

**การพัฒนาระบบบริหารงานกลุ่มนโยบายและแผน
ตามแนวทางการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน***

**Development of Administrative System in line with
Result-Based Management for Policy and Planning Unit,
Educational Service Area Offices Basic Education
Commission Office.**

กฤษฎณา สว่างแสง¹

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา (1) สภาพปัจจุบันของการบริหารงาน ระบบบริหารงานของกลุ่มนโยบายและแผน (2) ประสิทธิภาพของการบริหารงาน (3) พัฒนาระบบการบริหารงานของกลุ่มนโยบายและแผนตามแนวทางการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ (4) ตรวจสอบระบบการบริหารงานตามแนวทางการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ ประชากรที่ใช้ในการวิจัยจำนวน 185 คน ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 126 คน เครื่องมือที่ใช้คือ แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา การหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยพบว่า (1) สภาพปัจจุบันของการบริหารงานกลุ่มนโยบายและแผน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ด้านประสิทธิผลมีแบบอย่างที่ดีในการเลือกบุคลากรที่มีความถนัดในการบริหารนโยบายและแผน ขั้นตอนการบริหารจัดการเป็นระบบ มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศจัดโครงสร้างการบริหารงานในกลุ่มอย่างชัดเจน จัดทำพรรณนางานพัฒนาบุคลากรอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง จัดทำแผนชัดเจน มีการจัดประชุมบุคลากรเป็นประจำ ริเริ่มสร้างสรรค์วิธีการปฏิบัติงาน มีการแบ่งหน้าที่ให้บุคลากรรับผิดชอบสถานศึกษาในเขตพื้นที่ มุ่งเน้นการประสานงานกับสถานศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง (3) ระบบการบริหารงานกลุ่มนโยบายและแผน ตามแนวทางการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ มีหลายองค์ประกอบรวมกัน ทำงานเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน ระบบที่พัฒนาขึ้นมีความชัดเจน ครอบคลุม ง่ายและสะดวกในการนำไปใช้ ต่างจากเดิมที่เป็นการบริหารงานที่ไม่มีระบบชัดเจน (4) ผลการตรวจสอบระบบโดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิและการสอบถามผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน ต่างมีความเห็นว่าระบบการบริหารงานกลุ่มนโยบายและแผน ตามแนวทางการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ

คำสำคัญ: การบริหารนโยบายและแผน, การบริหารจัดการแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

¹นักศึกษาลัทธิศึกษาศาสตร์ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย

^{*}เป็นส่วนหนึ่งของวิทยานิพนธ์ระดับดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย ปีการศึกษา 2552

อาจารย์ที่ปรึกษา: รองศาสตราจารย์ ดร. โชติ เพชรชื่น

Abstract

This research aims to study (1) the current state of the administration of the policy and planning unit (2) the effectiveness of the management, (3) to develop the management system of the policy and planning unit in accordance with result-base management (4) to monitor the system. Sample of 126 people are select from 185 people used is to collect data are questionnaires and interview. Data are analyzed by content analysis. Percentage, mean, and standard deviation. Findings show (1) the current state of the administration of policies and planning unit. Office of Education. Board of Education. Overall, the level and (2) the effectiveness of policies and management plans. Office of Education. Board of Education has a role model. The selection of personnel who have an interest and expertise in the management of policies and plans. The process management system. With the use of information technology to assist in the administration. The management structure in the explicitly We describe the preparation of responsibility. To develop a consistent and continuous. The plan is clear. Personnel have been meeting regularly. The creative practices. The division is responsible for school personnel in the area. Focus on working with schools in the area and agencies involved (3) Management System Policy and Planning. Guided by the management to focus on achievement. Office of Education. Board of Education. Consists of several elements together. And work relationships. Developed a comprehensive system that is clear, simple and easy to use. Unlike the old system of administration that is not clear (4) The inspection by members of the seminar and asked the Director of Policy and Planning. Are of the opinion that the management system in accordance with the policies and management plans that focus on achievement. Office of Education. Board of Education. Appropriate and feasible in practice.

Keywords: Policy and planning management

ความนำ

กลุ่มนโยบายและแผน เป็นกลุ่มงานหนึ่งในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีภารกิจ ในการจัดทำข้อมูลสารสนเทศ งานนโยบายและแผน การวิเคราะห์งบประมาณ การติดตาม ประเมินผล และรายงาน และงานเลขานุการคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2548 หน้า 43) แต่จากการดำเนินงานที่ผ่านมา จะเห็นได้ว่ากลุ่มนโยบายและแผน เป็นกลุ่มงานที่มีความสำคัญยิ่งในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพราะจะต้องกำหนดนโยบายและจัดทำแผนขององค์กร จึงมีภารกิจมอบหมายตามโครงสร้างและนอกโครงสร้างมากมาย

แต่อัตรากำลังของบุคลากรในกลุ่มนโยบายและแผนกลับสวนทางต่อภาระหน้าที่ เพราะขาดแคลนมาก ส่วนใหญ่ใน 185 เขต จะมีอัตรากำลังเขตละ 1-10 คน และเมื่อทำงานไปได้ระยะหนึ่งจะมีบุคลากรในกลุ่มโอนย้ายงานไปอยู่กลุ่มงานอื่นมาก และไม่ค่อยมีบุคลากรจากกลุ่มงานอื่นย้ายมาปฏิบัติหน้าที่ในกลุ่มนโยบายและแผน เพราะเห็นว่าเป็นกลุ่มที่มีภาระงานมากและต้องทำงานแข่งกับเวลาเสมอจากการประชุมสัมมนาประธานคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา เมื่อวันที่ 23 เมษายน 2550 ณ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์ พบว่า ยังมีปัญหาในการดำเนินงานของกลุ่มนโยบายและแผน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้น

พื้นฐาน, 2550 หน้า 40) ได้แก่ การบริหารยังไม่มีระบบ และขั้นตอนที่ชัดเจน การบริหารงานกลุ่มนโยบายและแผน ยังไม่เป็นไปตามแนวทางการบริหารที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ และ ยังไม่ได้มีการบริหารจัดการที่สอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพ การบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ซึ่งเป็นนโยบายสำคัญ ของรัฐบาลและกระทรวง ศึกษาธิการ

