตัดความช่วยเหลือทางด้านงบประมาณ การนำผลการปฏิบัติประกอบการให้ทุนให้ไทย การใช้ระบบรายงานผลการปฏิบัติ ฯลฯ

4. ลักษณะของหน่วยปฏิบัติ (Characteristics of The Implementing Agencies) เป็นลักษณะบางประการของหน่วยที่จะต้องดำเนินนโยบายไปปฏิบัติที่ผู้กำหนดนโยบายหรือผู้บริหารโครงการควรส่งเสริม เพราะเป็นสิ่งที่ส่งผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวต่อการดำเนินนโยบายไปปฏิบัติ เช่น ลักษณะรูปแบบของความสัมพันธ์ภายในองค์กร ระดับความเข้มงวดในการควบคุมความแข็งแกร่งขององค์กร ระบบสื่อสารภายในองค์กร ฯลฯ

5. ทรัพยากร (Policy Resources) ในที่นี้หมายถึง เงินทุน และการช่วยเหลืออื่น ๆ โดยปัจจัยเรื่องทรัพยากรอาจกล่าวได้ว่ามีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เพราะเป็นตัวกำหนดที่สำคัญว่าการดำเนินนโยบายไปปฏิบัติจะสำเร็จหรือไม่ แต่อย่างไรก็ดีทรัพยากรดังกล่าวนี้อาจแยกเป็นทรัพยากรในระบบงบประมาณของหน่วยงานและทรัพยากรนอกงบประมาณของหน่วยงาน

6. สภาพเศรษฐกิจการเมืองและสังคม (Economic Social and Political Conditions) เป็นปัจจัยภายนอกขององค์กรที่มีผลกระทบต่อ การดำเนินนโยบายไปปฏิบัติ ไม่ว่าจะเป็นด้านเศรษฐกิจ ซึ่งเป็นเรื่องของการสนับสนุนทรัพยากรในส่วนที่เป็นงบประมาณนอกระบบว่าสามารถขอรับการสนับสนุนได้หรือไม่หรือมีพอให้ขอรับการสนับสนุนได้หรือไม่ ในด้านการเมือง ผู้ปฏิบัติจะต้องเผชิญกับกลุ่มบุคคลหรือองค์กรต่าง ๆ ซึ่งผู้ปฏิบัติจะต้องแสวงหาการสนับสนุนและในด้านสังคม ผู้ปฏิบัติจะต้องยอมรับแนวความคิดของผู้ที่เกี่ยวข้องแล้วนำมาหาข้อสรุปเพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติ ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งที่ยากที่จะทำได้โดยราบรื่น ซึ่งจะต้องมีทั้งการให้ความร่วมมือหรือไม่ให้ความร่วมมือ

7. ความร่วมมือและสนับสนุนจากผู้ปฏิบัติ (Co-Operational and Participational Implementers) เป็นปัจจัยทางด้านจิตวิทยาและสังคมวิทยา เพื่อให้เกิดการยอมรับและเข้ามามีส่วนร่วม

ในการปฏิบัติงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งอาจจะใช้วิธีจูงใจ โดยใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสม เพื่อให้ผู้ปฏิบัติภายในองค์กรเกิดการยอมรับและเต็มใจที่จะปฏิบัติงาน

อุไรวรรณ แยมนิม (2544 : 166) ได้อ้างถึงทฤษฎีของ McKinsey 7 – S Framework ซึ่งเป็นทฤษฎีที่ให้เห็นถึงองค์กรที่มีประสิทธิผลหรือประสบความสำเร็จในทางการบริหารว่าองค์กรที่ประสบความสำเร็จจะต้องประกอบด้วย

1. Strategy กลยุทธ์ที่บริษัทใช้สร้างข้อได้เปรียบเหนือคู่แข่ง อย่างยั่งยืน
2. Structure โครงสร้างขององค์กรการมอบหมายงานและการแบ่งงานต้องเอื้อประโยชน์ให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้
3. System ระบบต่าง ๆ ในองค์กร เช่น ระบบการจัดการผลิต ระบบการจัดการสินค้าคงคลัง ระบบการจัดซื้อ ระบบการควบคุมคุณภาพ ระบบการเงิน ระบบการตลาด ระบบการบัญชี ระบบสารสนเทศและระบบการวัดผลงาน ต้องประสานงานกันอย่างใกล้ชิด ทั้งนี้ต้องมีระบบการติดต่อสื่อสารที่ดี
4. Style สไตล์การบริหารงาน จรรยาบรรณและวิสัยทัศน์ของผู้บริหารต้องกว้างไกล
5. Staff พนักงานในองค์กรมีความกระตือรือร้น ขยันขันแข็ง ซื่อสัตย์ อุทิศตนเพื่อบริษัท
6. Skill ทักษะขององค์กรและคนในองค์กร เก่งคิด เก่งทำและเก่งคน
7. Share Value ค่านิยมร่วมกันของคนในองค์กรที่จะมุ่งมั่นให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

สุวิทย์ มุกดาภิรมย์ (2550 : 27-28) กล่าวถึงปัจจัยของความสำเร็จในการปฏิบัติราชการ ไว้ดังนี้

1. ความพร้อมของหน่วยงานหรือองค์กรในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาต้องมีแผนพัฒนาแผนยุทธศาสตร์ หรือแผนปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ ที่มีกรอบทิศทางในการดำเนินงาน ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมาย และกรอบแผนงานโครงการ รายละเอียดด้านงบประมาณ และแนวทางการติดตามประเมินผล
2. การบริหารการเปลี่ยนแปลงในหน่วยงานหรือองค์กร โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ต้องนำ แนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลงมาใช้ในการพัฒนาองค์กร การจัดทำแผนพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา แผนจัดการความรู้ เป็นต้น
3. การเสริมสร้างวัฒนธรรม ค่านิยมในการทำงานเพื่อประชาชน ให้บุคลากรในหน่วยงานหรือองค์กรทุกระดับทุกคน ดังนี้

3.1 มุ่งสร้างประโยชน์ให้ประชาชนและประเทศชาติ มีทัศนคติและอุดมการณ์เพื่อส่วนรวม ซื่อสัตย์ สุจริต มีจรรยาบรรณในวิชาชีพ มีระเบียบวินัย มีคุณธรรม มีจิตบริการ

3.2 เป็นที่เชื่อถือศรัทธาของประชาชน เจ้าหน้าที่ของรัฐต้องเป็นมิตรกับประชาชน พร้อมให้ความช่วยเหลือ ยุติธรรม ไม่เลือกปฏิบัติและมั่นคงในอารมณ์

3.3 มีความรับผิดชอบเป็นที่พึงของประชาชน ทำหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบเป็นที่พึงของประชาชนได้ มีความกระตือรือร้นที่จะอำนวยความสะดวกแก่ประชาชน

3.4 ยืนหยัดในคุณธรรม เกียรติภูมิ มีศักดิ์ศรี กล้าหาญ ทนทานต่ออุปสรรค ยึดถือประโยชน์ของชาติและประชาชน

3.5 ทันสมัย ทันโลก ทันสถานการณ์ ใฝ่หาความรู้ รู้จักมองการณ์ไกลและมีวิสัยทัศน์

3.6 มีวัฒนธรรมที่มุ่งความเป็นเลิศของงาน รู้จักเรียนรู้ร่วมกัน ยอมรับข้อผิดพลาดและปรับปรุงให้มีคุณภาพอยู่เสมอ

4. การเสริมสร้างจิตสมรรถนะองค์กร ให้มีความสามารถในการดำเนินงานเชิงยุทธศาสตร์ ทั้งการเพิ่มสมรรถภาพด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ หรือการเพิ่มสมรรถนะบุคลากร

5. การสร้างความเข้าใจในการปฏิบัติราชการตามตัวชี้วัดและการประเมินผลทุกระดับ ต้องมีความเข้าใจในการดำเนินการตามตัวชี้วัดอย่างถูกต้องสามารถประเมินผลและรายงานผลตามระบบ/วิธีการที่กำหนดได้อย่างครบถ้วนตรงประเด็น

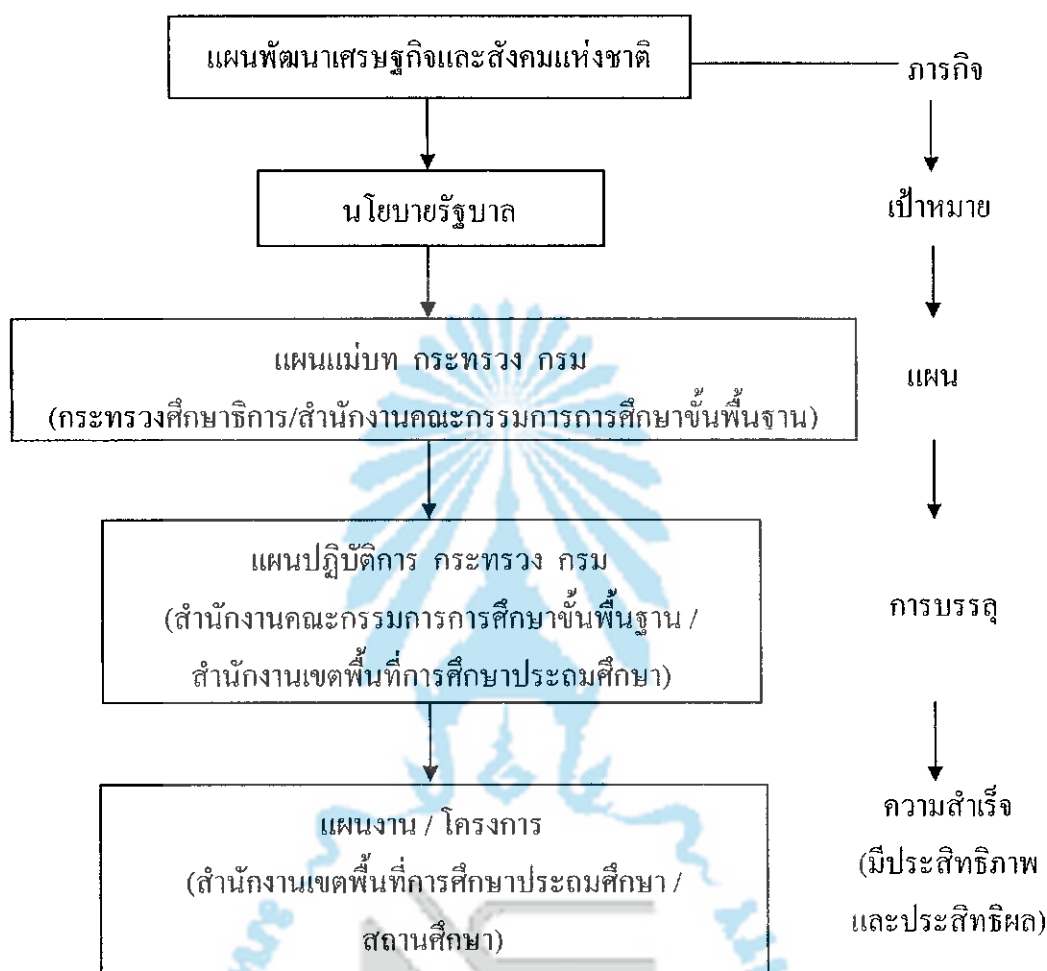
ความสำเร็จในการปฏิบัติงานขององค์กรขึ้นอยู่กับองค์ประกอบในองค์กร เช่น โครงสร้างองค์กร ผู้นำ บุคลากร เป้าหมาย วัฒนธรรมองค์กร ทำงานด้วยความสอดคล้อง เกื้อหนุนภายใต้บริบทภายในและภายนอกองค์กร พร้อมทั้งจะปรับเปลี่ยนและรับมือกับสถานการณ์ สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง สร้างองค์ความรู้ให้เกิดขึ้นในองค์กร โดยเฉพาะหน่วยงานราชการเป็นต้องคำนึงถึงความสำเร็จ และผลประโยชน์ของประชาชนส่วนใหญ่เป็นหลัก

การบริหารจัดการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เป็นหน่วยรองรับการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาจากกระทรวง ทั้งด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านบริหารงานบุคคล และด้านบริหารทั่วไป เพื่อดำเนินการจัดการศึกษาให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

ขั้นตอนการนำนโยบายไปปฏิบัติของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เทียบได้เป็นหน่วยปฏิบัติท้องถิ่นหนึ่งในการรับนโยบายจากส่วนกลางคือสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน นำมาปฏิบัติ โดยรับนโยบายและแปลงเป็นแนวทางการปฏิบัติงานมาตามสายการบังคับบัญชา ตามภาพที่ 12



ภาพที่ 12 ความสัมพันธ์ของหน่วยงานและเป้าหมายในการนำนโยบายไปปฏิบัติ
ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 4
(ที่มา : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 4, 2553 : 20)

โครงสร้างของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เกิดขึ้นจากประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่องการแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พ.ศ. 2553 เพื่อดำเนินให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2553

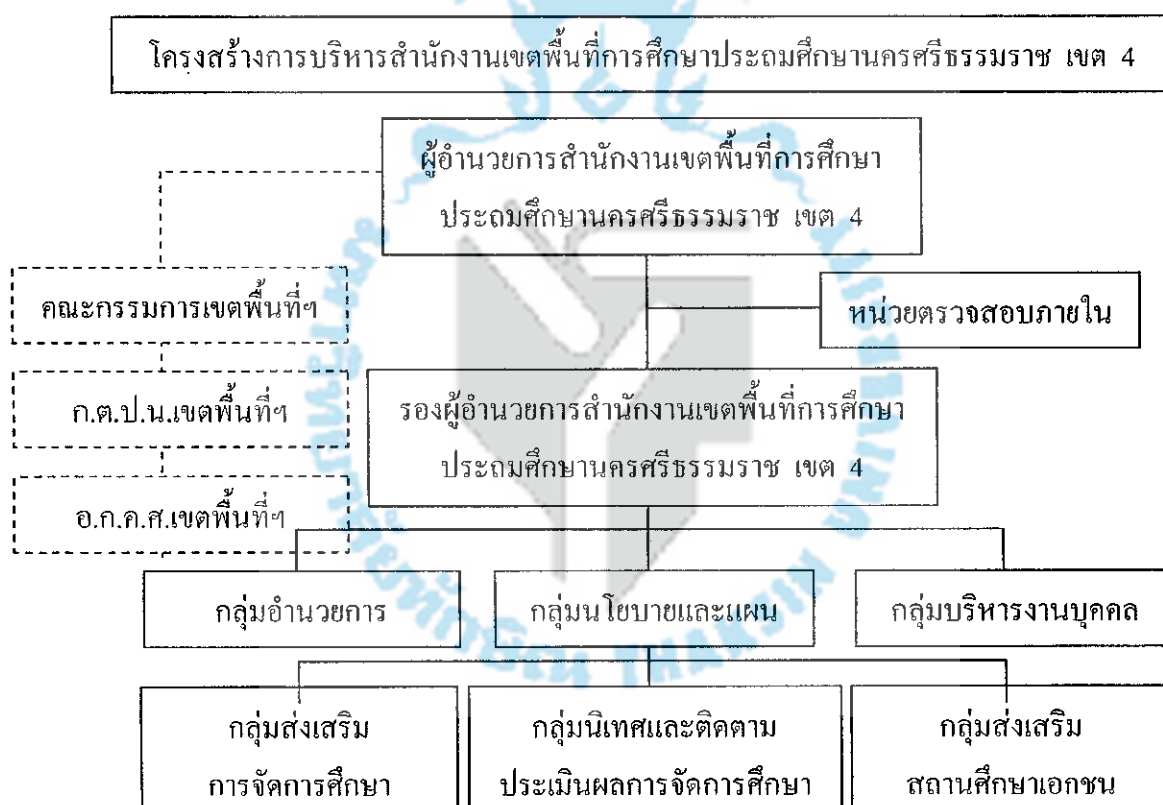
ตามมาตรา 33 ได้แบ่งการบริหารและจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้ยึดเขตพื้นที่การศึกษา โดยคำนึงถึงระดับของการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวนสถานศึกษา จำนวนประชากร วัฒนธรรมและความเหมาะสมด้านอื่น เพื่อการบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานแบ่งเป็นเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาและเขตพื้นที่มัธยมศึกษา โดยยึดระดับการศึกษาของสถานศึกษานั้น ๆ เป็นสำคัญ

การแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราชเขต 4 ได้แบ่งส่วนราชการตามกฎหมายกระทรวงที่กำหนดหลักเกณฑ์การแบ่งส่วนราชการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พ.ศ.2546 ข้อ 3 และประกาศกระทรวงศึกษาธิการ ออกเป็น 6 กลุ่ม 1 หน่วย แต่ละกลุ่มงานปฏิบัติหน้าที่กำกับ ดูแล ประสาน ส่งเสริม และสนับสนุนการจัดการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาตามอำนาจหน้าที่ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา รวมทั้งส่งเสริม สนับสนุน การดำเนินงานของคณะกรรมการและสถานศึกษา ดังนี้ (สุวิทย์ มุกดาภิรมย์, 2550 : 38)

1. กลุ่มอำนวยการ มีขอบเขตภารกิจเกี่ยวกับงานบริหารทั่วไป งานประชาสัมพันธ์ การประสานงาน และงานบริหารการเงินและสินทรัพย์
2. กลุ่มบริหารงานบุคคล มีขอบข่ายภารกิจเกี่ยวกับการวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง การบำเหน็จความชอบและทะเบียนประวัติ การพัฒนาบุคลากร งานวินัยและนิติการ และงานเลขานุการ อ.ก.ศ.เขตพื้นที่การศึกษา
3. กลุ่มนโยบายและแผน มีขอบข่ายภารกิจเกี่ยวกับการจัดทำข้อมูลสารสนเทศ งานนโยบายและแผน การวิเคราะห์งบประมาณ การติดตามประเมินผลและรายงาน และงานเลขานุการ คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา
4. กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา มีขอบข่ายภารกิจเกี่ยวกับการส่งเสริมคุณภาพการจัดการศึกษา การส่งเสริมกิจการนักเรียน การส่งเสริมสวัสดิการ และการส่งเสริมกิจการพิเศษ
5. กลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา มีขอบข่ายภารกิจเกี่ยวกับการส่งเสริมและประสานงานพัฒนาหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานและกระบวนการเรียนรู้ การวัดและประเมินผลการศึกษา การส่งเสริมและพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีการศึกษา การนิเทศ ติดตามและประเมินผลระบบบริหารและการจัดการศึกษา การส่งเสริมพัฒนาระบบการประกันคุณภาพการศึกษาและงานเลขานุการคณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลและนิเทศการศึกษา
6. กลุ่มส่งเสริมสถานศึกษาเอกชน มีขอบข่ายภารกิจเกี่ยวกับส่งเสริมสนับสนุนข้อมูลและสารสนเทศของสถานศึกษา ส่งเสริมการบริหารจัดการดำเนินการเปลี่ยนแปลงสถานศึกษาประสานการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และระบบการประกันคุณภาพการศึกษา การบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา การสร้างขวัญและกำลังใจ ด้านการอุดหนุน ด้านกองทุนสวัสดิการและด้านสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ
7. หน่วยตรวจสอบภายใน ทำหน้าที่ตรวจสอบการเงินและบัญชีและตรวจสอบการดำเนินงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

โครงสร้างของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 4 ประกอบด้วย โครงสร้างฝ่ายบริหารมีผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จำนวน 1 คนและรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จำนวน 13 คน โครงสร้างการบริหารจัดการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 4 ประกอบด้วย กลุ่มต่าง ๆ 6 กลุ่มและ 1 หน่วย ดังนี้ (1) กลุ่มอำนาจการ (2) กลุ่มบริหารงาน (3) กลุ่มบุคคล นโยบายและแผน (4) กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา (5) กลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผล (6) กลุ่มส่งเสริมสถานศึกษาเอกชน (7) หน่วยตรวจสอบภายใน รวมไปถึงองค์คณะบุคคลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 4 ประกอบไปด้วย 3 องค์คณะบุคคล ดังนี้ (1) คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 4 (2) คณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลและนิเทศการศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 4 (ก.ต.ป.น.) (3) คณะอนุกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 4 (อ.ก.ค.ศ.)



ภาพที่ 13 โครงสร้างการบริหารจัดการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
นครศรีธรรมราชเขต 4

(ที่มา : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราชเขต 4, 2553 : 3)

แนวทางการดำเนินงาน

ยุทธศาสตร์ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 4 กำหนดเป็นทิศทางการดำเนินงานเพื่อให้เป็นกรอบและแนวทางตามภารกิจให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 4. 2553 : 16 – 17) ดังนี้

วิสัยทัศน์ (Vision)

องค์กรที่มีความมุ่งมั่นในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาและมีประสิทธิภาพในการบริหารงานภายใต้หลักธรรมาภิบาล

พันธกิจ (Mission)

1. เพิ่มโอกาสทางการศึกษาให้แก่ประชากรวัยเรียนทุกคน
2. พัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา
3. ยกระดับครูและบุคลากรทางการศึกษา
4. เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษาตามหลักธรรมาภิบาล

เป้าประสงค์ (Goal)

1. ประชากรวัยเรียนทุกคน ทั้งเด็กปกติ เด็กพิการ เด็กด้อยโอกาสได้รับโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน 12 ปี ตามสิทธิอย่างเท่าเทียมและทั่วถึง และเด็กที่มีความสามารถพิเศษได้รับการพัฒนาส่งเสริมเต็มศักยภาพ
2. ผู้เรียนทุกคนได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐาน 15 ปี อย่างมีคุณภาพโดยไม่เสียค่าใช้จ่ายตั้งแต่ระดับปฐมวัยจนถึงมัธยมศึกษาตอนปลาย
3. ผู้เรียนที่มีความสามารถพิเศษได้รับการพัฒนาและส่งเสริมเต็มตามศักยภาพ
4. ผู้เรียนทุกคนได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานและมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น
5. ผู้เรียนทุกคนมีคุณธรรมพื้นฐาน 8 ประการ และมีการพัฒนาความรู้ ความคิด วิจัยรณญาณ รู้จักประมาณ มีเหตุผล
6. ผู้เรียนที่จบการศึกษาภาคบังคับทุกคน มีความรู้และมีทักษะการใช้คอมพิวเตอร์เป็นเครื่องมือในการเรียนรู้
7. ผู้เรียนมีความพร้อมต่อการรองรับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว กว้างขวางทั้งด้านวัตถุ สังคม สิ่งแวดล้อมและวัฒนธรรมจากโลกภายนอกได้เป็นอย่างดี
8. ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน 5 กลุ่มสาระหลักจากการประเมินระดับชาติเพิ่มขึ้น

ร้อยละ 4

9. สถานศึกษาจัดกิจกรรมการเรียนการสอน เพื่อปลูกฝังคุณธรรมความสำนึกในความเป็นชาติไทย วิถีประชาธิปไตยและวิถีชีวิตตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

10. สถานศึกษาผ่านเกณฑ์การประเมินมาตรฐานตามระบบประกันคุณภาพภายในและผ่านเกณฑ์การประเมินการรับรองมาตรฐาน ของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา ในระดับดี

11. องค์คณะบุคคลตามกฎหมายมีความพร้อมและมีบทบาทในการปฏิบัติหน้าที่อย่างมีเอกภาพและสอดคล้องกัน

12. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษานำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารไปใช้เพื่อการบริหารจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ

13. พัฒนาผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา สามารถบริหารจัดการเรียนรู้ได้อย่างมีคุณภาพ

14. ครูและบุคลากรทางการศึกษามีคุณภาพชีวิตที่ดี มีขวัญกำลังใจในการประกอบอาชีพ

15. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาร่วมมือกับทุกภาคส่วนในการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ระดมและสนับสนุนทรัพยากรเพื่อการจัดการศึกษา

16. ระบบการบริหารงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาและสถานศึกษามีคุณภาพมาตรฐานตามหลักธรรมาภิบาลเป็นที่ยอมรับของผู้รับบริการ

ยุทธศาสตร์ (Strategy)

ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับ

ยุทธศาสตร์ที่ 2 ปลูกฝังคุณธรรมความสำนึกในความเป็นชาติไทยและวิถีชีวิตตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

ยุทธศาสตร์ที่ 3 ขยายโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาทั้งระบบ

ยุทธศาสตร์ที่ 5 พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษา

ยุทธศาสตร์ที่ 6 เร่งพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศและเทคโนโลยี

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

คำรับรองการปฏิบัติราชการ เป็นเรื่องค่อนข้างใหม่ในวงการราชการ เพื่อให้การปฏิบัติราชการตามแนวการบริหารราชการแนวใหม่ เป็นไปด้วยประสิทธิภาพและประสิทธิผล หน่วยงานภาครัฐจำเป็นต้องจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการขึ้น ผู้ศึกษาได้ศึกษาค้นคว้างานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับคำรับรองการปฏิบัติราชการ ปัจจัยแห่งความสำเร็จและประสิทธิภาพประสิทธิผลขององค์กร โดยนำ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ 2553 ของบุคลากรทางการศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 4 มาเป็นแนวทางในการศึกษาครั้งนี้ โดยแบ่งออกเป็นงานวิจัยในประเทศและงานวิจัยต่างประเทศ ดังนี้

งานวิจัยในประเทศ

พบสุข ชำทอง (2550 : บทคัดย่อ) ศึกษาปัจจัยแห่งความสำเร็จของการดำเนินการศูนย์บริการร่วม (Service Link) กรณีศึกษาด้านแบบอันเป็นเลิศ (Best Practices) ศูนย์บริการร่วมกระทรวงแรงงานและศูนย์บริการร่วมกระทรวงอุตสาหกรรม พบว่า ปัจจัยร่วมที่ทำให้ศูนย์บริการร่วมกระทรวงทั้ง 2 แห่งประสบความสำเร็จในการดำเนินการ ได้แก่ (1) การสนับสนุนของผู้บริหาร (2) การมีบุคลากรที่มีความรู้ ความเข้าใจและมีทักษะในการบริการ (3) การประชาสัมพันธ์ของหน่วยงาน (4) การมีระบบการทำงานที่สอดคล้องและความสามารถในการประสานงานในองค์กร (5) ความพร้อมของเทคโนโลยีสารสนเทศ (6) การสนับสนุนด้านงบประมาณ (7) การประเมินผลการดำเนินงานและพัฒนากระบวนการของศูนย์บริการร่วมอย่างต่อเนื่อง และ (8) การมีทำเลที่ตั้งของศูนย์บริการร่วมที่เหมาะสม ตั้งอยู่ในแหล่งชุมชน

อาคม ใจแก้ว (2533 : บทคัดย่อ) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติในเขตจังหวัดชายแดนภาคใต้ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ การบริหารการพัฒนา คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ในปี พ.ศ. 2533 โดยใช้ตัวแบบ 2 ตัวแบบเพื่อเป็นกรอบการศึกษา

ตัวแบบที่ 1 มีตัวแปรอิสระ 2 ตัวแปร คือ (1) ประชาชนพิจารณาที่ความต้องการการสนับสนุนจากท้องถิ่นและท่าทีต่อข้าราชการ และ (2) ชุมชน พิจารณาจากการยึดมั่นในวัฒนธรรมส่วนตัวแปรตามคือ ความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติ วัดจากทัศนคติของชาวไทยมุสลิม (1) พฤติกรรมการเรียนภาษาไทย (2) พฤติกรรมการเรียนภาษาอิสลามศึกษา

ตัวแบบที่ 2 มีตัวแปรอิสระ 5 ตัวแปร คือ (1) นโยบายเน้นที่ความชัดเจนความสอดคล้องกับปัญหา (2) องค์กรเน้นการประสานงานและการสนับสนุนจากหน่วยเหนือ (3) ข้าราชการเน้นความตั้งใจจริงควมมีวิชาชีพและความสามารถปรับตัว (4) ทรัพยากรเน้นงบประมาณและบุคคล และ (5) การใช้ข้อมูลและกระบวนการติดต่อ คือการใช้ข้อมูลในพื้นที่ และการใช้ข้อมูลระหว่างหน่วยงาน

ผลการศึกษาเชิงปริมาณของตัวแบบที่ 1 พบว่า ตัวแปรด้านประชาชนมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการนำนโยบายไปปฏิบัติเชิงพฤติกรรมและทัศนคติ ผลการศึกษาเชิงปริมาณของตัวแบบที่ 2 พบว่า ข้าราชการและงบประมาณมีผลต่อความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติ

ข้อสรุปการค้นพบจากการใช้ 2 ตัวแบบในการศึกษาก็คือ ปัจจัยชุมชนที่ยึดมั่นและปกป้องวัฒนธรรม ปัจจัยด้านนโยบายและปัจจัยด้านข้าราชการระดับล่าง มีความสำคัญกับการนำนโยบายไปปฏิบัติในเขตจังหวัดชายแดนภาคใต้ ขึ้นอยู่กับการยึดมั่นในวัฒนธรรมของประชาชนในชุมชน และข้าราชการระดับล่างที่ปฏิบัติงานในพื้นที่ที่นำนโยบายไปปฏิบัติ

ควีนส์ ซาซโย (2550 : บทคัดย่อ) ศึกษาปัญหาการปฏิบัติงานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ปีงบประมาณ พ.ศ.2548 ของส่วนราชการในจังหวัดร้อยเอ็ด พบว่า ข้าราชการของส่วนราชการที่จัดทำคำรับรองการปฏิบัติงานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ปีงบประมาณ พ.ศ.2548 เห็นว่ามีปัญหาโดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับปานกลางแต่เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเห็นว่าด้านที่มีปัญหาอยู่ในระดับมากมีเพียง 3 ด้าน คือ (1) ด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ มีปัญหาอยู่ในระดับมาก คือ ผู้บังคับบัญชาขาดการสื่อสารเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ในการกำหนดทิศทางของหน่วยงานทั้งระยะสั้นและยาว ผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญกับผลลัพธ์หรือผลสัมฤทธิ์ของงานตามเป้าหมายโดยเน้นถึงความคุ้มค่าในการใช้งบประมาณ และมีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ของหน่วยงานชัดเจน และประชาสัมพันธ์ให้ประชาชนได้รับทราบ (2) ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ มีปัญหาอยู่ในระดับมาก คือ ผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญต่อการทำงานเพื่อนำการให้บริการที่สะดวก รวดเร็ว และคุ้มค่า มีการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อช่วยลดระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และมีการจัดทำแผนระยะสั้น ระยะยาว ปฏิบัติงานตามแผน และรายงานผลอย่างจริงจัง และ (3) ด้านคุณภาพการให้บริการ มีปัญหาอยู่ในระดับมาก คือ หน่วยงานมีการนำเอาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและอุปกรณ์ที่ทันสมัยเข้ามาใช้ในการปฏิบัติงาน และผู้บังคับบัญชาสันับสนุนให้เจ้าหน้าที่นำความคิดเห็นของประชาชนมาปรับปรุงการบริการ

โสภา สารเถื่อนแก้ว (2550 : บทคัดย่อ) ศึกษาผลการดำเนินงานและปัจจัยที่เอื้อต่อความสำเร็จของโรงเรียนในโครงการหนึ่งอำเภอ หนึ่งโรงเรียนในฝัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาน่านเขต 1 กรณีศึกษา 3 อำเภอ พบว่า ปัจจัยที่เอื้อต่อความสำเร็จในการดำเนินงาน คือ ปัจจัยด้านบุคลากรและด้านงบประมาณและทรัพยากรทางการศึกษา การบริหารจัดการ และปัจจัยด้านการเมืองและกฎหมาย

รุ่งนภา ตาอินทร์ (2552 : บทคัดย่อ) ศึกษาปัจจัยที่เอื้อต่อความสำเร็จในการบริหารขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รับรางวัลบริหารจัดการที่ดี กรณีศึกษาองค์กรบริหารส่วนตำบลคอนแก้ว อำเภอแม่ริ้น จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า ปัจจัยทางการบริหารตามแบบจำลอง 7'S (McKinsey

7-S Framework) คือ ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กร ปัจจัยด้านกลยุทธ์ ปัจจัยด้านระบบและวิธีการบริหาร ปัจจัยด้านบุคคล ปัจจัยด้านลักษณะการบริหารหรือด้านผู้นำ ปัจจัยด้านทักษะการบริหาร และปัจจัยด้านค่านิยมร่วมหรือด้านวัฒนธรรมองค์กรล้วนเป็นปัจจัยที่เอื้อต่อความสำเร็จในการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบลคอนแก้ว กล่าวคือ จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลคอนแก้วผู้บริหารให้ความสำคัญกับปัจจัยทางการบริหารทั้ง 7 ด้าน ว่าเป็นปัจจัยที่เอื้อให้เกิดความสำเร็จในการบริหารขององค์การในระดับมาก คิดเป็น 83.8 โดยให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านผู้นำว่าเอื้อต่อความสำเร็จขององค์การมากที่สุดคิดเป็นร้อยละ 89.3 และจากแบบสอบถามเจ้าหน้าที่ พบว่าเจ้าหน้าที่ให้ความสำคัญกับปัจจัยทางการบริหารตามแบบจำลอง 7'S (McKinsey 7-S Framework) ว่าเป็นปัจจัยเอื้อต่อความสำเร็จในการบริหารองค์การในภาพรวมระดับมากเช่นกัน คิดเป็นร้อยละ 91.7 ซึ่งก็เห็นว่าปัจจัยด้านทักษะการบริหารมีความสำคัญที่เอื้อให้เกิดความสำเร็จในการบริหารองค์การมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 96.0 รองลงมาคือปัจจัยด้านผู้นำ ปัจจัยด้านกลยุทธ์และปัจจัยด้านค่านิยมร่วมหรือวัฒนธรรมองค์กร

เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์ (2536 : 144-154) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างประสิทธิผลของการนำนโยบายการให้บริการแก่ประชาชนไปปฏิบัติ กรณีศึกษาสำนักงานเขตของกรุงเทพมหานคร พบว่า ตัวแปรที่มีอิทธิพลในการอธิบายประสิทธิผลมากที่สุด ได้แก่ ความพร้อมของทรัพยากร รองลงมาตามลำดับคือ ความซับซ้อนของโครงสร้าง ความชัดเจนของเป้าหมาย นโยบายและการมีส่วนร่วมของผู้รับบริการ และพบว่า ความชัดเจนของเป้าหมายในนโยบายมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความตั้งใจของเจ้าหน้าที่ในการให้บริการแก่ประชาชนมากที่สุด

สมบุรณ์ สอนประภา (2536: บทคัดย่อ) ศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของคณะกรรมการสภาตำบล : ศึกษาเฉพาะกรณีจังหวัดฉะเชิงเทรา พบว่า ระดับรายได้ ลักษณะงาน และภาระหน้าที่ของคณะกรรมการสภาตำบล มีความสัมพันธ์กับการสร้างความสัมพันธ์อันดี การยอมรับในกฎระเบียบ ประสิทธิภาพ การฝึกอบรม การประสานงานภายใน และการมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมกับชุมชน

บุษบา บุญยพลากร (2542 : 106) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานโรงพยาบาลชุมชน ศึกษากรณีโรงพยาบาลบ้านแพ้ว จังหวัดสมุทรสาคร พบว่า ปัจจัยด้านรายได้ ความชัดเจนของนโยบาย การกำหนดภารกิจและการมอบหมายงาน ความพร้อมของทรัพยากรมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลการบริหารงานโรงพยาบาลชุมชน โดยความชัดเจนของนโยบาย การกำหนดภารกิจ การมอบหมายงานและความพร้อมของทรัพยากรสามารถทำนายประสิทธิผลการบริหารงานได้ นอกจากนี้ผลการวิจัยยังชี้ให้เห็นว่า อายุ สถานภาพการสมรส ระดับการศึกษา และ

ประสบการณ์ในการทำงานไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผล การบริหารงานโรงพยาบาลชุมชนแต่อย่างใด

กรมการปกครอง (2547 : 72-80) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของอำเภอด้านการป้องกันและปราบปรามยาเสพติดและการดำเนินงานตามโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริเศรษฐกิจพอเพียงเฉลิมพระเกียรติ พบว่า จากความคิดเห็นของนายอำเภอและหัวหน้าส่วนราชการระดับอำเภอเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารโครงการป้องกันและปราบปรามยาเสพติด และโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริเศรษฐกิจแบบพอเพียงเฉลิมพระเกียรติ คณะผู้ศึกษาได้พิจารณาจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้

1. การกำหนดภารกิจ
2. การจัดองค์กร
3. การปรึกษาหารือและรับฟังความคิดเห็น
4. การสื่อสารและการบังคับบัญชา
5. ความร่วมมือระหว่างบุคคลและกลุ่ม
6. การยอมรับจากประชาชนกลุ่มเป้าหมาย
7. เทคนิคการบริหาร
8. การจัดการทางการเงินอย่างประหยัดและมีประสิทธิภาพ
9. การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง
10. การติดตามควบคุมและการรับฟังข้อมูลย้อนกลับ
11. การจัดหาปัญหาและอุปสรรค
12. สภาพแวดล้อมภายใน
13. สภาพแวดล้อมภายนอก
14. การบริหารวัสดุอุปกรณ์
15. การติดต่อสื่อสาร
16. การกำหนดตารางเวลาและแผนงาน

ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของอำเภอด้านการป้องกันและปราบปรามยาเสพติดและการดำเนินงานตามโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริเศรษฐกิจพอเพียงเฉลิมพระเกียรติ และอาจรวมถึงการดำเนินงานในภารกิจของกรมการปกครองด้านอื่น ๆ ไม่ว่าจะเป็นกรณีใดก็ตาม ท่ามกลางปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น นโยบายและแนวทางการดำเนินการที่ขาดความชัดเจนไม่สามารถปฏิบัติได้ในลักษณะสำเร็จรูป การขาดแคลนบุคลากร วัสดุอุปกรณ์และงบประมาณ ซึ่งเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นกับทุกส่วนราชการ บทบาทหน้าที่ของนายอำเภอรวมทั้งปลัดอำเภอผู้เป็นหัวหน้าประจำ

กิ่งอำเภอ (ในระดับกิ่งอำเภอ) จะเป็นบุคคลที่สำคัญที่สุดในการดำเนินการให้มีความชัดเจนและบรรลุผลตามนโยบายที่กำหนดไว้ เทคนิคการบริหารที่นายอำเภอควรใส่ใจเป็นอย่างยิ่งคือ การใช้ภาวะผู้นำเพื่อสร้างศรัทธาแก่ส่วนราชการ ภาคเอกชน และประชาชน เพื่อสร้างการยอมรับและความร่วมมือบนพื้นฐานการประสานงานโดยใช้กระบวนการรายบุรี รัฐ ร่วมใจ ตามกระบวนการประชาคมทั้งในระดับตำบลและหมู่บ้านหากนายอำเภอและปลัดอำเภอผู้เป็นหัวหน้าประจำกิ่งอำเภอยึดถือหลักการนี้แล้วความสำเร็จในการดำเนินการของอำเภอ/กิ่งอำเภอ ไม่ว่าจะเป็นกรณีใดก็จะบรรลุผลในการ “บำบัดทุกข์ บำรุงสุข” ประชาชนอย่างแท้จริง

สุริยพรรณ ฦ สงขลา (2545 : 83) ศึกษาปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จของการนำนโยบายป้องกันและปราบปรามยาเสพติดไปปฏิบัติ ศึกษาจังหวัดสงขลา พบว่าปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการนำนโยบายป้องกันและปราบปรามยาเสพติดไปปฏิบัติในพื้นที่จังหวัดสงขลาได้แก่ ปัจจัยความร่วมมือสนับสนุนจากหน่วยงาน และปัจจัยมาตรฐานและวัตถุประสงค์ของนโยบายส่วน ปัจจัยด้านทรัพยากรไม่มีผล ต่อความสำเร็จของการนำนโยบายป้องกันและปราบปรามยาเสพติดไปปฏิบัติและพบว่าปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานป้องกันและปราบปรามยาเสพติด ได้แก่การขาดงบประมาณในการดำเนินงานขาดความร่วมมือและจิตสำนึกของผู้ร่วมงานประชาชนผู้นำท้องถิ่นในการแก้ปัญหา บุคลากรไม่เชี่ยวชาญ ไม่เพียงพอและขาดความรับผิดชอบโดยตรง ขาดวัสดุอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ ขาดการประสานงานระหว่างหน่วยงานทำให้งานไม่จริงจัง บทลงโทษน้อยเกินไปไม่เป็นมาตรฐานเดียวกัน

กิตติคุณ บุตรคุณ (2550 : บทคัดย่อ) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ กรณีศึกษา จังหวัดอุดรธานี พบว่า (1) ข้าราชการในจังหวัดอุดรธานี เห็นว่า การบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการของจังหวัดอุดรธานีประสบความสำเร็จ (2) ปัจจัยทั้ง 7 ด้าน ประกอบด้วย ด้านโครงสร้างขององค์กร ด้านยุทธศาสตร์ขององค์กร ด้านระบบงานขององค์กร ด้านรูปแบบการบริหารขององค์กร ด้านบุคลากรขององค์กร ด้านความรู้และทักษะขององค์กรและด้านค่านิยมร่วมขององค์กรอย่างน้อยหนึ่งปัจจัยมีผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ นอกจากนี้หากพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ปัจจัยด้านบุคลากรขององค์กรและด้านค่านิยมร่วมขององค์กรมีผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (3) ปัจจัยที่เป็นปัญหาอุปสรรคในการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการมากที่สุด คือ ด้านบุคลากรขององค์กร รองลงมา คือ ด้านโครงสร้างขององค์กร

งานวิจัยต่างประเทศ

นิโคไล (Nicolai. 1973 : 74) ได้ทำการศึกษาพฤติกรรมการบริหารงานของศึกษานิเทศก์ในทัศนะของครูใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษา ในรัฐแคลิฟอร์เนียสหรัฐอเมริกา ปี 1973 พบว่า ครูใหญ่ส่วนมากเชื่อพฤติกรรมการบริหารของศึกษานิเทศก์ คือความสามารถประสานงานกับคณะกรรมการการศึกษา ผู้ปกครองนักเรียน และชุมชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นผู้นำในการตัดสินใจช่วยเหลือโรงเรียนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงก้าวหน้าในการนำเทคนิคใหม่ๆ มาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพในการเรียนการสอน การที่ศึกษานิเทศก์ไปเยี่ยมโรงเรียน และบุคลากรบ่อย ๆ เป็นการกระตุ้นบุคลากรให้กระตือรือร้น และเพิ่มมนุษยสัมพันธ์อันดีระหว่างครูกับผู้บริหาร

ฮอนเนอร์ (Homer 1985 : 20 – 21) ศึกษาปัจจัยที่บ่งชี้ประสิทธิผลของโรงเรียนโดยได้แยกแยะวิธีการศึกษาตามทฤษฎีระบบสังคมของพาร์สัน ใน 4 เรื่อง คือ (1) การปรับตัว (2) การบรรลุเป้าหมาย (3) การบูรณาการ (4) การรักษาแบบแผน ผลการศึกษาพบว่า โรงเรียนที่ประสิทธิผลจะมีความสัมพันธ์อย่างมากระหว่างความสามัคคีของผู้ร่วมงาน ข้อตกลงนวัตกรรม และความเข้าใจของผู้ร่วมงาน

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งงานวิจัยในประเทศและต่างประเทศ ช่วยให้เราได้ทราบถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จไม่ว่าจะเป็นการสนับสนุนหรือปัญหาอุปสรรคต่อการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย ปัจจัยสำคัญที่กล่าวถึงคือ ความรู้ความเข้าใจของบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ในองค์กร ซึ่งผู้ศึกษาวิจัยได้กล่าวถึงไว้มากที่สุด หากมีบุคลากรที่มีความรู้ ความเข้าใจ มีความสามารถในการปฏิบัติภารกิจหน้าที่รับผิดชอบและได้รับการส่งเสริมสนับสนุนจากผู้นาองค์กร ย่อมเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรอย่างยิ่ง ด้านยุทธศาสตร์องค์กร ระบุไว้อย่างชัดเจนเป็นเป้าหมายให้กับบุคลากรปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกัน โดยกระบวนการทำงานทั้งหมดจะต้องใช้การสื่อสารและประชาสัมพันธ์เป็นเครื่องมือในการประสานงาน การสั่งการและทำความเข้าใจร่วมกันเป็นหนึ่งเดียว อันจะทำให้องค์กรเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

ผู้ศึกษาจึงขอสรุปปัจจัยที่มีผล/ส่งผล/มีอิทธิพล/มีความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องต่อความสำเร็จไว้ในตารางที่ 3 ดังนี้

ปัจจัยที่มีผล/ส่งผล/มีอิทธิพล/มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับความสำเร็จ

ตารางที่ 3 สรุปปัจจัยที่มีผล/ส่งผล/มีอิทธิพล/มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องต่อความสำเร็จ

ผู้ศึกษา	ปัจจัย	ด้านโครงสร้าง	ด้านยุทธศาสตร์/กลยุทธ์	ด้านระบบและวิธีการบริหาร	ด้านบทบาทผู้นำองค์กร	ด้านความรู้และทักษะบุคลากร	ด้านการสื่อสารและประชาสัมพันธ์	ด้านการได้รับงบประมาณสนับสนุน	สภาพแวดล้อมด้านการเมือง	สภาพแวดล้อมด้านสังคมและวัฒนธรรม	สภาพแวดล้อมด้านเทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อม	สภาพแวดล้อมด้านเศรษฐกิจ
นักวิชาการ												
วินิจฉัย ทรงประทุม		✓				✓	✓	✓	✓	✓		✓
วรเดช จันทรรตร			✓		✓		✓	✓	✓			✓
อุไรวรรณ เข้มนิคม		✓	✓	✓	✓	✓					✓	
สุวิทย์ มุกดาภิรมย์			✓			✓						
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง												
พบสุข ชำรงทอง				✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	
อาคม ใจแก้ว			✓			✓	✓	✓		✓		
ควีนส์ ซาจิโย			✓				✓	✓			✓	
โสกา สารเลื่อนแก้ว				✓		✓		✓	✓			
รุ่งนภา ตาอินทร์			✓	✓	✓							
เจพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์	✓		✓			✓						
สมบูรณ์ สอนประภา				✓		✓						✓
บุษบา บุศยพลากร			✓	✓								✓
กรมการปกครอง	✓			✓			✓					
สุนัยพรรณ ณ สงขลา						✓	✓	✓				
กิตติคุณ บุตรคุณ	✓					✓						
Nicolai							✓					
Homer			✓									
รวมนักวิชาการ		2	3	1	2	3	2	2	2	1	1	2
รวมงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง		3	6	6	2	7	6	5	1	2	2	2
ภาพรวม		5	9	7	4	10	8	7	3	3	3	4

