

บทที่ 3

การรื้อปรับระบบของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ กระทรวงศึกษาธิการ (สป.ศธ.) เป็นกรมต้นแบบดำเนินโครงการส่งเสริมประสิทธิภาพในส่วนราชการ (การรื้อปรับระบบราชการ) ร่วมกับสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) มาตั้งแต่ปี 2539 โดยดำเนินการในหน่วยงานนำร่อง 71 หน่วยงาน ทั้งในส่วนกลางและภูมิภาค โดยจัดให้มีการวิเคราะห์ภารกิจและจัดทำแผนกลยุทธ์การส่งเสริมประสิทธิภาพในส่วนราชการปี 2540-2545 ของสำนักงานปลัดกระทรวงฯ (ระดับกรม) และในทุกหน่วยงานนำร่องและดำเนินการรื้อปรับระบบต่อเนื่องจนกระทั่งครอบคลุมทุกหน่วยงานในสังกัดทั่วประเทศในปี 2543

3.1 อำนาจหน้าที่ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

(ศูนย์ส่งเสริมประสิทธิภาพในส่วนราชการ สป.ศธ. : 2543)

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ เป็นส่วนราชการที่มีฐานะเป็นกรมในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ตามพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2534 มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับราชการประจำทั่วไปของกระทรวงและราชการที่คณะรัฐมนตรีมิได้กำหนดให้เป็นหน้าที่ของกรมใดกรมหนึ่งในสังกัดกระทรวง โดยเฉพาะ รวมทั้งกำกับเร่งรัดการปฏิบัติราชการของส่วนราชการในกระทรวงให้เป็นไปตามนโยบาย แนวทางและแผนการปฏิบัติราชการของกระทรวง ตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534 และมีอำนาจหน้าที่ตามพระราชกฤษฎีกา แบ่งส่วนราชการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2535 ดังนี้

(1) เสนอแนะนโยบายของกระทรวงให้สอดคล้องกับ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ นโยบายของรัฐบาลและนโยบายของรัฐมนตรี จัดทำแผนแม่บทด้าน การศึกษา การศาสนา และการวัฒนธรรม ประสานแผนการปฏิบัติงาน และเสนอแนะนโยบายในการตั้งและจัดสรรงบประมาณประจำปี รวมทั้งติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานสังกัดกระทรวง

(2) ดำเนินการเกี่ยวกับงานความช่วยเหลือและความร่วมมือกับต่างประเทศด้านการศึกษา การศาสนาและการวัฒนธรรม

(3) ดำเนินการเกี่ยวกับงานตรวจราชการของผู้ตรวจราชการกระทรวงและการรับเรื่องร้องเรียน

(4) ดำเนินการเกี่ยวกับกฎหมายและระเบียบในความรับผิดชอบกระทรวงและกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งงานนิติกรรมและสัญญา งานเกี่ยวกับความผิดในทางแพ่ง และงานคดีที่อยู่ในอำนาจหน้าที่ของกระทรวง

(5) ดำเนินการเกี่ยวกับงานข้อมูล สารสนเทศทาง การศึกษา การศาสนาและการวัฒนธรรม รวมทั้งเป็นศูนย์กลางเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ เพื่อการบริหารการศึกษา การศาสนา และการวัฒนธรรมของกระทรวง

(6) ดำเนินการเกี่ยวกับการฝึกอบรมและพัฒนาผู้บริหารการศึกษาของกระทรวง และเป็นศูนย์กลางบริการด้านวิชาการ และการบริหารการศึกษาของกระทรวง

(7) พัฒนาระบบ รูปแบบ หลักสูตร วิธีการจัดการศึกษาและมาตรฐานคุณภาพการศึกษา

(8) ดำเนินการและประสานการบริหารราชการในส่วนภูมิภาค

(9) ปฏิบัติการอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นหน้าที่ของสำนักงานปลัดกระทรวง หรือตามที่กระทรวงหรือคณะรัฐมนตรีมอบหมาย

3.2 โครงสร้างและการแบ่งส่วนราชการของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

3.2.1 ราชการบริหารส่วนกลาง ได้แก่

(1) กองกลาง

(2) กองการเจ้าหน้าที่

(3) กองคลัง

(4) กองตรวจและรายงาน

(5) กองนิติการ

(6) กองการสัมพันธ์ต่างประเทศ

(7) สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา

(8) สำนักนโยบายและแผนการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม

(9) สำนักพัฒนาการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม เขตการศึกษา 1-12 รวม 12 แห่ง

หน่วยงานในสังกัดสำนักนโยบายและแผนการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม ที่ขึ้นตรงต่อ

ปลัดกระทรวงศึกษาธิการอีก 2 หน่วยงาน คือ

(1) ศูนย์สารสนเทศ กระทรวงศึกษาธิการ

(2) สำนักงานกิจการพิเศษ

นอกจากนี้ ยังมีหน่วยงานในสังกัดที่ปฏิบัติงานขึ้นตรงต่อปลัดกระทรวงศึกษาธิการอีก 2 หน่วยงาน คือ

- (1) หน่วยตรวจสอบภายใน
 - (2) กลุ่มช่วยอำนวยความสะดวกและประสานราชการ
- และ หน่วยงานที่จัดตั้งขึ้นเป็นการภายในของกระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 2 หน่วยงาน

ได้แก่

- (1) ศูนย์ประชาสัมพันธ์ กระทรวงศึกษาธิการ
- (2) ศูนย์ส่งเสริมประสิทธิภาพในส่วนราชการ กระทรวงศึกษาธิการ (Innovation

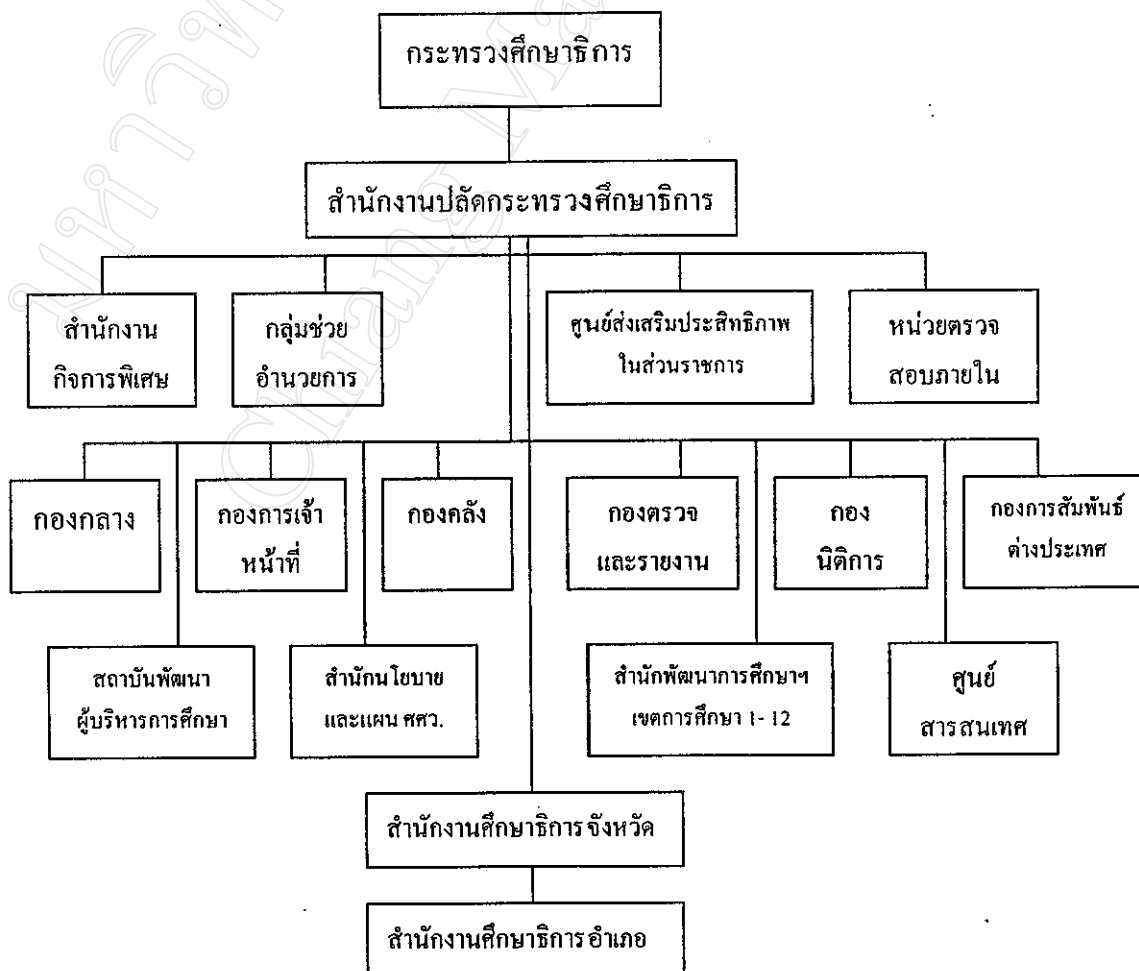
Government Administration Project :IGAP)

