

สำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยบูรพา  
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี 20131

ความคิดเห็นต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของบุคลากรกองบัญชาการ  
สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ

พ.ท.หญิงจุฬาลักษณ์ นนทบุตร

#100260362  
- 8 ม.ค. 2563

3 8 6 4 8 5

งานนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

กลุ่มวิชาการบริหารทั่วไป

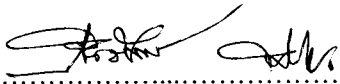
วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา


สิงหาคม 2561

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา


อาจารย์ผู้ควบคุมงานนิพนธ์ และคณะกรรมการสอบปากเปล่างานนิพนธ์ได้พิจารณา  
งานนิพนธ์ของ พันโทหญิง จุฬาลักษณ์ นนทบุตร ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้

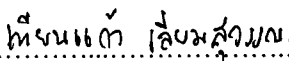
อาจารย์ผู้ควบคุมงานนิพนธ์

  
..... อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก  
(รองศาสตราจารย์ ดร.ชินรัตน์ สมสืบ)

  
..... อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม  
(อาจารย์ ดร.สุปราณี ธรรมพิทักษ์)

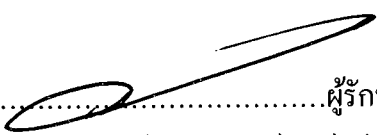
คณะกรรมการสอบปากเปล่างานนิพนธ์

  
..... ประธาน  
(รองศาสตราจารย์ ดร.ชินรัตน์ สมสืบ)

  
..... กรรมการ  
(อาจารย์ ดร.เทียนแก้ว เลี่ยมสุวรรณ)

  
..... กรรมการ  
(อาจารย์ ดร.สุปราณี ธรรมพิทักษ์)

วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ อนุมัติให้รับงานนิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ของมหาวิทยาลัยบูรพา

  
..... ผู้รักษาการแทนคณบดีวิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อานนท์ วงษ์แก้ว)

วันที่...17...เดือน...สิงหาคม...พ.ศ...2561...

## กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาเรื่อง “ความคิดเห็นต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของบุคลากร กองบัญชาการ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ” สำเร็จลงได้ด้วยความกรุณาจากหลาย ๆ ท่าน ที่ได้ อนุเคราะห์ให้ความช่วยเหลืออย่างดียิ่ง โดยเฉพาะอาจารย์ ดร.สุปราณี ธรรมพิทักษ์ อาจารย์ที่ ปรึกษาในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ และ รองศาสตราจารย์ ดร.ชินรัตน์ สมสืบ, อาจารย์ ดร.เทียนแก้ว เลี่ยมสุวรรณ ที่ได้ให้กรอบแนวคิด แนวทางในการศึกษา คำแนะนำ ข้อเสนอแนะและการแก้ไข ปัญหาในทุก ๆ ด้าน ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาในครั้งนี้เป็นอย่างมาก ส่งผลให้เกิดผลสำเร็จ ลุล่วงไปได้ด้วยดี ผู้ศึกษาขอกราบขอบพระคุณอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณคณาจารย์ วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา ทุกท่านที่กรุณา ประสิทธิ์ประสาทวิชา จนผู้ศึกษามีความรู้เพิ่มมากขึ้นและสามารถนำไปใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อ ผู้อื่น และกองบัญชาการ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศได้ในอนาคตต่อไป

สุดท้ายนี้ ขอขอบคุณความดีทั้งหมดของการศึกษาวิจัยในเล่มนี้ แต่ บิดา มารดา ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานของผู้ศึกษาที่ทำให้มีความสำเร็จในครั้งนี้

พ.ท.หญิงจุฬาลักษณ์ นนทบุตร

59930137: สาขาวิชา: การบริหารทั่วไป; รป.ม. (กลุ่มวิชาการบริหารทั่วไป)

คำสำคัญ: การพัฒนา/ การบริหารจัดการภาครัฐ/ กองบัญชาการ/ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ

จุฬาลักษณ์ นนทบุตร: ความคิดเห็นต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของบุคลากรกองบัญชาการ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ (THE OPINIONS ON QUALITY DEVELOPMENT PUBLIC ADMINISTRATION OF PERSONNEL, HEADQUARTERS, NATIONAL DEFENSE STUDIES INSTITUTE) คณะกรรมการควบคุมงานนิพนธ์: ชินรัตน์ สมสืบ, Ph.D., สุปราณี ธรรมพิทักษ์, รป.ค. 109 หน้า, ปี 2561.

ความคิดเห็นต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของบุคลากรกองบัญชาการ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคิดเห็นการบริหารราชการภาครัฐ และเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อการพัฒนาคุณภาพ การบริหารราชการภาครัฐของบุคลากรกองบัญชาการ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ จำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคลของบุคลากร กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ บุคลากรกองบัญชาการ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ จำนวน 175 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบ t-test และการทดสอบ One-Way ANOVA

ผลการวิจัยพบว่า ความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารราชการภาครัฐมีความคิดเห็นอยู่ในระดับดี เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ในด้านการเตรียมความพร้อม มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดรองลงมาเป็นด้านการปฏิบัติ, ด้านการวัดและจัดการความรู้ และน้อยที่สุดคือ ด้านผลการดำเนินงาน ตามลำดับ ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็น พบว่า บุคลากรกองบัญชาการ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศที่มีเพศ อายุ ชั้นยศ ระดับการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการพัฒนาคุณภาพบริหารจัดการภาครัฐของบุคลากรกองบัญชาการ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ไม่แตกต่างกัน ยกเว้นบุคลากรที่มีระยะเวลาการทำงานต่างกัน พบว่า มีความคิดเห็นต่อการพัฒนาคุณภาพบริหารจัดการภาครัฐของบุคลากรกองบัญชาการ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

54930121: MAJOR: GENERAL ADMINISTRATION; M.P.A.  
(GENERAL ADMINISTRATION)

KEYWORDS: DEVELOPMENT/ PUBLIC ADMINISTRATION/ HEADQUARTERS/  
NATIONAL DEFENSE STUDIES INSTITUTE

CHULALAK NONTABUT: OPINIONS TOWARD QUALITY DEVELOPMENT OF  
PUBLIC ADMINISTRATION AMONG PERSONNEL WORKING FOR THE  
HEADQUARTERS OF NATIONAL DEFENSE STUDIES INSTITUTE. ADVISORY  
COMMITTEE: CHINNARAT SOMSUEB, Ph.D., SUPRANEE THAMMAPITHAK, D.P.A.  
109 P. 2018.

The purposes of this study were to examine and compare the opinions toward quality development of public administration among personnel working for the headquarters of National Defense Studies Institute as classified by their personal information. The subjects participating in this study were 175 personnel, working for the headquarters of National Defense Studies Institute. The statistical tests used to analyze the collected data included percentage, means, standard deviation, the tests of t-test, and One-way ANOVA.

The results of the study revealed that the subjects expressed their opinions toward quality development of public administration at a good level. When considering each aspect of quality development, the one in relation to the readiness preparation was rated with the highest mean score, followed by the aspects of practice, measurement and knowledge management, and performance, respectively. Also, based on the results from the comparison of opinions, it was shown that there were no differences in the level of opinions toward quality development of public administration among the subjects who had different gender, age, work rank, educational level. Finally, a statistically significant difference was found in the level of opinions toward quality development of public administration among the subjects who had different work length at a significant level of .05.

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ช
สารบัญภาพ.....	ฉ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
คำถามการวิจัย.....	3
วัตถุประสงค์การวิจัย.....	3
สมมติฐานการวิจัย.....	3
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	4
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	5
ขอบเขตของการวิจัย.....	5
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	6
2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	8
แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาระบบราชการ.....	8
ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม.....	16
แนวคิดเกี่ยวกับคุณภาพการบริหารเกี่ยวกับคุณภาพการบริหารงานภาครัฐ (Public sector management quality award: PMQA).....	12
เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2560.....	21
กรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ส่วน ราชการ บก.ทท. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560.....	33
คำรับรองการปฏิบัติราชการ ของ ผบ.สปท. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560.....	37
ประวัติความเป็นมาของสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ.....	41
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	44

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
3	58
วิธีดำเนินการวิจัย.....	58
วิธีการศึกษา.....	58
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	59
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	60
การสร้างและตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ.....	60
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	61
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	62
เกณฑ์การแปรผล.....	62
4	64
ผลการวิจัย.....	64
ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง.....	64
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับการพัฒนา คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของ กองบัญชาการ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ.....	67
ตอนที่ 3 วิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหาร จัดการภาครัฐของ บุคลากรกองบัญชาการ สถาบันวิชาการป้องกัน ประเทศ.....	80
5	88
สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	88
สรุปผลการวิจัย.....	89
อภิปรายผล.....	92
ข้อเสนอแนะ.....	94
บรรณานุกรม.....	96
ภาคผนวก.....	99
ประวัติย่อของผู้วิจัย.....	109

## สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
2-1	องค์ประกอบของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ.....	14
2-2	ความสัมพันธ์ของเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ.....	16
2-3	รายละเอียดกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการองค์ประกอบ และบทบาทของคณะกรรมการประเมินผล.....	34
2-4	การลงนามคำรับรองการปฏิบัติราชการ.....	35
2-5	กรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ บก.ทท. ประจำปี งบประมาณ พ.ศ. 2560.....	37
2-6	ปัจจัยส่วนบุคคลที่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคคล.....	52
2-7	สรุปเปรียบเทียบความสอดคล้องของตัวแปร.....	57
3-1	จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาจำแนกตามหน่วยต่าง ๆ.....	59
4-1	จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ.....	64
4-2	จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามอายุ.....	65
4-3	จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามชั้นยศ.....	65
4-4	จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามระดับการศึกษา.....	66
4-5	จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามระยะเวลาการทำงาน.....	66
4-6	จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นของบุคลากร กองบัญชาการ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหาร จัดการภาครัฐ ด้านการเตรียมความพร้อม.....	67
4-7	จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นของกำลังพล กองบัญชาการ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหาร จัดการภาครัฐ ด้านการปฏิบัติ.....	70
4-8	จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นของกำลังพล กองบัญชาการ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหาร จัดการภาครัฐ ด้านการวัดและจัดการความรู้.....	73



## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4-9 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นของกำลังพล กองบัญชาการ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ต่อการพัฒนาคูณภาพการบริหาร จัดการภาครัฐ ด้านผลการดำเนินงาน.....	75
4-10 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นของกำลังพลกองบัญชาการ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ต่อการพัฒนาคูณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ โดยรวม.....	79
4-11 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นต่อการพัฒนา คูณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ จำแนกตามเพศ.....	80
4-12 ผลการวิเคราะห์ เปรียบเทียบค่าเฉลี่ย ความแตกต่างของระดับความคิดเห็นต่อการ พัฒนาคูณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ จำแนกตามอายุ.....	81
4-13 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวเพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างระดับ ความคิดเห็นต่อการพัฒนาคูณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ จำแนกตามอายุ.....	81
4-14 ผลการวิเคราะห์ เปรียบเทียบค่าเฉลี่ย ความแตกต่างของระดับความคิดเห็นต่อการ พัฒนาคูณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ จำแนกตามชั้นยศ.....	82
4-15 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวเพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างระดับ ความคิดเห็นต่อการพัฒนาคูณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ จำแนกตามชั้นยศ.....	83
4-16 ผลการวิเคราะห์ เปรียบเทียบค่าเฉลี่ย ความแตกต่างระดับความคิดเห็นต่อการพัฒนา คูณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ จำแนกตามระดับการศึกษา.....	83
4-17 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวเพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างระดับ ความคิดเห็นต่อการพัฒนาคูณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ จำแนกตามระดับ การศึกษา.....	84
4-18 ผลการวิเคราะห์ เปรียบเทียบค่าเฉลี่ย ความแตกต่างระดับความคิดเห็นต่อการพัฒนา คูณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ จำแนกตามระยะเวลาการทำงาน.....	84
4-19 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวเพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างระดับ ความคิดเห็นต่อการพัฒนาคูณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ จำแนกตามระยะเวลา การทำงาน.....	85

**สารบัญตาราง (ต่อ)**

ตารางที่	หน้า
4-20	สรุปการวิเคราะห์ เปรียบเทียบความแตกต่างระดับความคิดเห็นต่อการพัฒนา คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐกับตัวแปร เพศ อายุ ชั้นยศ ระดับการศึกษา และระยะเวลาการทำงาน..... 86

## สารบัญญภาพ

ภาพที่		หน้า
1-1	กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	4
2-1	เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 7 หมวด ที่มีความเชื่อมโยงในเชิงระบบ.....	15
2-2	ผังการจัดการกองบัญชาการ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ.....	44
5-1	ระดับความคิดเห็นของกำลังพลกองบัญชาการ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในภาพรวม.....	89

# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

“การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New public management-NPM)” เป็นเรื่องของการเปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการภาครัฐ ที่มีรูปแบบแตกต่างไปจากเดิมเป็นอย่างมาก จากแรงกดดันของการเปลี่ยนแปลงของทั่วโลกที่ภาครัฐต้องทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ภายใต้ความคาดหวังของประชาชนจากภาครัฐมากขึ้น การปฏิรูประบบราชการจึงเป็นภารกิจที่รัฐบาลในประเทศต่าง ๆ ต้องมีการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างคุ้มค่า ในการพลิกโฉมการบริหารราชการแผ่นดิน เพื่อให้เกิดการพัฒนาระบบราชการตามหลักการบริหารราชการแนวใหม่

ในประเทศไทยนั้น การพัฒนาระบบราชการได้เริ่มต้นอย่างจริงจังตั้งแต่ พ.ศ. 2545 ที่ผ่าน มา สืบเนื่องจากปัจจัยในด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมของประเทศ เศรษฐกิจ สังคม ประชากร และเทคโนโลยี ส่งผลให้เกิดความต้องการและความคาดหวังต่อการ ได้รับการบริการจากภาครัฐของประชาชนเพิ่มมากขึ้น รวมถึงปัญหาที่สั่งสมมาของระบบราชการ ไทย ไม่ว่าจะเป็นเรื่อง โครงสร้าง นวัตกรรม กฎหมายที่เป็นอุปสรรค กฎระเบียบที่ซ้ำซ้อน ไม่ ทันสมัย นโยบายทางการเมือง และกระแสเรียกร้องของกลุ่มต่าง ๆ ต้องการปรับปรุงระบบราชการ ให้มีความทันสมัย สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันที่เปลี่ยนแปลง ไปอย่างรวดเร็ว เพื่อตอบสนอง ต่อความต้องการของประชาชนที่มีความคาดหวังสูงขึ้น (สำนักงานคณะกรรมการการพัฒนาระบบ ราชการ, 2560)

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 หมวด 8 การประเมินผลการปฏิบัติราชการ กำหนดให้ส่วนราชการดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติ ราชการของส่วนราชการเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ของภารกิจ คุณภาพการให้บริการ ความพึงพอใจของ ประชาชนผู้รับบริการ ความคุ้มค่าในภารกิจ และอาจจัดให้มีการประเมินผลภาพรวมของ ผู้บังคับบัญชาแต่ละระดับ หรือหน่วยงานในส่วนราชการ โดยส่วนราชการที่ให้บริการมีคุณภาพ เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด สามารถเพิ่มผลงาน โดยไม่เป็นการเพิ่มค่าใช้จ่ายหรือสามารถ ดำเนินการตามแผนลดค่าใช้จ่ายต่อหน่วยได้ ส่วนราชการ จะได้รับจัดสรรเงินรางวัลเพื่อนำไป จัดสรรในส่วนราชการ (สำนักงานคณะกรรมการการพัฒนาระบบราชการ, 2560)

เมื่อวันที่ 30 กันยายน พ.ศ. 2560 คณะรัฐมนตรีได้มีมติ เห็นชอบในหลักการและ รายละเอียดของแนวทางและวิธีการในการสร้างแรงจูงใจเพื่อเสริมสร้างการบริหารจัดการบ้านเมือง

ที่ดี ตามที่สำนักงาน ก.พ.ร. เสนอ โดยกำหนดให้ทุกส่วนราชการจะต้องทำการพัฒนาการปฏิบัติราชการและทำข้อตกลงผลงานกับผู้บังคับบัญชา โดยผ่านคณะกรรมการเจรจาข้อตกลงและประเมินผล และจะได้รับสิ่งจูงใจตามระดับของผลงานตามที่ตกลง

กองบัญชาการกองทัพไทย เป็นส่วนราชการหนึ่งที่ได้เข้าสู่กระแสการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว เมื่อปี พ.ศ.2547 ตามกรอบแนวคิด กระบวนการ และวิธีการปฏิบัติต่าง ๆ เพื่อให้สอดคล้องตามที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนดภายใต้พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2545 ฉบับที่ 5 มาตรา 3/1 และพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ทำให้เกิดการปรับปรุงกระบวนการภายในขององค์กรและหน่วยงานราชการเพื่อให้มีการบริการที่ดี มีคุณภาพในระดับสากล

จากนโยบาย ผบ.ทสส. ประจำปี พ.ศ. 2560 ข้อที่ 2.6 หน้า 45 กล่าวถึงการตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ ในกองทัพไทย ให้มีการปฏิบัติเป็นไปตามระเบียบของทางราชการรวมทั้งมุ่งเน้น ผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติราชการตามภารกิจ เพื่อวัดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ของส่วนราชการ ตลอดจนตรวจการปฏิบัติราชการตามระเบียบของทางราชการ เพื่อป้องกันและป้องกันมิให้เกิดการกระทำที่จะต่อไปในทางทุจริต ประพฤติมิชอบ อีกทั้งส่งเสริมให้เกิดจริยธรรมในการปฏิบัติราชการ (กองบัญชาการกองทัพไทย, 2560, หน้า 45) โดยได้กรุณาอนุมัติกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการใน บก.ทท. และปฏิทินการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายของระดับองค์การสู่ระดับบุคคล เพื่อให้ส่วนราชการใน บก.ทท. ใช้เป็นแนวทางในการจัดทำคำรับรอง การปฏิบัติราชการ และดำเนินการให้เกิดผลสำเร็จต่อไป กรุณาลงนามในคำรับรองการปฏิบัติราชการของ ส่วนราชการใน บก.ทท. โดยให้ยึดถือเป็นเอกสารสำคัญที่ใช้ในการอ้างอิง และเป็นข้อตกลงในการประเมินผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการใน บก.ทท. ซึ่งทำให้เกิดการประเมินผล การปฏิบัติราชการอย่างเป็นระบบ และกำลังพลทุกระดับมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของ บก.ทท. (กองบัญชาการกองทัพไทย, 2560ก)

จากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทำให้ส่วนราชการมีการเปลี่ยนแปลงระบบราชการจากเดิมมากขึ้นส่วนราชการต้องจัดเตรียมเอกสาร/ หลักฐานอ้างอิง ให้พร้อมกับการตรวจประเมินการปฏิบัติราชการจากคณะทำงานเจรจาข้อตกลงการตรวจประเมินผล ตามกรอบประเมินผลปฏิบัติราชการของส่วนราชการใน บก.ทท. ดังกล่าว เพื่อให้การดำเนินการเป็นไปด้วยความเรียบร้อย พร้อมรับการตรวจประเมินและการปรับปรุงหน่วยงานให้ดีขึ้น

กองบัญชาการ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ในฐานะที่เป็นส่วนราชการใน กองบัญชาการกองทัพไทย (บก.ทท.) ที่ได้รับมอบให้ดำเนินการตามกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการใน บก.ทท. มาปฏิบัติ เพื่อให้ได้ผลสำเร็จตามกรอบการประเมินผล

การปฏิบัติราชการของส่วนราชการที่ได้รับมอบ กองบัญชาการ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ จึงต้องมีการศึกษาการดำเนินงานตามแนวคิดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐที่ได้รับมอบ เพื่อวางแผนการดำเนินงานและพัฒนาระบบงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ บก.พท. กำหนด (วาทีณี ดิงสมบัติยุทธ, 2559, หน้า 1)

การวิจัยเรื่อง “ความคิดเห็นต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของ บุคลากร กองบัญชาการ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ” มีความสำคัญในการที่จะนำข้อมูลผลงานวิจัยที่ได้มาใช้ในการวางแผนพัฒนางานคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกองบัญชาการ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการปฏิบัติงานและกับองค์กรต่อไป

### คำถามการวิจัย

1. ความคิดเห็นต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของบุคลากร กองบัญชาการ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ อยู่ในระดับใด
2. ความคิดเห็นต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของบุคลากร กองบัญชาการ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ เป็นอย่างไรเมื่อจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นของบุคลากรกองบัญชาการ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกองบัญชาการ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ
2. เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรกองบัญชาการ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารของสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ จำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคล

### สมมติฐานการวิจัย

1. บุคลากรของกองบัญชาการ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ที่มีเพศต่างกันมีความคิดเห็นต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐต่างกัน
2. บุคลากรของกองบัญชาการ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ที่มีอายุต่างกันมีความคิดเห็นต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐต่างกัน
3. บุคลากรของกองบัญชาการ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ที่มีชั้นยศต่างกันมีความคิดเห็นต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐต่างกัน

4. บุคลากรของกองบัญชาการ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐต่างกัน

5. บุคลากรของกองบัญชาการ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ที่มีระยะเวลาการทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐต่างกัน

### กรอบแนวคิดในการวิจัย

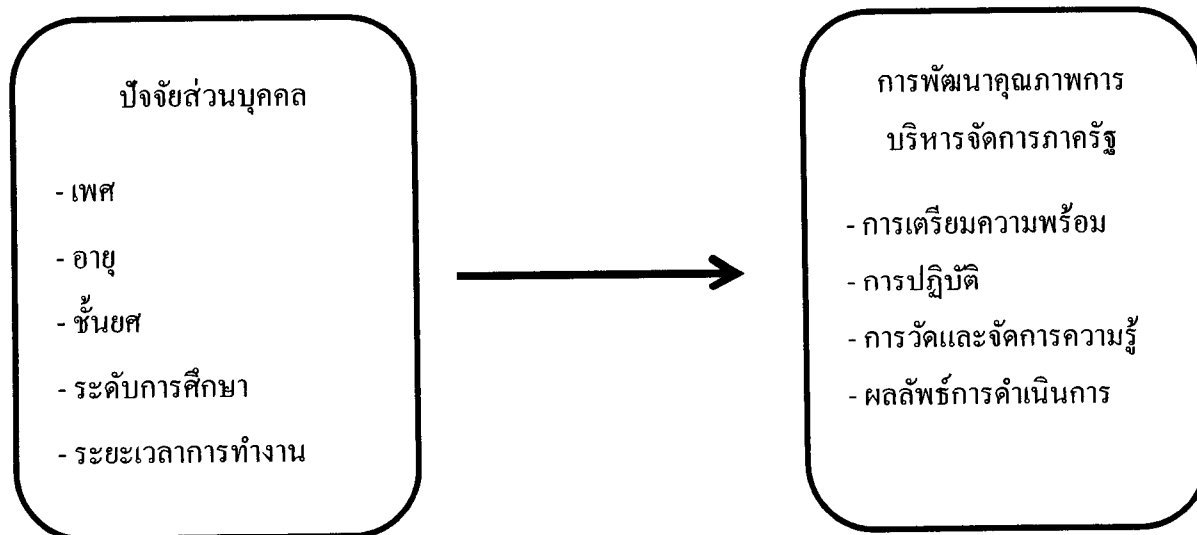
จากการศึกษาและทบทวนแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐผู้วิจัยได้นำแนวคิดของ จิตติญา ลัดดาภิรมย์ (2552) มาเป็นกรอบแนวคิดที่จะศึกษารวม 4 ด้าน ได้แก่

1. ด้านการเตรียมความพร้อม
2. ด้านการปฏิบัติ
3. ด้านการวัดและจัดการความรู้
4. ด้านผลการดำเนินงาน

ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

ตัวแปรอิสระ

ตัวแปรตาม



ภาพที่ 1-1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ตัวแปรอิสระ ได้แก่ ปัจจัยส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ อายุ ชั้นยศ ระดับการศึกษา และระยะเวลาการรับราชการ

ตัวแปรตาม ได้แก่ คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ การเตรียมความพร้อม ด้านการปฏิบัติ ด้านการวัดและจัดการความรู้ และผลการดำเนินงาน จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทราบถึงระดับความคิดเห็นของบุคลากรกองบัญชาการ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกองบัญชาการ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ
2. เป็นแนวทางในการวางแผนการดำเนินงานการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของ กองบัญชาการ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ

### ขอบเขตของการวิจัย

#### 1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษา ระดับความคิดเห็นต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของบุคลากรกองบัญชาการ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ใน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการเตรียมความพร้อม ด้านการปฏิบัติ ด้านการวัดและจัดการความรู้และด้านผลการดำเนินงาน โดยกำหนดตัวแปรต้นและตัวแปรตาม ดังนี้

ตัวแปรต้น ได้แก่ ปัจจัยส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ อายุ ชั้นยศ ระดับการศึกษา และระยะเวลาการรับราชการ

ตัวแปรตาม ได้แก่ คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ทั้ง 4 ด้าน ดังนี้ การเตรียมความพร้อม ด้านการปฏิบัติ ด้านการวัดและจัดการความรู้ และผลการดำเนินงาน

#### 2. ขอบเขตด้านพื้นที่

การวิจัยในครั้งนี้ ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ บุคลากรของกองบัญชาการ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ทั้งหมด จำนวน 317 คน (ณ เดือนเมษายน พ.ศ. 2560 นายทหารสัญญาบัตร 187 นาย, นายทหารประทวน 61 นาย, ลูกจ้างประจำ 31 คน, พนักงานราชการ 40 คน)

#### 3. ขอบเขตด้านระยะเวลา

การดำเนินการวิจัย และเก็บข้อมูลกระทำในช่วงเดือนกรกฎาคม พ.ศ. 2560



## นิยามศัพท์เฉพาะ

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมายถึง ความคิดเห็นต่อผลการดำเนินการ พัฒนาระบบราชการของกองบัญชาการ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ตามความคิดเห็นของ บุคลากร โดยพิจารณาจาก 4 เกณฑ์ ดังนี้ การเตรียมความพร้อม การปฏิบัติ การวัดและจัดการความรู้ และผลลัพธ์การดำเนินการ

การเตรียมความพร้อมหมายถึง การเตรียมของกองบัญชาการ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศในการนำเกณฑ์พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาใช้ในกองบัญชาการ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ โดยมีการกำหนดทิศทางของ กองบัญชาการ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศให้ชัดเจน มีการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

การปฏิบัติ หมายถึง การนำเอาเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาใช้ภายในกองบัญชาการ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ หลังจากที่ได้มีการวางแผนเตรียมความพร้อมแล้ว การนำไปปฏิบัตินั้นจะต้องให้ความสำคัญกับกำลังพล และให้ความสำคัญกับกระบวนการและระบบงาน เพื่อสร้างกระบวนการการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ให้มีประสิทธิภาพสูงสุด ภายใต้ทรัพยากรที่มีอย่างจำกัด

การวัดและจัดการความรู้ หมายถึง การประเมินวิเคราะห์และการจัดการความรู้ต่าง ๆ ทั้งในด้านการนำองค์กร การจัดกระบวนการ การประเมินผลลัพธ์ โดยมีการกำหนดตัวชี้วัดที่ชัดเจนจากการเจรจาตัวชี้วัดของ กองบัญชาการกองทัพไทย โดยมีความเชื่อมโยงกับภารกิจและกลยุทธ์ของ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ

ผลลัพธ์การดำเนินการ หมายถึง ผลของการดำเนินการการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกองบัญชาการ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ที่เป็นไปตามเป้าหมายและพันธกิจของหน่วย ที่ตั้งไว้ โดยให้ความสำคัญกับระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กองบัญชาการ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ซึ่งมีความเชื่อมโยงให้เห็นถึงความเป็นเหตุเป็นผล ของการปรับปรุงในด้านต่าง ๆ กับผลลัพธ์การดำเนินการที่เกิดขึ้น

กำลังพล หมายถึง ข้าราชการ และพนักงานราชการที่ปฏิบัติงานในกองบัญชาการ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ

ระยะเวลารับราชการ หมายถึง ระยะเวลาที่ปฏิบัติหน้าที่กองบัญชาการ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ตั้งแต่ 6 เดือนขึ้นไป

**คำย่อ**

1. บก.ทท. หมายถึง กองบัญชาการกองทัพไทย
2. สปท. หมายถึง สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ
3. บก. หมายถึง กองบัญชาการ
4. ผบ.ทสส. หมายถึง ผู้บัญชาการทหารสูงสุด
5. ก.พ.ร. หมายถึง สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง ความคิดเห็นต่อการพัฒนา คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของ บุคลากร กองบัญชาการ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้าโดยรวบรวมข้อมูล แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาระบบราชการ
2. แนวคิดเกี่ยวกับคุณภาพการบริหารเกี่ยวกับคุณภาพการบริหารงานภาครัฐ (Public sector management quality award: PMQA)
3. เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2560
4. กรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ส่วนราชการ บก.ทท. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560
5. คำรับรองการปฏิบัติราชการ ของ ผบ.สปท. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560
6. ประวัติความเป็นมาของสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาระบบราชการ

แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาระบบราชการ เป็นแนวคิดหรือตัวแบบระบบราชการในอุดมคติเป็นแนวคิดที่ถูกคิดค้นและพัฒนาขึ้น โดยนักสังคมวิทยาชาวเยอรมันที่ชื่อ แม็คเบอร์ (Max Weber) โดยหลักการแล้ว การบริหารจัดการภาครัฐในแนวทางนี้ จะเน้นการแบ่งงานกันทำตาม แนวราบ การแบ่งงานกันทำตามแนวตั้ง หรือมีการใช้สายบังคับบัญชา ยึดหลักกฎหมายและบันทึก เป็นลายลักษณ์อักษร กฎระเบียบ การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งตามหลักอาวุโสและความสามารถ การแยกผลประโยชน์ส่วนตัวออกจากผลประโยชน์ขององค์กร (วรเดช จันทรศร, 2541, หน้า 27-28 อ้างถึงใน สุรศักดิ์ ชะมารัมย์, 2555) กล่าวไว้ว่าการบริหารจัดการภาครัฐในแนวนี้ได้รับความนิยมอย่างมากในอดีต เพราะทำให้เกิดความมีประสิทธิภาพ และความยุติธรรม สามารถควบคุมการใช้ อำนาจดุลยพินิจ และทุจริตประพฤติมิชอบ ป้องกันการแทรกแซงทางการเมือง และการเล่นพรรคเล่นพวก ที่มีอยู่อย่างแพร่หลายในยุคสมัยนั้น (ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2552, หน้า 443) ต่อมาในช่วง หลังสงครามโลกครั้งที่ 2 แนวคิดการบริหารดั้งเดิม หรือตัวแบบประเพณีนิยมก็ได้รับการ วิพากษ์วิจารณ์จากนักวิชาการจำนวนหนึ่ง เช่น เฮอร์เบิร์ต ไชม่อน (Simon, n.p. อ้างถึงใน พิทยา

บวรวัฒนา, 2551, หน้า 194) ถึงกับชี้ให้เห็นว่าหลักการบริหารต่าง ๆ เป็นเพียงสุภาษิต (Proverbs) ที่มีความขัดแย้งในตัวที่เกิดขึ้นจริงได้ยากในทางปฏิบัติ และยังได้ชี้ให้เห็นว่าเป็นการไม่สมเหตุสมผลที่เราจะทึกทักว่าการจัดการแบบลำดับขั้นจะเป็นวิธีการที่มีประสิทธิภาพสูงสุด กล่าวคือ การบริหารระบบราชการไม่ใช่เป็นวิธีที่จะทำให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดเสมอไป ประกอบการดำเนินงานของภาครัฐในช่วงเวลาที่ผ่านมา นอกจากจะไม่บรรลุผลเท่าที่ควร ยังได้สร้างปัญหาต่าง ๆ เกิดขึ้นตามมาอีกมากมาย

การศึกษาต่อมาพบว่า ระบบบริหารราชการที่ไม่ยืดหยุ่น การปฏิบัติงานโดยยึดแบบแผนตามขั้นตอนปฏิบัติอย่างเคร่งครัด มีขอบเขตงานที่แคบ รวมทั้งมีตัวแบบการปฏิบัติการและวัฒนธรรมที่เน้นความต้องการภายในเป็นหลัก ทั้งหมดนี้ไม่เหมาะสมอย่างยิ่งในการรับมือกับปัญหาซึ่งมักอยู่นอกเหนือขอบเขตการควบคุมของหน่วยงานภาครัฐ ด้วยเหตุผลดังกล่าวจึงเป็นแรงจูงใจไปสู่การปฏิรูปการบริหารรัฐกิจขึ้นในหลายประเทศในเวลาต่อมา การนำเอารูปแบบ หรือวิธีการต่าง ๆ ที่ใช้อยู่โดยทั่วไปในภาคธุรกิจเอกชนมาใช้ (Eguchi, 2007, หน้า 2 อ้างถึงใน สุรศักดิ์ ชะมารัมย์, 2552) ซึ่งเรียกระเบิดการปฏิรูปที่เกิดขึ้นดังกล่าวในทางวิชาการว่า “การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New public management: NPM)”

การให้บริการและพัฒนาาระบบราชการตามหลักการบริหารราชการแนวใหม่ โดยมีเป้าหมายเพื่อให้ได้ “ระบบราชการ” หรือ “ระบบบริหารงานภาครัฐยุคใหม่” ซึ่งหลังจากปฏิรูปแล้วระบบราชการหรือระบบการบริหารงานภาครัฐควรมีลักษณะที่พึงประสงค์ 9 ประการดังนี้ (สุรศักดิ์ ชะมารัมย์, 2552)

1. รัฐจะมีบทบาทหน้าที่เฉพาะในส่วนที่จำเป็นจะต้องทำเท่านั้น เพื่อเปิดโอกาสให้ภาคเอกชน ประชาชน และชุมชนมีบทบาทมากขึ้น
2. การบริหารภายในภาคราชการจะมีความรวดเร็ว มีคุณภาพ และประสิทธิภาพสูง
3. การจัดองค์กรมีความกะทัดรัด เหมาะสม คล่องตัว และสามารถปรับเปลี่ยนได้อย่างรวดเร็วตามการเปลี่ยนแปลงนโยบายและสภาพแวดล้อม
4. มีลักษณะของการทำงาน และการให้บริการที่ทันสมัย ใช้เทคโนโลยี เครื่องมือ และอุปกรณ์ที่เหมาะสมต่อการทำงานที่รวดเร็ว
5. ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐมีคุณภาพและมาตรฐานทางคุณธรรมสูง เป็นมืออาชีพ (Professionalism) และวางตัวเป็นกลางทางการเมือง
6. ข้าราชการทำงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยมีประชาชนและประเทศชาติเป็นเป้าหมาย
7. มีกลไกการบริหารงานบุคคลที่ได้มาตรฐานสากล มีระบบค่าตอบแทนที่เป็นธรรม เพื่อเปิดโอกาสให้คนไทยมีคุณภาพและศักยภาพสูงเต็มใจเข้ารับราชการเป็นอาชีพ

8. มีวัฒนธรรม และบรรยากาศในการทำงานแบบมีส่วนร่วม

9. มีความโปร่งใส มีความรับผิดชอบ และตรวจสอบได้

จากรูปแบบดังกล่าวเป็นรูปแบบที่บรรดานักคิด นักวิชาการ และประชาชนจากภาคส่วนต่าง ๆ ในประเทศไทยยอมรับ และมีความเห็นสอดคล้องกันว่าเป็นคุณลักษณะของ “ระบบราชการไทย” หรือ “ระบบการบริหารภาครัฐ” ที่พึงประสงค์ (จุมพล หนิมพานิช, 2550, หน้า 414-416 อ้างถึงใน สุรศักดิ์ ชะมารัมย์, 2552, หน้า 9)

จึงนับได้ว่าแนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ได้ส่งผลกระทบซึ่งก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงต่อโครงสร้างและระบบราชการไทยในภาพรวมเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงเดือน ตุลาคม พ.ศ. 2545 หลังจากพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2545 และพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2545 ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 2 ตุลาคม พ.ศ. 2545 การบริหารราชการแผ่นดินของไทย ก็เข้าสู่ยุคใหม่ คือ ยุค “ปฏิรูประบบราชการ” นั่นก็คือ เป็นยุคที่สังคมไทยได้มีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบของระบบราชการครั้งใหญ่ เป็นการเปลี่ยนแปลงรากฐานการปกครอง นับตั้งแต่หน้าที่ บทบาทของรัฐ โครงสร้างอำนาจในระดับต่าง ๆ คือ รูปแบบองค์กร ระบบการบริหาร วิธีการทำงาน ระบบงบประมาณ ระบบบริหารบุคคล กฎหมาย กฎระเบียบวัฒนธรรม และค่านิยม เป็นต้น อย่างที่ไม่เคยมีมาก่อน (จิรวัดน์ รัตนาวรรณ, 2546, หน้า 177 อ้างถึงใน สุรศักดิ์ ชะมารัมย์, 2552, หน้า 9)

การพัฒนาประเทศไทยได้เริ่มต้นอย่างจริงจังตั้งแต่ พ.ศ. 2546 ที่ผ่านมาสืบเนื่องจากปัจจัยในด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมของประเทศ เศรษฐกิจ สังคม ประชาชน และเทคโนโลยีส่งผลต่อความต้องการและความคาดหวังต่อการได้รับบริการจากภาครัฐเพิ่มสูงขึ้น ปัญหาที่สั่งสมมาของระบบราชการไทย ไม่ว่าจะเป็นเรื่องโครงสร้าง นวัตกรรม กฎหมายที่เป็นอุปสรรค กฎระเบียบที่ซ้ำซ้อน ไม่ทันสมัย รวมไปถึงนโยบายทางการเมือง และกระแสเรียกร้องของกลุ่มต่าง ๆ ต้องการปรับปรุง ระบบราชการให้มีความทันสมัย สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วและตอบสนอง ต่อความต้องการของประชาชนที่มีความคาดหวังสูงขึ้น (สำนักงานคณะกรรมการการพัฒนาระบบราชการ, 2560)

จากแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย พ.ศ. 2556-2561) มุ่งเน้นการพัฒนาการทำงาน ได้ตลอดเวลา ผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถเข้าถึงข้อมูลและเข้ามาตรวจสอบข้อมูลได้ เน้นพัฒนาการทำงานเพื่อประชาชน และรักษาผลประโยชน์ของประเทศชาติ ภายใต้หลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ยกระดับจิตสมรรถนะไปสู่ความเป็นเลิศ บูรณาการและเพิ่มประสิทธิภาพงานของภาครัฐ ประสานการทำงานกับทุกภาคส่วน สร้างความโปร่งใส ต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ ให้เป็นที่น่า

เชื่อมั่นศรัทธาของประชาชน ระบบราชการไทยจะต้องให้คุณค่าความสำคัญและยึดมั่นในปรัชญา หลักการและแนวทาง ดังนี้

1. ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง ผลักดันให้หน่วยงานของรัฐกำหนดทิศทางการทำงานในระยะยาว ให้ชัดเจน สอดคล้องนโยบายของรัฐบาล คำนึงถึงประโยชน์สุขของประชาชน เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมและรับฟังความคิดเห็นเพื่อไปปรับปรุงบริการ เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชน ตลอดจนเตรียมระบบการบริหารในภาวะฉุกเฉิน เพื่อเป็นที่พึ่งของประชาชนในภาวะวิกฤต

2. ลดบทบาทภารกิจของภาครัฐให้ดำเนินการเฉพาะส่วนที่เป็นภารกิจที่ ภาครัฐควรดำเนินการลดความซ้ำซ้อน ปรับปรุงขั้นตอนการทำงาน และเพิ่มขีดสมรรถนะของหน่วยงาน พัฒนารูปแบบการบริหารและการระดมการทำงานใหม่ สร้างขีดสมรรถนะ ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยมาสนับสนุนในการทำงาน ทำงานด้วยความรวดเร็ว โปร่งใส มีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง

3. บูรณาการ การทำงานของภาครัฐและในระดับต่าง ๆ พัฒนารูปแบบการทำงานให้มีความสอดคล้อง เชื่อมโยงกัน เพื่อรองรับการดำเนินงานนโยบายสำคัญของประเทศ และระดมสรรพกำลังบุคลากรที่มี ความเชี่ยวชาญในแต่ละสาขาเพื่อผลักดันการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ รวมถึงเพิ่มบทบาทของภาคส่วนอื่น ๆ ในสังคมที่มีความพร้อม เช่น ภาคประชาชน ภาคประชาสังคม และภาคเอกชนเข้าร่วมดำเนินการ

4. เสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันระดับพื้นที่ ให้เป็นศูนย์ความเจริญในระดับภูมิภาคเชื่อมโยง อาเซียน เพื่อให้เกิดความร่วมมือในการทำงาน การใช้ทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพ เกิดความคุ้มค่า เป็นไปใน ทิศทางเดียวกัน โดยยึดพื้นที่เป็นหลัก

5. ลดการควบคุมที่ก่อให้เกิดภาระอุปสรรคหรือความยุ่งยากต่อการประกอบกิจการ หรือการดำเนินชีวิตของประชาชน สร้างความ โปร่งใส และความเชื่อมั่นศรัทธา เป็นที่พึ่งของประชาชน และร่วมมือกับภาคส่วนอื่น ๆ ในการต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ

6. พัฒนาสรรหาผู้ที่มีความสามารถสูงเข้ารับราชการ สร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลงในทุก ระดับ เสริมสร้างทัศนคติที่ดี สร้างคุณธรรมจริยธรรม พัฒนาคุณภาพชีวิต ทบทวนระบบค่าตอบแทนที่เหมาะสม

7. สร้างความพร้อมและขับเคลื่อนระบบราชการไทยเข้าสู่ประชาคมอาเซียน และเวทีโลก

จากแนวคิดเกี่ยวกับ การพัฒนาระบบราชการดังกล่าว จึงมีแนวแนวคิดเกี่ยวกับคุณภาพ การบริหารจัดการภาครัฐ (Public sector management quality award: PMQA) ซึ่งมีการนำมาใช้กับ หลายองค์กรทั่วโลก และในประเทศไทย ที่จะกล่าวรายละเอียด ดังนี้

### **แนวคิดเกี่ยวกับคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public sector management quality award: PMQA)**

ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2546-2550) กำหนดให้มีการปรับเปลี่ยน กระบวนการ และวิธีการทำงานเพื่อยกระดับขีดความสามารถ และมาตรฐานการทำงานของ หน่วยงานราชการให้อยู่ในระดับสูง เทียบเท่ามาตรฐานสากล โดยยึดหลักบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เป็นหลักการ บริหารราชการที่ได้รับการตราขึ้นเป็นกฎหมาย ดังที่ปรากฏในพระราชบัญญัติ ระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 มาตรา 3/1 และต่อมาได้มีการออกพระราช กฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหาร กิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2545 เพื่อให้มีแนวทางการ ปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมชัดเจนมากยิ่งขึ้น โดยกำหนดเป้าหมาย ของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีว่า ให้เป็นไปเพื่อประ โยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ มีประสิทธิภาพและเกิด ความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ ลดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เกินจำเป็น ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวก และได้รับการตอบสนองความต้องการ รวมทั้งมีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่าง สม่าเสมอ

โดยการพัฒนาการของนโยบายคุณภาพ การบริหารจัดการภาครัฐมีการเปลี่ยนแปลง ตลอดเวลาโดยอาศัยเครื่องมือทางการบริหารจัดการด้านคุณภาพเป็นต้นนโยบายที่จะต้องดำเนิน เพื่อช่วยให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในประ โยชน์สุขของประชาชน และการยกระดับขีดความสามารถของ ประเทศไทยสู่สากลเครื่องมือทางการบริหารจัดการด้านคุณภาพที่หน่วยราชการนำไปประยุกต์ใช้ ตามนโยบายในยุคที่มีการปฏิรูปราชการอย่างเข้มข้นในปัจจุบัน ได้แก่ มาตรฐานสากล (Total quality management: TQM) ของประเทศไทย ด้านการจัดการและสัมฤทธิ์ผลของงานภาครัฐ (Thailand international public sector standard management system and outcomes: Thailand international P.S.O.) มาตรฐานการจัดการคุณภาพ (ISO 9000) การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results based management system: RBMS) และเกณฑ์รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public sector management quality award: PMQA) ในระบบราชการปัจจุบันหน่วยงานภาครัฐหันมาให้ความสำคัญกับ “คุณภาพ” มากยิ่งขึ้นจึงได้พัฒนาระบบและเกณฑ์รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการ ภาครัฐ (Public sector management quality award: PMQA) เพื่อให้เกิดการประเมินองค์กรตนเอง

เพื่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (วิฑูรย์ สมะโชคดี, 2550, หน้า 5) โดยมีวัตถุประสงค์ดังนี้ (เอมอร์ ตริพิชพันธุ์, 2553, หน้า 26)

1. ยกระดับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐให้สอดคล้องกับพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์ และวิธีการบริหารจัดการที่ดี พ.ศ. 2546
2. ให้องค์กรภาครัฐใช้เป็นแนวทางในการยกระดับคุณภาพการปฏิบัติงานไปสู่ระดับมาตรฐานสากล

3. เป็นกรอบในการประเมินผลตนเองเพื่อพัฒนาองค์กร และเป็นฐานสำหรับใช้ประโยชน์ในการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานภาครัฐ

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐประกอบด้วย 2 ส่วน (สำนักคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2549 อ้างถึงใน เถลิงศักดิ์ พิริยะพงษ์, 2554, หน้า 9) ได้แก่

1. เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ
2. ลักษณะสำคัญขององค์กร

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ประกอบด้วยเกณฑ์ 7 หมวด ได้แก่

หมวดที่ 1 การนำองค์กร

หมวดที่ 2 การวางแผนยุทธศาสตร์

หมวดที่ 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

หมวดที่ 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

หมวดที่ 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

หมวดที่ 6 การจัดการกระบวนการ

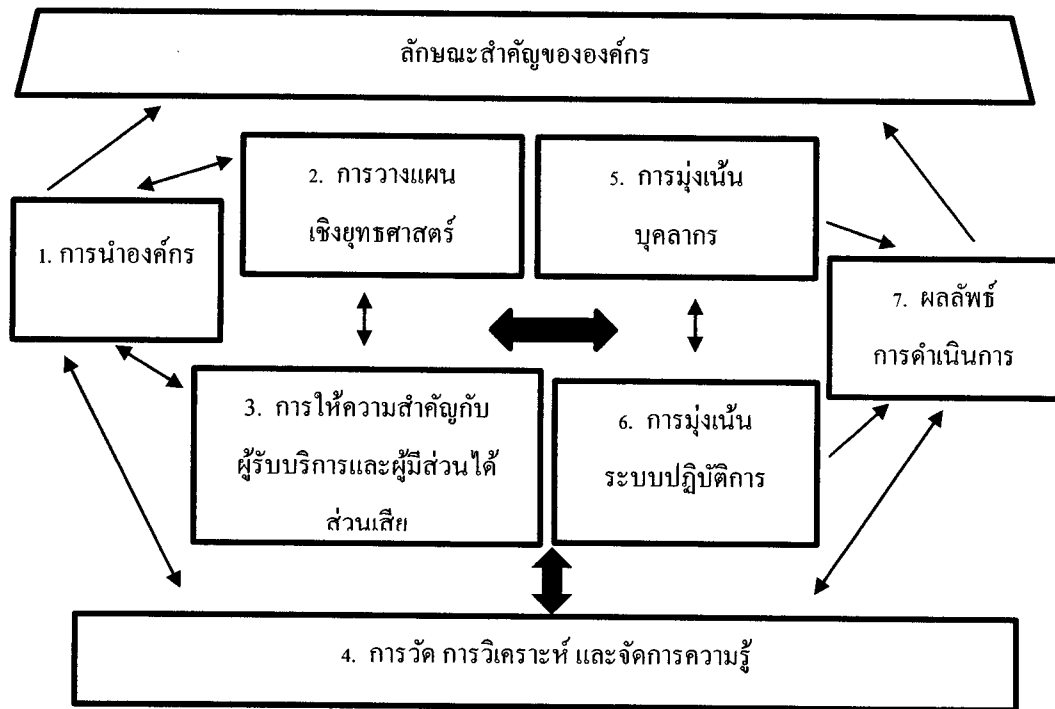
หมวดที่ 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ

โดยแต่ละหมวดมีองค์ประกอบดังนี้ (เอมอร์ ตริพิชพันธุ์, 2553, หน้า 27)



ตารางที่ 2-1 องค์ประกอบของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

เกณฑ์	องค์ประกอบ
หมวดที่ 1 การนำองค์กร	การนำองค์กร ธรรมเนียมปฏิบัติและความรับผิดชอบต่อสังคม
หมวดที่ 2 การวางแผนยุทธศาสตร์	การวางยุทธศาสตร์ การสื่อสาร และถ่ายทอดยุทธศาสตร์เพื่อนำไปปฏิบัติ
หมวดที่ 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ความรู้เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
หมวดที่ 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้	การวัด วิเคราะห์ ปรับปรุงผลการดำเนินการ,การจัดการสารสนเทศ เทคโนโลยีและความรู้
หมวดที่ 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล	การสร้างบรรยากาศการทำงาน ความผาสุกและความพึงพอใจแก่บุคลากร เพื่อก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรการพัฒนาและภาวะผู้นำ
หมวดที่ 6 การจัดการกระบวนการ	การออกแบบกระบวนการ การจัดการ และการปรับปรุงกระบวนการ
หมวดที่ 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ	วัดผลดำเนินการใน 4 มิติ ได้แก่ ด้านประสิทธิผล ด้านคุณภาพการให้บริการ ด้านประสิทธิผลการปฏิบัติราชการ และด้านการพัฒนาองค์กร



ภาพที่ 2-1 เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 7 หมวด ที่มีความเชื่อมโยงในเชิงระบบ

เกณฑ์ทั้ง 7 หมวด มีความเชื่อมโยงในเชิงระบบ โดยสามารถอธิบายเป็น 2 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่เป็นกระบวนการสามารถแบ่งตามลักษณะการปฏิบัติการได้ 3 กลุ่มย่อยดังนี้

1. กลุ่มนำองค์กร ได้แก่ หมวด 1 การนำองค์กร หมวด 2 การวางแผนยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์และหมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกณฑ์เหล่านี้ถูกจัดเข้าไว้ด้วยกันเพื่อนำให้เห็นความสำคัญว่า ในการนำองค์กรผู้บริหารส่วนราชการต้องกำหนดทิศทางของส่วนราชการ โดยต้องมีการมุ่งที่ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ และการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จากภาพที่ 2 เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ จะเห็นว่าทั้ง 3 หมวดนี้ มีลูกศร 2 ข้าง ซึ่งแสดงว่าทั้ง 3 หมวดนี้ ต้องมีการปฏิสัมพันธ์เชื่อมโยงกันอยู่ตลอดเวลา

2. กลุ่มปฏิบัติการ ได้แก่ หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล และหมวด 6 และการจัดการกระบวนการ กลุ่มนี้แสดงให้เห็นว่าทั้งบุคลากรและกระบวนการมีบทบาทในการทำให้การดำเนินงานสำเร็จ และนำไปสู่ผลลัพธ์การดำเนินการของส่วนราชการ ดังจะเห็นได้จากภาพที่ 2 ว่ามีลูกศร 2 ข้าง เชื่อมโยงกัน

3. กลุ่มพื้นฐานของระบบ ได้แก่ หมวด 4 การวัดวิเคราะห์ และการจัดความรู้ กลุ่มนี้ส่งผลให้ส่วนราชการมีการบริหารจัดการที่ดีมีประสิทธิผล และมีการปรับปรุงผลการดำเนินการโดยใช้ข้อมูลจริงและองค์ความรู้เป็นแรงผลักดัน จากภาพที่ 2 จะเห็นว่ามีลูกศร 2 ข้างเชื่อมโยงกับหมวด 1 การนำองค์กรซึ่งแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารของส่วนราชการจำเป็นต้องมีข้อมูลจริงเพื่อใช้ในการตัดสินใจ ส่วนลูกศร 2 ข้าง ที่เชื่อมโยงกับหมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ แสดงให้เห็นว่าต้องมีการวัด วิเคราะห์ เพื่อให้สามารถรายงานผลลัพธ์การดำเนินการของส่วนราชการ นอกจากนี้ ยังมีลูกศรใหญ่ที่เชื่อมโยงระหว่างหมวด 4 กับหมวดอื่น ๆ ทุกหมวด แสดงให้เห็นว่าในการบริหารจัดการนั้นต้องมีการใช้ข้อมูล และสารสนเทศอยู่ตลอดเวลา

4. ส่วนที่เป็นผลลัพธ์ ส่วนที่เป็นผลลัพธ์ได้แก่ หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการส่วนนี้เป็นการตรวจประเมินใน 4 มิติ ที่สอดคล้องกับคำรับรองการปฏิบัติราชการ ได้แก่มิติด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ มิติด้านคุณภาพให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ และมิติด้านการพัฒนาองค์กร โดยลูกศรแนวนอนที่ตรงกลางของภาพ แสดงการเชื่อมโยงของกลุ่มการนำองค์กร และกลุ่มปฏิบัติการ กับส่วนที่เป็นผลลัพธ์และชี้ให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างหมวด 1 การนำองค์กรกับหมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ (เถลิงศักดิ์ พิริยะพงศ์, 2554, หน้า 10)

ตารางที่ 2-2 ความสัมพันธ์ของเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2549 อ้างถึงใน จิตติญา ถัดคาถลม, 2552)

ส่วนประกอบ	เกณฑ์ที่	คำอธิบาย
1. เตรียมความพร้อม	1-3	เป็นการเตรียมความพร้อมขององค์กร โดยเริ่มจาก 1. กำหนดทิศทางขององค์กรให้ชัดเจน 2. วางแผนเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ 3. นำผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาพิจารณาประกอบข้อ 1 และ 2
2. การปฏิบัติการ	5-6	เมื่อวางแผนเตรียมความพร้อมแล้ว จะนำไปปฏิบัติ ต้องให้ความสำคัญกับบุคลากรในองค์กร และให้ความสำคัญกับกระบวนการ เพื่อสร้างกระบวนการให้มีประสิทธิภาพ

ตารางที่ 2-2 (ต่อ)

ส่วนประกอบ	เกณฑ์ที่	คำอธิบาย
3. การวัดและจัดการความรู้	4	การวัดวิเคราะห์และจัดการความรู้ เป็นสมองที่จะต้องสั่งการทุกเรื่อง โดยนำข้อมูลจากสมองนี้ไปสั่งการ ไม่ว่าจะเป็นการนำองค์การ การจัดกระบวนการ การประเมินผลลัพธ์ เพื่อให้ทุกอย่างมีข้อมูลจริงที่เป็นเลิศ
4. ผลลัพธ์การดำเนินการ	7	เชื่อว่าถ้าวางแผนปฏิบัติมีประสิทธิภาพจะทำให้ผลลัพธ์องค์การตามพันธกิจเจ้าหน้าที่เกิดผลสัมฤทธิ์ด้วย

### ลักษณะสำคัญของเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

เกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ประกอบด้วย ข้อคำถามต่าง ๆ ที่มุ่งเน้นการประเมิน แต่ไม่ใช่ รายการตรวจสอบ (Check list) โดยมีลักษณะสำคัญ ดังนี้

#### 1. เกณฑ์มุ่งเน้นผลลัพธ์

เกณฑ์มุ่งเน้นให้ส่วนราชการปฏิบัติให้เกิดผลอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมทั้งมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ฉะนั้นเกณฑ์จึงครอบคลุมทั้งกระบวนการและผลลัพธ์ มุ่งเน้นผลลัพธ์ในเรื่องหลัก ๆ เกี่ยวกับประสิทธิผลของการบรรลุพันธกิจ ผู้รับบริการและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย บุคลากร การนำองค์การและธรรมาภิบาล รวมถึงงบประมาณ การเงินการเติบโต องค์ประกอบของตัววัดเหล่านี้ ทำให้มั่นใจได้ว่ายุทธศาสตร์ของส่วนราชการมีความสมดุล โดยไม่ละเลยผู้มีส่วนได้ส่วนเสียบางกลุ่ม วัตถุประสงค์ หรือเป้าประสงค์ทั้งระยะสั้นและระยะยาวที่สำคัญ

#### 2. เกณฑ์สามารถปรับใช้ได้ตามภารกิจของหน่วยงาน

เกณฑ์ประกอบด้วยข้อคำถามที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ และไม่ได้มีการกำหนดวิธีการ เครื่องมือ โครงสร้าง หรือรูปแบบในการปฏิบัติงาน เนื่องจากปัจจัยเหล่านี้ต้องผันแปรไปตามภารกิจ และกระบวนการปฏิบัติงานดังนั้น ส่วนราชการจึงสามารถนำเกณฑ์นี้ไปประยุกต์ใช้ได้ตาม “ลักษณะสำคัญขององค์การ” สามารถปรับเปลี่ยนได้ตาม ยุทธศาสตร์ที่เปลี่ยนแปลงไป ตลอดจนสามารถเลือกใช้เครื่องมือ เทคนิคต่าง ๆ ได้ตามความเหมาะสม

### 3. เกณฑ์ PMQA ไม่กำหนดวิธีการไว้ เนื่องจาก

3.1 เกณฑ์มุ่งเน้นประเด็นสำคัญที่ต้องมีร่วมกัน มากกว่าวิธีปฏิบัติที่เหมือน ๆ กัน ซึ่งช่วยให้เกิดความเข้าใจ การสื่อสาร การแลกเปลี่ยน และมีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน ในขณะที่สนับสนุนให้เกิดนวัตกรรมและแนวทางที่หลากหลาย