จากตารางที่ 3 จะเห็นได้ว่าปัจจัยที่มีผล/ส่งผล/มีอิทธิพล/มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องต่อความสำเร็จ ประกอบด้วย

1. ด้านความรู้และทักษะของบุคลากรในองค์กร
2. ด้านยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ขององค์กร
3. ด้านโครงสร้าง ระบบและวิธีการบริหารองค์กร
4. ด้านการสื่อสารและการประชาสัมพันธ์

5. ด้านบทบาทผู้นำขององค์กร
6. สภาพแวดล้อมด้านการเมือง
7. สภาพแวดล้อมด้านสังคมและวัฒนธรรม
8. สภาพแวดล้อมด้านเทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อม
9. สภาพแวดล้อมด้านเศรษฐกิจ

กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องผู้ศึกษาจึงนำปัจจัยดังกล่าวมาจัดกลุ่มปัจจัยที่ส่งผล/ มีผล/ มีอิทธิพล/มีความสัมพันธ์ ที่เกี่ยวข้องต่อความสำเร็จและสรุปเป็นตัวแบบ (Model) หรือกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังนี้

ตัวแปรที่ศึกษา

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติราชการ

ตัวแปรต้น

1. ปัจจัยภายในองค์กร
 - 1.1 ด้านโครงสร้างขององค์กร
 - 1.2 ด้านยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ขององค์กร
 - 1.3 ด้านภาวะผู้นำขององค์กร
 - 1.4 ด้านบุคลากรขององค์กร
 - 1.5 ด้านการสื่อสารและการประชาสัมพันธ์ขององค์กร

2. ปัจจัยภายนอกองค์กร
 - 2.1 สภาพแวดล้อมด้านการเมือง
 - 2.2 สภาพแวดล้อมด้านสังคมและวัฒนธรรม
 - 2.3 สภาพแวดล้อมด้านเทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อม
 - 2.4 สภาพแวดล้อมด้านเศรษฐกิจ

ตัวแปรตาม

ความสำเร็จขององค์กร

1. การบรรลุเป้าหมายตามตัวชี้วัดของคำรับรองปฏิบัติราชการ
2. องค์กรมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

ภาพที่ 14 กรอบแนวคิดในการวิจัย

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกองค์กรที่มีต่อระดับความสำเร็จในการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของบุคลากรทางการศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 4 มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความสำเร็จในการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ และหาความสัมพันธ์ของปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกองค์กรที่มีต่อระดับความสำเร็จในการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 4 โดยมีขั้นตอนการศึกษาตามลำดับดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือและวิธีการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
3. วิธีดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การศึกษครั้งนี้ ประชากรเป็นบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 4 ตั้งอยู่ที่ 160/4 หมู่ที่ 1 ตำบลท่าศาลา อำเภوتاศาลา จังหวัดนครศรีธรรมราช ประกอบด้วยผู้บริหาร (ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่ รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่) จำนวน 14 คน ข้าราชการอื่น ๆ และลูกจ้างประจำ จำนวน 86 คน รวมทั้งสิ้น 100 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 7 เมษายน พ.ศ.2554)

โดยแบ่งการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ออกเป็น 2 วิธี คือ

1. การศึกษาเชิงคุณภาพ ใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) และการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) กำหนดกลุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) โดยกำหนดคุณสมบัติ คือ เป็นผู้บริหารองค์กรที่รับผิดชอบเรื่องคำรับรองการปฏิบัติราชการ ประชานคณะกรรมการผู้รับผิดชอบตัวชี้วัดและบุคลากรที่เคยรับผิดชอบงาน คำรับรองการปฏิบัติราชการ จำนวน 13 คน

2. การศึกษาเชิงปริมาณ กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางของเครชชีและมอร์แกน ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 80 คน โดยแบ่งกลุ่มตัวอย่างออกเป็น 2 กลุ่ม คือ บุคลากรทางการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 4 ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2553 โดยเป็นคณะกรรมการผู้รับผิดชอบตัวชี้วัดการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ จำนวน 46 คน มีหน้าที่กำหนดกรอบแนวทางการจัดทำ ควบคุม ดูแล ให้คำปรึกษา แนะนำ แก้ปัญหา สนับสนุนให้การดำเนินงาน กำหนดผู้จัดเก็บข้อมูล กำกับควบคุมการดำเนินกิจกรรมตามรายละเอียดตัวชี้วัด ตรวจสอบติดตามความก้าวหน้า ประเมินผล และรายงานตัวชี้วัดการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2553 ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 4 ให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบุคลากรที่ไม่ได้เป็นคณะกรรมการผู้รับผิดชอบตัวชี้วัด การจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ จำนวน 34 คน

ข้อจำกัดในการวิจัย

สาเหตุที่ใช้การสุ่มแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) เฉพาะบุคลากรที่เป็นคณะกรรมการผู้รับผิดชอบตัวชี้วัด การจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ คือ คำรับรองการปฏิบัติราชการเป็นเรื่องค่อนข้างใหม่ ทำให้ผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องนี้มีเฉพาะผู้ที่ประชุมรับหลักการและได้รับการแต่งตั้งตามคำสั่งของหน่วยงานให้ปฏิบัติงานเรื่องนี้เท่านั้น หากให้บุคลากรอื่นที่ไม่มีความรู้ความเข้าใจจะไม่สามารถตอบคำถามได้ตรงประเด็นตามความต้องการของการวิจัย

เครื่องมือและวิธีการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสัมภาษณ์และแบบสอบถาม

จากประเด็นที่ศึกษา ผู้ศึกษาได้ทำการสร้างแบบสอบถาม เพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยแบ่งเป็น 2 ชุด ดังนี้

ชุดที่ 1 แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของบุคลากรทางการศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 4 สำหรับผู้บริหารองค์กรที่รับผิดชอบ และกำกับดูแลการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ ประธานคณะกรรมการผู้รับผิดชอบตัวชี้วัด และบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติราชการ

ชุดที่ 2 แบบสอบถาม (Questionnaire) ที่ผู้ศึกษาสร้างขึ้น แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นคำถามแบบเลือกตอบ

ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นต่อปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของบุคลากรทางการศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 4 ประกอบด้วย

1. ปัจจัยภายในองค์กร

- 1.1 ด้านโครงสร้างขององค์กร
- 1.2 ด้านยุทธศาสตร์ขององค์กร
- 1.3 ด้านภาวะผู้นำขององค์กร
- 1.4 ด้านบุคลากรขององค์กร
- 1.5 ด้านการสื่อสารและการประชาสัมพันธ์ขององค์กร

2. ปัจจัยภายนอกองค์กร

- 2.1 ด้านสภาพแวดล้อมทางการเมือง
- 2.2 ด้านสภาพแวดล้อมด้านสังคมและวัฒนธรรม
- 2.3 ด้านสภาพแวดล้อมด้านเทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อม
- 2.4 ด้านสภาพแวดล้อมด้านเศรษฐกิจ

เกณฑ์การพิจารณาปัจจัยต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของบุคลากรทางการศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 4 เป็นคำถามแบบมาตราส่วน (Rating Scale) ตามวิธีของ ลิเคิร์ต (Likert) (อิสรฤทธิ์ รินโรสงศ์. 2552 : 61) ให้เลือกตอบ แบ่งออกเป็น 5 ระดับ คือ

ตารางที่ 4 เกณฑ์การให้คะแนนของแบบสอบถาม

ระดับ	ระดับความคิดเห็น	คะแนนของคำถาม	
		เชิงบวก	เชิงลบ
5	เห็นด้วยมากที่สุด	5	1
4	เห็นด้วยมาก	4	2
3	เห็นด้วยปานกลาง	3	3
2	เห็นด้วยน้อย	2	4
1	เห็นด้วยน้อยมาก	1	5

$$\begin{aligned}
 \text{ความกว้างของชั้น} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\
 &= (5-1)/5 \\
 &= 0.80
 \end{aligned}$$

จากเกณฑ์ดังกล่าวทำให้ความกว้างของชั้นเท่ากับ 0.80

ดังนั้น การกำหนดค่าคะแนนเกี่ยวกับปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับระดับความสำเร็จในการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ สามารถแบ่งได้ ดังนี้

4.24 - 5.00	หมายถึง	การมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จมากที่สุด
3.43 - 4.23	หมายถึง	การมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จมาก
2.62 - 3.42	หมายถึง	การมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จปานกลาง
1.81 - 2.61	หมายถึง	การมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จน้อย
1.00 - 1.80	หมายถึง	การมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จน้อยที่สุด

วิธีการสร้างเครื่องมือและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

1. ศึกษากรอบแนวคิด วัตถุประสงค์ในการวิจัย เนื้อหา ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จ และคำรับรองการปฏิบัติราชการ
2. ผู้ศึกษาได้กำหนดขอบเขตของคำถามจากตัวแปรที่จะศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของบุคลากรทางการศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 4
3. สร้างแบบสัมภาษณ์เพื่อใช้ในการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บริหารองค์กรที่รับผิดชอบและดูแลกำกับการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ ประธานคณะกรรมการผู้รับผิดชอบตัวชี้วัดและบุคลากรที่เคยรับผิดชอบงานคำรับรองการปฏิบัติราชการ
4. สร้างแบบสอบถามการวิจัยจากกรอบแนวคิดและนิยามของตัวแปร
5. นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนอคณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ ให้คำแนะนำและแก้ไขปรับปรุงแบบสอบถามให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น
6. นำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงจากคำแนะนำของคณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ไปตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ ด้วยวิธีการดังนี้

6.1 ความตรงตามเนื้อหา (Content Validity)

ผู้ศึกษานำแบบสอบถามไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 ท่าน ซึ่งมีคุณสมบัติดังนี้

1. ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 4

2. รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 4 ที่ดูแลกลุ่มนโยบายและแผน

3. ศิษยานุศิษย์ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผล เพื่อตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา (Content Validity) และสิ่งที่ควรปรับปรุงแก้ไข ให้ถูกต้องสมบูรณ์ โดยการหาดัชนีความสอดคล้อง ระหว่างข้อคำถามกับประเด็นหลักของเนื้อหา ตามกรอบการวิจัย กำหนดการให้คะแนนผลการพิจารณาความเห็นดังนี้

ให้ +1 เมื่อแน่ใจว่ามีความสอดคล้องกับเนื้อหาและวัตถุประสงค์ของการวิจัย

ให้ 0 เมื่อไม่แน่ใจว่ามีความสอดคล้องกับเนื้อหาและวัตถุประสงค์ของการวิจัย

ให้ -1 เมื่อแน่ใจว่าไม่มีความสอดคล้องกับเนื้อหาและวัตถุประสงค์ของการวิจัย

จากผลการให้คะแนนของผู้ทรงคุณวุฒิ นำไปหาดัชนีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ รายข้อ (Item Objective Congruence : IOC) โดยคัดเลือกข้อคำถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ระหว่าง 0.66 ถึง 1.00 (ภาคผนวก ง)

6.2 ความเชื่อมั่น (Reliability)

หลังจากปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิแล้ว นำไป หาค่าความเที่ยง (Validity) เพื่อหาความสอดคล้องภายในข้อคำถามของแบบสอบถาม โดยนำไป ทดลองใช้ (Try Out) กับกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มประชากรที่ใช้ศึกษาโดยทดลองใช้ แบบสอบถามกับบุคลากรทางการศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 2 จำนวน 30 ชุด แล้วนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์อัลฟา ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ความเที่ยงที่ยอมรับได้ต้องไม่น้อยกว่า 0.70 ผลที่ได้เท่ากับ 0.94 (ภาคผนวก ง)

7. นำแบบสอบถามที่ผ่านการทดลองแล้วเสนอคณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์เป็นครั้งสุดท้ายเพื่อตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์และแนะนำเกี่ยวกับการจัดทำฉบับที่สมบูรณ์สำหรับใช้ในการเก็บข้อมูลต่อไป

วิธีดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูล จากกลุ่มตัวอย่างสามารถแบ่งได้เป็น 2 กลุ่มใหญ่ ๆ คือ

1. กลุ่มตัวอย่างที่ไม่ได้ปฏิบัติงานอยู่ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 4 มีขั้นตอนการเก็บข้อมูล ดังนี้

1.1 จัดทำหนังสือแจ้งเพื่อทราบเรื่องการดำเนินการศึกษาวิจัยในครั้งนี้

1.2 ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง โดยแบ่งเป็น การสัมภาษณ์และตอบแบบสอบถาม

2. กลุ่มตัวอย่างที่ปฏิบัติงานอยู่ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 4 มีขั้นตอนการเก็บข้อมูล ดังนี้

2.1 ทำบันทึกแจ้งเรื่องการดำเนินการศึกษาวิจัยและขออนุญาตเก็บข้อมูลในหน่วยงาน จากผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 4

2.2 ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง โดยแบ่งเป็น การสัมภาษณ์และตอบแบบสอบถาม

การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในวิจัยครั้งนี้ ผู้ศึกษาดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์และแบบสอบถามดังนี้

1. แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของบุคลากรทางการศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 4 ได้มาจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) นำเทปบันทึกการสัมภาษณ์มาทำการถอดเทป การแปลความหมายของข้อมูลที่ได้มา เน้นประเด็นสำคัญที่ใช้ในการศึกษาวิจัย สรุปใจความสำคัญของ แต่ละประเด็น และนำมาทบทวนเพื่อพิจารณาเรื่องความเที่ยงตรง ความน่าเชื่อถือของข้อมูล

2. แบบสอบถามวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป

2.1 การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถามในตอนต้นที่ 1 ใช้การวิเคราะห์ค่าร้อยละ (Percentage)

2.2 การวิเคราะห์ความคิดเห็นต่อปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของบุคลากรทางการศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 4 ในตอนที่ 2 ใช้การวิเคราะห์ด้วย ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

2.3 การทดสอบสมมติฐาน

วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายในองค์กรและปัจจัยภายนอกองค์กรที่มีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของบุคลากรทางการศึกษาใน

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 4 วิเคราะห์ด้วยสถิติสหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient : r)

3. วิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง

ผลคะแนนจากกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 4 ตรงตามเป้าหมายที่วางไว้



บทที่ 4

ผลการวิจัย

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกองค์กรที่มีต่อระดับความสำเร็จในการบริหารการตามคำรับรองการบริหารการของบุคลากรทางการศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4 ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้ศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) การสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) และการตอบแบบสอบถามจากบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติงานอยู่ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4 แล้วนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์โดยใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และสถิติเชิงพรรณนา ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

สัญลักษณ์ทางสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ใช้คอมพิวเตอร์และโปรแกรมสำเร็จรูป ซึ่งกำหนดสัญลักษณ์และสถิติที่ใช้ดังต่อไปนี้

1. ค่าร้อยละ (Percentage)
2. ค่าเฉลี่ย (Arithmetic Mean / $\bar{X}$)
3. ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation / S.D.)
4. ค่าสหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product – Moment Correlation Coefficient: r)
5. p แทน ค่านัยสำคัญทางสถิติ
6. * แทน มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
7. ** แทน มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ผู้ศึกษาคำถามเกี่ยวกับความคิดเห็นในปัจจัยที่มีต่อความสำเร็จ ให้ตอบโดยความคิดเห็นของตนเองอย่างอิสระ พยายามถามให้เข้าประเด็นที่สอดคล้องกับระดับความสำเร็จขององค์กรที่เกิดขึ้น แล้วนำเทปบันทึกการสัมภาษณ์มาทำการถอดเทป เน้นประเด็นสำคัญที่ใช้ในการศึกษาวิจัย สรุปใจความสำคัญของแต่ละประเด็น

การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล แบ่งออกเป็น 4 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 การศึกษาระดับความสำเร็จในการปฏิบัติตามการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของบุคลากรทางการศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 4

ผลคะแนนจากกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในการปฏิบัติตามการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ

ตอนที่ 3 การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายในกับปัจจัยภายนอกองค์กรที่มีต่อระดับความสำเร็จในการปฏิบัติตามการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของบุคลากรทางการศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 4

2.1 ผลการศึกษาปัจจัยภายในองค์กร

2.2 ผลการศึกษาปัจจัยภายนอกองค์กร

2.3 ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายในกับปัจจัยภายนอกองค์กร

ตอนที่ 4 การศึกษาข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติตามการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของบุคลากรทางการศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 5 จำนวนและร้อยละเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
1. บทบาทหน้าที่		
เป็นคณะกรรมการฯ	46	57.50
ไม่เป็นคณะกรรมการฯ	34	42.50
รวม	80	100.00
2. ระดับการศึกษาสูงสุด		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	2	2.50
ปริญญาตรี	39	48.75
สูงกว่าปริญญาตรี	39	48.75
รวม	80	100.00
3. อายุราชการ		
น้อยกว่า 21 ปี	23	28.75
21 - 30 ปี	41	51.25
มากกว่า 31 ปี	16	20.00
รวม	80	100.00

จากตารางที่ 5 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 80 คน พบว่า

1. บทบาทหน้าที่ของผู้ตอบแบบสอบถาม มีผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นคณะกรรมการผู้รับผิดชอบตัวชี้วัดการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ จำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 57.5 และผู้ตอบแบบสอบถามที่ไม่เป็นคณะกรรมการผู้รับผิดชอบตัวชี้วัดการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ จำนวน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 42.5

2. ระดับการศึกษา ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับการศึกษาในระดับปริญญาตรีและสูงกว่าปริญญาตรีในจำนวนเท่ากัน จำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 48.75 และมีการศึกษาด้านต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 2.5

3. อายุราชการ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุราชการอยู่ในช่วง 21 – 30 ปี จำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 51.25 อายุราชการน้อยกว่า 21 ปี จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 28.75 และ อายุราชการมากกว่า 31 ปี จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 20

**ตอนที่ 2 การศึกษาระดับความสำเร็จในการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ
ของบุคลากรทางการศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 4**

ผลคะแนนจากกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานใน
การปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ

ตารางที่ 6 ผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของบุคลากรทางการศึกษาใน
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 4

คำรับรองการปฏิบัติ ราชการ	ปีงบประมาณ พ.ศ.							
	2551		2552		2553		2551 - 2553	
	ค่าเฉลี่ย	ระดับ	ค่าเฉลี่ย	ระดับ	ค่าเฉลี่ย	ระดับ	เฉลี่ยรวม	ระดับ
มิติที่ 1 ด้านประสิทธิผลตาม แผนปฏิบัติราชการ	4.13	มาก	2.77	น้อย	2.23	น้อย	3.04	ปาน กลาง
มิติที่ 2 ด้านคุณภาพ การให้บริการ	4.90	มาก	5.00	มากที่สุด	5.00	มากที่สุด	4.97	มาก
มิติที่ 3 ด้านประสิทธิภาพ ของการปฏิบัติ ราชการ	3.28	ปาน กลาง	3.30	ปาน กลาง	4.11	มาก	3.56	ปาน กลาง
มิติที่ 4 ด้านการพัฒนา องค์กร	5.00	มากที่สุด	3.96	ปาน กลาง	1.70	น้อย ที่สุด	3.55	ปาน กลาง
เฉลี่ยรวม	4.47	มาก	3.65	ปาน กลาง	2.90	น้อย	3.68	ปาน กลาง

จากตารางที่ 6 ผลจากการดำเนินการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พบว่า การดำเนินการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 4 ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ.2551 – 2553 มีคะแนนเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.68$) รายละเอียดคะแนนในแต่ละปีมีดังนี้ ในปีงบประมาณ พ.ศ.2551 มีค่าคะแนนเฉลี่ยผลการ ดำเนินการสูงสุดอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.47$) รองลงมาปีงบประมาณ พ.ศ.2552 มีค่าคะแนนเฉลี่ย ผลการดำเนินการอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.65$) และน้อยที่สุดปีงบประมาณ พ.ศ.2553 มีค่า คะแนนเฉลี่ยผลการดำเนินการอยู่ในระดับน้อย ($\bar{X} = 2.90$)

ตอนที่ 3 การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายในกับปัจจัยภายนอกองค์กรที่มีต่อ ความสำเร็จในการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของบุคลากรทางการศึกษาใน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 4

2.1 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยภายในองค์กร

ตารางที่ 7 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน เกี่ยวกับปัจจัยภายในองค์กรที่มีผลต่อความสำเร็จใน การปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ในภาพรวม

ที่	ปัจจัยภายใน	ค่าเฉลี่ย	ค่าความเบี่ยงเบน มาตรฐาน	แปลความ
1	ด้านโครงสร้างขององค์กร	3.39	.82	ปานกลาง
2	ด้านยุทธศาสตร์ขององค์กร	4.11	.74	มาก
3	ด้านภาวะผู้นำขององค์กร	3.66	.81	มาก
4	ด้านบุคลากรขององค์กร	4.16	.66	มาก
5	ด้านการสื่อสารและประชาสัมพันธ์ขององค์กร	3.70	.80	มาก
	รวม	3.80	.77	มาก

จากตารางที่ 7 แสดงว่าปัจจัยภายในที่มีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติราชการตาม คำรับรองการปฏิบัติราชการ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.80$) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า มีเพียง คะแนนเฉลี่ยในด้านโครงสร้างขององค์กรที่อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.39$) ส่วนอีก 4 ด้านอยู่ใน ระดับมาก โดยเรียงลำดับตามค่าคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อยได้ ดังนี้ ด้านบุคลากรขององค์กร

($\bar{X} = 4.16$) ด้านยุทธศาสตร์ขององค์กร ($\bar{X} = 4.11$) ด้านการสื่อสารและประชาสัมพันธ์ขององค์กร ($\bar{X} = 3.70$) และด้านภาวะผู้นำขององค์กร ($\bar{X} = 3.66$)

ตารางที่ 8 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน เกี่ยวกับปัจจัยภายในองค์กรที่มีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ด้านโครงสร้างขององค์กร

ที่	ปัจจัยด้านโครงสร้างขององค์กร	ค่าเฉลี่ย	ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน	แปลความ
1	โครงสร้างองค์กรมีรูปแบบที่สอดคล้องกับการบริหารงาน แต่มีกฎระเบียบและความเป็นทางการมาก	2.11	.80	น้อย
2	ทีมผู้บริหารสามารถตัดสินใจและแก้ปัญหาได้โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหานั้นๆ เพื่อกระจายอำนาจการตัดสินใจ	3.88	.75	มาก
3	ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย และทิศทางการพัฒนาองค์กร ในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี	3.41	.85	ปานกลาง
4	มีความชัดเจนในการแบ่งงานตามความชำนาญเฉพาะอย่าง ทำให้บุคลากรเกิดความเชี่ยวชาญและเปิดโอกาสให้สร้างผลงานได้	3.65	.84	มาก
5	มีการกำหนดเป้าหมายการทำงานของแต่ละฝ่ายอย่างชัดเจน ทราบหน้าที่ที่รับผิดชอบ ไม่คลุมเครือ และปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ	3.90	.84	มาก
	รวม	3.39	.82	ปานกลาง

จากตารางที่ 8 แสดงว่า ปัจจัยด้านโครงสร้างขององค์กรโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.39$) เมื่อพิจารณาข้อ พบว่า มีปัจจัยภายในองค์กรที่มีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับมาก ได้แก่ มีการกำหนดเป้าหมายการทำงานของแต่ละฝ่ายอย่างชัดเจน ทราบหน้าที่ที่รับผิดชอบ ไม่คลุมเครือ และปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ประสิทธิผล ($\bar{X} = 3.90$) รองลงมา คือ ทีมผู้บริหารสามารถตัดสินใจและแก้ปัญหาได้โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหานั้น ๆ เพื่อกระจายอำนาจการตัดสินใจ ($\bar{X} = 3.88$) และมีความชัดเจนในการแบ่งงานตามความชำนาญเฉพาะอย่าง ทำให้บุคลากรเกิดความเชี่ยวชาญและเปิดโอกาสให้สร้างผลงานได้ ($\bar{X} = 3.65$) ระดับปานกลาง ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย และทิศทางการพัฒนาองค์กร ในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี ($\bar{X} = 3.41$) และระดับน้อย ได้แก่ โครงสร้างองค์กรมีรูปแบบที่สอดคล้องกับการบริหารงาน แต่มีกฎระเบียบและความเป็นทางการมาก ($\bar{X} = 2.11$)

ตารางที่ 9 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน เกี่ยวกับปัจจัยภายในองค์กรที่มีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ด้านยุทธศาสตร์ขององค์กร

ที่	ปัจจัยด้านยุทธศาสตร์ขององค์กร	ค่าเฉลี่ย	ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน	แปลความ
1	มีวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์อย่างชัดเจน และประชาสัมพันธ์ให้เจ้าหน้าที่ได้ทราบ	4.31	.70	มากที่สุด
2	วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้น มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ	4.20	.75	มาก
3	มีการจัดทำแผนการปฏิบัติการ และปฏิบัติตามแผน พร้อมด้วยการติดตามรายงานผลอย่างจริงจัง	4.02	.87	มาก
4	แผนการปฏิบัติการได้กำหนดขั้นตอนการทำงานเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติที่สามารถปฏิบัติได้จริง	4.08	.71	มาก
5	ยุทธศาสตร์ขององค์กร ถูกสร้างขึ้นอย่างสอดคล้องกับเป้าหมายการทำงานของแต่ละฝ่าย	3.93	.67	มาก
รวม		4.11	.74	มาก

จากตารางที่ 9 แสดงว่า ปัจจัยภายในองค์กรที่มีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ด้านยุทธศาสตร์ขององค์กร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.11$) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า มีเพียงคะแนนเฉลี่ยในข้อมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์อย่างชัดเจน และ

ประชาสัมพันธ์ให้เจ้าหน้าที่ได้ทราบเท่าที่ได้อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.31$) ส่วนอีก 4 ข้ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับตามค่าคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ ($\bar{X} = 4.20$) แผนการปฏิบัติการได้กำหนดขั้นตอนการทำงานเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติที่สามารถปฏิบัติได้จริง ($\bar{X} = 4.08$) มีการจัดทำแผนการปฏิบัติการ และปฏิบัติตามแผน พร้อมด้วยมีการติดตามรายงานผลอย่างจริงจัง ($\bar{X} = 4.02$) และยุทธศาสตร์ขององค์กรถูกสร้างขึ้นสอดคล้องกับเป้าหมายการทำงานของแต่ละฝ่าย ($\bar{X} = 3.93$)

ตารางที่ 10 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน เกี่ยวกับปัจจัยภายในองค์กรที่มีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ด้านภาวะผู้นำขององค์กร

ที่	ปัจจัยด้านภาวะผู้นำขององค์กร	ค่าเฉลี่ย	ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน	แปลความ
1	ผู้นำองค์กรเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล สามารถพัฒนาองค์กรให้มีความพร้อมในการปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่เสมอ	4.28	.80	มากที่สุด
2	ผู้นำองค์กรมีความรู้และใช้อำนาจในการบริหารสั่งการได้ถูกต้องและชัดเจน	4.15	.75	มาก
3	ผู้นำองค์กรเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น แต่ยึดความคิดเห็นของตนเองเป็นหลัก	2.15	.92	น้อย
4	ผู้นำองค์กรมีเหตุผลและมีความยุติธรรมในการควบคุมบังคับบัญชา	3.83	.76	มาก
5	ผู้นำองค์กรมีการผลักดันและสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานพยายามคิดสิ่งใหม่ ๆ เข้ามาใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาตนเองและองค์กรเสมอ	3.91	.80	มาก
	รวม	3.66	.81	มาก

จากตารางที่ 10 แสดงว่า ปัจจัยภายในองค์กรที่มีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ด้านภาวะผู้นำขององค์กร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.66$) เมื่อ

พิจารณารายข้อ พบว่า มีปัจจัยภายในองค์กรที่มีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับมากที่สุด ได้แก่ ผู้นำองค์กรเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล สามารถพัฒนาองค์กรให้มีความพร้อมในการปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่เสมอ ($\bar{X} = 4.28$) ระดับมากที่สุด ได้แก่ ผู้นำองค์กรมีความรู้และใช้อำนาจในการบริหารสั่งการได้ถูกต้องและชัดเจน ($\bar{X} = 4.15$) รองลงมา คือ ผู้นำองค์กรมีการผลักดันและสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน พยายามคิดสิ่งใหม่ ๆ เข้ามาใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาตนเองและองค์กรเสมอ ($\bar{X} = 3.91$) และผู้นำองค์กรมีเหตุผลและมีความยุติธรรมในการควบคุมบังคับบัญชา ($\bar{X} = 3.83$) ระดับน้อย ได้แก่ ผู้นำองค์กรเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น แต่ยึดความคิดเห็นของตนเองเป็นหลัก ($\bar{X} = 2.15$)

ตารางที่ 11 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน เกี่ยวกับปัจจัยภายในองค์กรที่มีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ด้านบุคลากรขององค์กร

ที่	ปัจจัยด้านบุคลากรขององค์กร	ค่าเฉลี่ย	ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน	แปลความ
1	ท่านมีความรู้ความเข้าใจ สามารถปฏิบัติงานได้ตรงตามเป้าหมายตามที่แผนปฏิบัติการกำหนดไว้	4.06	.60	มาก
2	ท่านสามารถพัฒนาตนเอง โดยมีการเรียนรู้ตลอดเวลา และสามารถปรับตัวเข้ากับสิ่งใหม่ ๆ ได้	4.13	.70	มาก
3	ท่านสามารถตัดสินใจการปฏิบัติงานของท่านได้ถูกต้องตามแนวทางของวิสัยทัศน์องค์กร	4.08	.71	มาก
4	ท่านสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้เสร็จทันตามเวลาที่กำหนด	4.29	.68	มากที่สุด
5	ท่านสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลได้ด้วยทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด	4.24	.62	มากที่สุด
	รวม	4.16	.66	มาก

จากตารางที่ 11 แสดงว่า ปัจจัยภายในองค์กรที่มีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ด้านบุคลากรขององค์กรโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.16$) เมื่อ

พิจารณารายชื่อ พบว่า มีปัจจัยภายในองค์กรที่มีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการระดับมากที่สุด ได้แก่ ท่านสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้เสร็จทันตามเวลาที่กำหนด ($\bar{X} = 4.29$) และท่านสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลได้ด้วยทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ($\bar{X} = 4.24$) ระดับมาก ได้แก่ ท่านสามารถพัฒนาตนเอง โดยมีการเรียนรู้ตลอดเวลา และสามารถปรับตัวเข้ากับสิ่งใหม่ๆ ได้ ($\bar{X} = 4.13$) รองลงมา คือ ท่านสามารถตัดสินใจการปฏิบัติงานของท่านได้ถูกต้องตามแนวทางของวิสัยทัศน์องค์กร ($\bar{X} = 4.08$) และท่านมีความรู้ความเข้าใจและสามารถปฏิบัติงานได้ตรงตามเป้าหมายตามที่แผนปฏิบัติการกำหนดไว้ ($\bar{X} = 4.06$)

ตารางที่ 12 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน เกี่ยวกับปัจจัยภายในองค์กรที่มีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ด้านการสื่อสารและประชาสัมพันธ์ขององค์กร

ที่	ปัจจัยด้านการสื่อสารประชาสัมพันธ์ขององค์กร	ค่าเฉลี่ย	ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน	แปลความ
1	มีการประชุม ชักชวน และทำความเข้าใจคณะกรรมการผู้รับผิดชอบเกี่ยวกับการปฏิบัติงานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการขององค์กร	4.03	.69	มาก
2	มีการประชุมชี้แจง ประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรทั้งหมดทราบเรื่องการปฏิบัติงานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ	3.90	.74	มาก
3	มีการจัดตั้งศูนย์หรือหน่วยประสานงานที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการขององค์กร	3.51	.90	มาก
4	มีการรายงานให้ผู้บังคับบัญชาทราบเป็นระยะๆ	3.78	.76	มาก
5	ตลอดระยะเวลาการปฏิบัติงานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ	3.30	.89	ปานกลาง
	มีการประชาสัมพันธ์ให้หน่วยงานภายนอกทราบถึงการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการขององค์กร			
	รวม	3.70	.80	มาก

จากตารางที่ 12 แสดงว่า ปัจจัยภายในองค์กรที่มีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ด้านการสื่อสารประชาสัมพันธ์ขององค์กรโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.70$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า มีเพียงคะแนนเฉลี่ยข้อที่มีการประชาสัมพันธ์ให้หน่วยงานภายนอกทราบถึงการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการขององค์กร ที่อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.30$) อีก 4 ข้ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับตามค่าคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ มีการประชุม ชักซ้อม และทำความเข้าใจคณะกรรมการผู้รับผิดชอบเกี่ยวกับการปฏิบัติงานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการขององค์กร ($\bar{X} = 4.03$) มีการประชุมชี้แจง ประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรทั้งหมดทราบเรื่องการปฏิบัติงานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ($\bar{X} = 3.90$) มีการรายงานให้ผู้บังคับบัญชาทราบเป็นระยะ ๆ ตลอดระยะเวลาการปฏิบัติงานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ($\bar{X} = 3.78$) และมีการจัดตั้งศูนย์หรือหน่วยประสานงานที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการขององค์กร ($\bar{X} = 3.51$)

2.2 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกองค์กร

ตารางที่ 13 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน เกี่ยวกับปัจจัยภายนอกองค์กรที่มีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ในภาพรวม

ที่	ปัจจัย	ค่าเฉลี่ย	ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน	แปลความ
1	สภาพแวดล้อมด้านการเมือง	3.74	.84	มาก
2	สภาพแวดล้อมด้านสังคมและวัฒนธรรม	3.99	.81	มาก
3	สภาพแวดล้อมด้านเทคโนโลยีและสิ่งแวดลอม	3.77	.79	มาก
4	สภาพแวดล้อมด้านเศรษฐกิจ	3.93	.81	มาก
	รวม	3.86	0.81	มาก

จากตารางที่ 13 แสดงว่าปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.86$) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า มีปัจจัยภายนอกองค์กรที่มีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับตามค่าคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ สภาพแวดล้อม

ด้านสังคมและวัฒนธรรม ($\bar{X} = 3.99$) สภาพแวดล้อมด้านเศรษฐกิจ ($\bar{X} = 3.93$) สภาพแวดล้อมด้านเทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อม ($\bar{X} = 3.77$) และสภาพแวดล้อมด้านการเมือง ($\bar{X} = 3.74$)

ตารางที่ 14 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน เกี่ยวกับปัจจัยภายนอกองค์กรที่มีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ด้านสภาพแวดล้อมทางการเมือง

ที่	ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมด้านการเมือง	ค่าเฉลี่ย	ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน	แปลความ
1	การขาดเสถียรภาพทางการเมืองส่งผลให้นโยบายบางเรื่องขาดความต่อเนื่องหรือมีการเปลี่ยนแปลงทำให้การทำงานได้รับผลกระทบ	3.83	.87	มาก
2	กฎระเบียบและนโยบายของหน่วยงานภายนอกไม่เอื้อต่อการทำงานขององค์กร	3.36	.97	ปานกลาง
3	รัฐธรรมนูญ พุทธศักราช 2550 เปิดโอกาสให้ประชาชนและชุมชนมีส่วนร่วมในการดำเนินการของรัฐมากขึ้น ทำให้องค์กรต้องปรับกระบวนการงานและขั้นตอนการทำงานอย่างเป็นระบบ โปร่งใส มีส่วนร่วม และมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น	3.73	.87	มาก
4	กฎหมายที่ร่างขึ้นใหม่ มีผลบังคับใช้สอดคล้องกับการทำงานขององค์กรจำเป็นต้องเพิ่มภารกิจในการดำเนินการตามกฎหมายดังกล่าวด้วย	3.65	.73	มาก
5	นโยบายรัฐบาลมีผลต่อการปฏิบัติราชการขององค์กร	4.11	.76	มาก
	รวม	3.74	.84	มาก

จากตารางที่ 14 แสดงว่า ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมทางการเมืองโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.74$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า มีเพียงคะแนนเฉลี่ยในข้อกฎระเบียบและนโยบายของหน่วยงานภายนอก ไม่เอื้อต่อการทำงานขององค์กรที่อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.36$) อีก 4 ด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับตามค่าคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ นโยบายรัฐบาลมีผลต่อ

การปฏิบัติราชการขององค์กร ($\bar{X} = 4.11$) การขาดเสถียรภาพทางการเมืองส่งผลให้นโยบายบางเรื่องขาดความต่อเนื่องหรือมีการเปลี่ยนแปลงทำให้การทำงานได้รับผลกระทบ ($\bar{X} = 3.83$) รัฐธรรมนูญพุทธศักราช 2550 เปิดโอกาสให้ประชาชนและชุมชนมีส่วนร่วมในการดำเนินการของรัฐมากขึ้น ทำให้องค์กรต้องปรับกระบวนการงานและขั้นตอนการทำงานอย่างเป็นระบบ โปร่งใส มีส่วนร่วม และมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ($\bar{X} = 3.73$) และกฎหมายที่ร่างขึ้นใหม่และมีผลบังคับใช้ สอดคล้องกับการทำงานขององค์กร จำเป็นต้องเพิ่มภารกิจในการดำเนินการตามกฎหมายดังกล่าวด้วย ($\bar{X} = 3.65$)

ตารางที่ 15 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน เกี่ยวกับปัจจัยภายนอกองค์กรที่มีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ด้านสภาพแวดล้อมทางสังคมและวัฒนธรรม

ที่	ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม ด้านสังคมและวัฒนธรรม	ค่าเฉลี่ย	ค่าความเบี่ยงเบน มาตรฐาน	แปลความ
1	สังคมยังไม่เข้าใจถึงการปฏิรูประบบราชการ จนส่งผลให้เกิดอุปสรรคต่อการทำงาน ต้องปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานในระบบราชการ	3.91	.78	มาก
2	สังคมคาดหวังให้ผลการทำงานขององค์กรเกิด ประโยชน์สูงสุดแก่นักเรียน ครู และผู้ปกครอง ทั้งด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและคุณธรรม จริยธรรม	4.24	.78	มากที่สุด
3	การเปลี่ยนแปลงด้านประชากรส่งผลต่อนโยบาย และการปฏิบัติงานขององค์กร	3.81	.87	มาก
	รวม	3.99	.81	มาก

จากตารางที่ 15 แสดงว่าปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมทางสังคมและวัฒนธรรมโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.99$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า มีเพียงค่าคะแนนเฉลี่ยข้อสังคมคาดหวังให้ผลการทำงานขององค์กรเกิดประโยชน์สูงสุดแก่นักเรียน ครู และผู้ปกครอง ทั้งด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและคุณธรรมจริยธรรมที่อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.24$) อีก 2 ด้านอยู่ในระดับมาก ได้แก่ สังคมยังไม่เข้าใจถึงการปฏิรูประบบราชการจนส่งผลให้เกิดอุปสรรคต่อการทำงานต้องปรับเปลี่ยน

วิธีการทำงานในระบบราชการ ($\bar{X} = 3.91$) และการเปลี่ยนแปลงด้านประชากรส่งผลต่อนโยบายและการปฏิบัติงานขององค์กร ($\bar{X} = 3.81$)

ตารางที่ 16 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน เกี่ยวกับปัจจัยภายนอกองค์กรที่มีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ด้านสภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อม

ที่	ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมด้านเทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อม	ค่าเฉลี่ย	ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน	แปลความ
1	มีการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมสมัยใหม่เข้ามาใช้ในการบริหารจัดการ ปฏิบัติงานเพื่อช่วยลดการใช้พลังงาน เพิ่มประสิทธิภาพและลดระยะเวลาในการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างมาก	4.09	.70	มาก
2	มีเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ซึ่งองค์กรสามารถนำมาใช้เป็นเครื่องมือเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารและให้บริการ	4.04	.74	มาก
3	องค์กรสามารถปรับตัวได้ทันตามการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีอย่างไม่เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติราชการ	3.91	.70	มาก
4	มีการถ่ายทอดความรู้ด้านเทคโนโลยีที่ใช้ในการปฏิบัติราชการภายในองค์กรอย่างสม่ำเสมอต่อเนื่อง	3.56	.87	มาก
5	ภัยธรรมชาติเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน เช่น อุทกภัย แผ่นดินไหว	3.24	.96	ปานกลาง
	รวม	3.77	.79	มาก

จากตารางที่ 16 แสดงว่า ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อมโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.77$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า มีเพียงคะแนนเฉลี่ยในข้อภัยธรรมชาติเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน เช่น อุทกภัย แผ่นดินไหว ที่อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.24$) ส่วนอีก 4 ข้ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับตามค่าคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ มีการนำ

เทคโนโลยีและนวัตกรรมสมัยใหม่เข้ามาใช้ในการบริหารจัดการ ปฏิบัติงานเพื่อช่วยลดการใช้พลังงาน เพิ่มประสิทธิภาพและลดระยะเวลาในการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างมาก ($\bar{X} = 4.09$) มีเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารซึ่งองค์กรสามารถนำมาใช้เป็นเครื่องมือเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารและให้บริการ ($\bar{X} = 4.04$) องค์กรสามารถปรับตัวได้ทันตามการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีอย่างไม่เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติราชการ ($\bar{X} = 3.91$) และมีการถ่ายทอดความรู้ด้านเทคโนโลยีที่ใช้ในการปฏิบัติราชการภายในองค์กรอย่างสม่ำเสมอต่อเนื่อง ($\bar{X} = 3.56$)

ตารางที่ 17 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน เกี่ยวกับปัจจัยภายนอกองค์กรที่มีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ด้านสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ

ที่	ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมด้านเศรษฐกิจ	ค่าเฉลี่ย	ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน	แปลความ
1	อัตราการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจส่งผลต่อการทำงานขององค์กร เช่น ถ้าเศรษฐกิจดีการจัดสรรงบประมาณจากรัฐบาลได้เพิ่มมากขึ้นสามารถสร้างสรรค์โครงการดี ๆ ให้เกิดขึ้นได้	3.85	.83	มาก
2	น้ำมันแพง ข้าวของเครื่องใช้แพง ทรัพยากรในการทำงานราคาสูงขึ้น ทำให้กระทบต่อการใช้งบประมาณเพื่อการทำงานงบประมาณที่ได้รับมีจำกัด ทำให้บางโครงการ	3.98	.80	มาก
3	ต้องชะลอการทำงานบางส่วน	3.96	.80	มาก
	รวม	3.93	0.81	มาก

จากตารางที่ 17 แสดงว่า ปัจจัย ด้านสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.93$) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า มีปัจจัยภายนอกองค์กรที่มีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการในระดับมากทุกข้อ และข้อที่มีผลต่อความสำเร็จที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ หากเกิดภาวะเศรษฐกิจฝืดเคือง ไม่ว่าจะเป็น น้ำมันแพง ข้าวของเครื่องใช้แพง ทรัพยากรในการทำงานราคาสูงขึ้น ทำให้กระทบต่อการใช้งบประมาณเพื่อการทำงาน ($\bar{X} = 3.98$) รองลงมาคือ งบประมาณที่ได้รับมีจำกัด ทำให้บางโครงการต้องชะลอการทำงานบางส่วน ($\bar{X} = 3.96$) และอัตรา

การเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจส่งผลต่อการทำงานขององค์กร เช่น ถ้าเศรษฐกิจดี การจัดสรรงบประมาณจากรัฐบาลได้เพิ่มมากขึ้นสามารถสร้างสรรค์โครงการดี ๆ ให้เกิดขึ้นได้ ($\bar{X} = 3.85$)

2.3 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายในองค์กร



ตารางที่ 18 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายในกับปัจจัยภายนอกองค์กรที่มีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของบุคลากรทางการศึกษาลำดับงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีธรรมราช เขต 4

ปัจจัยภายใน ที่มีผลต่อความสำเร็จ	ปัจจัยภายนอก ที่มีผลต่อความสำเร็จ	ด้านการเมือง		ด้านสังคม และวัฒนธรรม		ด้านเทคโนโลยี และสิ่งแวดล้อม		ด้านเศรษฐกิจ	
		$\bar{X} = 3.74$		$\bar{X} = 3.99$		$\bar{X} = 3.77$		$\bar{X} = 3.93$	
		r	p	r	p	r	p	r	p
ด้านโครงสร้างองค์กร	$\bar{X} = 3.39$	.222*	.048	.378*	.001	.274*	.014	.222*	.047
ด้านยุทธศาสตร์องค์กร	$\bar{X} = 4.11$	.301**	.007	.266*	.017	.329**	.003	.383**	.000
ด้านภาวะผู้นำองค์กร	$\bar{X} = 3.66$	.381**	.000	.203	.071	.297**	.007	.364**	.001
ด้านบุคลากรขององค์กร	$\bar{X} = 4.16$	.274*	.014	.264*	.018	.311**	.005	.053	.643
ด้านการสื่อสารและประชาสัมพันธ์ ขององค์กร	$\bar{X} = 3.70$	.449**	.000	.192	.087	.403**	.000	.355**	.001

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 * มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 18 เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายนอกแต่ละด้านกับปัจจัยภายในองค์กรในภาพรวม พบว่า

1. ด้านการเมืองมีความสัมพันธ์กับปัจจัยภายในทุกด้าน คือ ด้านการสื่อสารและประชาสัมพันธ์ ด้านภาวะผู้นำ ด้านยุทธศาสตร์ ด้านบุคลากร และด้านโครงสร้าง โดยมีค่าสหสัมพันธ์ของเพียร์สันเท่ากับ .449, .381, .301, .274 และ .222 ตามลำดับ

2. ด้านสังคมและวัฒนธรรมมีความสัมพันธ์กับปัจจัยภายในเพียง 3 ด้าน คือ ด้านโครงสร้าง ด้านยุทธศาสตร์ ด้านบุคลากร โดยมีค่าสหสัมพันธ์ของเพียร์สันเท่ากับ .378, .266 และ .264 ตามลำดับ และไม่มีความสัมพันธ์กับปัจจัยด้านภาวะผู้นำและการสื่อสารและประชาสัมพันธ์

3. ด้านเทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อม มีความสัมพันธ์กับปัจจัยภายในทุกด้าน คือ ด้านการสื่อสารและประชาสัมพันธ์ ด้านยุทธศาสตร์ ด้านบุคลากร ด้านภาวะผู้นำ และด้านโครงสร้าง โดยมีค่าสหสัมพันธ์ของเพียร์สันเท่ากับ .403, .329, .311, .297 และ .274 ตามลำดับ

4. ด้านเศรษฐกิจ มีความสัมพันธ์กับปัจจัยภายในทุกด้านยกเว้นด้านบุคลากร ดังนั้น ด้านยุทธศาสตร์ ด้านภาวะผู้นำ ด้านสื่อสารและประชาสัมพันธ์ และด้านโครงสร้าง โดยมีค่าสหสัมพันธ์ของเพียร์สันเท่ากับ .383, .364, .355 และ .222 ตามลำดับ