3.2.2 ราชการบริหารส่วนภูมิภาค ได้แก่

- (1) สำนักงานศึกษาธิการจังหวัด 75 แห่ง
- (2) สำนักงานศึกษาธิการอำเภอ 876 แห่ง

โครงสร้างการบริหารของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ปรากฏตามภาพที่ 2 ดังนี้

ภาพที่ 2 โครงสร้างการบริหารงานของสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ



3.3 อัตรากำลังของสพ.ศร. ณ ปี 2542

(1) ข้าราชการครู	1,894 คน
(2) ข้าราชการพลเรือน	5,744 คน
รวม	7,638 คน

3.4 งบประมาณ

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการได้รับงบประมาณปี 2239- 2543 ดังตารางต่อไปนี้
ตารางที่ 1 งบประมาณที่ สพ.ศร. ได้รับปี 2539 –2543 (ล้านบาท)

ปี	2539	2540	2541	2542	2543
รายการ					
งบกระทรวง	132,971.50	157,972.54	153,341.57	151,025.00	158,391.56
งบสพ.ศร.*	4,076.4	4,245.2	3,948.1	4,312.8	5,142.7
ร้อยละ	3.06	2.68	2.57	2.85	3.24

* ไม่นับรวมเงินกองทุนอาหารกลางวัน

ที่มา : ส่วนวิเคราะห์งบประมาณ 2543 , สำนักนโยบายและแผน สพ.ศร.

งบประมาณที่สพ.ศร.ได้รับค่อนข้างน้อย เฉลี่ยร้อยละ 3 ของค่าใช้จ่ายของกระทรวง
หน่วยงานระดับภูมิภาคจำเป็นต้องช่วยเหลือตนเองและระดมสรรพกำลังจากพื้นที่เพื่อเป็นค่าใช้จ่าย
และวัสดุครุภัณฑ์ในการพัฒนา นอกจากนี้ยังมีปัญหา ดังนี้

- (1) งบประมาณที่ได้รับไม่สอดคล้องกับงานหลัก ส่วนใหญ่เป็นงบประมาณดำเนินการ
ขาดงบประมาณด้านพัฒนางาน
- (2) หน่วยงานภูมิภาค ไม่มีส่วนร่วมในการตั้งของงบประมาณ ขาดข้อมูลความต้องการ
จำเป็นที่แท้จริงของหน่วยงานภูมิภาค
- (3) งบประมาณเพื่อดำเนินการพัฒนาด้านวิชาการได้รับน้อยมาก และหมวดเงินงบ
ประมาณก็ไม่เอื้อต่อการปฏิบัติงานวิชาการ

3.5 บทบาทและสภาพการปฏิบัติงานของสพ.ศร.

นอกเหนือจากอำนาจหน้าที่ ดังกล่าว สพ.ศร. ยังต้องปฏิบัติงานใน 3 ฐานะคือ

(1) ปฏิบัติงานในฐานะองค์กรกลางและผู้แทนของกระทรวงศึกษาธิการ

มีหน้าที่ในการกำหนดนโยบายและแผน การนำแผนไปสู่การปฏิบัติในระดับพื้นที่ ในทุกหน่วยงานและสถานศึกษา นอกจากนี้มีหน้าที่ในการประสานส่งเสริมและสนับสนุนการ ปฏิบัติงานขององค์กรต่าง ๆ การกำกับ เร่งรัด ติดตาม ประเมินผล การรักษาคุณภาพและมาตรฐาน การศึกษา การส่งเสริมและพัฒนางานด้านการศึกษา ศาสนาและศิลปวัฒนธรรม เป็นต้น ซึ่งเป็น ภารกิจที่ครอบคลุมงานทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาคและประสานสัมพันธ์ในการปฏิบัติงานกับ องค์กรทั้งหมด ทั้งภายในและภายนอกกระทรวง

(2) ปฏิบัติงานในฐานะกรม (สป.ศธ.)

ซึ่งมีสภาพเป็นกรม ๆ หนึ่ง ที่มีภารกิจหน้าที่ในการบริหารงาน และพัฒนางานใน ลักษณะเดียวกับกรมทั่วไป มีการปฏิบัติงานในเรื่อง การบริหารบุคคล งานอาคารสถานที่ งาน การเงินและบัญชี / พัสดุ งานวิจัยและพัฒนา การตรวจติดตามประเมินผล นอกจากนี้สป.ศธ. ยังมี องค์กรในส่วนภูมิภาค คือ สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดและสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ ซึ่งปฏิบัติ หน้าที่ในฐานะองค์กรกลาง ประสานการบริหารและการจัดการในระดับจังหวัดและอำเภอ ให้กรม และหน่วยงาน / สถานศึกษาต่าง ๆ ของทุกกรมในพื้นที่อีกด้วย

(3) ปฏิบัติงานให้กับกรมต่าง ๆ ที่ไม่มีผู้แทนในระดับจังหวัดและอำเภอ

เช่น ปฏิบัติงานให้ กรมวิชาการ กรมพลศึกษา กรมศิลปากร กรมการศาสนา สำนักงานคณะกรรมการวัฒนธรรมแห่งชาติ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน สำนักงาน คณะกรรมการข้าราชการครู นอกจากนี้ยังปฏิบัติงานให้กับสำนักงานคุรุสภาจังหวัดและอำเภอ รวมทั้งงานต่าง ๆ ที่ริเริ่ม หรือดำเนินการในระดับจังหวัดและอำเภอ เช่น วัฒนธรรมและประเพณี ท้องถิ่น งานอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรม การส่งเสริมศิลปกรรมและคุณธรรมแก่ประชาชน การพัฒนา สุขภาพอนามัยของประชาชน ฯลฯ เป็นต้น งานเหล่านี้อาจดำเนินการในรูปแบบของคณะกรรมการ หรือการมอบหมาย / มอบอำนาจจากกรมผ่านผู้ว่าราชการจังหวัดหรือผ่านนายอำเภอ หรือมอบให้ สำนักงานศึกษาธิการจังหวัด / อำเภอ ปฏิบัติงานแทนกรมก็ได้

3.6 สภาพปัญหาและความจำเป็นของการรื้อปรับระบบ

จากภารกิจข้างต้น สป.ศธ. พบปัญหามากมายในการดำเนินงาน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

- (1) ความซ้ำซ้อนในภารกิจ ซึ่งเกิดจากการตั้งส่วนราชการมากเกินไป
- (2) ความไม่เป็นเอกภาพในนโยบายและการบริหารจัดการ อันเนื่องมาจากความเป็นอิสระ มากเกินไปของหน่วยงานระดับกรม และความอ่อนแอของหน่วยบริหารกลาง
- (3) การบริการที่ผูกขาด ด้อยคุณภาพ ขาดความเสมอภาคและความเท่าเทียมในการบริการ

