

บทที่ 5

สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษานี้ เป็นการศึกษา การรื้อปรับระบบราชการไทย กรณีศึกษา สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ จังหวัดเชียงราย ตามขั้นตอนการรื้อปรับระบบ 5 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นที่ 1 ขั้นสร้างความเข้าใจ ขั้นที่ 2 ขั้นวางแผนปรับเปลี่ยน ขั้นที่ 3 ขั้นการออกแบบและสร้างใหม่ ขั้นที่ 4 ขั้นปฏิบัติการและส่งเสริมการปฏิบัติ และขั้นที่ 5 ขั้นการประเมินผล ทั้งนี้ ขั้นตอนที่ 1-3 ได้ประเมินผลระดับความรู้ ความเข้าใจของข้าราชการ ส่วนขั้นที่ 4-5 ได้ประเมินผลการดำเนินงานการรื้อปรับระบบ ตลอดจนปัญหา อุปสรรค และแนวทางแก้ไขของการรื้อปรับระบบทุกขั้นตอน

5.1 สรุปผลการศึกษา

ผลการศึกษารื้อปรับระบบส.ศร. จังหวัดเชียงราย สามารถสรุปได้เป็น 2 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

ข้าราชการเป็นหญิง 46 คน คิดเป็นร้อยละ 51.10 และเป็นชาย 44 คน คิดเป็นร้อยละ 48.90 มีอายุระหว่าง 36 - 45 ปีมากที่สุด จำนวน 50 คน คิดเป็นร้อยละ 55.60 รองลงไปอายุระหว่าง 20 - 35 ปี และอายุมากกว่า 46 ปีขึ้นไป ข้าราชการดำรงตำแหน่งนักวิชาการมากที่สุด จำนวน 38 คนคิดเป็นร้อยละ 42.20 รองลงไปเป็นศึกษานิเทศก์อำเภอ เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไปและผู้ช่วยศึกษานิเทศก์อำเภอ มีจำนวนเท่ากัน เจ้าหน้าที่งานธุรการ และเจ้าหน้าที่งานการเงินและบัญชี ข้าราชการฯ ดำรงตำแหน่งระดับ 6 มากที่สุด มีจำนวน 38 คน คิดเป็นร้อยละ 42.22 รองลงไปได้แก่ ระดับ 7 ระดับ 4 ระดับ 5 และระดับ 3 ข้าราชการปฏิบัติงานในกลุ่มงานอื่น ๆ (หมายถึง ข้าราชการที่ปฏิบัติงานในระดับผู้บริหาร เช่น หัวหน้ากลุ่มงาน ศึกษานิเทศก์อำเภอ ผู้ช่วยศึกษานิเทศก์อำเภอ เป็นต้น) มากที่สุด จำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 31.12 รองลงไปได้แก่ กลุ่มงานบริหารงานทั่วไป กลุ่มงานแผนงานและติดตามประเมินผลและกลุ่มงานพัฒนาการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม และข้าราชการมีระยะเวลาในการปฏิบัติงานในจังหวัดเชียงรายมากกว่า 10 ปี ขึ้นไป มากที่สุด จำนวน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 37.78 รองลงไปมีระยะเวลาน้อยกว่า 3 ปี ระหว่าง 6 - 10 ปี และระหว่าง 3 - 5 ปี ตามลำดับ

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ประเมินผลการรื้อปรับระบบ

จากผลการศึกษา สามารถสรุปการประเมินผลด้านความรู้ ความเข้าใจ การรื้อปรับระบบในขั้นตอนที่ 1-3 และผลการดำเนินงานในขั้นที่ 4-5 ตลอดจนปัญหาและอุปสรรคของแต่ละขั้นตอนดังกล่าวข้างต้น ดังรายละเอียด ต่อไปนี้

