

## การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐสู่ระบบราชการ 4.0 : กรณีศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ส่วนกลาง\*

วิชชุตา ธนพูนไพศาล \*\*

### บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐสู่ระบบราชการ 4.0 ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการ ตลอดจนแนวทางการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐสู่ระบบราชการ 4.0 โดยใช้วิธีวิจัยเอกสารและวิจัยสนาม ในส่วนของการวิจัยสนาม เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ซึ่งเป็นคณะกรรมการและคณะทำงาน ขับเคลื่อนการพัฒนาองค์การยกระดับหน่วยงานภาครัฐสู่ระบบราชการ 4.0 (PMQA 4.0) ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 6 คน ผลการวิจัยพบว่า สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้ให้ความสำคัญและดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ตามแนวทางของสำนักงาน ก.พ.ร. มาอย่างต่อเนื่อง สำหรับปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ได้แก่ ผู้ปฏิบัติงานไม่เพียงพอ รวมถึงการขาดความร่วมมือจากบุคลากร ขาดความรู้ความเข้าใจ ขาดการนำองค์การ อย่างจริงจัง และขาดความต่อเนื่องในการดำเนินการ ดังนั้น ขอเสนอแนะของผู้วิจัยในการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคดังกล่าว คือ องค์กรจะต้องให้ความสำคัญต่อการเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจ และมีทัศนคติที่ดีต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐแก่บุคลากรทุกระดับ โดยเฉพาะผู้บริหาร เนื่องจากผู้บริหารมีบทบาทสำคัญในการ กำหนดทิศทาง การดำเนินงานต่างๆ ขององค์กร และเป็นผู้นำในการขับเคลื่อนให้องค์การประสบความสำเร็จ ตามเป้าหมายที่องค์กรได้ตั้งไว้ อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืนต่อไป

**คำสำคัญ:** การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ระบบราชการ 4.0 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

### บทนำ

จากกระแสโลกาภิวัตน์ ส่งผลให้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว ดังนั้น ทุกองค์การทั้งภาครัฐและเอกชนจึงต้องปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขัน อยู่ตลอดเวลา ด้วยเหตุนี้องค์การจำเป็นต้องแสวงหารูปแบบหรือเทคนิคการบริหารจัดการสมัยใหม่ เพื่อนำพา องค์การของตนไปสู่ความสำเร็จและอยู่รอดเติบโตได้ ภายใต้สภาวะที่มีการแข่งขันกันสูง สำหรับประเทศที่มีการ พัฒนาแล้วได้มีการนำระบบมาตรฐานและคุณภาพของการบริหารจัดการมาใช้ทั้งในภาครัฐและภาคเอกชนเพื่อเพิ่ม ขีดความสามารถในการแข่งขันและให้เกิดการปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง ทำให้ประเทศดังกล่าว สามารถพัฒนาประเทศทั้งทางด้านเศรษฐกิจและสังคมได้อย่างมั่นคง จนกลายเป็นผู้นำของโลกได้ตลอดมา ยกตัวอย่างเช่น ประเทศสหรัฐอเมริกาในช่วงทศวรรษ 1980 ประสบปัญหาสูญเสียความสามารถในการแข่งขันทาง ธุรกิจเนื่องจากคู่แข่งจากประเทศอื่นๆ มีการพัฒนามาตรฐานและคุณภาพของการบริหารจัดการผ่านกระบวนการ ปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะบริษัทคู่แข่งจากประเทศญี่ปุ่นที่ส่งสินค้าเข้าไปตีตลาดประเทศสหรัฐอเมริกาไม่ว่า จะเป็นรถยนต์ สินค้าอุปโภคบริโภค เครื่องใช้ไฟฟ้า ตลอดจนผลิตภัณฑ์อิเล็กทรอนิกส์ จนกระทั่งในปี ค.ศ. 1987 ประเทศสหรัฐอเมริกาจึงได้ริเริ่มสร้างเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติขึ้น เพื่อส่งเสริมให้เกิดการบริหารจัดการที่ดี และเป็นแนวทางในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรต่างๆ ของประเทศสหรัฐอเมริกา โดยให้ชื่อว่า

\*บทความนี้เรียบเรียงจากการค้นคว้าอิสระเรื่อง การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐสู่ระบบราชการ 4.0 : กรณีศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ส่วนกลาง

\*\*นักศึกษาลัทธิรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง

Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) กรอบแนวคิดดังกล่าวก่อให้เกิดการปรับปรุงและมุ่งเน้นคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการของประเทศสหรัฐอเมริกาอย่างไม่เคยเป็นมาก่อน

ปัจจุบัน MBNQA ได้รับการยอมรับว่าเป็นแนวทางในการบริหารองค์การที่มีประสิทธิผลที่สุด ความโดดเด่นของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติอยู่ตรงที่สามารถประยุกต์ใช้ได้กับองค์กรทุกขนาด ทุกประเภท ทั้งองค์กรภาคธุรกิจและภาครัฐ องค์กรที่แสวงหาผลกำไร และองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไร และสามารถประยุกต์ใช้ได้ทั้งองค์กรธุรกิจ องค์กรการศึกษา และองค์กรด้านสาธารณสุข รวมถึงหน่วยงานราชการและหน่วยงานทหาร ผลของการส่งเสริมให้องค์กรต่างๆ มีการประเมินตนเองและปรับปรุงตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติส่งผลให้ประเทศสหรัฐอเมริกามีเศรษฐกิจที่มั่นคง กลายเป็นผู้นำที่ยิ่งใหญ่ในตลาดโลกในเวลาต่อมา และเป็นแนวทางให้ประเทศต่างๆ ประยุกต์ไปพัฒนาเป็นเกณฑ์รางวัลคุณภาพของชาติตนมากกว่า 70 ประเทศ โดยอาจกล่าวได้ว่า MBNQA ได้กลายเป็นกรอบการบริหารจัดการองค์การในระดับโลก (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2557, หน้า 3-4)

ประเทศไทยได้เริ่มนำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการมาใช้กับภาคเอกชน โดยนำเทคนิคและกระบวนการของรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (MBNQA) ของประเทศสหรัฐอเมริกามาปรับใช้ จนเกิดเป็นรางวัลคุณภาพแห่งชาติ หรือ Thailand Quality Award (TQA) ให้แก่องค์กรที่มีวิธปฏิบัติและผลการดำเนินการตามเกณฑ์มาตรฐานตั้งแต่ปี พ.ศ. 2545 โดยมีสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติเป็นหน่วยงานหลักในการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อเผยแพร่ สนับสนุน และผลักดันให้องค์กรต่างๆ ทั้งภาคการผลิตและบริการนำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติไปพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการ องค์กรที่มีวิธปฏิบัติและผลการดำเนินการในระดับมาตรฐานโลกจะได้รับการประกาศเกียรติคุณด้วยรางวัลคุณภาพแห่งชาติ และองค์กรที่ได้รับรางวัลจะนำเสนอวิธปฏิบัติที่นำองค์กรของตนไปสู่ความสำเร็จเพื่อเป็นแบบอย่างให้องค์กรอื่นๆ นำไปประยุกต์เพื่อให้ประสบผลสำเร็จเช่นเดียวกัน ซึ่งเมื่อมีการขยายการดำเนินงานไปอย่างกว้างขวางย่อมจะส่งผลต่อการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศให้สามารถแข่งขันในตลาดการค้าโลกได้ (สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ, 2553, หน้า 4)

สำหรับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการในภาคราชการของประเทศไทยนั้น ได้เริ่มปรากฏอย่างเป็นรูปธรรมเมื่อได้มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2546 - 2550) โดยกำหนดให้มีการปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการทำงานเพื่อยกระดับขีดความสามารถและมาตรฐานการทำงานของหน่วยงานราชการให้อยู่ในระดับสูงเทียบเท่ามาตรฐานสากล โดยยึดหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ดังที่ปรากฏในพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 มาตรา 3/1 และต่อมาได้มีการออกพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 โดยกำหนดเป้าหมายของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีว่าให้เป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ ลดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เกินจำเป็น ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนองความต้องการ รวมทั้งมีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ จึงนับได้ว่าเป็นความพยายามของประเทศไทยที่จะปรับเปลี่ยนระบบราชการให้สามารถปรับตัวรองรับกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งทางสังคม เศรษฐกิจและการเมืองในยุคโลกาภิวัตน์ และเมื่อวันที่ 28 มิถุนายน 2548 คณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบให้นำเกณฑ์พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาใช้เป็นเครื่องมือผลักดันในการพัฒนาระบบราชการให้มีประสิทธิภาพและยั่งยืน สำนักงาน ก.พ.ร. จึงได้ร่วมมือกับสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ดำเนินโครงการศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพการปฏิบัติงานของส่วนราชการและกำหนดเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award) หรือเรียกชื่อย่อว่า “PMQA” คือกรอบการประเมินองค์การด้วยตนเองตามเกณฑ์เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ โดยมองภาพองค์รวมทั้ง 7 หมวด เพื่อยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐให้เทียบเท่ามาตรฐานสากล ซึ่ง PMQA ถือเป็นเครื่องมือตรวจสอบคุณภาพและปรับปรุงองค์การ โดยมีพื้นฐานแนวคิดเช่นเดียวกับรางวัลคุณภาพแห่งชาติของสหรัฐอเมริกา