(4) การรวมอำนาจไว้ที่ส่วนกลาง หน่วยงานสถานศึกษา ขาดความเป็นอิสระและมีข้อจำกัดมากมายในทางปฏิบัติอย่างแท้จริง

(5) ขาดการเปิดโอกาสให้ประชาชนได้มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติอย่างแท้จริง

(6) ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารจัดการทางการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรมของหน่วยงานทางการศึกษาและสถานศึกษา

(7) ระเบียบ กฎหมายไม่เอื้อที่จะทำให้การบริหารงานเกิดประสิทธิภาพ

(8) บุคลากรซึ่งมีอยู่เป็นจำนวนมาก บางส่วนยังขาดความสำนึก ขาดโอกาสในการพัฒนา และขาดความมุ่งมั่นที่จะพัฒนางานอาชีพของตน

จากสภาพปัญหา ข้างต้น สป.ศธ. จึงจำเป็นต้องดำเนินการส่งเสริมประสิทธิภาพในส่วนราชการ (การรื้อปรับระบบ) ด้วยเหตุผลสำคัญ ดังนี้

- สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ เป็นกรมอำนวยการ จึงต้องเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง

- ภารกิจและ โครงสร้างการบริหาร ที่ค่อนข้างแตกต่างจากส่วนราชการอื่น จำเป็นต้องเร่งรัดเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานเป็นต้นแบบ

- วิกฤติปัญหาการบริหารจัดการ ที่สั่งสมมาจำเป็นต้องได้รับการแก้ไข

- สป.ศธ. ได้รับคัดเลือกเป็นหนึ่งในกรมต้นแบบ การดำเนินโครงการส่งเสริมประสิทธิภาพในส่วนราชการ (โครงการการรื้อปรับระบบราชการ ของสำนักงานก.พ.) จึงจำเป็นต้องดำเนินการต่อเนื่องและขยายขอบข่าย เป็นการปฏิรูปบริหารภาครัฐ ซึ่งเป็นการปรับเปลี่ยนในองค์กรรวมต่อไป

- แรกกดดันการเปลี่ยนแปลงจากภายนอก ทั้งการปรับเปลี่ยนตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ การดำเนินงานการศึกษาตามนโยบายของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 นโยบายรัฐบาลและแผนการปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ จำเป็นที่สป.ศธ.จะต้องดำเนินการให้เป็นไปตามกระแสและบริบทดังกล่าว

3.7 การส่งเสริมประสิทธิภาพในส่วนราชการ

แม้จะมีความพยายามในการปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารงานภาครัฐมายาวนานกว่า 20 ปี การปฏิบัติงานในภาคราชการก็ยังคงเป็นการปฏิบัติงานที่ไม่ได้คำนึงถึงต้นทุนความคุ้มค่า และมาตรฐานการทำงาน ระเบียบ กฎหมายและวิธีการปฏิบัติที่ยืดเยื้อ ทำให้เกิดความสับสนในจุดเน้นในการทำงาน รวมทั้งยังขาดเครื่องมือและเทคนิคการบริหารงานที่ทันสมัย การปฏิบัติงานของหน่วยงานราชการส่วนใหญ่จึงขาดประสิทธิภาพ เมื่อมีการปรับปรุงค่าตอบแทนภาคราชการ

ตาม พ.ร.บ. เงินเดือนและเงินประจำตำแหน่ง พ.ศ.2538 และมาตรการกำหนดขนาดกำลังคนภาครัฐ คณะรัฐมนตรีจึงมีมติเห็นชอบให้ ก.พ. ดำเนินการโครงการส่งเสริมประสิทธิภาพในส่วนราชการ (มติครม. 16 พฤษภาคม 2538) โดยถือเป็นนโยบายสำคัญของรัฐและให้มีกรมต้นแบบ 15 กรม เพื่อปรับปรุงวิธีการทำงาน และการบริหารงานเพื่อยกระดับคุณภาพการทำงานของส่วนราชการให้มีประสิทธิภาพประสิทธิผลเป็นที่พอใจของประชาชนผู้รับบริการ และสามารถตรวจสอบและประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานได้อย่างเป็นรูปธรรม

โดยมีวัตถุประสงค์ เป้าหมาย แนวทาง ขั้นตอนการรื้อปรับระบบและเงื่อนไขความสำเร็จของโครงการส่งเสริมประสิทธิภาพในส่วนราชการ (การรื้อปรับระบบ) ดังต่อไปนี้

วัตถุประสงค์

1. เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพงานของส่วนราชการ ให้ทำงานได้รวดเร็วถูกต้อง เป็นที่พอใจของผู้รับบริการและประชาชนโดยรวม
2. เพื่อพัฒนาระบบบริหารงานของส่วนราชการ ให้บริหารโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีเครื่องชี้วัดประสิทธิภาพและประสิทธิผลการทำงานอย่างเป็นรูปธรรม
3. เพื่อพัฒนาระบบราชการให้เกิดความโปร่งใส สามารถตรวจสอบความรับผิดชอบได้ในทุกระดับ
4. เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้รับบริการได้มีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐาน คุณภาพงานและการบริการของทางราชการ

เป้าหมาย

คือ การทำให้ทุกส่วนราชการมีการบริหารราชการแนวใหม่ เป็นการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ใช้แผนกลยุทธ์เป็นเครื่องมือ ยึดถือพันธะสัญญาระหว่างผู้บริหารและผูปฏิบัติ กำหนดมาตรฐานงานแบบมีส่วนร่วมและเปิดเผย บริหารคุณภาพทั้งองค์กร ประสานงานแนวราบ และมีความ โปร่งใส ตรวจสอบความรับผิดชอบได้ในทุกระดับ

แนวทาง

1. ให้กรมเป็นผู้นำ และเลือกกรมต้นแบบในการดำเนินการ
2. ทบทวนภารกิจและกำหนดวิสัยทัศน์ของกรมต้นแบบ
3. แปลงวิสัยทัศน์ของกรมเป็นพันธกิจหรือภารกิจ เป้าหมายและผลลัพธ์การปฏิบัติงาน
4. กำหนดมาตรฐานในการทำงานทั้งด้านคุณภาพ เวลาและความพึงพอใจ
5. การปรับกระบวนการทำงาน โดยใช้เทคนิคการรื้อปรับระบบ และเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ในการทำงานใหม่ของข้าราชการ

ขั้นตอนการรื้อปรับระบบ

1. **ขั้นสร้างความเข้าใจ** เป็นขั้นของการให้ความรู้แนวคิดการดำเนินโครงการและสร้างความตระหนักในการที่จะปรับเปลี่ยน
2. **ขั้นวางแผนปรับเปลี่ยน** เป็นขั้นของการกำหนดโครงการ ตั้งคณะกรรมการและวางแผนกลยุทธ์ในการดำเนินโครงการ
3. **ขั้นออกแบบและสร้างใหม่** เป็นขั้นของการออกแบบระบบงาน จัดทำคู่มือประสิทธิภาพและคู่มือปฏิบัติงาน
4. **ขั้นปฏิบัติการและส่งเสริมการปฏิบัติ** เป็นขั้นของการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์และคู่มือประสิทธิภาพ รวมทั้งพัฒนาบุคลากรเพื่อปฏิบัติงานตามระบบงานใหม่
5. **ขั้นประเมินผล** เป็นขั้นของการทบทวนและประเมินผลการปฏิบัติ ซึ่งดำเนินการทั้งการประเมินภายในและภายนอกและทั้งในระหว่างปฏิบัติและหลังการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง