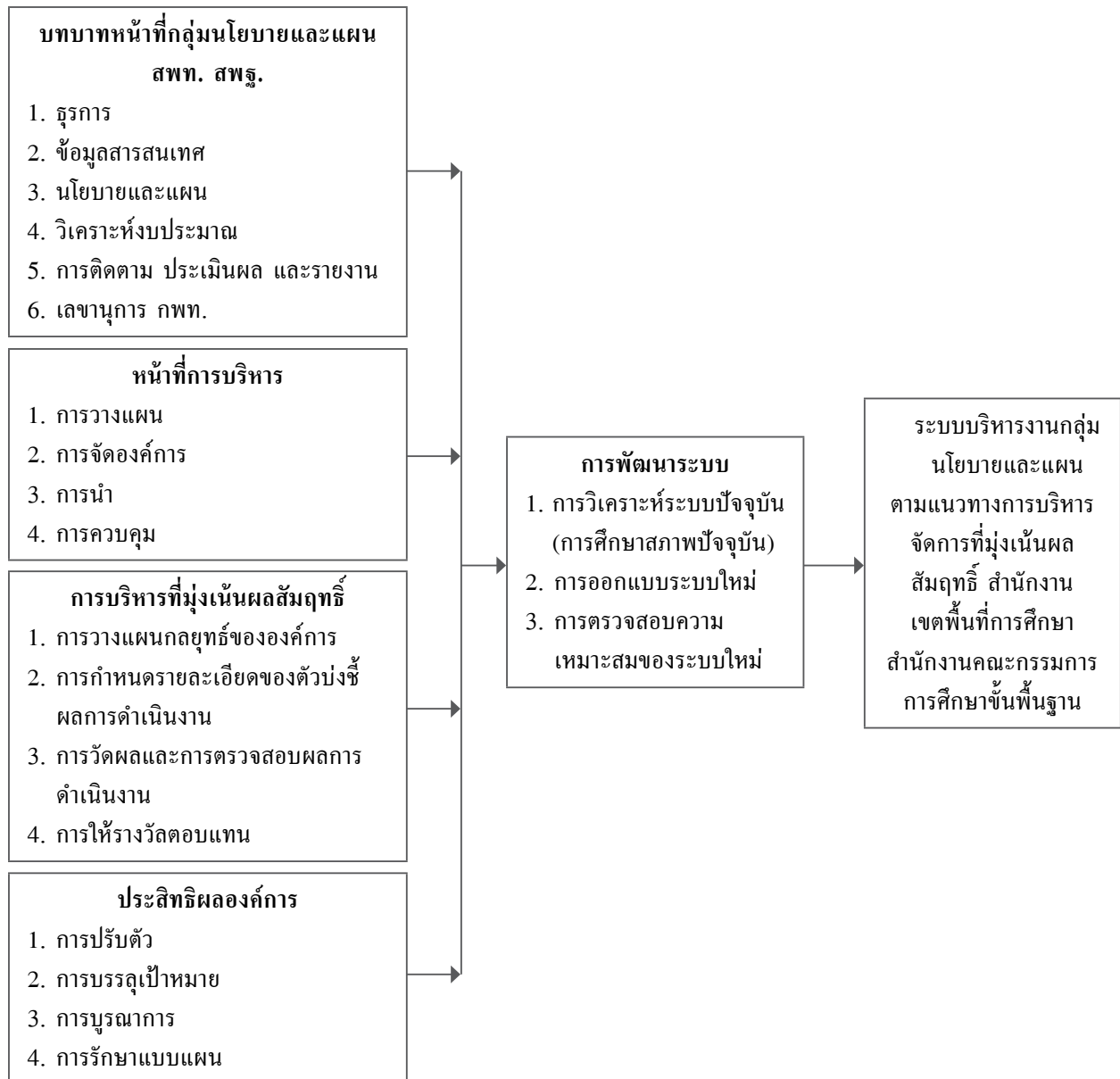
จากรายงานผลการบริหารและการจัดการศึกษา ขั้นพื้นฐานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 185 เขต ประจำปีงบประมาณ 2549 พบว่า การบริหารจัดการยัง ไม่มีรูปแบบการจัดเก็บข้อมูล ไม่มีแนวทางปฏิบัติงานที่ ชัดเจนและมีมาตรฐาน เจ้าหน้าที่ขาดความรู้ ความสามารถ เฉพาะด้าน เฉพาะตำแหน่ง การปรับเปลี่ยนและโยกย้าย บุคลากรบ่อย ทำให้การปฏิบัติงานไม่ต่อเนื่อง การจัดสรร งบประมาณล่าช้า ไม่เพียงพอ (สำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2550 หน้า 43) และจากการไปตรวจ ติดตามสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและจากการประชุม หัวหน้ากลุ่มนโยบายและแผน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พบว่า ยังไม่มีการทำงานที่เป็นระบบอย่างชัดเจน เป็นการ บริหารงานตามคำสั่งจากหน่วยงานต้นสังกัด ไม่ได้นำแนวคิด ทฤษฎีการบริหารจัดการยุคใหม่มาใช้ในการบริหารงาน ขาดระบบการทำงานและไม่มีแนวทางการปฏิบัติงานที่ ชัดเจน นอกจากนี้นโยบายของรัฐบาล กระทรวงศึกษาธิการ สำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้มุ่งเน้น ให้ทุกหน่วยงานบริหารจัดการโดยมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์

(result-based management) ซึ่งกลุ่มนโยบายและแผน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ก็ต้องบริหารจัดการตาม แนวคิดนี้ด้วย ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะทำการวิจัยเพื่อ พัฒนาระบบบริหารงานกลุ่มนโยบายและแผน ตามแนวทาง การบริหารจัดการที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานขึ้น ซึ่งผลการวิจัยจะทำให้ได้ระบบการบริหารงานและทำให้ ประสิทธิภาพการบริหารงานกลุ่มนโยบายและแผนสูงขึ้น

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันของการบริหารงานกลุ่ม นโยบายและแผน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. เพื่อศึกษาประสิทธิผลของการบริหารงานกลุ่ม นโยบายและแผน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
3. เพื่อพัฒนาระบบการบริหารงานกลุ่มนโยบาย และแผน ตามแนวทางการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน
4. เพื่อศึกษาผลการตรวจสอบระบบการบริหารงาน กลุ่มนโยบายและแผน ตามแนวทางการบริหารจัดการที่ มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัยประกอบด้วย 5 ขั้นตอนมีรายละเอียดดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดกรอบความคิดในการวิจัย โดยการศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ เพื่อวิเคราะห์เอกสาร โดยใช้แบบวิเคราะห์เอกสาร แล้วทำสาระเป็นข้อมูลประกอบการกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย

ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์การบริหารงานกลุ่มนโยบายและแผน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปัจจุบัน การดำเนินงานในขั้นนี้ มีกิจกรรมย่อย 2 ประการ โดยศึกษา ดังนี้

1. การศึกษาสภาพปัจจุบันของการบริหารงานกลุ่มนโยบายและแผน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นหัวหน้ากลุ่มนโยบายและแผน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา

ขั้นพื้นฐาน จำนวน 126 คน เก็บรวบรวมข้อมูล ด้วยการสอบถามโดยใช้แบบสอบถาม เพื่อให้ได้ข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและปัญหาในการบริหารงานกลุ่มนโยบายและแผน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2. การศึกษาประสิทธิผลของการบริหารงานกลุ่มนโยบายและแผน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีแบบอย่างที่ดีในการบริหารงาน โดยศึกษาจากผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และหัวหน้ากลุ่มนโยบายและแผน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีแบบอย่างที่ดีในการบริหารงาน จำนวน 5 แห่ง 5 คน แบบเจาะจง เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์โดยใช้แบบสัมภาษณ์ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็นแบบอย่างที่ดี และปัจจัยที่ทำให้การบริหารงานกลุ่มนโยบายและแผน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประสบผลสำเร็จ

ขั้นตอนที่ 3 การร่างระบบบริหารงานกลุ่มนโยบายและแผน ตามแนวทางการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจากผลการศึกษาในขั้นตอนที่ 2 แล้วนำไปสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน จากผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของร่างระบบบริหารงานกลุ่มนโยบายและแผน ตามแนวทางการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์โดยใช้แบบสัมภาษณ์ แล้วนำข้อมูลที่ได้มาปรับร่างระบบบริหารงานกลุ่มนโยบายและแผน ตามแนวทางการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ขั้นตอนที่ 4 การตรวจสอบความเหมาะสมของระบบบริหารงาน โดยการจัดสัมมนาผู้ทรงคุณวุฒิ จากผู้แทนสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา สำนักงาน

คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษา และเอกชน จำนวน 38 คน เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการประชุมสัมมนาโดยวิธีการแบบ Connoisseurship แล้วนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์เกี่ยวกับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของระบบ ผู้วิจัยทำการปรับปรุงระบบ

ขั้นตอนที่ 5 การทดสอบ ปรับปรุง และนำเสนอระบบบริหารงานกลุ่มนโยบายและแผน ตามแนวทางการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยทำการปรับปรุงระบบแล้วนำเสนอผลการวิจัยต่อไป

ผลการวิจัย

ตอนที่ 1 สภาพปัจจุบันของการบริหารงานกลุ่มนโยบายและแผน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1. สถานภาพและข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ปฏิบัติงานในเขตพื้นที่การศึกษา เขต 2 จำนวน 67 คน คิดเป็นร้อยละ 54.92 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาส่วนใหญ่ตั้งอยู่ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 37 เขต คิดเป็นร้อยละ 30.33 และส่วนใหญ่เห็นว่าจำนวนบุคลากรที่ปฏิบัติงานในกลุ่มงานนโยบายและแผนน้อยกว่าเกณฑ์ควรมี จำนวน 93 คน คิดเป็นร้อยละ 76.23

2. สภาพการบริหารงานกลุ่มนโยบายและแผน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในปัจจุบันสภาพการบริหารงานกลุ่มนโยบายและแผน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.93 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.50 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากทุกด้าน

3. สรุปผลการศึกษาสภาพปัจจุบันของการบริหารงานกลุ่มนโยบายและแผน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

3.1 การบริหารที่ปฏิบัติได้ผลดี มากที่สุด ได้แก่ ด้านการบริหารที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ การวางแผนกลยุทธ์ เกี่ยวกับการกำหนดเป้าประสงค์สอดคล้องกับพันธกิจ และวิสัยทัศน์

3.2 การบริหารที่ต้องปรับปรุง มากที่สุด ได้แก่ ด้านการให้รางวัลตอบแทน เกี่ยวกับการให้ผลการปฏิบัติงาน เป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาความดีความชอบพิเศษ ในการเลื่อนขั้นเงินเดือน เลื่อนระดับและปรับตำแหน่ง

ตอนที่ 2 ประสิทธิภาพของการบริหารงานกลุ่ม นโยบายและแผน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ที่มีแบบอย่างที่ดี พบว่า มีการบริหารจัดการที่สอดคล้องกับ หลักการบริหารที่ดี 11 องค์ประกอบคือ

1. การบริหารกลุ่มงานธุรการ คือ (1) มีระบบการทำงานธุรการแบบ e-filling (2) ปรับสภาพการทำงาน เป็น e-office หรือ สำนักงานไร้กระดาษ (3) ทำให้สามารถเชื่อมต่อและสื่อสารกับสถานศึกษาผ่านระบบ internet

2. การบริหารกลุ่มงานสารสนเทศ (1) มีการจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศโดยใช้คอมพิวเตอร์ (2) ใช้วิธีการติดตามสร้างเครือข่ายใช้ mail เพราะว่าโรงเรียนต้องเปิดให้บริการ internet ทุกวัน (3) จัดกระทำข้อมูลให้เป็นปัจจุบัน พร้อมใช้งาน และให้บริการ ทั้งทางระบบเอกสาร เผยแพร่ทาง Website ทำให้กลุ่มงานแผนงานและโครงการกลุ่มงานวิเคราะห์งบประมาณ กลุ่มงานติดตามประเมินผล และรายงาน และกลุ่มงานเลขานุการคณะกรรมการ คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาสามารถบริหารจัดการ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (4) มีการเชื่อมโยงฐานข้อมูลกับระบบข้อมูลสารสนเทศภูมิศาสตร์ ทำให้สามารถวิเคราะห์เชิงพื้นที่ได้ มีผลต่อระบบการวางแผน ด้วยเทคนิคแผนที่ การศึกษา (school mapping) ที่มีประสิทธิภาพ