(Malcolm Baldrige National Quality Award: MBNQA) และรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย (Thailand Quality Award: TQA)

สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ดำเนินการตามมติคณะรัฐมนตรีดังกล่าวโดยส่งเสริมให้ส่วนราชการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการองค์การอย่างต่อเนื่อง โดยเริ่มจากการศึกษาและจัดทำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ และกำหนดเป็นตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการในปี พ.ศ. 2549 ต่อมาในปี พ.ศ. 2551 ได้ปรับปรุงเกณฑ์ไปสู่เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Fundamental Level) และกำหนดให้ส่วนราชการนำไปใช้ในการพัฒนาองค์การปีละ 2 หมวด ระหว่างปี พ.ศ. 2552 – 2554 และเพื่อเป็นการยกระดับการพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่อง จึงได้กำหนดให้มีการตรวจรับรองคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Certified FL) แก่ส่วนราชการที่ดำเนินการพัฒนาองค์การตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐครบ 6 หมวด และเพื่อเป็นการเชิดชูเกียรติ และเป็นแรงจูงใจให้แก่หน่วยงานที่มุ่งมั่นพัฒนาองค์การสู่มาตรฐานสากล สำนักงาน ก.พ.ร. ได้จัดให้มีรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2555 เป็นต้นมา จนถึงปัจจุบัน (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2557, หน้า 3-5)

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 มาตรา 65 ได้กำหนดให้มีการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ เพื่อใช้เป็นกรอบในการจัดทำแผนต่างๆ และมาตรา 162 กำหนดว่า เมื่อรัฐบาลใหม่เข้ามาบริหารราชการแผ่นดิน จะต้องแถลงนโยบายต่อรัฐสภาและต้องสอดคล้องกับหน้าที่ของรัฐ แนวนโยบายแห่งรัฐ และยุทธศาสตร์ชาติ เพื่อให้ประเทศสามารถพัฒนาได้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งรัฐบาลภายใต้การนำของพลเอกประยุทธ์ จันทร์โอชา จึงได้จัดทำยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2579) เพื่อใช้เป็นแผนแม่บทในการพัฒนาประเทศ โดยยุทธศาสตร์ชาติ ดังกล่าวได้วางวิสัยทัศน์ คือ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศที่พัฒนาแล้วด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” ดังนั้น เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ดังกล่าวรัฐบาลจึงมีนโยบายที่จะใช้โมเดลขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยนวัตกรรมเพื่อพัฒนาประเทศไทยไปสู่การเป็นประเทศไทย 4.0 โดยมีฐานคิดหลักคือ เปลี่ยนจากการผลิตสินค้าโภคภัณฑ์ไปสู่สินค้าเชิงนวัตกรรม เปลี่ยนจากการขับเคลื่อนประเทศด้วยภาคอุตสาหกรรมไปสู่การขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี ความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม และเปลี่ยนจากการเน้นภาคการผลิตสินค้าไปสู่การเน้นภาคบริการมากขึ้น ดังนั้นระบบราชการจึงต้องมีการเปลี่ยนแปลงเพื่อสอดคล้องกับบริบทที่จะเกิดขึ้นจากการเป็นประเทศไทย 4.0 โดยภาครัฐหรือระบบราชการจะต้องทำงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาล เพื่อประโยชน์สุขของประชาชนเป็นหลัก และสามารถเป็นที่ไว้วางใจและเป็นพึ่งของประชาชนได้อย่างแท้จริง กล่าวคือภาครัฐต้องปรับตัวและต้องพลิกโฉมเข้าสู่ยุคดิจิทัล ยกกระดับประสิทธิภาพภาครัฐสู่สังคมดิจิทัลที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชน และอำนวยความสะดวกในการดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจและสังคมในยุคดิจิทัลท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและไม่สามารถคาดเดาได้ ดังนั้น ภาครัฐจึงต้องมุ่งเน้นความคล่องตัวเพื่อขับเคลื่อนภารกิจพิเศษ (Agenda-based) และนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาพลิกโฉมหน่วยงานภาครัฐสู่ระบบราชการ 4.0 (Government 4.0 หรือ Gov. 4.0) อันเป็นฟันเฟืองและเสาหลักที่สำคัญในการขับเคลื่อนนโยบายของรัฐบาล ให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างสอดคล้องกับทิศทางในการบริหารงานของประเทศให้ก้าวสู่การเป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว ซึ่งจะส่งผลให้กลไกการพัฒนาระบบราชการมีการปรับตัวต่อความท้าทายใหม่ๆ อีกทั้งเป็นการเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันกับนานาประเทศ และยังเป็นการยกระดับสมรรถนะของหน่วยงานภาครัฐให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

จากแนวคิดของการพัฒนาหน่วยงานภาครัฐสู่ระบบราชการ 4.0 เพื่อให้รองรับต่อการเปลี่ยนแปลงและการเป็นประเทศไทย 4.0 ตามนโยบายของรัฐบาลนั้น ระบบราชการไทยจะต้องมีการปฏิรูปขนานใหญ่ด้วยการปรับเปลี่ยนแนวคิดวางระบบและวิธีการทำงานใหม่ โดยยึดคุณลักษณะที่พึงประสงค์ในการบริหารงานภาครัฐหรือหลักบริการราชการแผ่นดินที่ดีเพื่อให้สามารถเป็นที่ไว้วางใจและเป็นพึ่งของประชาชนได้อย่างแท้จริง หน่วยงานภาครัฐต้องบริหารงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาลตามกรอบแนวทางการปฏิรูประบบราชการ 4.0 ที่สำนักงาน ก.พ.ร. ได้จัดทำไว้ คือ 1. ระบบราชการที่เปิดกว้างและเชื่อมโยงถึงกัน (Open & Connected Government) หมายถึง

การทำงานต้องเปิดเผยและโปร่งใสบุคคลภายนอกสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารของทางราชการหรือมีการแบ่งปันข้อมูลซึ่งกันและกัน และสามารถเข้ามาตรวจสอบการทำงานได้ ตลอดจนเปิดกว้างให้กลไกหรือภาคส่วนอื่นๆ เช่น ภาคเอกชน ภาคประชาสังคม ได้เข้ามามีส่วนร่วม และโอนถ่ายภารกิจที่ภาครัฐไม่ควรดำเนินการเองออกไปให้แก่ภาคส่วนอื่นๆ เป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการแทน จัดระเบียบความสัมพันธ์ในเชิงโครงสร้างให้สอดคล้องกับการทำงานในแนวระนาบ ในลักษณะของเครือข่าย ขณะเดียวกันก็ยังคงเชื่อมโยงการทำงานภายในภาครัฐด้วยกันเองให้มีเอกภาพและสอดคล้องกัน 2.ระบบราชการที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen-Centric Government) หมายถึงต้องทำงานในเชิงรุกและมองไปข้างหน้า มุ่งเน้นแก้ไขปัญหาและตอบสนองความต้องการของประชาชน โดยไม่ต้องรอให้ประชาชนเข้ามาติดต่อขอรับบริการหรือร้องขอความช่วยเหลือจากทางราชการ รวมทั้งใช้ประโยชน์จากข้อมูลของทางราชการและระบบดิจิทัลสมัยใหม่ในการจัดบริการสาธารณะที่ตรงกับความต้องการของประชาชน พร้อมทั้งอำนวยความสะดวกโดยมีการเชื่อมโยงกันเองของหน่วยงานราชการเพื่อให้บริการต่างๆ สามารถเสร็จสิ้นในจุดเดียว ประชาชนสามารถใช้บริการของทางราชการได้ตลอดเวลาตามความต้องการ และสามารถติดต่อได้หลายช่องทาง ผสมผสานกัน 3. หน่วยงานของรัฐมีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย (Smart & High Performance Government) หมายถึง ต้องทำงานอย่างเตรียมการแล้วล่วงหน้า มีการวิเคราะห์ความเสี่ยง สร้างนวัตกรรมหรือความคิดริเริ่มและประยุกต์องค์ความรู้ในแบบสหสาขาวิชา มีความยืดหยุ่นและความสามารถในการตอบสนองกับสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างทันเวลา ตลอดจนเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูงและปรับตัวเข้าสู่สภาพความเป็นสำนักงานสมัยใหม่ รวมทั้งทำให้ข้าราชการมีความผูกพันต่อการปฏิบัติราชการและปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเหมาะสมกับบทบาทของตน ทั้งนี้ ความสำเร็จของการพัฒนาไปสู่ระบบราชการ 4.0 ต้องอาศัยปัจจัยสำคัญ คือการสร้างนวัตกรรม (Innovation) บนพื้นฐานของการสานพลังความร่วมมือกัน (Collaboration) ระหว่างภาครัฐและภาคส่วนอื่นๆ ในสังคม รวมทั้งใช้ประโยชน์จากความเป็นระบบดิจิทัล (Digitalization) ในการคิดค้นและแสวงหาหนทางหรือวิธีการใหม่ๆ เพื่อทำการปรับปรุงและออกแบบนโยบายสาธารณะและการจัดบริการสาธารณะให้สามารถตอบโจทย์ความท้าทายของประเทศหรือตอบสนองปัญหาความต้องการของประชาชนที่แปรผันไปตามสภาพพลวัตของการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีคุณภาพ ในทุกเวลา ทุกสถานที่ ทุกอุปกรณ์และช่องทาง ได้อย่างมั่นคงปลอดภัยและประหยัด (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, ม.ป.ป., หน้า 3-4)