เงื่อนไขความสำเร็จ

1. ผู้บริหารมีเจตนาพร้อมแน่วแน่และตั้งใจจริง
2. ให้ทุกคนมีส่วนร่วมในทุกกระบวนการ
3. มีการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรที่เกี่ยวข้อง
4. มีแรงกดดันในการเปลี่ยนแปลง
5. มีรางวัลสูงใจและการลงโทษ
6. มีการเน้นย้ำอยู่เสมอ
7. มีการสร้างบรรยากาศการเปลี่ยนแปลงอย่างสร้างสรรค์

3.8 ผลการดำเนินงานโครงการส่งเสริมประสิทธิภาพในส่วนราชการ สป.ศธ. ในระยะที่ผ่านมา

สป.ศธ. เข้าร่วมโครงการส่งเสริมประสิทธิภาพในส่วนราชการ (การรื้อปรับระบบราชการ) กับ ก.พ. โดยไม่ได้รับงบประมาณสนับสนุนสำหรับจ้างผู้เชี่ยวชาญแต่ ก.พ. ได้ให้การสนับสนุนด้านวิชาการต่อเนื่องมาโดยตลอด การดำเนินการตามโครงการจึงแบ่งเป็น 2 ระยะ ระยะแรกเป็นระยะทดลอง ดำเนินการในหน่วยงานนำร่อง ระดับกรม ระดับกองในส่วนกลางทุกกอง (12 กอง) สำนักพัฒนาการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม เขตการศึกษา (12 สำนัก) สำนักงานศึกษาธิการจังหวัด 14 จังหวัด (รวมจังหวัดเชียงรายด้วย) และสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ 33 อำเภอ กระจายอยู่ในทุกเขตการศึกษา ทุกพื้นที่ของประเทศ ซึ่งกำหนดดำเนินการในช่วงปี 2540 -2542 และระยะที่ 2 เป็นระยะขยายผลช่วงปี 2543-2545 กำหนดดำเนินการในทุกหน่วยงานในสังกัดทั่วประเทศ (เพิ่มสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดอีก 61 จังหวัด สำนักงานศึกษาธิการอำเภอ 814 อำเภอ)

การดำเนินโครงการของ สป.ศร. ได้บูรณาการ แนวคิดการพัฒนาสำคัญ ๆ ในการดำเนินการ กล่าวคือ ได้ปรับใช้แนวคิดการรีปรับระบบ (Reengineering) การบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result-Based Management) การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management : TQM) และแนวคิดการประเมินระบบบริหารคุณภาพ (The International Organization for Standardization : ISO 9000) เพื่อจะส่งผลต่อการพัฒนาการบริหารจัดการและการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

ในระหว่างการศึกษา (ปี 2540-2542) ได้ใช้แผนกลยุทธ์เป็นเครื่องมือสำคัญในการดำเนินโครงการ โดยจัดทำแผนกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมทั้งในระดับกรมและระดับหน่วยงาน นำร่อง การจัดทำแผนกลยุทธ์ได้เน้นให้มีการทบทวนภารกิจ วิเคราะห์สถานภาพงาน (Portfolio Analysis) วิเคราะห์สถานภาพองค์กร ได้แก่ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT) วิเคราะห์ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Need of Stakeholder) กำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย กลยุทธ์ ตัวชี้วัดเป้าหมาย รวมทั้งแผนและโครงการในการดำเนินงานในระดับกรม สำหรับเป็นกรอบ แนวทางให้หน่วยงานนำร่องจัดทำแผนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกัน การจัดทำแผนกลยุทธ์ระดับกรมได้จัดให้มีการประชุมสัมมนาและประชุมปฏิบัติการหลายครั้ง ครั้งสำคัญคือ การประชุมสัมมนาผู้บริหารระดับสูง ผู้อำนวยการกอง / สำนัก และผู้แทนจังหวัด / อำเภอ เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์และกรอบแนวทางการดำเนินโครงการ ระหว่างวันที่ 19 -21 มีนาคม 2540 ณ เอเวอร์กรีนฮิลล์ กอล์ฟคลับ จังหวัดกาญจนบุรี ครั้งที่ 2 ได้แก่การประชุมผู้บริหารระดับสูง ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้อำนวยการกองในส่วนกลางและผู้แทนเขต จังหวัด/อำเภอ เพื่อจัดทำรายละเอียดแนวทางการดำเนินโครงการ ระหว่างวันที่ 22-24 พฤษภาคม 2540 ณ สถานที่เดียวกันกับครั้งแรก และครั้งที่ 3 ได้แก่การประชุมผู้อำนวยการกองในส่วนกลางและหน่วยงานนำร่องในการประสานแผนการดำเนินโครงการ ระหว่างวันที่ 6-7 มิถุนายน 2542 ณ สถาบัน AIT จังหวัดปทุมธานี

งบประมาณของแผนงานต่างๆ ตามแผนกลยุทธ์ของสป.ศร. ได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการอำนวยการโครงการในคราวประชุม เมื่อวันที่ 3 ธันวาคม 2540 มีสาระโดยสรุปได้ตามตารางที่ 2 ดังนี้

ตารางที่ 2 งบประมาณของแผนงานต่างๆตามแผนกลยุทธ์ของ สป.ศธ. ปี 2540-2545

แผนงาน	จำนวนโครงการ	งบประมาณ (ล้านบาท)					
		2540	2541	2542	2543	2544	2545
พัฒนานโยบายและวางแผน	7	-	-	6.7	5.3	4.8	16.80
พัฒนาการกำกับ ติดตามประเมินผล	6	5.32	-	4.20	4.20	4.20	17.92
พัฒนาโครงสร้างและระบบงาน	5	0.35	0.30	10.00	10.00	10.00	30.65
พัฒนามาตรฐานคุณภาพงาน ศสว.	6	-	1.00	5.60	5.60	5.60	17.80
พัฒนาสารสนเทศและ IT	5	0.50	-	123.5	140.0	148.0	412.0
พัฒนาศูนย์วิชาการ	2	-	0.20	7.00	7.00	7.00	21.20
พัฒนาศักยภาพและประสิทธิภาพงาน	12	5.65	1.55	40.15	38.00	14.00	99.35
พัฒนาการประชาสัมพันธ์	7	-	13.75	11.75	13.75	10.75	50.00
รวม	50	11.82*	16.8*	208.9	223.85	204.35	665.723

* มีงบพิเศษรวมอยู่ใน ปี 2540 จำนวน 7,898,500 บาท และปี 2541 จำนวน 733,100 บาท นอกนั้นเป็นงบปกติของศูนย์ส่งเสริมประสิทธิภาพในส่วนราชการ ร่วมกับกองเจ้าของโครงการ ตั้งขอเอง โดยปรับใช้งบประมาณปกติโดยประหยัด

สัมฤทธิ์ผลการดำเนินโครงการส่งเสริมประสิทธิภาพในส่วนราชการ สป.ศธ. ในช่วงปี 2540 – 2542 ที่สำคัญ ได้แก่

ด้านผลผลิต

- (1) วิทยากรประจำศูนย์ คณะทำงานและบุคลากร หน่วยงานนำร่องทั้ง 71 หน่วยงาน ผ่านการอบรมเกี่ยวกับการดำเนินโครงการส่งเสริมประสิทธิภาพ
- (2) จัดพิมพ์แนวทางการดำเนินโครงการ แผนกลยุทธ์ สรุปผลการดำเนินโครงการ เผยแพร่แก่ทุกหน่วยงานใน สป.ศธ.
- (3) มีการทบทวนภารกิจ กำหนดวิสัยทัศน์และจัดทำแผนกลยุทธ์ การส่งเสริมประสิทธิภาพในส่วนราชการระดับกรมและในหน่วยงานนำร่องทุกหน่วยงาน
- (4) กำหนดระบบงานที่จะทำการออกแบบและสร้างใหม่จำนวน 9 ระบบงาน ได้แก่ ระบบข้อมูลและสารสนเทศ ระบบการพัฒนานโยบาย ระบบการวางแผนและงบประมาณ ระบบการส่งเสริมคุณภาพมาตรฐานการศึกษา ระบบการส่งเสริมและประสานจัดการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม และระบบงานกิจการพิเศษ