และเมื่อพิจารณาความสัมพันธ์รายด้านของปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกองค์กรที่มีต่อความสำเร็จในการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ พบว่า

1. ด้านการเมือง

ปัจจัยภายนอกด้านการเมือง มีความสัมพันธ์กับปัจจัยภายในองค์กรที่มีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ด้านโครงสร้างขององค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าสหสัมพันธ์ของเพียร์สันเท่ากับ .222

ปัจจัยภายนอกด้านการเมือง มีความสัมพันธ์กับปัจจัยภายในองค์กรที่มีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ด้านยุทธศาสตร์ขององค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสหสัมพันธ์ของเพียร์สันเท่ากับ .301

ปัจจัยภายนอกด้านการเมือง มีความสัมพันธ์กับปัจจัยภายในองค์กรที่มีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ด้านภาวะผู้นำองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสหสัมพันธ์ของเพียร์สันเท่ากับ .381

ปัจจัยภายนอกด้านการเมือง มีความสัมพันธ์กับปัจจัยภายในองค์กรที่มีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ด้านบุคลากรขององค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าสหสัมพันธ์ของเพียร์สันเท่ากับ .274

ปัจจัยภายนอกด้านเทคโนโลยีสิ่งแวดล้อม มีความสัมพันธ์กับปัจจัยภายในองค์กรที่มีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ด้านบุคลากรขององค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสหสัมพันธ์ของเพียร์สันเท่ากับ .311

ปัจจัยภายนอกด้านเทคโนโลยีสิ่งแวดล้อม มีความสัมพันธ์กับปัจจัยภายในองค์กรที่มีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ด้านการสื่อสารและประชาสัมพันธ์ขององค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสหสัมพันธ์ของเพียร์สันเท่ากับ .403

4. ด้านเศรษฐกิจ

ปัจจัยภายนอกด้านเศรษฐกิจ มีความสัมพันธ์กับปัจจัยภายในองค์กรที่มีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ด้านโครงสร้างขององค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าสหสัมพันธ์ของเพียร์สันเท่ากับ .222

ปัจจัยภายนอกด้านเศรษฐกิจ มีความสัมพันธ์กับปัจจัยภายในองค์กรที่มีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ด้านยุทธศาสตร์ขององค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสหสัมพันธ์ของเพียร์สันเท่ากับ .383

ปัจจัยภายนอกด้านเศรษฐกิจ มีความสัมพันธ์กับปัจจัยภายในองค์กรที่มีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ด้านผู้นำขององค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสหสัมพันธ์ของเพียร์สันเท่ากับ .364

ปัจจัยภายนอกด้านเศรษฐกิจ ไม่มีความสัมพันธ์กับปัจจัยภายในองค์กรที่มีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ด้านบุคลากรขององค์กร

ปัจจัยภายนอกด้านเศรษฐกิจ มีความสัมพันธ์กับปัจจัยภายในองค์กรที่มีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ด้านการสื่อสารและประชาสัมพันธ์ขององค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสหสัมพันธ์ของเพียร์สันเท่ากับ .355

ตอนที่ 4 การศึกษาข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จกับระดับความสำเร็จในการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของบุคลากรทางการศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครศรีธรรมราช เขต 4

ผลการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จกับระดับความสำเร็จในการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ โดยใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งผู้ศึกษาได้ใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล 2 วิธี ได้แก่ การสัมภาษณ์เชิงลึก และการสนทนากลุ่ม

จากการสัมภาษณ์เชิงลึก และการสนทนากลุ่ม พบว่าผู้ให้สัมภาษณ์ได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยภายในและภายนอกองค์กรที่มีผลต่อความสำเร็จกับระดับความสำเร็จในการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการที่ผู้ศึกษาได้กำหนดขึ้น 9 ปัจจัย โดยแบ่งออกเป็นปัจจัยภายในองค์กร 5 ปัจจัย และปัจจัยภายนอกองค์กร 4 องค์กร ดังนี้

ปัจจัยภายในองค์กร

1. ด้านโครงสร้างขององค์กร
2. ด้านยุทธศาสตร์ขององค์กร
3. ด้านผู้นำขององค์กร
4. ด้านบุคลากรขององค์กร
5. ด้านการสื่อสารและประชาสัมพันธ์ขององค์กร

ปัจจัยภายนอกองค์กร

1. ด้านการเมือง
2. ด้านสังคมและวัฒนธรรม
3. ด้านเทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อม
4. ด้านเศรษฐกิจ

ปัจจัยภายในองค์กรที่มีผลต่อความสำเร็จกับระดับความสำเร็จในการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ มี 5 ปัจจัย ได้แก่

ปัจจัยที่ 1 ด้านโครงสร้างขององค์กร

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 4 ถือเป็นกลไกหลักและเป็นหัวใจสำคัญของระบบการบริหารจัดการศึกษาตามโครงสร้างของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพราะเป็นหน่วยงานแปลงนโยบายไปสู่การปฏิบัติ มีหน้าที่ดำเนินการส่งเสริม กำกับ ติดตาม เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าหมาย รวมทั้งการประเมิน แก้ไข ปรับปรุง จึงมีการจัดโครงสร้างองค์กร แบ่งส่วนงาน กำหนดขอบเขตภารกิจ อำนาจหน้าที่ ของแต่ละกลุ่มงานตามกฎหมาย ได้แก่ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 และพระราชบัญญัติที่ออกตามนัยของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ทำให้ปัจจัยนี้ไม่สามารถปรับเปลี่ยนได้ เนื่องจากเป็นหน่วยงานราชการที่ต้องมีการกำหนดโครงสร้างแบ่งกลุ่มงานไว้อย่างชัดเจน สอดคล้องกับการสัมภาษณ์ที่ว่า โครงสร้างเป็นตัวที่กำหนดเป็นรูปแบบที่กำหนดมาเรียบร้อยแล้วจากต้นสังกัด และโครงสร้างองค์กรมันกำหนดมาแล้ว โครงสร้างองค์กรเป็นตัวที่กำหนดเหมือนกันทุกเขตอยู่แล้ว เราไปแก้ไขหรือทำอะไร

มันไม่ได้ สำหรับอำนาจสายการบังคับบัญชาในการบริหารของผู้บริหารระดับรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 4 สามารถจัดรูปแบบการบริหารภายในได้ โดยถูกกำหนดขึ้นร่วมกัน มีผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 4 เป็นผู้นำ เพื่อความเป็นเอกภาพ และคล่องตัวในการดำเนินงานตามบริบทแวดล้อมขององค์กร

ดังนั้น ปัจจัยภายในด้านโครงสร้างของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 4 เป็นสิ่งที่ถูกกำหนดไว้ด้วยกฎหมาย ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ แต่สิ่งที่สามารถปรับเปลี่ยนเพื่อให้การบริหารสอดคล้องกับบริบทเขตพื้นที่ ตามปณิธานการกระจายอำนาจ คือ การกำหนดสายการบังคับบัญชาภายในองค์กรเอง

ปัจจัยที่ 2 ด้านยุทธศาสตร์ขององค์กร

เป็นแนวทางในการบรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยที่เป้าหมายของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 4 ได้ถูกกำหนดไว้อย่างชัดเจน ไม่ว่าจะเป็นพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับ ปฏิรูปสังคม ชุมชน ความสำนึกในความเป็นชาติไทยและวิถีชีวิตตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ขยายโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พัฒนาคูและบุคลากรทางการศึกษาทุกระดับ พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษา และเร่งพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศและเทคโนโลยี นั้นเพื่อให้กำหนดยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน ตามแผนปฏิบัติการ มีกรอบทิศทางในการดำเนินงาน ซึ่งประกอบไปด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย และกรอบแผนงาน รายละเอียดงบประมาณ และแนวทางการติดตามประเมินผล เพื่อการปฏิบัติงานให้ตรงตามความต้องการ และทิศทางที่ถูกต้องขององค์กร สอดคล้องกับการสัมภาษณ์ที่ว่า ยุทธศาสตร์มันเป็นกรอบทิศทางในการนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ และในการขับเคลื่อนภารกิจขององค์กร เขตพื้นที่จำเป็นจะต้องมีแผนยุทธศาสตร์ การมียุทธศาสตร์ก็ต้องศึกษาวิเคราะห์ปัญหา กำหนดวิสัยทัศน์ ยิ่งกำหนดแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรตั้งแต่เริ่มทำแผนปฏิบัติการได้ชัดเจนและเข้าใจง่ายมากเท่าไรก็ยิ่งทำให้การปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรเป็นไปอย่างราบรื่นมากเท่านั้น และการกำหนดยุทธศาสตร์ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 4 ได้กำหนดขึ้นอย่างสอดคล้องกับเป้าหมายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยระบุไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปี เพื่อให้บุคลากรในองค์กรรับรู้ร่วมกันและใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน

ปัจจัยที่ 3 ด้านผู้นำขององค์กร

ผู้บริหารสูงสุดขององค์กร เป็นผู้ใช้ศาสตร์ คือความรู้ความเข้าใจที่มีในการปฏิบัติงาน และใช้ศิลป์ ในการบริหารผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ อีกทั้งยังบริหารองค์กรภายใต้บริบทแห่งความเปลี่ยนแปลง ตามการเปลี่ยนแปลงที่ไม่สิ้นสุด แต่จะแสดงให้เห็นถึงความสามารถของผู้นำ สอดคล้องกับการสัมภาษณ์ที่ว่า อย่างในคำรับรองนี้แน่นอน สำคัญที่สุดคือผู้บริหารสูงสุดจะไปรับมา รับภารกิจมา และภาวะผู้นำขององค์กรคืออย่างนี้ ของเรานี้ ผู้บังคับบัญชาของเราภาวะผู้นำค่อนข้างสูง ทำให้บุคลากรของเราทุกคนค่อนข้างเข้าใจการทำงานและตอบรับการทำงานได้ค่อนข้างดี ยิ่ง ปัจจัยภายในด้านภาวะผู้นำของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 4 มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการปฏิบัติงาน เนื่องจากเป็นหน่วยงานราชการ ผู้บังคับบัญชาย่อมมีอำนาจสูงสุดในองค์กร และสามารถเป็นแบบอย่างที่ดีให้บุคลากร ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการพัฒนาศักยภาพตนเอง มีความคิดริเริ่ม ยุติธรรม พร้อมทั้งจะส่งเสริมศักยภาพบุคคลและการปฏิบัติให้ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอและเท่าเทียมกัน

ปัจจัยที่ 4 ด้านบุคลากรขององค์กร

บุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 4 เป็นบุคลากรทางการศึกษาที่ขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติ ตามแผนปฏิบัติการประจำปีขององค์กร แม้จะเป็นองค์กรประกอบที่ไม่ใหญ่มากในองค์กร แต่ก็มีน้ำหนักเมื่อเกิดการรวมตัวกัน เกิดเป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง ดังคำกล่าวที่ว่า แต่กว่าตัวที่มาขับเคลื่อนก็คือ ผู้ที่ปฏิบัติที่ตรงกับภาระหน้าที่ที่เขาต้องทำในภาคปกติ และบุคลากรก็ต้องมีความรับผิดชอบด้วยเหมือนกัน คือข้อมูลนี้ต้องส่งช่วงไหนก็ต้องพยายามทำให้ทันตามรอบระยะเวลากำหนด ไม่เช่นนั้นก็จะเป็นการเสียคะแนน แล้วก็ไม่ใช่งานพอผ่านไป มันยังต้องมีเอกสารอะไรให้ชัดเจน มีข้อมูลที่สมบูรณ์ด้วย มีความรับผิดชอบในการรายงานผลการดำเนินงานตามคำรับรองด้วย สิ่งสำคัญที่สุดในการปฏิบัติงานให้ถูกต้อง ลดความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้น คือ ศักยภาพของบุคลากรเอง ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 4 เป็นองค์กรที่เปรียบพร้อม มีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถตรง ถูกต้องตามสายงานที่ปฏิบัติ สำหรับเรื่องคำรับรองการปฏิบัติราชการที่ถือว่าเป็นเรื่องที่เกิดขึ้นใหม่ ในองค์กรมีบุคลากรผู้รับผิดชอบที่ไปรับนโยบาย มีความรู้ความเข้าใจน้อยคน จำเป็นต้องเผยแพร่ และให้ความรู้ความเข้าใจในด้านนี้ แก่บุคลากรคนอื่น ๆ ในสังกัด เพราะหลักการของคำรับรองการปฏิบัติราชการนั้นเป็นเพียงเครื่องมือในการขับเคลื่อน ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติราชการหลักของบุคลากรแต่ละตำแหน่งหน้าที่เท่านั้น

เพราะฉะนั้น การพัฒนาศักยภาพ ให้เกิดความรู้ ความเข้าใจ ความรับผิดชอบ คุณธรรม จริยธรรมให้แก่บุคลากรในองค์กรจึงมีความสำคัญยิ่ง โดยเฉพาะในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง ควรสร้างวัฒนธรรมค่านิยมใหม่ในการทำงานเพื่อประชาชน มีการสร้างจรรยาบรรณในวิชาชีพ มีระเบียบวินัย มีคุณธรรมมากขึ้น สร้างศรัทธา เป็นมิตรกับประชาชน ที่พร้อมให้ความช่วยเหลือ มีความยุติธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ เป็นที่พึ่งของประชาชน มีความทันสมัย ทันโลก ทันสถานการณ์ ใฝ่หาความรู้ รู้จักมองการณ์ไกลและมีวิสัยทัศน์ มีวัฒนธรรมที่มุ่งความเป็นเลิศของงาน รู้จักเรียนรู้ร่วมกัน ยอมรับข้อผิดพลาดและปรับปรุงให้มีคุณภาพอยู่เสมอ

จากการปฏิบัติราชการของบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 4 ที่ผ่านมานั้น จะเห็นได้ว่ามีความตั้งใจและตระหนักในหน้าที่ พร้อมทั้งพัฒนาศักยภาพ เพิ่มขีดความสามารถของตนเองอย่างสม่ำเสมอ อีกทั้งได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา จึงเป็นแรงผลักดันที่ทำให้บุคลากรปฏิบัติงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร เกิดประสิทธิภาพประสิทธิผล และเป็นประโยชน์แก่สาธารณชน

ปัจจัยที่ 5 ด้านการสื่อสารประชาสัมพันธ์ขององค์กร

การสื่อสารประชาสัมพันธ์ มีความสำคัญมากในการเสนอข้อมูลให้แก่ผู้รับข่าวสาร สำหรับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 4 ถือเป็นเครื่องมือในการประสานความเข้าใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร

รูปแบบการสื่อสารประชาสัมพันธ์ที่ใช้ มีทั้งแบบทางการ กึ่งทางการ และไม่เป็นทางการ สำหรับเรื่องการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการนี้ จะมีการสื่อสารประชาสัมพันธ์ในรูปแบบทางการ โดยใช้วิธีการประชุมชี้แจงให้คณะกรรมการผู้รับผิดชอบตัวชี้วัด และมีการจัดทำบันทึกข้อความเพื่อแจ้งให้ทราบถึงสิ่งที่ต้องปฏิบัติ เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อรายงานตามระยะเวลาที่กำหนด รูปแบบการสื่อสารประชาสัมพันธ์มีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะเป็นเสมือนดาบสองคม ที่จะทำให้เกิดความร่วมมือ หรือละเลยไม่ปฏิบัติ

ถึงอย่างไร ปัจจัยภายในด้านการสื่อสารประชาสัมพันธ์ถือเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการขับเคลื่อนการปฏิบัติงานหลัก เพราะเป็นตัวเชื่อมโยงสร้างความเข้าใจ ความตกลงร่วมกัน ตามหลักการปฏิบัติราชการตามคำรับรองที่ต้องมีการประสานในทุกกลุ่มงานย่อย เพื่อปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกัน สอดคล้องกับการสัมภาษณ์ที่ว่า การดำเนินงานตามตัวชี้วัดจะต้องอาศัยการสื่อสาร ตั้งแต่เริ่มต้นดำเนินการ ขณะดำเนินการและสิ้นสุดผลเกิดขึ้นอย่างไรก็ต้องสื่อสารให้บุคลากรได้รับทราบผลที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติตามคำรับรอง และใช้การสื่อสารประชาสัมพันธ์ให้คนรับรู้ร่วมกันว่า องค์กรของเราจะไปทางไหน มีวิธีการอย่างไร ก็ใช้การสร้างความตระหนักความรู้สึกว่าเราต้องไป

ด้วยกัน เดินทางไปพร้อมกัน รูปแบบการประชาสัมพันธ์ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 4 ในเรื่องการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการในส่วนใหญ่เป็นแบบทางการ ดังที่ปฏิบัติอยู่คือ การประชุมชี้แจงคณะกรรมการผู้รับผิดชอบตัวชี้วัดการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ เพื่อสร้างข้อตกลงร่วมกันในการปฏิบัติงาน

ปัจจัยภายนอกองค์กรที่มีผลต่อความสำเร็จกับระดับความสำเร็จในการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ มี 4 ปัจจัย ได้แก่

ปัจจัยที่ 1 สภาพแวดล้อมด้านการเมือง

ในปัจจุบันนี้ สภาพแวดล้อมด้านการเมือง ได้ถูกหยิบยกมาให้ความสำคัญในทุกด้านของการดำเนินชีวิต ได้ถูกให้ความสำคัญกับนโยบายทางการเมืองมากยิ่งขึ้น เนื่องจากรัฐบาลให้ความสำคัญกับการพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนมากขึ้น และด้วยกระแสสื่อที่ทำให้ทุกภาคส่วนมุ่งเน้นไปยังการเมือง

นโยบายถูกกำหนดขึ้นด้วยการเมือง กำหนดเป้าหมาย วิสัยทัศน์ของประเทศ ให้ทุกภาคส่วนร่วมดำเนินงานมุ่งไปสู่จุดหมายเดียวกัน แม้แต่นโยบายการศึกษาเอง ก็ได้ถูกกำหนดขึ้นโดยการเมืองเช่นกัน

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 4 เป็นหน่วยงานย่อย ของส่วนราชการที่ดูแลรับผิดชอบ การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปฏิบัติงานให้สอดคล้อง กับนโยบายการเมืองด้านการศึกษาที่ได้กำหนดขึ้น รวมถึงแนวทางการกำหนดตัวชี้วัดในการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการขององค์กรด้วย สอดคล้องกับการสัมภาษณ์ที่ว่า ปัจจัยที่มีผลมากที่สุดต่อการขับเคลื่อนตัวชี้วัดตามคำรับรอง สิ่งแรกก็คือน่าจะเป็นปัจจัยทางการเมือง เนื่องจากการเมืองเป็นด้านที่กำหนดนโยบาย และเรื่องการศึกษาเรามันค่อนข้างเป็นไปตามกระแสการเมืองเยอะ แต่สภาพแวดล้อมการเมืองของประเทศไทยในช่วงเวลาที่ผ่านมา นั้น ขาดเสถียรภาพมาอย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่ปี พ.ศ.2549 ทำให้การปฏิบัติงานตามนโยบายรัฐบาลนั้น เกิดปัญหาอุปสรรคขาดความต่อเนื่อง จากการเปลี่ยนแปลงรัฐบาลบ่อยครั้ง ทำให้หน่วยปฏิบัติที่รับนโยบายการเมืองมาปฏิบัติ นั้นไม่สามารถทำงานได้อย่างเต็มที่ ไม่จบกระบวนการ คือเป็นปัญหาสำคัญอย่างยิ่ง แต่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้

อย่างไรก็ตามการปฏิบัติงานตามนโยบายที่ถูกกำหนดขึ้น จำเป็นต้องใช้หลักการบริหารของแต่ละองค์กรเพื่อให้เกิดความสอดคล้อง กับบริบทในพื้นที่ปฏิบัติ นั้นเพื่อพร้อมรับกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากการปรับเปลี่ยนนโยบายที่อาจเกิดขึ้นได้ทุกเมื่อ

ปัจจัยที่ 2 สภาพแวดล้อมด้านสังคมและวัฒนธรรม

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 4 เป็นองค์กรที่ดูแลรับผิดชอบการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้กับเด็กไทยทุกคนและอำนวยความสะดวกให้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยน่านโยบายมาสู่การปฏิบัติในสังคมโดยใช้วัฒนธรรมเป็นเครื่องมือ

ในแต่ละภูมิภาค แต่ละสังคมมีวิถีการใช้ชีวิตและวัฒนธรรมแตกต่างกัน การจัดโครงสร้างองค์กร เพื่อกระจายอำนาจการบริหารถือเป็นแนวทางการดำเนินงานที่เหมาะสม นั้นเพื่อปรับวิธีการดำเนินงานให้สอดคล้อง เหมาะสมกับบริบทพื้นที่และบริหารความแตกต่างที่เกิดขึ้นด้วย สอดคล้องกับการสัมภาษณ์ที่ว่า แต่มันจะมีผลกระทบส่วนหนึ่งซึ่ง มันมีความแตกต่างโดยมีนัย ก็คือสภาพแวดล้อมด้านสังคมและวัฒนธรรม และดำเนินต่อไปก็เป็นสังคมและวัฒนธรรม ค่านิยมการสร้างความร่วมมือก็เกิดจากตัวนี้ด้วย ถ้าโรงเรียน ถ้าชาวบ้านก็สนับสนุนเต็มที่การทำงานก็จะทำไป การได้รับความร่วมมือจากส่วนราชการอื่นใกล้เคียงก็มีความสำคัญในการปฏิบัติงาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 4 สร้างภาคีเครือข่ายในการดูแลช่วยเหลือนักเรียน ทั้งนี้เพื่อมุ่งให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่สาธารณะ

แม้สังคมและวัฒนธรรมเป็นปัจจัยภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมได้ แต่องค์กรมีการบริหารจัดการที่ดี ศึกษาถึงวิถีการปฏิบัติ บริบทในพื้นที่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 4 มีวิธีการบริหารความแตกต่างของวัฒนธรรมในพื้นที่ เพื่อลดความขัดแย้งในการปฏิบัติงานขององค์กรที่อาจขึ้นได้

ปัจจัยที่ 3 สภาพแวดล้อมด้านเทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อม

สภาพแวดล้อมด้านเทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อมในปัจจุบันเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ไม่ว่าจะเป็นทางธรรมชาติ หรือทางด้านสิ่งประดิษฐ์ที่มนุษย์สร้างขึ้น

ยุคปัจจุบันถือได้ว่าเป็นยุคแห่งข้อมูลข่าวสารสารสนเทศ มีอุปกรณ์อำนวยความสะดวกมากมายที่ช่วยลดเวลาการทำงาน อำนวยความสะดวกเรื่องการบริหารจัดการ บูรณาการให้เกิดประโยชน์สูงสุดเพื่อยกระดับคุณภาพมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน และสร้างคุณภาพการบริการให้เป็นที่พึงพอใจของประชาชน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 4 ได้ให้ความสำคัญกับเรื่องนี้ โดยเฉพาะผู้บริหารได้ส่งเสริมสนับสนุนให้องค์กรมีเครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงานที่ทันสมัยอยู่ตลอดเวลา เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

ในเรื่องการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ จำเป็นต้องใช้เทคโนโลยีทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร เนื่องจากเป็นระบบการรายงานผลการปฏิบัติงาน โดยผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต ต้องเชื่อมโยงไปถึงสถานศึกษา และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จึงทำ

ให้ขีดความสามารถไม่ได้เฉพาะเจาะจงเพียงในองค์กรเท่านั้น แต่หมายถึงองค์กรที่เกี่ยวข้องด้วย สอดคล้องกับการสัมภาษณ์ที่ว่า เทคโนโลยีใช้ในการบริหารการในส่วนหนึ่งใช้ในการสื่อสารก็อีก ส่วนหนึ่ง และในเรื่องเทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อมเพราะนี่เป็นส่วนหนึ่งที่จะมาเสริมสร้างให้ การปฏิบัติงานนั้นเกิดผลสำเร็จไม่ว่าจะในส่วนบุคคลหรือส่วนอะไรต่าง ๆ ก็ย่อมมีส่วน จะเห็นได้ว่าการเตรียมพร้อมด้านเทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อมของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 4 นั้นดีอยู่แล้ว โดยดูได้จากการสร้างเครื่องมือเครื่องมือเตรียมพร้อมรองรับ การปฏิบัติงาน ในทุกด้านโดยเฉพาะเรื่องการบริหารการตามคำรับรองการบริหาร การเตรียมพร้อมได้ตรงตามกระแสเทคโนโลยีโลก

ปัจจัยที่ 4 สภาพแวดล้อมด้านเศรษฐกิจ

สภาพแวดล้อมด้านเศรษฐกิจที่ส่งผลต่อการดำเนินงานในภาครัฐ มีส่วนผูกพันในเรื่องของ การจัดสรรงบประมาณ การใช้จ่ายให้กับหน่วยราชการต่างๆ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 4 เป็นหน่วยงานที่ได้รับ การจัดสรรงบประมาณจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อให้ในการดำเนินการ ขับเคลื่อนนโยบายไปสู่การปฏิบัติ โดยนำไปใช้เป็นปัจจัยสนับสนุนการดำเนินงานในเรื่องเครื่องมือ เครื่องใช้และการบริหาร สอดคล้องกับการสัมภาษณ์ที่ว่า เศรษฐกิจก็มีส่วนโดยเฉพาะด้านงบประมาณ ในการบริหารการ ตัวชี้วัดบางตัว เราจะต้องขับเคลื่อนจะต้องใช้งบประมาณ และถ้าเศรษฐกิจดี ผู้ปกครองนักเรียนมีความพร้อมเด็ก พ่อแม่ ก็ส่งเรียน เศรษฐกิจกับความพร้อมของประชาชน ผู้ปกครองที่ต้องส่งบุตรหลานเข้าเรียน เศรษฐกิจเองก็มีบทบาทสำคัญเช่นกัน

จะเห็นได้ว่า เศรษฐกิจมีอิทธิพลต่อการดำเนินชีวิตของประชาชนและการดำเนินงานของ องค์กร เพราะเป็นเสมือนปัจจัยพื้นฐานในการดำเนินชีวิต เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงก็จะได้รับ ผลกระทบทั้งสิ้น

บทที่ 5

บทย่อ สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

บทย่อ

การวิจัยเรื่องศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกองค์กรที่มีต่อระดับความสำเร็จในการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของบุคลากรทางการศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 4 มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความสำเร็จในการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกองค์กรที่มีต่อระดับความสำเร็จในการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ แบ่งการศึกษาเป็น 2 แบบ คือ การศึกษาเชิงคุณภาพ เป็นการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก และการสนทนากลุ่มใช้กลุ่มตัวอย่าง 13 คน และการศึกษาเชิงปริมาณ เป็นการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายในองค์กรและปัจจัยภายนอกองค์กรที่มีต่อระดับความสำเร็จในการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางของเครชีและมอร์แกน ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 80 คน โดยแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ บุคลากรทางการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 4 ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2553 โดยเป็นคณะกรรมการผู้รับผิดชอบตัวชี้วัด การจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ จำนวน 46 คน ใช้การสุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง และบุคลากรที่ไม่ได้เป็นคณะกรรมการผู้รับผิดชอบตัวชี้วัด การจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ จำนวน 34 คน มีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และสถิติเชิงพรรณนา และมีการทดสอบสมมติฐานโดยใช้สถิติสหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product - Moment Correlation Coefficient : r)

สรุปผล

จากการสัมภาษณ์เชิงลึก และการสนทนากลุ่ม พบว่าผู้ให้สัมภาษณ์ได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยภายในและภายนอกองค์กรที่มีผลต่อความสำเร็จกับระดับความสำเร็จในการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ 9 ปัจจัย โดยแบ่งออกเป็น ปัจจัยภายในองค์กร 5 ปัจจัย ได้แก่ ด้านโครงสร้างขององค์กร ด้านยุทธศาสตร์ขององค์กร ด้านผู้นำขององค์กร ด้านบุคลากรของ

องค์กร และด้านการสื่อสารและประชาสัมพันธ์ขององค์กร สำหรับปัจจัยภายนอกองค์กร 4 ปัจจัย ได้แก่ ด้านการเมือง ด้านสังคมและวัฒนธรรม ด้านเทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อม และด้านเศรษฐกิจ

ผลการศึกษา

1. ผลจากการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พบว่าการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 4 ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ.2551 – 2553 มีคะแนนเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ตามหลักเกณฑ์การให้คะแนนของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการแสดงว่าส่วนราชการสามารถปฏิบัติได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือสามารถรักษาระดับผลการดำเนินงานของปีที่ผ่านมาไว้ได้

2. กลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถามเป็นคณะกรรมการผู้รับผิดชอบตัวชี้วัดการจัดทำคำรับรองร้อยละ 57.5 มากกว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่ไม่เป็นคณะกรรมการผู้รับผิดชอบตัวชี้วัดการจัดทำคำรับรองที่มีเพียงร้อยละ 42.5 ระดับการศึกษาส่วนใหญ่อยู่ในระดับปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรีในปริมาณเท่ากัน ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 48.75 และระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีมีเพียงร้อยละ 2.5 สำหรับอายุราชการอยู่ในช่วง 21 – 30 ปี มากที่สุดคิดเป็นร้อยละ 51.25 รองลงมาอายุราชการ น้อยกว่า 21 ปี คิดเป็นร้อยละ 28.75 และอายุราชการมากกว่า 31 ปี น้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 20

5. ปัจจัยภายในองค์กรที่มีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติราชการในภาพรวม มีเพียงด้านโครงสร้างขององค์กรด้านเดียวที่อยู่ในระดับปานกลาง ส่วน 4 ด้านอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านบุคลากรขององค์กร ด้านยุทธศาสตร์ขององค์กร ด้านการสื่อสารประชาสัมพันธ์ขององค์กร และด้านภาวะผู้นำขององค์กร (ค่าเฉลี่ยรวม = 3.80)

6. ปัจจัยภายนอกองค์กรที่มีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติราชการในภาพรวมอยู่ระดับมากทุกด้าน (ค่าเฉลี่ยรวม = 3.86)

7. ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายในกับปัจจัยภายนอกองค์กรในแต่ละด้านที่มีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของบุคลากรทางการศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราชเขต 4 มีดังนี้

7.1 ปัจจัยภายในองค์กรด้านโครงสร้างองค์กรมีความสัมพันธ์กับปัจจัยภายนอกองค์กรด้านการเมือง ($r = .222, p = .048$)

7.2 ปัจจัยภายในองค์กรด้านโครงสร้างองค์กรมีความสัมพันธ์กับปัจจัยภายนอกองค์กรด้านสังคมและวัฒนธรรม ($r = .378, p = .001$)

7.3 ปัจจัยภายในองค์กรด้านโครงสร้างองค์กรมีความสัมพันธ์กับปัจจัยภายนอกองค์กรด้านเทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อม ($r = .274, p = .014$)

7.4 ปัจจัยภายในองค์กรด้านโครงสร้างองค์กรมีความสัมพันธ์กับปัจจัยภายนอกองค์กรด้านการเศรษฐกิจ ($r = .222, p = .047$)

7.5 ปัจจัยภายในองค์กรด้านยุทธศาสตร์ขององค์กรมีความสัมพันธ์กับปัจจัยภายนอกองค์กรด้านการเมือง ($r = .301, p = .007$)

7.6 ปัจจัยภายในองค์กรด้านยุทธศาสตร์ขององค์กรมีความสัมพันธ์กับปัจจัยภายนอกองค์กรด้านสังคมและวัฒนธรรม ($r = .266, p = .017$)

7.7 ปัจจัยภายในองค์กรด้านยุทธศาสตร์ขององค์กรมีความสัมพันธ์กับปัจจัยภายนอกองค์กรด้านเทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อม ($r = .329, p = .003$)

7.8 ปัจจัยภายในองค์กรด้านยุทธศาสตร์ขององค์กรมีความสัมพันธ์กับปัจจัยภายนอกองค์กรด้านเศรษฐกิจ ($r = .383, p = .000$)

7.9 ปัจจัยภายในองค์กรด้านภาวะผู้นำขององค์กรมีความสัมพันธ์กับปัจจัยภายนอกองค์กรด้านการเมือง ($r = .381, p = .000$)

7.10 ปัจจัยภายในองค์กรด้านภาวะผู้นำขององค์กรไม่มีความสัมพันธ์กับปัจจัยภายนอกองค์กรด้านสังคมและวัฒนธรรม

7.11 ปัจจัยภายในองค์กรด้านภาวะผู้นำขององค์กรมีความสัมพันธ์กับปัจจัยภายนอกองค์กรด้านเทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อม ($r = .297, p = .007$)

7.12 ปัจจัยภายในองค์กรด้านภาวะผู้นำขององค์กรมีความสัมพันธ์กับปัจจัยภายนอกองค์กรด้านเศรษฐกิจ ($r = .364, p = .001$)

7.13 ปัจจัยภายในองค์กรด้านบุคลากรขององค์กรมีความสัมพันธ์กับปัจจัยภายนอกองค์กรด้านการเมือง ($r = .274, p = .014$)

7.14 ปัจจัยภายในองค์กรด้านบุคลากรขององค์กรมีความสัมพันธ์กับปัจจัยภายนอกองค์กรด้านสังคมและวัฒนธรรม ($r = .264, p = .018$)

7.15 ปัจจัยภายในองค์กรด้านบุคลากรขององค์กรมีความสัมพันธ์กับปัจจัยภายนอกองค์กรด้านเทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อม ($r = .311, p = .005$)

7.16 ปัจจัยภายในองค์กรด้านบุคลากรขององค์กรไม่มีความสัมพันธ์กับปัจจัยภายนอกองค์กรด้านเศรษฐกิจ

7.17 ปัจจัยภายในองค์กรด้านการสื่อสารประชาสัมพันธ์ขององค์กรมีความสัมพันธ์กับปัจจัยภายนอกองค์กรด้านการเมือง ($r = .449, p = .000$)

7.18 ปัจจัยภายในองค์กรด้านการสื่อสารประชาสัมพันธ์ขององค์กรไม่มีความสัมพันธ์กับปัจจัยภายนอกองค์กรด้านสังคมและวัฒนธรรม

7.19 ปัจจัยภายในองค์กรด้านการสื่อสารประชาสัมพันธ์ขององค์กรมีความสัมพันธ์กับปัจจัยภายนอกองค์กรด้านเทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อม ($r = .403, p = .000$)

7.20 ปัจจัยภายในองค์กรด้านการสื่อสารประชาสัมพันธ์ขององค์กรมีความสัมพันธ์กับปัจจัยภายนอกองค์กรด้านเศรษฐกิจ ($r = .355, p = .001$)

อภิปรายผล

ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกองค์กรที่มีต่อระดับความสำเร็จในการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของบุคลากรทางการศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 4 สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

1. ระดับความสำเร็จในการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของบุคลากรทางการศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 4 พิจารณาคะแนนจากกลุ่มพัฒนาระบบราชการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ในปีงบประมาณ พ.ศ.2551 – 2553 เมื่อพิจารณาเป็นรายปี ผลคะแนนเฉลี่ยรวมในแต่ละปีมีแนวโน้มลดลง เท่ากับ 4.47, 3.65 และ 2.90 ตามลำดับ และเมื่อพิจารณาคะแนนในปีงบประมาณ พ.ศ.2553 ลดลงค่อนข้างต่ำ อาจเป็นเพราะความเข้มข้นของหลักเกณฑ์การให้คะแนนมีมากขึ้นทุกปี ไม่ว่าจะเป็นการเพิ่มตัวชี้วัด หรือการขอเอกสารอ้างอิงที่ละเอียดขึ้น ปริมาณเนื้อหามากขึ้น ทำให้ความเข้าใจยาก ส่งผลให้บุคลากรที่รับผิดชอบและจัดเก็บข้อมูลตามตัวชี้วัด รู้สึกเป็นภาระในการจัดเก็บข้อมูลเพื่อรายงานผลการปฏิบัติงาน แต่คะแนนเฉลี่ยรวมทั้ง 3 ปีงบประมาณ ที่ผ่านมานั้น เท่ากับ 3.68 เป็นระดับการปฏิบัติราชการที่หมายความว่าสามารถทำได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือสามารถรักษาระดับผลการปฏิบัติงานไว้ได้ แสดงว่ายังคงมีแนวโน้มในการพัฒนาผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นได้

สาเหตุหลักที่ทำให้คะแนนวัดผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการค่อนข้างลดต่ำลงนั้น เนื่องจากบุคลากรเป็นสำคัญ สอดคล้องกับการสัมภาษณ์ที่ว่า ในเรื่องของบุคลากรที่มาปฏิบัติงานในเขตพื้นที่นี้มาจากสองหน่วยงานหลักซึ่งในเรื่องของการดำเนินงานนี้มันแตกต่างกันในด้านนี้ จึงเป็นสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นกับเขตพื้นที่การศึกษา ก็ในเรื่องของบุคลากรที่จะมอบหมายให้ปฏิบัติ บางครั้งเราจะมอบหมายให้ตรงกับงานเฉพาะที่จะมอบหมายให้นี้เราขาดแคลนบุคลากร ในเมื่อมันขาดตรงนี้ แต่ในภาวะที่เป็นผู้รับผิดชอบขององค์กรเราต้องดำเนินการให้งานเกิดประสิทธิภาพประสิทธิผล เพราะฉะนั้นต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนา

ศักยภาพบุคลากรให้ตรงกับงานที่ได้รับมอบหมาย หรือถ้าบุคลากรมีการย้ายหรือเปลี่ยนสายงานก็ต้องหาบุคลากรมาทดแทนเพื่อไม่ให้งานที่ปฏิบัติอยู่เกิดการหยุดชะงัก

2. ปัจจัยที่มีผลต่อระดับความสำเร็จในการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของบุคลากรทางการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4 ได้แก่ ปัจจัยด้านโครงสร้างขององค์กร ด้านยุทธศาสตร์ขององค์กร ด้านภาวะผู้นำขององค์กร ด้านบุคลากรขององค์กร ด้านการสื่อสารและประชาสัมพันธ์ขององค์กร ด้านการเมือง ด้านสังคมและวัฒนธรรม ด้านเทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อม และด้านเศรษฐกิจ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พบสุข ชำของ (2550 : บทคัดย่อ) ที่ศึกษาเรื่องปัจจัยแห่งความสำเร็จของการดำเนินการศูนย์บริการร่วม (Service Link) กรณีศึกษาต้นแบบอันเป็นเลิศ (Best Practices) ศูนย์บริการร่วมกระทรวงแรงงานและศูนย์บริการร่วมกระทรวงอุตสาหกรรม พบว่า ปัจจัยร่วมที่ทำให้ศูนย์บริการร่วมกระทรวงทั้ง 2 แห่งประสบความสำเร็จในการดำเนินการ ได้แก่ การมีบุคลากรที่มีความรู้ ความเข้าใจและมีทักษะในการบริการ การประชาสัมพันธ์ของหน่วยงาน ความพร้อมของเทคโนโลยีสารสนเทศ ควินส์ ซาชิโย (2550 : บทคัดย่อ) ที่ศึกษาเรื่องปัญหาการปฏิบัติงานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ปีงบประมาณ พ.ศ.2548 ของส่วนราชการในจังหวัดร้อยเอ็ด พบว่า ปัจจัยสำคัญที่ทำให้การปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการขององค์กรเกิดปัญหาได้ คือ ผู้บังคับบัญชาขาดการสื่อสารเกี่ยวกับมีวิสัยทัศน์ในการกำหนดทิศทางของหน่วยงานทั้งระยะสั้นและยาว ในประเด็นนี้จำเป็นต้องให้ความสำคัญและสนใจกับภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา อีกหนึ่งประเด็นของผู้บังคับบัญชาที่ให้ความสำคัญกับผลลัพธ์หรือผลสัมฤทธิ์ของงานตามเป้าหมายโดยเน้นถึงความคุ้มค่าในการใช้งบประมาณ และมีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ของหน่วยงานชัดเจน และประชาสัมพันธ์ให้ประชาชนได้รับทราบ จะทำให้เกิดความสำเร็จในการปฏิบัติงาน การศึกษาของ โสภา สารเลื่อนแก้ว (2550 : บทคัดย่อ) ที่ศึกษาผลการดำเนินงานและปัจจัยที่เอื้อต่อความสำเร็จของโรงเรียนในโครงการหนึ่งอำเภอ หนึ่งโรงเรียนในฝัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 กรณีศึกษา 3 อำเภอ พบว่า ปัจจัยที่เอื้อต่อความสำเร็จในการดำเนินงาน คือ ปัจจัยด้านบุคลากร และปัจจัยด้านการเมืองและกฎหมาย สอดคล้องกับงานวิจัยของ รุ่งนภา ตาอินทร์ (2552 : บทคัดย่อ) ที่ศึกษาปัจจัยที่เอื้อต่อความสำเร็จในการบริหารขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รับรางวัลบริหารจัดการที่ดี กรณีศึกษาองค์การบริหารส่วนตำบลคอนแก้ว อำเภอแมริ่ง จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า ปัจจัยทางการบริหารตามแบบจำลอง 7'S (McKinsey 7-S Framework) คือ ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กร ปัจจัยด้านกลยุทธ์ ปัจจัยด้านบุคคล ปัจจัยด้านลักษณะการบริหารหรือด้านผู้นำล้วนเป็นปัจจัยที่เอื้อต่อความสำเร็จในการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบลคอนแก้ว และสอดคล้องกับงานวิจัยของกิตติคุณ บุตรคุณ (2549 : บทคัดย่อ) ที่ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการ

บริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ กรณีศึกษา จังหวัดอุดรธานี พบว่า ข้าราชการในจังหวัดอุดรธานี เห็นว่า การบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการของจังหวัดอุดรธานีประสบความสำเร็จด้วยปัจจัยด้าน โครงสร้างขององค์กร ด้านยุทธศาสตร์ขององค์กร และด้านบุคลากรขององค์กร

3. ปัจจัยภายในองค์กรที่มีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติ ราชการของบุคลากรทางการศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4 ในเชิงปริมาณภาพรวม มีเพียงด้าน โครงสร้างขององค์กรด้านเดียวที่อยู่ในระดับปานกลาง ส่วน อีก 4 ด้านอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านบุคลากรขององค์กร ด้านยุทธศาสตร์ขององค์กร ด้านการ สื่อสารประชาสัมพันธ์ขององค์กร และด้านภาวะผู้นำขององค์กร ส่วนในเชิงคุณภาพในภาพรวม กล่าวถึงปัจจัยด้านภาวะผู้นำขององค์กรมากที่สุด ตามมาด้วย ยุทธศาสตร์ขององค์กร และบุคลากร ในองค์กร ขออภิปรายแบบบูรณาการ เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า

3.1 ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กรในภาพรวมเชิงปริมาณอยู่ในระดับปานกลาง สอดคล้องกับผลที่ได้จากการสัมภาษณ์ จากผลการศึกษาที่เป็นเช่นนี้ เนื่องจากสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4 เป็นองค์กรภาครัฐที่มีการจัดโครงสร้างองค์กรตาม กฎหมายกำหนด มีรูปแบบชัดเจนตายตัว โดยที่หน่วยงานเองไม่สามารถปรับเปลี่ยนโครงสร้างของ องค์กรเองได้ การกำหนดโครงสร้างองค์กรที่เหมือนกันทั้งประเทศนี้เอง นับเป็นการจัดรูปแบบที่มี ความเหมาะสมในการบริหาร และดำเนินงานโดยรวม เพื่อเน้นการทำงานที่ต้องการประสานงานให้ สอดคล้องกับหน่วยงานราชการอื่น สอดคล้องกับแนวคิดของ วินิจ ทองประชุม (2535 : 32, อ้างอิง จาก Van Meter และ Van Horn. 1975 : 445) กล่าวว่า ตัวแปรด้านโครงสร้างของหน่วยงานต้องมื ความสัมพันธ์ที่ดีกับหน่วยงานอื่นที่ต้องร่วมมือประสานกัน จึงจะทำให้การนำนโยบายไปปฏิบัติ ประสพผลสำเร็จ แต่สำหรับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4 ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กรนี้มีผลต่อการปฏิบัติงานภายในองค์กรค่อนข้างน้อยกว่าปัจจัยด้านอื่น ๆ เพราะรูปแบบโครงสร้างนี้เอื้อต่อการประสานงานกับหน่วยงานภายนอกเสียมากกว่า

3.2 ปัจจัยด้านยุทธศาสตร์ขององค์กรในภาพรวมเชิงปริมาณอยู่ในระดับมาก เป็น อันดับ 2 รองจากด้านบุคลากรขององค์กร สอดคล้องกับผลที่ได้จากการสัมภาษณ์ที่อยู่ในอันดับ 2 เช่นกัน จากผลการศึกษาที่เป็นเช่นนี้ เนื่องจากในปัจจุบันการปฏิบัติราชการของสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4 เน้นการบริการมากขึ้น โดยได้รับการ สนับสนุนจากทุกภาคส่วน โดยเฉพาะเป็นผลพวงมาจากการปฏิรูประบบราชการ กระตุ้นให้ หน่วยงานราชการให้ความสำคัญกับการกำหนดวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ขององค์กร ให้สอดคล้องกับ หน่วยเหนือ และปฏิบัติให้เกิดได้จริงเห็นภาพ อีกทั้งบุคลากรในองค์กรมีส่วนร่วมในการกำหนด ร่วมกัน เข้าใจ นั่นเพื่อดำเนินงานไปสู่จุดหมายที่กำหนดขึ้นร่วมกันนั้น ด้วยความรู้สึกเป็นเจ้าของ

องค์กร สอดคล้องกับผลการศึกษาของอาคม ใจแก้ว (2533 : บทคัดย่อ) ที่ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติในเขตจังหวัดชายแดนภาคใต้ พบว่า ปัจจัยด้านนโยบายและปัจจัยด้านข้าราชการระดับล่าง มีความสำคัญกับการนำนโยบายไปปฏิบัติในเขตจังหวัดชายแดนภาคใต้ และใกล้เคียงกับผลการศึกษาของเทพศักดิ์ บุญรัตน์พันธุ์ (2536 : 144 – 154) ที่ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างประสิทธิผลของการนำนโยบายการให้บริการแก่ประชาชนไปปฏิบัติ กรณีศึกษาสำนักงานเขตของกรุงเทพมหานคร พบว่า ตัวแปรที่มีอิทธิพลในการอธิบายประสิทธิผลรองลงมาจากความพร้อมของทรัพยากรคือ ความชัดเจนของเป้าหมาย นโยบาย