สำนักงาน ก.พ.ร. ได้พัฒนาเครื่องมือประเมินสถานะของหน่วยงานภาครัฐในการเป็นระบบราชการ 4.0 หรือ PMQA 4.0 เพื่อให้หน่วยงานใช้เป็นแนวทางประกอบการพิจารณาการประเมินสถานะของตนเอง เครื่องมือประเมินสถานะของหน่วยงานภาครัฐในการเป็นระบบราชการ 4.0 จึงเปรียบเสมือนกลไกหนึ่งที่ทำให้หน่วยงานได้มีการวิเคราะห์ถึงช่องว่างและโอกาสในการพัฒนา โดยเป็นการประเมินระบบบริหารของหน่วยงานภาครัฐในเชิงบูรณาการที่มีการเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ของหน่วยงานกับเป้าหมายและทิศทางของการพัฒนาประเทศ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้หน่วยงานภาครัฐสามารถประเมินสถานะของการเป็นระบบราชการ 4.0 ได้ด้วยตนเอง และสามารถนำผลจากการประเมินไปใช้เป็นข้อมูลประกอบการจัดทำแผนพัฒนาองค์กรแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน อันจะนำไปสู่การยกระดับของหน่วยงานภาครัฐให้เป็นระบบราชการ 4.0 ต่อไป

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในฐานะที่เป็นหน่วยงานของรัฐที่มีภารกิจ อำนาจหน้าที่ในการพัฒนาและส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้ประชากรวัยเรียนได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ และเป็นหน่วยงานหนึ่งที่มีบทบาทและภารกิจสำคัญในการนำนโยบายของรัฐบาลไปสู่การปฏิบัติ จึงเล็งเห็นถึงความสำคัญของการพัฒนาคุณภาพการบริหารงานภาครัฐและมีความจำเป็นต้องพัฒนาและยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง โดยมีการนำเครื่องมือ PMQA มาใช้ในการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2551 ส่งผลให้สำนักงานสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานผ่านเกณฑ์การตรวจรับรองคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Certified FL) และสำนักงาน ก.พ.ร. ได้มอบประกาศเกียรติคุณให้สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เมื่อวันที่ 18 กรกฎาคม 2557 ทั้งนี้ เพื่อเป็นการยกระดับสมรรถนะของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานให้เป็นระบบราชการ 4.0 มีประสิทธิภาพสูงเทียบเท่ามาตรฐานสากล และเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กรที่ว่า “สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

เป็นองค์กรหลักขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศไทยให้ได้มาตรฐานสากล และสูงเทียบเท่าค่าเฉลี่ยของโลก ภายในปี 2563 รวมทั้งลดช่องว่างของโอกาสและคุณภาพการศึกษา”

ผู้วิจัยในฐานะเป็นบุคลากรในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จึงมีความสนใจที่จะศึกษาการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐสู่ระบบราชการ 4.0 ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ส่วนกลาง ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการ ตลอดจนแนวทางการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐสู่ระบบราชการ 4.0 ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ส่วนกลาง เพื่อนำผลการศึกษาไปใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ อันจะนำไปสู่การยกระดับหน่วยงานให้เป็นระบบราชการ 4.0 ต่อไป

## วิธีการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ มีวิธีการวิจัย 2 วิธี ดังนี้

1. การวิจัยเอกสาร (Documentary research) เป็นการรวบรวมข้อมูลจากเอกสารทางวิชาการ บทความวารสาร สิ่งพิมพ์ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ รายงานการวิจัย วิทยานิพนธ์ คุชกรีนินท์ คู่มือการปฏิบัติงาน ระเบียบ กฎหมาย ประกาศ คำสั่ง เอกสารทางวิชาการที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐสู่ระบบราชการ 4.0 ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ส่วนกลาง

2. การวิจัยสนาม (Field research) โดยผู้วิจัยลงพื้นที่ทำการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างด้วยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างหรือการสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ (Structured interview or Formal interview)

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากร (Population) ของการวิจัยนี้ได้แก่ บุคลากรในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ส่วนกลาง ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐสู่ระบบราชการ 4.0 ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ส่วนกลาง

2. กลุ่มตัวอย่าง (Sample) ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive sampling) เป็นการเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยกำหนดคุณลักษณะของประชากรที่ต้องการศึกษา จึงใช้วิธีการเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informants) จำนวน 6 คน โดยพิจารณาจากคุณสมบัติ ดังนี้

1) คณะกรรมการที่ปรึกษาเพื่อขับเคลื่อนการยกระดับหน่วยงานภาครัฐสู่ระบบราชการ 4.0 ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งมีหน้าที่กำหนดนโยบายให้คำปรึกษา แนะนำแนวทางและวางกรอบทิศทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ และส่งเสริม สนับสนุน กระตุ้นการมีส่วนร่วมให้กับบุคลากรในสังกัดได้ตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เพื่อให้การดำเนินการเป็นไปตามแนวทางที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนด จำนวน 1 คน

2) คณะทำงานเพื่อขับเคลื่อนการยกระดับหน่วยงานภาครัฐสู่ระบบราชการ 4.0 ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งมีหน้าที่วิเคราะห์วางแผนการขับเคลื่อน ส่งเสริมแนวทางบูรณาการดำเนินการตามแนวทางการยกระดับหน่วยงานภาครัฐ 4.0 สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้เป็นมาตรฐานเดียวกันเทียบเท่ามาตรฐานสากล จำนวน 5 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยสนาม ได้แก่ แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured interview guide) คือ แบบสัมภาษณ์ที่มีจำนวนข้อคำถาม ประโยคคำถาม และมีการเรียงลำดับคำถามที่แน่นอนตายได้เพื่อใช้สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญเป็นรายบุคคล

### วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

1. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร เป็นวิธีการศึกษาค้นคว้ารวบรวมข้อมูลทั่วไป โดยการรวบรวมเอกสารซึ่งเป็นข้อมูลที่มีการบันทึกไว้แล้วโดยผู้อื่น ได้แก่

1.1 หนังสือทั่วไป ได้แก่ ตำรา คู่มือ เอกสารประกอบการบรรยาย รวมถึงเอกสารทางวิชาการ วารสาร สิ่งพิมพ์ เป็นต้น

1.2 งานวิจัย วิทยานิพนธ์ ดุษฎีนิพนธ์ เป็นงานที่ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาค้นคว้าในเรื่องนั้นๆ อย่างละเอียด

1.3 เอกสารของทางราชการ เป็นเอกสารที่ส่วนราชการจัดทำขึ้นเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติ เช่น นโยบาย กฎระเบียบ พระราชบัญญัติ คู่มือปฏิบัติงาน ประกาศ คำสั่ง เป็นต้น

2. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้ติดต่อกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญเป็นรายบุคคล เพื่อขออนัดหมายวันและเวลาสัมภาษณ์ เป็นการล่วงหน้า พร้อมทั้งอธิบายประเด็นของการสัมภาษณ์ให้ทราบอย่างคร่าวๆ และก่อนการสัมภาษณ์ผู้วิจัยจะอธิบายวัตถุประสงค์ของการวิจัยอย่างชัดเจนว่า จะนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ไปใช้ในการวิเคราะห์เชิงวิชาการเท่านั้น รวมทั้งขออนุญาตผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการจดบันทึก การสนทนาและบันทึกเสียงทุกครั้ง และในระหว่างการสัมภาษณ์ผู้วิจัยจะถามคำถามตามที่กำหนดไว้ในแบบสัมภาษณ์เท่านั้น

### การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการทำการวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยมีขั้นตอนในการวิเคราะห์ ดังนี้

1. ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างมาแยกประเด็นตามข้อคำถาม จากนั้นจึงวิเคราะห์ข้อมูลในแต่ละประเด็น โดยใช้วิธีการ “ตีความ” ตามหลักการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ เพื่อสรุปผลการวิจัยแยกเป็นประเด็นๆ เรียงลำดับตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่ตั้งไว้สามประเด็น ได้แก่ การดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐสู่ระบบราชการ 4.0 ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ส่วนกลาง ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการ ตลอดจนแนวทางการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐสู่ระบบราชการ 4.0 ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ส่วนกลาง

2. นำผลการวิจัยทั้งสามประเด็นข้างต้นมาเปรียบเทียบกับข้อมูลเอกสารที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ แนวคิด ทฤษฎี ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อจะได้ทราบถึงลักษณะที่มีความคล้ายคลึงกันหรือแตกต่างกันของข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างกับข้อมูลจากเอกสาร เพื่อใช้ในการอภิปรายผล

### ผลการวิจัยและการอภิปรายผล

#### ผลการวิจัย

ผลการวิจัยเอกสารและการวิจัยสนาม พบว่า

จากการประมวลและกลั่นกรองคู่มือการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงาน ก.พ.ร. และเอกสารทางวิชาการที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ส่วนกลาง พบว่า ในประเทศที่มีการพัฒนาแล้วหลายประเทศได้นำระบบมาตรฐานการบริหารจัดการมาใช้ในภาครัฐและเอกชน เพื่อให้มีการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการอย่างต่อเนื่อง สำหรับประเทศไทยได้เริ่มนำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการมาใช้เป็นครั้งแรกกับภาคเอกชน โดยนำเทคนิคและกระบวนการของรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา (Malcolm Baldrige National Quality Award: MBNQA) มาปรับใช้ และได้มีการมอบรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award) ให้แก่องค์กรที่มีวิธีปฏิบัติและผลการ