ขั้นที่ 1 ขั้นสร้างความเข้าใจ

ระดับ ความรู้ ความเข้าใจ (เรียงลำดับจากมากไปน้อย)	ระดับปัญหา อุปสรรค (เรียงลำดับจากน้อยไปมาก)	แนวทางแก้ไข
<p>มาก</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. สาเหตุและความจำเป็นของการรื้อปรับระบบ 2. ความเป็นมาของการรื้อปรับระบบ สป.ศธ. 3. ประโยชน์ที่จะได้รับ 4. เป้าหมาย วัตถุประสงค์ <p>ปานกลาง</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. มีส่วนร่วมการประชุม ชี้แจงการรื้อปรับระบบจากสำนักพัฒนาการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม เขตการศึกษา 2. ขั้นตอนการรื้อปรับระบบ 3. ศึกษาเอกสารการรื้อปรับระบบ สป.ศธ. 4. มีส่วนร่วมการประชุม ชี้แจงการรื้อปรับระบบจาก สป.ศธ. 5. มีส่วนร่วมการประชุม ชี้แจงการรื้อปรับระบบจากสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด 6. บทบาท หน้าที่ของศูนย์ส่งเสริมประสิทธิภาพในส่วนราชการ สป.ศธ. 	<p>ปานกลาง</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ผู้บริหาร ไม่ให้การสนับสนุนหรือร่วมมือ 2. บุคลากรไม่ทราบวัตถุประสงค์ เป้าหมาย 3. บุคลากรไม่ทราบที่มา ความจำเป็นของโครงการ 4. บุคลากรขาดความพร้อมในการปรับเปลี่ยน 5. การไม่ได้รับการประชุมชี้แจงแนวทางการดำเนินงานจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง 6. การขาดแคลนเอกสาร คู่มือดำเนินงาน <p>มาก</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. การขาดแคลนอัตรากำลังทีมงานในการดำเนินงาน 2. การขาดแคลนงบประมาณและทรัพยากร 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ควรจัดสรรงบประมาณเพิ่มเติมเพื่อจัดการประชุม สัมมนาอบรม เพื่อเพิ่มศักยภาพบุคลากร 2. ให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการคิดริเริ่มปรับรื้อระบบให้มากขึ้น 3. ผู้บริหารควรหมั่นชี้แจงทำความเข้าใจให้บุคลากรเกิดความพร้อมและมีความต้องการที่จะปรับเปลี่ยน 4. ควรจัดตั้งศูนย์ประสานงานการรื้อปรับระบบ เพื่อแก้ไขปัญหา ประเมินผล พร้อมทั้งสนับสนุนด้านวิชาการ คู่มือเอกสารการดำเนินงานต่าง ๆ

ขั้นที่ 2 ขั้นวางแผนการปรับเปลี่ยน

ระดับ ความรู้ ความเข้าใจ (เรียงลำดับจากมากไปน้อย)	ระดับปัญหา อุปสรรค (เรียงลำดับจากน้อยไปมาก)	แนวทางแก้ไข
<p style="text-align: center;">มาก</p> <p>1. การจำแนกภารกิจหลัก ภารกิจรองและภารกิจสนับสนุน</p> <p>2. การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน ปัญหาและอุปสรรคของหน่วยงาน</p> <p style="text-align: center;">ปานกลาง</p> <p>1. ควรพัฒนาตนเองจากวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายของสำนักงาน</p> <p>2. การกำหนดพันธกิจ</p> <p>3. การกำหนด เป้าหมาย</p> <p>4. การกำหนดวิสัยทัศน์</p> <p>5. ความเข้าใจแผนกลยุทธ์</p> <p>5. ความตระหนักและตื่นตัวในการปรับเปลี่ยนบทบาท หน้าที่ตามแผนกลยุทธ์</p> <p>6. ความสอดคล้องระหว่างแผนกลยุทธ์และภารกิจหลัก</p> <p>7. ทราบกลยุทธ์ต่าง ๆ ในแผนกลยุทธ์</p> <p>8. ทราบแผนงานหรือโครงการในแต่ละกลยุทธ์</p> <p>9. การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ</p> <p>10. มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์</p>	<p style="text-align: center;">ปานกลาง</p> <p>1. แผนกลยุทธ์ไม่สอดคล้องกับภารกิจ</p> <p>2. ขาดการวิเคราะห์สถานการณ์ของงานหรือของหน่วยงาน</p> <p>3. บุคลากรไม่ทราบบทบาทหน้าที่ของตนตามแผนกลยุทธ์</p> <p>4. ขาดการวางแผน กำหนดกรอบการปฏิบัติงานที่ชัดเจน</p> <p>5. บุคลากรไม่ได้มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์</p> <p>5. บุคลากรไม่ทราบขั้นตอนการปรับเปลี่ยน</p> <p>6. บุคลากรไม่เข้าใจแผนกลยุทธ์</p> <p style="text-align: center;">มาก</p> <p>1. แผนกลยุทธ์ไม่มีงบประมาณรองรับ</p>	<p>1. ควรจัดสรรงบประมาณรองรับแผนกลยุทธ์ของหน่วยงานทุกแห่งให้เพียงพอและต่อเนื่อง</p> <p>2. เพิ่มอัตรากำลัง ทึ่งานในการรื้อปรับระบบ</p> <p>3. ผู้บริหารระดับสูงควรให้ความสำคัญต่อแผนกลยุทธ์ที่หน่วยงานย่อยส่งไป ประกาศใช้อย่างชัดเจน เพื่อให้บุคลากรเกิดความมั่นใจในความสำเร็จ</p> <p>4. บุคลากรควรปรับปรุงหรือพัฒนาตนเองให้มากขึ้นในเรื่องแผนกลยุทธ์</p> <p>5. ศูนย์ส่งเสริมประสิทธิภาพฯ ควรเข้ามาช่วยเหลือในการวางแผนปรับเปลี่ยน การจัดทำโครงการในแผนกลยุทธ์ สนับสนุนด้านวิชาการ เอกสารให้มากขึ้น</p>

ขั้นที่ 2 ขั้นวางแผนการปรับเปลี่ยน (ต่อ)