(5) ออกแบบระบบงานและทดลองใช้ 2 ระบบงาน คือ ระบบงานเบิกจ่ายเงินงบประมาณและระบบการกำกับติดตามประเมินผล

(6) กำหนดแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพงาน 6 แนวทาง คือ ปรับบทบาทภารกิจพัฒนาระบบงาน ปรับโครงสร้างการบริหารและอัตรากำลัง ปรับระเบียบกฎหมาย พัฒนาเทคโนโลยี และพัฒนาบุคลากร

(7) หน่วยงานนำร่องทุกหน่วยงานทำการลดขั้นตอนการปฏิบัติงานบริหารงบประมาณและวัสดุอุปกรณ์อย่างประหยัด สร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรและเพิ่มประสิทธิภาพงานต่อเนื่อง

(8) ผลการประเมินโครงการของหน่วยงานนำร่อง 71 หน่วยงาน พบว่า มีร้อยละความสำเร็จในการเตรียมการและสร้างความเข้าใจร้อยละ 87.8 การวางแผนปรับเปลี่ยนร้อยละ 82.7 ความคุ้มค่าของการใช้ทรัพยากรร้อยละ 73 การใช้เทคนิควิธีการใหม่ ๆ ในการเพิ่มประสิทธิภาพงานร้อยละ 71.6

(9) ประสิทธิภาพการดำเนินโครงการของหน่วยงานนำร่อง 71 หน่วยงาน เฉลี่ยร้อยละ 72.9 โดยมีร้อยละความสำเร็จด้านการลดขั้นตอนการปฏิบัติงานร้อยละ 70 ความรวดเร็วของบริการร้อยละ 70 การประหยัดทรัพยากรร้อยละ 75 ความถูกต้องและคุณภาพของผลงานร้อยละ 76

ด้านผลลัพธ์

(1) บุคลากร สป.ศธ. ทุกคน ทุกระดับทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ ภารกิจหลัก ภารกิจรองและภารกิจสนับสนุนของสป.ศธ. รวมทั้งตระหนักในความจำเป็นที่จะต้องส่งเสริมประสิทธิภาพในส่วนราชการ

(2) หน่วยงานนำร่องกำหนดแผนกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วม บุคลากรในหน่วยงานตระหนักถึงเป้าหมายและกลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพงาน และใช้แผนกลยุทธ์เป็นกรอบแนวทางการดำเนินงาน

(3) หน่วยงานนำร่อง นำแนวคิด เทคนิควิธีการใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงานมาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

(4) บุคลากรผู้รับผิดชอบงานกำกับติดตามประเมินผล งานเบิกจ่ายงบประมาณและงานปรับโครงสร้างสามารถนำระบบที่ปรับใหม่ไปปรับใช้ในหน่วยงานและในพื้นที่รับผิดชอบ

(5) ผลการดำเนินงาน ในปี 2540 และ 2541 เพิ่มขึ้นจากร้อยละ 72.8 เป็นร้อยละ 82.25 ดังรายละเอียดตามตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ผลการประเมินโครงการของหน่วยงานนำร่องปี 2540-2541

รายการประเมิน	ร้อยละของหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จ	
	ปี 2540	ปี 2541
1. ด้านปัจจัยการดำเนินการ		
1) สมรรถนะปัจจัย	73.00	80.00
2) ความพอเพียง	71.60	87.50
2. ด้านการบริหารจัดการ		
1) การเตรียมการ	87.80	95.00
2) การจัดทำแผนกลยุทธ์	82.70	96.25
3) การดำเนินการตามแผน	67.10	75.00
3. ด้านสัมฤทธิ์ผลโครงการ		
1) ประสิทธิภาพงาน	72.90	81.25
2) ความโปร่งใสการดำเนินงาน	74.20	82.50
3) มาตรฐาน / ตัวชี้วัด	56.00	72.25
4) ผลกระทบของโครงการ	69.90	75.00
ค่าเฉลี่ย	72.80	82.25

อุปสรรคในการดำเนินโครงการ

1. ลักษณะงานสำนักงานปลัดกระทรวงไม่ใช่งานบริการประชาชนโดยตรง ลักษณะงานเป็นการประสานงาน ผู้รับบริการเป็นส่วนราชการ การกำหนดตัวชี้วัดเป้าหมายความสำเร็จทำได้ยาก
2. การบริหารโครงการขาดความต่อเนื่อง การตั้งกรรมการมีลักษณะเบ็ดเสร็จ ขาดการประเมินผลจากภายนอกและขาดการประชาสัมพันธ์ความสำเร็จของโครงการ
3. บุคลากรส่วนใหญ่ยังขาดความตระหนัก มีความคิดขัดแย้งและขาดความสำนึกที่ดี ที่จะต้องพัฒนาตนเอง พัฒนาระบบราชการและการพัฒนาบริการอันเป็นหน้าที่หลักของระบบราชการ
4. วิถีทางเศรษฐกิจเป็นทั้งโอกาสและอุปสรรคในการดำเนินโครงการ ภายใต้ภาวะวิกฤตจำเป็นจะต้องได้รับความร่วมมือจากหน่วยงานในสังกัดอย่างจริงจัง และจำเป็นจะต้องอาศัยแรงจูงใจในการดำเนินงานจากบุคลากรและผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย

3.9 การรื้อปรับระบบสป.ศร. จังหวัดเชียงราย ชั้นตอนที่ 1 - 3 ปี 2540-2542

จังหวัดเชียงรายได้ดำเนินการรื้อปรับระบบตามชั้นตอนที่ 1 - 3 ตั้งแต่ปี 2540 - 2542 สามารถสรุปผลการดำเนินงาน ได้ดังต่อไปนี้

3.9.1 ขั้นสร้างความเข้าใจ

จังหวัดเชียงรายได้สร้างความรู้ ความเข้าใจแนวคิดของการรื้อปรับระบบ ตลอดจนสร้างความตระหนักให้แก่บุคลากรในสังกัด ดังผลการดำเนินงานต่อไปนี้

- (1) แต่งตั้งคณะกรรมการส่งเสริมประสิทธิภาพในส่วนราชการของจังหวัดเชียงราย
- (2) คณะกรรมการฯ ได้เข้ารับการอบรมตามกำหนดของศูนย์ส่งเสริมประสิทธิภาพในส่วนราชการ สป.ศร. (Innovation Government Administration Project : IGAP)
- (3) จัดประชุมให้ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการส่งเสริมประสิทธิภาพฯ (การรื้อปรับระบบ) ให้แก่บุคลากรในสังกัดทุกคน
- (4) จังหวัดเชียงราย ได้คัดเลือกสำนักงานศึกษาธิการอำเภอเวียงชัยและอำเภอแม่จันเป็นหน่วยงานนำร่องร่วมกับจังหวัด

3.9.2 ขั้นวางแผนปรับเปลี่ยน

คณะกรรมการฯ ได้ร่วมกันจัดทำแผนกลยุทธ์ของจังหวัดเชียงราย โดยได้วิเคราะห์ภารกิจ สถานภาพ สภาพแวดล้อมขององค์กร การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย กลยุทธ์ และแผนงาน / โครงการตามแผนกลยุทธ์ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