3. การบริหารกลุ่มงานนโยบายและแผน (1) ทำบันทึกข้อตกลงระหว่างเขตพื้นที่การศึกษา กับสถานศึกษา (2) มีการใช้ตัวชี้วัด three in one คือนำ 3 ด้าน มาสร้างตัวชี้วัดขึ้นมา มี KPI มีประเมิน 18มาตรฐานของสำนักรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา มีระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน (3) การวางแผนบริหารจัดการ

ศึกษาด้วยเทคนิคแผนที่การศึกษา (school mapping) ที่เชื่อมกับระบบข้อมูลสารสนเทศภูมิศาสตร์ ส่งผลให้สามารถบริหารจัดการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาเชิงลึกได้ทั้งด้านสิทธิและโอกาส ด้านคุณภาพ และด้านประสิทธิภาพ (4) มีปฏิทินการดำเนินงาน ทำให้การรายงานเป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด (5) การจัดทำ Blueprint for Change และการจัดทำ PMQA สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

4. การบริหารกลุ่มงานวิเคราะห์งบประมาณ มีคณะกรรมการร่วมในการพิจารณาจัดสรรงบประมาณโดย (1) ดูสภาพความต้องการและดูฐานข้อมูลความขาดแคลนด้วยจะเอามาเป็นตัวจัดงบประมาณในเรื่องนี้เป็นเรื่องของภาวะผู้นำและการทำงานแบบมีส่วนร่วม ทำงานแบบทีม (2) งบประมาณบางส่วนได้มาจากการประสานงานของผู้บริหารโรงเรียน (3) จัดสรร จัดตั้งงบประมาณโดยใช้หลักเกณฑ์ ข้อมูล ข้อเท็จจริง โดยการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการ และปฏิบัติหน้าที่ตามเกณฑ์ที่กำหนดโดยดำเนินงานให้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ถูกต้อง ทันเวลาที่กำหนดคำนึงถึงประโยชน์ที่จะได้รับตามผลผลิต (4) มีการจัดทำข้อมูลเชิงประจักษ์ ได้มีแฟ้มข้อมูล (รูปแบบ) ของอาคารเรียนอาคารประกอบ และสิ่งก่อสร้างอื่นทุกโรงเรียนในแต่ละศูนย์ ทำให้การพิจารณาจัดตั้งและจัดสรรงบประมาณรายการที่ดินและสิ่งก่อสร้างเป็นไปอย่างถูกต้องตรงความจริงและเป็นปัจจุบัน (5) มีระบบฐานข้อมูลที่สมบูรณ์ ครบถ้วน สามารถนำไปประกอบในการพิจารณาและตัดสินใจได้ทันที (6) บริหารงบประมาณโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นไปตามวัตถุประสงค์

5. การบริหารกลุ่มงานติดตามและประเมินผล (1) มีการติดตามทูลกระษัตริย์ช่วยให้โครงการนั้นไม่ผิดพลาดและทันเวลาการติดตามสามารถตอบโจทย์ได้ว่าผลสัมฤทธิ์เราไปแค่ไหน (2) มีการติดตาม 4 เรื่อง คือ - นโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ ทั้งผู้ตรวจราชการ หรือสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ - ติดตามแผนปฏิบัติการประจำปี - เงินนอกงบประมาณ - การติดตาม best practice เพื่อจะนำมาทำทำเนียบ

(3) บุคลากรที่ปฏิบัติงานมีความคิดรวบยอดทั้งระบบของการรายงาน รู้แหล่งข้อมูลสำหรับจัดทำรายงาน สามารถตรวจสอบ วิเคราะห์ ความถูกต้องของรายงานที่เก็บจากแหล่งต่างๆ ได้ (4) จัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการและกำหนดให้มีผู้รับผิดชอบทุกระดับ (5) จัดทำเอกสารสรุปและรายงานผลการปฏิบัติงานประจำปี

6. การบริหารกลุ่มงานเลขานุการคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา (1) เจ้าหน้าที่มีระบบในการทำงานมีการใช้ ICT ในการจัดเก็บค้นหาความรู้ต่างๆ สำหรับคณะกรรมการและมีข้อมูลเอกสาร ระเบียบวาระการประชุมอย่างพร้อม มีทีมงานที่ช่วยเหลือทำให้งานประสบความสำเร็จด้วยดี

7. การวางแผน (1) ใช้ยุทธศาสตร์การวางแผนหรือ road map เป็นคู่มือในการทำงาน (2) ประชุมและพบปะเจ้าหน้าที่ภายในกลุ่มอย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง เพื่อแจ้งเรื่องสำคัญและติดตามงาน รับทราบปัญหา ใช้วิธีทำหน้าที่แจ้งเวียนให้ทราบ (3) จัดทำระบบฐานข้อมูลให้มีความถูกต้อง ครบถ้วนเป็นปัจจุบัน สามารถนำมาใช้ได้ทันที

8. การจัดองค์กร (1) บุคลากรในกลุ่ม มีบทบาทสัมพันธ์กัน (2) มีการสร้างเครือข่ายทุกกลุ่ม และทุกโรงเรียน (3) รายงานบังคับบัญชาที่ชัดเจน

9. การนำองค์กร (1) ทำงานเป็นทีม (2) มีผู้นำที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงจริงๆ คือทำงานเชิงรุก ทำงานในลักษณะเชิงประจักษ์ การทำงานจึงเป็นไปอย่างมีความสุข สนุกสนาน (3) ข้อมูลสารสนเทศ มีความ ถูกต้องเป็นปัจจุบัน สามารถนำมาแก้ปัญหาและตัดสินใจร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ และ (4) มีเป้าหมายชัดเจน

10. การควบคุม (1) ไม่เน้นในเรื่องการควบคุมเป็นรายบุคคล (2) การปฏิบัติงานยึดระเบียบกฎเกณฑ์ และกฎหมายเป็นเครื่องมือ (3) มีการติดตามและประเมินผลอย่างและทันกำหนดเวลา

11. การนำแนวคิดการบริหารยุคใหม่มาใช้ในองค์กร (1) เน้นการมีส่วนร่วม และการบริหารบ้านเมืองที่ดี (2) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ ต้องอาศัยภาวะผู้นำ กล้าคิด กล้าทำ (3) ดำเนินงานตามเป้าหมายตัวชี้วัดที่กำหนด (4)

มีการติดตาม ประเมินผล และรายงานผลและนำหลักการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ มาใช้ในการกำหนดแผนงาน/โครงการ กิจกรรม

การดำเนินงานตามนโยบาย และกลยุทธ์ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และการกำกับติดตามตรวจสอบ ประเมินผล โครงการ