ระดับ ความรู้ ความเข้าใจ (เรียงลำดับจากมากไปน้อย)	ระดับปัญหา อุปสรรค (เรียงลำดับจากน้อยไปมาก)	แนวทางแก้ไข
<p>ปานกลาง</p> <p>11. ได้จัดทำโครงการเพื่อกำหนดแผนกลยุทธ์</p> <p>12. มีความมั่นใจในความสำเร็จของแผนกลยุทธ์</p>		

ขั้นที่ 3 ขั้นตอนแบบและสร้างใหม่

ระดับ ความรู้ ความเข้าใจ (เรียงลำดับจากมากไปน้อย)	ระดับปัญหา อุปสรรค (เรียงลำดับจากน้อยไปมาก)	แนวทางแก้ไข
<p>ปานกลาง</p> <p>1. ประยุกต์วิธีการทำงานใหม่</p> <p>2. โครงสร้างอัตรากำลังใหม่ของสำนักงาน</p> <p>3. ปรับปรุงกระบวนการทำงานเดิม</p> <p>4. บทบาทหน้าที่ของตนเองตามโครงสร้างใหม่</p> <p>5. ความพึงพอใจในการจัดโครงสร้างใหม่</p> <p>6. สร้างวิธีการทำงานใหม่</p> <p>7. ลดขั้นตอนการทำงานหรือวิธีปฏิบัติงาน</p> <p>8. ความพึงพอใจในการมอบหมายงานใหม่</p>	<p>ปานกลาง</p> <p>1. ขาดการวิเคราะห์กระบวนการงานเก่าเพื่อสร้างกระบวนการใหม่</p> <p>2. บุคลากรขาดขวัญและกำลังใจในการออกแบบระบบงานใหม่</p> <p>มาก</p> <p>1. การขาดแคลนทีมงานในการออกแบบใหม่</p> <p>2. กฎระเบียบทางราชการไม่เอื้ออำนวยในการปรับเปลี่ยน</p> <p>3. ไม่สามารถปรับ แก้ไข กฎระเบียบการปฏิบัติงานได้</p> <p>4. การขาดแคลนงบประมาณสนับสนุนด้านเครื่องมือเทคโนโลยีต่าง ๆ</p>	<p>1. หน่วยงานต้นสังกัดและศูนย์ส่งเสริมประสิทธิภาพในส่วนราชการควร ส่งบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญด้านการออกแบบงานใหม่มาช่วยวิเคราะห์งานออกแบบงานให้แก่หน่วยงานย่อย เช่น บริษัทที่ปรึกษาต่าง ๆ</p> <p>2. หน่วยงานต้นสังกัด ควรปรับปรุงแก้ไขกฎ ระเบียบราชการให้เอื้อต่อกระบวนการทำงานใหม่</p> <p>3. บุคลากรควรช่วยกันระดมสมองคิดกระบวนการใหม่ที่มีประสิทธิภาพ โดยให้ผู้รับบริการมีส่วนร่วมมากที่สุดในการออกแบบกระบวนการใหม่</p>

ขั้นที่ 3 ขั้นออกแบบและสร้างใหม่ (ต่อ)

ระดับ ความรู้ ความเข้าใจ (เรียงลำดับจากมากไปน้อย)	ระดับปัญหา อุปสรรค (เรียงลำดับจากน้อยไปมาก)	แนวทางแก้ไข
<p style="text-align: center;">ปานกลาง</p> <p>9. การรับมอบอำนาจจากผู้บังคับบัญชา</p> <p>10. ความเหมาะสมระหว่างโครงสร้างอัตรากำลังใหม่กับการกิจของสำนักงาน</p> <p>11. การแก้ไข กฎ ระเบียบในการทำงาน</p> <p>12. จัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน</p> <p>13. การกำหนดมาตรฐานหรือตัวชี้วัดการปฏิบัติงาน</p> <p>13. วิเคราะห์ความต้องการของบุคคลหรือหน่วยงานที่รับบริการหรือประสาน</p> <p style="text-align: center;">น้อย</p> <p>1. จัดจ้างบุคคลหรือหน่วยงานภายนอกปฏิบัติงานแทน</p>		<p>4. ผู้บริหารระดับสูง ควรหาทางช่วยเหลือข้าราชการบางส่วนที่ขาดขวัญและกำลังใจในการทำงาน เช่น การปรับโครงสร้างอัตรากำลังใหม่ เพื่อให้บุคลากรมีความก้าวหน้ามากขึ้น</p> <p>5. ผู้บริหารควรมอบอำนาจการทำงานให้ผู้ได้บังคับบัญชามากขึ้นเพื่อเพิ่มความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน</p>