- (1) การวิเคราะห์ภารกิจของหน่วยงาน (Organization Objectives) ผลดังนี้
- ภารกิจหลัก
- งานนโยบาย แผนงานและงบประมาณ
 - งานข้อมูลและสารสนเทศ
 - งานกำกับ ติดตาม ประเมินผลและรายงาน
 - งานควบคุมและส่งเสริมมาตรฐานการศึกษา
 - งานส่งเสริม พัฒนาและประสานการจัดการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม
 - งานในฐานะเลขานุการคณะกรรมการการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรมจังหวัด (ศสว.จ.) / อำเภอ
 - งานในฐานะผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการ
 - งานพัฒนาบุคลากรในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด / อำเภอ

ภารกิจรอง

- งานที่กฎหมาย ระเบียบกำหนดให้เป็นหน้าที่ของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด / อำเภอ (ศึกษาธิการจังหวัด/ ศึกษาธิการอำเภอ) แต่มีผู้แทนกรม หรือหน่วยงานในพื้นที่รับผิดชอบอยู่แล้ว
- งานที่กรมมอบหมายให้จังหวัด / อำเภอดำเนินการ (ศึกษาธิการจังหวัด (ศจจ.) ดำเนินการในฐานะผู้ช่วยผู้ว่าราชการจังหวัด ศึกษาธิการอำเภอ (ศจอ.) ในฐานะผู้ช่วยนายอำเภอ)

ภารกิจสนับสนุน

- งานบริหารทั่วไป
- งานการเงิน บัญชีและพัสดุ
- งานที่ริเริ่มดำเนินการในพื้นที่จังหวัด / อำเภอ หรืองานที่จังหวัด / อำเภอ มอบหมายที่ช่วยสนับสนุน ส่งเสริมให้ภารกิจหลักและภารกิจรองสำเร็จ

(2) วิเคราะห์สถานภาพของภารกิจ ได้ผลดังนี้

ขีดสมรรถนะขององค์กร

	สูง	ต่ำ
ความต้องการ/ จำเป็นของงาน	- งานข้อมูลและสารสนเทศ - งานส่งเสริม พัฒนาและประสานการจัด การศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม - งานในฐานะผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการ - งานที่กรมมอบหมายให้จังหวัดดำเนินการ - งานบริหารทั่วไป - งานการเงิน บัญชีและพัสดุ - งานที่ริเริ่มดำเนินการในพื้นที่จังหวัด คิดเป็นร้อยละ 53.85	- งานนโยบายและแผนงาน งบประมาณ - งานกำกับ ติดตาม ประเมินผล รายงาน - งานควบคุม และส่งเสริมมาตรฐาน คุณภาพการศึกษา - งานในฐานะเลขานุการ ศจว.จ. / ศจว.อ. - งานพัฒนาบุคลากรในสำนักงานฯ คิดเป็นร้อยละ 38.46
ต่ำ	- งานที่กฎหมาย ระเบียบ กำหนดให้เป็น หน้าที่ของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด / สำนักงานศึกษาธิการอำเภอ คิดเป็นร้อยละ 7.69	คิดเป็นร้อยละ 0

(3) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร (SWOT Analysis)

จุดแข็ง (Strengths)

- เป็นผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการ และเป็นหน่วยงานกลาง
- เป็นเลขานุการ ศสว.จ. / ศสว.อ.
- มีศักยภาพในการทำงาน
- มีเครือข่ายทั้งในระดับอำเภอ / จังหวัด / ส่วนกลาง
- มีปลัดกระทรวงศึกษาธิการเป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุด
- เป็นศูนย์ข้อมูล บริการด้านการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรมในระดับจังหวัด/อำเภอ

จุดอ่อน (Weaknesses)

- บทบาท ภารกิจในพระราชกฤษฎีกามีความขัดแย้งกับกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง
- ขาดเอกภาพในการบริหารงาน
- ภารกิจหลักไม่นำมาปฏิบัติอย่างแท้จริง
- นโยบาย เป้าหมายในการพัฒนามีการเปลี่ยนแปลงบ่อยครั้งไม่ต่อเนื่อง
- ปฏิบัติงานของกรมต่าง ๆ มากกว่าภารกิจหลัก
- สายการบังคับบัญชาซ้ำซ้อน
- กฎหมาย ระเบียบ ไม่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน
- บุคลากรเป็นข้าราชการส่วนภูมิภาค ขาดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน
- แผนงาน / โครงการไม่ได้รับการยอมรับหรือไม่ได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานอื่น
- ปัจจัยในการบริหารงานไม่เพียงพอ
- กลไกเชื่อมประสานระหว่างส่วนกลางและส่วนภูมิภาคไม่เหมาะสม
- การวางแผนอัตรากำลัง ไม่สอดคล้องกับภารกิจ
- ศักยภาพของบุคลากรไม่สอดคล้องกับภารกิจที่ได้รับมอบหมาย
- บุคลากรขาดขวัญ กำลังใจในการทำงาน
- ขาดการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความชำนาญที่สอดคล้องกับภารกิจ
- บุคลากรมีวัฒนธรรมการทำงานไม่เหมาะสม ยังยึดมั่น ในความคิดเดิม
- ผู้บริหารขาดความกระตือรือร้นที่จะช่วยพัฒนางาน
- ผู้บริหารระดับสูงไม่ให้ความสำคัญต่อบทบาท ภารกิจของสำนักงาน และขาดการ

ประชาสัมพันธ์ผลการดำเนินงานตามแผนงาน / โครงการ

โอกาส (Opportunities)

- รัฐบาลและผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญในเรื่องการศึกษา
- สป.ศธ. เป็นกรมต้นแบบการส่งเสริมประสิทธิภาพฯ (การรื้อปรับระบบภาคราชการ)

- นโยบายการกระจายอำนาจและนโยบายการปฏิรูปการศึกษาของประเทศ
 - ได้รับการยอมรับและสนับสนุนการปฏิบัติงานจากผู้นำชุมชน ผู้นำท้องถิ่นและสถาบันทางศาสนา
 - มีนโยบาย กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับของกระทรวงศึกษาธิการ ปัจจุบันเอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน
 - การปฏิบัติงานแทนกรมต่างๆ มีโอกาสสร้างผลงานได้มาก
 - กระแสการเปลี่ยนแปลงด้านการศึกษา เป็นไปในทิศทางที่ดีและแนวโน้มดีขึ้น
- อุปสรรค (Threats)**
- องค์กรขาดเอกภาพในการบริหารงานทางศึกษาในภาพรวม
 - ความไม่ต่อเนื่องด้านนโยบาย มีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารบ่อย
 - งบประมาณไม่เพียงพอ ไม่สอดคล้องต่อการพัฒนาตามภารกิจ
 - ไม่มีเครือข่ายการปฏิบัติงานในระดับตำบล / หมู่บ้าน
 - นโยบายลดกำลังคนของภาครัฐ
 - ไม่ได้รับการมอบอำนาจโดยตรง จากกรมต่างๆ ที่ปฏิบัติงานให้
 - ผลการปฏิบัติงานให้กรมต่างๆ ขาดการยอมรับจากกรมเจ้าของเรื่องและองค์กรบริหารงานบุคคล เช่น สำนักงาน ก.พ. และ สำนักงาน ก.ค. เป็นต้น

(4) การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision)

"ภายในปี 2545 สำนักงานธรรมาภิบาล / จังหวัดเชียงราย ต้องเป็นศูนย์กลางในการประสานงานด้านการจัดการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม เป็นผู้นำนโยบายมาสู่ปฏิบัติ ส่งเสริมและควบคุมมาตรฐานคุณภาพ การศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม เป็นศูนย์กลางข้อมูลสารสนเทศ ศูนย์ประสานงานและบริการโดยมีบุคลากร มีศักยภาพสูง มีวัฒนธรรมในการทำงานที่เหมาะสม ประกอบด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนให้ดีขึ้น โดยทั่วหน้าและอย่างยั่งยืน"

(5) การกำหนดพันธกิจ (Mission) เป้าหมาย (Goal) กลยุทธ์ (Strategies)