ดำเนินงาน ตามเกณฑ์มาตรฐาน ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2545 เป็นต้นมา ในส่วนภาคราชการนั้น ในแผนการบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2548 – 2551 ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 6 ด้านการพัฒนาระบบราชการ และแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศไทย (พ.ศ. 2546 – 2550) ต้องการให้หน่วยงานภาครัฐมีการยกระดับคุณภาพมาตรฐานการทำงานไปสู่ระดับมาตรฐานสากล โดยยึดหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี สำนักงาน ก.พ.ร. จึงร่วมกับสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ กำหนดเกณฑ์รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award : PMQA) เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาองค์การและยกระดับคุณภาพระบบราชการไทยให้มีศักยภาพและมีขีดความสามารถเทียบเท่าระดับสากล โดยการนำแนวคิดและโครงสร้างของรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทยและรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย มาปรับใช้ให้สอดคล้องกับบริบทของราชการไทย และเป็นไปตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีและแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ คือแนวทางหนึ่งที่สำนักงาน ก.พ.ร. ส่งเสริมให้ส่วนราชการพัฒนาตนเองสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศ ผ่านเครื่องมือคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งดำเนินการมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2549 และเพื่อให้ส่วนราชการมั่นใจว่าการพัฒนาองค์การสำเร็จตามเจตนารมณ์ สำนักงาน ก.พ.ร. จึงจัดให้มีการตรวจรับรองคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Certified FL) แก่ส่วนราชการที่ดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐครบทั้ง 6 หมวด โดยในปี พ.ศ. 2554 ได้ดำเนินการตรวจรับรองสถาบันอุดมศึกษา และในปี พ.ศ. 2555 ตรวจรับรองส่วนราชการระดับกรมและจังหวัด พร้อมกับสนับสนุนให้ส่วนราชการที่ผ่านการรับรองฯ สมัครขอรับ “รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ” ฉะนั้น การนำเครื่องมือนี้ไปดำเนินการจะทำให้ส่วนราชการมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องตามเป้าประสงค์ของแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย โดยอาศัยหลักการประเมินองค์การด้วยตนเอง เป็นการทบทวนสิ่งที่องค์กรดำเนินการ เทียบกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เมื่อตรวจพบว่าเรื่องใดยังไม่อยู่ในระบบที่น่าพอใจเมื่อเทียบกับเกณฑ์องค์กรจะได้พัฒนาวิธีปฏิบัติเพื่อปรับปรุงองค์การอย่างต่อเนื่อง เพื่อยกระดับคุณภาพการปฏิบัติงานไปสู่มาตรฐานระดับสากล ทั้งนี้ ในปี พ.ศ. 2560 สำนักงาน ก.พ.ร. ได้พัฒนาเครื่องมือประเมินสถานะของหน่วยงานภาครัฐในการเป็นระบบราชการ 4.0 หรือ PMQA 4.0 เพื่อให้หน่วยงานใช้เป็นแนวทางประกอบการพิจารณาการประเมินสถานะของตนเอง เครื่องมือประเมินสถานะของหน่วยงานภาครัฐในการเป็นระบบราชการ 4.0 จึงเปรียบเสมือนกลไกหนึ่งที่ทำให้หน่วยงานได้มีการวิเคราะห์ถึงช่องว่างและโอกาสในการพัฒนา โดยเป็นการประเมินระบบบริหารของหน่วยงานภาครัฐในเชิงบูรณาการที่มีการเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ของหน่วยงานกับเป้าหมายและทิศทางของการพัฒนาประเทศ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้หน่วยงานภาครัฐสามารถประเมินสถานะของการเป็นระบบราชการ 4.0 ได้ด้วยตนเอง และสามารถนำผลจากการประเมินไปใช้เป็นข้อมูลประกอบการจัดทำแผนพัฒนาองค์การแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน อันจะนำไปสู่การยกระดับของหน่วยงานภาครัฐให้เป็นระบบราชการ 4.0 ต่อไป

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้มีการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐตามกรอบแนวทางเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2551 เป็นต้นมา โดยได้ดำเนินการพัฒนาองค์การปีละ 2 หมวด ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Fundamental Level) จนครบทั้ง 6 หมวด ซึ่งในปี พ.ศ. 2554 สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ดำเนินการตรวจรับรองคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Certified FL) เพื่อติดตาม และตรวจสอบความพร้อมของส่วนราชการก่อนที่จะเข้าสู่อำนาจดำเนินการเกี่ยวกับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award) ซึ่งในกระทรวงศึกษาธิการ มีเพียงสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานแห่งเดียว ที่ได้รับการตรวจรับรองคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Certified FL) แต่การตรวจรับรองคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Certified FL) ในครั้งนั้น สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไม่ผ่านการตรวจรับรองฯ เนื่องจากการดำเนินการในหมวดที่ 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้คะแนนการตรวจรับรองฯ ร้อยละ 78.89 ซึ่งการผ่านการตรวจรับรองฯ ต้องได้คะแนนไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80 ทุกหมวด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จึงได้ดำเนินการปรับปรุงและพัฒนาองค์การ โดยการแก้ไขจุดบกพร่องตามที่ผู้ตรวจประเมินได้ให้ข้อเสนอแนะไว้ รวมทั้งรักษามาตรฐานที่ดำเนินการไว้ได้ดีแล้วให้เกิดความยั่งยืน และเข้า

รับการตรวจรับรองอีกครั้งในปีงบประมาณ พ.ศ. 2557 ซึ่งผู้ประเมินได้มาตรวจรับรองเมื่อวันที่ 14 พฤษภาคม 2557 การตรวจรับรองในครั้งนี้ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานผ่านการตรวจรับรองคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Certified FL) และเข้ารับมอบประกาศเกียรติคุณรับรองคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2557 ในวันที่ 18 กรกฎาคม 2557 ณ โรงแรมสวิสโฮเทล เลอ คองคอร์ด ถนนรัชดาภิเษก กรุงเทพมหานคร

นอกจากนี้ ในปี พ.ศ. 2555 เป็นต้นมา สำนักงาน ก.พ.ร. ได้จัดให้มีรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐรายหมวดเพื่อเป็นการเชิดชูเกียรติ สร้างแรงจูงใจและส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของส่วนราชการอย่างต่อเนื่อง และยกระดับมาตรฐานให้เทียบเท่าสากล โดยได้กำหนดหลักเกณฑ์ แนวทาง และกลไกการบริหารรางวัลด้วยแนวคิด “การปรับปรุงที่ละขั้น” กล่าวคือ ส่วนราชการได้พัฒนาองค์การตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Fundamental Level) ครบทุกหมวดแล้ว และผ่านการรับรองคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Certified Fundamental Level) รวมทั้งสามารถปรับปรุงองค์การอย่างต่อเนื่อง จนมีความโดดเด่นในหมวดใดหมวดหนึ่ง จะสามารถขอรับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐรายหมวดและพัฒนาไปสู่รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ต่อไปได้ ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้สมัครขอรับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐรายหมวด นับตั้งแต่ปี พ.ศ. 2557 แต่ยังไม่สามารถผ่านเกณฑ์การประเมินรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐรายหมวดได้ ดังนั้น สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจำเป็นต้องมีการปรับปรุงและพัฒนาองค์การอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง เพื่อยกระดับองค์การสู่ระบบราชการ 4.0 ต่อไป

นอกจากการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐจะเป็นเครื่องมือในการตรวจประเมินองค์การด้วยตนเองแล้ว แต่ยังเป็นเครื่องมือหนึ่งที่จะทำให้องค์การมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและมีผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ นำไปสู่การเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย (Smart & High Performance Organization) และบรรลุเป้าหมายสูงสุดของการพัฒนาระบบราชการ 4.0 นั่นคือ เพื่อประโยชน์สุขของประชาชนอย่างแท้จริง

ในส่วนของข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informants) จำนวน 6 คน สามารถนำมาวิเคราะห์แยกประเด็นต่างๆ เรียงลำดับตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่ตั้งไว้สามประเด็น ดังนี้

1. การดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐสู่ระบบราชการ 4.0 ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ส่วนกลาง การวิจัยพบว่า สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้มีการนำการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ มาใช้เป็นกรอบแนวทางในการพัฒนาองค์การให้มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง นับตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2551 โดยแบ่งเป็นขั้นตอนในการปฏิบัติได้ดังนี้

1) การเตรียมความพร้อม สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้ส่งบุคลากรในกลุ่มพัฒนาระบบราชการเข้าร่วมประชุมกับสำนักงาน ก.พ.ร. เพื่อศึกษาและทำความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

2) การกำหนดผู้รับผิดชอบ จัดตั้งคณะกรรมการและคณะทำงานดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารระดับสูง บุคลากรจากทุกสำนัก และบุคลากรจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา รวมถึงสถานศึกษาเพื่อให้มองเห็นภาพการทำงานทั้งหมดภายในสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และดำเนินการจัดประชุมชี้แจงให้ความรู้เกี่ยวกับแนวทางการดำเนินงานให้คณะกรรมการและคณะทำงานเพื่อเตรียมความพร้อมในการประเมินองค์การด้วยตนเอง และจัดทำแผนการพัฒนาองค์การ