ขั้นที่ 4 ขั้นปฏิบัติการและส่งเสริมการปฏิบัติ

ระดับ การปฏิบัติ (เรียงลำดับจากมากไปน้อย)	ระดับปัญหา อุปสรรค (เรียงลำดับจากน้อยไปมาก)	แนวทางแก้ไข
<p>มาก</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ปฏิบัติกิจกรรม 5 ส 2. ปฏิบัติงานด้วยความโปร่งใส ถูกต้องตามระเบียบสามารถตรวจสอบได้ 3. ใช้ทรัพยากรของทางราชการอย่างประหยัดและคุ้มค่า 4. มีขวัญและกำลังใจในการทำงาน 5. จัดกิจกรรมส่งเสริมความถูกต้อง ยึดถือคุณธรรมและความเสมอภาคของผู้ที่เกี่ยวข้อง 	<p>ปานกลาง</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ผู้บริหารไม่ให้การสนับสนุนหรือให้ความร่วมมือ 2. บุคลากรไม่ได้ปฏิบัติงานตามความสามารถ ความถนัดหรือตามความสนใจ 3. บุคลากรไม่สามารถปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงานได้ 4. ระบบการประสานงานภายในจังหวัดไม่มีประสิทธิภาพ 5. บุคลากรไม่ได้ปฏิบัติงานตามบทบาท หน้าที่ ที่แท้จริงของตนหรือของหน่วยงาน 	<ol style="list-style-type: none"> 1. หน่วยงานต้นสังกัดควรจัดสรรงบประมาณตามแผนกลยุทธ์ที่หน่วยงานย่อยได้เสนอไป 2. จัดการประชุม สัมมนาเกี่ยวกับด้านวิชาการ ระบบบริหารงานแบบใหม่ ระบบคุณภาพ การประเมินผล เทคโนโลยีสารสนเทศ อย่างสม่ำเสมอและทั่วถึง 3. หน่วยงานควรวิเคราะห์วางแผนการทำงานล่วงหน้าเสมอ ไม่ใช่รอหน่วยเหนือสั่งการแล้วจึงทำ 4. บุคลากรควรปรับเปลี่ยน วัฒนธรรมในการทำงานให้เหมาะสม 5. หน่วยงานควรเปรียบเทียบความสำเร็จของการรื้อปรับระบบกับหน่วยงานอื่นที่ทำสำเร็จเช่น กรมสรรพากร กรมที่ดิน เป็นต้น เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาปรับปรุงการรื้อปรับระบบของหน่วยงานตนเองให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น
<p>ปานกลาง</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ให้บริการข้อมูลที่ถูกต้อง นำเชื่อถือและเป็นที่ยอมรับ 2. ได้รับบริการงานบริหารบุคคลจากหน่วยงาน 3. ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ IT ในการปฏิบัติงาน 4. ใช้ทรัพยากรของทางราชการอย่างประหยัดและคุ้มค่า 5. สามารถใช้โปรแกรมต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน 5. ตระหนักคุณค่าและความสำคัญของการใช้ IT ในการปฏิบัติงาน 	<p>มาก</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ขาดการปรับใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ 2. ผู้รับบริการหน่วยงานภายนอกไม่มีส่วนร่วมในการปรับเปลี่ยน 3. ขาดการนำแนวคิดการบริหารงานใหม่ๆ มาใช้ เช่น TQM ISO / Q.C. / P.S.O. 4. ขาดการเสริมแรง ขวัญและกำลังใจบุคลากร 5. ขาดการร่วมกลุ่มหรือเครือข่ายการดำเนินงาน 	

ขั้นที่ 4 ขั้นปฏิบัติการและส่งเสริมการปฏิบัติ (ต่อ)

ระดับ การปฏิบัติ (เรียงลำดับจากมากไปน้อย)	ระดับปัญหา อุปสรรค (เรียงลำดับจากน้อยไปมาก)	แนวทางแก้ไข
<p style="text-align: center;">ปานกลาง</p> <p>6. ส่งเสริมความรู้ ความเข้าใจในการเพิ่มประสิทธิภาพงาน</p> <p>7. กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้า</p> <p>8. เน้นการทำงานเป็นทีมและคำนึงถึงประสิทธิภาพของงาน</p> <p>9. มีส่วนร่วมในการประชุมชี้แจงเกี่ยวกับการเพิ่มประสิทธิภาพงาน</p> <p>10. พัฒนาศักยภาพและวัฒนธรรมการทำงานใหม่</p> <p>11. ลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน</p> <p>11. ได้รับความร่วมมือหรือการประสานงานจากภาคเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น</p> <p>12. มีความพึงพอใจในการจัดโครงสร้างอัตรากำลังและการมอบหมายหน้าที่ใหม่</p> <p>13. โครงสร้างอัตรากำลังเหมาะสมกับการกิจและความรู้ ความสามารถของบุคคล</p> <p>14. จัดกิจกรรมส่งเสริมประสิทธิภาพของประชาชน</p>	<p style="text-align: center;">มาก</p> <p>6. โครงสร้างอัตรากำลังไม่เอื้อต่อการดำเนินงาน</p> <p>7. แผนกลยุทธ์ไม่มีความชัดเจน ไม่มีงบประมาณรองรับจึงไม่สามารถดำเนินการได้</p> <p>8. บุคลากรไม่ได้รับการพัฒนา ศักยภาพเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานอย่างทั่วถึง</p> <p>9. การดำเนินงานขาดความต่อเนื่องและจริงจัง</p> <p>10. ขาดแคลนเครื่องมือเทคโนโลยีปฏิบัติงาน</p> <p>11. ไม่ได้รับการสนับสนุนอย่างจริงจังจากศูนย์ส่งเสริมประสิทธิภาพในส่วนราชการ สป.ศธ.</p> <p>12. การจัดสรรงบประมาณไม่เพียงพอ</p>	<p>6. หน่วยงานต้นสังกัด ควรให้หน่วยงานย่อย ได้ริเริ่มการรื้อปรับระบบเอง คือมีส่วนร่วมในการวางแผนปรับเปลี่ยนให้มากที่สุด หน่วยเหนือควรสนับสนุนด้านวิชาการ งบประมาณ เพื่อให้เกิดการรื้อปรับระบบอย่างแท้จริง</p> <p>7. บุคลากรควรให้ผู้รับบริการหรือหน่วยงานภายนอกมีส่วนร่วมในการรื้อปรับระบบของหน่วยงานมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นด้านผลการปฏิบัติงาน หรือประเมินผลสำนักงาน</p> <p>8. ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ต้องร่วมมือกัน แก้ไข ปรับปรุงการรื้อปรับระบบให้บรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมายที่ได้กำหนด</p>