3.3 ปัจจัยด้านภาวะผู้นำขององค์กรในภาพรวมเชิงปริมาณอยู่ในระดับมากเป็นอันดับ 4 แต่จากการสัมภาษณ์ปัจจัยด้านภาวะผู้นำขององค์กรสำคัญเป็นอันดับ 1 ในการปฏิบัติราชการให้ประสบความสำเร็จ จะเห็นได้ว่าผลออกมาค่อนข้างจะไม่ไปทางเดียวกัน จากผลการศึกษาที่เป็นเช่นนี้ เนื่องมาจากผู้ให้สัมภาษณ์เป็นผู้บริหารองค์กร จึงมองภาพการบริหารงานโดยผู้นำให้ประสบความสำเร็จได้ดีกว่าบุคลากรผู้ตอบแบบสอบถาม แต่ถึงอย่างไรการดำเนินงานในหน่วยงานราชการจำเป็นต้องมีผู้บังคับบัญชาที่ได้รับมอบอำนาจโดยตำแหน่ง ยิ่งหากเป็นผู้นำที่มีภาวะผู้นำสูงก็ยิ่งทำให้การปฏิบัติราชการบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 4 มีผู้นำองค์กรเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล สามารถพัฒนาองค์กรให้มีความพร้อมในการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่เสมอ โดยใช้ความรู้และอำนาจในการบริหารสั่งการได้ถูกต้องชัดเจน อีกทั้งผลักดันและสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน พยายามคิดสิ่งใหม่ ๆ เข้ามาใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาตนเองและองค์กรเสมอ สอดคล้องกับแนวคิดของวรเดช จันทรศร (2532 : บทคัดย่อ) ที่กล่าวถึงปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จในการนำนโยบาย/โครงการไปปฏิบัติ 7 ปัจจัย โดยมีปัจจัยความร่วมมือและสนับสนุนจากผู้ปฏิบัติ (Co-Operational and Participation Implementers) เป็นปัจจัยทางด้านจิตวิทยาและสังคมวิทยา เพื่อให้เกิดการยอมรับและเข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งอาจจะใช้วิธีจูงใจ โดยใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสมเพื่อให้ผู้ปฏิบัติภายในองค์กรเกิดการยอมรับและเต็มใจที่จะปฏิบัติงาน และอุไรวรรณ เข้มนิยม (2544 : 166) ที่กล่าวถึงทฤษฎีของ McKinsey 7 – S Framework ซึ่งเป็นทฤษฎีที่ให้เห็นถึงองค์กรที่มีประสิทธิผลหรือประสบความสำเร็จในทางการบริหารว่าองค์กรที่ประสบความสำเร็จจะต้องประกอบด้วย 7 ปัจจัย โดยมี 1 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำองค์กร นั่นคือรูปแบบการบริหารงาน จรรยาบรรณและวิสัยทัศน์ของผู้บริหารต้องกว้างไกล

3.4 ปัจจัยด้านบุคลากรขององค์กรในภาพรวมเชิงปริมาณอยู่ในระดับมากอันดับแรก และผลจากการสัมภาษณ์ก็ได้ให้ความสำคัญไว้ในอันดับที่ต้น ๆ คือเป็นลำดับที่ 2 ถือว่ายังคงมีความสอดคล้องกัน จากผลการศึกษาที่เป็นเช่นนี้ เนื่องมาจากบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ประณตศึกษานครศรีธรรมราช เขต 4 มีศักยภาพสูงสามารถปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล นั่นคือ ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายเสร็จทันตามเวลาที่กำหนดและบรรลุได้ด้วยทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด อีกทั้งเป็นผู้มีความรู้ความเข้าใจและสามารถปฏิบัติงานได้ตรงตามที่มาตรฐานตำแหน่งและแผนปฏิบัติการกำหนดไว้ มีการใส่ใจและเพิ่มศักยภาพพัฒนาตนเอง อย่างสม่ำเสมอ สามารถตัดสินใจเบื้องต้นได้สอดคล้องกับแนวทาง วิสัยทัศน์ขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของสมยศ นาวิการ (2548 : 27) ที่กล่าวถึงปัจจัยด้านบุคลากรไว้ว่าเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในองค์กร อีกทั้งเป็นบุคลากรที่มีความรู้ความเข้าใจการปฏิบัติงานมีทั้งมีพฤติกรรมในการพัฒนาเพิ่มเติมความสามารถของตนเองอยู่เสมอ ตามแนวความคิดของประภาเพ็ญ สุวรรณ (2526 : 9) ที่ได้ให้ความหมายของความรู้ความเข้าใจไว้ว่า เกิดขึ้นจากการจำได้ นึกได้ โดยการมองเห็น ได้ยิน ได้จำ เช่นความรู้เกี่ยวกับคำจำกัดความ ความหมาย ข้อเท็จจริง ทฤษฎี โครงสร้าง มาตรฐาน วิธีการแก้ปัญหา กฎ เหล่านี้เป็นต้น ทำให้เกิดบุคลากรที่มีคุณภาพ สามารถปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กรได้

3.5 ปัจจัยด้านการสื่อสารและประชาสัมพันธ์ขององค์กรในภาพรวมอยู่ในระดับมากเป็นอันดับ 3 ผลจากการสัมภาษณ์ในปัจจัยด้านการสื่อสารประชาสัมพันธ์ โดยส่วนใหญ่ผู้ให้การสัมภาษณ์จะระบุไว้เป็นปัจจัยที่เสริมปัจจัยตัวอื่น ๆ ให้ดำเนินการได้ด้วยความสะดวก สำเร็จ เป็นตัวเชื่อม ประสาน และส่งเสริมนั่นเอง จากผลการศึกษาที่เป็นเช่นนี้ เนื่องมาจากกระบวนการสื่อสารและประชาสัมพันธ์เป็นเครื่องมือหลักในการเชื่อมโยงทั้งข้อมูลข่าวสาร และสร้างความเข้าใจตรงกันให้เกิดขึ้นในองค์กร ตั้งแต่ระยะเริ่มดำเนินงาน ระหว่างดำเนินงาน และสิ้นสุดการดำเนินงาน ดังที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 4 ได้ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบันนี้ ในทุกรูปแบบการประชาสัมพันธ์ ไม่ว่าจะเป็นการประชุม เป็นเอกสารบันทึกข้อความ หรือพูดคุยด้วยวาจา นั้นเพื่อชี้แจง ให้ความรู้ ทำความเข้าใจ เกี่ยวกับคำรับรองการปฏิบัติราชการ ที่บุคลากรในองค์กรจำเป็นต้องใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติราชการ ดังนั้นปัจจัยด้านการสื่อสารและประชาสัมพันธ์ จึงมีบทบาทในการเชื่อมโยงให้หลักการเกิดการปฏิบัติ สอดคล้องกับการศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของอำเภอด้านการป้องกันและปราบปรามยาเสพติดและการดำเนินงานตามโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริเศรษฐกิจพอเพียงเฉลิมพระเกียรติ ของกรมการปกครอง (2547 : 72-80) ที่ได้จัดลำดับความสำคัญของปัจจัยต่าง ๆ จากความคิดเห็นของนายอำเภอและหัวหน้าส่วนราชการระดับอำเภอเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหาร โครงการป้องกันและปราบปรามยาเสพติด และโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริเศรษฐกิจแบบพอเพียงเฉลิมพระเกียรติ โดยปัจจัยด้านการสื่อสารและการบังคับบัญชา อยู่ในอันดับที่ 4

4. ปัจจัยภายนอกองค์กรที่มีผลต่อระดับความสำเร็จของการปฏิบัติราชการตามคำรับรองปฏิบัติราชการของบุคลากรทางการศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 4 ในเชิงปริมาณภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน ได้แก่ ด้านการเมือง ด้านสังคมและวัฒนธรรม ด้านเทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อม และด้านเศรษฐกิจ ส่วนในเชิงคุณภาพในภาพรวมกล่าวถึงปัจจัยด้านสังคมวัฒนธรรมและการเมืองว่ามีผลต่อความสำเร็จมากที่สุดตามด้วย ด้านเศรษฐกิจและด้านเทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อมตามลำดับขออภิปรายแบบบูรณาการเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า

4.1 สภาพแวดล้อมด้านการเมืองในภาพรวมเชิงปริมาณอยู่ในระดับมาก ถึงแม้จะเป็นลำดับสุดท้าย แต่ก็ยังเป็นค่าคะแนนที่เกาะกลุ่ม ซึ่งสอดคล้องกับผลจากการสัมภาษณ์ จากผลการศึกษาที่เป็นเช่นนี้ เนื่องมาจากการเมืองเป็นผู้กำหนดนโยบายของการศึกษาให้หน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้องดำเนินงานให้สอดคล้องกับนโยบาย วิสัยทัศน์ของประเทศ ไปสู่จุดมุ่งหมายเดียวกัน แม้สภาพแวดล้อมด้านการเมืองจะเป็นปัจจัยภายนอกองค์กร แต่องค์กรได้รับผลกระทบมากพอควร ยังเป็นหน่วยงานราชการแล้วผู้ไม่ไหวกับการเมืองไทยที่ขาดเสถียรภาพ เปลี่ยนรัฐบาลบ่อยครั้ง ทำให้ส่งผลต่อการเปลี่ยนนโยบายบ่อยไม่ต่อเนื่อง การเมืองที่เปรียบเสมือนเข็มทิศนำทางการดำเนินงานขององค์กรก็แทบไม่มีความหมาย สอดคล้องกับแนวคิดของวินิจ ทรงประทุม (2535 : 32, อ้างอิงจาก Van Meter และ Van Hom. 1975 : 445) ที่กล่าวถึงสภาพแวดล้อมทางการเมืองของหน่วยงานไว้ว่า ฝ่ายปฏิบัติ ผู้นำองค์กร และกลุ่มผลประโยชน์ต่าง ๆ ในสังคม สนับสนุนนโยบายนั้นได้ขนาดไหน นั่นเพราะถ้าสามารถสนับสนุน ตอบสนองได้มากเท่าไร ความสำเร็จในการนำนโยบายไปปฏิบัติก็จะมีมากตามไปด้วย และสอดคล้องกับผลงานวิจัยของโสภา สารเลื่อนแก้ว (2550 : บทคัดย่อ) ที่ศึกษาผลการดำเนินงานและปัจจัยที่เอื้อต่อความสำเร็จของโรงเรียนในโครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 กรณีศึกษา 3 อำเภอ พบว่า ปัจจัยด้านการเมืองและกฎหมาย เป็นปัจจัยที่เอื้อต่อความสำเร็จในการดำเนินงาน

4.2 สภาพแวดล้อมด้านสังคมและวัฒนธรรมในภาพรวมเชิงปริมาณอยู่ในระดับมากที่สุด ผลจากการสัมภาษณ์ก็เช่นเดียวกัน จากผลการศึกษาที่เป็นเช่นนี้ เนื่องมาจากบริบทแวดล้อมที่เอื้อต่อการดำเนินงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 4 นั้น ไม่ว่าจะเป็น ผู้ปกครองนักเรียน หรือองค์กรอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ไม่ว่าจะเป็นเทศบาล ที่ว่าการอำเภอ กชน. ระบบการปฏิบัติราชการส่งผลต่อการทำงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครศรีธรรมราช เขต 4 ทั้งสิ้น เนื่องจากได้ร่วมกันสร้างภาคีเครือข่ายในการสอดส่องดูแล ช่วยเหลือนักเรียน แม้บริบทภายนอกมีความแตกต่างกันไม่ว่าจะเป็นด้านศาสนา ปัจจัยพื้นฐาน ฐานะ การศึกษา ความรู้สึกนึกคิด ภารกิจงาน แต่สิ่งที่ยึดเหนี่ยวและสร้างความมั่นคงให้การดำเนินงานตามเป้าหมายขององค์กร

ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลคือวัฒนธรรมในการทำงานที่มุ่งให้ความสำคัญกับนักเรียนและเยาวชนของประเทศ สอดคล้องกับแนวคิดของสุรัสวดี ราชกุลชัย (2546 : 54) ที่กล่าวถึงสภาพแวดล้อมด้านสังคมและวัฒนธรรม ไว้ว่าเป็นสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กรที่มีพลังมากและมีพลังผลักดันให้องค์กรแต่ละองค์กรต้องปรับทิศทางขององค์กรไม่ว่าจะเป็นตัวแปรต่าง ๆ เช่น ระดับการศึกษา ขนบธรรมเนียมประเพณี ความเชื่อ ค่านิยม วัฒนธรรมองค์กร ช่วงอายุ การกระจายรายได้และความเป็นธรรมในสังคม การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน โดยสภาพแวดล้อมดังกล่าวอาจมีการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้นเป็นโอกาสที่จะอำนวยความสะดวกให้การทำงานขององค์กรหรืออาจเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ไม่ดีจนกลายเป็นข้อจำกัดหรืออุปสรรคต่อการดำเนินการขององค์กร

4.3 สภาพแวดล้อมด้านเทคโนโลยีและสิ่งแวดลอมในภาพรวมเชิงปริมาณอยู่ในระดับมากเป็นอันดับ 3 ซึ่งไม่ต่างจากผลการสัมภาษณ์ที่อยู่ในลำดับ 4 มากนัก จากผลการศึกษาที่เป็นเช่นนี้ เนื่องจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 4 ได้ให้ความสำคัญกับเรื่องนี้ เพราะถือว่าเป็นเครื่องมืออำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน และผู้บริหารได้ส่งเสริมสนับสนุนให้องค์กรมีเครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงานที่ทันสมัยอยู่ตลอดเวลา เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับรายงานการประเมินตนเองของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตรัง เขต 1 (2551: 14) ผลการศึกษาปัจจัยด้านเทคโนโลยีและสิ่งแวดลอม (Technology) ผลจากสภาพแวดล้อมภายนอกทางเทคโนโลยีที่ทำให้โรงเรียนมีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพทำให้ครูมีสื่อที่ทันสมัยมีประสิทธิภาพและนักเรียนมีแหล่งเรียนรู้เพื่อศึกษาค้นคว้าที่ทันสมัย สะดวก รวดเร็ว มีประสิทธิภาพ ขณะเดียวกันทำให้โรงเรียนต้องใช้งบประมาณมากขึ้นในการพัฒนาสื่อการเรียนการสอน โรงเรียนจำเป็นต้องระดมทรัพยากรมากขึ้นเพื่อจัดหาสื่อการเรียนรู้เพิ่มขึ้น

4.4 สภาพแวดล้อมด้านเศรษฐกิจในภาพรวมเชิงปริมาณอยู่ในระดับมาก เป็นอันดับ 2 ผลการสัมภาษณ์ได้ให้ความสำคัญเป็นอันดับ 3 ถือว่ายังคงอยู่ในระดับที่ใกล้เคียงกัน จากผลการศึกษาที่เป็นเช่นนี้ เนื่องจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 4 เป็นหน่วยงานที่ได้รับการจัดสรรงบประมาณจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อให้ในการดำเนินการขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติ โดยนำไปใช้เป็นปัจจัยสนับสนุนการดำเนินงานในเรื่องเครื่องมือเครื่องใช้และการบริหาร จะเห็นได้ว่าเป็นสภาพแวดล้อมด้านเศรษฐกิจเป็นปัจจัยภายนอกที่อยู่เหนือการควบคุม องค์กรไม่สามารถกำหนดปัจจัยส่วนนี้เองได้ว่าการรับเท่าไร แต่สามารถบริหารจัดการงบประมาณที่ได้รับให้คุ้มค่าและเกิดประสิทธิภาพประสิทธิผลมากที่สุดได้ สอดคล้องกับแนวคิดของวรเดช จันทรศร (2532 : บทคัดย่อ) ที่กล่าวถึงสภาวะเศรษฐกิจการเมืองและสังคม (Economic Social and Political Conditions) ว่าเป็นปัจจัยภายนอกขององค์กรที่มี

ผลกระทบต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติ ไม่ว่าจะเป็นด้านเศรษฐกิจ ซึ่งเป็นเรื่องของการสนับสนุนทรัพยากรในส่วนที่เป็นงบประมาณนอกระบบว่าสามารถรองรับการสนับสนุนได้หรือไม่หรือมีพอให้รองรับการสนับสนุนได้หรือไม่ ในด้านการเมือง ผู้ปฏิบัติจะต้องเผชิญกับกลุ่มบุคคลหรือองค์กรต่าง ๆ ซึ่งผู้ปฏิบัติจะต้องแสวงหาการสนับสนุนและในด้านสังคม ผู้ปฏิบัติจะต้องยอมรับแนวคิดของผู้ที่เกี่ยวข้องแล้วนำมาหาข้อสรุปเพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติ ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งที่ยากที่จะทำได้โดยราบรื่น ซึ่งจะต้องมีทั้งการให้ความร่วมมือหรือไม่ให้ความร่วมมือ

5. ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายในองค์กรและปัจจัยภายนอกองค์กรที่มีต่อระดับความสำเร็จในการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของบุคลากรทางการศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4 ที่ได้ทำการศึกษาในเชิงปริมาณและขอยกประเด็นที่น่าสนใจมาอภิปราย คือ ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กันมากที่สุด 3 คู่ และ ปัจจัยที่ไม่มีความสัมพันธ์กัน 3 คู่ ดังนี้

5.1 ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กันมากที่สุด 3 คู่ ได้แก่ (1) ปัจจัยภายในด้านการสื่อสารประชาสัมพันธ์กับปัจจัยภายนอกด้านการเมือง (2) ปัจจัยภายในด้านการสื่อสารประชาสัมพันธ์กับปัจจัยภายนอกด้านเทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อม และคู่สุดท้ายคือ (3) ปัจจัยภายในด้านยุทธศาสตร์กับปัจจัยภายนอกด้านเศรษฐกิจ สามารถอภิปรายเป็นรายคู่ได้ดังนี้

5.1.1 ความสัมพันธ์ของปัจจัยภายในด้านการสื่อสารประชาสัมพันธ์กับปัจจัยภายนอกด้านการเมืองมีค่าความสัมพันธ์กันมากที่สุด เท่ากับ .449 และมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เป็นเพราะว่า หน้าที่หลักของการปฏิบัติราชการของหน่วยงานราชการคือการนำนโยบายของรัฐไปปฏิบัติให้เกิดประโยชน์แก่ประชาชนและประเทศชาติ ส่งผลให้รูปแบบการจัดการและโครงสร้างของหน่วยงานเป็นไปตามแบบแผน เชื่อมโยงกันทั่วทั้งประเทศ ระบบราชการเป็นหน่วยงานขนาดใหญ่ มีระบบการทำงานแยกเป็นหลายระบบย่อย แต่ประสานกันเป็นสังคายนัย สอดคล้องกับแนวคิดของปรีชา หงษ์ไกรเลิศ (2545 : 13) ที่กล่าวถึงความสัมพันธ์ของการเมืองและหน่วยงานราชการ ไว้ว่า บทบาทของกลุ่มผลประโยชน์และกลุ่มกดดัน ซึ่งตัวแปรปัจจัยนี้มีอิทธิพลต่อทิศทางการกำหนดนโยบายของรัฐบาล ตลอดจนหน่วยงานของรัฐบาล ให้ดำเนินมาตรการไปในทิศทางที่เห็นว่ามีเหมาะสม

ปัจจัยภายนอกด้านการเมืองนี้จึงเป็นบริบทที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของหน่วยงานราชการ ดังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4 เช่นกัน ตามแนวคิดของทศพร ศิริสัมพันธ์ (2549 : 4 – 17) ที่กล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก สังคมการเมือง ที่เป็นผลมาจากการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศต่าง ๆ ในสังคมโลกนั้น ทำให้เกิดการคิดค้นและพัฒนาเทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพและต่อเนื่องทั้งด้านเทคโนโลยีพลังงาน

การคมนาคมและสื่อสาร เทคโนโลยีชีวภาพและเทคโนโลยีสารสนเทศ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 4 ดำเนินงานด้วยความตระหนักถึงการสื่อสารประชาสัมพันธ์เพื่อ เชื่อมโยงให้การดำเนินงานตามนโยบายของรัฐบาลบรรลุสำเร็จถึงเป้าหมาย โดยนำการสื่อสารและ ประชาสัมพันธ์มาเป็นตัวเชื่อมโยงตั้งแต่เริ่ม ระหว่าง และหลังดำเนินการเพื่อจัดทำแผนปฏิบัติการ ประจำปีงบประมาณ สร้างแนวทางให้บุคลากรปฏิบัติงานได้สอดคล้องกับนโยบายด้านการศึกษาของ รัฐบาล

จะเห็นได้ว่าสิ่งที่ทำให้การดำเนินงานระหว่างภาครัฐบาลและหน่วยงาน ราชการปฏิบัติราชการไปในทิศทางเดียวกันคือ การสื่อสารประชาสัมพันธ์ ไม่ว่าจะเป็นการรับรู้ถึง เป้าหมาย นโยบาย ทิศทางการทำงานหลัก หรือวิธีการดำเนินงานสร้างความรู้ความเข้าใจให้กับ บุคลากรในหน่วยงาน ตามแนวคิดของวรเดช จันทรศร (2532 : บทคัดย่อ) ที่ศึกษาการบริหารเพื่อ พัฒนาของกระทรวงสาธารณสุข โดยกล่าวถึงกระบวนการติดต่อสื่อสารไว้ว่า เป็นสิ่งที่ผู้กำหนด นโยบายเป็นผู้กำหนดขึ้น เพื่อเป็นการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้กำหนดนโยบายและผู้นำนโยบายไป ปฏิบัติ เพื่อให้ผู้ที่มีหน้าที่นำนโยบายไปปฏิบัติทราบว่า บรรทัดฐานและวัตถุประสงค์ของนโยบายที่ กำหนดไว้มีเป้าหมายและแนวปฏิบัติอย่างไรและผู้ปฏิบัติถูกคาดหวังจะให้ปฏิบัติอย่างไร อีกทั้งยัง สนับสนุนแนวคิดเกี่ยวกับการปฏิรูประบบราชการ คือหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีหรือธรร มาภิบาล (Good Governance) ในหลักของความโปร่งใส การทำงานต้องเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็น ประโยชน์ตรงไปตรงมาตรวจสอบได้ โดยเฉพาะเรื่องการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติ ราชการ ซึ่งถือเป็นเครื่องมือในการดำเนินงานของข้าราชการยุคใหม่ การสื่อสารประชาสัมพันธ์จะ เป็นเครื่องมือที่เชื่อมโยงนโยบายและทำให้เข้าใจหลักการดำเนินงานเข้าด้วยกัน ดังแนวคิดของ ชินรัตน์ สมสืบ (2550 : 288) ที่กล่าวถึงวิธีการสื่อสารประชาสัมพันธ์ของภาครัฐมาใช้ในการ ประสานและเชื่อมโยงให้เกิดการมีส่วนร่วมในกิจกรรมที่เกี่ยวข้อง เช่น จัดทำให้มีการทำเอกสาร จดหมายข่าว เป็นสื่อในการแสดงความคิดเห็นและเสนอข้อมูลต่าง ๆ แก่สาธารณะ เพราะความ คาดหวังของกลุ่มเป้าหมายที่การดำเนินการเกี่ยวข้องกัน ต้องการให้มีการประชาสัมพันธ์แก่ ประชาชน ชุมชนต่าง ๆ ถึงผลประโยชน์ของการเข้าร่วม รวมถึงผลได้ผลเสียและค่าใช้จ่ายของ ผู้เข้าร่วมตั้งแต่ก่อนเริ่มดำเนินการ ด้วยวิธีการเหล่านี้จะทำให้การมีส่วนร่วมในการดำเนินงานจน บรรลุถึงเป้าหมายของหน่วยงานได้

5.1.2 ความสัมพันธ์ของปัจจัยภายในด้านการสื่อสารประชาสัมพันธ์กับปัจจัย ภายนอกด้านเทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อมมีความสัมพันธ์กันเป็นอันดับที่ 2 เท่ากับ .403 และมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 นั่นเป็นเพราะ จากการเปลี่ยนแปลงทาง เศรษฐกิจที่เกิดขึ้นทั่วโลก ได้ส่งผลกระทบต่อสังคม การเมือง และเกิดการพัฒนาเปลี่ยนแปลงใน

หลาย ๆ ด้านอย่างต่อเนื่อง ทุกภาคส่วนเร่งคิดค้น และพัฒนาเครื่องมือเครื่องใช้ เพื่อให้ในการติดต่อสื่อสารเชื่อมโยง ประสานงาน โดยเฉพาะเทคโนโลยีที่ถือเป็นเครื่องอำนวยความสะดวกหลักในการดำเนินงาน เนื่องจากทำให้เกิดความคล่องตัว ลดระยะเวลาในการทำงาน ส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุดนั่นเอง ดังแนวคิดของทิวธรรม หล่อสุวรรณรัตน์ (2546 : 120 - 121) ที่ได้กล่าวถึงความหมายของเทคโนโลยีไว้ว่าเป็นกระบวนการที่เปลี่ยนปัจจัยนำเข้าเป็นผลผลิต ซึ่งกระบวนการนี้จะสามารถเปลี่ยนได้ทั้งความรู้ ปัญญาและวัตถุ เทคโนโลยีจึงเกี่ยวข้องกับวิธีการในการบรรลุผลลัพธ์ที่ต้องการหรือวัตถุประสงค์ หรือผลผลิต ซึ่งโดยปกติจะเป็นการทำให้เกิดสินค้าและบริการ ครอบคลุมไปถึง วัตถุทางกายภาพที่มนุษย์สร้างขึ้น เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการผลิต เช่น หุ่นยนต์ เครื่องจักร รถไฟ คอมพิวเตอร์ รวมทั้งผลผลิต และครอบคลุมถึงกิจกรรมหรือกระบวนการ ซึ่งประกอบด้วยวิธีการในการผลิต

ตามหลักการบริหารของผู้นำองค์กร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 4 ได้ให้ความสำคัญกับเทคโนโลยี โดยนำมาเป็นเครื่องมือในการสื่อสารประชาสัมพันธ์ อำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ เพื่อให้บุคลากรในหน่วยงาน ได้สร้างความรู้ความเข้าใจ และทราบถึงนโยบายเป้าหมายของหน่วยงานร่วมกัน สอดคล้องกับวิธีการดำเนินงานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐานระบุไว้ในคู่มือคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2553 ไว้ว่า การสร้างความรู้ความเข้าใจ การดำเนินงานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการและการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการประจำปีให้บุคลากรในหน่วยงานและสถานศึกษาตระหนักในภารกิจที่จะต้องดำเนินการให้ประสบความสำเร็จ รวมทั้งประชาสัมพันธ์ให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stake Holders) รับทราบเพื่อให้การสนับสนุน ให้ความร่วมมือเพื่อการระดมทรัพยากร ฯลฯ ซึ่งใกล้เคียงกับงานวิจัยของนิโคไล (Nicolai, 1973 : 74) ได้ทำการศึกษาพฤติกรรมการบริหารงานของศึกษานิเทศก์ในทัศนะของครูใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษา ในรัฐแคลิฟอร์เนียสหรัฐอเมริกา พบว่า ความสามารถประสานงานกับคณะกรรมการการศึกษา ผู้ปกครองนักเรียน และชุมชนได้อย่างมีประสิทธิภาพเป็นพฤติกรรมการบริหารงานที่ส่งผลต่อการดำเนินงานในหน่วยงาน

วิธีการนำเทคโนโลยีมาช่วยในการติดต่อสื่อสารในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 4 เช่น การนำเครื่องมือเครื่องใช้ที่ทันสมัยมาใช้ในการประชุม ซึ่งแจ้งคณะกรรมการผู้รับผิดชอบตัวชี้วัดการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ ไม่ว่าจะเป็นคอมพิวเตอร์ โปรเจ็คเตอร์ เครื่องฉายภาพ (Visual Control) อุปกรณ์ขยายเสียง และระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต ที่มีบทบาทในการรับส่งรายงานข้อมูลกับทางสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐานและสถานศึกษา

5.1.3 ความสัมพันธ์ของปัจจัยภายในด้านยุทธศาสตร์กับปัจจัยภายนอกด้านเศรษฐกิจมีความสัมพันธ์กันเป็นอันดับที่ 3 เท่ากับ .383 และมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เป็นเพราะว่า ระบบเศรษฐกิจตามแนวคิดของสุภางค์ จันทวานิช (2552 : 170) ถือเป็นระบบย่อยของสังคมระบบหนึ่ง ระบบเศรษฐกิจ เห็นว่าพื้นฐานสังคมอยู่ที่วัตถุ อยู่กับการผลิต คือ เศรษฐกิจ ถือเป็นระบบพื้นฐานที่สุด ระบบนี้แสดงให้เห็นหน้าที่พื้นฐานการปรับตัวระบบนี้เป็นระบบปฏิบัติการของกายภาพ เป็นเรื่องของสิ่งแวดล้อมและทรัพยากรธรรมชาติ เมื่อมีระบบเศรษฐกิจและมนุษย์สามารถที่จะปรับตัว สามารถใช้ประโยชน์จากทรัพยากรได้แล้ว ก็จะเข้าสู่ระบบย่อยทางสังคมอื่นๆ ต่อไป

การปฏิรูประบบราชการไทยที่เกิดขึ้นนั้นก็เกิดเป็นผลมาจากสภาพเศรษฐกิจ สังคมและกระบวนการทางความคิดของโลกเปลี่ยนไปจากเดิม จะเห็นได้ว่าการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจมีความสัมพันธ์กับรูปแบบการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐอย่างเลี่ยงไม่ได้ สอดคล้องกับแนวคิดของลิปปีพรหม โมสิกรัตน์ (2551 : 36) ที่กล่าวถึงที่มาของการพัฒนาระบบราชการ สาเหตุเป็นเพราะการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมของประเทศ ได้แก่ วิกฤติการณ์ทางเศรษฐกิจ ในช่วง พ.ศ.2539-2540 และการเปลี่ยนแปลงทางการเมืองจากการประกาศใช้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ.2540 ความพยายามในการกระจายอำนาจสู่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และปัจจัยความเข้มแข็งของรัฐบาลเสียงข้างมากอันเป็นผลมาจากการเลือกตั้งทั่วไปเมื่อ พ.ศ.2544 เมื่อเศรษฐกิจเป็นปัจจัยที่ผลักดันให้หน่วยงานต้องปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินงาน หน่วยงานราชการเองดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ กำหนดเป้าหมายเพื่อดำเนินงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดนั้น ปัจจัยทั้ง 2 ตัวนี้จึงมีความสอดคล้องกัน ใกล้เคียงกับงานวิจัยของฮอนเนอร์ (Homer 1985 : 20 – 21) ที่ศึกษาปัจจัยที่บ่งชี้ประสิทธิผลของโรงเรียนตามทฤษฎีระบบสังคมของพาร์สัน ที่มีความสามัคคีของผู้ร่วมงาน ข้อตกลงนวัตกรรม และความเข้าใจของผู้ร่วมงานในการบรรลุเป้าหมาย หรือยุทธศาสตร์ขององค์กรเพื่อให้เกิดประสิทธิผลของโรงเรียน

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 4 ได้กำหนดยุทธศาสตร์ไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปี สอดคล้องกับนโยบายการศึกษาของรัฐบาล และได้งบประมาณการสนับสนุนจากรัฐบาลโดยจำนวนมากน้อยนั้นขึ้นอยู่กับสถานการณ์วิกฤตหรือโอกาสทางเศรษฐกิจ และนโยบายของรัฐบาลในขณะนั้นด้วย ในปีงบประมาณ พ.ศ.2553 ทางรัฐบาลได้จัดสรรงบ SP2 เพื่อกระตุ้นระบบเศรษฐกิจให้คล่องตัว ทำให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 4 มีงบในการดำเนินงานเพื่อพัฒนาและสร้างโอกาสทางการศึกษาให้กับเยาวชนได้มากขึ้น และมีงบประมาณในการบริหารจัดการในหน่วยงาน ในเรื่องคำรับรองการปฏิบัติราชการมากขึ้น การปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการจะทำให้หน่วยงาน

กำหนดทิศทาง และเป้าหมายในเชิงยุทธศาสตร์ขึ้นโดยอัตโนมัติ และที่สำคัญเป็นการดำเนินงานในเชิงรุก บูรณาการและเชื่อมประสานกันมากขึ้น นั้นแสดงถึงการใช้งบประมาณที่มากขึ้นตามไปด้วย ไม่ว่าจะเป็นในด้านการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร การจัดหาอุปกรณ์อำนวยความสะดวกและทันสมัยในการดำเนินงาน เพื่อปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบันและอนาคตได้อย่างเหมาะสม สอดคล้องกับการศึกษาของสุวิทย์ มุกดาภิรมย์ (2550 : 27-28) เรื่องการบริหารจัดการเขตพื้นที่การศึกษาตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2550 เขตพื้นที่การศึกษา ลำพูน เขต 1 ซึ่งกล่าวไว้ว่า ความพร้อมของหน่วยงานหรือองค์กรในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาต้องมี แผนพัฒนา แผนยุทธศาสตร์ หรือแผนปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ ที่มีกรอบทิศทาง การดำเนินงาน ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมายและกรอบแผนงานโครงการ รายละเอียดด้านงบประมาณ และแนวทางการติดตาม ประเมินผล

5.2 ปัจจัยที่ไม่มีความสัมพันธ์กัน 3 คู่ หรือมีความสัมพันธ์กันน้อยมาก ได้แก่ (1) ปัจจัยภายในด้านภาวะผู้นำขององค์กรกับปัจจัยภายนอกด้านสังคมและวัฒนธรรม (2) ปัจจัยภายในด้านการสื่อสารและประชาสัมพันธ์กับปัจจัยภายนอกด้านสังคมและวัฒนธรรม และคู่สุดท้ายคือ (3) ปัจจัยภายในด้านการสื่อสารและประชาสัมพันธ์กับปัจจัยภายนอกด้านเศรษฐกิจ สามารถอธิบายเป็นรายคู่ได้ดังนี้

5.2.1 ปัจจัยภายในด้านภาวะผู้นำขององค์กรกับปัจจัยภายนอกด้านสังคมและวัฒนธรรม ไม่มีความสัมพันธ์กันในการดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จ ทั้ง ๆ ที่เมื่อพิจารณารายด้านในด้านสังคมและวัฒนธรรมมีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานมากที่สุด อาจเป็นเพราะว่าการปฏิบัติงานของหน่วยงานภาคีเครือข่าย ไม่ว่าจะเป็นผู้ปกครองนักเรียน หรือองค์กรอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่นเทศบาล ที่ว่าการอำเภอ กศน. ดำเนินงานโดยมีจุดมุ่งหมายที่ตัวนักเรียน ใช้ยุทธศาสตร์และวิธีการดำเนินงานขององค์กรเอง เป็นผู้นำในหน่วยงาน ไม่ได้ปฏิบัติตามการบริหาร และไม่ได้ใช้ความเป็นภาวะผู้นำของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 4 ในการนำทาง ปฏิบัติงานให้บรรลุสู่เป้าหมายนั้น ๆ จึงทำให้ปัจจัยทั้งสองตัวนี้ไม่มีความสัมพันธ์กัน

5.2.2 ปัจจัยภายในด้านการสื่อสารและประชาสัมพันธ์กับปัจจัยภายนอกด้านสังคมและวัฒนธรรม ไม่มีความสัมพันธ์กันในการดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จ ทั้ง ๆ ที่เมื่อพิจารณารายด้าน ทั้งด้านสังคมและวัฒนธรรมและด้านการสื่อสารและประชาสัมพันธ์ ล้วนมีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานมากที่สุด อาจเป็นเพราะว่า การสื่อสารและประชาสัมพันธ์ในเรื่องคำรับรองการปฏิบัติราชการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 4 ยังคง

เน้นที่รูปแบบเป็นทางการ คืออาศัยการประชุม จึงทำให้ทราบอยู่เพียงประธานในที่ประชุม และผู้รับผิดชอบเท่านั้น การสื่อสารลักษณะนี้ก็ไม่เอื้อต่อการปฏิบัติงานในเรื่องการรับรองการปฏิบัติราชการ เพราะการสื่อสารแนวดิ่งยังไม่เพียงพอในการประสานความร่วมมือ จะต้องมีการสื่อสารในแนวราบ เพราะตัวชีวิตบางตัว จะต้องร่วมกันหลายกลุ่ม ทั้งในและนอกองค์กร เพื่อให้เกิดความร่วมมือและได้ข้อมูลที่ใช้ในการปฏิบัติงานและรายงานผลการปฏิบัติงาน และเมื่อเกิดการสื่อสารเฉพาะภายในองค์กร ทำให้สังคมไม่มีส่วนรับรู้ว่าการกิจของสำนักงานเขตพื้นที่ต้องพัฒนาไปทิศทางใดให้อะไรกับชุมชน ให้อะไรกับสังคมบ้าง ทำให้การขับเคลื่อนตัวชีวิตไม่เข้มแข็ง เพราะสังคมและองค์กรภาคีเครือข่ายไม่ได้ปฏิบัติงานตามตัวชีวิตของคำรับรองการปฏิบัติราชการ เพียงแต่เป้าหมายสูงสุดมุ่งให้เกิดแก่นักเรียน ข้อมูลสำหรับการรายงานผลการปฏิบัติงานจึงไม่สามารถจัดเก็บเพื่อรายงานผลได้โดยสะดวกและครบถ้วน

5.2.3 ปัจจัยภายในด้านการสื่อสารและประชาสัมพันธ์กับปัจจัยภายนอกด้านเศรษฐกิจ ไม่มีความสัมพันธ์กันในการดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จ ทั้ง ๆ ที่เมื่อพิจารณาในด้านในด้านการสื่อสารและประชาสัมพันธ์มีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานมากที่สุด อาจเป็นเพราะว่า การได้รับจัดสรรงบประมาณของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 4 ไม่ได้นำไปบริหารจัดการด้านการสื่อสารและประชาสัมพันธ์ เนื่องจากยังคงมีเพียงการประชุมคณะกรรมการผู้เกี่ยวข้องกับคำรับรองการปฏิบัติราชการภายในองค์กรเท่านั้น ยังไม่เผยแพร่ไปสู่องค์กรภายนอกหรือสาธารณชน จึงทำให้ไม่เกิดผลสำเร็จในการจากความสัมพันธ์ของ 2 ปัจจัยนี้

จากผลการวิจัยเรื่องศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่มีต่อระดับความสำเร็จในการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของบุคลากรทางการศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 4 และการวิเคราะห์ปัจจัยภายในภายนอกองค์กรที่มีความสัมพันธ์กันมากที่สุดนั้นจะเห็นได้ว่า การนำนโยบายไปปฏิบัติของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 4 สอดคล้องกับตัวแบบเชิงบูรณาการ (Integrated Model) ของวรเดช จันทรศร ที่สุรสิทธิ์ วชิรขจร (2549 : 91) ได้เสนอไว้ว่าเป็นตัวแบบที่รวบรวมแนวคิดจากตัวแบบอื่นโดยการค้นหาแนวทาง ปัจจัย ที่นำไปสู่ความสำเร็จของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 4 นั้น ได้มุ่งหาผลกระทบของปัจจัยที่มาจากภายนอกองค์กรไม่ว่าจะเป็นการเมือง เทคโนโลยี เศรษฐกิจ เพื่อวิเคราะห์สิ่งที่เกิดขึ้นในปัจจุบันและส่งผลกระทบอะไรบ้างต่อหน่วยงานทั้งปัจจุบันและอนาคต โดยเฉพาะปัจจัยภายในที่มีความสัมพันธ์กันอยู่แล้ว คือ การสื่อสารประชาสัมพันธ์ และยุทธศาสตร์ขององค์กร และนำไปกำหนดวิธีการดำเนินการวางแผน และควบคุม ชักจูงให้เกิดความเป็นผู้นำและความร่วมมือของบุคลากรใน

หน่วยงาน ให้สอดคล้องกับบริบทของปัจจัยภายนอก โดยใช้ศักยภาพของปัจจัยภายใน เพื่อการสร้าง
สมรรถนะของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 4 ให้เกิดขึ้นอย่างเห็น
ได้ชัด

ข้อเสนอแนะ

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายในองค์กรและปัจจัยภายนอกองค์กรที่มีต่อระดับ
ความสำเร็จในการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของบุคลากรทางการศึกษาใน
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 4 ผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะทั่วไป

จากการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่มีต่อระดับ
ความสำเร็จในการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของบุคลากรทางการศึกษาใน
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 4 ผู้ศึกษาจึงขอเสนอแนะ ดังนี้

1.1 การนัดสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรควรมีหนังสือขอความอนุเคราะห์
เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย แจ้งความประสงค์ในการขอข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ให้ท่านผู้บริหาร
ทราบ โดยนัดหมายและเตรียมอุปกรณ์ในการสัมภาษณ์ให้ครบถ้วน ประกอบไปด้วย แบบสัมภาษณ์
ควรสำเนาให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ เพื่อเป็นแนวทางในการให้ข้อมูล เทปบันทึกเสียง กระดาษ และปากกา
เริ่มต้นการสัมภาษณ์ควรแนะนำตัวและกล่าวถึงรายละเอียดโดยย่อของเรื่องที่ต้องการสัมภาษณ์ เพื่อ
ทำความเข้าใจให้ตรงกัน ผู้ให้สัมภาษณ์จะได้ให้ข้อมูลที่ตรงประเด็น

1.2 ควรนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาครั้งนี้มาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและ
ภายนอกองค์กร เพื่อเป็นข้อมูลในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณเพื่อพัฒนา วางแผน
และประเมินผลการปฏิบัติงาน ให้สอดคล้องกับการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการจน
บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรและเป็นไปตามเกณฑ์ที่สำนักงาน ก.พ.ร.กำหนด

1.3 ควรสังเคราะห์ปัจจัยภายในที่มีความสำคัญในแต่ละช่วงเวลาในการดำเนินกิจกรรม
ตามคำรับรองการปฏิบัติราชการทั้งเริ่มต้น ขณะดำเนินการ และสิ้นสุดการดำเนินการ เพื่อปรับปรุง
ให้ถูกต้องตามจังหวะเวลา จากผลการวิจัยพบว่าปัจจัยด้านบุคลากรขององค์กรส่งผลให้การปฏิบัติ
ราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการบรรลุเป้าหมายประสบความสำเร็จในลำดับแรกควรพัฒนา
ส่งเสริม ให้ดียิ่งขึ้น โดยการส่งเสริมและเปิดโอกาสให้บุคลากรพัฒนาศักยภาพของตนเอง โดยการ
เข้าร่วมอบรม สัมมนาในเรื่องการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ และเรื่องอื่นๆ ที่
เกี่ยวข้องกับตำแหน่งหน้าที่ของตนเอง

2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของบุคลากรทางการศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจากประชากรในหน่วยงานที่ต้องการ โดยคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบไม่ต้องสุ่มแบบเฉพาะเจาะจงว่าเป็นคณะกรรมการการดำเนินงานตาม คำรับรองการปฏิบัติราชการเพื่อหาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับผลสำเร็จจากบุคลากรทุกคนที่มีความรู้ความเข้าใจหลังจากได้รับการประชุมสัมมนา หรือการอบรมให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ตามคำรับรองการปฏิบัติราชการแล้ว

2.2 ควรศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของบุคลากรทางการศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอื่น ๆ เพื่อเปรียบเทียบปัจจัยต่าง ๆ ในการนำมาประยุกต์ใช้ในเชิงการบริหารจัดการต่อไป



บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

กฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกระทรวงศึกษาธิการ.

(2546, 7 กรกฎาคม) ราชกิจจานุเบกษา, เล่ม 120, ตอนที่ 63 ก, หน้า 17 – 18.

กรมการปกครอง. (2547). คู่มือนายอำเภอในการปฏิบัติงานภายใต้ระบบการบริหารงานจังหวัดแบบ

บูรณาการ. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์อสาธิตกษัตริย์

กระทรวงศึกษาธิการ. (2546). การปฏิรูประบบราชการไทย ข้อเสนอแนะเพื่อความสำเร็จ.

กรุงเทพมหานคร, สืบค้นเมื่อ 19 กุมภาพันธ์ 2554, จาก [http://www.moe.go.th/main2/](http://www.moe.go.th/main2/Article/article_jarawporm/article1.htm)

[Article/article_jarawporm/article1.htm](http://www.moe.go.th/main2/Article/article_jarawporm/article1.htm)

กองทัพ เลือบพลโท. (2546). การปฏิรูประบบราชการไทยเพื่อก้าวสู่ราชการยุคใหม่.

กรุงเทพมหานคร : บี.เจ.เพลท โปรเซสเซอร์.

กิตติคุณ บุตรคุณ. (2549). ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ

กรณีศึกษาจังหวัดอุดรธานี. วิทยานิพนธ์ รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต. นนทบุรี :

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมศาสตร์.

ควินส์ ซาชิโย. (2550). ปัญหาการปฏิบัติงานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ปีงบประมาณ พ.ศ.

2548 ของส่วนราชการจังหวัดร้อยเอ็ด. วิทยานิพนธ์ รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต .

มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

คีสิน กุศลสถาปนา. (2538). นักคิด แนวคิด ทฤษฎีการบริหารจัดการ. สงขลา :

มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.

จำนง พรายเข้มแข็ง. (2531). เทคนิคการวัดผลและประเมินผลการเรียนรู้กับการสอนซ่อมเสริม

(ตามกระบวนการวิทยาศาสตร์). กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช.

จุมพล หนิมพานิช. (2547). ผู้นำอำนาจและการเมืองในองค์กร. (พิมพ์ครั้งที่ 2). นนทบุรี :

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมศาสตร์.

เฉลิมพงศ์ มีสมนัย. (2547). การศึกษารูปแบบขององค์การในการบริหารจัดการสวัสดิการสังคม.

วิทยานิพนธ์ การบริหารสังคม. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

ชวาล แพรัตกุล. (2526). เทคนิคการวัดผล. กรุงเทพมหานคร : อักษรเจริญทัศน์.

จิรรัตน์ สมสืบ. (2550) “รัฐประศาสนศาสตร์กับการมีส่วนร่วม” ใน ประมวลสาระชุดวิชาแนวคิด

ทฤษฎีและหลักการรัฐประศาสนศาสตร์ หน้าที่ 12. หน้า 272 - 304 นนทบุรี :

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมศาสตร์.

คาร์ตัน บริพันธ์กุล. (2552). การบริหารราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ. (พิมพ์ครั้งที่ 5).

กรุงเทพมหานคร : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.

ถวิลวดี บุรีกุล. (2547). “การบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี” ใน เอกสารการสอนชุดวิชาการบริหาร

ภาครัฐหน่วยที่ 10. หน้าที่ 271 นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

ทศพร ศิริสัมพันธ์. (2549). ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารราชการแนวใหม่. (พิมพ์ครั้งที่ 2).