3.2 เกณฑ์มุ่งเน้นผลลัพธ์มากกว่าวิธีปฏิบัติ เครื่องมือ หรือ โครงสร้างของส่วนราชการ เกณฑ์สนับสนุน ให้ส่วนราชการตอบคำถามด้วยแนวทางที่สร้างสรรค์ ปรับให้เหมาะสมกับส่วนราชการ และมีความยืดหยุ่น การกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงทั้งแบบค่อยเป็นค่อยไปและอย่างก้าวกระโดด รวมทั้งการปรับปรุงด้วยการสร้างนวัตกรรม การเลือกใช้เครื่องมือ วิธีการ ระบบและโครงสร้างของส่วนราชการ จึงขึ้นกับปัจจัยต่าง ๆ เช่น ขนาดและประเภท ของหน่วยงาน ความสัมพันธ์กับส่วนราชการอื่น และระดับการพัฒนา รวมทั้งความสามารถและความรับผิดชอบของบุคลากรและความจำเป็นของการจัดการห่วงโซ่มูลค่า ปัจจัยเหล่านี้มีความแตกต่างกัน มักจะเปลี่ยนแปลง ไปตามวิวัฒนาการของความต้องการและยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ การที่เกณฑ์ไม่ได้กำหนดวิธีการไว้มีจุดมุ่งหมายเพื่อเสริมสร้างให้ส่วนราชการทำการปรับปรุง ทั้งอย่าง ค่อยเป็นค่อยไปและอย่างก้าวกระ โดด ดังนั้น ส่วนราชการควรมีการพัฒนาและแสดงให้เห็นว่ามีแนวทางที่สร้างสรรค์ ปรับใช้ได้ และมีความยืดหยุ่น เพื่อให้บรรลุตามข้อกำหนดของเกณฑ์

3.3 เกณฑ์สนับสนุนมุมมองเชิงระบบเพื่อให้เป้าประสงค์สอดคล้องไปในทางเดียวกัน เกณฑ์ PMQA สร้างความสอดคล้องไปในทางเดียวกันทั้งส่วนราชการ จากตัววัดที่ได้มาจากกระบวนการของส่วนราชการที่มีการเชื่อมโยงและเสริมซึ่งกันและกัน ตัววัดเหล่านี้ผูกโยงโดยตรงกับคุณค่าในมุมมองของผู้รับบริการและผู้มีส่วน ได้ส่วนเสีย และกับผลการดำเนินการโดยรวม ดังนั้นการใช้ตัววัดเหล่านี้ จึงเป็นกรอบที่ทำให้กิจกรรมต่าง ๆ ดำเนินไปในทิศทางเดียวกันอย่างต่อเนื่อง โดยลดความจำเป็นที่ต้องกำหนดวิธีปฏิบัติโดยละเอียด หรือลดกระบวนการจัดการที่ซับซ้อนเกินไป ดังนั้นตัววัดเหล่านี้จึงเป็นทั้งเครื่องมือสื่อสาร และเป็นวิธีการถ่ายทอดความต้องการของผลการดำเนินการ ไปสู่การปฏิบัติอย่างคงเส้นคงวา ความสอดคล้องไปในทางเดียวกัน ทำให้มั่นใจว่าส่วนราชการมีความมุ่งหมายที่แน่ชัดและเป็นที่รับรู้ทั่วทั้งองค์กร ในขณะที่เดียวกันก็สนับสนุนความคล่องตัว การสร้างนวัตกรรม และการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ มุมมองเชิง เพื่อให้เป้าประสงค์สอดคล้องไปในทางเดียวกัน เป็นเรื่องที่ยังลึกลงในโครงสร้างที่บูรณาการระหว่างค่านิยมหลักและลักษณะสำคัญขององค์กร เกณฑ์แนวทางการให้คะแนน การมุ่งเน้นผลลัพธ์ เหตุปัจจัยและผล การเชื่อมโยงข้ามกระบวนการระหว่างหัวข้อต่าง ๆ ในเกณฑ์ซึ่งเชื่อมโยงนี้จำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนอย่างต่อเนื่องตามยุทธศาสตร์และเป้าหมายที่เปลี่ยน ไปตามเวลา เมื่อ

ใช้เกณฑ์นี้ ข้อมูลป้อนกลับ ระหว่างกระบวนการและผลลัพธ์ จะช่วยให้เกิดวงจรแห่งการลงมือพัฒนา 4 ขั้นตอน คือ

1. การออกแบบและเลือกกระบวนการ วิธีการ และตัววัด ที่มีประสิทธิผล (แนวทาง: Approach)
2. การนำแนวทางไปปฏิบัติอย่างคงเส้นคงวา (การนำไปสู่การปฏิบัติ: Deployment)
3. การติดตามประเมินความก้าวหน้า การเก็บและแบ่งปันความรู้ รวมทั้งการหาโอกาสในการสร้างนวัตกรรม (การเรียนรู้: Learning)
4. การปรับแผนบนพื้นฐานของสิ่งที่พบจากการประเมิน และผลการดำเนินการของส่วนราชการ ทำให้กระบวนการและการปฏิบัติงานในหน่วยงานต่าง ๆ ประสานกลมกลืนกัน รวมทั้งการเลือกตัววัดของกระบวนการและผลลัพธ์ที่ดีกว่าเดิม (บูรณาการ: Integration)

#### 4. เกณฑ์สนับสนุนการตรวจประเมินที่เน้นเป้าประสงค์

เกณฑ์และแนวทางการให้คะแนน ประกอบด้วยระบบการตรวจประเมินซึ่งแยกเป็น 2 ส่วน ได้แก่

##### 4.1 ส่วนที่เป็นกระบวนการ

##### 4.2 ส่วนที่เป็นผลลัพธ์

การใช้เกณฑ์เพื่อประเมินตัวเอง ช่วยให้ส่วนราชการทราบภาพคร่าว ๆ ของจุดแข็งและโอกาสพัฒนาจากการตอบคำถามข้อกำหนดต่าง ๆ 18 หัวข้อ ซึ่งเน้นที่ผลการดำเนินการ ตามระดับพัฒนาการอย่างต่อเนื่องของกระบวนการและผลการดำเนินการ

ด้วยเหตุนี้การตรวจประเมินตามเกณฑ์ PMQA จึงนำไปสู่การปรับปรุงผลการดำเนินการอย่างจริงจังในทุกด้าน เครื่องมือนี้ให้ประโยชน์ในการบริหารจัดการมากกว่าวิธีการทบทวนผลการดำเนินการตามวิธีการอื่น ๆ และสามารถปรับใช้ได้กับยุทธศาสตร์ ระบบการจัดการ และส่วนราชการที่หลากหลาย

#### ประโยชน์ต่อส่วนราชการ

ส่วนราชการที่นำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งเป็นกรอบการประเมินระดับมาตรฐานสากล ไปเปรียบเทียบกับระบบการบริหารจัดการของส่วนราชการ จะได้รับประโยชน์ในทุกขั้นตอน ตั้งแต่การตรวจประเมิน องค์กรด้วยตนเอง (Self-assessment) ซึ่งจะทำให้ผู้บริหารของส่วนราชการนั้น ๆ ได้ทราบว่าส่วนราชการ ของตนยังมีความบกพร่องในเรื่องใด จึงสามารถกำหนดวิธีการและเป้าหมายที่ชัดเจนในการจัดทำแผนปฏิบัติการ เพื่อปรับปรุงองค์กรให้สมบูรณ์มากขึ้นต่อไป ส่วนราชการ สามารถนำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ไปใช้เป็นเครื่องมือในการจัดการ การดำเนินการของส่วนราชการ เพื่อยกระดับการบริหารจัดการของส่วนราชการ เพื่อให้

สามารถส่งมอบคุณค่าที่ดีขึ้นทั้งผลผลิตและบริการ ให้แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย ซึ่งนับเป็นการตอบสนองต่อเป้าหมายของพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ด้วย

ส่วนราชการที่มีการบริหารจัดการที่เป็นเลิศจะมีภาพลักษณ์ที่ดี ได้รับความนิยมนิยมชอบจากผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นอกจากนี้ยังมีโอกาสส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาขีดความสามารถของส่วนราชการอื่น ๆ โดยการนำเสนอวิธีปฏิบัติที่นำไปสู่ความสำเร็จ และเปิดโอกาสให้มีการสื่อสารและแลกเปลี่ยนวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ ของส่วนราชการ เพื่อเป็นแบบอย่างให้แก่ส่วนราชการอื่น ๆ นำไปประยุกต์ใช้ให้ประสบผลสำเร็จเช่นเดียวกัน

อย่างไรก็ตาม เพื่อให้เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ มีความทันสมัย ตามบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป รวมทั้งเพื่อให้สอดคล้องกับมาตรฐานสากล และแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2556-2561) คณะอนุกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) เกี่ยวกับพัฒนาคุณภาพบริหารจัดการภาครัฐ จึงเห็นควรปรับปรุง เกณฑ์รางวัลคุณภาพการบริการ จัดการภาครัฐ โดยสาระสำคัญของการแลกเปลี่ยนแปลงเป็นการปรับให้สอดคล้องกับบริบทของภาคราชการในปัจจุบัน ที่มุ่งเน้นการตอบสนองและสร้างความพึงพอใจ ตลอดจนความเชื่อถือไว้วางใจในการทำงานของภาครัฐกับภาคส่วนอื่น ๆ รวมทั้ง ให้สอดคล้องกับมาตรฐานสากล และสร้างความสามารถทางการแข่งขันของภาคราชการและระดับประเทศ ความรับผิดชอบต่อสังคม การใช้ประโยชน์ของข้อมูลสารสนเทศของส่วนราชการ และผลลัพธ์ที่สะท้อนความสำเร็จ ของการบริหารจัดการองค์การอย่างยั่งยืน

จากนโยบาย ผู้บัญชาการทหารสูงสุดที่ให้ส่วนราชการ ตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการในกองทัพไทย โดยให้มีการปฏิบัติที่เป็นไปตามระเบียบของทางราชการ รวมทั้งมุ่งเน้น ผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติราชการตามภารกิจ เพื่อวัตถุประสงค์ภาพและประสิทธิผล ของส่วนราชการ ตลอดจนตรวจการปฏิบัติราชการตามระเบียบของทางราชการ เพื่อป้องกันปรามและป้องมิให้เกิดการกระทำที่จะส่อไปในทางทุจริตและ ประพฤติมิชอบ อีกทั้งส่งเสริมให้เกิดจริยธรรมในการปฏิบัติราชการ (กองบัญชาการกองทัพไทย, 2559) นั้น นับเป็นนโยบายที่ทุกส่วนราชการต้องนำไปปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมาย

การบริหารราชการให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าวจำเป็นต้องมีเกณฑ์การประเมินกระบวนการทำงานและผลการปฏิบัติงานที่เป็นที่ยอมรับกันทั่วไป ดังนั้น สำนักงาน ก.พ.ร. โดยความร่วมมือของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ จึงได้ดำเนิน โครงการศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพการปฏิบัติงานของส่วนราชการ โดยมีเป้าหมายเพื่อศึกษาวิธีการ พัฒนาระบบบริหารจัดการภาครัฐตามวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และกำหนดเกณฑ์คุณภาพบริหารจัดการภาครัฐ โดยใช้แนวทางซึ่ง

สามารถเทียบเคียงกับการบริหารจัดการในระดับสากล ที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นเกณฑ์ที่สามารถประเมินจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุงของกระบวนการทำงานและผลการปฏิบัติงานขององค์กรต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในประเทศไทย สำนักงาน ก.พ.ร. ได้ดำเนินการจัดทำ เกณฑ์คุณภาพบริหารจัดการภาครัฐเป็นประจำทุก ๆ ปี ดังที่จะกล่าวในรายละเอียดของเกณฑ์คุณภาพบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2560 ต่อไป

### **เกณฑ์คุณภาพบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2560**

จากสถานการณ์ของโลกที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ทำให้ภาครัฐจำเป็นต้องมีการปรับบทบาทการทำงานและการให้บริการ รวมถึงการบริหารจัดการภาครัฐให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ประกอบกับยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2546-2550) กำหนดให้มีการปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการทำงาน เพื่อยกระดับขีดความสามารถและมาตรฐานการทำงานของหน่วยงานราชการให้อยู่ในระดับสูงเทียบเท่ามาตรฐานสากล โดยยึดหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ซึ่งเป็นหลักการบริหารราชการที่ได้รับการตราขึ้นเป็นกฎหมายดังที่ปรากฏในพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 มาตรา 3/1 และต่อมาได้มีการออกพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 เพื่อให้มีแนวทางการปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมชัดเจนมากยิ่งขึ้น โดยกำหนดเป้าหมายของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ให้เป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ ลดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เกินจำเป็น ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนองความต้องการ รวมทั้งมีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ โดยการบริหารราชการให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าว จำเป็นต้องมีเกณฑ์การประเมินกระบวนการทำงานและผลการปฏิบัติงานที่เป็นที่ยอมรับกันทั่วไป

#### **ความเป็นมาของการพัฒนาคุณภาพบริหารจัดการภาครัฐ**

ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2546-2550) (คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2546) กำหนดให้มีการปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการทำงานเพื่อยกระดับขีดความสามารถและมาตรฐานการทำงานของหน่วยงานราชการให้อยู่ในระดับสูงเทียบเท่ามาตรฐานสากล โดยยึดหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เป็นหลักการบริหารราชการที่ได้รับการตราขึ้นเป็นกฎหมายดังที่ปรากฏในพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 มาตรา 3/1 และต่อมาได้มีการออกพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 เพื่อให้มีแนวทางการปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมชัดเจนมากยิ่งขึ้น โดยกำหนดเป้าหมายของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีว่าให้เป็นไป



เพื่อประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐมีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ ลดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เกินจำเป็น ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนองความต้องการรวมทั้งมีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ

ในหลายประเทศได้มีการนาระบบคุณภาพการบริหารจัดการมาใช้ทั้งในภาครัฐและเอกชน เพื่อให้มีการปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่องและเป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ เช่น ประเทศสหรัฐอเมริกาได้มีเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ Malcolm baldrige national quality award (MBNQA) และได้เป็นแนวทางให้ประเทศต่าง ๆ นำไปประยุกต์ใช้มากกว่า 70 ประเทศ โดยอาจกล่าวได้ว่า MBNQA ได้กลายเป็นกรอบการบริหารจัดการองค์กรในระดับโลก

เพื่อเป็นการส่งเสริมให้ส่วนราชการยกระดับและพัฒนาองค์การของส่วนราชการเป็นไปอย่างต่อเนื่องเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามแผนยุทธศาสตร์ สำนักงาน ก.พ.ร. จึงได้ส่งเสริมให้ส่วนราชการนำเกณฑ์ ฯ ไปใช้ในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ โดยเริ่มจากกำหนดเป็นตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการในปี พ.ศ. 2549 ต่อมา ในปี พ.ศ. 2551 ได้ปรับปรุงเกณฑ์ไปสู่เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Fundamental level) และกำหนดให้ส่วนราชการนำไปใช้ในการพัฒนาองค์การปีละ 2 หมวด ระหว่างปี พ.ศ. 2552-2554 เพื่อให้การพัฒนาของส่วนราชการเป็นไปอย่างค่อยเป็นค่อยไป และเมื่อส่วนราชการดำเนินการครบทั้ง 6 หมวดแล้ว ได้จัดให้มีการตรวจรับรองคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน (Certified fundamental level) เพื่อให้มั่นใจว่าส่วนราชการมีการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง โดยมีกำหนดตรวจประเมินทุก 3 ปี ซึ่งการตรวจประเมินรอบที่ 1 ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2555-2557 ได้เสร็จสิ้นแล้ว และจะได้เริ่มตรวจประเมินรอบที่ 2 ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2559-2561

ทั้งนี้ เพื่อให้เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน มีความทันสมัยตามบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป สอดคล้องกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ประจำปี พ.ศ. 2558 และเพื่อยกระดับมาตรฐานการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น อ.ก.พ.ร. เกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ จึงเห็นควรปรับปรุงเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน เป็นเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน ฉบับที่ 2 (Fundamental level version 2) สำหรับใช้เป็นกรอบในการพัฒนาองค์การและตรวจรับรองคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ในรอบที่ 2 ต่อไป

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน ฉบับที่ 2 (Fundamental level version 2) เป็นเกณฑ์ที่พัฒนาขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้องค์กรได้ปรับปรุงระบบบริหารจัดการให้ได้มาตรฐานและมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน และเป็นกรอบการประเมินที่สามารถบ่งชี้ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการของส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐ ซึ่งเป็นแนวทางปฏิบัติที่สอดคล้องกับหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และสะท้อนให้เห็นถึงระดับการพัฒนาของส่วนราชการ โดยเฉลี่ยเป็นระดับที่กระบวนการสัมฤทธิ์ผล ดังนี้

1. มีกระบวนการ/ ระบบที่มีประสิทธิภาพและทายเป็นระบบเพื่อรองรับกิจกรรมในหัวข้อที่ประเมิน (Approach)

2. กระบวนการ/ ระบบ เป็นที่เข้าใจยอมรับ และมีบทบาทสนับสนุนกระบวนการ/ กิจกรรมในกิจกรรมด้านนี้ (Deployment)

3. องค์กรมีการประเมินประสิทธิผลของกระบวนการ/ระบบของกิจกรรมด้านนี้ และมีการปรับปรุงให้กระบวนการ/ ระบบให้ดีขึ้น (Learning)

4. กระบวนการ/ ระบบเกี่ยวกับกิจกรรมด้านนี้สอดคล้อง สนับสนุนกิจกรรมระดับสำคัญขององค์กรที่ระบุไว้ในภารกิจ/ ยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ (Integration)

โดยมีแนวคิดหลักที่ใช้ในการดำเนินการจัดเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับก้าวหน้าได้ยึดกรอบแนวคิดที่สำคัญ 3 ประการ ดังนี้

1. Systematic คือ ความเป็นระบบของกระบวนการต่าง ๆ ของส่วนราชการที่จะทำให้ส่วนราชการสามารถดำเนินการไปได้อย่างชัดเจนและสอดคล้องกันทั่วทั้งองค์กร

2. Sustainable คือ การแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่น มุ่งเน้นในการนำกระบวนการที่กำหนดไว้ว่าเป็นระบบไปสู่การปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอและทั่วถึง เพื่อนำไปสู่ความยั่งยืนของส่วนราชการ

3. Measurable คือ การกำหนดตัวชี้วัดเพื่อใช้ในการควบคุม ติดตาม และประเมินผลการดำเนินการของส่วนราชการ รวมทั้งใช้ในการศึกษาเทียบเคียง (Benchmark) เพื่อการปรับปรุงและพัฒนาส่วนราชการอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

#### ค่านิยมหลักและแนวคิด

ในการพัฒนาเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน ฉบับที่ 2 ได้นำแนวคิดรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2558 มาเป็นกรอบในการจัดทำโดยอาศัยค่านิยมหลัก (Core-Values) 11 ประการ ดังนี้

1. การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์

2. ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และประชาชน

3. การเรียนรู้ขององค์กรและของระดับบุคลากร
4. การให้ความสำคัญกับบุคลากรและเครือข่าย
5. ความสามารถในการปรับตัว
6. การมุ่งเน้นอนาคต
7. การสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม
8. การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง
9. ความรับผิดชอบต่อสังคม
10. การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการสร้างคุณค่า
11. มุมมองในเชิงระบบ

### 1. การนำองค์การอย่างมีวิสัยทัศน์

ผู้บริหารของส่วนราชการมีบทบาทสำคัญที่จะขับเคลื่อนให้องค์การประสบความสำเร็จ โดยต้องให้ความสำคัญกับเรื่อง ต่อไปนี้

1.1 การกำหนดทิศทาง ค่านิยมที่มีความชัดเจนและเป็นรูปธรรม โดยเน้นค่านิยมที่ให้ความสำคัญกับ ผู้รับบริการและผู้มีส่วน ได้ส่วนเสีย รวมทั้งกำหนดความคาดหวังที่มุ่งเน้นให้เกิดความสมดุลของความต้องการ ของผู้มีส่วน ได้ส่วนเสียทั้งหมด ทั้งนี้เพื่อเป็นการชี้้นำการดำเนินกิจกรรมและการตัดสินใจของผู้บริหาร

1.2 การจัดทำยุทธศาสตร์ ระบบงาน และวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุผลการดำเนินการ ที่เป็นเลิศ กระตุ้นให้มีความนวัตกรรม สร้างความรู้และความสามารถ และทำให้มั่นใจว่าส่วนราชการมีความยั่งยืน

1.3 การกำหนดให้มีระบบการติดตามและทบทวนผลการดำเนินการ เพื่อนำผลดังกล่าวมาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาส่วนราชการ

1.4 การส่งเสริมให้มีการกำกับดูแลที่ดี และการเสริมสร้างจริยธรรมภายในให้มีความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วน ได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม ทั้งนี้ผู้บริหารระดับสูงควรปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี โดยการมีพฤติกรรมที่มีจริยธรรม

1.5 การสร้างแรงบันดาลใจ จูงใจ และกระตุ้นให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการทำ ให้ส่วนราชการ ประสบความสำเร็จ มีการพัฒนาและเรียนรู้ มีนวัตกรรม และมีความคิดสร้างสรรค์

1.6 การมีส่วนร่วมในการวางแผน การสื่อสาร การสอนงาน การพัฒนาผู้นำในอนาคต การยกย่อง ชมเชยบุคลากร และการเป็นแบบอย่างที่ดี

## 2. ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ ผู้มีส่วนเสีย และประชาชน

การดำเนินการของส่วนราชการ มุ่งเน้นให้เกิดประโยชน์สุขของประชาชน ดังนั้นผู้ที่จะตัดสินใจว่า ส่วนราชการใด ดำเนินการประสบความสำเร็จหรือไม่ ได้แก่ ประชาชนซึ่งเป็นทั้งผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียนั่นเอง ทั้งนี้องค์การที่มุ่งเน้นผู้รับบริการควรให้ความสำคัญกับเรื่อง ดังต่อไปนี้

2.1 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการในปัจจุบันและอนาคต คือ การเข้าใจความต้องการของผู้รับบริการในปัจจุบัน และการคาดการณ์ความต้องการของผู้รับบริการที่พึงมีในอนาคต

2.2 การสร้างความพึงพอใจในคุณภาพการบริการ สามารถดำเนินการได้ในทุกขั้นตอน ตั้งแต่ การเข้าถึงบริการ คุณภาพของการให้บริการ การลดข้อผิดพลาดในการให้บริการ การลดข้อร้องเรียนจากผู้รับบริการรวมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างส่วนราชการกับผู้รับบริการ ซึ่งช่วยสร้างความไว้วางใจ ความเชื่อมั่น และความพึงพอใจให้กับผู้รับบริการ ทั้งนี้ ส่วนราชการที่สามารถสร้างความพึงพอใจให้กับผู้รับบริการได้นั้น จำเป็นต้องรับฟังความคิดเห็นของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สามารถคาดการณ์ความเปลี่ยนแปลงในอนาคต และตระหนักถึงการพัฒนาทางเทคโนโลยี รวมทั้งการตอบสนองอย่างรวดเร็ว และยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลงของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2.3 ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และประชาชนนี้จึงไม่ใช่การให้ความสำคัญกับกลุ่มบุคคลใดบุคคลหนึ่ง แต่เป็นการมุ่งเน้นประโยชน์สุขที่เกิดกับภาคประชาชนเป็นสำคัญ

## 3. การเรียนรู้ขององค์การและของระดับบุคลากร

การที่ส่วนราชการจะบรรลุผลสำเร็จในการดำเนินการได้นั้น ต้องมีแนวทางที่ปฏิบัติได้เป็นอย่างดีในเรื่องการเรียนรู้ขององค์การและของแต่ละบุคคล การเรียนรู้ขององค์การ รวมถึงการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องของแนวทางที่มีอยู่และการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญที่นำไปสู่เป้าประสงค์และแนวทางใหม่ ๆ การเรียนรู้ต้องถูกปลูกฝังลงไปในการปฏิบัติที่ส่วนราชการปฏิบัติ การเรียนรู้อาจจะหมายความว่า การเรียนรู้จะต้อง

- 3.1 เป็นปกติวิสัยของงานประจำวัน
- 3.2 มีการปฏิบัติในระดับบุคคล หน่วยงาน และส่วนราชการ
- 3.3 ส่งผลต่อการแก้ปัญหาที่ต้นเหตุ
- 3.4 มุ่งเน้นการสร้างและแบ่งปันความรู้ทั่วทั้งองค์การ

3.5 เกิดขึ้นจากโอกาสที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่มีนัยสำคัญและมีความหมาย แหล่งการเรียนรู้ขององค์กร รวมถึงความคิดของบุคลากร การวิจัยและพัฒนาข้อมูลจากผู้รับบริการ การแบ่งปันวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศและการเทียบเคียง (Benchmarking)

ทั้งนี้ การเรียนรู้ขององค์กรและบุคลากรส่งผลดังนี้

1. การเรียนรู้ขององค์กรส่งผล ดังนี้

- 1.1 การเพิ่มคุณค่าให้แก่ผู้รับบริการผ่านการบริการใหม่ ๆ หรือที่ปรับปรุงใหม่
- 1.2 การลดความผิดพลาด ความสูญเสีย และต้นทุนที่เกี่ยวข้อง
- 1.3 การปรับปรุงความสามารถในการตอบสนองผู้รับบริการและการลดรอบเวลา
- 1.4 การเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการใช้ทรัพยากรทั้งหมดของส่วนราชการ
- 1.5 การปรับปรุงผลการดำเนินการของส่วนราชการเพื่อให้บรรลุผลในด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและการให้บริการต่อชุมชน

2. การเรียนรู้ของบุคลากรส่งผล ดังนี้

- 2.1 ทำให้บุคลากรที่อยู่ในส่วนราชการมีความพึงพอใจและมีทักษะหลากหลายมากขึ้น
- 2.2 เกิดการเรียนรู้ข้ามหน่วยงาน
- 2.3 สร้างสินทรัพย์ทางความรู้ของส่วนราชการ
- 2.4 มีสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนให้มีความนวัตกรรม

ดังนั้น การเรียนรู้จึงไม่ควรมุ่งเพียงแต่การให้ได้ผลผลิตและบริการที่ดีขึ้น แต่ควรมุ่งถึงความสามารถในการตอบสนองผู้รับบริการ การปรับตัว นวัตกรรมและมีประสิทธิภาพที่ดีขึ้นด้วย เพื่อให้ส่วนราชการมีความยั่งยืนรวมทั้งทำให้บุคลากรมีความพึงพอใจและแรงจูงใจในการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ

4. การให้ความสำคัญกับบุคลากรและเครือข่าย

การให้ความสำคัญกับบุคลากร หมายถึง การมีความมุ่งมั่นที่จะทำให้บุคลากรมีความพึงพอใจ มีการพัฒนาและมีความสุข ซึ่งเกี่ยวข้องกับวิธีปฏิบัติงานที่มีความยืดหยุ่นและมีผลการดำเนินการที่ดีที่ปรับให้เหมาะสมกับความต้องการของบุคลากรที่มีความแตกต่างกันในด้านสถานที่ทำงานและชีวิตครอบครัว ความท้าทายที่สำคัญในการให้ความสำคัญกับบุคลากร มีดังนี้

- 4.1 การแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นของผู้บริหารของส่วนราชการที่มีต่อความสำเร็จของบุคลากร
- 4.2 การยกย่องชมเชยบุคลากรที่มากกว่าการให้ค่าตอบแทนตามปกติ

4.3 การสนับสนุนการพัฒนาและความก้าวหน้าของบุคลากร

4.4 การแบ่งปันความรู้เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้นและสนับสนุนให้ส่วนราชการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

4.5 การสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้บุคลากรกล้าคิดกล้าทำและมีนวัตกรรม

4.6 การสร้างสภาพแวดล้อมสนับสนุนเพื่อบุคลากรที่หลากหลาย

ส่วนราชการต้องสร้างความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าประสงค์โดยรวมได้ดีขึ้น ความร่วมมือภายในส่วนราชการ อาจรวมถึงความร่วมมือระหว่างบุคลากรและหน่วยงาน ซึ่งอาจนำไปสู่การพัฒนาบุคลากร การฝึกอบรมข้ามหน่วยงาน หรือการปรับโครงสร้างงาน เช่น การพัฒนาทีมงานความร่วมมือภายในส่วนราชการ อาจเกี่ยวข้องกับการสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อปรับปรุงความยืดหยุ่น การตอบสนอง และการแบ่งปันความรู้ ความร่วมมือภายนอกส่วนราชการ อาจเป็นการร่วมมือกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ความร่วมมือในรูปแบบเครือข่ายเป็นความร่วมมือภายนอกที่มีความสำคัญมากขึ้นเรื่อย ๆ ความร่วมมือภายในและภายนอกส่วนราชการที่ดีจะก่อให้เกิดการพัฒนาต่อเป้าประสงค์ระยะยาว ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญของการพัฒนาและปรับปรุงส่วนราชการ ดังนั้นส่วนราชการควรคำนึงถึงความต้องการที่สำคัญที่นำไปสู่ความสำเร็จร่วมกัน มีวิธีการสื่อสารอย่างสม่ำเสมอ มีแนวทางในการประเมินความก้าวหน้า และวิธีการปรับให้เข้ากับสถานะที่เปลี่ยนแปลง ในบางกรณีการให้การศึกษาและการฝึกอบรมร่วมกันอาจเป็นวิธีการหนึ่งที่มีคุณค่าสำหรับการพัฒนาบุคลากรและเครือข่าย