3) การดำเนินการตามแผนพัฒนาองค์การ แจ้งให้ทุกหน่วยงานได้รับทราบและดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้องตามแผนการตามแผนพัฒนาองค์การ และรายงานผลการดำเนินงานที่ผ่านมาให้ต่อคณะกรรมการและคณะทำงานดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

4) การประเมินองค์การด้วยตนเอง คณะกรรมการและคณะทำงานฯ จัดทำลักษณะสำคัญขององค์การพร้อมกับการประเมินองค์การด้วยตนเอง ตามเกณฑ์คุณภาพฯ แล้วนำผลการประเมินมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์การให้



คะแนน เพื่อหาโอกาสในการปรับปรุงองค์การและดำเนินการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และรายงานผลการดำเนินงานให้ผู้บริหารและทุกหน่วยงานได้รับทราบ เพื่อนำผลการดำเนินงานไปปรับปรุงแผนพัฒนาองค์การต่อไป

5) การตรวจประเมินเพื่อรับรองการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Certified FL) เมื่อส่วนราชการได้ดำเนินการตามเกณฑ์ฯ ครบทั้ง 6 หมวดแล้ว สำนักงาน ก.พ.ร. จะเข้ามาตรวจประเมินเพื่อรับรองคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Certified FL) เพื่อให้มั่นใจว่าส่วนราชการมีการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง โดยกำหนดให้มีการตรวจประเมินทุกๆ 3 ปี ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2555 เป็นต้นมา และรับทราบผลการประเมินจากสำนักงาน ก.พ.ร.

2. ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐสู่ระบบราชการ 4.0 ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ส่วนกลาง มีดังนี้

1) ปัญหาด้านบุคลากรไม่เพียงพอ มีภาระงานมาก จัดวางบุคลากรไม่สอดคล้องต่อภาระงาน รวมถึงการขาดความร่วมมือจากบุคลากร

2) ปัญหาด้านความรู้ความเข้าใจในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐสู่ระบบราชการ 4.0 ของบุคลากรภายในองค์การ

3) ปัญหาด้านการนำองค์การ ผู้บริหารยังไม่ค่อยให้ความสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐสู่ระบบราชการ 4.0

4) ปัญหาด้านความไม่ต่อเนื่องในการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐสู่ระบบราชการ 4.0

5) ปัญหาด้านความซับซ้อนและเข้าใจยากของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

3. แนวทางการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐสู่ระบบราชการ 4.0 ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ส่วนกลาง มีดังนี้

1) ควรมีการวิเคราะห์บทบาทภารกิจของหน่วยงาน จัดวางระบบบริหารงานภายในองค์การให้มีความสอดคล้องและประสานงานกันได้ทั่วทั้งองค์การ เพื่อลดภาระงานที่ซ้ำซ้อนและไม่จำเป็นออกไป รวมทั้งสนับสนุนให้บุคลากรได้เข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนการดำเนินงานต่างๆ ขององค์การ

2) ส่งเสริมให้บุคลากรรับรู้ เข้าใจ เล็งเห็นถึงความสำคัญ มีแรงจูงใจในการนำไปปฏิบัติ จนเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์การ เพื่อให้เกิดการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศ

3) ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐสู่ระบบราชการ 4.0 เนื่องจากผู้บริหารมีบทบาทสำคัญที่จะขับเคลื่อนให้องค์การประสบความสำเร็จ โดยต้องให้ความสำคัญกับการกำหนดทิศทาง การจัดทำยุทธศาสตร์ ระบบงาน และวิธีการต่างๆ อย่างชัดเจน พร้อมทั้งสนับสนุนให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการดำเนินการอย่างอิสระและมีความต่อเนื่อง

4) ควรกำหนดให้มีระบบการติดตามและและทบทวนผลการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำผลดังกล่าวมาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาองค์การให้มีประสิทธิภาพและยั่งยืน

5) ควรเชิญวิทยากรผู้มีความรู้ความสามารถทั้งจากภายในและภายนอก มาให้ความรู้แก่คณะทำงาน และจัดทำเป็นคู่มือแนวทางการปฏิบัติงานให้สอดคล้องตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

### อภิปรายผล

จากผลการวิจัยที่ค้นพบดังกล่าวข้างต้น มีประเด็นที่นำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ส่วนกลาง ได้ดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐสู่ระบบราชการ 4.0 โดยมีการนำการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ มาใช้เป็นกรอบแนวทางในการพัฒนาองค์การให้มีประสิทธิภาพมาอย่างต่อเนื่อง นับตั้งแต่ปี พ.ศ. 2549 โดยแบ่งเป็นขั้นตอนในการปฏิบัติได้ดังนี้

1) การเตรียมความพร้อม สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้ส่งบุคลากรในกลุ่มพัฒนาระบบราชการเข้าร่วมประชุมกับสำนักงาน ก.พ.ร. เพื่อศึกษาและทำความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ สอดคล้องกับแนวคิดของ สำนักงานปลัดกระทรวงคมนาคม (2560) ที่กล่าวว่า สำนักงานปลัดกระทรวงคมนาคม ได้มีการดำเนินงานตามเกณฑ์ PMQA โดยให้เจ้าหน้าที่กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร สำนักงานปลัดกระทรวงคมนาคม เข้าร่วมประชุมชี้แจงเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ระดับพื้นฐาน ซึ่งจัดโดยสำนักงาน ก.พ.ร. เพื่อรับทราบเกณฑ์การดำเนินงานรายหมวด ได้แก่ ลักษณะสำคัญขององค์การ หมวด 1 การนำองค์การ หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร หมวด 6 การมุ่งเน้นระบบการปฏิบัติการ หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ

2) การกำหนดผู้รับผิดชอบ จัดตั้งคณะกรรมการและคณะทำงานดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารระดับสูง บุคลากรจากทุกสำนัก และบุคลากรจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา รวมถึงสถานศึกษาเพื่อให้มองเห็นภาพการทำงานทั้งหมดภายในสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และดำเนินการจัดประชุมชี้แจงให้ความรู้เกี่ยวกับแนวทางการดำเนินงานให้คณะกรรมการและคณะทำงาน เพื่อเตรียมความพร้อมในการประเมินองค์การด้วยตนเอง และจัดทำแผนการพัฒนางาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ ทวีสิริวัชร บัญญาภิบาล (2556) ได้ศึกษา เส้นทางพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ กรมปศุสัตว์ สู่ความเป็นเลิศด้านกระบวนการคุณภาพและนวัตกรรม พบว่า กรมปศุสัตว์มีการจัดตั้งคณะทำงาน โดยมีผู้บริหารระดับสูงเป็นประธาน และมีบุคลากรที่เหมาะสมเป็นคณะทำงาน ซึ่งคัดเลือกจากผู้บริหารและบุคลากรระดับปฏิบัติงานที่มีภาวะผู้นำ มีทัศนคติที่ดี มีความรับผิดชอบสูง และมีความพร้อมที่จะเป็นผู้บริหารในอนาคต กรมปศุสัตว์ให้ความสำคัญกับการสร้างการรับรู้ การเรียนรู้ และการพัฒนาคณะทำงาน เพื่อทำความเข้าใจเกณฑ์และองค์การให้มากขึ้น และจัดทำรายงานผลการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

3) การดำเนินการตามแผนพัฒนางานขององค์การ แจ้งให้ทุกหน่วยงานได้รับทราบและมอบหมายให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องดำเนินการตามแผนการพัฒนางานขององค์การ และรายงานผลการดำเนินงานที่ผ่านมาให้ต่อคณะกรรมการและคณะทำงานดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

4) การประเมินองค์การด้วยตนเอง คณะกรรมการและคณะทำงานฯ จัดทำลักษณะสำคัญขององค์การ พร้อมกับการประเมินองค์การด้วยตนเอง ตามเกณฑ์คุณภาพฯ แล้วนำผลการประเมินมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์การให้คะแนน เพื่อหาโอกาสในการปรับปรุงองค์การและดำเนินการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และรายงานผลการดำเนินงานให้ผู้บริหารและทุกหน่วยงานได้รับทราบ เพื่อนำผลการดำเนินงานไปปรับปรุงแผนพัฒนางานขององค์การ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ทวีสิริวัชร บัญญาภิบาล (2556) ได้ศึกษา เส้นทางพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ กรมปศุสัตว์ สู่ความเป็นเลิศด้านกระบวนการคุณภาพและนวัตกรรม พบว่า กรมปศุสัตว์เริ่มมีการประเมินองค์การ จัดทำแผนปรับปรุงองค์การ และดำเนินการปรับปรุงองค์การตามแนวทางเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ โดยมุ่งเน้นการสร้างแนวทางการปฏิบัติงาน (Approach) ที่สำคัญ อย่างเป็นระบบ เช่น การนำองค์การ การจัดการความรู้ การปรับปรุงกระบวนการ การสื่อสาร เป็นต้น นอกจากนี้ กรมปศุสัตว์ได้นำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้ในการปฏิบัติงานและให้บริการมากขึ้น มีการพัฒนากระบวนการทางห้องปฏิบัติการให้ได้มาตรฐาน ISO 17025 และได้มีการส่งกระบวนการให้บริการของกรมปศุสัตว์เพื่อขอรับการประเมินเพื่อรับรางวัลคุณภาพการให้บริการประชาชนจากสำนักงาน ก.พ.ร.