พันธกิจ	เป้าหมาย	กลยุทธ์
1. ปรับปรุงบทบาทภารกิจและโครงสร้างการแบ่งงานภายในสำนักงานฯ	ปรับโครงสร้างการแบ่งงานของสนง.ศรช. / ศรช. ให้เป็นไปตามประกาศของ สป.ศช.	เร่งรัดการปรับปรุงบทบาทภารกิจ การแบ่งงานภายในหน่วยงาน
2. พัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษาศาสนาและวัฒนธรรม	มีข้อมูล สารสนเทศ ด้านการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม ครบถ้วนและมีคุณภาพ	นำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาปรับใช้ และพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศให้ได้มาตรฐาน
3. พัฒนาระบบกำกับ ติดตาม ประเมินผล ด้านการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม	พัฒนาระบบกำกับ ติดตาม ประเมินผล โดยการวางแผน อย่างเป็นระบบ	จัดทำแผนแลเครื่องมือการกำกับ ติดตาม ประเมินผลแบบบูรณาการ อย่างมีคุณภาพ
4. พัฒนาบุคลากร	<ul style="list-style-type: none"> - บุคลากรมีความรู้ ความสามารถและวัฒนธรรมในการทำงานตามความคาดหวังของสังคม - บุคลากรมีทักษะในกระบวนการคิด และปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถปรับตัวทันต่อการเปลี่ยนแปลง 	กำหนดหลักสูตรการฝึกอบรม พัฒนาให้ครอบคลุมภารกิจ
5. พัฒนาระบบเทคโนโลยี	<ul style="list-style-type: none"> - เทคโนโลยีในแต่ละสำนักงานเป็นมาตรฐานเดียวกัน - มีระบบเครือข่าย เชื่อมโยงกัน - สามารถจัดสรรทรัพยากรด้านเทคโนโลยีอย่างทั่วถึง 	- จัดหาเครื่องมือ อุปกรณ์ ทางเทคโนโลยี ให้สามารถเชื่อมโยงกันได้ และมีมาตรฐานเดียวกัน
6. พัฒนาระบบเครือข่ายให้เข้มแข็ง	- องค์กรเครือข่ายทางการศึกษาศาสนาและวัฒนธรรมในระดับท้องถิ่น มีศักยภาพ และสามารถปฏิบัติงานร่วมกัน อย่างเป็นระบบ	- วางแผนจัดตั้งองค์กรเครือข่าย และเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจแก่บุคลากร

(6) แผนงาน / โครงการ การรื้อปรับระบบของสป.ศร. จังหวัดเชียงรายตามแผนกลยุทธ์ ประจำปี
งบประมาณ 2543 - 2545

แผนงาน / โครงการ	ปี 2543	ปี 2544	ปี 2545
1. แผนงานปรับปรุงบทบาท ภารกิจ โครงสร้างการ แบ่งงานภายในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด / อำเภอ			
1.1 โครงการปรับปรุงการแบ่งงานภายในหน่วยงาน	✓		
2. แผนงานพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม			
2.1 โครงการสร้างเครื่องมือในการจัดเก็บข้อมูลด้าน การศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม	✓		
2.2 โครงการเพิ่มคุณค่าและความเชื่อมั่นของ เครื่องมือในการประมวลผล	✓		
2.3 โครงการสร้างฐานข้อมูลการศึกษา ศาสนาและ วัฒนธรรม	✓	✓	
2.4 โครงการติดตั้งระบบเครือข่าย เชื่อมโยงระหว่าง สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดและอำเภอ		✓	
3. แผนงานพัฒนาระบบกำกับ ติดตาม ประเมินผลการ ศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม			
3.1 โครงการบูรณาการเครื่องมือในการกำกับ ติดตาม ประเมินผล ของหน่วยงานทางการศึกษา ศาสนาและ วัฒนธรรมทุกสังกัด	✓		
3.2 โครงการสร้างเครื่องมือในการกำกับ ติดตาม ประเมินผล ที่มีประสิทธิภาพ	✓	✓	
3.3 โครงการจัดตั้งเครือข่ายกำกับ ติดตาม ประเมินผล		✓	✓
3.4 โครงการประเมินผลโครงการส่งเสริม ประสิทธิภาพในส่วนราชการ จังหวัดเชียงราย		✓	✓

แผนงาน / โครงการ	ปี 2543	ปี 2544	ปี 2545
4. แผนงานพัฒนาบุคลากร			
4.1 โครงการอบรมบุคลากร หลักสูตร			
- การกำกับ ติดตาม ประเมินผล	✓		
- เทคโนโลยี ข้อมูล สารสนเทศ	✓		
- การวางแผน	✓		
- การสร้างเจตคติ คุณธรรม จริยธรรม	✓	✓	✓
- การจัดทำผลงานทางวิชาการและเพิ่มสะสมผลงาน (Portfolio)	✓		
- ภาวะผู้นำ	✓	✓	
- การศึกษา ดูงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ	✓		
5. แผนงานพัฒนาระบบเทคโนโลยี			
5.1 โครงการเพิ่มประสิทธิภาพเครื่องคอมพิวเตอร์	✓		
5.2 โครงการติดตั้งระบบเครือข่ายทุกอำเภอ	✓	✓	✓
5.3 โครงการจัดตั้งศูนย์นวัตกรรมและเทคโนโลยี	✓	✓	✓
6. แผนงานพัฒนาระบบเครือข่ายให้เข้มแข็ง			
6.1 โครงการจัดตั้งองค์กรเครือข่ายทาง การศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรมในระดับท้องถิ่นให้ครบทุกอำเภอ		✓	✓
6.2 โครงการจัดทำกิจกรรมเสริมสร้าง ความรู้ ความเข้าใจ ในบทบาทหน้าที่ขององค์กรเครือข่าย		✓	

3.9.3 ขั้นตอนการออกแบบและสร้างใหม่

บุคลากรในสังกัดได้ประยุกต์ ออกแบบวิธีการทำงานใหม่ เพื่อให้เกิดความรวดเร็วและ ถูกต้องมากขึ้น ดังรายละเอียดต่อไปนี้

(1) การนำเทคโนโลยีเข้ามาปรับใช้ในการทำงานมากขึ้น เช่น การจัดทำฐานข้อมูล ด้วยโปรแกรม MS-Access การนำเสนอผลงานด้วยโปรแกรม MS-Powerpoint การพิมพ์ใบเสร็จ รับเงินด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปต่าง ๆ การรับส่งเอกสาร การค้นหาข้อมูล ข่าวสาร ต่าง ๆ ทาง เครือข่ายอินเทอร์เน็ต ฯลฯ

(2) การประยุกต์ระบบงานเพื่อลดขั้นตอนการทำงาน เช่น การเบิกจ่ายเงิน การโอนเงิน ทุนการศึกษาต่าง ๆ

(3) การออกแบบงานใหม่ เช่น การสร้างเครื่องมือเพื่อเก็บข้อมูลการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรมแบบบูรณาการ คือ ทุกหน่วยงานในกระทรวงศึกษาธิการสามารถนำไปใช้ได้ และทำให้หน่วยงานไม่ต้องจัดเก็บข้อมูลบ่อยหรือซ้ำซ้อนกับหน่วยงานทางการศึกษาอื่น ๆ การวางแผน กำกับ ติดตาม ประเมินผลและรายงานผลที่มีประสิทธิภาพ