## 5. ความสามารถในการปรับตัว

องค์กรต้องมีความสามารถในการปรับตัวเพื่อให้ประสบผลสำเร็จในภาวะปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา และมีการแข่งขันในระดับโลก ซึ่งหมายถึงส่วนราชการต้องมีการตอบสนองที่รวดเร็วยิ่งขึ้น มีความยืดหยุ่นและปรับเปลี่ยนตามความต้องการของผู้รับบริการเฉพาะรายใช้เวลาสั้นลงในการส่งมอบผลผลิตและบริการใหม่หรือที่ปรับปรุงใหม่ ขณะเดียวกันส่วนราชการต้องตอบสนองผู้รับบริการให้รวดเร็วและยืดหยุ่นมากขึ้น การปรับปรุงที่สำคัญในการลดเวลาในการตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ ทำให้ส่วนราชการต้องปรับปรุงระบบงานใหม่ ๆ ลดความซับซ้อนของหน่วยงานและกระบวนการหรือมีความสามารถในการส่งต่องานจากกระบวนการหนึ่งไปสู่อีกกระบวนการหนึ่งอย่างรวดเร็ว ดังนั้น การอบรมบุคลากรในการทำงานแบบทีมข้ามสายงานและการมอบอำนาจในการตัดสินใจจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งในบรรยากาศการแข่งขันที่รุนแรง ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญประการหนึ่งในการบรรลุความท้าทายเชิงแข่งขันคือ ระยะเวลาในการส่งมอบผลผลิตหรือการบริการ หรือระยะเวลาการสร้างนวัตกรรมเพื่อตอบสนอง

ต่อความต้องการที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ส่วนราชการต้องบูรณาการการทำงานแต่ละขั้นตอนในกิจกรรมต่าง ๆ เริ่มตั้งแต่การออกแบบระบบหรือกรอบแนวคิดไปจนถึงการนำไปปฏิบัติ ผลการดำเนินการในด้านประสิทธิภาพมีความสำคัญมากยิ่งขึ้น รอบเวลากลายเป็นตัววัดกระบวนการที่สำคัญการมุ่งเน้นเรื่องเวลาก่อให้เกิดประโยชน์อื่น ๆ ที่สำคัญด้วย การปรับปรุงในเรื่องเวลาจะผลักดันให้มีการปรับปรุงต่าง ๆ ในเรื่องระบบงาน โครงสร้างองค์การคุณภาพ ต้นทุน และการใช้ทรัพยากรไปพร้อม ๆ กัน

#### 6. การมุ่งเน้นอนาคต

ในสภาพแวดล้อมปัจจุบัน ส่วนราชการต้องมีความเข้าใจปัจจัยต่าง ๆ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาวที่มีผลกระทบต่อการบริหารพันธกิจและวิสัยทัศน์ของส่วนราชการ เพื่อให้ประสบความสำเร็จ ต้องมีแนวคิดในการมุ่งเน้นอนาคตอย่างจริงจัง และมีความมุ่งมั่นที่จะสร้างพันธะระยะยาวกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ ได้แก่ ผู้รับบริการบุคลากร ผู้ส่งมอบบริการ สาธารณชน เครือข่าย และชุมชนของส่วนราชการ การวางแผนงานของส่วนราชการจึงควรคาดการณ์ล่วงหน้าถึงปัจจัยต่าง ๆ เช่น ความต้องการของผู้รับบริการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การพัฒนาด้านเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงของกฎระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ความคาดหวังของชุมชนและสังคม ดังนั้น เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และการจัดสรรทรัพยากรจึงต้องรองรับปัจจัยดังกล่าวด้วย การมุ่งเน้นอนาคต ครอบคลุมถึงการพัฒนากุศลกรและผู้ส่งมอบบริการ การวางแผนพัฒนาผู้สืบทอดตำแหน่งที่มีประสิทธิผล การสร้างโอกาสเพื่อนวัตกรรม และการคาดการณ์ล่วงหน้าถึงความรับผิดชอบต่อสาธารณะตลอดจนการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ

#### 7. การสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม

นวัตกรรม หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่มีความสำคัญต่อการปรับปรุงบริการ กระบวนการ และการปฏิบัติการของส่วนราชการ รวมทั้งการสร้างคุณค่าใหม่ให้แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นวัตกรรมควรนำส่วนราชการไปสู่มิติใหม่ในการดำเนินการ นวัตกรรมไม่เพียงจำกัดอยู่ในขอบเขตของการวิจัยและพัฒนาเท่านั้น นวัตกรรมมีความสำคัญต่อการดำเนินการในทุกแง่มุมและทุกกระบวนการ ผู้บริหารของส่วนราชการจึงควรชี้แนะและจัดการให้นวัตกรรมเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมการเรียนรู้ ส่วนราชการควรบูรณาการนวัตกรรมไว้ในการทำงานประจำวันและใช้ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการของส่วนราชการสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม นวัตกรรมเกิดจากกระตือรือร้นของส่วนราชการและบุคลากร ดังนั้น ความสามารถในการเผยแพร่และใช้ประโยชน์จากความรู้เหล่านี้อย่างรวดเร็วจึงมีความสำคัญต่อการผลักดันนวัตกรรมของส่วนราชการ

## 8. การจัดการจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง

การวัดและการวิเคราะห์ผลการดำเนินการมีความสำคัญต่อส่วนราชการ การวัดผลควรมาจากความจำเป็นและยุทธศาสตร์หลักของส่วนราชการ รวมทั้งควรให้ข้อมูลและสารสนเทศที่สำคัญอย่างยิ่งเกี่ยวกับกระบวนการ ผลผลิต และผลลัพธ์ที่สำคัญ การจัดการผลการดำเนินการของส่วนราชการต้องใช้ข้อมูลและสารสนเทศหลายประเภท ซึ่งควรครอบคลุมถึงผลการดำเนินการด้านผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผลผลิตและการบริการ รวมทั้งการเปรียบเทียบผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติการ กระบวนการ และผลการดำเนินการเทียบกับคู่เทียบรวมถึงผลการดำเนินการของผู้ส่งมอบ บุคลากร ตลอดจนธรรมเนียมปฏิบัติและการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับ

การวิเคราะห์ หมายถึง การสกัดสาระสำคัญของข้อมูลและสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการประเมินผลการตัดสินใจ และการปรับปรุง ในการวิเคราะห์ส่วนราชการจำเป็นต้องใช้ข้อมูลเพื่อป้องกันข้อผิดพลาด การคาดการณ์ และความเป็นเหตุเป็นผลกัน ซึ่งโดยปกติแล้วอาจไม่เห็นเด่นชัด การวิเคราะห์จะสนับสนุนจุดมุ่งหมายหลาย ๆ ประการ เช่น การวางแผน การทบทวนผลการดำเนินการ โดยรวม การปรับปรุง การปฏิบัติการ การจัดการการเปลี่ยนแปลง และการเปรียบเทียบผลการดำเนินการกับคู่เทียบ ในการปรับปรุง ผลการดำเนินการและการจัดการการเปลี่ยนแปลง ส่วนราชการควรให้ความสำคัญกับการเลือกและใช้ตัวชี้วัดที่สะท้อนถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่นำไปสู่การปรับปรุงผลการดำเนินการในทุกด้าน กลุ่มตัวชี้วัดที่เชื่อมโยงกับความต้องการของผู้รับบริการและผลการดำเนินการของส่วนราชการจะเป็นพื้นฐานที่เด่นชัดในการทำให้กระบวนการทั้งหมดสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันกับเป้าประสงค์ขององค์การ

การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากกระบวนการติดตาม อาจทำให้เกิดการประเมินและเปลี่ยนแปลงตัววัดหรือดัชนีชี้วัดเพื่อให้สนับสนุนเป้าประสงค์ของส่วนราชการยิ่งขึ้น

## 9. ความรับผิดชอบต่องาน

ผู้บริหารของส่วนราชการควรให้ความสำคัญต่อพฤติกรรมที่มีจริยธรรม ความรับผิดชอบที่มีต่อสาธารณะ และการพิจารณาถึงความผาสุกของสังคมและประโยชน์สุขของสังคมด้วย ผู้บริหารของส่วนราชการควรเป็นแบบอย่างที่ดีในการมุ่งเน้นจริยธรรม และการคำนึงถึงความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อมของสาธารณะครอบคลุมถึงการปฏิบัติการของส่วนราชการ และวงจรชีวิตของการบริการ นอกจากนี้ ส่วนราชการควรให้ความสำคัญต่อการอนุรักษ์ทรัพยากรและการลดความสูญเสียดังแต่ต้นทาง การวางแผนจึงควรคาดการณ์ล่วงหน้าถึงผลกระทบในเชิงลบที่อาจเกิดขึ้นจากการผลิต การส่งมอบ และการบริการ การวางแผนที่มีประสิทธิผลจึงควรป้องกันมิให้เกิดปัญหา แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างถูกต้องรวดเร็วและจัดสารสนเทศและการสนับสนุนเพื่อให้สาธารณะมีความปลอดภัย มีความเชื่อมั่น และเกิดความตระหนักในเรื่องดังกล่าวอยู่เสมอ



ส่วนราชการไม่เพียงต้องปฏิบัติตามหลักนิรธรรมเท่านั้น แต่ควรถือเอาข้อบังคับต่าง ๆ และกฎหมายเป็น โอกาสเพื่อการปรับปรุง “ให้ดีกว่าสิ่งที่จำเป็นต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบ” ส่วนราชการควรตอกย้ำให้เกิดการประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรมในการดำเนินการและการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในทุกกรณีผู้บริหารของส่วนราชการควรกำหนดข้อปฏิบัติด้านจริยธรรมในมาตรฐานระดับสูงและต้องมีการติดตามผลการปฏิบัติในทุกด้านอย่างสม่ำเสมอ

การคำนึงถึงความผาสุกและประโยชน์สุขของสังคม หมายถึง การเป็นผู้นำและการสนับสนุนระบบเศรษฐกิจ สังคมและสภาพแวดล้อมภายใต้ขอบข่ายที่ส่วนราชการสามารถครอบคลุมถึง (ภายใต้ข้อจำกัดด้านทรัพยากรของส่วนราชการ) การสนับสนุนและการเป็นผู้นำดังกล่าว อาจรวมถึงการพัฒนาด้านการศึกษา สุขภาวะและบริการอื่น ๆ ในชุมชน การปรับปรุงสิ่งแวดล้อมที่ดีเลิศ การเป็นต้นแบบในประเด็นที่มีความสำคัญต่อสังคม การอนุรักษ์ทรัพยากร การลดปริมาณของเสีย การบริการชุมชนและการกุศล การปรับปรุงหลักปฏิบัติใน ภาคราชการที่เป็นต้นแบบ และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยอาจร่วมกับส่วนราชการอื่นและภาคเอกชนในการสร้างความร่วมมือเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวด้วยการจัดการความรับผิดชอบต่อสังคม จำเป็นต้องใช้ตัวชี้วัดที่เหมาะสมและความรับผิดชอบของผู้บริหารของส่วนราชการในการติดตามตัววัดดังกล่าว

#### 10. การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการสร้างคุณค่า

การวัดผลการดำเนินการของส่วนราชการ จำเป็นต้องมุ่งเน้นผลลัพธ์ที่สำคัญ ผลลัพธ์ดังกล่าวควรใช้เพื่อสร้างคุณค่าและรักษาความสมดุลของคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ ได้แก่ ผู้รับบริการ บุคลากร ผู้กำหนดนโยบาย ผู้ส่งมอบ สาธารณะ และชุมชน จากการสร้างคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญเหล่านี้ทำให้ส่วนราชการสามารถสร้างภาพลักษณ์ที่ดี ทั้งนี้ ยุทธศาสตร์ของส่วนราชการควรระบุความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญอย่างชัดเจน เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายซึ่งบางครั้งอาจมีความขัดแย้งกันหรือมีการเปลี่ยนแปลงไป ยุทธศาสตร์ดังกล่าวจะช่วยทำให้มั่นใจว่าแผนงานและการปฏิบัติการต่าง ๆ ตอบสนองต่อความต้องการที่แตกต่างกันของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และหลีกเลี่ยงผลกระทบในเชิงลบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียใด ๆ การใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินการแบบนำและแบบตาม (Leading & Lagging) ร่วมกันอย่างสมดุลเป็นวิธีการที่มีประสิทธิผลในการสื่อลำดับความสำคัญระยะสั้นและระยะยาวของส่วนราชการ การติดตามผลการดำเนินการจริง และเป็นพื้นฐานที่เด่นชัดในการปรับปรุงผลลัพธ์ต่าง ๆ

#### 11. มุมมองในเชิงระบบ

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐให้มุมมองในเชิงระบบในการบริหารส่วนราชการและกระบวนการที่สำคัญ เพื่อให้บรรลุผลลัพธ์นั้นคือผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ เกณฑ์ทั้ง 7 หมวด

และค่านิยมหลักเป็นกรอบ ในการสร้างระบบและการบูรณาการกลไกของระบบเข้าด้วยกัน อย่างไรก็ตาม การจัดการผลการดำเนินการโดยรวมให้ประสบความสำเร็จ ต้องอาศัยการสังเคราะห์ที่มองภาพรวมของส่วนราชการมุ่งเน้นวิสัยทัศน์พันธกิจ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ ให้มีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันและการบูรณาการร่วมกัน การสังเคราะห์ หมายถึง การมองภาพรวมของส่วนราชการ โดยใช้คุณลักษณะที่สำคัญของส่วนราชการสมรรถนะหลัก วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการและระบบงาน การมุ่งไปในแนวทางเดียวกันหมายถึง การอาศัยความเชื่อมโยงระหว่างข้อกำหนดต่าง ๆ ดังระบุไว้ในเกณฑ์นี้ เพื่อให้แผนงาน กระบวนการตัววัด ตลอดจนกิจกรรมต่าง ๆ ดำเนินไปอย่างคงเส้นคงวา

การบูรณาการ หมายถึง การที่องค์ประกอบทุกภาคส่วนในระบบการบริหารจัดการของส่วนราชการมีการเชื่อมโยงปฏิสัมพันธ์กันอย่างสมบูรณ์และให้ผลลัพธ์ตามที่ตั้งไว้ ซึ่งเป็นการต่อยอดจากการมุ่งไปในแนวทางเดียวกัน มุมมองเชิงระบบ จึงหมายถึง การบริหารส่วนราชการและองค์ประกอบทั้งหมดเพื่อให้เกิดความยั่งยืนกับส่วนราชการและสภาพแวดล้อมโดยรวมของประเทศ

กล่าวโดยสรุป แนวคิดหลักของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ คือ ต้องการที่จะเห็นหน่วยงานภาครัฐให้ความสำคัญกับการปฏิบัติราชการที่มุ่งเน้นให้การนำส่วนราชการเป็นไปอย่าง มีวิสัยทัศน์มีความรับผิดชอบต่อสังคม ให้ความสำคัญกับประชาชน ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ปรับปรุงระบบการบริหารจัดการให้มีความสามารถในการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ส่งเสริมให้บุคลากรและเครือข่ายมีการพัฒนาตนเอง มีความคิดริเริ่มและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง สนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม ตัดสินใจ โดยอาศัยข้อมูลสารสนเทศอย่างแท้จริง และทำงานโดยมุ่งเน้นผลลัพธ์เป็นสำคัญ

### องค์ประกอบของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน ฉบับที่ 2

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน ฉบับที่ 2 มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ส่วนราชการนำไปใช้เป็นกรอบในการประเมินตนเองเบื้องต้น เพื่อหาโอกาสในการปรับปรุงองค์การและดำเนินการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยนำแนวคิดจากเกณฑ์รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ประจำปี พ.ศ. 2558 มาเป็นกรอบในการจัดทำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน ฉบับที่ 2 มีองค์ประกอบ ดังนี้

1. ลักษณะสำคัญขององค์การ

2. เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน เป็นประเด็นสำคัญในการบริหารจัดการองค์การใน 7 ด้าน ได้แก่

#### 2.1 การนำองค์การ

- 2.2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์
- 2.3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- 2.4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้
- 2.5 การมุ่งเน้นบุคลากร
- 2.6 การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ
- 2.7 ผลลัพธ์การดำเนินการ

### หลักการพิจารณาเพื่อผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน

การดำเนินการครบถ้วนถือเป็นการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน ซึ่งหมายถึงดำเนินการตามประเด็นขอบเขตที่ระบุไว้ในเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน ฉบับที่ 2 สำหรับเทคนิควิธีการ หรือเครื่องมือบริหารจัดการที่ส่วนราชการนำมาใช้เพื่อให้เกิดการบริหารจัดการที่ดีในแต่ละข้อของเกณฑ์ในแต่ละหมวด ส่วนราชการต้องคำนึงถึงความเหมาะสมตามบริบทขององค์การซึ่งสามารถใช้คำอธิบายเกณฑ์ในแต่ละหมวดข้างต้นเป็นแนวทางประกอบในการดำเนินการได้ด้วย เพื่อส่งผลให้เกิดการยกระดับคุณภาพมาตรฐานและพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่องต่อไป

#### เกณฑ์คะแนน

ส่วนราชการสามารถพัฒนาการทำงานที่เป็นระบบคุณภาพผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐานได้ โดยใช้แนวทางการดำเนินการตามประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่ครบถ้วนทั้ง ADLI/R

การผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน ต้องมีคะแนนแต่ละหมวดไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 และมีเกณฑ์น้ำหนักในแต่ละประเด็น ดังนี้  $A = 0.4$   $D = 0.3$   $LI/R = 0.3$  โดยมีแนวทางการตรวจประเมิน ได้แก่

1. การตรวจประเมิน หมวด 1-หมวด 6 จะมุ่งเน้นแนวทางที่เป็นระบบและผลลัพธ์การดำเนินการซึ่งเป็นตัวชี้วัดเบื้องต้น (Early result) ในแต่ละประเด็น (สังเกตประเด็นการพิจารณาการดำเนินการที่มุ่งเน้นได้จากอักษรตัวเข้มขีดเส้นใต้)

2. หมวด 7 มีผลคะแนนในแต่ละตัวชี้วัดไม่น้อยกว่าระดับ 4

เป็นเกณฑ์การประเมินองค์การ ที่เป็นรูปธรรมชัดเจน เพื่อให้้องค์การนำไปปฏิบัติให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป ซึ่งกองบัญชาการ กองทัพอากาศ ได้จัดทำกรอบการปฏิบัติราชการของหน่วย และมีการตรวจประเมินตัวชี้วัดทั้งจากส่วนราชการภายใน และภายนอก ดังที่จะกล่าวถึง รายละเอียดของ กรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ส่วนราชการ บก.ทท. ประจำปีงบประมาณ 2560

**กรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ส่วนราชการ  
บก.ทท. ประจำปีงบประมาณ 2560 (กองบัญชาการกองทัพไทย, 2560ก)**

**หลักการและที่มา**

1. คณะรัฐมนตรีได้มีมติเมื่อวันที่ 30 กันยายน พ.ศ. 2546 เห็นชอบในหลักการและรายละเอียดของแนวทางและวิธีการในการสร้างแรงจูงใจเพื่อเสริมสร้างการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ตามที่ สำนักงาน ก.พ.ร. เสนอโดยกำหนดให้ทุกส่วนราชการจะต้องทำการพัฒนาการปฏิบัติราชการและทำข้อตกลงผลงานกับผู้บังคับบัญชา โดยผ่านคณะกรรมการเจรจาข้อตกลงและประเมินผล และจะได้รับสิ่งจูงใจตามระดับของผลงานตามที่ตกลง
2. ผบ.ทสส. ได้กรุณาอนุมัติกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการใน บก.ทท. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 และปฏิทินการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายของระดับองค์การสู่ระดับบุคคล ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 เพื่อให้ส่วนราชการใน บก.ทท. ใช้เป็นแนวทางในการจัดทำคำรับรอง การปฏิบัติราชการ และดำเนินการให้เกิดผลสำเร็จต่อไป และกรุดนามในคำรับรองการปฏิบัติราชการของ ส่วนราชการใน บก.ทท. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 โดยยึดถือเป็นเอกสารสำคัญที่ใช้ในการอ้างอิงและเป็นข้อตกลงในการประเมินผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการใน บก.ทท. ซึ่งทำให้เกิดการประเมินผล การปฏิบัติราชการอย่างเป็นระบบ และกำลังพลทุกระดับมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของ บก.ทท.
3. ผบ.ทสส. (เสธ.ทหาร รับคำสั่ง ฯ) ได้กรุณาอนุมัติตามหนังสือ สปช. ทหาร ที่ กท 0308/2305 ลงวันที่ 27 พฤศจิกายน พ.ศ. 2552 เรื่อง ขออนุมัติใช้คู่มือการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของ ส่วนราชการใน กองบัญชาการกองทัพไทย ให้ใช้คู่มือการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรอง การปฏิบัติราชการของส่วนราชการใน บก.ทท. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 และอนุมัติหลักการให้คณะทำงานเจรจาข้อตกลงและตรวจประเมินผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการใน บก.ทท. พิจารณาปรับปรุงแก้ไข คู่มือการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการใน บก.ทท. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2552 ให้ทันสมัยเพื่อใช้เป็นคู่มือในการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการใน บก.ทท. ในปีงบประมาณต่อไป สำหรับคู่มือเล่มนี้ได้ปรับปรุงแก้ไขมาโดยลำดับและนำเสนอเกี่ยวกับวิธีการและแนวทาง การประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการใน บก.ทท. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560

### วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้การตรวจประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการใน บก.ทท. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 ของ คณะทำงานเจรจาข้อตกลงและตรวจประเมินผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการใน บก.ทท. เป็นไปในแนวทางเดียวกัน
2. เพื่อให้ส่วนราชการใน บก.ทท. มีความเข้าใจเกี่ยวกับขั้นตอน และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามกรอบและแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติราชการ
3. เพื่อให้ส่วนราชการใน บก.ทท. สามารถจัดเตรียมเอกสารหลักฐานของตัวชี้วัดผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการตามแนวทางและรายละเอียดของการประเมินผลการปฏิบัติราชการ
4. เพื่อให้ส่วนราชการใน บก.ทท. มีการปฏิบัติราชการที่มุ่งผลสัมฤทธิ์และประโยชน์สุขของประชาชน

### กรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ

ส่วนราชการใน บก.ทท. จะดำเนินการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการและประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ภายใต้กรอบการประเมินผลทั้ง 4 มิติ ตามแผนภาพ ดังนี้

ตารางที่ 2-3 รายละเอียดกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการองค์ประกอบและบทบาทของคณะกรรมการประเมินผล

มิติที่ 1	มิติที่ 2
<b>มิติด้านประสิทธิผล</b>	<b>มิติด้านคุณภาพและการให้บริการ</b>
แสดงผลงานที่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนปฏิบัติราชการตามที่ได้รับงบประมาณมาดำเนินการเพื่อให้เกิดประโยชน์สุขต่อประชาชน	แสดงการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการในการให้บริการที่มีคุณภาพ สร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้รับบริการ
มิติที่ 3	มิติที่ 4
<b>มิติด้านประสิทธิผล ภาพของการปฏิบัติราชการ</b>	<b>มิติด้านพัฒนาองค์กร</b>
แสดงความสามารถในการปฏิบัติราชการ เช่น การบริหารงบประมาณ การจัดทำต้นทุนกิจกรรมย่อย และการดำเนินกิจกรรม 5 ส. เป็นต้น	แสดงความสามารถในการบริหารจัดการองค์กร เพื่อสร้างความพร้อมในการสนับสนุนแผนปฏิบัติราชการ

คณะกรรมการเจรจาข้อตกลงและตรวจประเมินผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการใน บก.ทท.ผบ.ทสส. (เสธ.ทหาร รับคำสั่ง ฯ) ได้กรณออนุมัติ คำสั่ง บก.ทท. (เฉพาะ) ที่ 238/53 ลงวันที่ 15 มีนาคม พ.ศ. 2553 เรื่อง การแต่งตั้งคณะกรรมการเจรจาข้อตกลงและตรวจประเมินผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการใน บก.ทท. เพื่อให้มีคณะกรรมการดำเนินการเจรจาตัวชี้วัด และรายละเอียด ประกอบตัวชี้วัด ก่อนการลงนามในคำรับรอง การปฏิบัติราชการประจำปีของส่วนราชการใน บก.ทท. ระหว่าง ผบ.ทสส. กับ ทน. ส่วนราชการใน บก.ทท. และดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการใน บก.ทท. รวมทั้งตัดสินใจเสนอจากผลการประเมิน

#### การจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ ส่วนราชการ บก.ทท.

คำรับรองการปฏิบัติราชการ ส่วนราชการ บก.ทท. ถือเป็นคำรับรองของส่วนราชการฝ่ายเดียวไม่ใช่สัญญาและใช้สำหรับระยะ 1 ปีโดยในคำรับรองฯ จะประกอบด้วยข้อตกลงเกี่ยวกับแผนปฏิบัติราชการ ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติราชการ น้ำหนัก เป้าหมาย/เกณฑ์การให้คะแนน สำหรับการลงนาม คำรับรองการปฏิบัติราชการระดับกรม และระดับสำนัก/ กอง (ส่วนราชการ บก.ทท.) มีรูปแบบการลงนามดังนี้

#### ตารางที่ 2-4 การลงนามคำรับรองการปฏิบัติราชการ

ผู้ลงนามในคำรับรองการปฏิบัติราชการ			เอกสารประกอบคำรับรอง ฯ
หัวหน้าส่วนราชการ	ลงนามกับ	ผู้บังคับบัญชา	
ระดับกรม (ส่วนราชการในกระทรวงกลาโหม)			
ผู้บัญชาการทหารสูงสุด	ลงนามกับ	รัฐมนตรีว่าการกระทรวงกลาโหม	- แผนปฏิบัติราชการของกระทรวง/ แผนปฏิบัติราชการของ บก.ทท. - ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติราชการ น้ำหนัก เป้าหมายและเกณฑ์การให้คะแนน ตามแผนปฏิบัติราชการของกระทรวง/กรม และตัวชี้วัดภาคบังคับตามกรอบ การประเมินผลการปฏิบัติราชการที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนดไว้

## ตารางที่ 2-4 (ต่อ)

ผู้ลงนามในคำรับรองการปฏิบัติราชการ			เอกสารประกอบคำรับรอง ฯ
หัวหน้าส่วนราชการ	ลงนามกับ	ผู้บังคับบัญชา	
ระดับสำนัก/ กอง (ส่วนราชการ บก.ทท.)			
หัวหน้าส่วนราชการ บก.ทท.	ลงนามกับ	ผู้บัญชาการ ทหารสูงสุด	- แผนปฏิบัติราชการของ บก.ทท. - ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติราชการ นำหนัก เป้าหมายและเกณฑ์การให้คะแนน ตาม แผนปฏิบัติราชการของ บก.ทท./ ตัวชี้วัด ภาคบังคับตามกรอบ การประเมินผลการ ปฏิบัติราชการที่คณะทำงาน เจริญ ข้อตกลงและตรวจประเมินผลการปฏิบัติ ราชการของส่วนราชการ บก.
หัวหน้าส่วนราชการ	ลงนามกับ	ผู้บัญชาการ	

## เอกสารรับรองการปฏิบัติราชการ ประกอบด้วยสาระสำคัญ ดังนี้

1. คู่ลงนามคำรับรองการปฏิบัติราชการ การลงนามคำรับรองการปฏิบัติราชการ เป็นการลงนามระหว่างหัวหน้าส่วนราชการกับผู้บังคับบัญชาของหัวหน้าส่วนราชการตามระดับของการลงนามคำรับรองการปฏิบัติราชการ

2. ระยะเวลาของคำรับรองการปฏิบัติราชการ ระยะเวลาของคำรับรองการปฏิบัติราชการ ซึ่งเริ่มต้นและสิ้นสุดจะสอดคล้องกับปีงบประมาณของส่วนราชการ

3. แผนปฏิบัติราชการของส่วนราชการ การกำหนดวิสัยทัศน์พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ของส่วนราชการ

4. รายละเอียดตัวชี้วัดและเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการและภารกิจหลัก ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติราชการ นำหนัก ผลงานในอดีต เป้าหมาย/เกณฑ์การให้คะแนน และเงื่อนไขเฉพาะตัวชี้วัด

เมื่อกองบัญชาการ กองทัพอากาศ ซึ่งแจ้งกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ตามคำรับรอง การปฏิบัติราชการ ส่วนราชการ บก.ทท. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 แล้วนั้น สถาบันวิชาการป้องกันประเทศในฐานะหน่วยงานราชการในสังกัดกองบัญชาการ กองทัพอากาศ จึงได้จัดทำกรอบคำรับรอง การปฏิบัติราชการ ของ ผบ.สปรท. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 ของ หน่วย