กรุงเทพมหานคร : วิชั่น พรินท์ แอนด์มัลติมีเดีย.

ทศพร ศิริสัมพันธ์และคณะ. (2544). การวิจัยเรื่องการพัฒนากระบวนการตรวจราชการและผู้ตรวจ

ราชการ. กรุงเทพมหานคร : สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย.

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2546). ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพมหานคร :
แซทไฟร์พรินติ้ง.

เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์. (2547). ปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างประสิทธิผลของการนำนโยบายการ
ให้บริการแก่ประชาชนไปปฏิบัติ. กรณีศึกษาสำนักงานเขตของกรุงเทพมหานคร.

คุณนิพนธ์ พัฒนบริหารศาสตรคุณวุฒิบัณฑิต. กรุงเทพมหานคร : สถาบันบัณฑิตพัฒน
บริหารศาสตร์.

ธงชัย สันติวงษ์. (2543). องค์การและการบริหาร การศึกษาจัดการแผนใหม่. (พิมพ์ครั้งที่ 11).

กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช.

ธนวรรณ ตั้งสินทรัพย์ศิริ. (2548). การจัดการสมัยใหม่. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏสวน
ดุสิต.

ธีรเรก วิทยายุทธ. (2550). ความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่สรรพสามิตในเขตพื้นที่สำนักงานสรรพสามิตภาค
ที่ 6 ที่มีต่อการบริหารงานหลังการปฏิรูประบบราชการของกรมสรรพสามิต พ.ศ.2545.

วิทยานิพนธ์ รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต. อุดรดิตถ์ : มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิตถ์.

บรรยงค์ โตจินดา. (2545). องค์การและการจัดการ. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพมหานคร : รวมสาส์น.

บทเรียนบนเครือข่าย. ระบบเศรษฐกิจและความสัมพันธ์ทางเศรษฐกิจ. สืบค้นเมื่อ 2 เมษายน

2554, จาก <http://school.obec.go.th/bangkokwit/Untitled-4.htm>.

บุษบา บุญผลาการ. (2542). ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานโรงพยาบาลชุมชน ศึกษากรณี
โรงพยาบาลบ้านแพ้ว จังหวัดสมุทรสาคร. ภาคนิพนธ์ ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต.

กรุงเทพมหานคร : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

ปภาวดี คลยจินดา. (2541). “หลักการทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารราชการ” ใน เอกสารการสอนชุด

วิชาการบริหารราชการไทย หน่วยที่ 1. หน้า 5-6 นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

- ประจิตร มหาหิง. (2544). แนวคิดทฤษฎีสังคมวิทยา. ปัตตานี : ฝ่ายเทคโนโลยีการศึกษาวิทยบริการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- ประทุม รอดประเสริฐ. (2547). นโยบายและการวางแผนหลักการและทฤษฎี. (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพมหานคร : เนติกุลการพิมพ์ (2541).
- ประภาเพ็ญ สุวรรณ. (2526). ทัศนคติ การวัด การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอนามัย. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช.
- ประสิทธิ์ ดงยั้งศิริ. (2532). การวิเคราะห์และประเมินโครงการ. กรุงเทพมหานคร : มูลนิธิสถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย.
- ปรีชา หงส์ไกรเลิศ. (2545). การพัฒนาระบบการเมืองเพื่อสร้างเสถียรภาพทางการเมืองในระบบประชาธิปไตย. กรุงเทพมหานคร : วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร.
- ประชัย เปี่ยมสมบูรณ์. (2547). แนวคิด ทฤษฎี และหลักการกับรัฐประศาสนศาสตร์ ในประมวลสาระชุดวิชาแนวคิดทฤษฎีและหลักการรัฐประศาสนศาสตร์ หน่วยที่ 2. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- พงศ์ศักดิ์ ศรีสมทรัพย์ และชลิตา ศรีมณี. (2546). หลักการจ้องค์การและการจัดการ. กรุงเทพมหานคร : วิดตอรีเพาเวอร์พอยท์.
- พบสุข ชำชอง. (2550). ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการดำเนินการศูนย์บริการร่วม (Service Link) : กรณีศึกษาต้นแบบอันเป็นเลิศ (Best Practices) ศูนย์บริการร่วมกระทรวงแรงงานและศูนย์บริการร่วมกระทรวงอุตสาหกรรม. วิทยานิพนธ์ รัฐศาสตรมหาบัณฑิต. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ. (2546, 6 กรกฎาคม). ราชกิจจานุเบกษา, เล่ม 120, ตอนที่ 62 ก, หน้า 14).
- พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ. (2553, 22 กรกฎาคม). ราชกิจจานุเบกษา, เล่ม 127, ตอนที่ 45 ก, หน้า 5.
- พัคตร์ผอง วัฒนสินธุ์และพสุ เดชะรินทร์. (2542). การจัดการเชิงกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ. (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พัฒน์ บุญรัตพันธ์. (2517). การสร้างพลังชุมชนโครงการพัฒนาชุมชน. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช.
- เพิ่มศักดิ์ วรรณยากูร. (2551). การเมือง การปกครองของไทย. กรุงเทพมหานคร : ไสยการพิมพ์.

มหาวิทยาลัยมหิดล. (2550). การปฏิรูประบบราชการและการประเมินผลการปฏิบัติราชการของ
ส่วนราชการ. สืบค้นเมื่อ 19 กุมภาพันธ์ 2554 จาก [http://www.sc.mahidol.ac.th/
mu-edp4/conclusion/ppt/3Apr07-1.ppt](http://www.sc.mahidol.ac.th/mu-edp4/conclusion/ppt/3Apr07-1.ppt).

มหาวิทยาลัยรามคำแหง. (2550). การพัฒนาระบบราชการไทยในช่วงพุทธศักราช 2540 – 2548. ,
สืบค้นเมื่อ 19 กุมภาพันธ์ 2554, จาก www.gspa.ru.ac.th/downloads/doc/d014.doc

ราชบัณฑิตยสถาน. (2546). พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2542. กรุงเทพมหานคร :
นานมีบุ๊คส์พับลิเคชั่น.

รุ่ง แก้วแดง. (2538). รีเอ็นจิเนียริงระบบราชการไทย. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์
มติชน.

รุ่งนภา ตาอินทร์. (2552). ปัจจัยที่เอื้อต่อความสำเร็จในการบริหารขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
ที่ได้รับรางวัลบริหารจัดการที่ดี กรณีศึกษาองค์กรบริหารส่วนตำบลดอนแก้ว อำเภอแม่ริม
จังหวัดเชียงใหม่. วิทยานิพนธ์ รัฐศาสตรมหาบัณฑิต. เชียงใหม่ :
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

เรืองยศ ปรีดี. (2542). “การมีส่วนร่วมของชุมชนในการบริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในเขต
ชนบท จังหวัดกาฬสินธุ์”, รายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระการศึกษามหาบัณฑิต
มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

ลีปไพพรรณ์ โมสิกรัตน์. (2551). ความสามารถในการเผชิญและฟื้นฟ้อุปสรรคกับการยอมรับการ
จัดทำคำรับรองและการประเมินผลการปฏิบัติราชการ กรณีศึกษาสำนักงานปลัด
กระทรวงการคลัง. วิทยานิพนธ์ ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต. กรุงเทพมหานคร :
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

วรเดช จันทรศร. (2532). การบริหารเพื่อพัฒนาของกระทรวงสาธารณสุข. กรุงเทพมหานคร : มูลนิธิ
สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย.

———. (2541). การนำนโยบายไปปฏิบัติ. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพมหานคร : สหยาบล้อก
และการพิมพ์.

วรารณ รุ่งเรืองกลกิจ. (2547). “การจัดการสมัยใหม่”. วารสารสุโขทัยธรรมมาธิราช. 2(1), 30.

วันชัย วัฒนศัพท์. (2543). การมีส่วนร่วมของประชาชนในการตัดสินใจของชุมชน. กรุงเทพมหานคร
: สถาบันพระปกเกล้า.

วินิจ ทองประทุม. (2535). การบริหารโครงการ. กรุงเทพมหานคร : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ. (2547). การปฏิรูประบบราชการไทยในช่วงปี 2545 – 2547 และแนวโน้ม.

กรุงเทพมหานคร, สืบค้นเมื่อ 19 กุมภาพันธ์ 2554, จาก <http://www.wiruch.com/articles%20for%20article/article%20bureaucracy%20system%20reform.htm>

ศูนย์บริการข้อมูลอาเภอ. สืบค้นเมื่อ 14 กุมภาพันธ์ 2554, จาก <http://www.amphoe.com>.

สมบุรณ์ สอนประภา. (2536). ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของคณะกรรมการสภาตำบล ศึกษาเฉพาะกรณีจังหวัดฉะเชิงเทรา. วิทยานิพนธ์ ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต. กรุงเทพมหานคร : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

สมยศ นาวิการ. (2548). ทฤษฎีองค์การ. กรุงเทพมหานคร : บรรณกิจ 1991.

สมาน รังสิโยกฤษฎ์ และสุธี สุทธิสมบุรณ์. (2540). การบริหารราชการ. (พิมพ์ครั้งที่ 7).

กรุงเทพมหานคร : น้ำกิงการพิมพ์.

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราดเขต 1. (2551). รายงานผลการประเมินตนเอง. ตราด :

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราดเขต 1.

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราดเขต 4. (2553). แผนปฏิบัติการประจำปี

งบประมาณ พ.ศ.2553. นครศรีธรรมราช : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราดเขต 4.

สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา. (2547). ภาพรวมของการปฏิรูประบบราชการ. สืบค้นเมื่อ 12

กุมภาพันธ์ 2554, จาก http://www.lawreform.go.th/lawreform/index.php?option=com_content&task=view&id=18&Itemid=12.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2553). คู่มือคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปี

งบประมาณ พ.ศ.2553. กรุงเทพมหานคร : เสมาธรรม.

สำนักงานคณะกรรมการการพัฒนาระบบราชการ. (2549). คู่มือเทคนิคและวิธีการบริหารจัดการ

สมัยใหม่ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี การจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ และการประเมินผลการปฏิบัติราชการ. นนทบุรี : สหมิตรพรินต์.

สุภาวดี จันทวานิช. (2552). ทฤษฎีสังคมวิทยา. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์

แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สุรสิทธิ์ วชิรจร. (2549). นโยบายสาธารณะเบื้องต้น. กรุงเทพมหานคร : ธเนศวร (1999) พรินต์.

สุรัสวดี ราชกุลชัย. (2546). การวางแผนและการควบคุมทางการบริหาร. (พิมพ์ครั้งที่ 3).

กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- สุริยพรรณ ฌ สงขลา. (2545). ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการนำนโยบายการป้องกันและปราบปรามยาเสพติดไปปฏิบัติ ศึกษากรณีจังหวัดสงขลา. วิทยานิพนธ์ ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต. สงขลา : มหาวิทยาลัยทักษิณ
- สุวิทย์ มุกดาภิรมย์. (2550). การวิจัยการบริหารจัดการเขตพื้นที่การศึกษาตามคำรับรองปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2550 เขตพื้นที่การศึกษาลำพูนเขต 1. ลำพูน.
- เสน่ห์ จัยโต. (2547). องค์กรสมัยใหม่. นนทบุรี : สำนักวิชาการมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช.
- เสนาะ ดิยาว (2546). หลักการบริหาร. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- โสภา สารเดือนแก้ว. (2550). การศึกษาผลการดำเนินงานและปัจจัยที่เอื้อต่อความสำเร็จของโรงเรียนในโครงการหนึ่งอำเภอ หนึ่งโรงเรียนในฝัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาน่าน เขต 1 กรณีศึกษา 3 อำเภอ. วิทยานิพนธ์ ครุศาสตรมหาบัณฑิต. อุดรดิตถ์ : มหาวิทยาลัยอุดรดิตถ์.
- อรพินท์ สฟโชคชัย. (2550). การปฏิรูประบบราชการและการประเมินผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ. กรุงเทพมหานคร,สืบค้นเมื่อ 19 กุมภาพันธ์ 2554 จาก <http://pdc.obec.go.th>.
- อาคม ใจแก้ว. (2533). ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติในเขตจังหวัดชายแดนภาคใต้. คุยภินิพนธ์ การศึกษาคุยภินิพนธ์. กรุงเทพมหานคร : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- อิศรภรณ์ รินโรสงค์. (2552). เอกสารประกอบการสอนวิชาการวิจัยทางการศึกษา. สงขลา : มหาวิทยาลัยทักษิณ.
- อุไรวรรณ เข้มนิคม. (2544). “การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการตลาด” ใน ประมวลสาระชุดวิชาการวิเคราะห์ วางแผนและควบคุมทางการตลาด หน่วยที่ 4 หน้า 164-166 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช.
- Foster, G. M. (1973). Tradition societies and technological change. New York : Harper and Row.
- Horner, Judith Ann. (1985). “School Effectiveness : A Conceptual Framework, Measures and Result from a Study of New Jersey Secondary School.” Dissertation Abstract International. 45 (05), 2801 – A.
- Nicolai, Dante. (1973). “The Administrative of the Superintendent of School as Perceived by High School Principals.” Dissertation Abstracts International. 37(7), 3214-A.
- Pressman, J.L. and Wildavsky, A. (1973). Implementation. California : University of California Press



บุคลากร

บุคลากรกรม

ขวัญใจ สุทธิกาญจน์ นักวิเคราะห์นโยบายและแผน ชำนาญการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาานครศรีธรรมราช เขต 4 อ.ท่าศาลา จ.นครศรีธรรมราช (ผู้ให้สัมภาษณ์),
ณราวดี อาภากร (ผู้สัมภาษณ์), เมื่อวันที่ 1 สิงหาคม พ.ศ. 2554

จิราวรรณ บุญศรีวงษ์ ผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาานครศรีธรรมราช เขต 4 อ.ท่าศาลา จ.นครศรีธรรมราช (ผู้ให้สัมภาษณ์),
ณราวดี อาภากร (ผู้สัมภาษณ์), เมื่อวันที่ 1 สิงหาคม พ.ศ. 2554

โชติ นพรัตน์ รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาานครศรีธรรมราช เขต 4
อ.ท่าศาลา จ.นครศรีธรรมราช (ผู้ให้สัมภาษณ์), ณราวดี อาภากร (ผู้สัมภาษณ์),
เมื่อวันที่ 28 กรกฎาคม พ.ศ. 2554

บารอง มีสุวรรณ รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาานครศรีธรรมราช เขต 3
อ.เชียรใหญ่ จ.นครศรีธรรมราช (ผู้ให้สัมภาษณ์), ณราวดี อาภากร (ผู้สัมภาษณ์),
เมื่อวันที่ 22 กรกฎาคม พ.ศ. 2554

ภิรมย์ ยอดพิจิตร นักวิเคราะห์นโยบายและแผน ชำนาญการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาานครศรีธรรมราช เขต 4 อ.ท่าศาลา จ.นครศรีธรรมราช (ผู้ให้สัมภาษณ์),
ณราวดี อาภากร (ผู้สัมภาษณ์), เมื่อวันที่ 1 สิงหาคม พ.ศ. 2554

รัตนภรณ์ หนูแก้ว นักวิเคราะห์นโยบายและแผน ชำนาญการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาานครศรีธรรมราช เขต 4 อ.ท่าศาลา จ.นครศรีธรรมราช (ผู้ให้สัมภาษณ์),
ณราวดี อาภากร (ผู้สัมภาษณ์), เมื่อวันที่ 1 สิงหาคม พ.ศ. 2554

วิมล จันทร์แก้ว ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3
อ.เวียงสระ จ.สุราษฎร์ธานี (ผู้ให้สัมภาษณ์), ณราวดี อาภากร (ผู้สัมภาษณ์),
เมื่อวันที่ 24 กรกฎาคม พ.ศ. 2554

สพล ชูทอง รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาานครศรีธรรมราช เขต 4
อ.ท่าศาลา จ.นครศรีธรรมราช (ผู้ให้สัมภาษณ์), ณราวดี อาภากร (ผู้สัมภาษณ์),
เมื่อวันที่ 3 สิงหาคม พ.ศ. 2554

สมพร หนูเอียด รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาานครศรีธรรมราช
เขต 4 อ.ท่าศาลา จ.นครศรีธรรมราช (ผู้ให้สัมภาษณ์), ณราวดี อาภากร (ผู้สัมภาษณ์),
เมื่อวันที่ 3 สิงหาคม พ.ศ. 2554

สวาท กักติบุญ รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 4

อ.ท่าศาลา จ.นครศรีธรรมราช (ผู้ให้สัมภาษณ์), ฦราวดี อาภากร (ผู้สัมภาษณ์),

เมื่อวันที่ 26 กรกฎาคม พ.ศ. 2554

สุชีพ ช่วยแก้ว รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 2

อ.ทุ่งสง จ.นครศรีธรรมราช (ผู้ให้สัมภาษณ์), ฦราวดี อาภากร (ผู้สัมภาษณ์),

เมื่อวันที่ 24 กรกฎาคม พ.ศ. 2554

สุนันท์ ย้อยนวล รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช

เขต 4 อ.ท่าศาลา จ.นครศรีธรรมราช (ผู้ให้สัมภาษณ์), ฦราวดี อาภากร (ผู้สัมภาษณ์),

เมื่อวันที่ 25 กรกฎาคม พ.ศ. 2554





ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
แบบสัมภาษณ์



ภาคผนวก ข

แบบสอบถาม



แบบสอบถาม

เรื่อง ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายในกับปัจจัยภายนอกที่มีต่อระดับ

ความสำเร็จในการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของบุคลากร

ทางการศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 4

คำชี้แจง แบบสอบถามนี้แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นต่อปัจจัยต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์กับระดับความสำเร็จใน

การปฏิบัติ ราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของบุคลากรทาง

การศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 4

กรุณาตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อและตรงตามความเป็นจริง เพราะทุกคำตอบของท่านจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการนำไปวางแผนการดำเนินงานจัดทำแผนปฏิบัติการ และวางแผนปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณต่อไป และคำตอบที่ได้จากแบบสอบถาม ผู้วิจัยจะเก็บไว้เป็นความลับ และจะไม่ส่งผลกระทบต่อตัวท่านในการปฏิบัติงานแต่อย่างใด เนื่องจากวิเคราะห์ผลในภาพรวม

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน () หรือเติมข้อความลงในช่องว่างที่สอดคล้องกับความจริงของท่าน

1. บทบาทหน้าที่ของท่าน

() เป็นคณะกรรมการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2553

() ไม่เป็นคณะกรรมการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.

2553

2. ระดับการศึกษาสูงสุด

() ต่ำกว่าระดับปริญญาตรี

() ระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า

() สูงกว่าระดับปริญญาตรี

3. อายุราชการ

() น้อยกว่า 21 ปี

() 21 – 30 ปี

() มากกว่า 30 ปี

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นต่อปัจจัยต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการปฏิบัติราชการ
ตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของบุคลากรทางการศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาศึกษานครศรีธรรมราช เขต 4

คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่สอดคล้องกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จ ในการปฏิบัติราชการ ตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ	ระดับความเห็นด้วย				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยมาก
ปัจจัยภายในองค์กร					
ด้านโครงสร้างขององค์กร (Structure)					
1. โครงสร้างองค์กรมีรูปแบบที่สอดคล้องกับการบริหารงาน แต่มีกฎระเบียบและความเป็นทางการมาก					
2. ทีมผู้บริหารสามารถตัดสินใจและแก้ปัญหาได้โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหานั้น ๆ เพื่อกระจายอำนาจการตัดสินใจ					
3. ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย และทิศทางการพัฒนาองค์กร ในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี					
4. มีความชัดเจนในการแบ่งงานตามความชำนาญเฉพาะอย่าง ทำให้บุคลากรเกิดความเชี่ยวชาญและเปิดโอกาสให้สร้างผลงานได้					
5. มีการกำหนดเป้าหมายการทำงานของแต่ละฝ่ายอย่างชัดเจน ท่านรู้หน้าที่ที่รับผิดชอบ ไม่คลุมเครือและปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผล					
ด้านยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy)					
6. มีวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์อย่างชัดเจนและประชาสัมพันธ์ให้เจ้าหน้าที่ได้ทราบ					

ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จ ในการปฏิบัติราชการ ตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ	ระดับความเห็นด้วย				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยมาก
7. วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ					
8. มีการจัดทำแผนการปฏิบัติการ และปฏิบัติตามแผน พร้อมด้วยมีการติดตามรายงานผลอย่างจริงจัง					
9. แผนการปฏิบัติการได้กำหนดขั้นตอนการทำงานเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติที่สามารถปฏิบัติได้จริง					
10. ยุทธศาสตร์ขององค์กร ถูกสร้างขึ้นอย่างสอดคล้องกับเป้าหมายการทำงานของแต่ละฝ่าย					
ด้านภาวะผู้นำขององค์กร (Leadership)					
11. ผู้นำองค์กรเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล สามารถพัฒนาองค์กรให้มีความพร้อมในการปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่เสมอ					
12. ผู้นำองค์กรมีความรู้และใช้อำนาจในการบริหารสั่งการได้ถูกต้องและชัดเจน					
13. ผู้นำองค์กรเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น แต่ยึดความคิดเห็นของตนเองเป็นหลัก					
14. ผู้นำองค์กรมีเหตุผลและมีความยุติธรรมในการควบคุมบังคับบัญชา					
15. ผู้นำองค์กรมีการผลักดันและสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน พยายามคิดสิ่งใหม่ ๆ เข้ามาใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อพัฒนาตนเองและองค์กรเสมอ					

ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จ ในการปฏิบัติราชการ ตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ	ระดับความเห็นด้วย				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยมาก
ด้านบุคลากรขององค์กร (Staff)					
16. ท่านมีความรู้ความเข้าใจและสามารถปฏิบัติงานได้ตรงตามเป้าหมายตามที่แผนปฏิบัติการกำหนดไว้					
17. ท่านสามารถพัฒนาตนเอง โดยมีการเรียนรู้ตลอดเวลา และสามารถปรับตัวเข้ากับสิ่งใหม่ๆ ได้					
18. ท่านสามารถตัดสินใจการปฏิบัติงานของท่านได้ถูกต้องตามแนวทางของวิสัยทัศน์องค์กร					
19. ท่านสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้เสร็จทันตามเวลาที่กำหนด					
20. ท่านสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลได้ด้วยทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด					
ด้านการสื่อสารและการประชาสัมพันธ์ขององค์กร					
21. มีการประชุม ชักซ้อม และทำความเข้าใจคณะกรรมการผู้รับผิดชอบเกี่ยวกับการปฏิบัติงานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการขององค์กร					
22. มีการประชุมชี้แจง ประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรทั้งหมดทราบเรื่องการปฏิบัติงานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ					
23. มีการจัดตั้งศูนย์หรือหน่วยงานงานที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการขององค์กร					
24. มีการรายงานให้ผู้บังคับบัญชาทราบเป็นระยะๆ ตลอดระยะเวลาการปฏิบัติงานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ					
25. มีการประชาสัมพันธ์ให้หน่วยงานภายนอกทราบถึงการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการขององค์กร					

ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จ ในการปฏิบัติราชการ ตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ	ระดับความเห็นด้วย				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยมาก
ปัจจัยภายนอกองค์กร					
ด้านสภาพแวดล้อมทางการเมือง					
26. การขาดเสถียรภาพทางการเมืองส่งผลให้ นโยบายบางเรื่องขาดความต่อเนื่องหรือมีการ เปลี่ยนแปลงทำให้การทำงานได้รับผลกระทบ					
27. กฎระเบียบและนโยบายของหน่วยงานภายนอก ไม่เอื้อต่อการทำงานขององค์กร					
28. รัฐธรรมนูญ พุทธศักราช 2550 เปิดโอกาสให้ ประชาชนและชุมชนมีส่วนร่วมในการดำเนินการ ของรัฐมากขึ้น ทำให้องค์กรต้องปรับกระบวนการ และขั้นตอนการทำงานอย่างเป็นระบบ โปร่งใส มีส่วนร่วม และมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น					
29. กฎหมายที่ร่างขึ้นใหม่และมีผลบังคับใช้ สอดคล้องกับการทำงานขององค์กร จำเป็นต้องเพิ่ม ภารกิจในการดำเนินการตามกฎหมายดังกล่าวด้วย					
30. นโยบายรัฐบาลมีผลต่อการปฏิบัติราชการของ องค์กร					
ด้านสภาพแวดล้อมทางสังคมและวัฒนธรรม					
31. สังคมยังไม่เข้าใจถึงการปฏิรูประบบราชการ จนส่งผลให้เกิดอุปสรรคต่อการทำงาน ต้องปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานในระบบราชการ					
32. สังคมคาดหวังให้ผลการทำงานขององค์กรเกิด ประโยชน์สูงสุดแก่นักเรียน ครู และผู้ปกครอง ทั้ง ด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและคุณธรรมจริยธรรม					
33. การเปลี่ยนแปลงด้านประชากรส่งผลต่อนโยบาย และการปฏิบัติงานขององค์กร					

ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จ ในการปฏิบัติราชการ ตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ	ระดับความเห็นด้วย				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยมาก
ด้านสภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อม					
34. มีการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมสมัยใหม่ เข้ามาใช้ในการบริหารจัดการ ปฏิบัติงานเพื่อช่วยลด การใช้พลังงาน เพิ่มประสิทธิภาพและลดระยะเวลา ในการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างมาก					
35. มีเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ซึ่งองค์กรสามารถนำมาใช้เป็นเครื่องมือ เพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารและให้บริการ					
36. องค์กรสามารถปรับตัวได้ทันตาม การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีอย่างไม่เป็น อุปสรรคต่อการปฏิบัติราชการ					
37. มีการถ่ายทอดความรู้ด้านเทคโนโลยีที่ใช้ ในการปฏิบัติราชการภายในองค์กรอย่างสม่ำเสมอ ต่อเนื่อง					
38. ภัยธรรมชาติเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน เช่น อุทกภัย แผ่นดินไหว					
ด้านสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ					
39. อัตราการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจส่งผลต่อ การทำงานขององค์กร เช่น ถ้าเศรษฐกิจดี การจัดสรรงบประมาณจากรัฐบาลได้เพิ่มมากขึ้น สามารถสร้างสรรค์โครงการดี ๆ ให้เกิดขึ้นได้					
40. หากเกิดภาวะเศรษฐกิจฝืดเคือง ไม่ว่าจะเป็น น้ำมันแพง ข้าวของเครื่องใช้แพง ทรัพยากร ในการทำงานราคาสูงขึ้น ทำให้กระทบต่อ การใช้งบประมาณเพื่อการทำงาน					

ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จ ในการปฏิบัติราชการ ตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ	ระดับความเห็นด้วย				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยมาก
41. งบประมาณที่ได้รับมีจำกัด ทำให้บางโครงการต้องชะลอการทำงานบางส่วน					

ขอขอบพระคุณที่ท่านกรุณาเสียสละเวลาในการตอบแบบสอบถามชุดนี้

นางสาวณรรวดี อากาศ

นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยทักษิณ





ภาคผนวก ค
บทสนทนาจากการสัมภาษณ์

สัมภาษณ์คนที่ 1

- ผู้สัมภาษณ์ : เรื่องคำรับรองของปี 53 ที่ว่าจะดูปัจจัยภายในกับภายนอกว่าปัจจัยไหนสอดคล้องกับระดับความสำเร็จที่เราทำออกมา คะแนนเราได้สองกว่า แต่หนูลืมนำคะแนนมาด้วย เดียวนะคะ น้อยกว่าปีที่แล้วคะ แต่ที่น้อยมากนั้นไปน้อยที่มีติ 4 เรื่องของ PMQA
- ผู้ให้สัมภาษณ์: ตัวไหนนะ
- ผู้สัมภาษณ์ : PMQA มีติที่ 4 ค่ะ การบริหารจัดการในองค์กร เจอคะแนนโดยรวมแล้วคะได้ 2.8 เองคะ ปีที่แล้วได้ตั้ง 3.6 ก็เลยจะดูว่าเกี่ยวกับปัจจัยตัวไหน จะมีเรื่องโครงสร้างองค์กร ยุทธศาสตร์องค์กร ภาวะผู้นำ บุคลากรและการสื่อสาร ประชาสัมพันธ์ปัจจัยภายในท่าน คิดว่าตัวไหนที่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน
- ผู้ให้สัมภาษณ์: PMQA นั้นคงจะเป็นเรื่อง
- ผู้สัมภาษณ์ : หมายถึงว่ามองในภาพรวมก็ได้คะ
- ผู้ให้สัมภาษณ์: ที่ทำให้ประสบผลสำเร็จใช่ไหม คงจะเป็นด้านภาวะผู้นำ เพราะว่าผู้นำผู้บริหารองค์กรที่ผ่านมา นั้นคือการดำเนินการไม่ตรงกับโครงสร้างที่ได้รับมอบหมายของเจ้าหน้าที่ บางคนตามคำสั่งทำงานอีกอย่างหนึ่ง แต่เวลาปฏิบัติจริงกลับไปใช้คนอื่นที่ไม่มีในคำสั่ง ในโครงสร้างทำให้งานเกิดความไม่เข้าใจ แสดงว่าตัวโครงสร้างองค์กรกับตัวภาวะผู้นำไม่สอดคล้องกันใช่ไหมคะ
- ผู้ให้สัมภาษณ์: คือโครงสร้างจัดไว้ดี แต่ภาวะผู้นำ คงจะเป็นภาวะผู้นำกับยุทธศาสตร์การบริหารจัดการตรงนี้ พอทำงานไม่ตรงตามโครงสร้างยุทธศาสตร์ สิ่งก็ตามมาคือทรัพยากรที่เราตั้งไว้ใช้ไม่ตรงกับน้ำหนักความสำคัญของโครงการกิจกรรมต่าง ๆ
- ผู้สัมภาษณ์ : หมายถึงทั้งเรื่องงบประมาณ ทั้งเรื่องคนอะไรอย่างนี้ใช่ไหมคะ
- ผู้ให้สัมภาษณ์: ใช่ๆ ทั้งคนทั้งงบประมาณ มันไม่ตรงกับโครงการและกิจกรรมที่คาดหวัง
- ผู้สัมภาษณ์ : แสดงว่าเชื่อมโยงไปกับแผนปฏิบัติการใช่ไหมคะ ท่านว่าอาจจะไม่ได้
- ผู้ให้สัมภาษณ์: เป็นไปตามเป้าที่เราตั้งแผนไว้ตอนแรกหรอกคะ
- ผู้ให้สัมภาษณ์: ก็มี ส่วน เราตั้งแผนไว้ ตั้งเงินไว้ ตั้งคนไว้อะไรทำนองนั้น แต่เวลาจัดจริงคนที่มีความเหมาะสมที่จะทำกิจกรรมนี้กลับไม่ได้ทำ คือความรู้ความสามารถที่จะเอามาใช้ไม่ได้ใช้ แต่กลับไปเอาคนอื่นมาทำ อะไรทำนองนี้ มันอยู่ที่ว่าจะไม่ใช่ผู้นำก็ต้องอยู่ที่ผู้นำนั้นแหละนะ จัดระเบียบจัดอะไรไว้เสร็จ คนที่ถนัดเรื่องนี้กลับไม่ได้ทำ อะไรทำนองนี้ หรือว่าเป็นอคติส่วนตัวเป็นคนที่ไม่เก่ง

- เรื่องนี้ แต่บังเอิญว่าเจ้านาย นายหัวไม่เห็นความสำคัญกลับใช้คนอื่นแทน
ความสำเร็จของงานก็เลยได้ไม่เต็มที่ อะไรทำนองนี้
- ผู้สัมภาษณ์ : ค่ะ แล้วด้านการสื่อสารประชาสัมพันธ์หะคะในองค์กร ท่าน
มองว่าไงบ้างคะ
- ผู้ให้สัมภาษณ์: การสื่อสารประชาสัมพันธ์ในองค์กร
- ผู้สัมภาษณ์ : ใช่ค่ะ อย่างเช่นเรื่องการจัดทำคำรับรองฯ มีการชี้แจง หรือบอกให้ทราบใหม่
ก็มี แต่เป็นการสื่อสารแบบบนลงล่างคือสื่อสารแบบแจ้งให้ทราบ แต่การสื่อสาร
ผู้ให้สัมภาษณ์: ที่จะต้องมองในแนวนอน การที่แต่ละฝ่ายแต่ละส่วนรับทราบพร้อมกัน
บางคนรู้เฉพาะหัวข้างล่างอาจจะรู้ไม่พร้อมกัน รู้ก็รู้ แต่อาจจะรู้ไม่พร้อมกัน
พอเวลาจะมีอะไรทำอะไร เมื่อถึงเวลาก็ไม่ทัน งานบางอย่างมันไม่ทัน
- ผู้สัมภาษณ์ : เพราะว่าคำรับรองฯ เราจะต้องรายงานในระบบ
- ผู้ให้สัมภาษณ์: ใช่ เราต้องรายงานในระบบเป็นระยะ ๆ ต้องรู้กำหนดปฏิทินที่แน่นอน และ
ประชาสัมพันธ์ในแนวราบ คือต้องรู้พร้อมกัน มีปฏิทิน มีอะไร
- ผู้สัมภาษณ์ : ท่าน มีปัจจัยตัวไหนเพิ่มเติมอีกไหมคะ
- ผู้ให้สัมภาษณ์: ก็โครงสร้างเราก็คืออยู่แล้ว
- ผู้สัมภาษณ์ : ถ้าเป็นปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวกับการทำงานของเขต เหมือนมีพวกเรื่อง
การเมือง สังคมวัฒนธรรม เทคโนโลยี พวกเรื่องเศรษฐกิจ พวกนี้คะ ท่านคิดว่าตัว
ไหนส่งผลให้เขตเราดำเนินการได้ หรือว่าตัวไหนที่ส่งผลให้เขตเราชะงักการ
ทำงานคะ
- ผู้ให้สัมภาษณ์: ด้านเทคโนโลยีสิ่งแวดล้อม
- ผู้สัมภาษณ์ : หมายถึงว่าทำให้เกิดปัญหาหรือว่าทำให้การทำงานดีขึ้นคะ
- ผู้ให้สัมภาษณ์: เอ่อ ช่วยๆ ช่วยให้การงานได้ดีขึ้น อุปกรณ์ชุดนี้พร้อม ด้านเศรษฐกิจก็
ไม่น่าจะมีปัญหาคะ
- ผู้สัมภาษณ์ : ทางเศรษฐกิจนี้จะไปคล้องกับนโยบายของรัฐบาล เหมือนกับรัฐบาลชุดนี้ให้
งบเรียนฟรี 15 ปีเรียนฟรี
- ผู้ให้สัมภาษณ์: ไม่มีปัญหาเพราะเราได้รับงบ SP2 เรื่องอุปกรณ์งบประมาณเรามีส่วนได้รับ
การพัฒนาให้ทำงานได้ดียิ่งขึ้น
- ผู้สัมภาษณ์ : ขอบคุณคะ รบกวนท่าน ตอบแบบสอบถามนะคะ

จบการสัมภาษณ์

สัมภาษณ์คนที่ 2

- ผู้สัมภาษณ์ : ปัจจัยที่เกี่ยวกับการทำงานเกี่ยวกับคำรับรองฯ ปัจจัยภายในหนูตั้งไว้ 5 ตัวคือ โครงสร้างองค์กร ยุทธศาสตร์ ภาวะผู้นำและกี่ยุทธศาสตร์ขององค์กร และการสื่อสารประชาสัมพันธ์ค่ะ ปัจจัยภายใน ตามความคิดเห็นท่านคิดว่า ตัวไหนน่าจะสำคัญที่สุดในการที่จะทำให้ประสบความสำเร็จในการจัดทำ คำรับรองฯ ค่ะ
- ผู้ให้สัมภาษณ์: มีผู้นำ มี 5 ตัวอะไรบ้างนะ
- ผู้สัมภาษณ์ : โครงสร้างองค์กร ยุทธศาสตร์ ผู้นำ บุคลากร และกี่ยุทธศาสตร์ประชาสัมพันธ์ภายในองค์กร
- ผู้ให้สัมภาษณ์: ที่จริงนะพี่ว่า ผู้นำนี่นะ จะนำการขับเคลื่อนได้ทั้งหมดเลย เพราะฉะนั้นผู้นำ สำคัญอยู่แล้ว ประการที่สองก็คือบุคลากร เพราะผู้นำ จะต้องไปขับเคลื่อน บุคลากร ที่นี้การขับเคลื่อนบุคลากรก็ขับเคลื่อนตามนโยบาย พอขับเคลื่อน ตามนโยบายหรือภารกิจ ที่นี้แต่ในขณะเดียวกันประชาสัมพันธ์ก็เข้าไปแทรก คือประชาสัมพันธ์นี้สำคัญเหมือนกัน คือลำดับมันอยู่หลังเพื่อน แต่อยู่ในทุก ตัว ทุกขั้นตอนต้องมีการประชาสัมพันธ์ที่นี้การประชาสัมพันธ์ก็อาจจะมีหลาย รูปแบบ เช่นการประชาสัมพันธ์โดยผู้บริหารเอง ประชาสัมพันธ์โดยการ ประชุม ประชาสัมพันธ์โดยการสร้างทีมงาน การสร้างทีมงานก็เป็นการ ประชาสัมพันธ์นะ อย่างเช่นพี่จะทำงานสักอย่างหนึ่ง มีคนสัก 5 คน 5 คนนี้ แห่ละ มารู้เรื่องเรา ก็กลายเป็น 5 คนนี้แหละที่เป็นผู้ประชาสัมพันธ์งานนี้ด้วย
- ผู้สัมภาษณ์ : เหมือนกับตั้งเป็นคำสั่งใช่ไหมคะ
- ผู้ให้สัมภาษณ์: เออ ใครก็ตามที่มาร่วมงานกับเรา ไม่ว่าจะเป็นคำสั่งหรือโดยอะไรก็ได้แล้วแต่ โดยโครงสร้างก็แล้วแต่ แต่ทุกคนที่มาทำงานร่วมกันเราเนี่ย เค้าจะรู้เรื่องโดย โดยตรงกับเรา เช่นเราจะอบรมครู 50 คนเรื่องผู้นำ การประชาสัมพันธ์ก็จะ เริ่มตั้งแต่ทำโครงการแล้ว แล้วก็ตั้งกรรมการ พอตั้งกรรมการทุกคนนั้นก็จะมี รู้เรื่องนี้ พอรู้เรื่องนี้ก็เป็นการประชาสัมพันธ์ไปในตัว พอเค้าไปทำเค้าก็มี ทีมงานอีก ก็เป็นเครือข่ายประชาสัมพันธ์ เพราะฉะนั้น การประชาสัมพันธ์จะ อยู่ทุกอณู ทุกเรื่อง ทุกขั้นตอนของการดำเนินงาน แต่เราแยกไม่ออกเอง
- ผู้สัมภาษณ์ : นั่นหมายถึงว่าถ้าอยู่ในทุกขั้นตอนการดำเนินงานแล้วทำให้ทุกคนในองค์กร ทราบก็จะให้มีตระหนักและต้องปฏิบัติงานให้ถึง

- ผู้ให้สัมภาษณ์: แต่ทั้งนี้ต้องขับเคลื่อนโดยผู้นำที่มีภาวะผู้นำ ผู้นำคือตัวผู้นำ แต่ผู้นำจะมีภาวะผู้นำหรือไม่นั้นก็อีกเรื่องนะ ใครเป็นผู้นำเป็นได้ไหม เป็นได้หลายคน แต่ผู้นำจะมีภาวะผู้นำ มีพฤติกรรมผู้นำ มีบทบาทผู้นำซึ่งทำให้งานไปสู่เป้าหมายได้ สรุปว่าผู้นำเป็นตัวขับเคลื่อนสำคัญ และคนที่ขับเคลื่อนจริง ๆ คือบุคลากร ตัวบุคคลจะขับเคลื่อนไปไหน ก็เป็นไปตามภารกิจ นโยบาย
- ผู้สัมภาษณ์ : นโยบายที่ ยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้
- ผู้ให้สัมภาษณ์: ใช่ ที่นี้พอไปทีนโยบายตรงนั้น หนึ่ง สอง สาม นโยบาย จากนั้นนโยบายเป็นอะไร เป็น
- ผู้สัมภาษณ์ : ก็เป็นการสื่อสารเลย
- ผู้ให้สัมภาษณ์: เอ่อ เป็นการสื่อสาร หนึ่งผู้นำ สองบุคคล สามนโยบาย สี่ยุทธศาสตร์
- ผู้สัมภาษณ์ : และการสื่อสารประชาสัมพันธ์อยู่ในทุกขั้นตอน
- ผู้ให้สัมภาษณ์: นโยบายกับยุทธศาสตร์ พอมีนโยบาย นโยบายมันเป็นเป้าหมายใหญ่ นะ
- ผู้สัมภาษณ์ : โครงสร้างองค์กร
- ผู้ให้สัมภาษณ์: โครงสร้าง มันต้องยุทธศาสตร์ มันต้องมีโครงสร้างก่อนถึงจะมียุทธศาสตร์
- ผู้สัมภาษณ์ : ผู้นำและก็ staff ผู้นำแล้วก็บุคลากร แล้วก็ทำตามโครงสร้าง
- ผู้ให้สัมภาษณ์: โครงสร้าง แล้วก็ยุทธศาสตร์ แล้วก็ประชาสัมพันธ์
- ผู้สัมภาษณ์ : ค่ะ แต่ประชาสัมพันธ์คือตั้งแต่เริ่มงาน
- ผู้ให้สัมภาษณ์: ทุกกระบวนการเพราะฉะนั้นเป็นภารกิจของผู้นำที่จะต้องใช้กระบวนการของการสื่อสารประชาสัมพันธ์ว่าจะออกมาในรูปแบบใด เพื่อที่จะให้เกิดการประชาสัมพันธ์ของหน่วยงาน เกิดการประชาสัมพันธ์ขององค์กร เกิดการประชาสัมพันธ์ของภารกิจ ภารกิจก็ตามยุทธศาสตร์ตามนโยบาย
- ผู้สัมภาษณ์ : ค่ะ
- ผู้ให้สัมภาษณ์: แล้วถ้าพูดถึงเรื่องลำดับนะ ก็ให้ความสำคัญกับผู้นำ และให้ความสำคัญกับบุคลากร แล้วก็จึงไปโครงสร้าง ที่จริงผู้นำมันจะมีโครงสร้างเพื่อดูแลบุคลากรไปขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ แต่ผู้นำ เป็นผู้นำของโครงสร้าง อย่างสำนักงานนี้ สำนักงานมีโครงสร้างอย่างนี้ อย่างนี้ อย่างนี้ มีผู้นำ ผู้นำตามโครงสร้าง โครงสร้างนั้นก็จะมียุทธศาสตร์ บุคลากรก็ขับเคลื่อนไปตามยุทธศาสตร์ ให้เป็นไปตามที่โครงสร้างเค้ากำหนด เพราะโครงสร้างที่สร้างขึ้นมา สร้างเพื่อเป้าหมาย ประเด็นสำคัญ

- ผู้สัมภาษณ์ : นี่เป็นหลักการบริหารของท่าน ที่บริหารในงบประมาณ 53 ในการจัดทำ
คำรับรองใช่ไหมคะ
- ผู้ให้สัมภาษณ์: ใช่ อย่างในคำรับรองนี้แน่นอน สำคัญที่สุดคือผู้บริหารสูงสุดจะไปรับมา
รับภารกิจมา พอรับมาแล้วทีนี้จะบริหารอย่างไร ทีนี้ก็จะใช้โครงสร้างใน
การบริหาร พอใช้โครงสร้างในการบริหารเสร็จ พอโครงสร้างเพื่อการบริหาร
แล้วใครไปขับเคลื่อนตามโครงสร้างนั้น ก็ลำดับที่สามเป็นลำดับถัดไป
- ผู้สัมภาษณ์ : บุคคล ก็มอบหมายไป
- ผู้ให้สัมภาษณ์: มอบหมายบุคคล ทีนี้การมอบหมายบุคคล บุคคลก็จะทำอะไร ก็ทำตาม
ยุทธศาสตร์
- ผู้สัมภาษณ์ : โดยใช้การสื่อสาร
- ผู้ให้สัมภาษณ์: และใช้ตัวสื่อสารเป็นตัวเชื่อม
- ผู้สัมภาษณ์ : แต่ว่าคะแนนปีนี้น้อยคะ ตรง PMQA คะ
- ผู้ให้สัมภาษณ์: น้อยที่ไหน
- ผู้สัมภาษณ์ : ที่มิติที่ 4
- ผู้ให้สัมภาษณ์: เรื่องอะไร
- ผู้สัมภาษณ์ : PMQA การบริหารทั่วทั้งองค์กร
- ผู้ให้สัมภาษณ์: อ้อ Total
- ผู้สัมภาษณ์ : ที่จริงน้อยเพราะไม่ได้รายงาน
- ผู้ให้สัมภาษณ์: นั่นเป็นขั้นตอนของการขับเคลื่อน ทีนี้ใครขับเคลื่อน ก็บุคลากรไม่ได้รายงาน
งานเสร็จแต่ไม่ได้รายงาน งานดีแต่ไม่ได้รายงาน ทีนี้ การรายงานก็เป็น
การประชาสัมพันธ์อย่างหนึ่งนะ การประชาสัมพันธ์ เพราะรายงานให้คนอื่น
ทราบ รายงานให้ผู้ใหญ่ทราบ รายงานให้ผู้กำกับทราบ รายงานให้ประชาชน
ทราบ หรือประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรทราบ เหมือนกับหุงข้าว อ้อ แง่ แล้วก็
ใส่เกลือ ถ้ามัวเกลือใส่ไปแล้วทำอะไร เกลือใส่ไปมันก็ช่วยทุกอย่าง ที่เราใส่
ไปแล้ว ถ้าให้ความสำคัญตามลำดับนะ ที่มันตรงกับประเด็น
- ผู้สัมภาษณ์ : แล้วถ้าเป็นปัจจัยภายนอกล่ะคะ ที่เกี่ยวข้อง จะมีการเมือง สังคมวัฒนธรรม
เทคโนโลยี แล้วก็เศรษฐกิจ ท่านคิดว่าตัวไหนน่าจะ น่าจะ มีปัจจัยที่ส่งผล
ต่อความสำเร็จในการทำงานของเขตคะ
- ผู้ให้สัมภาษณ์: การเมือง
- ผู้สัมภาษณ์ : คะ การเมือง สังคมวัฒนธรรม เทคโนโลยี แล้วก็เศรษฐกิจ