5) การตรวจประเมินเพื่อรับรองการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Certified FL) เมื่อส่วนราชการได้ดำเนินการตามเกณฑ์ฯ ครบทั้ง 6 หมวดแล้ว สำนักงาน ก.พ.ร. จะเข้ามาตรวจประเมินเพื่อรับรองคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Certified FL) เพื่อให้มั่นใจว่าส่วนราชการมีการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง โดยกำหนดให้มีการตรวจประเมินทุกๆ 3 ปี ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2555 เป็นต้นมา

**ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ สู่ระบบราชการ 4.0 ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ส่วนกลาง มีประเด็นที่นำมาอภิปราย ดังนี้**

1) ปัญหาด้านบุคลากรไม่เพียงพอ มีภาระงานมาก จัดวางบุคลากรไม่สอดคล้องต่อภาระงาน รวมถึงการขาดความร่วมมือจากบุคลากร ซึ่งบุคลากรถือว่าเป็นพลังขับเคลื่อนในการดำเนินการกิจต่างๆ ขององค์การให้บรรลุผลสำเร็จ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พัชรินทร์ พลเยี่ยม (2549) ที่ได้ศึกษา การพัฒนาคุณภาพการบริหารมหาวิทยาลัยมหาสารคาม ตามนโยบายปฏิรูประบบราชการ ผลการวิจัยสรุปว่า บุคลากรไม่ให้ความสำคัญและไม่ให้ความร่วมมือเท่าที่ควร เนื่องจากบุคลากรแต่ละคนมีภารกิจหลักที่ต้องดำเนินการมากอยู่แล้ว และมีวิธีการดำเนินงานในแบบเดิมๆ มาเป็นเวลานานตามระเบียบราชการ เมื่อมีนโยบายใหม่ๆ มาต้องการให้ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงระบบอย่างรวดเร็ว จึงมองว่าเป็นการเพิ่มภาระงาน โดยไม่มีการเพิ่มคน ฉะนั้นบุคลากรที่ทำงานอยู่เดิมจึงไม่มีความกระตือรือร้นที่จะดำเนินการตามนโยบายดังกล่าว สอดคล้องกับงานวิจัยของ พรหมพร พงษ์สามารถ (2552) ได้ศึกษา แนวทางการพัฒนาองค์การตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ กรณีศึกษา : กรมการค้าภายใน ผลการวิจัยสรุปว่า ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคสำคัญที่ทุกส่วนราชการจะต้องให้ความสำคัญและหาหนทางแก้ไข ได้แก่ ด้านบุคลากร ผู้ปฏิบัติงานภายในองค์การทุกระดับ เพราะความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์การขึ้นอยู่กับบุคลากรภายในองค์การเป็นสำคัญ ซึ่งหากบุคลากรส่วนใหญ่ไม่ให้ความร่วมมือและรวมตัวกันต่อต้านแล้ว จะส่งผลให้การขับเคลื่อนเพื่อก้าวไปสู่องค์การที่มีการบริหารจัดการที่เป็นเลิศเกิดการสะดุดไม่ราบรื่น การพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การที่มีสมรรถนะสูงย่อมเป็นไปได้ยากลำบาก รวมทั้งต้องใช้ระยะเวลายาวนานในการพัฒนาองค์การให้ได้มาตรฐานตามเกณฑ์ที่ได้กำหนดไว้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ เกศรินทร์ ไทยศรีวงศ์ และนภคร พูลประสาธ (2554) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาองค์กรสุขภาพจังหวัดจันทบุรี ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ PMQA ผลการวิจัยสรุปว่า ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการที่พบคือ การมีส่วนร่วมของบุคลากรยังจำกัดเฉพาะที่ผู้นำและคณะทำงาน ซึ่งเป็นผู้แทนจากหน่วยงานมีการหมุนเวียนเปลี่ยนบ่อยครั้งส่งผลให้การดำเนินงานขาดความต่อเนื่อง และบุคลากรบางส่วนยังเห็นว่าการพัฒนาคุณภาพบริหารจัดการตามเกณฑ์ PMQA เป็นการเพิ่มภาระงาน ซึ่งสิ่งที่เกิดขึ้นทั้งหมดเป็นข้อจำกัดที่ไม่เอื้อต่อการพัฒนาคุณภาพบริหารจัดการตามเกณฑ์ PMQA ที่เน้นไปที่การสร้างการเรียนรู้เพื่อนำผลไปใช้ในการพัฒนากระบวนการดำเนินงานต่างๆ ของภาครัฐให้ดีขึ้น และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปณณพศ์ ท้าวอาจ (2556) ที่ศึกษา สภาพและแนวทางการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดสุโขทัย ผลการวิจัยสรุปว่า การทำงานซ้ำซ้อนของบุคลากรและการจัดสรรบุคลากรไม่เหมาะสม จะส่งผลให้การปฏิบัติงานไม่เป็นระบบและขาดประสิทธิภาพ

2) ปัญหาด้านความรู้ความเข้าใจในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐสู่ระบบราชการ 4.0 ของบุคลากรภายในองค์การ เกิดจากการที่บุคลากรยังไม่มีความรู้ความเข้าใจในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐสู่ระบบราชการ 4.0 ขาดการถ่ายทอด เผยแพร่ความรู้ หรือการฝึกอบรมให้บุคลากรได้ทราบและเรียนรู้อย่างทั่วถึง บุคลากรจึงไม่ยอมรับและไม่เห็นถึงความสำคัญของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ สอดคล้องกับงานวิจัยของ เกษสุดา อ่อนสนิท (2553) ได้ศึกษา การนำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาใช้กับสำนักงานส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดยโสธร ผลการวิจัยสรุปว่า ปัญหาการนำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาใช้กับสำนักงานส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดยโสธรพบว่า บุคลากรไม่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการ ส่งผลให้การดำเนินงานไม่ประสบผลสำเร็จ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ เกศรินทร์ ไทยศรีวงศ์ และนภคร พูลประสาธ (2554) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาองค์กรสุขภาพจังหวัดจันทบุรี ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ PMQA ผลการวิจัยสรุปว่า บุคลากรส่วนใหญ่ยังขาดความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ และขาดทัศนคติที่ดีต่อกระบวนการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ดังนั้น เมื่อขาดทัศนคติที่ดีจึงมีข้อจำกัดในกระบวนการยอมรับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งเป็นพื้นฐานที่ดีของการพัฒนา เมื่อไม่เกิดการยอมรับก็ขาดแรงหรือพลังในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

3) ปัญหาด้านการนำองค์การ ผู้บริหารยังไม่ค่อยให้ความสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐสู่ระบบราชการ 4.0 เกิดจากการที่มีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารบ่อยครั้ง ผู้บริหารจึงให้ความสำคัญกับภารกิจเร่งด่วนก่อนเป็นลำดับแรก ทำให้มีเวลาในการติดตามและกำกับดูแลในการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐค่อนข้างน้อย นโยบายการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ จึงเป็นเพียงนโยบายอย่างกว้างๆ ไม่ได้ลงลึกในรายละเอียดของแผนการพัฒนางาน ซึ่งการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐจะต้องใช้เวลาในการพัฒนางานเป็นเวลานาน และต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกฝ่าย จึงไม่ใช่เรื่องง่ายนักที่จะประสบความสำเร็จในระยะเวลายันสั้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ เกษสุตา อ่อนสนธิ (2553) ได้ศึกษา การนำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาใช้กับสำนักงานส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดยโสธร พบว่า นโยบายจากกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่นยังไม่ชัดเจน และจังหวัดยังไม่ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ จึงไม่เกิดแรงขับเคลื่อนให้้องค์การสามารถพัฒนาและบรรลุเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ปณิตพงศ์ ท้าวอาจ (2556) ได้ศึกษา สภาพและแนวทางการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดสุโขทัย ผลการวิจัยสรุปว่า ความไม่ชัดเจนในการกำหนดทิศทางการทำงาน และวิสัยทัศน์ขององค์กร มีผลทำให้ไม่สามารถสื่อสารหรือไม่สามารถถ่ายทอดทิศทางที่ชัดเจนสู่บุคลากรที่นำไปปฏิบัติให้ได้ผลตามเป้าหมายขององค์กรได้

4) ปัญหาด้านความไม่ต่อเนื่องในการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐสู่ระบบราชการ 4.0 เกิดจากการขาดการกำกับ ติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานอย่างจริงจัง ซึ่งส่งผลกระทบต่อการทำงานวิเคราะห์และปรับปรุงองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับงานวิจัยของ พวงรัตน์ ศรีม่วง (2557) ได้ศึกษา การพัฒนากลยุทธ์การบริหารงานตามเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพ การบริหารจัดการภาครัฐขององค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดกำแพงเพชร พบว่าองค์การบริหารส่วนตำบลดำเนินการควบคุมภายในและการติดตามผลการดำเนินงานยังไม่เป็นระบบและไม่ต่อเนื่อง อาจเป็นเพราะว่า จากการที่มีการกระจายอำนาจให้้องค์การบริหารส่วนตำบลมีการบริหารงานอย่างอิสระตามกฎหมายกำหนด ซึ่งผู้บริหารเป็นผู้กำหนดนโยบายไว้ก่อนที่ดำรงตำแหน่ง ทำให้การกำหนดแนวทางในการบริหารราชการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง จึงเป็นการบริหารงานที่มุ่งตามเป้าหมายของผู้บริหารที่ได้กำหนดไว้ ดังนั้นจึงไม่ให้ความสำคัญของการมีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางการบริหาร และการควบคุมการดำเนินการติดตามงาน