ตอนที่ 3 ระบบบริหารงานกลุ่มนโยบายและแผนตามแนวทางการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานฉบับร่าง

จากภาพ 2 (ท้ายบทความ) แสดงให้เห็นว่าผู้วิจัยได้เสนอแผนภาพ ระบบการบริหารงานกลุ่มนโยบายและแผน ตามแนวทางการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ฉบับร่าง ประกอบด้วยหลายองค์ประกอบรวมกัน และทำงานเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน ได้แก่

1. กระบวนการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ประกอบด้วย การวางแผนกลยุทธ์ การกำหนดรายละเอียดของตัวบ่งชี้ผลการดำเนินงาน การวัดผลและการตรวจสอบผลการดำเนินงาน การให้รางวัลตอบแทน

2. หน้าที่การบริหารองค์กร ประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์กร การนำ การควบคุม

3. ภารกิจการบริหารกลุ่มนโยบายและแผน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประกอบด้วย งานธุรการ ข้อมูลสารสนเทศ นโยบายและแผน การวิเคราะห์งบประมาณ การติดตาม ประเมินผล และรายงาน และงานเลขานุการคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา

4. เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ประกอบด้วย การนำองค์กร การวางแผน ยุทธศาสตร์ การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ การวัด วิเคราะห์และจัดการความรู้ การพัฒนาทรัพยากรบุคคล การจัดการกระบวนการ ผลลัพธ์การดำเนินการ

ตอนที่ 4 ผลการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของระบบบริหารงานกลุ่มนโยบายและแผนตามแนวทางการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ สำนักงาน

เขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา
ขั้นพื้นฐาน โดยผู้ทรงคุณวุฒิโดยสรุปได้ ดังนี้

1. ผู้วิจัยควรปรับแผนภาพ โดยเขียนเป็นรูปแบบ
เชิงระบบ ให้สอดคล้องสัมพันธ์กัน
2. ด้านกระบวนการบริหารงานแบบมุ่งเน้น
ผลสัมฤทธิ์ ให้เขียนกระบวนการให้สัมพันธ์สอดคล้องกัน
ไม่แยกเป็นชั้น
3. ด้านหน้าที่การบริหารองค์กร ให้ผู้วิจัยพิจารณา
เรื่องการควบคุม (controlling) ว่าควรใช้การกำกับดูแล
(monitoring)
4. ผู้ทรงคุณวุฒิเห็นด้วยกับ 6 กลุ่มงาน และให้ปรับ
ภารกิจให้ทันสมัยกับยุคปัจจุบัน และให้เชื่อมโยงกับ
กลุ่มงานอื่นด้วย
5. ผู้ทรงคุณวุฒิเห็นด้วยกับเกณฑ์คุณภาพ
การบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) และให้ผู้วิจัยปรับ
เรื่องความซ้ำซ้อนขององค์ประกอบอื่นๆ เพื่อให้เหมาะกับ
นโยบายและแผน

ตอนที่ 5 ผลการทดสอบระบบบริหารงานกลุ่ม
นโยบายและแผน ตามแนวทางการบริหารจัดการที่มุ่งเน้น
ผลสัมฤทธิ์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สำนักงาน
คณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน โดยสอบถาม
ผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน

1. สถานภาพ และข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มนโยบาย
และแผนกลุ่มนโยบายและแผนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่
มีสถานะของเขตพื้นที่การศึกษา ที่ปฏิบัติงานตั้งแต่ เขต 2
เป็นต้นไป จำนวน 81 คน คิดเป็นร้อยละ 64.29 และ
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่ปฏิบัติงานตั้งอยู่ในภาค
ตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 30.95
2. ความเหมาะสมของระบบบริหารงานกลุ่ม
นโยบายและแผน ตามแนวทาง การบริหารจัดการที่มุ่งเน้น
ผลสัมฤทธิ์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สำนักงาน
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ระบบบริหารงานกลุ่มนโยบายและแผน ตาม
แนวทางการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ สำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา

ขั้นพื้นฐานในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.15
ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.50 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน
พบว่า มีความเหมาะสมและเป็นไปได้ในระดับมากที่สุด
คือ ด้านภารกิจของกลุ่มนโยบายและแผน สำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาเป็นอันดับที่หนึ่ง ส่วนอันดับมากในระดับ
รองลงมา คือ ด้านหน้าที่การ ด้านเงื่อนไขการนำระบบ
ไปใช้ ด้านกระบวนการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้าน
แผนภาพของระบบ ด้านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการ
ภาครัฐ (PMQA) และด้านการศึกษาประสิทธิผลองค์กร
ตามลำดับ

ตอนที่ 6 ระบบบริหารงานกลุ่มนโยบายและแผน
ตามแนวทางการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ สำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้น
พื้นฐาน ฉบับสมบูรณ์ผู้วิจัยนำเสนอระบบการบริหารงาน
กลุ่มนโยบายและแผน ตามแนวทางการบริหารจัดการที่
มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สำนักงาน
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ฉบับสมบูรณ์ และ
ข้อเสนอการนำระบบไปสู่การปฏิบัติ

ระบบการบริหารงานกลุ่มนโยบายและแผน ตาม
แนวทางการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ สำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา
ขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ทำงานเกี่ยวข้อง
สัมพันธ์กัน สำหรับการบริหารงานของกลุ่มนโยบายและแผน
ที่มีกระบวนการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ต้องมี
ลักษณะ กระบวนการบริหาร และการวัดผลการปฏิบัติงาน
ดังนี้

ลักษณะของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่
บริหารงานแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ ประกอบด้วย

- (1) มีพันธกิจ วัตถุประสงค์ที่ชัดเจน และมีเป้าหมาย
ที่เป็นรูปธรรม โดยเน้นที่ผลผลิตและผลลัพธ์ ไม่เน้น
กิจกรรมหรือการทำงานตามกฎระเบียบ (2) ผู้บริหาร
ทุกระดับในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาต่างมีเป้าหมาย
ของการทำงานที่ชัดเจน และเป้าหมายเหล่านั้นสั้นกระชับ
ไม่คลุมเครือ และเป็นเป้าหมายที่มีฐานมาจากพันธกิจ
ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานั้น (3) เป้าหมายจะวัดได้