- ผู้ให้สัมภาษณ์: ระดับเขตไหน
- ผู้สัมภาษณ์: ค่ะ
- ผู้ให้สัมภาษณ์: พูดถึงระดับเขตนี้ละ ที่จริงเป็นระดับการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ ที่นี้พอเป็นการนำนโยบายสู่การปฏิบัตินั้น ก็ต้องกลับไปถามว่านโยบายอะไร ใครเป็นคนกำหนดนโยบาย ก็คือการเมือง การเมืองเป็นคนกำหนดนโยบาย พอกำหนดนโยบายก็นำไปสู่การปฏิบัติ เราปฏิบัติ เพราะฉะนั้น การเมืองเป็นส่วนสำคัญที่จะนำ เออ การเมืองสร้างนโยบาย เรานำนโยบายมาสู่ปฏิบัติ
- ผู้สัมภาษณ์: การเมืองมีผลมากที่สุด
- ผู้ให้สัมภาษณ์: อืม การเมือง เพราะการเมืองเป็นผู้กำหนดนโยบาย
- ผู้สัมภาษณ์: แล้วที่นี้ต่อไปนี้ การทำงานของคำรับรองเหมือนกับต้องใช้เทคโนโลยีเข้ามาเกี่ยวข้อง ถ้ามองด้านเศรษฐกิจ มองด้านทางสังคมและวัฒนธรรมนี้ มีส่วนไหมค่ะ
- ผู้ให้สัมภาษณ์: มีส่วน แต่ว่าเรื่องของเทคโนโลยีเข้ามา จะจัดลำดับความสำคัญเธอ
- ผู้สัมภาษณ์: ค่ะ ตัวที่มีความสำคัญ มีผล ส่งผล ให้ความสัมพันธ์
- ผู้ให้สัมภาษณ์: มีการเมือง มีอะไรอีก
- ผู้สัมภาษณ์: เทคโนโลยี สังคมและวัฒนธรรม แล้วก็เศรษฐกิจ
- ผู้ให้สัมภาษณ์: การเมือง คือการเมือง โดยหลักการนะ การเมืองเป็นคนกำหนดนโยบาย นโยบายจะไปสู่การปฏิบัติโดยผ่านกระบวนการของวัฒนธรรม กระบวนการของเศรษฐกิจ สังคม กระบวนการนี้ พอผ่านกระบวนการนี้ สิ่งที่เป็นตัวเชื่อมอีกตัวหนึ่งก็คือเทคโนโลยี ที่จะมาทำให้เร็วขึ้น หรือทำให้สิ่งที่ยากมันง่าย
- ผู้สัมภาษณ์: อำนาจความสะดวก
- ผู้ให้สัมภาษณ์: อืม อำนาจความสะดวก ง่าย
- ผู้สัมภาษณ์: เหมือนกับถ้าเทียบกับในองค์กรก็จะเป็นการประชาสัมพันธ์ เหมือนกับเป็นตัวเชื่อม
- ผู้ให้สัมภาษณ์: ใช่ ๆ แทนที่จะใช้มือบวก 5 บวก 5 บวก 5 ใช้โปรแกรม แป๊บเดียวเสร็จ แล้วเทคโนโลยีนี้มันก็ Globalization จะถามอะไร ช้อไหน
- ผู้สัมภาษณ์: ก็ไม่มีแล้วค่ะ
- ผู้ให้สัมภาษณ์: สรุปว่าการเมืองเป็นตัวกำหนดนโยบาย เมื่อกำหนดนโยบายแล้วก็ไปสู่การปฏิบัติ การปฏิบัตินี้ใช้เทคโนโลยีช่วยในการปฏิบัติ วัฒนธรรมสังคม แล้วก็เศรษฐกิจน้อย เอาเข้าจริง ๆ นะ สังคมจะเยอะหน่อย แต่วัฒนธรรมนี้

เป็นวัฒนธรรมในองค์กร เป็นตัวช่วย วัฒนธรรมพื้นที่ เช่น วัฒนธรรมของโรงเรียนระดับมัธยม วัฒนธรรมของโรงเรียนประถม วัฒนธรรมของคนทำงานภายในเขตช่วยเป็นตัวเร่งให้ช้าหรือเร็วได้ เช่น วัฒนธรรมของเขตทุกคนไปสายหมด สายจนเป็นปกติเลย ก็เป็นวัฒนธรรมการทำงานของคนโน้นไปสายได้ คนนี้ไปช้าได้ ช้าไปช้ามา กลายเป็นงานไม่เป็นงาน ไข่มะคะ

ผู้สัมภาษณ์ :

ผู้ให้สัมภาษณ์:

หรือวัฒนธรรมการไม่ยอมรับซึ่งกันและกัน ทำให้องค์กรเสียหายในการขับเคลื่อนได้ นี่เป็นวัฒนธรรมอย่างหนึ่ง แต่วัฒนธรรมภายในนี้ก็มีวัฒนธรรมภายนอกมาเกี่ยวข้องอีก เช่น วัฒนธรรมการทำงานของโรงเรียนที่มาเกี่ยวข้องกับการทำงานของเขต ต่อหน้าได้ ครับ ครับ เรียบร้อย ๆ หายไปทวงแล้วก็ได้ ในที่สุดเราก็ทำเท่าที่มีใช้ไหม นั่นก็เป็นวัฒนธรรมอย่างหนึ่ง หรืออีกอย่างหนึ่ง วัฒนธรรมของทหาร ออกเดินทาง เราออกเดินทางเลย แต่ของเราออกเดินทาง ทำไมต้องไปสาย ทำไมต้องไปเช้า ทำไมต้องไปเที่ยง ทำไมไม่ไปหัวค่ำ อะไรทำนองนั้น ทำไมไม่ไปรถ ไปเร็ว ๆ อย่างนี้น่าจะไปเครื่องบิน อย่างนี้ มันทำไม ๆ ๆ เฮอะ วัฒนธรรมต่างกัน นี่เป็นวัฒนธรรมองค์กร แล้วก็เมื่อเป็นวัฒนธรรมองค์กรคนก็มามีผล

ผู้สัมภาษณ์ :

ผู้ให้สัมภาษณ์:

ผู้สัมภาษณ์ :

ผู้ให้สัมภาษณ์:

ผู้สัมภาษณ์ :

ผู้ให้สัมภาษณ์:

คะ เรียบร้อย

มีประเด็นไหนอีกไหม

ก็ไม่มีคะ มีภายในภายนอกแค่ที่หนูตั้งประเด็นไว้ 9 ตัวคะ

ภายนอกมีผลนะ

ที่หลัก ๆ เลยเป็นการเมือง

ใช่ วัฒนธรรมองค์กรก็สำคัญ วัฒนธรรมสังคม พวกนี้วัฒนธรรมองค์กร ภาคเหนือ ภาคกลาง ภาคใต้ เห็นชัด ๆ ว่าภาคเหนือถ้าพอสั่งการไปปุ๊บก็ทำเลย ภาคอีสานแรงรัด แต่พอมาภาคใต้ เดี่ยว เดี่ยว เดี่ยว ไปตัดยางก่อน เห็นไหมประเด็นนี้เป็นประเด็นแล้ว

ผู้สัมภาษณ์ :

ผู้ให้สัมภาษณ์:

คะ

แล้วเขต 4 ก็วัฒนธรรมอย่างหนึ่ง เขต 2 ก็วัฒนธรรมอย่างหนึ่ง นครศรีธรรมราช วัฒนธรรมอย่างหนึ่ง ปัตตานี นราธิวาส ก็อีกอย่างเลย ส่วนปัตตานีถ้าเราไปดูนะ น้องสังกัดใหม่ กับคนของเขต 4 มันอีกระดับหนึ่งนะ คนที่หาดีใหญ่ก็อีกระดับ แล้วพี่ไปดูเขต 3 ก็คนละเรื่องนะ เพราะฉะนั้นมาตรงนี้ วัฒนธรรมองค์กร

- ที่สำคัญ คนในองค์กร ที่นี้วัฒนธรรมองค์กรจะปรับเปลี่ยนได้ก็ต่อเมื่อผู้นำ
องค์กรจะปรับเปลี่ยนยังงัย บางทีก็ผู้นำองค์กรไม่ต้องการปรับเปลี่ยนอะไร
- ผู้สัมภาษณ์ : ท่านมีอะไรเพิ่มเติมไหมคะ
- ผู้ให้สัมภาษณ์: ไม่เพิ่มแล้ว เพิ่มอะไรมั่ง ประเด็นไหนน่าจะเพิ่ม
- ผู้สัมภาษณ์ : หนูก็ดูความคิดเห็นท่าน
- ผู้ให้สัมภาษณ์: ตรงนี้อยู่กับผู้นำ อยู่ที่คุณ เพราะคนขับเคลื่อน ที่นี้พอคนขับเคลื่อน คนบอด
นี้นะ ไม่ต้องมากหรือคนที่รับผิดชอบเรื่องนี้พูดก็ไม่รู้เรื่อง อธิบายก็ไม่รู้เรื่อง
อย่าว่าแต่คนขับเคลื่อน ผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ พูด ๆ ๆ แต่พูดกับคนนี้เท่าไร
ก็ไม่รู้เรื่อง เช่นว่าพรุ่งนี้เราเตรียมการอบรมให้ข้อมูล นี่ นี่ นะ อธิบายเสร็จ
เรียบร้อยก็จบแล้วนะ เขาก็มีหน้าที่ไปทำ ๆ ๆ แต่พอไปทำปุ๊บ มันก็คิดไม่ออก
ว่า ที่ว่านี่คืออะไร ที่ผู้นำบอกนี่ มันคืออะไรอันนี้เป็น ถ้าจะเพิ่มขึ้นมาก็เป็น
habit หรือลักษณะนิสัยของผู้ ของบุคลากร ซึ่งลักษณะนิสัยนี้จะถามว่าทำไม
เรื่องนี้ให้คนโน้นทำ แต่ทำไมให้คนนั้นทำดีกว่า เราอธิบาย 10 ครั้งมันทำ
ไม่ได้ แต่ถ้าคนนั้นแค่ขึ้นชื่อเรื่องมันก็บอกแล้วว่าไปได้อย่างนั้น อย่างนั้น
เพราะฉะนั้นเลยฝึกกันไง แมวสี่ตัวแต่ตัวหนึ่งจับแต่หนู แต่ถ้าเจอเจ้าของ
เมื่อไหร่ก็จะพาดเจ้าของ อีกตัวเห็นหนูไม่จับ แต่เที่ยวเวียนเจ้าของอยู่ แมว
แมว แมว กินอะไร เวียน มันก็ได้กินมากกว่าเพื่อน อีกตัวทั้งหนูก็ไม่จับ กับ
เจ้าของก็ไม่เข้าใกล้
- ผู้สัมภาษณ์ : อยู่เลย ๆ
- ผู้ให้สัมภาษณ์: เออ หึ หึ อีกตัวหนึ่ง ทั้งเจ้าของก็คลอเคลียอยู่เรื่อย แล้วก็งานก็ไม่หยุดวนวาย
ทั้งวันทำไม่ได้หยุด ก็ถามว่าแมว 4 ตัวเป็นยังงัย ก็ลักษณะเดียวกันกับ
คนทำงาน ถ้าแมวที่จับแต่หนูเราก็มารู้จะพูดกับมันยังงัย เพราะมันมันแค่จับ
ให้งานเสร็จอย่างเดียว อีกแมวอีกตัว อยู่ใกล้ๆ เรานี้แหละแต่มันจับหนูไม่เป็น
ต้องไป update ให้มี 5 ตัว 6 ตัว ก็ลักษณะนี้แหละเป็นบุคลากรที่ทำงาน
ขับเคลื่อนภายใต้การทำงานที่มีวัฒนธรรมแตกต่างกัน
- ผู้สัมภาษณ์ : อะ ขอบคุณค่ะ ท่าน
- ผู้ให้สัมภาษณ์: มีอะไรก็โทรศัพท์ถามได้
- ผู้สัมภาษณ์ : อะ

จบการสัมภาษณ์

สัมภาษณ์คนที่ 3

- ผู้สัมภาษณ์ : ข้อคำถามเกี่ยวกับปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการค่ะ
- ผู้ให้สัมภาษณ์: ปัจจัยที่ส่งผลต่อระดับความสำเร็จของการปฏิบัติราชการตามคำรับรองฯ อย่างไร
- ผู้สัมภาษณ์ : ปัจจัยภายใน 5 ตัว
- ผู้ให้สัมภาษณ์: ที่ว่าจะส่งผลต่อ
- ผู้สัมภาษณ์ : ต่อการปฏิบัติงาน
- ผู้ให้สัมภาษณ์: ส่งผลต่อระดับความสำเร็จของการปฏิบัติราชการ ปัจจัยหมายถึงเราเลือกแค่ปัจจัยเดียวใช่ไหมครับ
- ผู้สัมภาษณ์ : แล้วแต่ความคิดเห็นของท่าน ค่ะว่าตัวไหนสำคัญที่สุด แล้วก็ตัวไหนรองลงมา
- ผู้ให้สัมภาษณ์: พี่ว่าถ้าเป็นตอนนี้นะ มันอยู่ที่ยุทธศาสตร์เพราะว่ายุทธศาสตร์มันเป็นกรอบทิศทางในการนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ แต่คนขับเคลื่อนนี่ก็คือภาวะผู้นำ แล้วก็ถ้าตัวอื่นๆ ก็สามารถที่จะมาดูแลได้ ไม่ว่าจะเป็นบุคลากร การสื่อสารหรือการจัดโครงสร้างนี้เราสามารถที่จะปรับได้ ตัวแรกจะเป็นพวกยุทธศาสตร์ถ้าดูในข้อคำถามนี้ ก็จะสอดคล้องกัน ยุทธศาสตร์มาจากคน คนต้องมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายขององค์กร ยุทธศาสตร์ก็คือมาจากการร่วมกันคิดว่าเราจะทำอะไรจะพาองค์กรไปสู่เป้าหมายอย่างไร ที่นี้ผู้ที่จะขับเคลื่อนก็คือผู้นำ
- ผู้สัมภาษณ์ : ผู้นำขับเคลื่อนยุทธศาสตร์องค์กรใช่ไหมคะ
- ผู้ให้สัมภาษณ์: ครับผม โดยที่ว่าสามารถที่จะขับเคลื่อนได้ ยุทธศาสตร์มาจาก คล้าย ๆ เป็นความตกลงของส่วนกลาง อีกตัวตัวหนูนี่ก็คือบุคลากร เราสามารถพัฒนาได้ อย่างการใช้การประชุมซึ่งถือเป็นปกติอยู่แล้ว ที่ผู้นำจะกำหนดการประชุมการประชุมประชาสัมพันธ์มีการติดตาม ผู้นำทั้งสี่เป็นผู้ขับเคลื่อน หมดหรือยังคำถาม
- ผู้สัมภาษณ์ : ได้ค่ะ คือถ้าสรุปก็เหมือนกันว่ายุทธศาสตร์ที่มาจากทุกคนมีส่วนร่วมเพื่อที่จะให้ผู้นำนำไปขับเคลื่อน
- ผู้ให้สัมภาษณ์: ผู้นำต้องรับเป้าหมายของทุกคนมาเป็นเป้าหมายขององค์กร เป้าหมายของทุกคนจะต้องสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร เป้าหมายขององค์กรไม่ได้หมายความว่าผู้นำเป็นผู้กำหนดแต่ทุกคนต้องร่วมกันกำหนดเป้าหมายองค์กร ซึ่งเค้าจะสมัครใจร่วมเดินทางไปสู่เป้าหมาย โดยที่ผู้นำไม่ต้องบังคับ เนื่องจาก

เค้าเป็นผู้กำหนดเป้าหมายองค์กรเองตอนที่ทำ SWOT ใช่มั้ยครับ เพิ่มเติมไหม

ผู้สัมภาษณ์ : ทำงานด้วยความเต็มใจ

ผู้ให้สัมภาษณ์: ใช่ เพราะว่าทุกคนเป็นเจ้าของวิสัยทัศน์

ผู้สัมภาษณ์ : อย่างนี้ถ้าเป็นปัจจัยภายนอกหละคะมี 4 ตัวมีการเมืองที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน

ผู้ให้สัมภาษณ์: ที่ส่งผลต่อความสำเร็จใช่ไหม

ผู้สัมภาษณ์ : ใช่ค่ะ

ผู้ให้สัมภาษณ์: เป็นการเมืองครับ เพราะการเมืองเป็นตัวกำหนดวิสัยทัศน์ของประเทศ เพราะฉะนั้นถ้าเราดูประเทศไทยเรานั้น การกำหนดแผนกลยุทธ์ของประเทศ ต้องไปดูแผนของประเทศถึงแผน 10 แล้วใช่่มะ เราต้องไปดูแผนตัวนั้นมาเป็นหลัก เพราะฉะนั้นการเมืองที่เค้ามาพัฒนาประเทศนั้นก็ต้องดู แผนของประเทศ แล้วจึงมากำหนดนโยบายของพรรค ดังนั้น เรายังเป็นลูกโซ่ย่อยของการเมือง การกำหนดวิสัยทัศน์ของกระทรวง การกำหนดวิสัยทัศน์ของสพฐ. ของเขต ต้องดูยุทธศาสตร์ใหญ่ของการเมือง ในการพัฒนาประเทศว่าจะต้องใช้อะไร เป็นศูนย์ ในตัวนี้ใช่คนใช่ไหม ใช่คน ฉะนั้นการเมืองจะต้องลงมาถึงคน ดังนั้นจะเห็นว่าในปัจจุบันนโยบายของพรรคการเมืองต่าง ๆ มุ่งไปที่การให้บริการคนเป็นหลัก ซึ่งบางทีเราเรียกว่านโยบายประชานิยม จริง ๆ แล้วมันอยู่ในนโยบายพื้นฐานที่ได้วิเคราะห์มาจากแผนของประเทศนั่นเอง นักการเมืองคิดมันเป็นรากมาจากแผน 10 และมาจากกฎหมายรัฐธรรมนูญ ดังนั้นถ้าเราไปดูในแผน 10 ไปดูนโยบายของรัฐ ที่โฆษณาอยู่ตอนนี้มันไม่ได้กล่าวขึ้นมาลอย ๆ ดังนั้นการทำงานของหน่วยงานระดับล่างต้องคำนึงถึงตรงนี้เป็นหลัก

ผู้สัมภาษณ์ : นโยบายของรัฐ

ผู้ให้สัมภาษณ์: ครับ การเมืองเป็นหลักในการที่จะทำให้คำรับรองไปสู่เป้าหมาย ทีนี้ตัวอื่นก็น่าจะเป็นด้านเศรษฐกิจ ได้ระดับหนึ่ง ด้านเทคโนโลยีก็เกี่ยว ถ้าเศรษฐกิจดี ก็จะนำเทคโนโลยีมาใช้ อาจจะเป็นคล้าย ๆ ตัวเดียวกัน ส่วนด้านสังคม วัฒนธรรมก็มีครับผม แต่ว่าเราสามารถที่จะปรับเปลี่ยนได้ เราก็อาจจะให้คนรู้จักเปลี่ยนในการทำงาน ถ้าเรามีการเรียนรู้ว่าตอนนี้การเมือง สังคมเป็นยังไงแล้ว คนก็ต้องเปลี่ยนอย่างวัฒนธรรมของคนภาคใต้ วัฒนธรรมของประมวเรา เราก็ต้องเปลี่ยน เราอยู่กับมัธยมแบบนี้ เค้ามีความคิดไปทางไหน ถ้าเราไม่

รู้จักเปลี่ยนเราก็ออยู่ด้วยกันไม่ได้ ครูมัธยมหรือคนที่อยู่มัธยม แล้วดูเราแล้วเค้า
รับวัฒนธรรมของเราไม่ได้ เค้าเลยขอแยก จริงๆ แล้วมันก็ส่งผลเหมือนกัน
แต่ถ้าเรารู้จักเปลี่ยนได้ ยังไงก็ตามถ้าเราไปทำงานในโรงเรียนบ้านนอก ตัวนี้
ก็สำคัญนะ แต่เราก็สามารถที่จะเปลี่ยน

ผู้สัมภาษณ์ : เปลี่ยนอันนี้หมายถึงเฉพาะคนที่ทำงานใช่ไหมคะ แล้วถ้าสมมติว่าเกี่ยวกับ
ประชากรแต่ละ ประชากรอื่น เป็นนักเรียนที่เข้ามาเกี่ยวข้องกับเขต
เป็นผู้ปกครองน่าจะมีผล

ผู้ให้สัมภาษณ์: ก็มีผล ที่นี้ตัวนี้ยาก ในการทำให้เป้าหมายของการปฏิบัติราชการไปสู่เป้าหมาย
ที่มีประสิทธิภาพมันยาก เพราะว่ามันเป็นวัฒนธรรมเดิม ซึ่งจริงๆ ตัวการเมือง
นี้แหละที่มันเปลี่ยนด้านสังคมและวัฒนธรรม ที่เค้าปฏิบัติอยู่ทุกวันนี้คือเรา
ต้องการเปลี่ยนวัฒนธรรมของคุณ เช่นเค้าอยู่ตามขบวนการ ไม่มีเป้าหมายชีวิต
เราก็พยายามไปบอกว่า ชีวิตต้องมีการแข่งขัน ชีวิตต้องมีรถ มีความพร้อม
เป็นต้น เช่นการแข่งขันนี้เราต้องไปบอกเค้า แต่เค้าก็ไม่เปลี่ยนหรือว่าเปลี่ยน
น้อย แต่ถ้าจริงๆ แล้วเรามาชูด้วยกันในวงแคบการทำให้สำเร็จจริง ๆ คือ
การเมืองเป็นตัวกำหนดกำกับ

ผู้สัมภาษณ์ : ท่าน มีอะไรเพิ่มเติมไหมคะ

ผู้ให้สัมภาษณ์: อย่างคุณเรื่องความสอดคล้อง ข้อนี้ให้ 5 เพราะแผนนี้สำคัญสุด

ผู้สัมภาษณ์ : เหมือนเป็นเป้าหมายที่เราจะเดินไป

ผู้ให้สัมภาษณ์: ใช่ ๆ การบริหารตรงนี้ผู้นำจะมีบทบาท ความคิดเห็นของพี่แผนสำคัญที่สุดถ้า
มองเรื่องงานที่เขต งานแผนเป็นงานสำคัญที่สุดเพราะว่าเริ่มต้นไม่ว่าจะเป็น
งานไหน แผนเป็นผู้เริ่ม ทำวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ มันต้องทุกคนต้องอยู่ในกลยุทธ์
โคกกลยุทธ์หนึ่ง คุณทำอะไรสนองกลยุทธ์ไหนจับกลยุทธ์มาขับเคลื่อน ที่นี้ที่
ผ่านมาเราต่างคนต่าง บางทีหนะนะ ต่างคนต่างทำ เราพูดกันตรง ๆ บางทีคนที่
เป็นผู้ปฏิบัติไม่ได้เหลียวมามองวิสัยทัศน์ว่าเราทำอะไรกันก็เลย พอ สพฐ.มา
ติดตาม ทำไมกลยุทธ์นี้ไม่ได้รับการขับเคลื่อนอะไรเลย ก็มี ก็มาตักแตงเอา
ภายหลัง ถ้าพูดเชิงคุณภาพจริง ๆ ถ้าปากที่จะตอบไปตามตรงนัก

ผู้สัมภาษณ์ : ค่ะ

ผู้ให้สัมภาษณ์: แต่โดยส่วนใหญ่ก็โอเค

ผู้สัมภาษณ์ : ก็คือสอดคล้องกับระดับความสำเร็จด้วยนะคะ คือความสำเร็จของเขต
ในปีที่แล้วไม่สูงนัก

- ผู้ให้สัมภาษณ์: ครับ แต่ก็ถือว่าโอเค ผ่าน เพราะว่าเค้ากำหนดเกณฑ์การให้คะแนนสูง
- ผู้สัมภาษณ์ : ใช่ค่ะ มีเงื่อนไขเพิ่มมากขึ้น
- ผู้ให้สัมภาษณ์: ครับ จริง ๆ นั้นมันก็ผ่านระดับเกิน 60 นะ ถ้าไม่ถึง 60 ก็ล้มจมแล้ว ถ้าดู
ผลผลิตเด็ก จบการศึกษา โน้น นี่ ก็ได้แล้ว ผลผลิตก็คือโอเค ใช้ได้มะ ก็ได้นะ
- ผู้สัมภาษณ์ : ค่ะ ขอบขอบคุณค่ะ

จบการสนทนา

สัมภาษณ์คนที่ 4

- ผู้สัมภาษณ์ : มีข้อคำถามค่ะ เป็นปัจจัยตามแบบสอบถามที่ท่าน ตอบค่ะเกี่ยวกับ
ปัจจัยที่สอดคล้องกับการทำงานในองค์กร ในการจัดทำคำรับรองค่ะ จริง ๆ
แล้วเกี่ยวกับระดับด้วย ระดับคะแนนที่เราได้ ปีนี้เราได้ร้อยละ 4 PMQA
ท่านคิดว่าปัจจัยภายในตัวไหนที่ส่งผลต่อคำรับรองมากที่สุดคะ
- ผู้ให้สัมภาษณ์: ส่งทางไหนล่ะ ส่งทางบวกหรือทางลบ
- ผู้สัมภาษณ์ : ทั้งสองอย่างเลยคะ
- ผู้ให้สัมภาษณ์: ทั้งสองอย่างนะ
- ผู้สัมภาษณ์ : ค่ะ
- ผู้ให้สัมภาษณ์: ถ้าทั้งสองอย่างนี้ ปัจจัยโครงสร้างองค์กรส่งผลทางบวกมาก ทั้งคนทั้งเรา
ค่อนข้างจะคล่องตัวในการจัดทำคำรับรอง
- ผู้สัมภาษณ์ : นิดนึงนะค่ะ อันนี้เป็นปีงบประมาณ 53 นะคะ
- ผู้ให้สัมภาษณ์: ก็องค์กรเรายังเหมือนเดิม ไม่ได้เปลี่ยนแปลงอะไรมากเริ่มตั้งแต่ตั้ง สพฐ.มานี้ก็
แบ่งโครงสร้างให้มีหน่วยงานต่าง ๆ เพิ่มขึ้น ในเรื่องด้านยุทธศาสตร์ของ
องค์กร จริงๆ แล้วนี่ในปีงบประมาณ 53 นี้เรา ไม่ค่อยชัดเจนในเรื่อง
ยุทธศาสตร์องค์กร ที่ผ่านมาเราไม่ค่อยบวกเท่าไร แต่พอมาเริ่มต้น
ปีงบประมาณ 54 เราเริ่มชัดเจนเรื่องยุทธศาสตร์ เพราะว่าสพฐ.เอายุทธศาสตร์มา
ดู ซึ่งเรามีความชำนาญมาก่อน เราจึงทำให้สอดคล้องได้ ภาวะผู้นำขององค์กร
คืออย่างนี้ ของเรานี้ผู้บังคับบัญชาของเราภาวะผู้นำค่อนข้างสูง ทำให้บุคลากร
ของเราทุกคนค่อนข้างเข้าใจการทำงานและตอบรับการทำงานได้ค่อนข้างดี
นี่นะ เรื่องของการสื่อสารและประชาสัมพันธ์ขององค์กร จริง ๆ เราณรงค์มา
เกือบทุกด้านแต่ว่าถามว่าประสบความสำเร็จไหมในเรื่องของการสื่อสาร
ประชาสัมพันธ์นี้ ในความเห็นของผมนะ ผมว่าเรายังประสบความสำเร็จน้อย

เทคโนโลยีเราดีเครื่องไม้เครื่องมือเราดีพอสมควร แต่ว่าอาจจะเพราะระบบการจัดการของเรายังคงจะต้องปรับปรุงคนของเราก็มีความสามารถสูงจริง ๆ แล้วสั่งได้เยอะ แต่ยังเป็นปัญหาอยู่อย่างพวกที่เราส่งหนังสือตาม e-office เป็นปัญหากับโรงเรียนอยู่บ้าง ในการดำเนินงาน เราส่งไม่มีปัญหา แต่บางทีเค้าเปิดไม่ได้ มันมีปัญหาว่ามันล้มอะไรไม่รู้ละ นี่ส่วนที่เป็นภายในขององค์กรของเรา ในภาพรวมถือว่าปัจจัยภายในขององค์กรค่อนข้างจะคล่องตัวในการที่จะทำงานให้กำลังเจ้าหน้าที่ในองค์กรและบุคลากรที่มาติดต่อ

ผู้สัมภาษณ์ : ถ้าปัจจัยที่เด่นที่สุดที่ทำให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จ

ผู้ให้สัมภาษณ์: ขณะนี้ถ้าปัจจัยสองตัวของเรามาคิด ก็คือเรื่องของยุทธศาสตร์ กับภาวะผู้นำนี้ค่อนข้างโดดเด่นขึ้นมา

ผู้สัมภาษณ์ : แล้วถ้าเป็นปัจจัยภายนอก

ผู้ให้สัมภาษณ์: ปัจจัยภายนอกของเขต 4 นี้ เรื่องสภาพแวดล้อมการดำเนินงานไม่มีปัญหาไม่ได้ส่งผลในการทำงาน ถือว่าไม่ค่อยมีปัญหา แต่สังคมและวัฒนธรรมนี้มีเนื่องจากว่า ประชากรในเขตรับผิดชอบ 5 อำเภอมีความแตกต่างกันในเรื่องของ ศาสนาและวัฒนธรรม มีทั้งคริสต์ พุทธ อิสลาม ต่าง ๆ กัน สังคมก็ย่อมไม่เหมือนกัน เป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้การจัดการของเรานี้ในบางพื้นที่ผลสำเร็จไม่ค่อยได้ดีเท่าที่คาดหวังเอาไว้ เรื่องของสภาพแวดล้อมด้านเทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อมอันนี้ผมยังมองว่าไม่มีปัญหามะสภาพแวดล้อมเทคโนโลยีนี้ไม่มีปัญหามะ ไปได้ดี ด้านเศรษฐกิจนี้ถ้าถามว่าในภาพรวมกับเขตจังหวัดนี้ เรามีปัญหาไหม อันนี้ตอบได้ว่าไม่มีแต่ถ้าเฉพาะในเขต 5 อำเภอที่รับผิดชอบนี้ถือว่ายังมีนะ เพราะว่าเรามีประชากรส่วนหนึ่งที่เขามีอาชีพที่ค่อนข้างมีรายได้ไม่ชัดเจน เช่นพวกหาเช่ากินค่า พวกประมง หาเช่ากินค่า ต้องถือกรรมสิทธิ์เป็นหลักบางครั้งลมแรงคลื่นแรงเขาก็ออกไปไม่ได้ ก็ยังมีปัญหาในเรื่องนี้แล้วอีกส่วนหนึ่งก็คือในเรื่องของภัยธรรมชาติที่เกิดขึ้นในบางครั้ง บางกรณีฐานะค่อนข้างดีในเรื่องของพืชเศรษฐกิจแต่ก็โดนภัยธรรมชาติไปเยอะทำให้เป็นหนี้เป็นสินในด้านของเกษตรกรเยอะในองค์กรนี้ สวนยางสวนปาล์ม คือผลเหล่านี้จะส่งผลกระทบไปถึงการเรียนการสอนเพราะว่าบุคลากรที่ได้รับการรับรองก็เกิดความอึดอัด อีกอันหนึ่งปัจจัยภายนอกที่เข้ามาเกี่ยวข้องกับตรงนี้พอสมควร เรื่องเกี่ยวกับยาเสพติด จริง ๆ โรงเรียนของเราไม่ค่อยมีปัญหาเรื่องยาเสพติดนะ แต่ปัญหามันเกิดจากสังคมและชุมชนมันยัง

มีชุมชนบางชุมชนที่มีความเสี่ยงเรื่องยาเสพติดค่อนข้างสูง ทั้งผู้เสพและผู้ค้า ซึ่งข้อมูลเหล่านี้เราได้ดำเนินการร่วมกับทางสำนักงานยาเสพติด ป้องกันและปราบปรามยาเสพติดจังหวัด ซึ่งเราทำมาตลอดข้อมูลเราประสานงานกับตำรวจและ ปปส. ทำมาตลอด แต่ก็ส่วนมากมีเฉพาะในโรงเรียนที่เปิดสอนระดับขยายโอกาสขึ้นไป ส่วนที่มากระทบต่อพวกเรา นี่คือปัญหาหลัก ๆ อันอื่นก็ไม่มีถือว่ายังอยู่สบายนะ

ผู้สัมภาษณ์ : ค่ะ ก็ยังส่งผลให้ดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง

ผู้ให้สัมภาษณ์: ค่อนข้างสูงเป้าหมายเราค่อนข้างสูง

ผู้สัมภาษณ์ : ค่ะ ขอบคุณค่ะ

ผู้ให้สัมภาษณ์: โอเคนะ

จบการสัมภาษณ์

สัมภาษณ์คนที่ 5

ผู้สัมภาษณ์ : ค่ะ ขออนุญาตบันทึกเสียงด้วยนะคะ

ผู้ให้สัมภาษณ์: อืม ได้เลย

ผู้สัมภาษณ์ : เป็นคำถามเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จระดับการทำงานเกี่ยวกับการทำงานของสำนักงานเขตค่ะ ในปัจจัยภายในทั้ง 5 ด้านนี้ค่ะ โครงสร้างองค์กร ยุทธศาสตร์ ภาวะผู้นำ แล้วก็บุคลากร การสื่อสารประชาสัมพันธ์ ทั้ง 5 ตัวนี้ขอถามความคิดเห็นท่านคิดว่าปัจจัยตัวไหนน่าจะสำคัญที่สุด ที่ส่งผลที่สุดในการจัดทำคำรับรองฯ ค่ะ

ผู้ให้สัมภาษณ์: ตอบเฉพาะในแวดวงของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 4 นะ

ผู้สัมภาษณ์ : ค่ะ ปีงบประมาณ 2553

ผู้ให้สัมภาษณ์: ปีงบประมาณ 2553 ก็คิดว่าน่าจะเป็น ที่จริงเป็นปัจจัยที่สำคัญทุกด้านไม่ว่าจะเป็นด้านโครงสร้างองค์กร ด้านยุทธศาสตร์ ด้านภาวะผู้นำองค์กร ด้านบุคลากร และด้านการสื่อสารประชาสัมพันธ์ แต่คิดว่าที่เขต 4 นี้เราจะมีสภาพปัญหาอุปสรรคในด้านบุคลากรขององค์กร ในด้านนี้ต้องเป็นที่ยอมรับกันว่าในเขตพื้นที่นี้มันเกิดขึ้นมาในเรื่องของการปฏิรูปการศึกษา คือการยุบ เลิก การสร้างโครงสร้างใหม่ เพราะฉะนั้นในเรื่องของบุคลากรที่มาปฏิบัติงานในเขตพื้นที่นี้มาจากสองหน่วยงานหลักซึ่งในเรื่องของการดำเนินงานนี้มัน

แตกต่างกันในด้านนี้ จึงเป็นสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นกับเขตพื้นที่การศึกษา ก็ในเรื่องของบุคลากรที่จะมอบหมายให้ปฏิบัติ บางครั้งเราจะมอบหมายให้ตรงกับงานเฉพาะที่จะมอบหมายให้นี้เราขาดแคลนบุคลากร ในเมื่อมันขาดตรงนี้ แต่ในภาวะที่เป็นผู้รับผิดชอบขององค์กรเราต้องดำเนินการให้งานเกิดประสิทธิภาพประสิทธิผล เพราะต้องสร้างความตระหนักให้กับองค์กรทราบถึงภารกิจที่ได้รับมอบหมายในแต่ละด้าน โดยเฉพาะในการสร้างจิตสำนึกในการบริการ เพราะฉะนั้นในด้านการสร้างจิตสำนึกในการบริการถ้าเราไม่สามารถทำได้ ในเรื่องของการปฏิบัติตามคำรับรองการปฏิบัติราชการจะลำบากสักหน่อย เพราะฉะนั้นในด้านการดำเนินงานเราจะเสียเวลากับด้านนี้เยอะ คือต้องพัฒนาบุคลากรให้มันตรงตามงานที่ได้รับมอบหมาย นั้นประการที่ 1 ส่วนประการที่ 2 ในส่วนที่มันเป็นปัญหากับบุคลากรก็คือ ถ้าบุคลากรมีการย้ายหรือเปลี่ยนสายงานก็ต้องหาบุคลากรมาทดแทน ที่นี้ในการทดแทนงานจะไม่ต่อเนื่อง โดยเฉพาะถ้าเปลี่ยนแปลงในขณะที่อยู่ในปีงบประมาณอยู่คนเดิมทำมาแล้วก็ส่งต่องาน มันก็ต้องเสียเวลาที่จะให้คนใหม่เข้ามาแล้วศึกษางาน เพราะฉะนั้นตรงนี้นั้นจะเป็นสภาพปัญหาในเรื่องของการปฏิบัติราชการที่จะทำให้เกิดผลสำเร็จตามคำรับรองได้ ในด้านบุคลากรนะ

ผู้สัมภาษณ์ :

ผู้ให้สัมภาษณ์:

ค่ะ

ที่นี้ในด้านอีกด้านหนึ่ง รองลงมาของ เขต 4 ก็คือในด้านของโครงสร้างขององค์กร อย่างถ้าในสำนักงานเขตพื้นที่เรา แบ่งงานออกเป็นกลุ่มงานต่าง ๆ 7 - 8 กลุ่มงานที่นี้ใน 7 - 8 กลุ่มงาน ในการปฏิบัติราชการตามคำรับรองเรามอบหมายเฉพาะแต่ละกลุ่มงานไป แต่ผลจากการมอบหมายให้แต่ละกลุ่มงานนี้ การปฏิบัติงานมันต้องต่อเนื่องกันตลอด มันต้องเป็นองค์คณะบุคคล ที่นี้เมื่อเป็นองค์คณะบุคคล ความรู้ความสามารถไม่เท่ากันอย่างที่บอกในเรื่องของปัญหาบุคลากร แล้วก็ความตั้งใจในการปฏิบัติที่จะให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามที่เราได้ให้คำรับรองไว้ บางครั้งก็ไปไม่ถึงเพราะฉะนั้นตรงนี้ก็เป็นอย่างหนึ่งเรื่องของทีมเวิร์ค ก็คิดว่าน่าจะเป็นปัจจัยที่สำคัญขององค์กร ที่เขต

ผู้สัมภาษณ์ :

ผู้ให้สัมภาษณ์:

ผู้สัมภาษณ์ :

ค่ะ ส่วนด้านอื่นเป็นด้านรอง

ด้านอื่นเป็นด้านรอง ที่เขต 4 ไม่มีปัญหา

ตัวนี้คือที่เน้นใช้ไหมค่ะ

ผู้ให้สัมภาษณ์: ครับ ที่นี้ถ้าจะพูดในเรื่องปัจจัยภายนอก ถ้าเป็นภายนอกองค์กร ไม่ว่าจะเป็นสภาพแวดล้อมด้านการเมือง ด้านสังคมและวัฒนธรรม สภาพด้านเทคโนโลยี และแวดล้อม สภาพแวดล้อมด้านเศรษฐกิจ ก็คิดว่ามันมีผลกระทบ ส่วนหนึ่งไม่มาก ต่อองค์กรแต่มันจะมีผลกระทบส่วนหนึ่งซึ่ง มันมีความแตกต่างโดยมีนัย ก็คือสภาพแวดล้อมด้านสังคมและวัฒนธรรม เพราะฉะนั้นในเรื่องของคุณภาพของการบริการมันต้องประกอบไปด้วยสองส่วน คือในเรื่องของผู้บริการกับผู้รับบริการ ก็เช่นเดียวกันเพราะตามปฏิบัติราชการตามคำรับรองของบุคลากรในสำนักงานเขต เรามีทั้งผู้บริการและผู้รับบริการ เพราะฉะนั้นในเรื่องของวัฒนธรรมคนไทย โดยเฉพาะคนไทย ในส่วนที่สำคัญ และมีผลกระทบอยู่คือในเรื่องของการที่บริการไม่ทันใจในเวลาเดียว นั่นคือที่เราเคยได้ยินกันว่าทำได้ตั้งใจคือไทยแท้ แต่ว่าการที่ได้ตั้งใจคือไทยแท้แหละมันจะเป็นปัญหา คนไทยเราไม่ค่อยคุ้นชินกับการที่ต้องใช้คำว่าเข้าคิว หรือรอคอย เพราะฉะนั้นบางครั้งผู้มารับบริการอาจจะไม่ได้รับบริการในทันทีทันใดที่เขามารับบริการเนื่องจากว่า มันมีข้อจำกัดในเรื่องเจ้าหน้าที่หรือในด้านอะไรต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง หรือไม่พร้อมในทันทีทันใด ต้องคอยต้องรอ ที่นี้ในการที่เราคอยหรือรอนั้นบางครั้งก็มีปัญหาเพราะไม่เข้าใจว่าในระบบราชการบางครั้งการทำงานผู้ที่ปฏิบัติไม่สามารถตัดสินใจได้ เพราะฉะนั้นต้องนำเสนอหรือต้องบันทึกเสนอผู้มีอำนาจตัดสินใจหรือสั่งการได้ เพราะฉะนั้นในกระบวนการตรงนี้ต้องใช้เวลา ที่นี้เวลาที่ไม่เป็นไปตามที่ผู้มาติดต่อหรือผู้มารับบริการต้องการ เลยทำให้ดูเหมือนว่ามีปัญหา นั่นเป็นวัฒนธรรมในเรื่องของการเข้าคิวตรงนี้ที่จะมีปัญหา ส่วนด้านอื่นคิดว่าไม่มีปัญหาสำหรับเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 4 ก็ทั้งนั้นทั้งนี้ ผู้นำองค์กรก็ได้พยายามที่จะแก้ไขและปรับวิกฤตต่าง ๆ ที่คิดว่าเป็นปัญหาในการปฏิบัติราชการออกไป ก็คิดว่าสำหรับปัจจัยภายนอกองค์กรที่ควรตระหนักอยู่ก็คือในเรื่องของสังคมวัฒนธรรมเท่านั้น ได้มะ

ผู้สัมภาษณ์ : ได้ค่ะ ขอบคุณค่ะ

จบการสัมภาษณ์

สัมภาษณ์คนที่ 6

สัมภาษณ์คนที่ 6

ผู้สัมภาษณ์ : เป็นคำถามที่เกี่ยวกับปัจจัยในการทำงานการรับรองระดับความสำเร็จของเขต 4 เราในปี 53 ค่ะ จะแบ่งออกเป็นปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ปัจจัยภายใน 5 ตัว ปัจจัยภายนอก 4 ตัว ถามความคิดเห็นท่านคิดว่าตัวไหนน่าจะเป็นประเด็นที่สำคัญที่สุดในการปฏิบัติงาน

ผู้ให้สัมภาษณ์: ภายใน หรือ ภายนอก

ผู้สัมภาษณ์ : ภายในก่อนค่ะ

ผู้ให้สัมภาษณ์: ภายในนะ อืม...เอาที่สำคัญสุด 5 ตัวนี้ใช่ไหม? เรื่องโครงสร้าง ยุทธศาสตร์ ภาวะผู้นำ บุคลากร สื่อสารและประชาสัมพันธ์ ใน 5 ตัวนี้ ถ้าตามสภาพที่แท้จริง ปัจจัยด้านภาวะผู้นำองค์กร มาเป็นลำดับแรก ตามด้วยบุคลากร แล้วก็ไปยุทธศาสตร์ การสื่อสาร หลังสุดคือโครงสร้าง เนื่องจากว่า โครงสร้างเป็นตัวที่กำหนดเป็นรูปแบบที่กำหนดมาเรียบร้อยจากต้นสังกัด แต่ส่วนด้านอื่น ๆ นั้น เป็นส่วนที่ต้องมีการขับเคลื่อน โดยเฉพาะด้านผู้นำองค์กร ถือว่าเป็นส่วนหัวเป็นไพรอท ซึ่งส่วนนี้ย่อมมีผลต่อการดำเนินงานในองค์กรถ้าผู้นำมีภาวะผู้นำสมบูรณ์ก็จะขับเคลื่อนได้อย่างรวดเร็ว มีความเข้มแข็ง ส่วนบุคลากรนั้น ถือว่ามีความสำคัญในลำดับถัดมา ไม่ว่าผู้นำจะเก่งอย่างไรแต่ถ้าบุคลากรไม่สนองตอบ ความสำเร็จในการทำงานก็จะไม่รวดเร็ว ไม่ได้ผล ส่วนรูปของยุทธศาสตร์ ก็เปรียบเป็นเหมือนพิมพ์เขียว ในการปฏิบัติงานของบุคลากรต้องมียุทธศาสตร์ มีพิมพ์เขียวมาให้ทำโดยอยู่ภายใต้การกำกับของผู้นำ แล้วอีกตัวหนึ่งที่มีผลในการเสริมสร้างกำลังใจเป็นการสื่อสารระหว่างองค์กรด้วยกัน ภายในด้วยกัน และระหว่างองค์กรภายนอกก็คือการสื่อสารและประชาสัมพันธ์ ก็หลายกิจกรรมจะเห็นว่าการสื่อสารจะทำให้เกิดผลสำเร็จหรือเกิดความล้มเหลวก็ได้ ในเรื่องการสื่อสารบางกิจกรรมโดยเฉพาะในเรื่องยุทธศาสตร์ ถือว่าการสื่อสารเป็นลำดับต้น ๆ ถัดมาคือเรื่องประชาสัมพันธ์ ต้องยอมรับว่าหน่วยงานรัฐส่วนใหญ่จะไม่ให้ความสำคัญของการประชาสัมพันธ์มากนัก จะเห็นว่าเรามีกิจกรรม อะไรดี ๆ มาก ทั้งในรูปของบุคคล ผลงาน อะไรต่าง ๆ แต่รู้กันภายใน ข้างนอกไม่ค่อยรู้ บางทีคนในองค์กรก็มีความเห็นเป็นเรื่องปกติ ก็เห็นอะไร ๆ จนชินชาแล้ว เพราะฉะนั้นบุคคลเหล่านี้ ถ้าได้เดินทางไปดูที่อื่นหรือไปสัมผัสที่อื่น ก็จะเกิดการเปรียบเทียบว่าเรามีความสำเร็จ เก่ง ส่วนเรื่องโครงสร้างอาจจะมีการ

ปรับเปลี่ยนตามความต้องการของบุคลากร โดยการผลักดัน คือตัวนี้อาจจะดำเนินการได้ไม่มากนัก เพราะเป็นส่วนเกี่ยวเนื่องทั้งหมด อันนี้ส่วนปัจจัยภายในนะ

ผู้สัมภาษณ์ : ก็เป็นส่วนที่เกี่ยวเนื่องกันทั้งหมดในการทำงานเกี่ยวกับการจัดทำคำรับรองที่สำคัญที่สุดใช่ไหมคะ