5) ปัญหาด้านความซับซ้อนและเข้าใจยากของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ทำให้บุคลากรเข้าถึงได้ยาก และไม่สามารถพัฒนางานได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ฉัตรชัย บัวกันต์ (2553) ที่ศึกษา สภาพการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ผลการวิจัยสรุปว่า เกณฑ์ประเมิน PMQA มีความซับซ้อนและปรับเปลี่ยนตลอดเวลา ทำให้ยากต่อการทำความเข้าใจและขาดความมั่นใจในการใช้เป็นเครื่องมือในการผลักดันองค์การ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ทวีสิริฐ์ บุญญาภิบาล (2556) ได้ศึกษา เส้นทางพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ กรมปศุสัตว์ สู่ความเป็นเลิศด้านกระบวนการคุณภาพและนวัตกรรม พบว่า ความซับซ้อนของเกณฑ์ ทำให้บุคลากรเข้าถึงได้ยากและต้องใช้ความพยายามที่มากเกินไป จนกลายเป็นอุปสรรคของการนำเครื่องมือที่ดีและมีประสิทธิภาพสูงมาใช้ในองค์การ หากองค์การไม่ให้ความสำคัญในการพัฒนาบุคลากร จะยังเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินการเป็นทวีคูณ

#### **แนวทางการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐสู่ระบบราชการ 4.0 มีประเด็นที่นำมาอภิปรายดังนี้**

1) ด้านบุคลากรผู้ปฏิบัติงานไม่เพียงพอ ไม่สอดคล้องต่อภาระงาน รวมถึงการขาดความร่วมมือจากบุคลากรภายในองค์กร ควรมีการวิเคราะห์บทบาทภารกิจของหน่วยงาน จัดวางระบบบริหารงานภายในองค์กร ให้มีความสอดคล้องและประสานงานกันได้ทั่วทั้งองค์กร เพื่อลดภาระงานที่ซ้ำซ้อนและไม่จำเป็นออกไป รวมทั้งสนับสนุนให้บุคลากรได้เข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนการดำเนินงานต่างๆ ขององค์กร เพื่อให้บุคลากรได้มีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนางานให้บรรลุผลสำเร็จ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ปณิตพงศ์ ท้าวอาจ

(2556) ได้ศึกษา สภาพและแนวทางการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดสุโขทัย ผลการวิจัยสรุปว่า หน่วยงานจะต้องมีการประชุมวางแผน ปรับปรุงและวิเคราะห์ความเหมาะสมระหว่างความรู้ความสามารถของบุคลากรกับงานที่รับผิดชอบร่วมกัน แบ่งหน้าที่รับผิดชอบ และสร้างข้อตกลงในการดำเนินงานร่วมกันอย่างชัดเจน เพื่อให้การปฏิบัติงานดำเนินไปอย่างเป็นระบบ มีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์ต่อองค์กรมากที่สุด รวมทั้งการสนับสนุนให้บุคลากรทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผน การดำเนินการหรือจัดกิจกรรมต่างๆ ภายในองค์กรร่วมกัน รวมทั้งแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประสบการณ์ร่วมกันของบุคลากรทั้งภายในและนอกองค์กรเพื่อให้สามารถดำเนินการเป็นไปตามยุทธศาสตร์และนโยบายขององค์กร

2) ด้านความรู้ความเข้าใจในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐสู่ระบบราชการ 4.0 ควรส่งเสริมให้บุคลากรรับรู้ เข้าใจ เล็งเห็นถึงความสำคัญ มีแรงจูงใจในการนำไปปฏิบัติ จนเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กร เพื่อให้เกิดการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ ดังนั้น จึงควรส่งเสริมการให้ความรู้ การให้คำแนะนำ แก่บุคลากรอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง รวมถึงการพัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะที่หลากหลายแก่บุคลากร เพื่อนำมาใช้เพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และสามารถพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พัชรินทร์ พลเยี่ยม (2549) ที่ได้ศึกษา การพัฒนาคุณภาพการบริหารมหาวิทยาลัยมหาสารคาม ตามนโยบายปฏิรูประบบราชการ ผลการวิจัยสรุปว่า ควรมีการกระตุ้นให้บุคลากรเล็งเห็นถึงความสำคัญที่ต้องดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริการ เพราะบุคลากรเป็นปัจจัยการบริหารที่สำคัญที่จะทำให้งานประสบผลสำเร็จ เพราะคนคือผู้ดำเนินงาน บริหารจัดการทุกอย่างให้เป็นไปตามแผน ดังนั้นจึงควรจัดประชุมชี้แจงให้บุคลากรทุกคนได้เข้าใจ และเห็นความสำคัญว่าทำไมต้องทำ ทำแล้วได้อะไร รวมทั้งต้องมีการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรสนใจและเต็มใจที่จะปฏิบัติตามการตามนโยบายดังกล่าว สอดคล้องกับงานวิจัยของ พรหมพร พงษ์สามารถ (2552) ที่ศึกษา แนวทางการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ กรณีศึกษา : กรมการค้าภายใน ผลการวิจัยสรุปว่า องค์กรจะต้องให้ความสำคัญต่อการเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจแก่บุคลากรทุกระดับ อย่างเข้าใจ และเข้าถึง เพราะจะเป็นการสร้างบรรยากาศของการมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กร ซึ่งจะช่วยให้ปัญหาอุปสรรคในด้านอื่นๆ ลดน้อยลง และมีความพร้อมที่จะก้าวไปสู่เป้าหมายขององค์กรได้กำหนดไว้ อย่างมั่นคงและยั่งยืนต่อไปในอนาคต สอดคล้องกับงานวิจัยของ ฉัตรชัย บัวกันต์ (2553) ที่ศึกษา สภาพการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ผลการวิจัยสรุปว่า ควรเพิ่มช่องทางการสื่อสาร เผยแพร่ ประชาสัมพันธ์ และการทำความเข้าใจแก่บุคลากรในรูปแบบต่างๆ ให้ทั่วถึง และต่อเนื่อง เช่น จัดหาวิทยากรที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญมาอบรมให้แก่บุคลากร สร้างความเข้าใจให้เล็งเห็นถึงความสำคัญและประโยชน์ที่ได้จัดช่องทางให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมและแสดงความคิดเห็น การนำเสนอข้อมูลสารสนเทศที่เป็นข้อเท็จจริงด้านต่างๆ ขององค์กร เป็นต้นสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปิณณพงศ์ ท้าวอาจ (2556) ได้ศึกษา สภาพและแนวทางการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดสุโขทัย ผลการวิจัยสรุปว่า ควรมีการวางแผนด้านการพัฒนาบุคลากรในสังกัด ให้มีความรู้และเข้าใจในด้านการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐอย่างต่อเนื่องและกำหนดเป็นนโยบายที่ชัดเจน

3) ด้านการนำองค์กร ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐสู่ระบบราชการ 4.0 เนื่องจากผู้บริหารมีบทบาทสำคัญที่จะขับเคลื่อนให้องค์การประสบความสำเร็จ โดยต้องให้ความสำคัญกับการกำหนดทิศทาง การจัดทำยุทธศาสตร์ ระบบงาน และวิธีการต่างๆ อย่างชัดเจน พร้อมทั้งสนับสนุนให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการดำเนินการอย่างอิสระและมีความต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พัชรินทร์ พลเยี่ยม (2549) ที่ได้ศึกษา การพัฒนาคุณภาพการบริหารมหาวิทยาลัยมหาสารคาม ตามนโยบายปฏิรูประบบราชการ ผลการวิจัยสรุปว่า ผู้บริหารองค์กรเป็นหัวใจสำคัญที่จะนำพาหน่วยงานไปสู่ความสำเร็จที่ตั้งไว้ ดังนั้น จะต้องหามาตรการ หรือกลยุทธ์ในการเปลี่ยนความคิดเดิมๆ ของผู้บริหารให้เล็งเห็นถึงความสำคัญในการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริการ และต้องดำเนินการอย่างจริงจัง เพราะถ้าดำเนินการสำเร็จจะมีแต่ประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรทั้งทางตรงและทางอ้อม เช่น ภาพลักษณ์ขององค์กรที่ดีขึ้น เป็นต้น สอดคล้องกับงานวิจัย