ขั้นที่ 4 ขั้นปฏิบัติการและส่งเสริมการปฏิบัติ (ต่อ)

ระดับ การปฏิบัติ (เรียงลำดับจากมากไปน้อย)	ระดับปัญหา อุปสรรค (เรียงลำดับจากน้อยไปมาก)	แนวทางแก้ไข
<p style="text-align: center;">ปานกลาง</p> <p>15. ประสานหรือจัดหางบประมาณเพื่อพัฒนางานในความรับผิดชอบของตน</p> <p>15. ได้รับการพัฒนาและส่งเสริมให้ใช้ IT อย่างต่อเนื่อง</p> <p>16. ได้รับฟังการชี้แจงงบประมาณค่าใช้จ่ายอย่างชัดเจนและโปร่งใสจากหน่วยงาน</p> <p>17. ใช้แผนกลยุทธ์เป็นกรอบในการปฏิบัติงาน</p> <p>17. ได้รับการอบรม ศึกษา ดูงานด้านการเพิ่มคุณภาพการทำงาน</p> <p>17. หน่วยงานหรือผู้รับบริการมีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน</p> <p>18. ประชาสัมพันธ์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายและตัวชี้วัดการปฏิบัติงานให้แก่สาธารณชน</p> <p>18. ประชาสัมพันธ์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายและตัวชี้วัดการปฏิบัติงานให้แก่สาธารณชน</p> <p>19. ใช้ระบบคุณภาพ เช่น TQM ISO / P.S.O./ RBM เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพงาน</p>		

ขั้นที่ 4 ขั้นปฏิบัติการและส่งเสริมการปฏิบัติ (ต่อ)

ระดับ การปฏิบัติ (เรียงลำดับจากมากไปน้อย)	ระดับปัญหา อุปสรรค (เรียงลำดับจากน้อยไปมาก)	แนวทางแก้ไข
<p>ปานกลาง</p> <p>20. ได้รับการอบรม ศึกษา ดูงาน ด้านคอมพิวเตอร์และสารสนเทศในรอบปีที่ผ่านมา</p> <p>21. ภาคเอกชนหรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการกิจของสำนักงาน</p> <p>22. ได้จัดกิจกรรมเสริมสร้างคุณภาพชีวิตของประชาชน</p> <p>23. สำรวจความต้องการและความพึงพอใจของหน่วยงานหรือผู้รับบริการ</p> <p>23. มอบอำนาจ ลดสายการบังคับบัญชาชัดเจนและสามารถตรวจสอบได้</p> <p>24. จัดทำคู่มือการลดขั้นตอนระบบงานใหม่ ไว้ให้ผู้ที่เกี่ยวข้องถือปฏิบัติ</p>		

ขั้นที่ 5 ขั้นประเมินผล

ระดับ การปฏิบัติ (เรียงลำดับจากมากไปน้อย)	ระดับปัญหา อุปสรรค (เรียงลำดับจากน้อยไปมาก)	แนวทางแก้ไข
<p>ปานกลาง</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. การได้รับการยอมรับมากขึ้นจากผู้ที่เกี่ยวข้อง 2. การจัดระบบกำกับ ติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานอย่างชัดเจน 3. การนำผลการประเมินเปรียบเทียบกับสำนักงาน อื่น ๆ 4. การนำผลการประเมินไปปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง 5. ประเมินหรือมีส่วนร่วมในการประเมินผลการดำเนินงาน 6. ประเมินแผนกลยุทธ์ในรอบปีที่ผ่านมา 7. การประกาศ ประชาสัมพันธ์ ผลการประเมินให้สาธารณชนทราบ 	<p>มาก</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ไม่ได้รับการประเมินผลจากหน่วยงานต้นสังกัด 2. ขาดการประเมินผล โครงการฯ อย่างต่อเนื่อง 3. ขาดการศึกษาดูงานจากหน่วยงานอื่น ๆ เพื่อเปรียบเทียบความสำเร็จ 4. หน่วยงานต้นสังกัดไม่มีมาตรการเร่งรัด กำกับ ติดตามที่เป็นระบบชัดเจนและต่อเนื่อง 	<ol style="list-style-type: none"> 1. หน่วยงานต้นสังกัดควรจัดระบบกำกับ ติดตาม ประเมินผลที่ชัดเจนและต่อเนื่อง 2. หน่วยงานควรหมั่นศึกษาดูงาน หรือ ศึกษาผลการดำเนินงานของหน่วยงานที่ประสบผลสำเร็จในการรื้อปรับระบบเพื่อที่จะได้นำข้อมูลมาปรับปรุง แก้ไขการรื้อปรับระบบของตนต่อไป 3. หน่วยงานควรให้บุคคลหลายฝ่ายร่วมประเมินผลโครงการ เพื่อให้ทราบข้อมูลที่เป็นจริงมากที่สุด