## ตารางที่ 2-5 (ต่อ)

ประเด็นการประเมินผล การปฏิบัติราชการ	ตัวชี้วัด	น้ำหนัก (ร้อยละ)
	1.2 ร้อยละของคะแนน ความรู้สึกรักชาติและเกิดทุน สถาบันพระมหากษัตริย์ ของผู้เข้าเยี่ยมชมอนุสรณ์สถาน แห่งชาติ	2
	1.3 ร้อยละของผู้สำเร็จการศึกษาหลักสูตร รร.ตท.สปท. ที่มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามที่หลักสูตรกำหนด	3
	1.4 ร้อยละของผู้สำเร็จการศึกษาหลักสูตร รร.ชท.สปท. ที่มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามที่หลักสูตรกำหนด	3
	1.5 จำนวนผลงานทางวิชาการ/ นวัตกรรม/ ความรู้ชัด แจ้ง (Explicit knowledge) ของ สปท. ที่มีการเผยแพร่ หรือ ตีพิมพ์ลงสื่อสิ่งพิมพ์ทุกชนิด	3
	1.6 จำนวนสถาบันที่มีการปรับปรุงผลการดำเนินงาน ของสถาบันการศึกษา ตามข้อเสนอแนะจากการ ตรวจสอบและประเมินคุณภาพการศึกษาภายในได้ตาม เกณฑ์ที่กำหนด	2
	1.7 จำนวนการให้ความช่วยเหลือในการเป็นที่ปรึกษา/ การเป็นผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิในงานวิจัย/ การ เป็นกรรมการสอบงานวิจัยให้กับนักศึกษาระดับปริญญา โทขึ้นไปของสถาบันการศึกษาของ สปท. และ ของ สถาบันการศึกษาต่าง ๆ ทั้งในและต่างประเทศ	2
	1.8 ร้อยละของการให้การสนับสนุน ความช่วยเหลือ งานด้านวิชาการ/ การเป็นวิทยากร ให้กับหน่วยงาน ต่าง ๆ ที่ร้องขอทั้งในและต่างประเทศ	2
	1.9 จำนวนกิจกรรมความร่วมมือ/ การสร้างเครือข่ายกับ ประเทศกลุ่มอาเซียน และมิตรประเทศที่บรรล วัตถุประสงค์	3

## ตารางที่ 2-5 (ต่อ)

ประเด็นการประเมินผล การปฏิบัติราชการ	ตัวชี้วัด	น้ำหนัก (ร้อยละ)
<b>มิตินี้ 2 มิติด้านคุณภาพการ</b>		<b>10</b>
ให้บริการ	4. ระดับความสำเร็จของการดำเนินการด้านหลักฐาน	4
1. ความโปร่งใสในการ	เชิงประจักษ์เกี่ยวกับความโปร่งใสและวัฒนธรรม	
ปฏิบัติงาน	คุณธรรมของส่วนราชการใน บก.ทท.	
2. ความพึงพอใจของ	5. ร้อยละของระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการ	4
ผู้รับบริการ	(ผู้รับบริการที่ประเมินความพึงพอใจ ต้องเป็นกลุ่ม	
3. ภาพลักษณ์ของหน่วยในการ	ผู้รับบริการที่หน่วยกำหนดไว้ในหมวด 3 การมุ่งเน้น	
ป้องกันและแก้ไขปัญหาเสพติด	ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตามเกณฑ์คุณภาพ	
	การบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ระดับส่วนราชการ	
	บก.ทท.)	
	6. ร้อยละของจำนวนกำลังพลและครอบครัวที่ได้รับ	2
	รายงานการกระทำความผิดเกี่ยวกับคดียาเสพติด	
<b>มิตินี้ 3 มิติด้านประสิทธิภาพของ</b>		<b>15</b>
การปฏิบัติราชการ	7. ร้อยละความสำเร็จของการเบิกจ่ายเงินงบประมาณ	5
การบริหารงบประมาณ	ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2560 ของส่วนราชการ บก.	
	ทท.	
	7.1 ร้อยละความสำเร็จของการเบิกจ่ายเงิน	5
	งบประมาณในภาพรวม (เว้น โครงการ) ประจำปี	
	งบประมาณ พ.ศ. 2560	
	7.2 ร้อยละความสำเร็จของการเบิกจ่ายเงิน	5
	งบประมาณ โครงการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560	
	(หากไม่มีงบประมาณ โครงการน้ำหนักจะถูกนำไปรวม	
	กับตัวชี้วัดที่ 7.1 เป็นร้อยละ 10)	
	8. ระดับความสำเร็จของการจัดทำต้นทุนต่อหน่วย	5
	กิจกรรมย่อย	

## ตารางที่ 2-5 (ต่อ)

ประเด็นการประเมินผล การปฏิบัติราชการ	ตัวชี้วัด	น้ำหนัก (ร้อยละ)
<b>มิติที่ 4 มิติด้านการพัฒนางค์กร</b>		<b>30</b>
การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ (PMQA)	9. ระดับความสำเร็จของการพัฒนางค์กร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560	
	9.1 ระดับความสำเร็จของการกำหนดเป้าหมายระดับองค์กร (Cell 1) (ตัวชี้วัดบังคับ)	3.5
	9.2 ระดับความสำเร็จของการกำหนดเป้าหมายระดับหน่วยงาน (Cell 2) (ตัวชี้วัดบังคับ)	3.5
	9.3 ระดับความสำเร็จของการกำหนดเป้าหมายระดับบุคคล (Cell 3) (ตัวชี้วัดบังคับ)	3.5
	9.4 ระดับความสำเร็จของการจัดโครงสร้างระดับองค์กร (Cell 4)	4
	9.5 ระดับความสำเร็จของการบริหารจัดการระดับองค์กร (Cell 5)	0
	9.6 ระดับความสำเร็จของการจัดโครงสร้างระดับหน่วยงาน (Cell 6)	4
	9.7 ระดับความสำเร็จของการบริหารจัดการระดับหน่วยงาน (Cell 7)	4
	9.8 ระดับความสำเร็จของการออกแบบการทำงานระดับบุคคล (Cell 8)	2
	9.9 ระดับความสำเร็จของการบริหารจัดการระดับบุคคล (Cell 9)	4
	9.10 ระดับความสำเร็จของการจัดทำลักษณะสำคัญขององค์กร	1.5
	<b>รวม</b>	<b>100</b>

## ประวัติความเป็นมาของสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ

สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ (National defence studies institute) จัดตั้งขึ้นตาม พ.ร.ฎ. แบ่งส่วนราชการและกำหนดหน้าที่ ของส่วนราชการ บก.ทหารสูงสุด กห. พ.ศ. 2533 (ประกาศในราชกิจจานุเบกษา ฉบับพิเศษ เล่ม 107 ตอนที่ 165 หน้า 4-13 ลงวันที่ 5 กันยายน พ.ศ. 2533) ให้ไว้ ณ วันที่ 29 สิงหาคม พ.ศ. 2533 (ถือเป็นวันสถาปนา) มาตรา 4 (18)

มีหน้าที่พิจารณา เสนอความเห็น วางแผน อำนาจการ ประสานงาน กำกับดูแล และดำเนินการเกี่ยวกับการประสานวิทยากรทางด้านความมั่นคงแห่งชาติ การป้องกันราชอาณาจักร การยุทธผสม การยุทธร่วมและการอำนาจการในระดับสูง การศึกษาอบรมเกี่ยวกับการสงคราม การเมืองและการปฏิบัติการจิตวิทยา รวมทั้งการวิจัยทางยุทธศาสตร์ และมาตรา 4 (19) กรมการศึกษามีหน้าที่ พิจารณา เสนอความเห็น อำนาจการ ประสานงาน กำกับดูแล และดำเนินการเกี่ยวกับการฝึกศึกษาทางทหาร การเผยแพร่วิทยากรเกี่ยวกับการทหาร การศึกษาและรวบรวมประวัติศาสตร์และ โบราณคดีเกี่ยวกับการทหารจัดและดำเนินการพิพิธภัณฑ์ทหารและห้องสมุดของกองบัญชาการทหารสูงสุด รวมทั้งดำเนินงานเกี่ยวกับกิจการของสภาการศึกษาวิชาการทหาร พ.ร.ฎ.แบ่งส่วนราชการ และกำหนดหน้าที่ของส่วนราชการ บก.ทหารสูงสุด กห. (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2535 (ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เล่ม 109 ตอนที่ 124 หน้า 35-38 ลงวันที่ 29 ธันวาคม พ.ศ. 2535) มาตรา 4 (18) สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ มีหน้าที่พิจารณา เสนอความเห็น วางแผน อำนาจการ ประสานงาน กำกับดูแล และดำเนินการเกี่ยวกับการศึกษาในระดับสูง การประสานวิทยากรทางด้านความมั่นคงแห่งชาติ การป้องกันราชอาณาจักร การยุทธผสม การยุทธร่วมและการอำนาจการในระดับสูง การศึกษาอบรมเกี่ยวกับสงครามการเมืองและการปฏิบัติการจิตวิทยา รวมทั้งการวิจัยทางยุทธศาสตร์ และมาตรา 4 (19) กรมยุทธศึกษาทหาร มีหน้าที่ พิจารณา เสนอความเห็น วางแผน อำนาจการ ประสานงาน กำกับดูแล และดำเนินการเกี่ยวกับการศึกษาทางทหาร การเผยแพร่วิทยากรเกี่ยวกับการทหาร การศึกษาและรวบรวมประวัติศาสตร์และ โบราณคดีเกี่ยวกับการทหาร จัดและดำเนินการ พิพิธภัณฑ์ทหาร และห้องสมุดของกองบัญชาการทหารสูงสุด รวมทั้งดำเนินงานเกี่ยวกับกิจการสภาการศึกษาวิชาการทหาร คำสั่ง บก. ทหารสูงสุด (เฉพาะ) ที่ 534/2535 ลงวันที่ 29 ธันวาคม พ.ศ. 2535 เรื่อง อัตรา บก.ทหารสูงสุด (ให้ใช้อัตราเฉพาะกิจ หมายเลข 4100 ตั้งแต่วันที่ 24 มีนาคม 2534) พ.ร.ฎ. แบ่งส่วนราชการ และกำหนดหน้าที่ ของส่วนราชการ บก. ทหารสูงสุด กห. พ.ศ. 2539 (ประกาศ ในราชกิจจานุเบกษา เล่ม 113 ตอนที่ 72 ก หน้า 1-5 ลงวันที่ 29 พฤศจิกายน พ.ศ. 2539) มาตรา 4 (18) สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ มีหน้าที่ พิจารณา เสนอความเห็น วางแผน อำนาจการ ประสานงาน กำกับดูแล และดำเนินการเกี่ยวกับการศึกษาในระดับสูง การประสานวิทยากรทางด้านความมั่นคงแห่งชาติ และการวิจัยทาง

ยุทธศาสตร์ และมาตรา 4 (19) กรมยุทธศึกษาทหารมีหน้าที่ พิจารณา เสนอความเห็น วางแผน  
 อำนวยการ ประสานงาน กำกับดูแล และดำเนินการเกี่ยวกับการฝึกศึกษา และวิทยาการทางทหาร  
 ของกองบัญชาการทหารสูงสุด รวมทั้งดำเนินงานเกี่ยวกับกิจการของสภาการศึกษาวิชาการทหาร  
 พ.ร.ฎ. แบ่งส่วนราชการ และกำหนดหน้าที่ของส่วนราชการ บก. ทหารสูงสุด กท. พ.ศ. 2552  
 (ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เล่ม 126 ตอนที่ 19 ก หน้า 10-15 ลงวันที่ 30 มีนาคม พ.ศ. 2552) ให้  
 ไว้ ณ 27 มีนาคม 2552 มีผลบังคับใช้ตั้งแต่ 1 เมษายน 2552 (บก.ทท. แบ่งส่วนราชการออกเป็น  
 1-17 หน่วย 17) สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ (ภารกิจตามย่อหน้าแรก) ไม่มี “กรมยุทธศึกษา  
 ทหาร”

### **พันธกิจ**

มีหน้าที่พิจารณาเสนอความเห็นเกี่ยวกับ นโยบาย วางแผน อำนวยการ ประสานงาน  
 กำกับดูแลและดำเนินการเกี่ยวกับการศึกษา การประศาสน์วิทยาการด้านความมั่นคงแห่งชาติ การ  
 วิจัยทางยุทธศาสตร์ การเผยแพร่ทางวิทยาการทหาร การประวัติศาสตร์ โบราณคดี และพิพิธภัณฑ  
 ทหาร การดำเนินงานด้านอนุสรณ์สถานแห่งชาติ และสภาการศึกษาวิชาการทหารของกองทัพไทย  
 มีผู้บัญชาการสถาบันวิชาการป้องกันประเทศเป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ

### **วิสัยทัศน์**

“เป็นองค์กรชั้นนำในการประศาสน์วิทยาการด้านความมั่นคง มุ่งสู่ความเป็นเลิศใน  
 เอเชีย: Studies through excellent in ASEAN”

### **ปรัชญา**

การศึกษาและการร่วมมือประสานงานด้านความมั่นคง เป็นรากฐานที่สำคัญของการดำรง  
 อยู่ของรัฐ

### **ค่านิยมหลักของสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ**

ปลูกฝังให้กำลังพลทุกคนยึดถือค่านิยมหลัก เพื่อพัฒนาเป็นวัฒนธรรมองค์กร ตาม  
 ค่านิยมหลักของ บก.ทท. ได้แก่

**ความเป็นทหารอาชีพ (Professionalism)** คือความมุ่งมั่นในการทำดีที่สุด ในการ  
 ปฏิบัติงานเพื่อผลสัมฤทธิ์ของงาน ซึ่งจะก่อให้เกิดความภูมิใจในการทำงานประกอบด้วย

1. ความมีวินัย (Disciplinary)
2. การสร้างนวัตกรรม (Innovation)
3. ความเป็นผู้นำ (Leadership)
4. ความซื่อสัตย์ (Integrity)
5. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result-based)

**ความจงรักภักดี (Loyalty)** คือ การยึดมั่นในความรักชาติ ศาสนา สถาบันพระมหากษัตริย์ และการแสดงออกซึ่งการปกป้องเทิดทูลพิทักษ์รักษาสถาบันหลักของชาติ รวมทั้งน้อมนำพระบรมราโชวาทมาเป็นแนวทางในการปฏิบัติราชการ และการดำเนินชีวิต

**ความกล้าหาญ (Courage)** คือ ลักษณะนิสัยที่เข้มแข็ง เพื่อที่จะสร้างเกียรติยศต่อการตัดสินใจว่าผิดหรือถูก และความไม่เกรงกลัวในการเผชิญหน้าต่อภัยอันตรายใด ๆ กล้าแสดงออกอย่างเข้มแข็งและเปิดเผยต่อสิ่งที่ถูกต้อง ยอมรับการวิจารณ์ ยอมรับต่อข้อผิดพลาด และการปรับปรุงตนเองให้มีผลลัพธ์จากการปฏิบัติงานอย่างตรงไปตรงมา

**การทำงานเป็นทีม (Teamwork)** คือ การทำงานร่วมกันด้วยความเคารพเชื่อถือ มีจุดมุ่งหมายร่วมกันเป็นหมู่คณะ มีการร่วมกันระดมความคิดอย่างมีหลักการและเหตุผล ทำให้สามารถปฏิบัติภารกิจให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ส่งเสริมการแก้ไขปัญหาในการทำงานร่วมกัน

#### **จุดมุ่งหมาย**

เพื่อให้ศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ ฯ ได้รับการยอมรับในความเป็นหน่วยงานวิชาการด้านยุทธศาสตร์ฯ และความมั่นคงชั้นเลิศ ทั้งในระดับชาติและนานาชาติ ให้ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะกับหน่วยงานของกองทัพและรัฐบาล ในการเตรียมความพร้อมของหน่วยงานเพื่อเผชิญกับภัยคุกคามหลากหลายรูปแบบได้ตลอดจน สามารถแก้ไขปัญหาสำคัญต่าง ๆ ให้เกิดความมั่นคงปลอดภัยของชาติ

#### **ประเด็นยุทธศาสตร์**

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนามาตรฐานการศึกษา

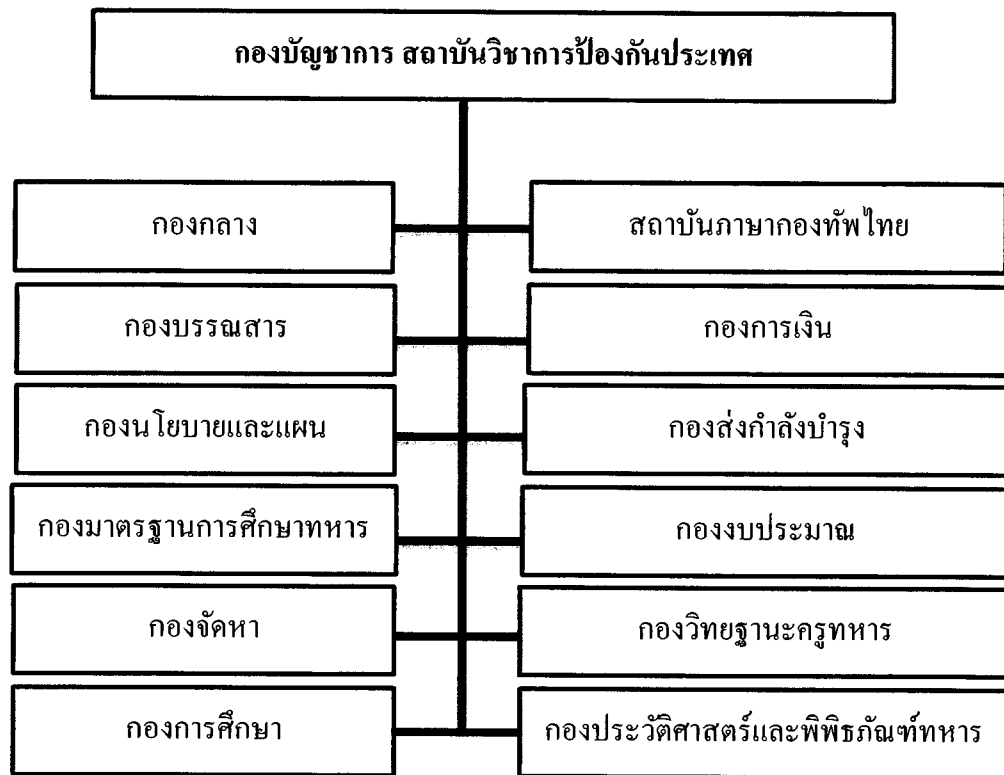
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 เสริมสร้างและบูรณาการองค์ความรู้ด้านการปฏิบัติกรร่วมกัน

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนางานวิจัยทางวิชาการ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 การสร้างภาพลักษณ์ให้เป็นที่ยอมรับทั้งในและนอกประเทศ

#### **โครงสร้างการกองบัญชาการ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ**

มีหน้าที่พิจารณาเสนอความเห็นเกี่ยวกับนโยบาย วางแผน อำนวยการ ประสานงาน กำกับดูแล และดำเนินการเกี่ยวกับศึกษา การประศาสน์วิทยาการทางด้านความมั่นคงแห่งชาติ การวิจัยทางยุทธศาสตร์ การเผยแพร่วิทยาการทหาร ประวัติศาสตร์ โบราณคดี และพิพิธภัณฑ์ทหาร การดำเนินงานด้านอนุสรณ์สถานแห่งชาติ และสภาการศึกษาวิชาการทหารของกองทัพไทย มีผู้บัญชาการสถาบันวิชาการป้องกันประเทศเป็นผู้บังคับบัญชารับผิดชอบ



ภาพที่ 2-2 ผังการจัดการกองบัญชาการ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จตุพร เสถียรคง (2557) คุษณินพนธ์นี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษากระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ของหน่วยงานที่ได้รับรางวัลการบริหารจัดการภาครัฐรายหมวด ประจำปี พ.ศ. 2555 และ พ.ศ. 2556 2) ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ ในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐรายหมวด และ 3) แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการเพื่อกำหนด รูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศครบทุกด้าน ข้อมูลที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ การศึกษาจากเอกสาร (Documentary study) และการวิจัยภาคสนาม (Field research) โดยเก็บจากผู้บริหารระดับสูง และ คณะทำงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของหน่วยงานที่ได้รับรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐรายหมวดประจำปี พ.ศ. 2555 และ พ.ศ. 2556 จำนวน 10 หน่วยงานผลการวิจัยพบว่า กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ของหน่วยงานที่ได้รับรางวัลการบริหารจัดการภาครัฐรายหมวด ประจำปี พ.ศ. 2555 และ พ.ศ. 2556 ทั้ง 10 หน่วยงานมีรูปแบบที่คล้ายคลึงกัน โดยเริ่มจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกเพื่อนำมาเป็นข้อมูลสำหรับกำหนดเป้าประสงค์และกลยุทธ์การดำเนินการ การนำกลยุทธ์มาปฏิบัติ มีการสื่อสารและปรับทัศนคติของบุคลากรให้เปิดใจรับความเปลี่ยนแปลง การให้ทุกฝ่ายทุกระดับเข้ามามีส่วนร่วมในการสร้างคุณภาพ โดยเน้นการ

ตรวจสอบ ประเมินหาข้อบกพร่อง และนำมาปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายของแต่ละหน่วยงาน ปัจจัยที่ส่งผลต่อ ความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐรายหมวดพบว่า ปัจจัยหลักที่ส่งผล ได้แก่ ปัจจัยด้านผู้นำและปัจจัยการบริหาร กล่าวคือ ผู้นำหน่วยงานทุกระดับให้การยอมรับและเล็งเห็นความสำคัญของการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง พร้อมให้การส่งเสริมสนับสนุน ผลักดันให้มีการพัฒนาคุณภาพงาน โดยมีการส่งเสริมให้มีการนำหลักการจัดการภาครัฐแนวใหม่มาใช้ในการพัฒนาคุณภาพงาน โดยเน้นจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic management) การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total quality management: TQM) โดยให้ทุกคนมีส่วนร่วม เน้นที่ความพึงพอใจของลูกค้า มีการปรับปรุงแก้ไขตามวงจรเดมมิ่ง (PDCA) เพื่อมุ่งไปสู่ความเป็นเลิศ เน้นการมี ธรรมภิบาล (Good governance) การทำงานเป็นทีม การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result based management: RBM) การประเมินผลการปฏิบัติงาน องค์กรแบบสมดุล (Balanced scorecard) การสร้างขวัญและแรงจูงใจ ในการทำงานเพื่อนำไปสู่วิถีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best practices) และสร้างนวัตกรรมมาใช้ในการพัฒนาคุณภาพงาน อย่างสม่ำเสมอ หลักและวิธีการบริหารดังกล่าวจึงถือเป็นแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการเพื่อกำหนดรูปแบบ การพัฒนาองค์กรเพื่อนำไปสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศครบทุกด้าน

ฉันทน์ ทองแก้ว (2555) ศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักพระราชวัง มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักพระราชวัง เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักพระราชวัง จำแนกตามปัจจัยบุคคล และเพื่อเสนอแนะแนวทางเสริมสร้างการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักพระราชวัง เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ ประชากร ได้แก่ข้าราชการในสังกัดของสำนักพระราชวัง จำนวน 2,478 คน กลุ่มตัวอย่าง 335 คน โดยใช้ตารางของเครซีและมอร์แกน เครื่องมือ ได้แก่ แบบสอบถามสุ่มตัวอย่างแบบบังเอิญ สถิติที่ใช้ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ การนำองค์กรและการจัดการ กระบวนการ และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากร พบว่าผู้ที่มีระดับการศึกษา อายุราชการ และตำแหน่งราชการประเภททั่วไปในระดับที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ข้อเสนอแนะสำคัญของผลงานวิจัยนี้คือ 1) ควรให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้มากยิ่งขึ้นกว่าเดิม 2) ควรจัดการฝึกอบรม



ให้ความรู้กับเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติหน้าที่ในการให้บริการข้อมูลเพื่อการให้บริการที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน 3) ควรมีการจัดระบบการประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4) ควรจัดอบรมในเรื่องการจัดการความรู้ และเรื่องอื่นที่เกี่ยวข้องตามความเหมาะสมและต่อเนื่อง 5) ควรจัดการเผยแพร่ความรู้ภายในองค์กรอย่างทั่วถึง 6) ควรจัดทำระบบการจัดเก็บความรู้ ข้อมูล ข่าวสาร ให้เป็นระบบ สามารถนำมาใช้ได้ทันเวลา และเข้าถึงได้ง่าย 7) ควรประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยความเป็นธรรม 8) ควรมีระบบการคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และเหมาะสมกับงาน และ 9) ควรมีการวิเคราะห์การวางแผน การปฏิบัติ การประเมินผล และการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่องทุกกระบวนการ ซึ่งจะส่งผลให้สำนักพระราชวังมีการดำเนินงานที่เป็นระบบง่ายต่อการติดตามและประเมินผล และส่งผลให้สำนักพระราชวังมีผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

เดลินักดิ์ พิริยะพงศ์ (2554) ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติตามแนวคิดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ของเจ้าหน้าที่สาธารณสุข สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดระนอง มีวัตถุประสงค์ที่ศึกษา ความรู้ ความคิดเห็น และการปฏิบัติ ตามแนวคิดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) และศึกษาความสัมพันธ์ ระหว่างระดับความรู้ และความคิดเห็นกับการปฏิบัติตามการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขหน่วยงานย่อยในสังกัด สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดระนอง จำนวน 59 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ค่าต่ำสุด ค่าสูงสุด ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ไค-สแคว์ และวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ ด้วยสถิติวิเคราะห์ความสัมพันธ์ Pearson product moment correlation ผลการวิจัยพบว่าเจ้าหน้าที่สาธารณสุข ส่วนใหญ่มีความรู้เรื่องแนวคิดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ในระดับปานกลาง ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ผลวิจัยพบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ระดับการปฏิบัติตามแนวคิดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ผลวิจัยพบว่า ระดับการปฏิบัติตามในภาพรวมอยู่ในระดับปฏิบัติมากที่สุด การหาความสัมพันธ์ระหว่างความรู้กับการปฏิบัติตามแนวคิดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ผลการศึกษาพบว่า ระดับความรู้ไม่มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติตามแนวคิดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของเจ้าหน้าที่สาธารณสุข การหาความสัมพันธ์ระหว่างระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติตามแนวคิดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐผลการศึกษาพบว่าระดับความคิดเห็นมีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติตามแนวคิดการพัฒนาคุณภาพ การบริหารจัดการภาครัฐของเจ้าหน้าที่สาธารณสุขอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

เอมอร ศรีพิชพันธุ์ (2553) ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการนำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ใช้ในกรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการนำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) มาใช้ในกรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ และศึกษากระบวนการการถ่ายทอดการนำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) มาใช้ในกรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเป็นข้าราชการกรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ จำนวน 266 คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที (t-test) ค่าเอฟ (F-test) และการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน พบว่าปัจจัยที่มีผลต่อการนำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) มาใช้ในกรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ ประกอบด้วย 2 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยที่สร้างบรรยากาศในการทำงานมีภาพรวมของความคิดอยู่ในระดับมาก โดยเฉพาะความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือเพื่อนร่วมงาน รองลงมา คือ การพัฒนา/ฝึกอบรมบุคลากร การบริหารงาน และนโยบายการส่งเสริมการนำ PMQA มาใช้ในองค์กร

สุดารัตน์ เลสงาม (2553) ศึกษาเรื่องความคิดเห็นของบุคลากรต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ : ศึกษาเฉพาะกรณี จังหวัดสมุทรสงคราม มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ และระดับความคิดเห็นของบุคลากรในจังหวัดสมุทรสงคราม ที่มีต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ กลุ่มประชากรที่ใช้ศึกษา ได้แก่ บุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ จำนวน 143 คนจากหน่วยงานต่าง ๆ ในจังหวัดสมุทรสงคราม 30 หน่วยงาน ผลการวิจัยพบว่า ระดับความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในภาพรวม อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 0.81) และระดับความคิดเห็นของบุคลากรในจังหวัดสมุทรสงครามที่มีต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ในภาพรวมเห็นด้วยในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.94) โดยแบ่งเป็น 4 ด้าน ด้านที่บุคลากรมีความคิดเห็นมากที่สุด ได้แก่ ด้านการวางแผนยุทธศาสตร์ (ค่าเฉลี่ย 4.37) รองลงมาคือด้านการจัดกระบวนการด้านประสิทธิภาพ (ค่าเฉลี่ย 3.96) ด้านข้อมูลเกี่ยวกับการให้บริการ (ค่าเฉลี่ย 3.82) และด้านที่บุคลากรเห็นด้วยน้อยที่สุด คือ ด้านการจัดการความรู้ (ค่าเฉลี่ย 3.64)

จิตติญา ลัดดาภรณ์ (2552) ศึกษาเรื่องการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ: กรณีศึกษา กรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข เป็นการวิจัยเชิงวิเคราะห์เพื่อประเมินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ตามความคิดเห็นของข้าราชการ และพนักงานราชการกรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข กลุ่มตัวอย่างเป็นข้าราชการ พนักงานราชการ ที่ปฏิบัติหน้าที่อยู่ในส่วนกลางจำนวน 264 ราย เก็บรวบรวมข้อมูลจาก แบบสอบถามรวมทั้งศึกษาข้อมูลจากเอกสาร/