ผู้ให้สัมภาษณ์: อา ใช่ เกี่ยวเนื่องกันทั้งหมด โดยเฉพาะผู้นำ

ผู้สัมภาษณ์ : ค่อยไปเป็นปัจจัยภายนอกทั้ง 4 ตัวค่ะ

ผู้ให้สัมภาษณ์: ภายนอกทั้ง 4 ตัว การเมือง สังคมวัฒนธรรม เทคโนโลยี และสิ่งแวดล้อม เศรษฐกิจ ในปัจจัยองค์กรภายนอก ที่น่าจะมาเป็นลำดับต้น คือเรื่องสังคมและวัฒนธรรม เพราะจะต้องยอมรับว่าสังคมไทยนั้น การทำงานนั้น มันต้องสอดคล้องกับสังคมและวัฒนธรรม ต้องดูบริบทของสังคมนั้นว่าสังคมนั้นอยู่อย่างไร มีวัฒนธรรมอย่างไร ถัดมาก็คือในเรื่องเทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อม เพราะนี่เป็นส่วนหนึ่งที่จะมาเสริมสร้างให้การปฏิบัติงานนั้นเกิดผลสำเร็จไม่ว่าจะในส่วนบุคคลหรือส่วนอะไรต่าง ๆ ก็ย่อมมีส่วน เศรษฐกิจก็เป็นสิ่งที่จะมาเกื้อหนุนในสองตัวแรก สังคมและวัฒนธรรม และเทคโนโลยี ส่วนการเมือง คิดว่าน่าจะมามีลำดับสูงสุด เพราะในการดำเนินงานการศึกษานั้น เราได้รับผลกระทบทางการเมืองไม่โดยตรงนี้คือ 4 ตัวปัจจัยภายนอกองค์กร

ผู้สัมภาษณ์ : ถ้าเป็นคนที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับระดับคะแนนปี 53 ด้วยล่ะค่ะ คะแนนเราก่อนข้างได้น้อย ท่านคิดว่าปัจจัยตัวไหนที่ทำให้คะแนนเราได้เช่นนั้น

ผู้ให้สัมภาษณ์: ปี 53 มองว่าปัจจัยภายในตัวสื่อสารและประชาสัมพันธ์น่าจะไม่ได้ดำเนินการให้ชัดเจน เพราะฉะนั้นในการประเมินของการติดตามผล เราอาจจะทำหรือบุคลากรอาจจะมีแต่เราสื่อสารไม่ชัดผู้ที่มาเก็บข้อมูลก็อาจจะได้รายละเอียดไปไม่ครบถ้วน และในเรื่องของการประชาสัมพันธ์บางอย่าง บุคลากรที่ให้ข้อมูลอาจจะได้รับข้อมูลข่าวสารที่ไม่ชัดเจน และตามนิสัย วัฒนธรรมของคนไทยส่วนใหญ่แล้วมักจะปฏิเสธไว้ก่อน เพราะมีความรู้สึก ถ้าไปให้เหตุผลไปยอมรับแล้วต้องมาเกี่ยวพัน และเกรงว่าจะมีผลกระทบต่อดังเอง เลยทำให้การสื่อสารการบอกกล่าวก่อนข้างจะให้ความเห็นในลักษณะที่ไม่ทราบ ไม่รู้แต่ความจริงอาจจะทราบอาจจะรู้แต่ด้วยการสื่อสารและการประชาสัมพันธ์ยังไม่ชัดทำให้บุคลากรขาดความมั่นใจจึงให้ข้อมูลไม่ชัดเจนและมีผลต่อเนื่องจึงทำให้ผู้ประเมินมีความเข้าใจคลาดเคลื่อน

ผู้สัมภาษณ์ : ค่ะ แล้วถ้าเป็นปัจจัยภายนอกล่ะคะ

ผู้ให้สัมภาษณ์: ปัจจัยภายนอกก็... น่าจะเกี่ยวกับเรื่องเทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อม เพราะที่ผ่านมานั้นต้องยอมรับสภาพว่าเครื่องมือเครื่องใช้ค่อนข้างจะไม่สมบูรณ์ ยกตัวอย่างเช่น คอมพิวเตอร์ เรามีปริมาณพอสมควร แต่คุณภาพไม่สามารถจะเอามาใช้งานให้รวดเร็ว ทันความต้องการ และไม่สามารถที่จะเอามาเมซกันได้ เนื่องจากว่าเราได้รับเครื่องมือพวกนี้มาจากหน่วยงานเดิมสังกัดเดิม ซึ่งเป็นช่วงที่มีอุปกรณ์ค่อนข้างล้าสมัย และเมื่อเอามาประกอบกันแล้วก็มี ความต้องการที่จะให้เครื่องมือเหล่านี้มีความเชื่อมต่อกันก็ทำได้ยาก ทำได้ยาก จะตั้งงบประมาณซื้อใหม่ ก็บางครั้งก็ไม่มีมีความสอดคล้อง ไม่สามารถดำเนินการได้ทั้งระบบ เพราะฉะนั้นตรงนี้ก็คิดว่าเรื่องปัจจัยภายนอกน่าจะอยู่ ตรงที่เทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อม เทคโนโลยีเป็นสำคัญ ส่วนสิ่งแวดล้อมของ สำนักงานเขตนี้ค่อนข้างดี

ผู้สัมภาษณ์ : ท่านมีประเด็นเพิ่มเติมไหมคะ

ผู้ให้สัมภาษณ์: ประเด็นเพิ่มเติม ก็คิดว่าในเรื่องอาคารสถานที่ บุคลากรส่วนใหญ่มีความพึงพอใจ ได้รับบริการอยู่ในระดับดี ส่วนที่อาจจะไม่คล่องตัวคือเรื่องงานจอดรถ เรื่องมุมพักผ่อนอะไรต่าง ๆ เหล่านี้ จะสังเกตได้ว่าในการทำงานในสำนักงานนั้นโดยเฉพาะระดับเจ้าหน้าที่นั้นมันย่อมเกิดความกลัว ซึ่งคิดว่าในการทำงานสมัยใหม่นี้ย่อมมีความจำเป็นที่จะต้องมีส่วนที่ให้บริการได้พักผ่อนได้ผ่อนคลาย ซึ่งในสำนักงานเราไม่ได้กันพื้นที่ไว้ แล้วก็ประกอบกับว่าอาคารสำหรับเก็บวัสดุพวกหนังสือราชการที่ใช้แล้ว แล้วยังไม่สามารถทำลายได้ไม่มีที่เก็บเพราะฉะนั้นจึงทำให้สิ่งแวดล้อมในการทำงานของบุคลากรดูไม่เป็นระบบ ถ้ามีพื้นที่ส่วนนี้มารองรับบริการ บุคลากรของเราก็จะทำงานได้เต็มสมรรถนะ ตอนนี้บุคลากรส่วนหนึ่งยังไม่สามารถทำงานได้เต็มสมรรถนะจึงทำให้ผลการดำเนินงานนั้นยังไม่เป็นที่พึงพอใจทั้งในระดับบุคคลและในระดับหน่วยงาน และอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง อีกส่วนหนึ่งคือจำนวน จำนวนของบุคลากรนั้นต่ำกว่ากรอบ เรื่องของอัตรากำลัง คิดว่า เอ่อ หน่วยงานระดับผู้บังคับบัญชาได้กำหนด ไว้คร่าวๆไว้แล้วว่า ในองค์กรเหล่านั้น ถ้าจะทำให้มีสมรรถนะและรวดเร็ว จะต้องมีการไม่ต่ำกว่ากรอบแต่ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 4 นั้น ทราบว่า อัตรากำลังต่ำกว่ากรอบตั้งแต่เริ่มจนถึงปัจจุบัน และมีแนวโน้มว่าจะลดน้อยลง

เรื่อย ๆ เนื่องจากบุคลากรบางส่วนนั้นมีการย้ายโอนไปองค์กรหน่วยงานใหม่ เช่นที่ผ่านมามีการจัดตั้งมัธยม ก็มีการโอนบุคลากรไปและไม่มีการมาทดแทน เพราะเป็นการโอนไปทั้งอัตรา ตำแหน่งและเงินเดือนไปด้วย ครับ

ผู้สัมภาษณ์ : มีประเด็นเพิ่มเติมไหม

ผู้ให้สัมภาษณ์: ไม่มีแล้วค่ะ ขอบขอบคุณค่ะ

จบการสัมภาษณ์

สัมภาษณ์คนที่ 7

ผู้สัมภาษณ์ : ขอสัมภาษณ์ท่านเกี่ยวกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานตาม คำรับรองการปฏิบัติราชการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 4 ในปีงบประมาณ 53 โดยแบ่งเป็นปัจจัยภายในกับ ปัจจัยภายนอก ท่านคิดว่าปัจจัยตัวไหนที่มีผลส่งผลกระทบต่อการทำงานมากที่สุด ค่ะ

ผู้ให้สัมภาษณ์: ถ้ามองเป็น 2 ด้านนะ ด้านปัจจัยภายใน สำคัญกว่า ที่นี้จะถามยังงี้ต่อ

ผู้สัมภาษณ์ : ปัจจัยภายในสำคัญกว่า แล้วปัจจัยตัวย่อยตัวใดที่ส่งผลกระทบมากที่สุดที่จะทำให้ เกิดความสำเร็จในการปฏิบัติงานค่ะ

ผู้ให้สัมภาษณ์: ปัจจัย 5 ด้านนี้ใช้ไหม ปัจจัยโครงสร้าง ยุทธศาสตร์ ผู้นำ บุคลากร และการ สื่อสารประชาสัมพันธ์ ปัจจัยในเรื่องที่ส่งผลต่อการปฏิบัติตามคำรับรองน่าจะ เป็นในเรื่องของ ภาวะผู้นำขององค์กร เอาเหตุผลไหม

ผู้สัมภาษณ์ : ค่ะ

ผู้ให้สัมภาษณ์: เหตุผลที่เลือกปัจจัยนี้เป็นปัจจัยหลักมีความสำคัญเนื่องจากการปฏิบัติตาม คำรับรองการปฏิบัติราชการนี้ มันเป็นเรื่องของความรู้ซึ่งถือว่าใหม่สำหรับ บุคลากรในเขตพื้นที่ ที่นี้การปฏิบัติคำรับรองมันเป็นศาสตร์ และพอนำมา ปฏิบัติมันเป็นศิลป์ ที่นี้ผู้นำองค์กรจะต้องมีความรอบรู้เข้าใจในเรื่องของการ ปฏิบัติตามคำรับรองด้านวิชาการ และแนวทางในการดำเนินงาน ที่นี้ถ้าผู้นำ ไม่สามารถที่จะเข้าใจในเรื่องนี้มันก็จะทำให้บุคลากรในองค์กรก็ไม่เข้าใจด้วย ที่นี้ในการปฏิบัติราชการตามตัวชี้วัดของคำรับรอง ก็ไม่เกิดเป็นผลสัมฤทธิ์ ไม่ เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ตรงนี้ก็เลยเลือกว่าปัจจัยภาวะผู้นำมี ความสำคัญที่สุดต่อความสำเร็จในการปฏิบัติราชการตามคำรับรอง

ผู้สัมภาษณ์ : แล้วถ้าเป็นปัจจัยตัวอื่น น่าจะเป็นตัวไหนบ้างค่ะ

ผู้ให้สัมภาษณ์: ปัจจัยตัวอื่น ก็เป็นด้านยุทธศาสตร์ขององค์กรเหตุผลที่เลือกเป็นปัจจัยที่ 2 ก็เนื่องจากว่า ในการขับเคลื่อนภารกิจขององค์กร เขตพื้นที่จำเป็นจะต้องมีแผนยุทธศาสตร์ การมีแผนยุทธศาสตร์ก็ต้องศึกษาวิเคราะห์ปัญหา กำหนดวิสัยทัศน์ แต่เมื่อทำเข้าจริงปรากฏว่าองค์กรปฏิบัติราชการไม่สอดคล้องกับแผน ยังไม่เห็นว่แผนมีความสำคัญ เป็นเครื่องมือในการบริหาร ไม่แสดงถึงทิศทาง ที่อยู่ในองค์กรเอง ก็ไม่ให้ความสำคัญ และไม่สามารถที่จะเชื่อมโยงระหว่างตัวชี้วัดของบุคคล กับตัวชี้วัดขององค์กร ไม่ร้อยรัดไปในทิศทางเดียวกัน ทำให้ยุทธศาสตร์ขององค์กรเป็นปัจจัยสำคัญส่วนหนึ่งว่า ยุทธศาสตร์ขององค์กรไปทางหนึ่ง ยุทธศาสตร์ของบุคคลก็ไปอีกทางหนึ่ง ก็เลยมองว่าการขับเคลื่อนนี้ ตามคำรับรองนี้ต้องกำหนดไว้ในยุทธศาสตร์แล้วกำหนดเป็นโครงการ และให้สอดคล้องกับการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรเพื่อที่จะขับเคลื่อนตัวนี้เป็นสิ่งสำคัญตัวหนึ่งเหมือนกัน

ผู้สัมภาษณ์ : อะ

ผู้ให้สัมภาษณ์: ปัจจัยอีกตัวหนึ่งที่ยากให้ความสำคัญก็คือ บุคลากรในองค์กร เนื่องจากว่าบุคลากรในองค์กรก็มีส่วนสำคัญที่จะผลักดันให้ตัวชี้วัดตามคำรับรองบรรลุตามวัตถุประสงค์เป้าหมายตามตัวชี้วัด ซึ่งเป็นคนที่จะมาขับเคลื่อนตัวชี้วัด ให้ตรงตามวัตถุประสงค์ ที่นี้บุคลากรเองต้องเป็นบุคลากรที่จะต้องเปลี่ยนความคิดเปลี่ยนวิธีการดำเนินงาน สามารถที่จะปลดปล่อยศักยภาพในตัวบุคลากรแต่ละคนให้มีโอกาสที่จะทำงานบรรลุเป้าหมาย มีความท้าทาย ซึ่งถ้าบุคลากรเอง ไม่มีความกระตือรือร้น ไม่เปลี่ยนแนวคิด ไม่เปลี่ยนทัศนคติในการทำงาน โอกาสที่จะทำให้ตัวชี้วัดบรรลุผล มีน้อยมาก เพราะฉะนั้นบุคลากรเองก็ต้องได้รับการพัฒนา ได้รับการจูงใจ ตลอดจนถึงแรงจูงใจที่จะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ก็ถือว่าบุคลากรก็จะมีส่วนสำคัญในการปฏิบัติราชการตามคำรับรอง

ผู้สัมภาษณ์ : อะ

ผู้ให้สัมภาษณ์: ส่วนประเด็นที่ 4 ที่อยากจะมองก็คือโครงสร้างองค์กร ที่เกิดขึ้นก็จะแบ่งมาแบบ Top Down ที่นี้การจัดโครงสร้างแบบนี้ ก็จะทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปในลักษณะการสั่ง จากข้างบนลงมาข้างล่าง ไม่อย่างนั้นผู้ใต้บังคับบัญชาเองก็ดี บุคลากรเองก็ดี ไม่มีอิสระในการคิด หรือว่าเสนอความคิดเห็น เพราะฉะนั้นการทำงานส่วนมาก จะทำงานในลักษณะของการสั่งการ และก็

เป็นลักษณะของการปฏิบัติตาม ทำให้การแบ่งโครงสร้างในลักษณะนี้ไม่เอื้ออำนวยในการปฏิบัติราชการตามคำรับรอง เนื่องจากเป็นงานที่ทำทนายให้องค์กรไปสู่ความเป็นเลิศ ที่นี้ก็เลยมองว่า โครงสร้างองค์กรในลักษณะนี้ก็มีผลกระทบต่อการปฏิบัติราชการตามคำรับรอง

ผู้สัมภาษณ์ : ค่ะ

ผู้ให้สัมภาษณ์: ส่วนด้านสุดท้าย ด้านการสื่อสารและประชาสัมพันธ์ องค์กร จะอาศัยรูปแบบเป็นทางการ คืออาศัยการประชุม แล้วเมื่อการสื่อสารที่เป็นทางการ ก็จะทำให้ขึ้นอยู่กับประธานในที่ประชุม หรือว่าขึ้นอยู่กับผู้รับผิดชอบเรื่องคำรับรองแต่เพียงคนเดียว ที่นี้การสื่อสารแต่ละครั้งจะต้องไปสื่อสารให้บุคลากรทั้งหมดทราบทั่วทั่ว การสื่อสารลักษณะนี้ก็ไม่เอื้อ เพราะการสื่อสารแนวดิ่งยังไม่พอ จะต้องสื่อสารในแนวราบ เพราะตัวชี้วัดบางตัว จะต้องร่วมกันหลายกลุ่ม และคิดว่าบางตัว ต้องประสานในแนวราบเพื่อให้ได้ข้อมูลมา การสื่อสารในลักษณะนี้ก็ยังไม่เอื้ออยู่ ถ้ามองว่าการสื่อสารมีความจำเป็นไหม มีความจำเป็นมากเนื่องจากการดำเนินงานตามตัวชี้วัดจะต้องอาศัยการสื่อสารตั้งแต่เริ่มต้นดำเนินการ ขณะดำเนินการและสิ้นสุดผลเกิดขึ้นอย่างไรก็ต้องสื่อสารให้บุคลากรได้รับทราบผลที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติตามคำรับรอง ก็ถือว่ามีส่วนสำคัญทั้ง 5 ด้าน แต่ว่าผมจัดลำดับความสำคัญ ตามที่กล่าวมา น่าจะเป็นลักษณะนั้น

ผู้สัมภาษณ์ : ด้านปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของเขต

ผู้ให้สัมภาษณ์: ใน 4 ด้าน วิเคราะห์ปัจจัยภายนอกองค์กร ปัจจัยที่มีผลมากที่สุดต่อการขับเคลื่อนตัวชี้วัดตามคำรับรอง สิ่งแรกก็คือน่าจะเป็นปัจจัยทางด้านการเมือง เนื่องจากการเมืองเป็นด้านที่กำหนดนโยบาย เพราะฉะนั้นการกำหนดนโยบายสู่การปฏิบัติ กระทรวง ทบวง กรม ตลอดจนเขตพื้นที่ จะต้องขับเคลื่อนตัวชี้วัดตามคำรับรองไปสู่การปฏิบัติ ถ้าการเมืองกำหนดนโยบายไว้อย่างไรก็จะทำให้ตัวชี้วัดตามคำรับรองก็ต้องเป็นไปตามนั้น เพราะฉะนั้น การที่การเมืองไม่มั่นคงหรือเปลี่ยนแปลงการเมืองบ่อย ในประเทศเรา จะส่งผลต่อตัวชี้วัดเหมือนกัน อย่างเช่นว่า เรากำหนดมา 3 เดือน แล้วการเมืองเกิดการเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะเป็นนายกรัฐมนตรีก็ดี รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาที่ดี ก็จะทำให้เราจะต้องปรับ เปลี่ยนมั่วกลางศึก เราปฏิบัติไปแล้วระยะหนึ่งต้องมาปรับเปลี่ยน

ผู้สัมภาษณ์ : ค่ะ

ผู้ให้สัมภาษณ์: ส่วนอีกปัจจัยหนึ่งสังคมและวัฒนธรรม สังคมตอนนี้เป็นสังคมที่เกิดขึ้นและวัฒนธรรมถ้ามองในบุคลากรหรือสังคมในบริบทของสังคมไทยทั้งหมดก็ดี แต่ในเรื่องการปฏิบัติราชการคนมีความเข้าใจน้อย หน่วยงานราชการที่ปฏิบัติ อยู่ก็เข้าใจเฉพาะแต่ส่วนราชการ ซึ่งสังคมเองก็ไม่มีส่วนรับรู้ว่าการกิจของเขตพื้นที่ต้องพัฒนาไปทิศทางใด เขตพื้นที่ให้อะไรกับชุมชน ให้อะไรกับสังคมบ้าง ทำให้การปฏิบัติราชการขาดการตรวจสอบ ซึ่ง กพร. เองก็มาตรวจสอบก็ สุ่มตรวจ การสุ่มตรวจในลักษณะนี้ 1 ปี 2 ปี ของเขตเรารู้สึกว่า 4-5 ปีแล้ว มาสักครั้งหนึ่ง ก็ทำให้การขับเคลื่อนตัวชี้วัดไม่เข้มแข็ง และอีกอย่างหนึ่ง วัฒนธรรมประเพณี ส่วนมากเป็นลักษณะของการไม่ค่อยตรวจสอบ ไม่ค่อย คำนึง ไม่ค่อยรับฟังผลการปฏิบัติราชการ อย่างว่า ข้าราชการปฏิบัติแล้วคุณมีความพึงพอใจมากน้อยแค่ไหนนะครับ ก็ทำให้ด้านสังคมและวัฒนธรรมนี้ ซึ่งมีหน่วยเป็นหน่วยงานที่มีผลกระทบต่อส่วนได้ส่วนเสียในการปฏิบัติราชการ ของเขตพื้นที่ ก็ไม่ได้รับการตรวจสอบ เขตพื้นที่เองก็ไม่ได้รายงานให้สังคม ได้รับทราบว่าในผลการปฏิบัติราชการในรอบปีที่ผ่านมา มันได้บรรลุผล อะไรเป็นปัญหาอะไรเป็นอุปสรรค นะครับ ก็เลยทำให้เห็นว่าตรงนี้ก็มีส่วน สำคัญ ในการปฏิบัติราชการเหมือนกัน

ผู้สัมภาษณ์ : ค่ะ

ผู้ให้สัมภาษณ์: ส่วนที่มองอีกด้านหนึ่ง เทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อม ตรงนี้ถ้ามองแล้ว เทคโนโลยีใช้ในการปฏิบัติราชการในส่วนหนึ่งใช้ในการสื่อสารก็อีกส่วนหนึ่ง ตรงนี้ก็มีผลเหมือนกัน นอกจากว่า คนปฏิบัติราชการนอกจากเขตพื้นที่เอง และสถานศึกษา ก็มีส่วนในการปฏิบัติราชการ จะเห็นว่าเทคโนโลยีเข้ามา เกี่ยวข้องด้านการรายงานที่ดี เรื่องของการสื่อสารที่ดี การรายงานในระบบนี้ บางทีคนก็ยังไม่มีความพร้อมในเรื่องเทคโนโลยี ในระบบ KRS ARS ในการ รายงาน มีการรับรอง ส่งไฟล์ข้อมูลขึ้นไปเพื่อรับรอง และก็ทำให้เป็น อุปสรรคเหมือนกันในเรื่องของความสำเร็จในการปฏิบัติงานก็มาบดให้ เจ้าหน้าที่ เจ้าหน้าที่ที่รับมา บางทีก็เอาข้อมูลไปรายงานตามนั้น ทำให้คนที่ถือ ข้อมูลไปกับคนที่ขับเคลื่อนตัวชี้วัดตามคำรับรอง สื่อสารกันไม่ตรงกันทำให้ ตัวชี้วัดแทนที่จะบรรลุผล ก็อาจจะมียุทธศาสตร์ต่อการส่งข้อมูลก็เป็นได้ เหมือนกัน

ผู้สัมภาษณ์ : ค่ะ

ผู้ให้สัมภาษณ์: ส่วนอีกประเด็นหนึ่ง เป็นเรื่องเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมทางเศรษฐกิจ ก็ถือว่ามีส่วนสำคัญเหมือนกัน ในทางปฏิบัติ เนื่องจากว่าเศรษฐกิจก็มีส่วนโดยเฉพาะด้านงบประมาณในการปฏิบัติราชการ ตัวชี้วัดบางตัว เราจะต้องขับเคลื่อนจะต้องใช้งบประมาณ เนื่องจากว่าบางตัวไม่ได้เป็นงานประจำที่เราปฏิบัติอยู่แล้ว ก็สามารถที่จะปฏิบัติไปตามตัวชี้วัด แต่บางตัวเช่น เป็นนโยบาย เป็นภารกิจ นอกเหนือจากภารกิจเขตปกติอยู่จะต้องใช้งบประมาณ ที่นี้พอปฏิบัติปี เขตพื้นที่ได้รับตัวชี้วัดตามคำรับรองหลังจากเขตพื้นที่วางแผนในการใช้จ่ายงบประมาณไปแล้ว พอตัวชี้วัดมาปั๊บ ปรากฏว่า ตัวชี้วัดบางตัวเราไม่สามารถที่จะเขียนโครงการกิจกรรม หรือว่ามาตรการรองรับได้ การปฏิบัติก็ไม่มีงบประมาณ เพราะฉะนั้นประสิทธิภาพในการขับเคลื่อนตัวชี้วัด ก็ทำให้เกิดความด้อย ประเด็นหนึ่งเสร็จ ก็หยิบของชุมชนเอง สังคม คำเรียกว่าบริบทสิ่งแวดล้อม ก็ถือว่าเรายังมีผลกระทบค่อนข้างน้อย เพราะว่าบริบทของเราเศรษฐกิจดี แต่ว่าขาดการเชื่อมโยงระหว่างการปฏิบัติราชการนั้นจะต้องไปเกี่ยวข้องกับเด็ก เราไม่มาระดม เราไม่มาดึงชุมชนหรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติราชการ ซึ่งบางตัวจะต้องไปทำกับผู้นำท้องถิ่น ทำกับเด็ก ขาดการประสานตรงนี้ จริง ๆ เศรษฐกิจมีส่วนเหมือนกัน แต่ว่ายังมีส่วนน้อย มาติดขัดอยู่ที่เขตพื้นที่เองยังขาดการประสานเพื่อที่จะระดมทุนหรือว่าระดมเงินเข้ามาช่วยเหลือในการปฏิบัติราชการให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ ก็มุมมองของผมเป็นในลักษณะอย่างนี้

ผู้สัมภาษณ์ : ค่ะ ท่าน มีเพิ่มเติมไหมค่ะ

ผู้ให้สัมภาษณ์: เพิ่มเติมก็ในเรื่องของความสำเร็จในการปฏิบัติราชการ อยากจะเพิ่มเติม ที่เราไม่ได้วิเคราะห์กันจริงจิงในการจัดทำคำรับรอง ผมมองว่าเขตพื้นที่เรา กำลังมองคำรับรองเป็นการรายงาน เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบเองก็มองว่าเริ่มต้นก็ แบ่งตัวชี้วัด พอแบ่งตัวชี้วัดไปให้ผู้ปฏิบัติ ก็มีผู้กำกับ เป็นธรรมเนียมการปฏิบัติมาโดยตลอด จริง ๆ ตัวชี้วัดก็คือ มีค่าเป้าหมายอยู่ ที่นี้พอเราให้เค้าไปปฏิบัติ มอบหมายใครเสร็จแล้ว เราก็รอว่าเมื่อไหร่จะถึงรอบการรายงานพอเราถึงรอบรายงานเราก็ไปทวงถามเพื่อที่จะรายงาน ที่นี้พอมอบไปแล้ว ก็ไม่ได้ไปประชุม ไม่ได้หาวิธีการ ไม่ได้กำหนดโครงการรองรับ ไม่ได้ตั้งค่าเป้าหมายว่าตัวชี้วัดของ กพร. เท่านั้น เขตพื้นที่จะระดับไหน นะครับ และขาดการ

ติดตามว่าตัวชี้วัดตัวไหนบ้างที่ดำเนินการไปแล้วไม่มีแผนติดตามว่าการปฏิบัติราชการตามตัวชี้วัดอยู่ในระดับไหน และระดับผู้บังคับบัญชาเองก็ไม่ได้แก้ไข เรียกว่าบุคลากรที่รับผิดชอบมีปัญหาอุปสรรคอะไรบ้างนะครับ ทำให้สุดท้ายก็อยากจะมองว่า ตรงนี้เป็นเป้าหมายรวมขององค์กรบุคลากรที่ปฏิบัติจะต้องปฏิบัติให้ถึงเป้าหมายขององค์กร ช่องว่างระหว่างเป้าหมายขององค์กรกับเป้าหมายของบุคคลไปคนละทิศคนละทาง ทำให้การปฏิบัติราชการตามคำรับรอง ไม่บรรลุผลเท่าที่ควร ตรงนี้น่าจะเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติราชการในเขตพื้นที่ นะครับ

ผู้สัมภาษณ์ : ค่ะ ขอบคุณค่ะ

ผู้ให้สัมภาษณ์: ครับ

จบการสัมภาษณ์

สัมภาษณ์คนที่ 8

ผู้สัมภาษณ์ : คำถามเกี่ยวกับปัจจัยในการปฏิบัติงานตามคำรับรองในปี 53 ค่ะ

ผู้ให้สัมภาษณ์: ที่ผ่านมา

ผู้สัมภาษณ์ : ใช่มั้ยคะ

ผู้ให้สัมภาษณ์: แล้วในปี 53 ผลคะแนนออกมาเป็นยังไง

ผู้สัมภาษณ์ : 2.8 ค่ะ

ผู้ให้สัมภาษณ์: แล้วดีไม่ดีล่ะ

ผู้สัมภาษณ์ : ยังอยู่ในระดับดีค่ะ แต่ได้น้อยกว่าปีที่แล้ว อยากถามความคิดเห็นท่านว่าปัจจัยตัวไหนที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานมากที่สุดค่ะ

ผู้ให้สัมภาษณ์: นี่คือคำถามนะ ปัจจัยภายในก่อนนะ ความจริงมันก็ใกล้เคียงกันมากเลยนะ ตามความรู้สึกรู้สึกของผม แต่ถ้าให้เรียงลำดับความสำคัญ อันดับแรกคือบุคลากร ต่อมาภาวะผู้นำ ต่อด้วยยุทธศาสตร์ ต่อด้วยโครงสร้าง และมาที่การสื่อสาร

ผู้สัมภาษณ์ : เหตุผลที่ท่านให้บุคลากรมาเป็นอันดับหนึ่งก็เพราะอะไรค่ะ

ผู้ให้สัมภาษณ์: เพราะว่าตัวประเด็นตัวชี้วัดมันถูกกำหนดมาจากส่วนบนนะ คือตัวชี้วัดเป้าหมายอะไรจะโดนหยิบขึ้นมาซึ่งมันก็เป็นองค์ประกอบที่จะต้องปฏิบัติให้ดูว่างานประสบความสำเร็จ ถูกไหม แต่ว่าตัวที่มาขับเคลื่อนก็คือ ผู้ที่ปฏิบัติที่ตรงกับภาระหน้าที่ที่เขาต้องทำในภาคปกติอยู่ ทีนี้ถ้าคนรับผิดชอบตรงนั้นเขาใส่ใจ ใส่ใจแล้วก็มุ่งมั่นที่จะดำเนินด้วยกิจกรรม บางทีไม่ต้องดำเนินกิจกรรม

หรือแม้แต่แม้แต่เก็บข้อมูลติดตามก็เหมือนกิจกรรมหนะนะ ไม่ต้องไป
ปรับไปเพิ่มอะไรเป็นภาคปกติอยู่แล้วถูกไหม แต่เขาก็ต้องมุ่งมั่นที่จะได้มาให้
เป็นข้อมูลที่ชัดเจนถูกไหม เพราะฉะนั้นผมจึงมองว่าบุคลากรที่รับผิดชอบ
ตามที่เขาได้รับมอบหมายแล้วไปตรงกับประเด็นที่ทำการเป็นคำรับรอง เขาก็ต้อง
ไปคิดไปจับเคลื่อน ทีนี้ถ้าเขามองว่า อย่างงั้น อย่างงั้น คือไปตามกระแส ก็
ไม่ข้อมูลที่แท้จริง แล้วก็ไม่ได้บรรลุความสำเร็จที่น่าพึงพอใจนะ

ผู้สัมภาษณ์ :

แล้วถ้าเป็นปัจจัยตัวอื่น ท่าน มีความคิดเห็นอย่างไรบ้างคะ

ผู้ให้สัมภาษณ์:

เมื่อที่ที่เรียกว่าบุคลากร ก็มาเป็นภาวะผู้นำขององค์กรนะ อันนี้ก็มีความสำคัญ
เช่นเดียวกัน ในหน่วยงานมีผู้ปฏิบัติแล้วเมื่อถูกถามะ แล้วก็ผู้นำก็คือสาย
ผู้บริหารทั้งหมดนับตั้งแต่พอ.เขต แล้วก็มาที่รอง ที่พอ.กลุ่ม ถือว่าเป็นผู้นำถูก
มะ เพราะถือว่าเรื่องลงมาก็ทยอยลงมา ตรงนี้มีส่วนไปช่วยกำกับ ช่วยคิด
ช่วยเป็นที่ปรึกษา ถ้าเขาปล่อยเลยทีเดียว มันก็ย่อมส่งผลถึงผู้ปฏิบัติเช่นกัน
แต่ถ้าเขาใส่ใจด้วย เขาก็มีการทำแผนผังติดตามเอาไว้ ตรวจสอบไว้ว่า อันนี้ทำ
ในช่วงนี้ ช่วงนั้นะ แล้วก็ค่อยไปปรึกษาร่วมกันกับผู้ปฏิบัติ ซึ่งอาจจะ
มอบหมายเพราะเวลาทำงานย่อมมีการประกบไปเป็นทางเป็นสายอยู่แล้ว เช่น
ว่าผู้บริหารคนนี้ช่วยดูแล งานด้านนี้ ก็เลยมองว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญรองลงมา
จากผู้ปฏิบัติ เมื่อผู้ปฏิบัติคิดแล้วก็นำไปปรึกษากับผู้นำตรงนั้นมันก็ขับเคลื่อนไป
ได้ ทีนี้ผมก็ต่อไปที่ยุทธศาสตร์นะ ยุทธศาสตร์ขององค์กร ผมมองว่า มีส่วน
สำคัญที่รองลงมามองในลักษณะที่ว่า ถ้าทั้งสองกลุ่มนี้มีความชัดเจนนะครับ
ในการกำหนด ความจริงการกำหนดเป็นส่วนรองลงมา ในการกำหนด
ยุทธศาสตร์จริงๆ หน่วยงานเราเป็นหน่วยที่ขึ้นอยู่กับส่วนราชการที่อยู่ใน
ระดับกรมของเรา ทีนี้ในส่วนใหญ่เขาจะกำหนดออกมาเอง เราไม่ค่อยมีส่วน
ได้ไปกำหนดตรงนั้นจากข้างบน แต่มันก็ไม่ได้ปิดไปเสียทีเดียวในการ
กำหนดยุทธศาสตร์หนะนะ ที่หน่วยงานตรงนี้เข้ามากำหนดว่าเราจะจำแนก
การดำเนินงานออกเป็นช่วยพัฒนา ช่วยแก้ปัญหา ว่าในกลุ่มใดอยากจะมองที่
กลุ่มใดบ้าง เพื่อให้สะดวกในการดำเนินงานก็ขอยออกมา เพราะฉะนั้น
ยุทธศาสตร์ขององค์กรนะครับ ถ้าเรากำหนดให้ไปสัมพันธ์สอดคล้องกับตัวชีวิต
มันก็จะทำให้งานกิจกรรมที่เข้าไปสู่ความสำเร็จได้ดียิ่งขึ้น ตรงนี้เพราะถือว่า
ผมมองว่ามันเป็นเครื่องมือสำคัญของหน่วยงานเลย ที่เขาบอกว่างานแผน งาน
แผน เป็นเครื่องมือหลักเลขใช้ไหม ให้ทุกคนในองค์กรได้รับทราบร่วมกัน รู้

ว่ามีอะไรบ้าง ความหมายเป็นยังไง ผมเลยมองว่ามันสำคัญรองลงมา จากนั้นผมมองไปที่โครงสร้างใช้ไหม

ผู้สัมภาษณ์ : ค่ะ

ผู้ให้สัมภาษณ์: โครงสร้างรองลงมา โครงสร้างนี้ผมมองว่าจริง ๆ แล้วมันก็แบ่งหลังจากปี 53 ว่ามันใช่แล้ว มันใช่พอสมควรเลยทีเดียว เมื่อก่อนมันไปรวมอยู่ใช้ไหม ทำให้การทำงานมันคลุม อย่างเช่นยกตัวอย่าง อำนวยการ อะไรไม่รู้ เพราะว่าคนที่เข้ามาปฏิบัติหน้าที่เค้าจะมีที่จะเชี่ยวชาญ สมมติว่าคนนั้นมาเป็นหัวหน้ากลุ่ม อำนวยการใช้ไหม แต่เค้ามาจากสายบริหารการเงินเค้าก็บอด ที่นี้ถ้าที่ไหนหน่วยงานไหน เขามาจากการเงิน แล้วมานั่งอำนวยการ ด้านการบริหารเขาก็บอด มันก็จะเป็นอย่างนั้น แต่วันนี้เขาชอบอะไรต่าง ๆ ออกมาให้มันตรงกับสภาพการปฏิบัติงานกับการปฏิบัติงานในเขตพื้นที่ผมว่ามันก็ใช้ได้แล้ว มันก็ตรง สามารถแบ่งมอบหมายภาระให้แต่ละกลุ่ม แต่ละกลุ่ม เพื่อไปเชื่อมโยงกับตัวชีวิตที่เขาต้องการเก็บมันก็จะได้ ส่วนด้านการสื่อสาร จริง ๆ ขณะที่เขาทำอยู่ที่ผมได้มาตั้งแต่บุคลากรนะ มันก็คือกระบวนการสื่อสารสัมพันธ์อยู่ในตัวอยู่แล้ว ถูกไหม เลยนึกว่าสำคัญ ไม่สำคัญเลยทีเดียว แต่มันเกาะ ถ้าเราทำให้มันครบองค์การทำงาน มันก็อยู่ในตัวอยู่แล้ว ยกตัวอย่างบุคลากรด้าน 1 และ 2 ถ้าเราขาดการสื่อสารกันก็จะทำให้การประสพผลสำเร็จน้อยลง แต่ถ้าเขาสื่อสารกันตรงนี้ ก็ย่อมที่จะดี

ผู้สัมภาษณ์ : มองในมุมมองของปัจจัยภายนอกองค์กรค่ะ 4 ด้าน มีการเมือง สังคม วัฒนธรรม เทคโนโลยี และเศรษฐกิจค่ะที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานตามคำรับรองของเขต ค่ะ

ผู้ให้สัมภาษณ์: ผมมองอย่างนี้ว่า เรื่องการศึกษาเรามันค่อนข้างเป็นไปตามกระแสของการเมืองเยอะ ความจริง ผมยกตัวอย่างการจัดทำแผนกลยุทธ์ 4 ปีเขาเขียนไว้แล้ว แต่ปรากฏว่า ปีแรก ปีที่สองมีชุดอื่นเข้ามาบริหาร มันก็วาง อาจจะหยิบมาบ้าง แต่ก็ถือว่าเขาคิดใหม่ แล้วหน่วยปฏิบัติทำทำอะไร ทำเอาเข้าใจ มันก็ต้องหยุด เพราะเขาไปเล่นตัวอื่นแล้ว ข้างบนสั่งมาให้ไปเล่นตัวอื่น ถูกไหม เพราะฉะนั้นผมมองว่าการเมืองมีบทบาทด้านการพัฒนาด้านศึกษาเพราะจะทำให้ขาดการต่อเนื่อง ขาดเยอะเลย ถ้าเขาคิดกันดีแล้ว 4 ปีนี้ ยกเว้นว่ามีการปรับทิศทางนิด ๆ หน่อย ๆ เลยนะ ปรับเพิ่มให้เข้มข้นก็โอเค ไม่ใช่ว่าปีหนึ่งปีสองก็เปลี่ยนไปปีต่อปี มันไม่ใช่ หน่วยปฏิบัติจริง ๆ อยู่ที่โรงเรียนพอเขา

ทำทำอะไรจริงๆ ปรากฏว่าเปลี่ยน คือถ้าภาษาจริง ๆ ก็เปลี่ยนกลยุทธ์ เป้าหมาย เหมือนถ้าเป็นภาษาพูด คือการเปลี่ยนทิศทาง เปลี่ยนมุมมองการพัฒนาไปเลย ทำให้ทุกอย่างเป็นรูปธรรม เช่นว่ามีอยู่ช่วงหนึ่งที่สนใจเรื่องเศรษฐกิจพอเพียงกันใช่ไหม ปรากฏว่าเราก็คิดว่าดีดี ดีมากๆ เลย เด็กก็ถูกปลูกฝังตรงนี้ทำให้ได้อะไรมากมายเอาเศรษฐกิจพอเพียงขึ้นมาก็ได้วัฒนธรรม เหมือนกับว่าเขาไม่เคย ๆ ไปไปเล่นด้านอื่น งบประมาณปีนั้น มาเล่น ไอที เราก็มาเล่นตัวนี้ โรงเรียนก็ไม่ค่อยพอใจ พอเราจะเริ่มเดินแล้ว เขาก็ไม่พูดถึงอันนี้ยกตัวอย่างนะ หรือบางทีไอทีมาเป็นเรื่องสำคัญเลย อยู่ในกลยุทธ์เลย ผมจำได้ในปี 52 หรือ 53 ไม่รู้ เอาไอทีมาเป็นข้อนี้เลย ใน 5 หรือ 6 ข้อแต่ปรากฏว่าสิ้นปีขึ้นมาเขาเอามาทำเป็นตัวเล็ก ๆ ไปเกาะไปต่อไป ในแต่ละกลยุทธ์ ผมมองว่าในช่วงเวลาแผนระยะสั้น ไม่ใช่ ระยะกลางนะ 3-5 ปี ถูกไหม ส่วนใหญ่จะทำแผนในระดับกลาง ถ้านานเกินไป ก็จะตามบ้านเมืองไม่ทัน ถ้านานเมืองเจริญพัฒนาไปก็ทำให้ตามไม่ทันถ้ารอบระยะเวลาเร็ว ที่ผ่านมาระยะนี้ไม่สามารถเดินไปได้อย่างรวดเร็ว เหตุผลเพราะการเมือง ผมเลยมองว่าตรงนี้ น่าจะมีบทบาทมาเป็นลำดับที่ 1 ในความคิดของผม

ผู้สัมภาษณ์ :

ผู้ให้สัมภาษณ์:

คะ
ที่นี้ด้านที่ 2 ถ้ามองที่เรื่องการบริหารแล้วมามองที่เทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อม ยกก่อนนะ ถ้ามองเศรษฐกิจ ด้านสภาพแวดล้อม อันที่ 2 ผมว่าน่าจะมาเชื่อมกับปัจจัยภายในได้ในด้านของบุคลากรและผู้นำ ผมว่าตรงนี้แม้ว่าจะมีนักวิชาการเค้าคิดเทคนิควิธีให้ปฏิบัติราชการอย่างประสบความสำเร็จ เช่นที่เค้านำกัน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงอะไรนะ แต่จริงๆ แล้วมันยังไม่ทะลุลงไปให้ลงไปให้ถึงรูปธรรมในการปฏิบัติส่วนใหญ่เราก็หนีหลักการให้ไหม หลักการหลักเกณฑ์ แนวทาง แนวคิด มาว่าให้กลุ่มในระดับชั้นต่าง ๆ รู้เป็นทอด เป็นทอดให้รับรู้ เราก็ไม่สามารถแปลงให้เห็นภาพชัดว่านี่คือผู้นำการเปลี่ยนแปลง เมื่อเป็นอย่างนั้นก็แสดงว่าสังคมและวัฒนธรรมในการทำงาน มันก็ไม่เปลี่ยนแปลง ถูกไหม แล้วเทคนิคอันอื่นก็คิดออกมาเยอะแยะ ลองดูสิ ที่เค้าคิดออกมาเราใช้มันสักพักนึง แล้วเราก็เฉย แล้วเราก็จับตัวใหม่ ให้ได้แค่จับเราไม่ได้หนีเขาจับเคลื่อนให้ได้ความต่อเนื่อง ซึ่งจริงๆ เราต้องใช้เวลา ใช้ไหม แล้วก็การสื่อสารลงมาเป็นทอดๆ ต้องเกิดความชัดเจน แล้วเทคนิคการบริหารก็มีเยอะ เช่นว่าเราใช้เทคนิคการบริหาร KM ที่จริงสุดยอดนะ แต่

เราเข้าใจไม่ตรงกัน ไม่เอามาใช้มาปฏิบัติในหน่วยงาน คือคนไปมองไปให้ความสำคัญที่เอามาใส่ในหน้าจอ แต่จริง ๆ แล้วไม่ใช่ จริง ๆ คือการจำแนกการจัดระบบของสาระ ที่ทำยังไงให้คนเข้ามาเรียนรู้เข้ามาศึกษาแล้วมีระบบการจัดการ มีการตอบโต้กันไป โดยอาศัยเทคโนโลยี แล้วพวกบาลานซ์สกอร์การ์ด เพื่อที่จะพัฒนา ตั้งใจที่จะพัฒนาการทำงานให้มันดีขึ้นใช่ไหม แต่ที่ในที่สุดมันก็ไม่สามารถเปลี่ยนบุคลิกภาพในการทำงานรูปแบบใหม่ได้ แต่พวกนี้มันไปรุ่งที่เอกชน รุ่งเรือง แล้วเราก็พยายามไปเรียนรู้ไปศึกษามา จากกรอบที่เขาคิดขึ้นมาใช้ในเอกชน แต่มันมาตายที่วัฒนธรรมข้าราชการของเราเพราะอะไร บางทีพื้นฐานมันก็มี มีเยอะนะ ปัญหาของราชการ อย่างเช่นว่า คนที่เขาขันขันแข็งที่เขามุ่งมั่นทำงานอาจจะไม่ได้รับการตอบแทนที่ดี กลับคนที่ไม่ได้มีอะไรเลย แต่เค้าเชี่ยวชาญทางด้านอื่นที่ไม่ใช่เนื้องาน กลับไปได้ดิบได้ดี คนไหนในสังคมที่ทำงานในหน่วยงานนั้น ๆ ก็คิดว่าทำอะไรหนักหนา คนที่ไม่ได้ทำอะไร เทียบเดินตามอยู่กลับได้ดีดิบได้ดี เราทำมากมายกายกองเจ้านายมองไม่เห็น นี่คือการ แต่ถ้าด้านธุรกิจเขาจะเอาเนื้องานมา เขาไม่ได้ใส่ใจว่าต้องเดินห้อมล้อมเจ้านายอยู่ เขาก็มุ่งมั่นทำงานเขาก็ได้รับความก้าวหน้าขึ้นไปเหมือนกับว่ามันสัมพันธ์กันไม่ผกผัน แต่ของเราบางทีบางอย่างอาจจะผกผัน เลยผมมองว่าสังคมวัฒนธรรม ที่นี้ผมไม่เข้าใจว่าวิถีที่เขาเป็นอยู่หรือป่าว แต่ผมมองในเรื่องวัฒนธรรมการทำงานนะ ไม่รู้ว่ามีเรื่องความเป็นอยู่ของชาวบ้าน ศาสนา ด้วยหรือป่าว