3.9.4 ผลการดำเนินโครงการตามแผนกลยุทธ์ ปี 2540 - 2542

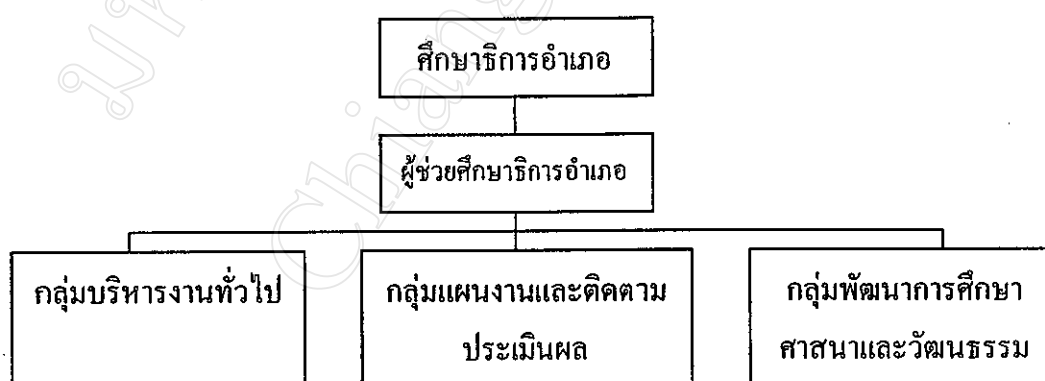
(กลุ่มแผนงานและติดตามประเมินผล สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดเชียงราย : 2543)

จังหวัดเชียงราย ได้ดำเนินการหรือปรับระบบตามแผนกลยุทธ์ ตั้งแต่ปี 2540-2542 สามารถสรุปผลการดำเนินงานตามแผนงาน 5 ด้าน ดังต่อไปนี้

(1) แผนงานปรับปรุงบทบาท ภารกิจ โครงสร้าง การแบ่งงานภายในหน่วยงาน

สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดเชียงรายและสำนักงานศึกษาธิการอำเภอทุกอำเภอ ได้จัดโครงสร้างใหม่ตามที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนดและมีการเลื่อนไหลให้บุคลากรในสังกัดสามารถเรียนรู้ทุกกลุ่มงาน ดังตัวอย่าง โครงสร้างการบริหารงานใหม่ของสำนักงานศึกษาธิการอำเภอทุกแห่งในจังหวัดเชียงราย ตามภาพที่ 3 ต่อไปนี้

ภาพที่ 3 โครงสร้างการบริหารงานใหม่ของสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ ในจังหวัดเชียงราย



(2) แผนงานพัฒนาระบบข้อมูล สารสนเทศทางการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม

โดยจัดประชุมเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบ เกี่ยวกับข้อมูลและสารสนเทศของจังหวัด และอำเภอ เพื่อจัดทำแบบเก็บข้อมูล ที่ครอบคลุมข้อมูลการศึกษา การศาสนา การวัฒนธรรมและข้อมูลพื้นฐานที่เกี่ยวข้องทั้งหมด โดยจัดเก็บข้อมูลเพียงครั้งเดียวในแต่ละปี สามารถตอบคำถามของทุกหน่วยงานได้

(3) แผนงานพัฒนาระบบกำกับ ติดตาม ประเมินผล การศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม

ได้ดำเนินการประเมินผล การดำเนินงานตามนโยบาย "การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน" ของกระทรวงศึกษาธิการ และการติดตามงานนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ เมื่อดำเนินการแล้ว ได้จัดทำเป็นรูปเล่ม รายงานผลให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องทราบ ทั้งนี้ได้กำหนดรูปแบบการดำเนินการประเมินผล และการรายงานผล เป็นมาตรฐานเดียวกัน

(4) แผนงานพัฒนาบุคลากร

- อบรมคอมพิวเตอร์ แก่เจ้าหน้าที่ทุกคน ของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด /อำเภอ จำนวน 3 หลักสูตร คือ หลักสูตร Dos Ms-Word Ms-Access Ms-Powerpoint (สำหรับทุกคน) หลักสูตรคอมพิวเตอร์สำหรับผู้บริหาร (ศึกษาธิการอำเภอ / ผู้ช่วยศึกษาธิการอำเภอ) และหลักสูตร การเขียนโปรแกรมคอมพิวเตอร์ Visual Basic (สำหรับนักวิชาการศึกษา)
- อบรมการเขียนผลงานทางวิชาการ งานวิจัย แก่ข้าราชการในสังกัดทุกคน
- การประชุม สัมมนา หาแนวทางการพัฒนาและแก้ไขปัญหาาร่วมกัน
- ได้ประชุม กำหนดหลักสูตรการอบรมในปี 2543 ได้แก่ หลักสูตรการสร้างเจตคติ คุณธรรม จริยธรรม การจัดทำเพิ่มสะสมผลงาน การกำกับ ติดตาม ประเมินผล เทคโนโลยี ข้อมูล สารสนเทศ การวางแผน ภาวะผู้นำและการศึกษาดูงานต่างจังหวัดเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ

(5) แผนงานพัฒนาระบบเทคโนโลยี

มีการจัดหา เครื่องมือ อุปกรณ์เทคโนโลยีที่ทันสมัย มาใช้ในหน่วยงานเพิ่มขึ้น เช่น คอมพิวเตอร์ระบบมัลติมีเดีย แอลซีดีโปรเจกเตอร์ เครื่องสแกนเนอร์ เครื่องพิมพ์อิงค์เจต เลเซอร์ ตลอดจนใช้แผ่นดิสเก็ตในการส่งข้อมูล แทนการใช้กระดาษเพื่อประหยัดงบประมาณ

นอกจากแผนงานข้างต้น หน่วยงานในสังกัดทุกแห่งได้มีการพัฒนาสำนักงานทั้งภายในภายนอก เพื่อเพิ่มบรรยากาศให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง กิจกรรม 5 ส โดยมีการแบ่งพื้นที่ในการทำกิจกรรมทุกคนได้ร่วมรับผิดชอบโครงการอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

ปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานตามโครงการ

1. ปัญหาบทบาท ภารกิจ ที่กำหนดไว้ในกฎหมายแบ่งส่วนราชการของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ มีความขัดแย้งกับกฎหมายอื่น ๆ ที่มีผลบังคับใช้กับหน่วยงาน
2. การมอบหมายงานของหน่วยงานต้นสังกัด ไม่ได้มีแผนงาน / โครงการรองรับ เช่น งานนโยบายที่เกิดขึ้นใหม่

3. ไม่ได้นำภารกิจหลักมาปฏิบัติอย่างแท้จริง โดยปฏิบัติงานให้กรมต่างๆ มากกว่าภารกิจหลัก

4. แผนงาน / โครงการ ไม่ได้รับการยอมรับ ไม่ได้รับการสนับสนุน งบประมาณ จากต้นสังกัด โดยเฉพาะอย่างยิ่งโครงการส่งเสริมประสิทธิภาพในส่วนราชการซึ่งต้องใช้งบประมาณของสำนักงานฯ

5. ศักยภาพของบุคลากรยังไม่สอดคล้อง กับภารกิจ และยังมีวัฒนธรรมการทำงานที่ไม่เหมาะสม ซึ่งจะต้องได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ประกอบกับบุคลากรบางส่วนขาดความก้าวหน้า เนื่องจากระบบโครงสร้างที่เป็นอยู่ในปัจจุบันไม่เอื้ออำนวย

6. การพัฒนาบางระบบ ตามโครงการรื้อปรับระบบฯ ซึ่งจะต้องใช้ความรู้ทางวิชาการ ยังไม่ได้รับการสนับสนุนในการพัฒนา เช่นระบบการสร้างเครื่องมือ ในการกำกับ ติดตาม การตรวจสอบคุณภาพมาตรฐาน เป็นต้น

จากปัญหา อุปสรรคข้างต้น สามารถวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา ในการรื้อปรับระบบของสป.ศร.จังหวัดเชียงราย ดังแผนภูมิแกมปลา ภาพที่ 4 ดังนี้

ภาพที่ 4 สาเหตุของปัญหา อุปสรรคในการรื้อปรับระบบของสป.ศร. จังหวัดเชียงรายที่ผ่านมา