รายงานที่เกี่ยวข้อง วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนาและการวิเคราะห์ถดถอยพหุแบบ  
 ขั้นตอนพบว่า ข้าราชการ พนักงานส่วนใหญ่ (ร้อยละ 84.5) ประเมินการพัฒนาคุณภาพการบริหาร  
 จัดการภาครัฐของกลุ่มควบคุม โครคในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.84 และ  
 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทุกด้านคือการเตรียมความพร้อม ด้านการปฏิบัติ ด้านการวัด และ  
 การจัดการความรู้ และด้านผลลัพธ์การดำเนินการ อยู่ในระดับมาก สำหรับปัจจัยที่มีความสัมพันธ์  
 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ มี 3 ตัวแปร ได้แก่  
 เป้าหมายขององค์กร ( $r = 0.58, p < 0.001$ ) การติดต่อสื่อสารภายในองค์กร ( $r = 0.67, p < 0.001$ )  
 และระดับการศึกษา ( $r = -0.21, p < 0.001$ ) โดย 2 ปัจจัยแรกมีความสัมพันธ์เชิงบวก ส่วนปัจจัย  
 สุดท้ายคือ ระดับการศึกษามีความสัมพันธ์เชิงลบโดยปัจจัยทั้งหมดร่วมกันอธิบายการพัฒนา  
 คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ตามความคิดเห็นของ ข้าราชการ พนักงานราชการได้ร้อยละ 66.3  
 ปัญหาอุปสรรคในการดำเนิน การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ที่พบมากที่สุด คือการ  
 เข้ามามีส่วนร่วมของบุคลากรยังมีไม่มากนัก และยังไม่สามารถผสมผสานการพัฒนาคุณภาพการบริหาร  
 จัดการภาครัฐ เข้ากับเนื้องานปกติได้เท่าที่ควรผู้บริหารควรส่งเสริมให้บุคลากรทุกระดับเข้ามามี  
 ส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ และควรให้ความสำคัญในการผลักดัน  
 สนับสนุนนโยบายอย่างจริงจังและควรมีการติดต่อสื่อสาร และการจัดการกิจกรรมเกี่ยวกับการ  
 พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ อย่างต่อเนื่อง

นฤมล อุตะภา (2552) ศึกษาเรื่องการศึกษารางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของ  
 องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับการ  
 ดำเนินงานตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นใน  
 จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ 2) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินงานตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพการบริหาร  
 จัดการภาครัฐขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ และ 3) ปัญหาและ  
 ข้อเสนอแนะการดำเนินงานตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขององค์กรปกครอง  
 ส่วนท้องถิ่นในจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ ผู้บริหารท้องถิ่น  
 ข้าราชการ พนักงาน ลูกจ้างประจำ และพนักงานจ้างขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัด  
 ประจวบคีรีขันธ์ จำนวน 363 คนเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลคือแบบสอบถาม จำนวน 3 ตอน  
 โดยมีเกณฑ์ระดับการดำเนินงาน 5 ระดับ ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นซึ่งมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.94 สถิติที่ใช้  
 ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์เพื่อทดสอบ  
 ความแตกต่างโดยกำหนดค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับการ  
 ดำเนินงานตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นใน  
 จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ในภาพรวมอยู่ระดับมาก 2) ประเภทของบุคลากรปกครองส่วนท้องถิ่นที่

ต่างกันส่งผลให้การดำเนินงานตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต่างกัน 3) ปัญหา อุปสรรคพบว่าบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นขาดความรู้ ความเข้าใจในระบบการบริหารจัดการ สำหรับข้อเสนอแนะเห็นว่าการเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจในระบบการบริหารจัดการให้แก่บุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

เต็มจิต จันทคา (2551) ศึกษาเรื่อง การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพการดำเนินการตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ 2) เพื่อการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ และ 3) เพื่อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ดำเนินการวิจัยแบบผสมวิธี โดยวิจัยเชิงคุณภาพในขั้นศึกษาปัญหา และข้อเสนอแนะในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ และวิจัยเชิงปริมาณแบบสำรวจเชิงพรรณนาในขั้นวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ผู้บริหาร ผู้อำนวยการสำนัก/กลุ่มคณะทำงานพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ และบุคลากรที่เข้ารับการอบรมเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ประจำปีงบประมาณ 2551 รวมทั้งสิ้น 120 คน ผลการวิจัยพบว่า การดำเนินการตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการมีปัญหาที่สำคัญเกี่ยวกับการที่ผู้บริหารและบุคลากรขาดความตระหนักและไม่เห็นความจำเป็นของการดำเนินการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการมีการดำเนินการและความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ปัจจัยการดำเนินการที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ประกอบด้วย 3 ปัจจัยสำคัญ ได้แก่ ลักษณะสำคัญขององค์กร การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล และการจัดการกระบวนการ

พรรณพร พงษ์สามารถ ( 2551) ศึกษาเรื่อง แนวทางการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐกรณีศึกษา: กรมการค้าภายใน มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงแนวทางการเตรียมความพร้อมสู่กระบวนการพัฒนาองค์กร แนวทางการพัฒนาองค์กร ปัญหา อุปสรรค ในการนำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาหน่วยงานราชการไทย และเพื่อให้หน่วยงานที่เป็นกรณีศึกษา คือกรมการค้าภายใน เป็นต้นแบบ และเป็นกรณีศึกษา (Best practice) ให้กับหน่วยงานภาครัฐอื่น ๆ สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาประสิทธิภาพของหน่วยงานของตนเอง โดยสามารถนำไปเป็นข้อมูลในการดำเนินงานพัฒนา

องค์การ และเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างส่วนราชการด้วยกัน สำหรับวิธีการศึกษาจะเป็นการวิเคราะห์จากเอกสารหลักฐาน แบบรายงานที่ส่วนราชการที่เป็นกรณีศึกษา ได้ดำเนินการจัดทำเอกสารอื่นที่เกี่ยวข้อง และข้อมูลจากการสัมภาษณ์คณะทำงานที่กรมการค้าภายใน ได้มีคำสั่งแต่งตั้งขึ้น โดยได้มีการกำหนดเจ้าภาพหลักและคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเข้าร่วมเป็นคณะทำงาน เพื่อให้เป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง ในการใช้เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐเป็นเครื่องมือในการพัฒนาองค์การ ซึ่งคณะทำงานร้อยละ 25 ได้ให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์และบอกเล่าประสบการณ์ที่ได้รับจากการปฏิบัติงานตามเกณฑ์ ซึ่งผู้ศึกษาได้นำข้อมูลทั้งหมดที่ได้มาวิเคราะห์ประกอบกับหลักการ ทฤษฎี และเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐที่ได้พัฒนาขึ้นให้มีความเหมาะสมกับส่วนราชการของไทยที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน ซึ่งเป็นเกณฑ์ที่ผ่านการทดลองใช้ และปรับปรุงตามมาตรฐานระดับสากล ผลการศึกษาวิจัยพบว่าแนวทางการเตรียมความพร้อมขององค์การภาครัฐ ได้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องตามที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้จัดทำเป็นแผนยุทธศาสตร์ในการพัฒนาระบบราชการ พ.ศ. 2546-2550 และยังคงดำเนินการต่อไปในแผนยุทธศาสตร์ในการพัฒนาระบบราชการ พ.ศ. 2551-2555 ซึ่งหากส่วนราชการได้ให้ความสำคัญและยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับส่วนราชการตามที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนด ยอมรับ ปล่อยให้ การสร้างความพร้อมให้กับหน่วยงานของตนเอง หากส่วนราชการดำเนินการตามขั้นตอนที่ได้กำหนดไว้อย่างเคร่งครัดทุกขั้นตอน และทุกกระบวนการแม้จะต้องใช้ระยะเวลาในการดำเนินการค่อนข้างมากในการสร้างความรู้ ความเข้าใจในเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ แต่ถ้าผู้บริหารให้ความสำคัญโดยเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญลำดับต้น ๆ ของความสำเร็จในการพัฒนาองค์การตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ย่อมเกิดแรงขับเคลื่อนให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างเป็นรูปธรรม สำหรับปัจจัยที่เป็นอุปสรรคซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ทุกส่วนราชการจะต้องให้ความสำคัญและหาหนทางแก้ไข ได้แก่ด้านบุคลากร ผู้ปฏิบัติงานภายในองค์การทุกระดับ เพราะถึงแม้ว่าระบบจะมีคุณภาพดีเพียงใดก็ตาม แต่หากบุคลากรซึ่งเป็นฟันเฟืองหลักและเป็นผู้ขับเคลื่อนองค์การไม่ให้ความสำคัญ ไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่องค์การได้กำหนดขึ้น ย่อมไม่เกิดผลสัมฤทธิ์และเป็นปัญหาอุปสรรคในการพัฒนาองค์การให้ได้ตามเกณฑ์คุณภาพ

พรทิพย์ ชมเดช (2550) ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ: กรณีศึกษากรมควบคุมโรคกระทรวงสาธารณสุข มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาประเมินระดับความสำเร็จในการนำระบบการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาใช้ในกรมควบคุมโรค 2) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมควบคุมโรค 3) ศึกษาปัญหาอุปสรรคและเสนอแนะแนวทางในการพัฒนา

คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมควบคุมโรค กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วย ข้าราชการ และ พนักงานราชการในสังกัดกรมควบคุมโรค จำนวนทั้งสิ้น 356 คน ผลการวิจัยพบว่า 1) ความสำเร็จในการนำระบบพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาใช้ในกรมควบคุมโรคอยู่ในระดับต่ำกว่าร้อยละ 80 อย่างมีนัยสำคัญ 3) ปัจจัยด้านระบบงานการมีส่วนร่วมของบุคลากร ภาวะผู้นำองค์กร ค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กร และทักษะของบุคลากร มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของกรมควบคุมโรค

วิฑูรย์ สิมะ โชคดี (2550) ศึกษาเรื่อง พัฒนาการของนโยบายคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงพัฒนาการของนโยบายคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐและการเปลี่ยนแปลงนโยบายคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพที่มีการศึกษาวิจัยเอกสาร และการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก ซึ่งผู้วิจัยเลือกสัมภาษณ์ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงกับการปฏิรูประบบราชการและการนำการบริหารจัดการภาครัฐไปปฏิบัติ ผลการวิจัยพบว่า 1) นโยบายคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาโดยอาศัยเครื่องมือทางการบริหารจัดการด้านคุณภาพเป็นตัวนโยบายที่จะต้องดำเนินการเพื่อช่วยให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในประโยชน์สุขของประชาชน และการยกระดับขีดความสามารถของประเทศไทยสู่สากล 2) เครื่องมือทางการบริหารจัดการด้านคุณภาพที่ส่วนราชการนำไปประยุกต์ใช้ตามนโยบายในยุคที่มีการปฏิรูประบบราชการอย่างเข้มข้นในปัจจุบัน ได้แก่การบริหารจัดการคุณภาพโดยรวม (Total quality management-TQM) มาตรฐานสากลของประเทศไทย ด้านการจัดการและสัมฤทธิ์ผลของงานภาครัฐ (Thailand international public sector standard management system and outcomes-Thailand international P.S.O.) มาตรฐานการบริหารจัดการคุณภาพ (ISO 9000) การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results based management system: RBMS) และเกณฑ์รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public sector management quality award: PMQA) ในระบบราชการ 3) ปัจจุบันหน่วยงานภาครัฐหันมาให้ความสำคัญกับ “คุณภาพ” มากยิ่งขึ้นจึงได้พัฒนาระบบ และเกณฑ์รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public sector management quality award: PMQA) ทั้งนี้เพื่อให้เกิดการประเมินองค์กรตนเอง เพื่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและเพื่อเป็นแรงจูงใจในการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ นโยบายนี้มีมติคณะรัฐมนตรีให้ทุกส่วนราชการถือปฏิบัติและมีการกำหนดตัวชี้วัดที่ชัดเจนซึ่งผูกติดกับการได้เงินประจำปี หรือโบนัส ด้วย การวิจัยชี้ให้เห็นว่า การใช้เครื่องมือทางการบริหารจัดการในหน่วยงานภาครัฐควรจะต้องพิจารณาถึงความพร้อมของแต่ละหน่วยงานก่อน ควรส่งเสริมและสนับสนุนบทบาทของผู้บริหารหน่วยงานภาครัฐ ในการนำนโยบายคุณภาพมาตรฐานจัดการไปปฏิบัติ หน่วยงานเจ้าภาพที่รับผิดชอบด้านนโยบาย ควรจะต้องจริงจัง ในเครื่องมือต่าง ๆ เพื่อเป็นพี่เลี้ยงของหน่วยงานอื่น ๆ ปัญหาโครงสร้างของระบบราชการควรจะได้รับแก้ไขแบบ

บูรณาการเป็นองค์รวมพร้อมกับการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมเพื่อพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ  
ทัดเทียมมาตรฐานสากล

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยทั้งหมด สรุปได้ว่า การบริหารจัดการภาครัฐจะ  
สำเร็จตามเป้าหมายตามข้อกำหนดของส่วนราชการ หรือไม่นั้นจะต้องมีการเตรียมความพร้อม ด้าน  
การปฏิบัติ ด้านการวัด และการจัดการความรู้ รวมถึงการติดตามผลลัพธ์การดำเนินการการพัฒนา  
คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐด้วย

ตารางที่ 2-6 ปัจจัยส่วนบุคคลที่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคคล

ชื่อผู้วิจัย	ประเด็นการวิจัย	ตัวแปร	
		ตัวแปรต้น	ตัวแปรตาม
1. จตุพร เสถียรคง (2557)	ศึกษากระบวนการจัดการ เชิงกลยุทธ์ของหน่วยงานที่ ได้รับ รางวัลบริหารจัดการ ภาครัฐรายหมวด ประจำปี พ.ศ. 2553 และ พ.ศ. 2556 ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จ ใน การพัฒนาคุณภาพการบริหาร จัดการภาครัฐรายหมวด แนวทางการพัฒนาคุณภาพการ บริหารจัดการเพื่อกำหนด รูปแบบการบริหารจัดการ ภาครัฐต่อองค์การแห่งความ เป็นเลิศครบทุกด้าน	1. ชื่อ 2. อายุ 3. หน่วยงานที่สังกัด 4. ระยะเวลาการทำงาน 5. รางวัลที่ได้รับ	บริหารจัดการภาครัฐ รายหมวด 1. ปัจจัยด้านผู้นำและปัจจัย การบริหาร 2. การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic management) 3. การบริหารคุณภาพทั่วทั้ง องค์การ (Total quality management: TQM) 4. มีส่วนร่วม 5. ความพึงพอใจของลูกค้า 6. มีธรรมาภิบาล (Good governance) 7. การทำงานเป็นทีม 8. การบริหารแบบมุ่ง ผลสัมฤทธิ์

## ตารางที่ 2-6 (ต่อ)

ชื่อผู้วิจัย	ประเด็นการวิจัย	ตัวแปร	
		ตัวแปรต้น	ตัวแปรตาม
2. ณัฐนรี ทองแก้ว (2555)	ศึกษาความคิดเห็นของบุคลากร เกี่ยวกับการพัฒนาองค์การสู่ ความเป็นเลิศตามเกณฑ์คุณภาพ การบริหารจัดการภาครัฐของ สำนักพระราชวัง	1. อายุ 2. ระดับการศึกษา 3. รายได้ 4. อายุราชการ	การพัฒนางานสู่ความ เป็นเลิศตามเกณฑ์คุณภาพ การบริหารจัดการภาครัฐ 1. ความคิดเห็นของบุคลากร เกี่ยวกับ การพัฒนางานสู่ความ เป็นเลิศตามเกณฑ์ 2. คุณภาพการบริหารจัดการ ภาครัฐ 3. ความคิดเห็นของบุคลากร เกี่ยวกับการพัฒนาองค์การสู่ ความเป็นเลิศตามเกณฑ์ คุณภาพการบริหารจัดการ ภาครัฐ
3. เถลิงศักดิ์ พิริยะพงศ์ (2554)	ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อ การปฏิบัติตามแนวการพัฒนา คุณภาพการบริหารจัดการ ภาครัฐ ของเจ้าหน้าที่ สาธารณสุข สำนักงาน สาธารณสุขจังหวัดระนอง	1. เพศ 2. อายุ 3. ระดับการศึกษา 4. ระยะเวลาในการ ทำงาน	ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการ ปฏิบัติตามแนวการพัฒนา คุณภาพการบริหารจัดการ ภาครัฐ 1. ระดับความรู้เรื่องแนวคิด พัฒนาคุณภาพการบริหาร จัดการภาครัฐ 2. ระดับความคิดเห็น 3. ระดับการปฏิบัติตาม แนวคิดการพัฒนาคุณภาพ การบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)



ตารางที่ 2-6 (ต่อ)

ชื่อผู้วิจัย	ประเด็นการวิจัย	ตัวแปร	
		ตัวแปรต้น	ตัวแปรตาม
4. เอมอร ตรีพิชพันธุ์ (2553)	การศึกษา เรื่องปัจจัยที่มีผลต่อ การนำเกณฑ์คุณภาพการ บริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) มาใช้ในกรมพัฒนาสังคมและ สวัสดิการ	1. เพศ 2. อายุ 3. ระดับการศึกษา 4. อายุราชการ 5. ทักษะ	1. ปัจจัยที่มีผลต่อการนำ เกณฑ์คุณภาพการบริหาร จัดการภาครัฐ (PMQA) 2. สร้างบรรยากาศในการ ทำงาน 3. การพัฒนา/ฝึกอบรม บุคลากร
5. สุภารัตน์ เลิศงาม (2553)	ศึกษา เรื่องความคิดเห็นของ บุคลากรต่อการพัฒนาคุณภาพ การบริหารจัดการภาครัฐ: ศึกษาเฉพาะกรณี จังหวัด สมุทรสงคราม	1. เพศ 2. อายุ 3. ระดับการศึกษา 4. ระยะเวลาในการ ทำงาน	1. ความคิดเห็นของบุคลากร ต่อการพัฒนาคุณภาพการ บริหารจัดการภาครัฐ 2. ระดับความรู้เกี่ยวกับการ พัฒนาคุณภาพการบริการจก การภาครัฐ
6. จิตติญา ลัดดาภรณ์ (2552)	ศึกษาเรื่องการพัฒนาคุณภาพ การบริหารจัดการภาครัฐ: กรณีศึกษากรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข	1. เพศ 2. อายุ 3. ระดับการศึกษา 4. อายุราชการ 5. ทักษะ	ระดับการพัฒนาคุณภาพการ บริหารจัดการภาครัฐ 1. การเตรียมความพร้อม 2. ด้านการปฏิบัติ 3. ด้านการวัด 4. การจัดการความรู้ และ ด้านผลลัพธ์
7. นฤมล อุตะเภา (2552)	ศึกษาเรื่องการศึกษารางวัล คุณภาพการบริหารจัดการ ภาครัฐขององค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่นในจังหวัด ประจวบคีรีขันธ์	1. เพศ 2. อายุ 3. ระดับการศึกษา 4. ระยะเวลาในการ ทำงาน	รางวัลคุณภาพการบริหาร จัดการภาครัฐ 1. ระดับการดำเนินงานตาม เกณฑ์รางวัลคุณภาพการ บริหารจัดการภาครัฐ 2. ปัจจัยที่มีผลต่อการ ดำเนินงาน 3. ปัญหาและข้อเสนอแนะ

## ตารางที่ 6 (ต่อ)

ชื่อผู้วิจัย	ประเด็นการวิจัย	ตัวแปร	
		ตัวแปรต้น	ตัวแปรตาม
8. เต็มจิต จันทคา (2551)	ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อ ความสำเร็จในการพัฒนา คุณภาพการบริหารจัดการ ภาครัฐสำนักงานปลัดกระทรวง ศึกษาธิการ	1. เพศ 2. อายุ 3. สถานภาพสมรส 4. ระดับการศึกษา 5. ตำแหน่ง 6. อายุราชการ	ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ ในการพัฒนาคุณภาพการ บริหารจัดการภาครัฐ 1. ความสำคัญขององค์กร 2. การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล 3. การจัดการกระบวนการ การพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์
9. พรรณพร พงษ์สามารถ (2551)	ศึกษาเรื่อง แนวทาง การพัฒนา องค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการ บริหารจัดการภาครัฐ กรณีศึกษา: กรมการค้าภายใน	1. เพศ 2. อายุ 3. ระดับการศึกษา 4. อายุราชการ 5. ทักษะ	คุณภาพการบริหารจัดการ ภาครัฐกรณีศึกษา 1. สร้างความพร้อม 2. การสร้างความรู้ ความ เข้าใจในเกณฑ์คุณภาพการ บริหารจัดการภาครัฐ 3. ผู้บริหารให้ความสำคัญ 4. บุคลากร ผู้ปฏิบัติงาน ภายในองค์กรทุกระดับ
10. พรทิพย์ ชมเดช (2550)	ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อ ความสำเร็จในการพัฒนา คุณภาพการบริหารจัดการ ภาครัฐ: กรณีศึกษากรมควบคุม โรคกระทรวงสาธารณสุข	1. เพศ 2. อายุ 3. ระดับการศึกษา 4. ระยะเวลาในการ ทำงาน	ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อ ความสำเร็จในการพัฒนา คุณภาพการบริหารจัดการ ภาครัฐ 1. ความสำเร็จในการพัฒนา คุณภาพการบริหารจัดการ ภาครัฐ 2. ระบบงานการมีส่วนร่วม ของบุคลากร 3. ภาวะผู้นำองค์กร 4. ค่านิยมร่วมและวัฒนธรรม องค์กร 5. ทักษะของบุคลากร

## ตารางที่ 2-6 (ต่อ)

ชื่อผู้วิจัย	ประเด็นการวิจัย	ตัวแปร	
		ตัวแปรต้น	ตัวแปรตาม
11. วิฑูรย์ สิมะ โชคดี (2550)	ศึกษาเรื่อง พัฒนาการของ นโยบายคุณภาพการบริหาร จัดการภาครัฐ	1. เพศ 2. อายุ 3. ระดับการศึกษา 4. ระยะเวลาในการ ปฏิบัติราชการ	ปัจจัยการพัฒนารอง นโยบายคุณภาพการบริหาร จัดการภาครัฐ 1. ความพร้อมของแต่ละ หน่วยงาน 2. การส่งเสริมและสนับสนุน ของผู้บริหาร 3. การนำนโยบายคุณภาพ มาตรฐานจัดการไปปฏิบัติ 4. โครงสร้างของระบบ ราชการ 5. ทักษะต่อหลักธรรมาบาล

ตารางที่ 2-7 สรุปเปรียบเทียบความสอดคล้องของตัวแปร

ผู้วิจัย (ปี)	เพศ	อายุ	สถานภาพสมรส	ระดับการศึกษา	รายได้	ระยะเวลาในการทำงาน/อายุงาน	ทักษะ	ตัวแปรตาม
1. จตุพร เสถียรคง (2557)	✓	✓		✓		✓		การบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)
2. ณัฐนรี ทองแก้ว (2555)		✓		✓	✓	✓		การบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)
3. เถลิงศักดิ์ พิริยะพงศ์ (2554)	✓	✓		✓		✓		การบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)
4. เอมอร ดรีพิชพันธุ์ (2553)	✓	✓		✓	✓	✓		การบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)
5. สุदारัตน์ เลิศงาม (2553)	✓	✓		✓		✓		การบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)
6. จิตติญา ลัดดาภรณ์ (2552)	✓	✓		✓		✓	✓	ระดับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ
7. นฤมล อุตะเภา (2552)	✓	✓		✓		✓		การบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)
8. เต็มจิต จันทคา (2551)	✓	✓	✓	✓	✓	✓		การบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)
9. พรรณพร พงษ์สามารถ (2551)	✓	✓	✓	✓		✓	✓	การบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)
10. พรทิพย์ ชมเดช (2550)	✓	✓		✓		✓		การบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)
11. วิชญ์ สิมะโชคดี (2550)	✓	✓		✓	✓	✓		การบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA)

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

ในการศึกษาเรื่อง ความคิดเห็นต่อการพัฒนา คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของ บุคลากรกองบัญชาการ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey research) ดำเนินการวิจัย โดยการใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวม ข้อมูล ซึ่งผู้วิจัยจะมีขั้นตอน ดังนี้

1. วิธีการศึกษา
2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
3. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การสร้างและตรวจสอบเครื่องมือ
5. การเก็บรวบรวมข้อมูล
6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล
7. เกณฑ์การแปลผล

#### วิธีการศึกษา

1. การศึกษาข้อมูลเอกสาร (Documentary research) ศึกษาค้นคว้า และรวบรวมข้อมูล จากเอกสารต่าง ๆ ที่เป็นแนวคิด ทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ การพัฒนาคุณภาพการบริหาร จัดการภาครัฐ ซึ่งเรียกว่าวรรณกรรมจากแหล่งทุติยภูมิ (Secondary data) ที่ได้มีผู้รวบรวมและจัด ระเบียบแล้ว

2. การวิจัยเชิงสำรวจ (Survey research) เป็นการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม (Questionnaire) จากแหล่งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary data) หรือเป็นข้อมูลดิบที่ผู้วิจัยเก็บจาก แหล่งข้อมูลโดยตรง เป็นเครื่องมือในการศึกษาวิจัย แบบสอบถาม 1 ชุด แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นของบุคลากรกองบัญชาการ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ที่มี ต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

## ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ บุคลากร กองบัญชาการ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ จำนวนทั้งสิ้น 317 นาย ที่มีอายุรับราชการมากกว่า 6 เดือนขึ้นไป โดยมี นายทหารสัญญาบัตร 187 นาย นายทหารประทวน 61 นาย ลูกจ้างประจำ 31 คน พนักงานราชการ 40 คน (ข้อมูล ณ เดือนเมษายน พ.ศ. 2560)

### การกำหนดกลุ่มตัวอย่าง

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้ขนาดกลุ่มตัวอย่างตามตารางของ เครจซี่และมอร์แกน (Krejcie & Morgan) ระดับความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้ 5% และระดับความเชื่อมั่น 95% จากจำนวนกำลังพลของกองบัญชาการ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ รวมทั้งสิ้น 317 คน ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 175 นาย

### วิธีการสุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่จะทำการศึกษานี้ จะถูกกำหนดจากประชากรของบุคลากร กองบัญชาการ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ โดยผู้วิจัยได้ใช้การสุ่มตัวอย่างประชากรที่ต้องการศึกษาจากบัญชีรายชื่อของข้าราชการ ใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified random sampling) ซึ่งแยกประชากรออกเป็นกลุ่มย่อย ๆ จำนวนรวมทั้งสิ้น 12 กอง และเลือกสุ่มจำนวนคนตามกองต่าง ๆ ดังตาราง

ตารางที่ 3-1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาจำแนกตามหน่วยต่าง ๆ

กอง	N	n
กองกลาง	36	20
กองนโยบายและแผน	20	11
กองการศึกษา	21	12
กองมาตรฐานวิชาทหาร	16	9
กองบรรณสาร	21	12
กองพิพิธภัณฑสถานและประวัติศาสตร์ทหาร	72	40
กองงบประมาณ	16	9
กองการเงิน	16	9
กองส่งกำลังบำรุง	53	29
กองจัดหา	15	7

### ตารางที่ 3-1 (ต่อ)

กอง	N	n
กองวิทยฐานะครูทหาร	11	6
สถาบันภาษา กองทัพอากาศ	20	11
รวม	317	175

### เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้เครื่องมือสำหรับการศึกษาค้นคว้า เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ คือ แบบสอบถาม (Questionnaire) สร้างขึ้น โดยอาศัยแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องแบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามแบบเลือกตอบ (Check list) เป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามของกำลังพล กองบัญชาการ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ประกอบด้วย เพศ อายุ ชั้นยศ ระดับการศึกษา และระยะเวลาการทำงาน แบบสอบถามเป็นแบบเลือกตอบ จำนวน 5 ข้อ

ตอนที่ 2 แบบสอบถาม แบบมาตรวัด เกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของ กองบัญชาการ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ แบบสอบถามนี้ผู้วิจัยได้พัฒนาจากเครื่องมือการวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของ จิตติญา ลัดดาภรณ์ (2552) ลักษณะของข้อคำถามเป็นมาตรประเมินค่า 4 ระดับ จำนวน 4 ด้าน ดังนี้

ระดับความคิดเห็น	คะแนน
เห็นด้วยอย่างยิ่ง	4
เห็นด้วย	3
ไม่เห็นด้วย	2
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	1

### การสร้างและตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

การสร้างและตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือเป็นการสร้างแบบสอบถาม (Questionnaire) โดยมีขั้นตอน ดังนี้

1. ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในเรื่อง ความคิดเห็นต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของ บุคลากรกองบัญชาการ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ

จากนั้นนำข้อมูลที่ได้มากำหนดกรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย กำหนดนิยาม และเพื่อนำข้อมูลที่ได้ทั้งหมดมาสังเคราะห์ (Synthesis) หรือรวบรวมข้อมูลทั้งหมด เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ให้ได้โครงสร้างใหม่เพื่อใช้เป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม ของสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ

2. การออกแบบสอบถามเกี่ยวกับ ความคิดเห็นของบุคลากรกองบัญชาการ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ที่มีต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ โดยแบบสอบถามนี้ ผู้วิจัยได้พัฒนาจากเครื่องมือการวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของ จิตติญา ลัดดาภิรมย์ (2552) เป็นแบบสอบถามแบบเลือกตอบ ด้านการเตรียมความพร้อม ด้านการปฏิบัติ ด้านการวัดและจัดการความรู้ และด้านผลการดำเนินงาน และนำมาพัฒนาให้สอดคล้องกับบริบทของ กองบัญชาการ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ จำนวน 32 ข้อ

3. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาให้ผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน ได้แก่ ดร.สุปราณี ธรรมพิทักษ์ ดร.เทียนแก้ว เลี่ยมสุวรรณ และ พล.ต. ทวีศักดิ์ บุญรักษาติ รองเสนาธิการ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) จากนั้นปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญให้มีความถูกต้องและสมบูรณ์

4. นำแบบสอบถามที่ได้ไปทดสอบใช้ (Try out) กับกำลังพลที่ไม่ใช่กลุ่มประชากร จำนวน 30 คน เพื่อหาคุณภาพของเครื่องมือ โดยการหาค่าความเที่ยงหรือความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability) แบบ Cronbach's alpha ได้ค่าความเที่ยงหรือความเชื่อถือได้ของแบบสอบถามเท่ากับ 0.95

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ เก็บข้อมูลจากสองแหล่ง คือ ข้อมูลจากแหล่งปฐมภูมิ (Primary sources) และแหล่งทุติยภูมิ (Secondary sources) โดยแหล่งทุติยภูมิจะเป็นการค้นคว้าจากเอกสารวรรณกรรมต่าง ๆ ส่วนข้อมูลจากแหล่งปฐมภูมิ ผู้วิจัยจะเก็บรวบรวมจากแบบสอบถามซึ่งจะมีขั้นตอนการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลดังนี้

1. ผู้วิจัยดำเนินการจัดทำเอกสารขออนุญาต และแจ้งกองบัญชาการ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ขอความร่วมมือกับกำลังพลที่เป็นประชากรในการวิจัย
2. ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการแจกแบบสอบถามให้กับประชากรทั้งหมด 175 ชุด และรับแบบสอบถามคืนทั้งหมด
3. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามแจกจ่ายให้กำลังพล กองบัญชาการ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ เป็นเวลา 2 สัปดาห์ หลังจากนั้นผู้วิจัยไปรับแบบสอบถามคืนด้วยตัวเอง ได้รับกลับคืนครบทั้งหมด 175 ชุด



4. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้รับคืน 175 ชุด มาตรวจความสมบูรณ์และกำหนดให้คะแนนตามน้ำหนักของแต่ละข้อ เพื่อนำไปวิเคราะห์โดยวิธีทางสถิติด้วยคอมพิวเตอร์ โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติเพื่อการวิจัย

5. จากการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้แจกแบบสอบถามไป จำนวน 175 ชุด โดยมีแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมา และมีความสมบูรณ์ จำนวน 175 ชุด คิดเป็น 100 เปอร์เซ็นต์

### สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่จัดเก็บข้อมูลอย่างถูกต้องสมบูรณ์ ครบถ้วน มาประมวลผลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปในการวิเคราะห์สถิติ ดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลของกลุ่มตัวอย่าง วิเคราะห์ด้วย สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistics) ซึ่งเป็นการบรรยายลักษณะของประชากรที่สนใจ คือ ร้อยละ (%) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation)

2. การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของกำลังพลกองบัญชาการ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ วิเคราะห์ด้วย สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistics) ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation)

3. การเปรียบเทียบ ข้อมูลของกลุ่มตัวอย่างกับระดับความคิดเห็น ต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ทั้ง 4 ด้าน ดังนี้ ด้านการเตรียมความพร้อม ด้านการปฏิบัติ ด้านการวัดการจัดการความรู้ และด้านผลการดำเนินงาน ของกองบัญชาการ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ โดยวิเคราะห์ค่าที่ สถิติ t-test และการวิเคราะห์ค่าแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA)

### เกณฑ์การแปลผล

นำคะแนนทุกข้อมาคำนวณเพื่อหาค่าเฉลี่ยความคิดเห็น (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) จากการวิเคราะห์รายด้านและรายข้อ มาแปลความหมาย จัดลำดับโดยใช้เกณฑ์เฉลี่ย 4 ระดับ เพื่อแบ่งระดับความคิดเห็นของ บุคลากร กองบัญชาการ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ กำหนดการแปลผลดังนี้ โดยใช้ค่าคะแนนสูงสุดลดด้วยค่าคะแนนต่ำสุดและหารด้วยจำนวนระดับที่ต้องการแบ่ง เพื่อหาช่วงคะแนนเมื่อได้ช่วงคะแนนแล้ว จึงนำมาเป็นเกณฑ์การให้คะแนนและการแปลผลคะแนน ดังนี้

$$\begin{aligned}
 \text{สูตรการหาอันตรภาคชั้น} &= (n-1)/n \\
 &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\
 &= (4-1)/4 \\
 &= 0.75
 \end{aligned}$$

จะได้เกณฑ์คะแนน ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 3.26-4.00	หมายถึง ระดับความคิดเห็นของกำลังพลกองบัญชาการ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ต่อการพัฒนาคุณภาพ การบริหารจัดการภาครัฐ อยู่ในระดับดีมาก
ค่าเฉลี่ย 2.51-3.25	หมายถึง ระดับความคิดเห็นของกำลังพลกองบัญชาการ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ต่อการพัฒนาคุณภาพ การบริหารจัดการภาครัฐ อยู่ในระดับดี
ค่าเฉลี่ย 1.76-2.50	หมายถึง ระดับความคิดเห็นของกำลังพลกองบัญชาการ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ต่อการพัฒนาคุณภาพ การบริหารจัดการภาครัฐ อยู่ในระดับควรปรับปรุง
ค่าเฉลี่ย 1.00-1.75	หมายถึง ระดับความคิดเห็นของกำลังพลกองบัญชาการ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ต่อการพัฒนาคุณภาพ การบริหารจัดการภาครัฐ อยู่ในระดับต้องปรับปรุง

## บทที่ 4

### ผลการวิจัย

การศึกษาวิจัย เรื่อง ความคิดเห็นต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของบุคลากรกองบัญชาการ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ วัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของ กองบัญชาการ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ และเพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของ บุคลากรกองบัญชาการ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารของ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ จำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคล ซึ่งได้ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลจากกำลังพลใน สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ เป็นกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 175 คน ซึ่งผู้วิจัยได้นำเสนอผลการศึกษาวิจัยเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของ กองบัญชาการ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ

ตอนที่ 3 วิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของ บุคลากรกองบัญชาการ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ

#### ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ตารางที่ 4-1 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ชาย	80	45.71
หญิง	95	54.29
รวม	175	100.00

จากตารางที่ 4-1 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย เพศหญิง จำนวน 95 คน คิดเป็นร้อยละ 54.29 และเพศชาย จำนวน 80 คน คิดเป็น ร้อยละ 45.71 ตามลำดับ

ตารางที่ 4-2 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามอายุ

อายุ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ไม่เกิน 25 ปี	14	8.00
26-35 ปี	70	40.00
36-45 ปี	39	22.29
46-55 ปี	35	20.00
มากกว่า 55 ปี	17	9.71
รวม	175	100.00

จากตารางที่ 4-2 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม อายุ 26-35 ปี จำนวน 70 คน คิดเป็นร้อยละ 40.00 รองลงมา คือ กลุ่มอายุ 36-45 ปี จำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 22.29 กลุ่มอายุ 46-55 ปี จำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 20.00 กลุ่มอายุมากกว่า 55 ปี จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 9.71 และกลุ่มอายุไม่เกิน 25 ปี จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 8.00 ตามลำดับ

ตารางที่ 4-3 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามชั้นยศ

ชั้นยศ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
นายทหารสัญญาบัตร	56	32.00
นายทหารประทวน	78	44.57
ลูกจ้างประจำ	18	10.29
พนักงานราชการ	23	13.14
รวม	175	100.00

จากตารางที่ 4-3 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นนายทหารประทวน จำนวน 78 คน คิดเป็นร้อยละ 44.57 รองลงมา คือ นายทหารสัญญาบัตร จำนวน 56 คน คิดเป็นร้อยละ 32.00 พนักงานราชการ จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 13.14 และลูกจ้างประจำ จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 10.29 ตามลำดับ

ตารางที่ 4-4 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ต่ำกว่าปริญญาตรี	56	32.00
ปริญญาตรี	101	57.71
ปริญญาโท	17	9.71
สูงกว่าปริญญาโท	1	0.58
รวม	175	100.00

จากตารางที่ 4-4 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม ระดับการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 101 คน คิดเป็นร้อยละ 57.71 รองลงมา คือ ต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 56 คน คิดเป็นร้อยละ 32.00 ปริญญาโท จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 9.71 และน้อยที่สุด คือ สูงกว่าปริญญาโท จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.58 ตามลำดับ

ตารางที่ 4-5 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามระยะเวลาการทำงาน

ระยะเวลาการทำงาน	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ต่ำกว่า 10 ปี	64	36.57
11-15 ปี	36	20.57
15-20 ปี	10	5.71
21-25 ปี	24	13.71
มากกว่า 25 ปี	41	23.44
รวม	175	100.00

จากตารางที่ 4-5 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม ระยะเวลาการทำงานต่ำกว่า 10 ปี จำนวน 64 คน คิดเป็นร้อยละ 36.57 รองลงมา คือ ระยะเวลาการทำงานมากกว่า 25 ปี จำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 23.44 ระยะเวลาการทำงาน 11 - 15 ปี จำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 20.57 ระยะเวลาการทำงาน 21-25 ปี จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 13.71 และระยะเวลาการทำงาน 15-20 ปี จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 5.71 ตามลำดับ

## ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นบุคลากรเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการบริหาร จัดการภาครัฐของกองบัญชาการ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ

ตารางที่ 4-6 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นของบุคลากร  
กองบัญชาการ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหาร  
จัดการภาครัฐ ด้านการเตรียมความพร้อม

การเตรียมความพร้อม	ระดับความคิดเห็น				$\bar{X}$	SD	แปล ความ	อันดับ
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง				
1. สร้างความเข้าใจใน ลักษณะองค์กร และ สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติ ภารกิจ แก่เจ้าหน้าที่สถาบัน วิชาการป้องกันประเทศ	46 (26.3)	115 (65.7)	14 (8.0)	-	3.18	0.56	ดี	3
2. สถาบันวิชาการป้องกัน ประเทศ ได้กำหนดทิศทางและ กำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจที่ ชัดเจน มีการถ่ายทอดทิศทาง และนโยบายต่าง ๆ ไปสู่ระดับ ล่างอย่างทั่วถึง	43 (24.6)	116 (66.3)	16 (9.1)	-	3.15	0.56	ดี	5
3. กองบัญชาการ สถาบัน วิชาการป้องกันประเทศ พร้อม รับฟังและเรียนรู้ความต้องการ และความคาดหวังของผู้รับ บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	45 (25.7)	113 (64.6)	15 (8.6)	2 (1.1)	3.15	0.61	ดี	6

ตารางที่ 4-6 (ต่อ)

การเตรียมความพร้อม	ระดับความคิดเห็น				$\bar{X}$	SD	แปล ความ	อันดับ
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง				
4. กองบัญชาการ สถาบัน วิชาการป้องกันประเทศ ได้นำ ข้อมูลของผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาใช้ในการ วางแผนปฏิบัติงานหรือ ปรับปรุงกระบวนการพัฒนา ระบบราชการ	42 (24.0)	108 (61.7)	21 (12.0)	4 (2.3)	3.07	0.67	ดี	8
5. ผู้บังคับบัญชา ได้ส่งเสริมให้ กำลังพลทำงานอย่างถูกต้องตาม กฎระเบียบและหลักจริยธรรม	74 (42.3)	96 (54.9)	5 (2.9)	-	3.39	0.55	ดีมาก	1
6. กองบัญชาการ สถาบัน วิชาการป้องกันประเทศ ได้มี การ วิเคราะห์สภาพแวดล้อม จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และ อุปสรรคในการพัฒนา หน่วยงาน (SWOT Analysis)	48 (27.4)	111 (63.4)	14 (8.0)	2 (1.1)	3.17	0.61	ดี	4
7. สถาบันวิชาการป้องกัน ประเทศ มีการวางแผนและ กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์กล ยุทธ์และมีการใช้เวลาในการ วางแผนทั้งระยะสั้นและ ระยะยาว	49 (28.0)	114 (65.1)	10 (5.7)	2 (1.1)	3.20	0.59	ดี	2

ตารางที่ 4-6 (ต่อ)

การเตรียมความพร้อม	ระดับความคิดเห็น				$\bar{X}$	SD	แปล ความ	อันดับ
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง				
8. กองบัญชาการ สถาบัน วิชาการป้องกันประเทศมีการ ตอบสนองอย่างรวดเร็วในการ ปรับเปลี่ยนเป้าหมายและกล ยุทธ์เมื่อสิ่งแวดล้อมในการ ดำเนินการเปลี่ยนไป	40 (22.9)	120 (68.6)	15 (8.6)	-	3.14	0.54	ดี	7
รวม					3.18	0.42	ดี	

จากตารางที่ 4-6 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความคิดเห็นของกำลังพลกองบัญชาการ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐด้านการเตรียมความพร้อม โดยภาพรวมอยู่ในระดับดี มีค่าเฉลี่ย 3.18 (S.D. = 0.42) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า

กำลังพลมีความคิดเห็นว่า ผู้บังคับบัญชา ได้ส่งเสริมให้กำลังพลทำงานอย่างถูกต้องตามกฎระเบียบ และหลักจริยธรรม มากเป็นอันดับแรก มีค่าเฉลี่ย 3.39 (S.D = 0.55) รองลงมา คือ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ มีการวางแผนและกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์กลยุทธ์และมีกรอบเวลาในการวางแผน ทั้งระยะสั้นและระยะยาว มีค่าเฉลี่ย 3.20 (S.D = 0.59) สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ สร้างความเข้าใจในลักษณะองค์กร และสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติภารกิจ แก่เจ้าหน้าที่สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ มีค่าเฉลี่ย 3.18 (S.D = 0.56) กองบัญชาการ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ได้มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคในการพัฒนาหน่วยงาน (SWOT Analysis) มีค่าเฉลี่ย 3.17 (S.D = 0.61) สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ได้กำหนดทิศทางและกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจที่ชัดเจน มีการถ่ายทอดทิศทางและนโยบายต่าง ๆ ไปสู่ระดับล่างอย่างทั่วถึง มีค่าเฉลี่ย 3.15 (S.D = 0.56) กองบัญชาการ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ พร้อม-รับฟังและเรียนรู้ความต้องการ และความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีค่าเฉลี่ย 3.15 (S.D = 0.61) กองบัญชาการ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ มีการตอบสนองอย่างรวดเร็วในการปรับเปลี่ยนเป้าหมายและกลยุทธ์ เมื่อสิ่งแวดล้อม ในการดำเนินการ



เปลี่ยนไป มีค่าเฉลี่ย 3.14 (S.D = 0.54) และสุดท้ายคือ กองบัญชาการ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ได้นำข้อมูลของผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาใช้ในการวางแผนปฏิบัติงานหรือปรับปรุงกระบวนการพัฒนาระบบราชการ มีค่าเฉลี่ย 3.07 (S.D = 0.67)

ตารางที่ 4-7 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นของกำลังพล กองบัญชาการ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ด้านการปฏิบัติ

การปฏิบัติ	ระดับความคิดเห็น				$\bar{X}$	SD	แปลความ	อันดับ
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง				
1. กองบัญชาการ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศมี การพัฒนา กำลังพล ทั้งด้านการศึกษา และการฝึกอบรม เพื่อให้ งานมีประสิทธิภาพตามที่ กำหนดไว้	61 (34.9)	94 (53.7)	18 (10.3)	2 (1.1)	3.22	0.67	ดีมาก	1
2. กองบัญชาการ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ มีการยกย่อง ชมเชย ให้ รางวัล และสิ่งจูงใจในการ ทำงาน เพื่อเสริมสร้างให้ งานประสิทธิผล	58 (33.1)	98 (56.0)	17 (9.7)	2 (1.1)	3.21	0.66	ดี	2
3. กองบัญชาการ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ มี การประเมินและแจ้งผลการ ปฏิบัติงานบุคลากร เพื่อให้ เกิดการพัฒนาและปรับปรุง การทำงานที่ดี	49 (28.0)	99 (56.6)	25 (14.3)	2 (1.1)	3.11	0.68	ดี	5

ตารางที่ 4-7 (ต่อ)

การปฏิบัติ	ระดับความคิดเห็น				$\bar{X}$	SD	แปล ความ	อันดับ
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง				
4. กองบัญชาการ สถาบัน วิชาการป้องกันประเทศ ส่งเสริมสุขอนามัย ความ ปลอดภัย ปรับปรุง สภาพแวดล้อมในการทำงาน และอุปกรณ์ให้เหมาะสมกับ การทำงาน	38 (21.7)	113 (64.6)	20 (11.4)	2 (1.1)	3.06	0.65	ดี	7
5. กองบัญชาการ สถาบัน วิชาการป้องกันประเทศ มี การสนับสนุนกำลังพลใน เรื่อง นโยบาย สวัสดิการ และการบริการ โดย กำหนดให้ตรงกับ ความต้องการของกำลังพล	48 (27.4)	106 (60.6)	19 (10.9)	2 (1.1)	3.14	0.64	ดี	4
6. มีการกำหนดตัวชี้วัด กระบวนการจัดการ และ ความต้องการของ ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียอย่างชัดเจน	47 (26.9)	92 (52.6)	34 (19.4)	2 (1.1)	3.05	0.71	ดี	8
7. กองบัญชาการ สถาบัน วิชาการป้องกันประเทศ มี การติดตามและควบคุม กระบวนการในการ ปฏิบัติงานภายในองค์กร	53 (30.3)	104 (59.4)	18 (10.3)	-	3.20	0.61	ดี	3

ตารางที่ 4-7 (ต่อ)

การปฏิบัติ	ระดับความคิดเห็น				$\bar{X}$	SD	แปลความ	อันดับ
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง				
8. กองบัญชาการ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ วิชาการป้องกันประเทศมี การค้นหาแนวทางในการ ปรับปรุงกระบวนการ ดำเนินงานอยู่	48 (27.4)	101 (57.7)	24 (13.7)	2 (1.1)	3.11	0.67	ดี	6
	รวม				3.15	0.53	ดี	

จากตารางที่ 4-7 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของความคิดเห็นของกำลังพลกองบัญชาการ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐด้านการปฏิบัติ โดยภาพรวมอยู่ในระดับดี มีค่าเฉลี่ย 3.15 (S.D. = 0.53) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า

กำลังพลมีความคิดเห็นว่า กองบัญชาการ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศมีการพัฒนากำลังพลทั้งด้านการศึกษาและการฝึกอบรม เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพตามที่กำหนดไว้ มากเป็นอันดับแรกมีค่าเฉลี่ย 3.22 (S.D. = 0.67) รองลงมา คือ กองบัญชาการ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศมีการยกย่อง ชมเชย ให้รางวัล และสิ่งจูงใจในการทำงาน เพื่อเสริมสร้างให้งานมีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ย 3.21 (S.D. = 0.66) กองบัญชาการ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ มีการติดตามและควบคุมกระบวนการในการปฏิบัติงานภายในองค์กร มีค่าเฉลี่ย 3.20 (S.D. = 0.61) กองบัญชาการ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ มีการสนับสนุนกำลังพลในเรื่อง นโยบาย สวัสดิการ และการบริการ โดยกำหนดให้ตรงกับความต้องการของกำลังพล มีค่าเฉลี่ย 3.14 (S.D. = 0.64) กองบัญชาการ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ มีการประเมินและแจ้งผลการปฏิบัติงาน บุคลากร เพื่อให้เกิดการพัฒนาและปรับปรุง การทำงานที่ดี มีค่าเฉลี่ย 3.11, S.D. = 0.68) กองบัญชาการ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศมีการค้นหาแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานอยู่เสมอ มีค่าเฉลี่ย 3.11 (S.D. = 0.67) กองบัญชาการ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศมีการส่งเสริมสุขอนามัย ความปลอดภัย ปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงานและอุปกรณ์ให้เหมาะสมกับการทำงาน มีค่าเฉลี่ย 3.06 (S.D. = 0.65) และสุดท้าย คือ มีการกำหนดตัวชี้วัด

กระบวนการจัดการ และความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างชัดเจน มีค่าเฉลี่ย 3.05, S.D. = 0.71)

ตารางที่ 4-8 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นของกำลังพล กองบัญชาการ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ด้านการวัดและจัดการความรู้

การวัดและจัดการความรู้	ระดับความคิดเห็น				$\bar{X}$	SD	แปลความ	อันดับ
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง				
1. กองบัญชาการ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศมีกระบวนการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานที่ถูกต้องและมีความเหมาะสม	51 (29.1)	107 (61.1)	15 (8.6)	2 (1.1)	3.18	0.63	ดี	1
2. กองบัญชาการ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศมีกระบวนการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานในภาพรวมเพื่อช่วยให้ผู้บังคับบัญชานำผลการวิเคราะห์ดังกล่าวมาใช้ในการทบทวนผลการปฏิบัติงานและใช้วางแผนกลยุทธ์	33 (18.9)	129 (73.7)	11 (6.3)	2 (1.1)	3.10	0.54	ดี	5
3. กองบัญชาการ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศมีการสื่อสารให้กำลังพลได้รับทราบผลการวิเคราะห์การดำเนินงานในภาพรวมเพื่อใช้เป็นข้อมูลสนับสนุนการตัดสินใจในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ	47 (26.9)	98 (56.0)	30 (17.1)	-	3.10	0.66	ดี	6

ตารางที่ 4-8 (ต่อ)

การวัดและจัดการความรู้	ระดับความคิดเห็น				$\bar{X}$	SD	แปล ความ	อันดับ
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง				
4. กองบัญชาการ สถาบัน วิชาการป้องกันประเทศ มีการ จัดทำข้อมูลและมีสารสนเทศ พร้อมใช้งานอยู่เสมอ	40 (22.9)	111 (63.4)	22 (12.6)	2 (1.1)	3.08	0.63	ดี	7
5. ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย รวมทั้งองค์กรอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง สามารถที่จะเข้าถึง ข้อมูลและสารสนเทศภายใน หน่วยงานได้	52 (29.7)	97 (55.4)	24 (13.7)	2 (1.1)	3.14	0.68	ดี	2
6. กองบัญชาการ สถาบัน วิชาการป้องกันประเทศมี ระบบการจัดการข้อมูลและ สารสนเทศที่มีความเหมาะสม และมีความทันสมัย	53 (30.3)	92 (52.6)	28 (16.0)	2 (1.1)	3.12	0.70	ดี	4
7. กองบัญชาการ สถาบัน วิชาการป้องกันประเทศมีการ จัดการความรู้ มีการ แลกเปลี่ยนถ่ายทอดความรู้ จากทั้งภายในและภายนอก หน่วยงาน	49 (28.0)	100 (57.1)	26 (14.8)	-	3.13	0.64	ดี	3
รวม					3.12	0.52	ดี	

จากตารางที่ 4-8 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของความคิดเห็นของ  
กำลังพลกองบัญชาการ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ  
ภาครัฐด้านด้านการวัดและจัดการความรู้ โดยภาพรวมอยู่ในระดับดี มีค่าเฉลี่ย 3.12 (S.D. = 0.52)  
เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า

กำลังพลมีความคิดเห็นว่า กองบัญชาการ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศมีการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานที่ถูกต้องและมีความเหมาะสม มากเป็นอันดับแรก มีค่าเฉลี่ย 3.18 (S.D. = 0.63) รองลงมา คือ ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งองค์กรอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง สามารถที่จะเข้าถึงข้อมูลและสารสนเทศภายในหน่วยงานได้ มีค่าเฉลี่ย 3.14 (S.D. = 0.68) กองบัญชาการ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศมีการจัดการความรู้ มีการแลกเปลี่ยนถ่ายทอดความรู้จากทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน มีค่าเฉลี่ย 3.13 (S.D. = 0.64) กองบัญชาการ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศมีระบบการจัดการข้อมูลและสารสนเทศที่มีความเหมาะสมและมีความทันสมัย มีค่าเฉลี่ย 3.12 (S.D. = 0.70) กองบัญชาการ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศมีการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานในภาพรวมเพื่อช่วยให้ผู้บังคับบัญชานำผลการวิเคราะห์ ดังกล่าวมาใช้ในการทบทวนผลการปฏิบัติงานและใช้วางแผนกลยุทธ์ มีค่าเฉลี่ย 3.10 (S.D. = 0.54) กองบัญชาการ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศมีการสื่อสารให้กำลังพลได้รับทราบผลการวิเคราะห์การดำเนินงานในภาพรวม เพื่อใช้เป็นข้อมูลสนับสนุนการตัดสินใจในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ย 3.10 (S.D. = 0.66) และสุดท้าย คือ กองบัญชาการ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ มีการจัดทำข้อมูลและสารสนเทศพร้อมใช้งานอยู่เสมอ มีค่าเฉลี่ย 3.08 (S.D. = 0.63)

ตารางที่ 4-9 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นของกำลังพล กองบัญชาการ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ด้านผลการดำเนินงาน

ผลการดำเนินงาน	ระดับความคิดเห็น				$\bar{X}$	SD	แปลความ	อันดับ
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง				
1. กองบัญชาการ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ได้มีการนำข้อมูลด้านพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาใช้ในการพัฒนาและปรับปรุงการปฏิบัติงานในหน่วยงาน	39 (22.3)	102 (58.3)	32 (18.3)	2 (1.1)	3.02	0.67	ดี	10

ตารางที่ 4-9 (ต่อ)

ผลการดำเนินงาน	ระดับความคิดเห็น				$\bar{X}$	SD	แปล ความ	อันดับ
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง				
2. ผลลัพธ์ในการดำเนินงานของ กองบัญชาการ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ บรรลุความสำเร็จ ตามยุทธศาสตร์ เป้าหมาย และแผนปฏิบัติงานของ หน่วยงาน	42 (24.0)	113 (64.6)	20 (11.4)	-	3.13	0.58	ดี	5
3. หากผลการดำเนินงานไม่ เป็นไปตามเป้าหมาย หน่วยงานจะมีการวิเคราะห์ ประเด็นปัญหา และรีบแก้ไข อย่างทันที	41 (23.4)	108 (61.7)	24 (13.7)	2 (1.1)	3.07	0.64	ดี	8
4. ผู้บังคับบัญชามีการแจ้งผล การดำเนินงานที่ผ่านมารวมทั้งในข้อเสนอแนะ ในการปรับปรุงการปฏิบัติงาน	42 (24.0)	108 (61.7)	25 (14.3)	-	3.10	0.61	ดี	6
5. ผลการดำเนินงานมีความ เชื่อมโยงกับการพัฒนา คุณภาพ PMQA (งาน ก.พ.ร.) ซึ่งจะช่วยให้ หน่วยงานและส่วนราชการ ได้ยกระดับการปฏิบัติงานสู่ มาตรฐาน	45 (25.7)	100 (57.1)	28 (16.0)	2 (1.1)	3.07	0.68	ดี	9

ตารางที่ 4-9 (ต่อ)

ผลการดำเนินงาน	ระดับความคิดเห็น				$\bar{X}$	SD	แปล ความ	อันดับ
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง				
6. กองบัญชาการ สถาบัน วิชาการป้องกันประเทศได้ ให้ความสำคัญกับการ ดำเนินการตามเกณฑ์การ พัฒนาคุณภาพการบริหาร จัดการภาครัฐ (ตัวชี้วัดงาน ก.พ.ร. ของหน่วยงาน)	64 (36.6)	89 (50.9)	22 (12.6)	-	3.24	0.66	ดี	1
7. ท่านคิดว่ากองบัญชาการ สถาบันวิชาการป้องกัน ประเทศสามารถดำเนินการ ตามเกณฑ์การพัฒนา คุณภาพการบริหารจัดการ ภาครัฐ (ตัวชี้วัดงาน ก.พ.ร. ของหน่วยงาน) ได้เป็นอย่างดี	44 (25.1)	103 (58.9)	26 (14.9)	2 (1.1)	3.08	0.66	ดี	7
8. ท่านคิดว่าผู้บังคับบัญชามี ส่วนสำคัญในการผลักดัน การดำเนินการตามเกณฑ์ การพัฒนาคุณภาพการ บริหารจัดการภาครัฐ (ตัวชี้วัดงาน ก.พ.ร. ของ หน่วยงาน) ได้เป็นอย่างดี	53 (30.3)	96 (54.9)	26 (14.9)	-	3.15	0.66	ดี	4



ตารางที่ 4-9 (ต่อ)

ผลการดำเนินงาน	ระดับความคิดเห็น				$\bar{X}$	SD	แปล ความ	อันดับ
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง				
9. ท่านคิดว่า กำลังพลทุก คนมีส่วนสำคัญในการ ผลักดันการดำเนินการตาม เกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการ บริหารจัดการภาครัฐ (ตัวชี้วัดงาน ก.พ.ร. ของ หน่วยงาน) ได้เป็นอย่างดี	51 (29.1)	100 (57.1)	24 (13.7)	-	3.15	0.64	ดี	3
10. ท่านคิดว่า กระ ประสานงานภายในหน่วยงาน มีส่วนสำคัญในการผลักดัน การดำเนินการตามเกณฑ์การ พัฒนาคุณภาพการบริหาร จัดการภาครัฐ (ตัวชี้วัดงาน ก.พ.ร. ของหน่วยงาน) ได้เป็น อย่างดี	59 (33.7)	87 (49.7)	27 (15.4)	2 (1.1)	3.16	0.72	ดี	2
รวม					3.12	0.51	ดี	