ผู้สัมภาษณ์ :

ด้วยค่ะ

ผู้ให้สัมภาษณ์:

ตรงนั้นมันก็อธิบายพูดไปได้บ้างว่าวันนี้สังคมมองเห็นว่าการกิจตรงนี้มีส่วนของราชการเป็นคนรับผิดชอบ เพราะราชการเป็นคนมาใส่เข้าไปเอง เลยเขามองว่าภาระที่มาช่วยนี้แหละไม่ต้องมาก เพราะว่าภาครัฐจัดการให้อยู่แล้ว แม้ว่าเราได้กำหนดในเรื่องของการจัดการหน่วยงานโดยอาศัยโดยใช้ส่วนร่วมเอามาเป็นประเด็นหลัก เป็นปรัชญา เช่นว่าชุมชนมีส่วนร่วมแต่ความจริง ๆ แล้วลองดูสิ ไม่ต้องมาก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีสักเท่าไรที่เรามาร่วมกันจริง ๆ โรงเรียนไหนหละที่มาร่วม ก็โรงเรียนที่โต ๆ เค้น ๆ มีทรัพยากรเยอะ มึงบประมาณเยอะ เพราะว่ามันมีผลต่อเขาหลายอย่าง แต่ถ้าโรงเรียนธรรมดาเรียกร้องให้ตายเพราะว่าเขาก็ไม่ได้มีค่าตอบแทนอะไร มันก็เลยมาแก้ไข้ เขาได้รู้กรอบบ้างไหม ปีนี้โรงเรียนเราให้ความสำคัญพัฒนายกระดับใน

เรื่องไหนบ้าง ของโรงเรียน หรือว่าใช้งบประมาณอย่างไร มากจากแหล่งไหนบ้าง เพราะฉะนั้น เหมือนกับว่า การที่จะอุทิศเวลา อุทิศกาย เพื่อการมาพัฒนาการศึกษาให้มันสูงขึ้น ผมมองว่ามันค่อยลงไป แม้ว่าจะพยายามพูดว่าให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมทุกภาคส่วนก็ไม่ใช่ว่าหรอก แต่เมื่อก่อน รัฐไม่ค่อยได้ใส่อะไรลงไปมากมายนัก ก็เลยเป็นภาระของท้องถิ่นที่เขามาช่วยใจจริง อย่างเช่นว่า วันนี้เดี๋ยวมาช่วยปรับปรุงสนามโรงเรียนกันหน่อย แล้วอีก 10 วัน จะมีการแข่งกีฬาของกลุ่ม แล้วตกลงกันว่าจะใช้สนามนี้เพราะเราไม่มีสนาม ก็ช่วยกันปรับตกแต่งตัดหญ้าตัดอะไรกัน แต่วันนี้มันใช้เงินเป็นตัวหลักก่อน ถ้าจัดการหมด มีผู้รับจ้างเอาไป หรือเรื่องอื่น เรื่องอาคาร ขอความร่วมมือ คนไหนทั้งแรงทั้งกายก็มีแต่ตอนนี้ความรับผิดชอบทั้งหมดก็ยกให้ร้องๆ ไปที่นี้ โรงเรียนเล็กๆ ก็โอกาสน้อย เพื่อนที่จริงโรงเรียนอ้าแขนมากแล้ว แต่เกณฑ์มัน ผู้โรงเรียนใหญ่ๆ ไม่ได้เด็กก็น้อย ครูก็น้อย เด็กคุณน้อยแค่ 100 คนจะสร้างอาคาร 105 ยังอย่างทั้งๆ ที่อาคารอยู่เวทนา น่าสงสารจะตายอยู่แล้วแต่มันไม่มีสิทธิ์อะ ผมพูดไปถึงด้านเศรษฐกิจหรือยัง ถ้าไปถล่มด้านเศรษฐกิจยัง

ผู้สัมภาษณ์ :

ผนวกได้เลยค่ะ

ผู้ให้สัมภาษณ์:

ถามว่ามันสัมพันธ์กันไหม เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจนี้จะทำให้คนเปลี่ยน สังคมเปลี่ยน จะมาช่วยตรงนี้ ที่นี้มันก็แปลกอีก บางเรื่องบางราว แทนที่ว่าโดยเฉพาะความสัมพันธ์ระหว่างสังคมวัฒนธรรมและเศรษฐกิจ กรรมการโรงเรียน ออกศ.เขตพื้นที่เวลาประชุมเค้าก็มีเบี้ยประชุม แต่ของเราไม่มีเลย แต่ว่างานจะลงเพราะโรงเรียนปฏิบัติ จะเห็นว่าภาครัฐเอาเศรษฐกิจมาใส่จะทำอะไรหน่อยก็ถามแล้วไหนตั้งค์หละ แล้วไหนตั้งค์หละ ทุกวันนี้เขาก็กัดดินตึบ ครอบครัวเขาอยู่ได้ แต่เดี๋ยวนี้มาประชุมน้ำมันรถต้องใส่มาเอง เต็มมาเรียกก็ได้กาแฟถ้วยหนึ่ง แล้วก็มองเทียบกับตัวอื่น เป็นการเทียบกับภายนอก

ผู้สัมภาษณ์ :

ค่ะ

ผู้ให้สัมภาษณ์:

ผมมองเป็นอันดับท้ายคือด้านเทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อม ไม่รู้ว่าตรงหรือป่าว แต่มองว่าปัจจัยที่มีผลต่อการจัดทำเรื่องคำรับรองของเรา ที่จริงถ้ามองในด้านอื่นอาจจะสำคัญมาเป็น 1 เป็น 2 ก็ได้ แต่นี่มองด้านคำรับรองของเราผมเข้าใจว่าส่วนไหนหละที่จะใส่เทคโนโลยี เช่นตรงที่การรายงาน การประมวลผล มันก็เป็นส่วนหนึ่งนั่นแหละ แต่เป็นส่วนปลายแล้ว จะได้รวดเร็ว

ขึ้น คล่องตัวขึ้น แต่ถ้าเสร็จด้วยเนื้อตัวนี้ไม่ได้เป็นปัจจัย คำว่าเสร็จด้วยเนื้อ คือเสร็จด้วยเนื้อหาประเด็นนั้นตัวชี้วัดนั้น เป้าหมายนั้น แต่พอตัวนี้เราเข้าไปเสริม เพื่อให้มีความสะดวกในการทำงานเพื่อให้เกิดความรวดเร็วในการ รับทราบรับรู้กัน ตัวนี้ก็เลยมาเป็นอันดับสุดท้าย แล้วด้านสิ่งแวดล้อมนี้ หมายถึงอะไร

ผู้สัมภาษณ์ : ที่หนูมองคือเป็นเรื่องของภัยธรรมชาติ อุทกภัย มีเรื่องที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อม เหมือนกับพีเจซีเราน้ำท่วม จะมีส่วนเกี่ยวข้องใหม่กับการปฏิบัติงาน

ผู้ให้สัมภาษณ์: ก็คงมีส่วนนะ เพราะว่าเวลานั้นต้องถูกเว้นวรรคไป ถูกไหม เวลาหนึ่ง คน หนึ่ง ปัจจัยอะไรต่าง ๆ ที่เราจะทำต่อไปมันก็หยุดชะงัก เพราะว่ารอบวงจร ของในการทำงานของเราคือเวลา ส่วนหนึ่งเป็นไปตามขอดนี้อยู่แล้ว ในรอบ ปีงบประมาณ หรือรอบปีการศึกษาไม่รู้ละ แต่ส่วนใหญ่ของเราทำตามรอบ ปีงบประมาณ แต่คำรับรองบางตัวก็เป็นรอบปีงบประมาณ อย่างเช่น ผลสัมฤทธิ์ มันก็หนีไม่รอด มันเกิดช่วง ๆ นั้น ก็ต้องหยุดชะงักไป ตรงไหน ที่ยังคงยังหล่นอยู่ไหม

ผู้สัมภาษณ์ : ไม่มีค่ะ ท่านมีอะไรเพิ่มเติมค่ะ ถ้าไม่มี ขอบขอบคุณค่ะ

จบการสัมภาษณ์



สนทนากลุ่ม

- ผู้สัมภาษณ์ : ปัจจัยภายใน 5 ตัวที่ส่งผลในการทำงานคำรับรองของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 4 ค่ะ ตามความคิดเห็นของพี่ ๆ ค่ะ ด้านไหนน่าจะส่งผลมากที่สุด น้อยที่สุด หรือว่าควรให้ความสำคัญกับด้านไหนถึงจะประสบความสำเร็จค่ะ
- ผู้ให้ข้อมูล 1 : ด้านภาวะผู้นำอยู่แล้ว
- ผู้ให้ข้อมูล 4 : ผู้นำองค์กร
- ผู้ให้ข้อมูล 1 : บุคลากรเป็นปัจจัยสำคัญต่อมาจากผู้นำ
- ผู้ให้ข้อมูล 4 : แล้วการสื่อสารและประชาสัมพันธ์ล่ะ เวลาชี้แจงทำความเข้าใจ
- ผู้ให้ข้อมูล 3 : ภาวะผู้นำต้องมาก่อน
- ผู้ให้ข้อมูล 4 : นั่นแหละ ภาวะผู้นำต้องมาก่อน
- ผู้ให้ข้อมูล 1 : แต่ที่จริง การสื่อสารประชาสัมพันธ์ มันเป็นตัวเชื่อม เราดูที่ภาวะผู้นำเป็นสำคัญ แล้วก็บุคลากร แล้วก็มาดูโครงสร้าง และยุทธศาสตร์ ภาวะผู้นำในการใช้อำนาจ แล้วก็มาบุคลากร ก็ถ้าบุคลากรไม่ให้ความร่วมมือมันก็ไม่เดิน แล้วที่นี้ก็มาดูโครงสร้างของเรา ภาระงานของเราโครงสร้างของเราเป็นอะไร ไขว่ไหน เพื่อที่จะกำหนดยุทธศาสตร์ในการนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ
- ผู้สัมภาษณ์ : ค่ะ
- ผู้ให้ข้อมูล 1 : พอเรามียุทธศาสตร์อะไรก็ใช้การสื่อสารประชาสัมพันธ์ให้คนรับรู้ร่วมกันว่า องค์กรของเราจะไปทางไหน มีวิธีการอย่างไร ก็ใช้การสร้างวัฒนธรรม ทัศนคติความรู้สึกร่วมกัน เราต้องไปด้วยกัน เดินทางไปพร้อมกัน โอเค
- ผู้สัมภาษณ์ : ผู้ให้ข้อมูล 4 มีความคิดเห็นอย่างไรบ้างคะ
- ผู้ให้ข้อมูล 4 : ก็คล้าย ๆ ของ ผู้ให้ข้อมูล 1 นะ ภาวะผู้นำสำคัญ อืม เรียงลำดับพร้อมเหตุผลไปเลยนะ
- ผู้ให้ข้อมูล 2 : โครงสร้างองค์กรมันกำหนดมาแล้ว ไขว่ไหน โครงสร้างองค์กรเป็นตัวที่กำหนดมาเหมือนกันทุกเขตอยู่แล้ว กำหนดมาเหมือนกันทุกเขตอยู่แล้ว เราไปแก้ไขหรือทำอะไรมันไม่ได้
- ผู้ให้ข้อมูล 4 : ไปเปลี่ยนไม่ได้
- ผู้ให้ข้อมูล 2 : อืม ไปปรับเปลี่ยนไม่ได้ โครงสร้างการแบ่งงาน
- ผู้ให้ข้อมูล 4 : ที่เรากำหนดได้คือยุทธศาสตร์
- ผู้สัมภาษณ์ : แต่จะมีโครงสร้างบริหารที่เกี่ยวกับรองผอ.สพป.

- ผู้ให้ข้อมูล 2 : ไข่ ๆ การบริหารในหน่วยงานเรามาปรับเปลี่ยนได้
- ผู้ให้ข้อมูล 4 : เกี่ยวกับเครือข่าย
- ผู้ให้ข้อมูล 2 : แต่โครงสร้างหลักหนะ ไม่ได้
- ผู้ให้ข้อมูล 4 : ส่วนที่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ตรงนั้น คือการบริหาร
- ผู้สัมภาษณ์ : ผู้ให้ข้อมูล 3 มีเพิ่มเติมไหมคะ หรือว่ามีความคิดเห็นยังไง
- ผู้ให้ข้อมูล 3 : พี่มีความคิดเห็นเหมือนกับผู้ให้ข้อมูล 1 ก็คือ ผู้นำต้องให้ความสำคัญกับการทำงานก่อน ผู้นำสามารถโน้มน้าวจิตใจบุคลากรที่จะทำงานได้
- ผู้ให้ข้อมูล 2 : ผู้นำมีส่วนสำคัญมาก
- ผู้ให้ข้อมูล 3 : ผู้นำ
- ผู้ให้ข้อมูล 2 : ถ้าผู้นำเข้าใจ สนใจ ให้ความสำคัญในเรื่องนี้นะ มันก็จะไป แต่ถ้าผู้นำไม่สนใจ ไม่เอาเรื่อง ไม่รู้ไม่ชี้ งานก็เหมือนไม่เดิน
- ผู้สัมภาษณ์ : แล้วถ้าเหมือนกับคะแนนของคำรับรองที่ผ่านมา ได้ 2 กว่า แล้วก็ มิติที่ 4 ที่ได้น้อยคะ
- ผู้ให้ข้อมูล 2 : พัฒนาองค์กรไซ้มะ
- ผู้สัมภาษณ์ : ไข่ PMQA คิดว่าน่าจะเป็นที่ตัวไหน
- ผู้ให้ข้อมูล 2 : คือที่ผ่านมาส่วนใหญ่แล้วผู้นำองค์กร ยังไม่ค่อยไปเน้น ให้ความสำคัญเรื่องนี้เท่าไร
- ผู้สัมภาษณ์ : เพราะว่าเป็นเรื่องใหม่ด้วยไหมคะ
- ผู้ให้ข้อมูล 2 : มันก็ไม่เชิงใหม่หรอก มันก็มาหลายปีแล้ว ถ้าผู้นำไม่ให้ความสำคัญ ถ้าไม่ประชุมชี้แจง ทำความเข้าใจ บุคลากรในเขต เขาก็ไม่ให้ความร่วมมือ ทำให้ผ่าน ๆ ไป คะแนนมันก็ต่ำ
- ผู้ให้ข้อมูล 3 : บุคลากรต้องให้ความร่วมมือก่อน
- ผู้ให้ข้อมูล 1 : ขาดความตระหนัก ไม่มีใครมาส่งเสริม
- ผู้ให้ข้อมูล 3 : คือผู้นำต้องให้ความสำคัญก่อน ในอันดับแรก
- ผู้ให้ข้อมูล 2 : เพราะฉะนั้นผู้นำจึงมีความสำคัญมากในเรื่องนี้ การสร้างความตระหนัก สร้างความเข้าใจ
- ผู้ให้ข้อมูล 3 : ผู้นำต้องรู้เรื่องนี้เป็นอย่างดี ใครควรที่จะเป็นคนขับเคลื่อน
- ผู้สัมภาษณ์ : มอบหมายงานให้ถูกกับคน
- ผู้ให้ข้อมูล 2 : และผู้นำเขาจะรู้ว่าตรงไหนควรทำหรือไม่ควรทำ และทำยังไงให้คะแนนปรับขึ้น ผู้นำรู้ เขาสามารถไปจุดนั้นได้

- ผู้ให้ข้อมูล 3 : ผู้นำสามารถสั่งการได้
- ผู้ให้ข้อมูล 1 : ผู้นำมีภาวะผู้นำระดับสูง
- ผู้ให้ข้อมูล 2 : ผู้นำบางคนไปเน้นเรื่องที่ชอบ เรื่องที่ถนัด เรื่องนี้ เรื่องนี้ เขาไม่เอา ทำให้คะแนนมันต่ำได้ด้วย อันนี้ก็สำคัญ
- ผู้ให้ข้อมูล 3 : คือให้ความสำคัญผิดประเด็น ไม่ตรงจุด
- ผู้ให้ข้อมูล 4 : ไม่ให้ความสำคัญในเรื่องนี้
- ผู้สัมภาษณ์ : มีปัจจัยภายในเพิ่มเติมไหมคะ
- ผู้ให้ข้อมูล 3 : บุคลากร ต้องมอบหมายงานให้ตรงกับภาระหน้าที่ของเค้า
- ผู้ให้ข้อมูล 4 : ก็เหมือนกับขึ้นกับผู้นำนั่นแหละ
- ผู้ให้ข้อมูล 3 : มอบหมายงานให้ตรงกับงานที่เค้าทำหรือว่าให้งานที่คิดว่าเค้าสามารถทำได้
- ผู้ให้ข้อมูล 1 : ถูกเวลา ถูกสถานที่
- ผู้ให้ข้อมูล 2 : บุคลากรก็ต้องมีความรับผิดชอบด้วยเหมือนกัน คือข้อมูลนี้ต้องส่งช่วงไหนก็ต้องพยายามทำให้ทันตามรอบระยะเวลาที่กำหนด ไม่เช่นนั้นก็จะเป็นการเสียคะแนน แล้วก็ไม่ใช่ส่งพอฟ่านไป มันยังต้องมีเอกสารอะไรให้ชัดเจน มีข้อมูลที่สมบูรณ์ด้วย มีความรับผิดชอบด้วย
- ผู้ให้ข้อมูล 3 : ไม่ถูกต้องก็ไม่ให้
- ผู้ให้ข้อมูล 2 : บุคลากรนี้นอกจากจะถูกต้องเข้าใจแล้ว
- ผู้ให้ข้อมูล 3 : ต้องละเอียด ถูกต้อง ชัดเจน ต้องมีความละเอียดในข้อมูลที่ให้ไป
- ผู้ให้ข้อมูล 2 : ทันต่อเวลาด้วย ข้อมูลต้องสมบูรณ์ด้วย ไม่ใช่สมบูรณ์แต่ส่งช้า ก็ไม่ได้อะไร
- ผู้สัมภาษณ์ : คะ มาปัจจัยภายนอก ที่เกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์กรคะ ที่ส่งผลกระทบต่อหน่วยงานของเรา
- ผู้ให้ข้อมูล 1 : การเมือง อันดับหนึ่งอยู่แล้ว นโยบายเรากำหนดเองไม่ได้
- ผู้ให้ข้อมูล 3 : แล้วแต่ว่าเค้าจะเล่นตัวไหน ช่วงไหน
- ผู้ให้ข้อมูล 4 : คือว่าเค้าชู้ตัวไหน เน้นตัวไหน
- ผู้ให้ข้อมูล 3 : การเมืองมาก่อนเพื่อน
- ผู้สัมภาษณ์ : เป็นนโยบายการเมือง
- ผู้ให้ข้อมูล 1 : ด้านต่อไปก็เป็นสังคมและวัฒนธรรม ค่านิยม การสร้างความร่วมมือก็เกิดจากตัวนี้ด้วย ถ้าโรงเรียน ถ้าชาวบ้านก็สนับสนุนเต็มที่การทำงานก็จะทำไป ถ้าถามว่าเศรษฐกิจ ก็น่าจะเป็นอันดับ 3 ก็ถ้าเศรษฐกิจดีผู้ประกอบการนักเรียนมีความพร้อมเด็ก พ่อแม่ก็ส่งเรียน

- ผู้ให้ข้อมูล 2 : ที่ส่งผลกับคำรับรองเราที่เกี่ยวข้องเรื่องนี้ที่ว่าสำคัญ คือเรื่องเทคโนโลยี ถ้าเทคโนโลยีเราจับไว ส่งข้อมูลมาให้เราจับไว ไปโรงเรียนอะไรต่าง ๆ มันทำให้เราดำเนินงานได้คล่องเราควบคุม ที่เกี่ยวกับคำรับรองที่เกี่ยวกับโรงเรียนกับ สพฐ. เราสามารถสื่อสารได้รวดเร็วถ้าเทคโนโลยีรวดเร็ว ที่ผ่านมาระบบล่มอยู่เรื่อย มีปัญหาในการรายงาน หรือว่าช่วงเวลาที่เค้าเปิดให้รายงาน 10 วัน แต่มาเสียอยู่ 5 วัน เค้าก็ไม่ขยายแล้ว ส่งผลถึงคำรับรองเหมือนกัน ในส่วนของการเมืองอะไรต่าง ๆ อยู่ในการกำหนด เป็นการเปลี่ยนระดับหัว แต่ถ้าระดับต้น ๆ ของเราไม่เท่าไร การเมืองจะมีผลในระดับ สพฐ. เราก็ทำตามนโยบาย สพฐ.
- ผู้สัมภาษณ์ : มีอะไรเพิ่มเติมไหมคะ
- ผู้ให้ข้อมูล 3 : น่าจะไม่แล้วนะ การเมือง สังคม เทคโนโลยี เศรษฐกิจนี้เป็นยังงี้
- ผู้สัมภาษณ์ : ด้านเศรษฐกิจที่ให้คำนิยามไว้ คือ เหมือนกับเศรษฐกิจดี รัฐบาลจะมีงบประมาณลงมาเยอะ
- ผู้ให้ข้อมูล 3 : ใช่ ๆ ถือเป็นการสนับสนุน จะได้จัดสรรงบประมาณต่อไป
- ผู้ให้ข้อมูล 1 : การเมืองก็เป็นปัญหา นโยบายขาดความต่อเนื่อง งานก็ไม่สัมฤทธิ์ผล เหมือนสร้างบ้าน ดอนแรกบ่อสร้างตึก พอขึ้นเสาเสร็จ ฉันไม่เอา ฉันจะเอาบ้านไม้ อ้าวทุบทิ้ง นี่คือการเมือง นโยบายเปลี่ยนบ่อย บ้านเรา ไม่มั่นคง
- ผู้สัมภาษณ์ : เหมือนกับการเมืองเป็นผลกระทบที่ไม่ค่อยดี แต่ถ้าเป็นด้านเทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อมนี้ ช่วยส่งเสริม
- ผู้ให้ข้อมูล 2 : ช่วยส่งเสริมให้เราทำงาน คล่องตัวขึ้น
- ผู้ให้ข้อมูล 3 : เศรษฐกิจดีก็ทำอะไร ๆ ดี ตามไปด้วย
- ผู้ให้ข้อมูล 1 : ก็เหมือนคนรายนั่นแหละ คนรวยทำอะไรได้ทุกอย่าง คนจนทำลำบาก
- ผู้ให้ข้อมูล 3 : ทำได้ทุกอย่างแต่จะทำให้ความสำคัญหรือเปล่า
- ผู้ให้ข้อมูล 1 : อยู่ที่บ้านนี้ ค่าย ที่นี่ หมู่บ้านนี้ นิยมให้ลูกเรียนหนังสือ เหมือนคนภาคใต้ บอกว่าต้องเรียนหนังสือเก่ง ๆ คุณจะมีหรือไม่มี แต่วัฒนธรรมของชุมชน คือ ลูกต้องเรียนหนังสือ เขาก็สนับสนุนให้ลูกไปโรงเรียนเต็มทีเลย พอเราทำงาน คำรับรอง คุณผลสัมฤทธิ์เด็ก มันก็ตีหมด ขนาดที่อีสาน เค้าไม่นิยมให้ลูกเรียนหนังสือ ให้ทำงาน เด็กก็หายไปจากระบบการศึกษา
- ผู้สัมภาษณ์ : สังคมวัฒนธรรมก็มีส่วนช่วยใช่ไหมคะ
- ผู้ให้ข้อมูล 1 : มีความสำคัญเหมือนกัน

- ผู้ให้ข้อมูล 3 : โดยเฉพาะเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา
ผู้ให้ข้อมูล 1 : วัฒนธรรมองค์กรตอนนี้ที่ให้ความสำคัญมาก
ผู้สัมภาษณ์ : ขอบคุณะสำหรับการให้ข้อมูลในครั้งนี้

จบการสนทนากลุ่ม





ภาคผนวก ง

- ค่า IOC ของแบบสอบถาม
- ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

ตารางแสดงค่าความสอดคล้อง ความเที่ยงตรงจากผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อแบบสอบถาม

เรื่อง ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายในกับปัจจัยภายนอกที่มีต่อระดับความสำเร็จในการ
ปฏิบัติราชการตามคำรับรองปฏิบัติราชการของบุคลากรทางการศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษา ประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 4

ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จ ในการปฏิบัติราชการ ตามคำรับรองปฏิบัติราชการ	ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญคนที่			รวม (ΣR)	IOC
	1	2	3		
ปัจจัยภายในองค์กร					
ด้านโครงสร้างขององค์กร (Structure)					
1. โครงสร้างองค์กรมีรูปแบบที่สอดคล้อง กับการบริหารงาน แต่มีกฎระเบียบและ ความเป็นทางการมาก	1	1	0	2	0.66
2. ทีมผู้บริหารสามารถตัดสินใจและ แก้ปัญหาได้โดยเปิดโอกาสให้บุคลากร มีส่วนร่วมในการแก้ปัญหานั้น ๆ เพื่อกระจายอำนาจการตัดสินใจ	1	1	1	3	1
3. ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกมีส่วนร่วมในการ กำหนดนโยบาย และทิศทางการพัฒนา องค์กร ในการจัดทำแผนปฏิบัติการ ประจำปี	1	1	1	3	1
4. มีความชัดเจนในการแบ่งส่วนงาน ตามความชำนาญเฉพาะอย่าง ทำให้ บุคลากรเกิดความเชี่ยวชาญและเปิดโอกาส ให้สร้างผลงานได้	1	1	1	3	1
5. มีการกำหนดเป้าหมายการทำงานของ แต่ละฝ่ายอย่างชัดเจน ทราบรู้หน้าที่ที่ รับผิดชอบ ไม่คลุมเครือ และปฏิบัติงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผล	1	1	1	3	1

ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จ ในการปฏิบัติราชการ ตามคำรับรองปฏิบัติราชการ	ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญคนที่			รวม (ΣR)	IOC
	1	2	3		
ด้านยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy)					
6. มีวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์อย่างชัดเจนและประชาสัมพันธ์ให้เจ้าหน้าที่ได้ทราบ	1	1	1	3	1
7. วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ	1	1	1	3	1
8. มีการจัดทำแผนการปฏิบัติการ และปฏิบัติตามแผน พร้อมด้วยมีการติดตามรายงานผลอย่างจริงจัง	1	1	1	3	1
9. แผนการปฏิบัติการได้กำหนดขั้นตอนการทำงานเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติที่สามารถปฏิบัติได้จริง	1	1	1	3	1
10. ยุทธศาสตร์ขององค์กร ถูกสร้างขึ้นอย่างสอดคล้องกับเป้าหมายการทำงานของแต่ละฝ่าย	1	1	1	3	1
ด้านภาวะผู้นำขององค์กร (Leadership)					
11. ผู้นำองค์กรเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล สามารถพัฒนาองค์กรให้มีความพร้อมในการปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่เสมอ	1	1	1	3	1
12. ผู้นำองค์กรมีความรู้และใช้อำนาจในการบริหารสั่งการได้ถูกต้องและชัดเจน	1	1	1	3	1
13. ผู้นำองค์กรเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น แต่ยึดความคิดเห็นของตนเองเป็นหลัก	1	1	1	3	1

ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จ ในการปฏิบัติราชการ ตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ	ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญคนที่			รวม (ΣR)	IOC
	1	2	3		
14. ผู้นำองค์กรมีเหตุผลและมีความ ยุติธรรมในการควบคุมบังคับบัญชา	1	1	1	3	1
15. ผู้นำองค์กรมีการผลักดันและสร้าง แรงจูงใจให้บุคลากรมีความกระตือรือร้น ในการปฏิบัติงาน พยายามคิดสิ่งใหม่ๆ เข้ามาใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนา ตนเองและองค์กรเสมอ	1	1	1	3	1
ด้านบุคลากรขององค์กร (Staff)					
16. ท่านมีความรู้ความเข้าใจและสามารถ ปฏิบัติงานได้ตรงตามเป้าหมายตามที่ แผนปฏิบัติการกำหนดไว้	1	1	1	3	1
17. ท่านสามารถพัฒนาตนเอง โดยมีการ เรียนรู้ตลอดเวลา และสามารถปรับตัวเข้า กับสิ่งใหม่ๆ ได้	1	1	1	3	1
18. ท่านสามารถตัดสินใจการปฏิบัติงาน ของท่านได้ถูกต้องตามแนวทางของ วิสัยทัศน์องค์กร	1	1	1	3	1
19. ท่านสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับ มอบหมายให้เสร็จทันตามเวลาที่กำหนด	1	1	1	3	1
20. ท่านสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลได้ ด้วยทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด	1	1	1	3	1
ด้านการสื่อสารและการประชาสัมพันธ์					
21. มีการประชุม ชักซ้อม และทำความเข้าใจ คณะกรรมการผู้รับผิดชอบเกี่ยวกับ การปฏิบัติงานตามคำรับรองการปฏิบัติ ราชการขององค์กร	1	1	1	3	1

ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จ ในการปฏิบัติราชการ ตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ	ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญคนที่			รวม (ΣR)	IOC
	1	2	3		
22. มีการประชุมชี้แจง ประชาสัมพันธ์ให้ บุคลากรทั้งหมดทราบเรื่องการปฏิบัติงาน ตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ	1	1	1	3	1
23. มีการจัดตั้งศูนย์หรือหน่วย ประสานงานที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติ ราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ขององค์กร	1	1	1	3	1
24. มีการรายงานให้ผู้บังคับบัญชาทราบ เป็นระยะ ๆ ตลอดระยะเวลาการปฏิบัติงาน ตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ	1	1	1	3	1
25. มีการประชาสัมพันธ์ให้หน่วยงาน ภายนอกทราบถึงการปฏิบัติราชการตาม คำรับรองการปฏิบัติราชการขององค์กร	1	1	1	3	1
ปัจจัยภายนอกองค์กร					
ด้านสภาพแวดล้อมทางการเมือง					
26. การขาดเสถียรภาพทางการเมืองส่งผล ให้นโยบายบางเรื่องขาดความต่อเนื่องหรือ มีการเปลี่ยนแปลงทำให้การทำงานได้รับ ผลกระทบ	1	1	1	3	1
27. กฎระเบียบและนโยบายของหน่วยงาน ภายนอก ไม่เอื้อต่อการทำงานขององค์กร	1	1	1	3	1
28. รัฐธรรมนูญ พุทธศักราช 2550 เปิด โอกาสให้ประชาชนและชุมชนมีส่วนร่วม ในการดำเนินการของรัฐมากขึ้น ทำให้ องค์กรต้องปรับกระบวนการงานและขั้นตอน การทำงานอย่างเป็นระบบ โปร่งใส มีส่วนร่วม และมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น	1	1	1	3	1

ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จ ในการปฏิบัติราชการ ตามคำรับรองปฏิบัติราชการ	ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญคนที่			รวม (ΣR)	IOC
	1	2	3		
29. กฎหมายที่ร่างขึ้นใหม่และมีผลบังคับใช้ สอดคล้องกับการทำงานขององค์กร จำเป็นต้องเพิ่มภารกิจในการดำเนินการตามกฎหมายดังกล่าวด้วย	1	1	1	3	1
30. นโยบายรัฐบาลมีผลต่อการปฏิบัติราชการขององค์กร	1	1	1	3	1
ด้านสภาพแวดล้อมทางสังคมและวัฒนธรรม					
31. สังคมยังไม่เข้าใจถึงการปฏิรูประบบราชการจนส่งผลให้เกิดอุปสรรคต่อการทำงานต้องปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานในระบบราชการ	1	1	1	3	1
32. สังคมคาดหวังให้ผลการทำงานขององค์กรเกิดประโยชน์สูงสุดแก่นักเรียน ครู และผู้ปกครอง ทั้งด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและคุณธรรมจริยธรรม	1	1	1	3	1
33. การเปลี่ยนแปลงด้านประชากรส่งผลต่อนโยบายและการปฏิบัติงานขององค์กร	1	1	1	3	1
ด้านสภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อม					
34. มีการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมสมัยใหม่เข้ามาใช้ในการบริหารจัดการ ปฏิบัติงานเพื่อช่วยลดการใช้พลังงาน เพิ่มประสิทธิภาพและลดระยะเวลาในการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างมาก	1	1	1	3	1
35. มีเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ซึ่งองค์กรสามารถนำมาใช้เป็นเครื่องมือเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารและให้บริการ	1	1	1	3	1

ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จ ในการปฏิบัติราชการ ตามคำรับรองปฏิบัติราชการ	ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญคนที่			รวม (ΣR)	IOC
	1	2	3		
36. องค์กรสามารถปรับตัวได้ทันตาม การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีอย่างไม่ เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติราชการ	1	1	1	3	1
37. มีการถ่ายทอดความรู้ด้านเทคโนโลยีที่ ใช้ในการปฏิบัติราชการภายในองค์กรอย่าง สม่ำเสมอต่อเนื่อง	1	1	1	3	1
38. ภัยธรรมชาติเป็นอุปสรรคต่อการ ปฏิบัติงาน เช่น อุทกภัย แผ่นดินไหว	1	0	1	2	0.66
ด้านสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ					
39. อัตราการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ ส่งผลต่อการทำงานขององค์กร เช่น ถ้า เศรษฐกิจดี การจัดสรรงบประมาณจาก รัฐบาลได้เพิ่มมากขึ้นสามารถสร้างสรรค์ โครงการดี ๆ ให้เกิดขึ้นได้	1	1	1	3	1
40. หากเกิดภาวะเศรษฐกิจฝืดเคือง ไม่ว่า จะเป็น น้ำมันแพง ข้าวของเครื่องใช้แพง ทรัพยากรในการทำงานราคาสูงขึ้น ทำให้ กระทบต่อการใช้งบประมาณเพื่อการ ทำงาน	1	1	1	3	1
41. งบประมาณที่ได้รับมีจำกัด ทำให้บาง โครงการต้องชะลอการทำงานบางส่วน	1	1	1	3	1

ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

Reliability

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

-

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Reliability Coefficients

N of Cases = 30.0

N of Items = 41

Alpha = .9394

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

-

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	STRU1	2.1333	.8996	30.0
2.	STRU2	3.8667	.8193	30.0
3.	STRU3	3.5667	.8584	30.0
4.	STRU4	3.7000	.7944	30.0
5.	STRU5	3.9333	.9803	30.0
6.	STRA1	4.4000	.6747	30.0
7.	STRA2	4.3333	.7581	30.0
8.	STRA3	4.2333	.8172	30.0
9.	STRA4	4.2000	.7144	30.0
10.	STRA5	3.9333	.6397	30.0
11.	LEAD1	4.4000	.8137	30.0
12.	LEAD2	4.3333	.8023	30.0
13.	LEAD3	2.1000	.8847	30.0
14.	LEAD4	3.9667	.8899	30.0
15.	LEAD5	3.9667	.9279	30.0
16.	STAF1	4.1333	.5713	30.0
17.	STAF2	4.2333	.7279	30.0
18.	STAF3	4.0333	.8087	30.0
19.	STAF4	4.2667	.6915	30.0
20.	STAF5	4.3000	.5960	30.0

21.	INFO1	4.0333	.6687	30.0
22.	INFO2	4.0000	.6433	30.0
23.	INFO3	3.5000	1.0086	30.0
24.	INFO4	3.8333	.8339	30.0
25.	INFO5	3.3667	.9279	30.0
26.	POL11	3.6333	.8503	30.0
27.	POL12	3.0333	.8899	30.0
28.	POL13	3.9333	.6915	30.0
29.	POL14	3.6000	.7701	30.0
30.	POL15	4.2000	.6103	30.0
31.	CULT1	3.8667	.7303	30.0
32.	CULT2	4.2667	.7397	30.0
33.	CULT3	3.7000	.6513	30.0
34.	TECH1	4.3000	.5960	30.0
35.	TECH2	4.2333	.6261	30.0
36.	TECH3	4.1000	.6618	30.0
37.	TECH4	3.5000	.9738	30.0
38.	TECH5	2.9333	.9803	30.0
39.	ECON1	3.9000	.7589	30.0
40.	ECON2	4.0333	.7184	30.0
41.	ECON3	4.1667	.6477	30.0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	158.1667	299.5920	17.3087	41

-

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Reliability Coefficients

N of Cases = 30.0 N of Items = 41

Alpha = .9394

ภาคผนวก จ

- หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบเครื่องมือ
- หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูล

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยทักษิณ
อำเภอเมือง จังหวัดสงขลา ๙๐๐๐๐

๑ ธันวาคม ๒๕๕๔

☒ ผู้รับทราบเรื่อง

☐ ไม่เกี่ยวข้อง ขอความอนุเคราะห์

☐ กลับไปถามผู้ดูแลศูนย์เรียน ผู้อำนวยการ

☐ ถูกใจ สนับสนุน ส่งเสริม

☐ กลุ่มให้เหตุผลเพราะ มหาวิทยาลัยศิลปศาสตร์มหาวิทยาลัย

☐ กลับมาเยี่ยมศูนย์เพื่อเรียนรู้ นิสิตผู้นำปฏิบัติราชการตาม

☐ ขาดความรู้ ประถมศึกษาจนกระทั่ง

☐ ICT โดยมีคณะ

Handwritten signature: *[Signature]*

โดยมีคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ดังนี้

อาจารย์ ดร.อมลวรรณ วีระธรรมโม

รองศาสตราจารย์ ดร. นิรันดร์ จุลทรัพย์

ประธานกรรมการ
กรรมการ

เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์ของนิสิตดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือการทำวิจัย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.นิรันดร์ จุลทรัพย์)

รองศาสตราจารย์สาขาวิชาจิตวิทยาและการแนะแนว
รักษาการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

โทรคัพพ์/โทรสาร ๐-๗๕๕๕-๓๙๘๘



ທີ່ 45 64.18/ 1851

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยทักษิณ
อำเภอเมือง จังหวัดสงขลา ๙๐๐๐๐

๑๕ มิถุนายน ๒๕๕๔

[illegible]

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย
โทรศัพท์/โทรสาร ๐-๗๔๔๔-๓๘๘๘

152



สำนักงานอธิการบดีเพื่อการศึกษา	
นครศรีธรรมราช เขต 4	
เลขที่รับ	2489 222
วันที่	20 ส.ย. 2554
เวลา	 น.

ที่ ศธ ๖๔.๑๘/๖๔๕๘

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยทักษิณ
อำเภอเมือง จังหวัดสงขลา ๙๐๐๐๐

๒๕ มิถุนายน ๒๕๕๔

☒	เรื่อง ขออนุญาต
☐	เรื่อง ขออนุญาต
☐	เรื่อง ขออนุญาต
☐	เรื่อง ขออนุญาต
☐	เรื่อง ขออนุญาต
☐	เรื่อง ขออนุญาต
☐	เรื่อง ขออนุญาต
☐	เรื่อง ขออนุญาต
☐	เรื่อง ขออนุญาต
☐	เรื่อง ขออนุญาต

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต ๔

มหาวิทยาลัยทักษิณ ขอรับรองว่า นางสาวราวดี อาภากร เป็นนิสิตระดับปริญญาโทหลักสูตร
ศึกษาศาสตรบัณฑิต สาขาวิชานโยบายและการวางแผนสังคม ของมหาวิทยาลัยทักษิณ

นิสิตผู้นี้กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยกับระดับความสำเร็จในการ
ปฏิบัติราชการตามคำรับรองปฏิบัติราชการของบุคลากรทางการศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต ๔

โดยมีคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ดังนี้

อาจารย์ ดร.อมลวรรณ วีระธรรมโม

ประธานกรรมการ

รองศาสตราจารย์ ดร.นิรันดร์ จุลทรัพย์

กรรมการ

เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์ของนิสิตดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์
ให้นายจรัส เพชรทับ ผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา ซึ่งเป็นบุคลากร
ในสังกัดของท่าน เป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือการทำวิจัย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.นิรันดร์ จุลทรัพย์)

รองศาสตราจารย์สาขาวิชาจิตวิทยาและการแนะแนว

รักษาการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

โทรศัพท์/โทรสาร ๐-๗๔๔๔-๓๙๘๘



ร.ศธ ๖๔.๑๘/๒๐๐๐

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยทักษิณ
อำเภอเมือง จังหวัดสงขลา ๙๐๐๐๐

๗/ กรกฎาคม ๒๕๕๔

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต ๓

มหาวิทยาลัยทักษิณ ขอรับรองว่า นางสาวณรวดี อาภากร เป็นนิสิตระดับปริญญาโทหลักสูตร
ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชานโยบายและการวางแผนสังคม ของมหาวิทยาลัยทักษิณ

นิสิตผู้นี้กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยกับระดับความสำเร็จในการ
ปฏิบัติราชการตามคำรับรองปฏิบัติราชการของบุคลากรทางการศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต ๔

โดยมีคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ดังนี้

อาจารย์ ดร.อมลวรรณ วีระธรรมโม

ประธานกรรมการ

รองศาสตราจารย์ ดร. นิรันดร์ จุลทรัพย์

กรรมการ

เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์ของนิสิตดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้นิสิตผู้นี้
เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยครั้งนี้จากท่าน อนุญาตให้นายบารอง มีสุวรรณ รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต ๓ เป็นผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สมภพ อินทสุวรรณ)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

โทรศัพท์/โทรสาร ๐-๗๔๔๔-๓๙๘๘



ที่ ศธ ๖๔.๑๘/พ0๐๓

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยทักษิณ
อำเภอเมือง จังหวัดสงขลา ๙๐๐๐๐

๗ กรกฎาคม ๒๕๕๔

เรื่อง ขออนุญาตขอความเห็นชอบรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต ๓

มหาวิทยาลัยทักษิณ ขอรับรองว่า นางสาวณรรตติ อาภากร เป็นนิสิตระดับปริญญาโทหลักสูตร
ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชานโยบายและการวางแผนสังคม ของมหาวิทยาลัยทักษิณ

นิสิตผู้นี้กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยกับระดับความสำเร็จในการ
ปฏิบัติราชการตามคำรับรองปฏิบัติราชการของบุคลากรทางการศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาานครศรีธรรมราช เขต ๔

โดยมีคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ดังนี้

อาจารย์ ดร.อมลวรรณ วีระธรรมโม

ประธานกรรมการ

รองศาสตราจารย์ ดร. นิรันดร์ จุลทรัพย์

กรรมการ

เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์ของนิสิตดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย จึงใคร่ขออนุญาตให้ท่านเป็น
ผู้ให้ข้อมูลเพื่อการวิจัยในครั้งนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาต และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สมภพ อินทสุวรรณ)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สํ นํกนํนํบัณฑิตวิทยาลัย

โทรศัพท์/โทรสาร ๐-๗๔๔๔-๓๔๘๘

166



สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
นครศรีธรรมราช เขต 4
เลขที่รับ 2977 225
วันที่ 12 ก.ค. 2554
เวลา

ที่ ศธ ๖๔.๑๘/๒๐๐๒

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยทักษิณ

อำเภอเมือง จังหวัดสงขลา.๘๐๐๐๐

☒ กลุ่มผู้บริหาร
☐ กลุ่มบริหารงานภายในและสัมพันธ์
☐ กลุ่มเผยแพร่ข้อมูลความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย
☐ กลุ่มส่งเสริมวิชาการ
☐ กลุ่มบริหารงานทั่วไป
☐ กลุ่มบริหารงานงบประมาณ
☐ กลุ่มบริหารงานอาคารสถานที่
☐ กลุ่มบริหารงานแผนงาน
☐ กลุ่มบริหารงานประกันคุณภาพ
☐ กลุ่มบริหารงานอื่น ๆ

๗/ กรกฎาคม ๒๕๕๔

มหาวิทยาลัยทักษิณ ขอรับรองว่า นางสาวราวดี อากาศ เป็นนิสิตระดับปริญญาโทหลักสูตร

ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชานโยบายและการวางแผนสังคม ของมหาวิทยาลัยทักษิณ

นิสิตผู้นี้กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยกับระดับความสำเร็จในการ

ปฏิบัติราชการตามคำรับรองปฏิบัติราชการของบุคลากรทางการศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต ๔

โดยมีคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ดังนี้

อาจารย์ ดร.อมลวรรณ วีระธรรมโม

ประธานกรรมการ

รองศาสตราจารย์ ดร. นิรันดร์ จุลทรัพย์

กรรมการ

เพื่อให้การทำวิทยานิพนธ์ของนิสิตดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้นิสิตผู้นี้
เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยครั้งนี้จากบุคลากรทางการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
นครศรีธรรมราช เขต ๔

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สมภพ อินทสุวรรณ์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

โทรศัพท์/โทรสาร ๐-๗๔๔๔-๓๔๘๘



ภาคผนวก **ฉ**

แผนการดำเนินงานการจัดทำวิทยานิพนธ์

แผนการดำเนินงานการจัดทำวิทยานิพนธ์

ขั้นตอนกิจกรรม	ระยะเวลา	ธ.ค.53	ม.ค.54	ก.พ.54	มี.ค.54	เม.ย.54	พ.ค.54	มิ.ย.54	ก.ค.54	ส.ค.54	ก.ย.54	ต.ค.54
ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	↔											
เสนอพร้อมอนุมัติชื่อเรื่อง และอาจารย์ที่ปรึกษา	↔ 23 ม.ค.											
ดำเนินการจัดทำเค้าโครง							↔ 31 พ.ค.					
การพิจารณาเค้าโครง (สอบ 3 บท)												
ดำเนินการทำวิทยานิพนธ์ (ภายใต้การแนะนำดูแลของอาจารย์ที่ปรึกษา)								↔				
- สร้างเครื่องมือและทดลองใช้									↔			
- เก็บรวบรวมข้อมูล												
- วิเคราะห์และแปลผลข้อมูล											↔ 15 ก.ย.	
การสอบปากเปล่า (สอบ 5 บท)												
ตรวจรูปแบบวิทยานิพนธ์											↔	↔
การอนุมัติสำเร็จการศึกษา (การเผยแพร่ผลงานวิทยานิพนธ์)												↔

ประวัติย่อผู้วิจัย

ชื่อ – ชื่อสกุล	นางสาวณรรวดี อากาศ
วัน เดือน ปีเกิด	7 กรกฎาคม 2525
สถานที่เกิด	จังหวัดปัตตานี
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	51/7 หมู่ 1 ต.ท่าซิ่น อ.ท่าศาลา จ.นครศรีธรรมราช 80160
ตำแหน่งหน้าที่การงานปัจจุบัน	นักวิเคราะห์นโยบายและแผน
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	ช่วยราชการที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 4
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2547	หลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาบริหารธุรกิจระหว่างประเทศ มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ จังหวัดนครศรีธรรมราช
พ.ศ. 2554	หลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชานโยบายและการวางแผนสังคม มหาวิทยาลัยทักษิณ จังหวัดสงขลา