5.2 อภิปรายผล

จากการเปลี่ยนแปลงของโลกในยุคเทคโนโลยีของข้อมูลข่าวสาร (Information Technology) จำเป็นอย่างยิ่งที่องค์กรต่าง ๆ จะต้องปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและเผชิญกับการแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้น องค์กรภาครัฐก็เช่นกันที่จะต้องปรับเปลี่ยนระบบการบริหารงานใหม่แบบถอนรากถอนโคน (Radical) ตามแนวคิดของแฮมเมอร์และแชมปี นอกจากนี้ ควรวิเคราะห์ ทบทวนภารกิจว่าสิ่งใดเป็นภารกิจหลักขององค์กรหรือเป็นพื้นฐานขององค์กร (Fundamental) แล้วหาวิธีการปรับปรุงกระบวนการใหม่ (Process) โดยการใช้ประโยชน์ด้านเทคโนโลยีข้อมูลข่าวสาร หรือ IT เข้ามาช่วย เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ในการปฏิบัติงานที่ยิ่งใหญ่ (Dramatic) ซึ่งหลักการพื้นฐานของการรื้อปรับระบบหรือการรื้อปรับระบบ ดังกล่าว ทำให้องค์กรต่าง ๆ ในประเทศไทยและทั่วโลกเกิดการตื่นตัวและตระหนักถึงความจำเป็นของการรื้อปรับระบบมากขึ้น

รวมถึง สป.ศธ. จังหวัดเชียงรายด้วย ที่ตระหนักถึงความจำเป็นที่จะต้องทำการรื้อปรับระบบ ทั้งนี้เนื่องมาจากสภาพปัญหาด้านภารกิจ โครงสร้างการบริหารและบุคลากร โดยได้กำหนดขั้นตอนการรื้อปรับระบบไว้ 5 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นที่ 1 ขั้นสร้างความเข้าใจ ซึ่งตรงกับความคิดทบทวนใหม่ (Rethink) ของแฮมเมอร์และแชมปี ที่ธนาคารกสิกรไทยได้นำแนวคิดดังกล่าวนี้มาใช้ในการรื้อปรับระบบขององค์กร ขั้นที่ 2 ขั้นวางแผนปรับเปลี่ยน เป็นการผสมผสานระหว่าง Rethink และ Retrain (การฝึกอบรมพนักงาน) ขั้นที่ 3 การออกแบบและสร้างใหม่ ตรงกับการออกแบบกระบวนการใหม่ (Redesign) ขั้นที่ 4 ขั้นปฏิบัติการและส่งเสริมการปฏิบัติ เป็นการผสมผสานระหว่าง Redesign และ Retool (การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ) ขั้นที่ 5 ขั้นประเมินผล ตรงกับการคิดวิเคราะห์ ติดตามประเมินผลการดำเนินงาน (Rethink)

ซึ่งผลการศึกษานี้ พบว่า สป.ศธ. จังหวัดเชียงรายมีระดับของความรู้ ความเข้าใจและการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ทุกขั้นตอน สามารถเรียงลำดับของค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยได้ดังนี้ ขั้นที่ 1 ขั้นที่ 2 ขั้นที่ 4 ขั้นที่ 3 และขั้นที่ 5 และระดับของปัญหา อุปสรรคในการแต่ละขั้นตอน เรียงลำดับจากมากไปน้อยได้ดังนี้ ขั้นที่ 5 ขั้นที่ 3 ขั้นที่ 4 ขั้นที่ 2 และขั้นที่ 1 ตามลำดับ ซึ่งสามารถอธิบายเพิ่มเติมได้ว่า การรื้อปรับระบบของสป.ศธ.จังหวัดเชียงราย ขาดระบบการประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ และเป็นปัญหาที่ต้องเร่งแก้ไขโดยด่วน ทั้งนี้หน่วยเหนือ ควรจะเป็นผู้ที่ต้องปรับปรุงวางมาตรการในกระบวนการ กำกับ ติดตาม ประเมินผลการรื้อปรับระบบ รวมทั้งจังหวัดเชียงรายก็เช่นเดียวกัน ควรออกมาตรการเร่งรัด กำกับ ติดตาม ประเมินผลหน่วยงานทุกอำเภอในสังกัดอีกทางหนึ่งด้วย อีกทั้งควรเพิ่มความถี่ในการติดตาม ประเมินผลรวมถึงการนำข้อมูลย้อนกลับมาปรับปรุงกระบวนการรื้อปรับระบบอย่างสม่ำเสมอและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และผลการศึกษานี้ ยังชี้ให้เห็นว่า สป.ศธ. จังหวัดเชียงราย ไม่ได้ทำการออกแบบและสร้างใหม่อย่างจริงจัง บุคลากรยังมีความรู้ ความเข้าใจในการ