อย่างเป็นรูปธรรมโดยมีตัวบ่งชี้ที่สามารถวัดได้ เพื่อให้สามารถติดตามผลการปฏิบัติงานได้ และสามารถเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับองค์กรอื่นที่มีลักษณะงานที่เทียบเคียงกันได้ (4) การตัดสินใจในการจัดสรรงบประมาณให้หน่วยงานหรือโครงการต่างๆ จะพิจารณาจากผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก ซึ่งจะสอดคล้องกับการให้ค่าตอบแทนสวัสดิการและรางวัลแก่เจ้าหน้าที่ที่จะประเมินจากผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก (5) เจ้าหน้าที่ทุกคนรู้ว่างานที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาคาดหวังคืออะไร ทุกคนในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะคิดเสมอว่างานที่ตนทำอยู่นั้นเพื่อให้เกิดผลอย่างไร ผลที่เกิดขึ้นจะช่วยให้บรรลุเป้าหมายของโครงการและองค์กรอย่างไร และทุกคนรู้สึกรับผิดชอบต่อผลงานที่ได้กำหนดไว้อย่างเหมาะสมกับกำลังความสามารถของแต่ละคน (6) มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจการบริหารเงิน บริหารคน สู่หน่วยงานระดับล่างเพื่อให้สามารถทำงานบรรลุผลได้อย่างเหมาะสม เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้บริหารระดับต้นและ ระดับกลาง ซึ่งเข้าใจปัญหาเป็นอย่างดีได้เป็นผู้แก้ปัญหาและสะสมประสบการณ์เพื่อก้าวสู่ผู้บริหารระดับที่สูงขึ้นต่อไป ซึ่งนอกจากช่วยลดขั้นตอนในการทำงาน แก้ปัญหาการทำงานที่ล่าช้าแล้ว ยังเป็นการเพิ่มความยืดหยุ่นและประสิทธิภาพในการทำงานอีกด้วย (7) มีวัฒนธรรมและอุดมการณ์ร่วมกันเพื่อการทำงานที่สร้างสรรค์ เป็นองค์การที่มุ่งมั่นจะทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ เป็นองค์การเอื้อการเรียนรู้ที่เปิดกว้างต่อความคิดและความรู้ใหม่ๆ สามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ต่างๆ ได้ดี (8) เจ้าหน้าที่มีขวัญและกำลังใจดี เนื่องจากมีโอกาสปรับปรุงงานและใช้ดุลยพินิจในการทำงานที่กว้างขวางขึ้น ทำให้ผู้รับบริการได้รับความพึงพอใจ ส่วนเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเองก็จะได้รับการตอบแทนตามผลการประเมินจากผลสัมฤทธิ์ของงาน

การอภิปรายผล

1. สภาพการบริหารงานกลุ่มนโยบายและแผน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้

เพราะกลุ่มงานนโยบายและแผนในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นกลุ่มงานมีความสำคัญที่สุด เนื่องจากประกอบด้วยงานที่เป็นทิศทางการทำงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและกำกับดูแลการใช้งบประมาณ สอดคล้องกับอำนาจหน้าที่ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ และมีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2547, หน้า 21-22) จัดทำนโยบาย แผนพัฒนา และมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาให้สอดคล้อง กับนโยบาย มาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษา ขั้นพื้นฐานและความต้องการของท้องถิ่น และ (2) วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษาและหน่วยงานในเขตพื้นที่การศึกษา และแจ้งการจัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้หน่วยงานข้างต้นรับทราบ รวมทั้งกำกับตรวจสอบ ติดตามการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานดังกล่าว ดังนั้นสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จึงให้ความสำคัญกับกลุ่มนโยบายและแผนมาก ทำให้ผลการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก แต่สิ่งที่ควรให้ความสำคัญ คือ การให้รางวัลผลการตอบแทนที่มีการปฏิบัติอยู่ในลำดับสุดท้าย โดยในปัจจุบันการนำผลการปฏิบัติงานมาเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาความดีความชอบพิเศษในการเลื่อนขั้นเงินเดือน เลื่อนระดับ ละปรับตำแหน่งของกลุ่มนโยบายและแผน ยังทำได้น้อยและไม่เห็นความสำคัญ

2. การศึกษาประสิทธิผลการบริหารงานกลุ่มนโยบายและแผน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีแบบอย่างที่ดี ได้มีการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน 5 เขต รวม 15 คน ซึ่งเป็นสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับดี หลายปีติดต่อกัน ทำให้ได้แบบอย่างที่ดีในการบริหารงานกลุ่มนโยบายและแผน ที่เหมาะสมกับบริบทของคนไทยและสามารถปฏิบัติได้จริง โดยพบว่า การบริหารงานกลุ่มนโยบายและแผน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีแบบอย่าง

ที่ดี ได้แก่ การเลือกบุคลากรที่มี ความสนใจและถนัด ในการบริหารนโยบายและแผน การจัดทำขั้นตอนการบริหาร จัดการเป็นระบบ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในการ บริหาร จัดโครงสร้างการบริหาร งานในกลุ่มอย่างชัดเจน มีการจัดทำพรรณนางานในหน้าที่รับผิดชอบ ทำการพัฒนา บุคลากรอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง การจัดทำแผนมีความ ชัดเจน จัดประชุมบุคลากรเป็นประจำ การริเริ่มสร้างสรรค์ วิธีการปฏิบัติงานการแบ่งหน้าที่ให้บุคลากรรับผิดชอบ สถานศึกษาในเขตพื้นที่ มุ่งเน้นการประสานงานกับสถาน ศึกษาในเขตพื้นที่และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