ของ พรรณพร พงษ์สามารถ (2552) ที่ได้ศึกษา แนวทางการพัฒนาองค์การตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ กรณีศึกษา : กรมการค้าภายใน ผลการวิจัยสรุปว่า ถ้าผู้บริหารให้ความสำคัญ โดยเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญลำดับต้นๆ ของความสำเร็จในการพัฒนาองค์การตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ย่อมเกิดแรงขับเคลื่อนให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างเป็นรูปธรรม สอดคล้องกับงานวิจัยของ เบญจมาภรณ์ ภิญญพรพาณิชย์ (2556) ได้ศึกษา การวิเคราะห์ยุทธศาสตร์ การสื่อสารสาธารณะ กรมควบคุมโรค ตามกรอบการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ผลการวิจัยสรุปว่า ผู้บริหารควรเน้นย้ำถึงความสำคัญของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ และต้องมีการดำเนินการอย่างเชื่อมโยงกันโดยเฉพาะอย่างยิ่งการมุ่งเน้นทรัพยากรมนุษย์ และการจัดการกระบวนการ และควรมีนโยบายที่เอื้อให้สามารถอาศัยความร่วมมือกับหน่วยงานอื่นที่มีความเชี่ยวชาญให้เข้ามามีส่วนร่วมในการให้คำปรึกษาหรือดำเนินการได้ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปณิตพงศ์ ท้าวอาจ (2556) ได้ศึกษา สภาพและแนวทางการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดสุโขทัย ผลการวิจัยสรุปว่า ผู้บริหารควรให้ความสำคัญอย่างมากในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ โดยมุ่งเน้นการบริหารจัดการภาครัฐสมัยใหม่ควบคู่กับการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหาร เพื่อที่จะสามารถพัฒนาและบริหารองค์กรให้มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารต้องมีการกำหนดทิศทางการทำงานที่ชัดเจน ในเรื่อง วิสัยทัศน์ ค่านิยม เป้าประสงค์และผลการดำเนินการที่คาดหวังขององค์กร เพื่อถ่ายทอดสู่บุคลากรให้เกิด การรับรู้ เข้าใจ เพื่อให้บุคลากรทุกคนสามารถเข้าใจอย่างชัดเจน ตรงกันและนำไปสู่การปฏิบัติงานขององค์กรให้ประสบผลสำเร็จ และเกิดประโยชน์ต่อราชการมากที่สุด

4) ด้านความต่อเนื่องในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐสู่ระบบราชการ 4.0 ควรกำหนดให้มีระบบการติดตามและและทบทวนผลการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำผลดังกล่าวมาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาองค์การให้มีประสิทธิภาพและยั่งยืน สอดคล้องกับงานวิจัยของ เบญจมาภรณ์ ภิญญพรพาณิชย์ (2556) ได้ศึกษา การวิเคราะห์ยุทธศาสตร์ การสื่อสารสาธารณะ กรมควบคุมโรค ตามกรอบการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ผลการวิจัยสรุปว่า หน่วยงานควรนำผลจากการวิเคราะห์เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ไปใช้พัฒนางานที่เป็นส่วนขาด และเห็นว่ากรนำเกณฑ์พัฒนาบริหารจัดการภาครัฐมาใช้ในการวิเคราะห์การดำเนินงานในบริบทอื่นๆ เช่น ในการวางแผนงานโครงการ ตลอดจนการวางแผนยุทธศาสตร์ เพื่อให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับงานวิจัยของ ปณิตพงศ์ ท้าวอาจ (2556) ได้ศึกษา สภาพและแนวทางการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดสุโขทัย ผลการวิจัยสรุปว่า ควรมีการประชุมและวางแผนการปฏิบัติงาน การนิเทศ ติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ เพื่อนำมาประกอบการดำเนินการวางแผน และปฏิบัติงาน ที่เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานและต่อระบบราชการต่อไป

5) ด้านความซับซ้อนและเข้าใจยากของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ควรเชิญวิทยากรผู้มีความรู้ความสามารถทั้งจากภายในและภายนอก มาให้ความรู้แก่คณะทำงาน และจัดทำเป็นคู่มือแนวทางการปฏิบัติงานให้สอดคล้องตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐสอดคล้องกับ ทวีสิริภุชงค์ บุญญาภิบาล (2556) ได้ศึกษา เส้นทางพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ กรมปศุสัตว์ สู่ความเป็นเลิศด้านกระบวนการคุณภาพและนวัตกรรม โดยกล่าวว่า การดำเนินการพัฒนาหรือการขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงย่อมมีทั้งแรงสนับสนุนและแรงต้าน ซึ่งเป็นเรื่องปกติ ดังนั้น การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ดีจะช่วยลดแรงต้านลงได้อย่างมาก อุปสรรคอย่างหนึ่งที่พบได้ระหว่างการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ คือ เกณฑ์มีความซับซ้อนและเข้าใจได้ยาก ต้องอาศัยการตีความจากผู้มีประสบการณ์ การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจเกณฑ์ต้องมีความต่อเนื่องและใช้ระยะเวลาบ้าง จึงทำให้การขยายผลเป็นไปอย่างยากลำบาก จึงต้องอาศัยการเรียนรู้ไป ปฏิบัติไป และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

## ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐสู่ระบบราชการ 4.0 ดังนี้

- 1) ส่งเสริมให้บุคลากรและเครือข่ายมีการพัฒนาตนเอง เสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจ และทัศนคติที่ดีต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เพื่อให้มีความเข้าใจอย่างชัดเจน ตรงกัน และให้เห็นถึงความสำคัญของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่อง และเป็นระบบราชการ 4.0 ได้อย่างแท้จริง
- 2) ควรทำการศึกษาวิจัยเพื่อติดตามและประเมินผลการนำกลยุทธ์การบริหารงานตามเกณฑ์การพัฒนาการบริหารจัดการภาครัฐไปใช้เพื่อนำผลการศึกษาไปใช้ปรับปรุงกลยุทธ์การบริหารงานขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพต่อไป
- 3) สนับสนุนการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยและนวัตกรรมมาใช้ในการปฏิบัติงานและกระบวนการให้บริการให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เช่น ช่องทางอิเล็กทรอนิกส์, Mobile application, การเชื่อมโยงฐานข้อมูลเลขบัตรประชาชน และพัฒนาระบบฐานข้อมูลสารสนเทศให้มีประสิทธิภาพ สามารถเข้าถึงข้อมูลได้อย่างถูกต้อง สะดวก และรวดเร็ว เพื่อเพิ่มความสะดวกในการปฏิบัติงานแก่บุคลากรและสามารถอำนวยความสะดวกต่อผู้มารับบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 4) ควรสร้างแรงบันดาลใจ จูงใจ และกระตุ้นให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการทำให้ส่วนราชการประสบความสำเร็จ เช่น การให้รางวัล การยกย่องชมเชย การขึ้นเงินเดือน การเป็นแบบอย่างที่ดี เป็นต้น ทั้งนี้ การที่ภารกิจขององค์การจะประสบผลสำเร็จได้ ส่วนหนึ่งมาจากบุคลากรภายในองค์การนั่นเอง

## เอกสารอ้างอิง

- เกศรินทร์ ไทยศรีวงศ์ และนภคกร พูลประสาท. (2554). *การพัฒนาองค์กรสุขภาพจังหวัดจันทบุรี ตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ PMQA*. วารสารการส่งเสริมสุขภาพและอนามัยสิ่งแวดล้อม กระทรวงสาธารณสุข, 34(1), 106-120.
- เกษสุดา อ่อนสนิท. (2553). *การนำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาใช้กับสำนักงานส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดยโสธร*. การศึกษาอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ฉัตรชัย บัวกันต์. (2553). *รายงานวิจัยเรื่อง สภาพการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา*. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร.
- ทวีสิริภู บุญญาภิบาล. (2556). *เส้นทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ กรมปศุสัตว์* สู่ความเป็นเลิศด้านกระบวนการคุณภาพและนวัตกรรม. กรุงเทพมหานคร: กรมปศุสัตว์, กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร.
- เบญจมาภรณ์ ภิญญไพพาณิชย์. (2556). *รายงานการวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์ยุทธศาสตร์การสื่อสารสาธารณะกรมควบคุมโรค ตามกรอบการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ*. กรุงเทพมหานคร: กรมควบคุมโรค, กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร.
- ปิ่นณพงค์ ท้าวอาจ. (2556). *ศึกษาสภาพและแนวทางการดำเนินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดสุโขทัย*. การศึกษาส่วนบุคคล พัฒนานักบริหารระดับสูง กระทรวงศึกษาธิการ (นบส.ศธ.) รุ่นที่ 3, กรุงเทพมหานคร: สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา.

- พรรณพร พงษ์สามารถ (2552). *แนวทางการพัฒนาองค์การตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ กรณีศึกษา : กรมการค้าภายใน*. ภาคนิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- พวงรัตน์ ศรีม่วง. (2557). *การพัฒนากลยุทธ์การบริหารงานตามเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพ การบริหารจัดการภาครัฐ ขององค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดกำแพงเพชร*. วารสารการศึกษาและการพัฒนาสังคม, 10(1), 273-287.
- พัชรินทร์ พลเยี่ยม. (2549). *การพัฒนาคุณภาพการบริหารมหาวิทยาลัยมหาสารคาม ตามนโยบายปฏิรูประบบราชการ*. การศึกษาค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2557). *เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2558*. กรุงเทพมหานคร: บริษัท วิชั่น ฟรินท์ แอนด์ มีเดีย จำกัด.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (ม.ป.ป.). *คู่มือการประเมินสถานะของหน่วยงานภาครัฐในการเป็นระบบราชการ 4.0*. กรุงเทพมหานคร: ผู้แต่ง.
- สำนักงานปลัดกระทรวงคมนาคม. (2560). *คู่มือการปฏิบัติงาน กระบวนการ “การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐสำนักงานปลัดกระทรวงคมนาคม (PMQA)”*. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานปลัดกระทรวงคมนาคม, กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร.
- สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ. (2553). *เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ประจำปี 2553-2554 (พิมพ์ครั้งที่ 2)*. กรุงเทพมหานคร: บริษัท คีวา โกลด์ มีเดีย จำกัด.