Redesign ไม่มากนัก ซึ่งสอดคล้องกับระดับของปัญหา ที่มีระดับมากเช่นกัน ทั้งนี้สาเหตุมาจากการที่บุคลากรไม่ได้พัฒนาตนเอง ไม่ได้รับการฝึกอบรม (Retrain) อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ อีกทั้งยังขาดการปรับใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน (Retool) สาเหตุมาจากปัญหาการขาดแคลนงบประมาณในการจัดซื้อเครื่องมือ อุปกรณ์ด้านเทคโนโลยี ต่าง ๆ นั่นเอง ดังนั้น การแก้ไขปัญหาดังกล่าว สป.ศธ. จังหวัดเชียงราย จะต้องเน้นการพัฒนาบุคลากรและการพัฒนาเทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน (Retrain และ Retool) ให้มากขึ้น แล้วจึงทำการคิดทบทวนและออกแบบงานใหม่ (Rethink และ Redesign) ต่อไป

ทั้งนี้ จากผลสรุปข้างต้น สามารถกล่าวได้ว่า สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ จังหวัดเชียงราย ไม่ได้ทำการรื้อปรับระบบอย่างแท้จริง เนื่องจาก การรื้อปรับระบบต้องเป็นการเปลี่ยนแปลงอย่างถอนรากถอนโคน (Radical) โดยเน้นเปลี่ยนแปลงกระบวนการ (Process) เป็นสำคัญและผลลัพธ์ของการรื้อปรับระบบจะต้องยิ่งใหญ่ (Dramatic) ซึ่งผลการศึกษานี้ พบว่าไม่ได้มีการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว เพียงแต่เป็นการนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ในการทำงานมากขึ้น ไม่มีมีการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานที่ชัดเจนและสามารถวัดประสิทธิภาพได้ อีกทั้ง การรื้อปรับระบบของสป.ศธ. เป็นการส่งผ่านนโยบายที่ส่วนกลางกำหนดแนวทาง ขั้นตอน วิธีการต่าง ๆ มาให้หน่วยงานย่อยปฏิบัติ หน่วยงานย่อยไม่ได้เป็นผู้ริเริ่มทำการรื้อปรับระบบเอง ซึ่งไม่ตรงกับวัตถุประสงค์ เป้าหมายของการรื้อปรับระบบ ที่องค์กรจะต้องคิดทบทวน สร้างหรือออกแบบกระบวนการงานใหม่ ในขณะที่กรมต้นแบบของกระทรวงอื่น เช่น กรมที่ดิน กรมสรรพากร กรมทะเบียนการค้า ที่เน้นการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานแบบใหม่ ซึ่งสามารถวัดประสิทธิภาพการทำงานได้อย่างชัดเจน สามารถแสดงสถิติ ตัวเลขของผลสัมฤทธิ์ การรื้อปรับระบบได้ อีกทั้งยังสามารถลดขั้นตอนการทำงาน ฝึกอบรมข้าราชการ ถูกจ้าง นำเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์มาใช้ในการรื้อปรับระบบ ซึ่งสามารถประเมินผลและทราบผลลัพธ์อย่างชัดเจนก่อนและหลังการรื้อปรับระบบ ทั้งนี้ยังมีการประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการ เปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการรื้อปรับระบบด้วย

ดังนั้น หน่วยเหนือและผู้ที่เกี่ยวข้อง ควรจะปรับเปลี่ยนมาตรการ นโยบายในการรื้อปรับระบบครั้งนี้ จากแบบบนลงล่าง (Top-down) มาสู่การให้หน่วยงานย่อยทุกแห่งมีอิสระที่จะรื้อปรับระบบเอง และในการนี้ หน่วยเหนือควรสนับสนุนด้านงบประมาณ บุคลากร เครื่องมือ อุปกรณ์ เอกสาร แก้ไข กฎ ระเบียบต่าง ๆ ให้เอื้อต่อการปรับเปลี่ยนมากขึ้น ทั้งนี้ถ้าหน่วยเหนือสามารถปรับเปลี่ยนนโยบาย แก้ไขการรื้อปรับระบบดังที่กล่าวมาข้างต้นได้ ก็จะทำให้หน่วยงานย่อยรวมถึงจังหวัดเชียงราย ประสบผลสำเร็จในการรื้อปรับอย่างแท้จริง