3. ระบบการบริหารงานกลุ่มนโยบายและแผน ตามแนวทางการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน หากมีการนำไปใช้อย่างจริงจังและ ต่อเนื่อง จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่เป็นมิติใหม่ของการ ปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง โดยภาพรวมของ ระบบการบริหารงานกลุ่มนโยบายและแผนตามแนวทางการ บริหารจัดการที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ สำนักงานเขต พื้นที่การศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ รวมกันและทำงานเกี่ยวข้อง สัมพันธ์กัน ได้แก่ (1) ด้านหน้าที่การบริหาร (2) ด้านภารกิจ การบริหารกลุ่มนโยบายและแผน (3) ด้านกระบวนการ บริหารงานแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ (4) ด้านผลการดำเนินงาน ของกลุ่มนโยบายและแผนตามเกณฑ์คุณภาพการบริหาร จัดการภาครัฐ (PMQA) (5) ด้านประสิทธิผลของกลุ่ม นโยบายและแผน การที่มียุทธศาสตร์ประกอบดังกล่าวอยู่ในระบบ เป็นเพราะทุกองค์ประกอบมีความสำคัญต่อการบรรลุ เป้าหมายของกลุ่มนโยบายและแผน สอดคล้องกับเสรี ราชโรจน์ และคณะ (2545 หน้า 4-5) ได้ทำการศึกษา แนวทางการบริหารและการจัดการศึกษา ในเขตพื้นที่ การศึกษาและสถานศึกษา และได้เสนอหลักการบริหาร จัดการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา ตามหลักการจัดระบบ โครงสร้าง และกระบวนการจัดการศึกษา ได้ให้ข้อเสนอว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นหน่วยงานที่มีความ เชี่ยวชาญเป็นที่ยอมรับในด้านการวิเคราะห์แผนและ

นโยบายของหน่วยเหนือและของสถานศึกษา มีศักยภาพ เพียงพอที่จะกำหนดนโยบายและจัดทำแผนพัฒนา การศึกษาในเขตพื้นที่ รวมทั้งเป็นองค์กรนำการพัฒนา การศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา ดังนั้น สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา จึงควรเป็นองค์กรที่เน้นความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง ในลักษณะการพัฒนามากกว่าการปฏิบัติงานตามนโยบาย และแนวปฏิบัติที่หน่วยเหนือกำหนด และสอดคล้องกับ นงลักษณ์ วิรัชชัย (2545, หน้า 229-234) ศึกษาตัวบ่งชี้ สำหรับการประเมินคุณภาพการบริหารและการจัดการ เขต พื้นที่การศึกษา พบว่า มี 11 มาตรฐาน 69 ตัวบ่งชี้ โดยการ บริหารเขตพื้นที่การศึกษาควรมีการจัดโครงสร้างและระบบ การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ ดังนั้นการที่ผู้วิจัยพัฒนาระบบการบริหารกลุ่มนโยบายและแผนตามแนวทางการ บริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ระบบดังกล่าว จึงเหมาะสมและ สอดคล้องกับการบริหารกลุ่มนโยบายและแผน สำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษา

สำหรับองค์ประกอบของระบบด้านปัจจัยความสำเร็จที่มีหน้าที่การบริหาร 4 ด้าน ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ การนำ การควบคุม เป็นการกำหนดให้ กลุ่มนโยบายและแผนดำเนินงานให้ครบตามหน้าที่ของการ บริหารที่จำเป็นสำหรับองค์กรโดยทั่วไป ทั้งนี้สอดคล้องกับ ผลการศึกษาของ DuBrin (2000, pp. 12-13) ที่สรุป หน้าที่การบริหารจากนักวิชาการหลายคน พบว่า องค์กร จะต้องปฏิบัติตามหน้าที่การบริหาร 4 ด้าน ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การและการจัดบุคลากร การนำ และการควบคุม ซึ่งแสดงว่า ระบบที่พัฒนาขึ้นให้ความสำคัญกับหน้าที่ การบริหารดังกล่าว

สำหรับปัจจัยความสำเร็จด้านที่ 2 ได้แก่ ภารกิจ การบริหารกลุ่มนโยบายและแผน ซึ่งประกอบด้วย งานบริหารทั่วไป งานข้อมูลสารสนเทศ งานนโยบายและแผน งานวิเคราะห์งบประมาณ และงานติดตาม ประเมินผล และรายงาน ภารกิจดังกล่าวนี้ได้อบรมคุณลักษณะเดิม สอดคล้องกับกระทรวงศึกษาธิการ (2547, หน้า 19) ที่ระบุ ภารกิจของกลุ่มนโยบายและแผนไว้ 6 ด้าน ได้แก่ งานธุรการ งานข้อมูลสารสนเทศ งานนโยบายและแผน งานวิเคราะห์

งบประมาณ งานติดตาม ประเมินผล และรายงาน และงานเลขานุการคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา สำหรับ การวิจัยครั้งนี้ ได้ปรับเปลี่ยนจากงานธุรการเป็นงานบริหารทั่วไป และนำงานเลขานุการคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาไปรวมอยู่ในงานบริหารทั่วไป ทำให้การบริหารจัดการมีความชัดเจนและคล่องตัวยิ่งขึ้น

กระบวนการบริหารในระบบ เป็นกระบวนการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ประกอบด้วย การวางแผนกลยุทธ์ การกำหนดรายละเอียดของตัวบ่งชี้ผลการดำเนินงาน การวัดผลและการตรวจสอบผลการดำเนินงาน การให้รางวัลตอบแทน สอดคล้องกับ Richard (1998, pp. 25-27) และทศพร ศิริสัมพันธ์ (2543, หน้า 151-152) ที่ระบุว่ากระบวนการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ประกอบด้วย การวางแผนกลยุทธ์ การกำหนดรายละเอียดของตัวบ่งชี้ผลการดำเนินงาน การวัดผลและการตรวจสอบผลการดำเนินงาน การให้รางวัลตอบแทน สอดคล้องกับ ชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์ (2543, หน้า 206-221) ที่ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง รูปแบบที่เหมาะสมของการบริหารการศึกษาในระดับพื้นที่ โดยการกระจายอำนาจไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งหมายถึงสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาต้องดำเนินการบริหารจัดการให้ประสบผลสำเร็จด้วยตนเอง ดังนั้น การบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์จึงเป็นแนวทางของการบริหารจัดการให้เกิดผลสำเร็จได้อย่างแท้จริง

ในด้านผลการดำเนินงานของกลุ่มนโยบายและแผนตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ประกอบด้วย การนำองค์กร การวางแผนยุทธศาสตร์ การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ การวัด วิเคราะห์และจัดการความรู้ การพัฒนาทรัพยากรบุคคล การจัดการ

กระบวนการ ผลลัพธ์การดำเนินการ ทั้งนี้ เนื่องจากนโยบายการบริหารจัดการภาครัฐของรัฐบาล กำหนดให้หน่วยงานภาครัฐบริหารงานตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2549, หน้า 5) ประกอบด้วย การประเมินผลการดำเนินงาน 7 ด้าน ได้แก่ การนำองค์กร การวางแผนยุทธศาสตร์ การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ การวัด วิเคราะห์และจัดการความรู้ การพัฒนาทรัพยากรบุคคล การจัดการกระบวนการ ผลลัพธ์การดำเนินการ สอดคล้องกับเสรี ลาขโรจน์ และคณะ (2545, หน้า 4-5) ที่ศึกษาแนวทางการบริหารและการจัดการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา โดยเสนอแนะให้มีเกณฑ์มาตรฐานคุณภาพขององค์กร มาตรฐานการปฏิบัติงานขององค์กร และมีดัชนีชี้วัดคุณภาพขององค์กรที่สามารถประเมินและเปิดเผยต่อสาธารณชนได้

ข้อเสนอแนะ

1. ผลการศึกษาสภาพการบริหารกลุ่มนโยบายและแผน ปัจจุบันพบว่าภารกิจการบริหารกลุ่มงานธุรการมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับภารกิจอื่น ดังนั้น กลุ่มนโยบายและแผนควรหาทางปรับปรุงการบริหารงานธุรการให้ดีขึ้น

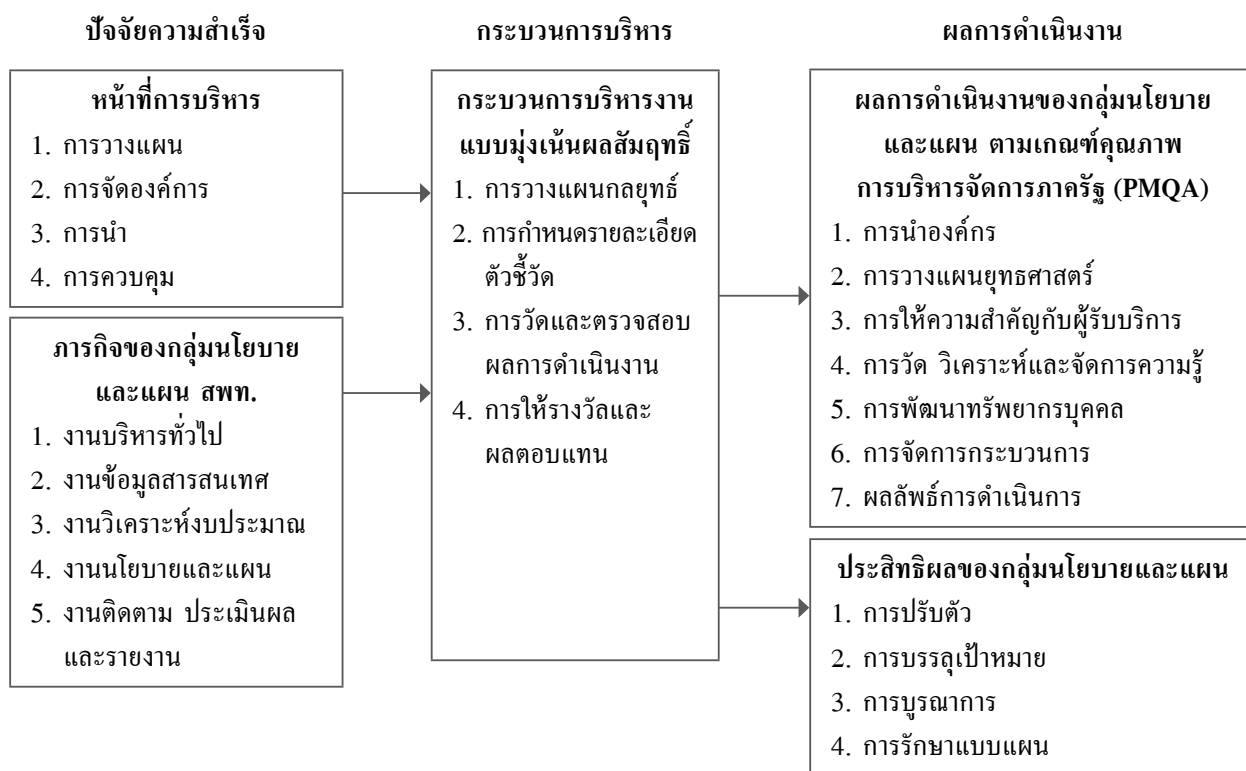
2. บุคลากรในกลุ่มนโยบายและแผนศึกษารายละเอียดของระบบให้เข้าใจอย่างถ่องแท้และตระหนักถึงความสำคัญของระบบ กลุ่มนโยบายและแผนสร้างทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นคณะบุคคลที่จะร่วมกันนำระบบไปสู่การปฏิบัติ มีการจัดทำโครงการนำระบบสู่การปฏิบัติ มีการกำกับ ติดตาม ให้มีการใช้ระบบอย่างจริงจังและต่อเนื่อง

เอกสารอ้างอิง

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2547). *แผนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติของกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ.2547-2553*. กรุงเทพฯ: ผู้แต่ง.
- ชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์. (2543). *รูปแบบที่เหมาะสมของการบริหารการศึกษาในระดับพื้นที่ โดยการกระจายอำนาจไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา*. วารสารศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- ทศพร ศิริสัมพันธ์. (2543). *การบริหารผลการดำเนินงาน (Performance Management) รวมบทความวิชาการ 100 ปี รัฐประศาสนศาสตร์ไทย*. ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นงลักษณ์ วิรัชชัย. (2545). บทปริทัศน์บทความเรื่องลักษณะการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ที่สามารถชี้นำการพัฒนาบุคคลอย่างครบวงจร. *วารสารวิธีวิทยาการวิจัย*, 15(2), (พ.ค.-ส.ค.45), หน้า 160-165.
- เสรี ตาขโรจน์ และคณะ. (2545). *การบริหารงานวิชาการโรงเรียนมัธยมศึกษา*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ยูไนเต็ดโปรดักชั่น.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2549). *เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2550*. กรุงเทพฯ: กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2550). *รายงานการติดตามและประเมินผล การบริหารและจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2550*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- DuBrin, A. J. (2000). *Essentials of management* (5 th ed.). New York: South-Western College Publishing.
- Richard, S. W. (1998). *Performance management: perspectives on employee performance*. UK.: International Thomson Publishing.

ภาคผนวก

ระบบการบริหารงานกลุ่มนโยบายและแผน ตามแนวทางการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน



ภาพ 2 ระบบบริหารระบบการบริหารงานกลุ่มนโยบายและแผน ตามแนวทางการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ฉบับสมบูรณ์