5.3 ข้อเสนอแนะทางการพัฒนา

จากแผนภูมิแก๊งปลาที่แสดง สาเหตุของปัญหา อุปสรรค ในการรื้อปรับระบบในบทที่ 3 สามารถนำมาวิเคราะห์วิธีแก้ไขปัญหาดังกล่าว เพื่อเป็นข้อเสนอแนะในการรื้อปรับระบบ ดังนี้

1. ควรจัดสรรงบประมาณในการปรับปรุง พัฒนาเทคโนโลยี อุปกรณ์ และ โปรแกรมคอมพิวเตอร์ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน
2. พัฒนาศักยภาพของบุคลากร ในเรื่อง เทคโนโลยีสารสนเทศ ระบบเครือข่าย อินเทอร์เน็ต ระบบคุณภาพ ISO P.S.O. คุณธรรมจริยธรรม การบริหารภาครัฐแนวใหม่ (Good Governance) การวิจัย การประเมินผลโครงการ ฯลฯ โดยกำหนดเป็นหลักสูตรล่วงหน้าในแต่ละปี บุคลากรสามารถเลือกหลักสูตรที่จะอบรมได้ตามความสามารถ และความสนใจ
3. จัดให้มีศูนย์ประสานงาน เป็นแหล่ง ค้นคว้า หาความรู้เพื่อพัฒนางาน ทางวิชาการ ให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น ได้แก่ เอกสาร คู่มือปฏิบัติงาน คู่มือเพิ่มประสิทธิภาพงานหรือข่าวสารอิเล็กทรอนิกส์ ต่าง ๆ
4. แต่งตั้งคณะทำงานเฉพาะกิจ เพื่อรับปรึกษา ชี้แนะ แก้ไขปัญหาในการดำเนินการรื้อปรับระบบ เพื่อจะได้ทราบผลกระทบ ข้อมูลย้อนกลับ ตลอดเวลา
5. หน่วยเหนือ ควรปรับเปลี่ยนนโยบายการบริหารงาน ให้เป็นแบบล่างขึ้นบน (Bottom up) มากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ควรแก้ไข กฎระเบียบต่าง ๆ ที่ไม่เอื้อต่อการปรับเปลี่ยน รวมทั้งปรับปรุงโครงสร้างการบริหารงานให้แบนราบ (Flat) ลดสายการบังคับบัญชาลง ปรับปรุงกรอบอัตรากำลังให้เหมาะสมและสามารถจูงใจให้ข้าราชการมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานมากขึ้น
6. ควรปรับปรุงระบบ กำกับ ติดตาม ประเมินผลการรื้อปรับระบบให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เช่น จัดให้มีคณะกรรมการประเมินผลอาจเป็นหน่วยงาน/บุคคลภายนอกที่มีประสบการณ์ อาจเป็นบริษัทที่ปรึกษา หรือหน่วยงานราชการที่มีความรู้ ความชำนาญเข้ามาร่วมกำกับ เร่งรัด ติดตาม ประเมินผล

5.4 ข้อเสนอแนะทางวิชาการ

1. ควรศึกษา วิจัยเพิ่มเติม ในด้านวัฒนธรรมการทำงาน เจตคติ ของบุคลากรภายหลังจากการรื้อปรับระบบเสร็จสิ้นลง โดยเปรียบเทียบก่อนและหลังการรื้อปรับระบบ และวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม เจตคติของบุคลากร
2. ควรศึกษา วิจัยเปรียบเทียบระหว่างหน่วยงาน อื่น หรือกรมต้นแบบ อื่น ที่ดำเนินการรื้อปรับระบบเช่นกัน เพื่อนำวิธีการ ขั้นตอน รูปแบบ ผลการดำเนินงานแต่ละแห่ง มาเปรียบเทียบกัน อาจวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ของผลการดำเนินงาน ปัญหา อุปสรรค ที่มีนัยสำคัญต่าง ๆ

3. ควรศึกษา เพิ่มเติมภายหลังสิ้นสุดโครงการฯ ในปี 2545 อีกครั้ง โดยวิเคราะห์ความสำเร็จ ของแผนกลยุทธ์ 3 ปี คือ 2543 2544 และ 2545 เพื่อดูพัฒนาการ ความก้าวหน้า ตลอดจน ปัญหา อุปสรรค ต่าง ๆ แล้วสรุปผลในภาพรวมทั้งหมดตั้งแต่ปี 2540 - 2545

4. ควรศึกษา ถึงปัจจัยด้านข้อมูลทั่วไปของข้าราชการ เช่น อายุ ตำแหน่ง ประสบการณ์ ทำงานว่ามีผลกระทบต่อกรรือปรับระบบของหน่วยงานหรือไม่ อย่างไร อาจตั้งเป็นสมมุติฐาน เช่น ช่วงอายุของข้าราชการ มีผลกระทบต่อกรรือปรับระบบในขั้นตอนการวางแผนปรับเปลี่ยนมากที่สุด เป็นต้น