จากตารางที่ 4-9 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของความคิดเห็นของ กำลังพลกองบัญชาการ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ ภาครัฐด้านผลการดำเนินงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับดี มีค่าเฉลี่ย 3.12 (S.D. = 0.51) เมื่อพิจารณา เป็นรายข้อพบว่า

กำลังพลมีความเห็นว่า กองบัญชาการ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศได้ให้ความสำคัญ กับการดำเนินการตามเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (ตัวชี้วัดงาน ก.พ.ร. ของ หน่วยงาน) มากเป็นอันดับแรก มีค่าเฉลี่ย 3.24 (S.D. = 0.66) รองลงมา คือ ท่านคิดว่า กระ ประสานงานภายในหน่วยงาน มีส่วนสำคัญในการผลักดันการดำเนินการตามเกณฑ์การพัฒนา คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (ตัวชี้วัดงาน ก.พ.ร. ของหน่วยงาน) ได้เป็นอย่างดี มีค่าเฉลี่ย 3.16

(S.D. = 0.72) ท่านคิดว่า กำลังพลทุกคนมีส่วนสำคัญในการผลักดันการดำเนินการตามเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (ตัวชี้วัดงาน ก.พ.ร. ของหน่วยงาน) ได้เป็นอย่างดี มีค่าเฉลี่ย 3.15 (S.D. = 0.64) ท่านคิดว่าผู้บังคับบัญชามีส่วนสำคัญในการผลักดันการดำเนินการตามเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (ตัวชี้วัดงาน ก.พ.ร. ของหน่วยงาน) ได้เป็นอย่างดี มีค่าเฉลี่ย 3.15 (S.D. = 0.66) ผลลัพธ์ในการดำเนินงานของ กองบัญชาการสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ บรรลุความสำเร็จตามยุทธศาสตร์ เป้าหมาย และแผนปฏิบัติงานของหน่วยงาน มีค่าเฉลี่ย 3.13 (S.D. = 0.58) ผู้บังคับบัญชามีการแจ้งผลการดำเนินงานที่ผ่านมารวมทั้งในข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ย 3.10 (S.D. = 0.61) ท่านคิดว่ากองบัญชาการ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศสามารถดำเนินการตามเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (ตัวชี้วัดงาน ก.พ.ร. ของหน่วยงาน) ได้เป็นอย่างดี มีค่าเฉลี่ย 3.08 (S.D. = 0.66) หากผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายหน่วยงานจะมีการวิเคราะห์ประเด็นปัญหา และรีบแก้ไขอย่างทันที มีค่าเฉลี่ย 3.07 (S.D. = 0.64) ผลการดำเนินงานมีความเชื่อมโยงกับการพัฒนาคุณภาพ PMQA (งาน ก.พ.ร.) ซึ่งจะช่วยให้หน่วยงาน และส่วนราชการ ได้ยกระดับการปฏิบัติงานสู่มาตรฐาน มีค่าเฉลี่ย 3.07 (S.D. = 0.68) และสุดท้าย คือ กองบัญชาการ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ได้มีการนำข้อมูลด้านพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้บริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาใช้ในการพัฒนาและปรับปรุงการปฏิบัติงานในหน่วยงาน มีค่าเฉลี่ย 3.02 (S.D. = 0.67)

ตารางที่ 4-10 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นของกำลังพลกองบัญชาการสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ โดยรวม

ระดับความคิดเห็น	$\bar{X}$	SD	แปลความ	อันดับ
1. ด้านการเตรียมความพร้อม	3.18	0.42	ดี	1
2. ด้านการปฏิบัติ	3.15	0.54	ดี	2
3. ด้านการวัดและจัดการความรู้	3.12	0.52	ดี	4
4. ด้านผลการดำเนินงาน	3.12	0.51	ดี	3
รวม	3.14	0.43	ดี	

จากตารางที่ 4-10 พบว่าระดับความคิดเห็นของกำลังพลกองบัญชาการ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในภาพรวมอยู่ในระดับ ดี มีค่าเฉลี่ย 3.14 (S.D. = 0.43)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ด้านที่มีระดับความคิดเห็นสูงสุด คือ ด้านการเตรียมความพร้อม มีค่าเฉลี่ย 3.18 (S.D. = 0.42) รองลงมา คือ ด้านการปฏิบัติ มีค่าเฉลี่ย 3.15 (S.D. = 0.52) ด้านการวัดและจัดการความรู้ มีค่าเฉลี่ย 3.12 (S.D. = 0.52) และด้านผลการดำเนินงาน มีค่าเฉลี่ย 3.12 (S.D. = 0.51) ตามลำดับ

### ตอนที่ 3 วิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็น กำลังพลกองบัญชาการ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารของ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ

สมมติฐานที่ 1 กำลังพลของ กองบัญชาการ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ที่มีเพศต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐต่างกัน

ตารางที่ 4-11 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ จำแนกตามเพศ

ระดับความคิดเห็นต่อการพัฒนา คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	เพศชาย		เพศหญิง		t	Sig.
	n = 80		n = 95			
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
ด้านการเตรียมความพร้อม	3.17	0.45	3.19	0.39	0.29	0.77
ด้านการปฏิบัติ	3.13	0.56	3.18	0.52	0.57	0.57
ด้านการวัดและจัดการความรู้	3.14	0.51	3.11	0.54	0.33	0.75
ด้านผลการดำเนินงาน	3.09	0.54	3.14	0.48	0.57	0.57
เฉลี่ยรวม	3.13	0.45	3.15	0.42	0.32	0.75

จากตารางที่ 4-11 พบว่า ระดับความคิดเห็นของกำลังพลกองบัญชาการ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ จำแนกตามเพศโดยรวมไม่แตกต่างกัน ( $t = 0.32$ , Sig. = 0.75) จึงปฏิเสธสมมติฐานที่ 1

สมมติฐานที่ 2 กำลังพลของ กองบัญชาการ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ที่มีอายุต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐต่างกัน

ตารางที่ 4-12 ผลการวิเคราะห์ เปรียบเทียบค่าเฉลี่ย ความแตกต่างของระดับความคิดเห็นต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ จำแนกตามอายุ

อายุ	$\bar{X}$	SD
ไม่เกิน 25 ปี	3.04	0.42
26-35 ปี	3.18	0.47
36-45 ปี	3.14	0.45
46-55 ปี	3.08	0.30
มากกว่า 55 ปี	3.20	0.46
ภาพรวม	3.14	0.43

จากตารางที่ 4-12 พบว่า มีระดับความคิดเห็นของกำลังพลกองบัญชาการ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ มีระดับความคิดเห็น โดยภาพรวมทั้ง 5 กลุ่มพบว่า บุคลากร มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับดี มีค่าเฉลี่ย 3.14

ซึ่งเมื่อพิจารณารายกลุ่มพบว่า บุคลากรกลุ่มอายุ มากกว่า 55 ปี มีระดับความคิดเห็นสูงที่สุด มีค่าเฉลี่ย 3.20 รองลงมาคือ อายุ 26-35 ปี (มีค่าเฉลี่ย 3.18) อายุ 36-45 ปี (มีค่าเฉลี่ย 3.14) อายุ 46-55 ปี (มีค่าเฉลี่ย 3.08) และอายุไม่เกิน 25 ปี (มีค่าเฉลี่ย 3.04)

ตารางที่ 4-13 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวเพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างระดับความคิดเห็นต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ จำแนกตามอายุ

แหล่งความแปรปรวน	SS	Df	MS	F	Sig.
ระหว่างกลุ่ม	0.45	4	0.11	0.60	0.67
ภายในกลุ่ม	31.86	170	0.19		
รวม	32.31	174			

จากตารางที่ 4-13 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวที่ได้เปรียบเทียบความแตกต่างระดับความคิดเห็นต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ จำแนกตามอายุ พบว่ากำลังพลที่มีอายุแตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ จำแนกตามอายุไม่แตกต่างกัน จึงปฏิเสธสมมติฐานที่ 2

สมมติฐานที่ 3 กำลังพลของ กองบัญชาการ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ที่มีชั้นยศต่างกันมีความคิดเห็นต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐต่างกัน

ตารางที่ 4-14 ผลการวิเคราะห์ เปรียบเทียบค่าเฉลี่ย ความแตกต่างของระดับความคิดเห็นต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ จำแนกตามชั้นยศ

ชั้นยศ	$\bar{X}$	SD
นายทหารสัญญาบัตร	3.25	0.35
นายทหารประทวน	3.11	0.50
ลูกจ้างประจำ	3.09	0.43
พนักงานราชการ	3.05	0.30
ภาพรวม	3.14	0.43

จากตารางที่ 4-14 พบว่า กำลังพลมีระดับความคิดเห็นของกำลังพลกองบัญชาการ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ มีระดับความคิดเห็นโดยภาพรวมทั้ง 4 กลุ่มพบว่า กำลังพลมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับดี มีค่าเฉลี่ย 3.14

ซึ่งเมื่อพิจารณารายกลุ่มพบว่านายทหารสัญญาบัตร มีระดับความคิดเห็นสูงที่สุด มีค่าเฉลี่ย 3.25 รองลงมาคือ นายทหารประทวน (มีค่าเฉลี่ย 3.11) ลูกจ้างประจำ (มีค่าเฉลี่ย 3.09) และพนักงานราชการ (มีค่าเฉลี่ย 3.05)

ตารางที่ 4-15 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวเพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างระดับ  
ความคิดเห็นต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ จำแนกตามชั้นยศ

แหล่งความแปรปรวน	SS	Df	MS	F	Sig.
ระหว่างกลุ่ม	1.00	3	0.33	1.82	0.14
ภายในกลุ่ม	31.31	171	0.18		
รวม	32.31	174			

จากตารางที่ 4-15 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวที่ได้เปรียบเทียบความแตกต่างระดับความคิดเห็นต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ จำแนกตามชั้นยศ พบว่ากำลังพลที่มีชั้นยศแตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ จำแนกตามชั้นยศไม่แตกต่างกัน จึงปฏิเสธสมมติฐานที่ 3

สมมติฐานที่ 4 กำลังพลของ กองบัญชาการ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐต่างกัน

ตารางที่ 4-16 ผลการวิเคราะห์ เปรียบเทียบค่าเฉลี่ย ความแตกต่างระดับความคิดเห็นต่อการพัฒนา  
คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ จำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	$\bar{X}$	SD
ต่ำกว่าปริญญาตรี	3.07	0.41
ปริญญาตรี	3.20	0.43
ปริญญาโท	3.09	0.49
สูงกว่าปริญญาโท	3.00	0.00
ภาพรวม	3.14	0.43

จากตารางที่ 4-16 พบว่า กำลังพลมีระดับความคิดเห็นของกำลังพลกองบัญชาการ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ มีระดับความคิดเห็น โดยภาพรวมทั้ง 4 กลุ่มพบว่า กำลังพลมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับดี มีค่าเฉลี่ย 3.14

ซึ่งเมื่อพิจารณารายกลุ่มพบว่า กำลังพลที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี มีระดับความคิดเห็นสูงที่สุด มีค่าเฉลี่ย 3.20 รองลงมาคือ ปริญญาโท (มีค่าเฉลี่ย 3.09) ต่ำกว่าปริญญาตรี (มีค่าเฉลี่ย 3.07) และสูงกว่าปริญญาโท (มีค่าเฉลี่ย 3.00)

ตารางที่ 4-17 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวเพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างระดับความคิดเห็นต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ จำแนกตามระดับการศึกษา

แหล่งความแปรปรวน	SS	Df	MS	F	Sig.
ระหว่างกลุ่ม	0.64	3	0.21	1.15	0.33
ภายในกลุ่ม	31.68	171	0.19		
รวม	32.31	174			

จากตารางที่ 4-17 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวที่ได้เปรียบเทียบความแตกต่างระดับความคิดเห็นต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ จำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า กำลังพลที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ จำแนกตามระดับการศึกษาไม่แตกต่างกัน จึงปฏิเสธสมมติฐานที่ 4

สมมติฐานที่ 5 กำลังพลของ กองบัญชาการ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ที่มีระยะเวลาการทำงานต่างกันมีความคิดเห็นต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐต่างกัน

ตารางที่ 4-18 ผลการวิเคราะห์ เปรียบเทียบค่าเฉลี่ย ความแตกต่างระดับความคิดเห็นต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ จำแนกตามระยะเวลาการทำงาน

ระยะเวลาการทำงาน	$\bar{X}$	SD
ต่ำกว่า 10 ปี	3.22	0.46
11 - 15 ปี	2.89	0.41
15 - 20 ปี	3.26	0.44
21 - 25 ปี	3.20	0.33
มากกว่า 25 ปี	3.19	0.38
ภาพรวม	3.14	0.43

จากตารางที่ 4-18 พบว่า กำลังพลมีระดับความคิดเห็นของกำลังพลกองบัญชาการ  
สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ มีระดับความ  
คิดเห็น โดยภาพรวมทั้ง 4 กลุ่มพบว่า กำลังพลมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับดี มีค่าเฉลี่ย 3.14

ซึ่งเมื่อพิจารณารายกลุ่มพบว่า กำลังพลที่มีระยะเวลาการทำงาน 15-20 ปี มีระดับความ  
คิดเห็น สูงที่สุด มีค่าเฉลี่ย 3.26 รองลงมาคือ ต่ำกว่า 10 ปี (มีค่าเฉลี่ย 3.22) 21-25 ปี (มีค่าเฉลี่ย 3.20)  
มากกว่า 25 ปี (มีค่าเฉลี่ย 3.19) และ 11-15 ปี (มีค่าเฉลี่ย 2.89)

ตารางที่ 4-19 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวเพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างระดับ  
ความคิดเห็นต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ จำแนกตามระยะเวลา  
การทำงาน

แหล่งความแปรปรวน	SS	Df	MS	F	Sig.
ระหว่างกลุ่ม	3.01	4	0.75	4.36	0.00*
ภายในกลุ่ม	29.31	170	0.17		
รวม	32.31	174			

$P < 0.05$

จากตารางที่ 4-19 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวที่ได้เปรียบเทียบความ  
แตกต่าง ระดับความคิดเห็นต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ จำแนกตามระยะเวลา  
การทำงาน พบว่า บุคลากร ที่มีระยะเวลาการทำงานแตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นต่อการพัฒนา  
คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ จำแนกตามระดับการศึกษา แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ  
ที่ระดับ 0.05 จึงยอมรับสมมติฐานที่ 5



ตารางที่ 4-20 สรุปการวิเคราะห์ เปรียบเทียบความแตกต่างระดับความคิดเห็นต่อการพัฒนาคุณภาพ การบริหารจัดการภาครัฐกับตัวแปร เพศ อายุ ชั้นยศ ระดับการศึกษา และระยะเวลาการทำงาน

สมมติฐาน	ผลทดสอบสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 1 กำลังพลของ กองบัญชาการ สถาบันวิชาการป้องกัน ประเทศ ที่มีเพศต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการพัฒนาคุณภาพการ บริหารจัดการภาครัฐต่างกัน	ปฏิเสธสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 2 กำลังพลของ กองบัญชาการ สถาบันวิชาการป้องกัน ประเทศ ที่มีอายุต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการพัฒนาคุณภาพการ บริหารจัดการภาครัฐต่างกัน	ปฏิเสธสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 3 กำลังพลของ กองบัญชาการ สถาบันวิชาการป้องกัน ประเทศ ที่มีชั้นยศต่างกันมีความคิดเห็นต่อการพัฒนาคุณภาพการ บริหารจัดการภาครัฐต่างกัน	ปฏิเสธสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 4 กำลังพลของ กองบัญชาการ สถาบันวิชาการป้องกัน ประเทศ ที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการพัฒนา คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐต่างกัน	ปฏิเสธสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 5 กำลังพลของ กองบัญชาการ สถาบันวิชาการป้องกัน ประเทศ ที่มีระยะเวลาการทำงานต่างกันมีความคิดเห็นต่อการพัฒนา คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐต่างกัน	ยอมรับสมมติฐาน

จากตารางที่ 4-20 สรุปการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างระดับความคิดเห็นต่อการ พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ด้านการเตรียมความพร้อม ด้านการปฏิบัติ ด้านการวัดและ จัดการความรู้ และด้านผลการดำเนินงาน ซึ่งมีตัวแปรอิสระคือ เพศ อายุ ชั้นยศ ระดับการศึกษา และ ระยะเวลาการทำงาน พบว่า ปฏิเสธสมมติฐาน 4 ข้อ คือ เพศ อายุ ชั้นยศ และระดับการศึกษา และ ยอมรับสมมติฐาน 1 ข้อ คือ ด้านระยะเวลาการทำงาน

#### สรุปผลการวิเคราะห์ผลการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลของกำลังพลที่เป็นกลุ่มตัวอย่างพบว่า ระดับความคิดเห็นของกำลัง พลกองบัญชาการ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ในภาพรวมอยู่ในระดับ ดี มีค่าเฉลี่ย 3.14 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ระดับความคิดเห็นของกำลัง

ผลของบัญชาการ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ด้านที่มีระดับความคิดเห็นสูงสุด คือ ด้านการเตรียมความพร้อม รองลงมา คือ ด้านการปฏิบัติ ด้านการวัดและจัดการความรู้ และด้านผลการดำเนินงาน ตามลำดับ และผลจากการวิเคราะห์ เปรียบเทียบระดับความคิดเห็นฯ พบว่า

สมมติฐานที่ 1 กำลังพลของ กองบัญชาการ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ที่มีเพศต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐไม่ต่างกัน

สมมติฐานที่ 2 กำลังพลของ กองบัญชาการ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ที่มีอายุต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐไม่ต่างกัน

สมมติฐานที่ 3 กำลังพลของ กองบัญชาการ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ที่มีชั้นยศต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐไม่ต่างกัน

สมมติฐานที่ 4 กำลังพลของ กองบัญชาการ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐไม่ต่างกัน

สมมติฐานที่ 5 กำลังพลของ กองบัญชาการ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ที่มีระยะเวลาการทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐต่างกัน

สรุปผลจากการศึกษาเปรียบเทียบความแตกต่างระดับความคิดเห็นต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ทั้ง 4 ด้าน ภาพรวมพบว่า ปฏิเสธสมมติฐาน 4 ข้อ คือ เพศ อายุ ชั้นยศ และระดับการศึกษา ที่แตกต่างกันมีระดับความคิดเห็น ไม่แตกต่างกัน และยอมรับสมมติฐาน 1 ข้อ คือ ด้านระยะเวลาการทำงาน ที่แตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นแตกต่างกัน

## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

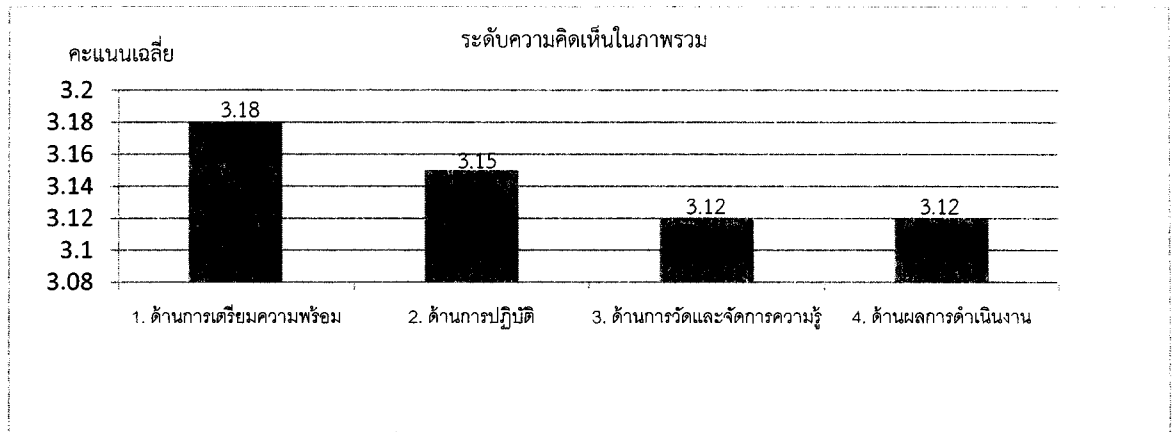
การศึกษาวิจัยเรื่อง “ความคิดเห็นต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของบุคลากรกองบัญชาการ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ” เป็นการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นของ กำลังพลกองบัญชาการ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของ กองบัญชาการ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ และเพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของ กำลังพลกองบัญชาการ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารของ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ จำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคลของกำลังพล

การดำเนินการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ได้พิจารณา จำนวนประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากร กองบัญชาการ สถาบันวิชาการป้องกัน จำนวนทั้งสิ้น 175 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม ความคิดเห็นต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของ บุคลากรกองบัญชาการ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ โดยผู้วิจัยได้สร้างแบบสอบถามขึ้นตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ซึ่งได้รับการตรวจสอบและเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิ และได้นำไปทดลองใช้กับกำลังพลของกองบัญชาการ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ซึ่งเป็นประชากรที่ใกล้เคียงกับประชากรที่ศึกษาจำนวน 30 คน เพื่อทดสอบความเชื่อมั่น โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์ของ ครอนบาค (Coefficient alpha of conbach)

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม กับบุคลากรของ กองบัญชาการ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ จำนวน 175 คน โดยมีหนังสือขออนุญาตแจกแบบสอบถามผ่าน รอง เสนาธิการ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ เป็นเวลา 2 สัปดาห์ โดยผู้วิจัยไปปรับแบบสอบถามคืนด้วยตนเอง โดยได้รับแบบสอบถามคืนครบทั้ง 175 ชุด ไม่มีการสูญหาย คิดเป็นร้อยละ 100.00 สรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

## สรุปผลการวิจัย



ภาพที่ 5-1 ระดับความคิดเห็นของกำลังพลกองบัญชาการ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในภาพรวม

พบว่าระดับความคิดเห็นต่อการพัฒนา คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของ บุคลากร กองบัญชาการ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ในภาพรวมอยู่ในระดับ ดี มีค่าเฉลี่ย 3.14 (S.D. = 0.43)

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีระดับความคิดเห็นสูงสุด คือ ด้านการเตรียมความพร้อม มีค่าเฉลี่ย 3.18 (S.D. = 0.42) รองลงมา คือ ด้านการปฏิบัติ มีค่าเฉลี่ย 3.15 (S.D. = 0.52) ด้านผลการดำเนินงาน มีค่าเฉลี่ย 3.12 (S.D. = 0.51) และด้านการวัดและจัดการความรู้ มีค่าเฉลี่ย 3.12 (S.D. = 0.52) ตามลำดับ

จากตารางที่ 4-10 สรุปการวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างระดับความคิดเห็นต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ด้านการเตรียมความพร้อม ด้านการปฏิบัติ ด้านการวัดและจัดการความรู้ และด้านผลการดำเนินงาน ซึ่งมีตัวแปรอิสระคือ เพศ อายุ ชั้นยศ ระดับการศึกษา และระยะเวลาการทำงาน พบว่า ปฏิเสธสมมติฐาน 4 ข้อ คือ เพศ อายุ ชั้นยศ และระดับการศึกษา และยอมรับสมมติฐาน 1 ข้อ คือ ด้านระยะเวลาการทำงาน เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ด้านที่มีระดับความคิดเห็นสูงสุด คือ ด้านการเตรียมความพร้อม มีค่าเฉลี่ย 3.18 (S.D. = 0.42) รองลงมา คือ ด้านการปฏิบัติ มีค่าเฉลี่ย 3.15 (S.D. = 0.52) ด้านการวัดและจัดการความรู้ มีค่าเฉลี่ย 3.12 (S.D. = 0.52) และด้านผลการดำเนินงาน มีค่าเฉลี่ย 3.12 (S.D. = 0.51) ตามลำดับ

ผลการศึกษาพบว่า บุคลากร กองบัญชาการ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ จำนวน 175 คน ที่ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุเฉลี่ยส่วนใหญ่ 26-35 ปี เป็นนายทหาร

ประทอนมากกว่า นายทหารสัญญาบัตร และพนักงานราชการ ศีรษะระดับปริญญาตรีมากที่สุด รองลงมาได้แก่ ต่ำกว่าปริญญาตรี ระยะเวลาในการทำงานของกำลังพลส่วนใหญ่ต่ำกว่า 10 ปี

#### **ด้านการเตรียมความพร้อม**

ความคิดเห็นต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของ บุคลากรกองบัญชาการ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ด้านการเตรียมความพร้อม กำลังพลส่วนใหญ่เห็นว่าผู้บังคับบัญชา ได้มีการส่งเสริมให้กำลังพลทำงานอย่างถูกต้อง ตามกฎระเบียบ และหลักจริยธรรม รองลงมาคือ กำลังพลมีความคิดเห็นว่าสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ มีการวางแผนและกำหนดประเด็น ยุทธศาสตร์กลยุทธ์และมีกรอบเวลาในการวางแผนทั้งระยะสั้นและระยะยาว ส่วนที่ กำลังพลเห็นด้วยน้อยที่สุด ได้แก่ กองบัญชาการ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ได้นำข้อมูลของผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาใช้ในการวางแผนปฏิบัติงานหรือปรับปรุงกระบวนการพัฒนาระบบราชการ

#### **ด้านการปฏิบัติ**

ความคิดเห็นต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของ บุคลากรกองบัญชาการ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ด้านการปฏิบัติ กำลังพลส่วนใหญ่เห็นว่า กองบัญชาการ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ มีการพัฒนากำลังพล ทั้งด้านการศึกษาและการฝึกอบรม เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพตามที่กำหนดไว้ รองลงมาคือ เห็นว่า กองบัญชาการ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ มีการยกย่อง ชมเชย ให้รางวัล และสิ่งจูงใจในการทำงาน เพื่อเสริมสร้างให้งานประสิทธิผล เห็นด้วยน้อยที่สุดคือ มีการกำหนดตัวชี้วัดกระบวนการจัดการ และความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างชัดเจน

#### **ด้านการวัดและจัดการความรู้**

ความคิดเห็นต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของ บุคลากรกองบัญชาการ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ด้านการวัดและจัดการความรู้ กำลังพลส่วนใหญ่แสดงความคิดเห็นเห็นด้วยมากที่สุดในหัวข้อ กองบัญชาการ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศมีการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง ความคิดเห็นรองลง คือ ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งองค์การอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง สามารถที่จะเข้าถึงข้อมูลและสารสนเทศภายในหน่วยงานได้ เห็นด้วยน้อยที่สุดคือ กองบัญชาการ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ มีการจัดทำข้อมูลและมีสารสนเทศพร้อมใช้งานอยู่เสมอ

#### **ด้านผลการดำเนินงาน**

ความคิดเห็นต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของ บุคลากรกองบัญชาการ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ด้านผลการดำเนินงาน กำลังพลส่วนใหญ่ กำลังพลส่วนใหญ่แสดงความคิดเห็น เห็นด้วยมากที่สุดในหัวข้อ กองบัญชาการ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศได้ให้

ความสำคัญกับการดำเนินการตามเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (ตัวชี้วัดงาน ก.พ.ร. ของหน่วยงาน) รองลงมาเห็นว่า การประสานงานภายในหน่วยงาน มีส่วนสำคัญในการ ผลักดันการดำเนินการตามเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (ตัวชี้วัดงาน ก.พ.ร. ของหน่วยงาน) ได้เป็นอย่างดี และความคิดเห็นด้านผลการดำเนินงานน้อยที่สุด คือ กองบัญชาการ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ มีการนำข้อมูลด้านพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มาใช้ในการพัฒนาและปรับปรุงการปฏิบัติงานในหน่วยงาน

การเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของ บุคลากร กองบัญชาการ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ จำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคลของกำลังพล

การเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของ บุคลากร กองบัญชาการ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ โดยจำแนกตามประเภทข้อมูลส่วนบุคคลได้แก่

1. การเปรียบเทียบความคิดเห็นจำแนกตามเพศ ทั้งเพศชาย และเพศหญิง มีความคิดเห็น ต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของ บุคลากรกองบัญชาการ สถาบันวิชาการป้องกัน ประเทศ ไม่แตกต่างกัน โดยให้ระดับความคิดเห็นในเรื่อง การเตรียมความพร้อมมากที่สุด ซึ่งอยู่ใน เกณฑ์ดี รองลงมา ได้แก่ ด้านการวัดและการจัดการความรู้

2. การเปรียบเทียบความคิดเห็นจำแนกตามอายุ พบว่าทุกระดับอายุ มีความคิดเห็นต่อการ พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของ บุคลากรกองบัญชาการ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ไม่แตกต่างกัน โดยผู้มีอายุ 55 ปีขึ้นไป มีระดับความคิดเห็นมากที่สุด ในด้านการปฏิบัติ รองลงมา คือด้านการวัดและการจัดการความรู้ ระดับความคิดเห็นรองลงมาคือ ผู้ที่มีอายุ 26-35 ปี และน้อย ที่สุดคือ อายุไม่เกิน 25 ปี

3. การเปรียบเทียบความคิดเห็นจำแนกตามชั้นยศ มีความคิดเห็นต่อการพัฒนาคุณภาพ บริหารจัดการภาครัฐของ บุคลากรกองบัญชาการ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ พบว่า มีความ คิดเห็น ไม่แตกต่างกัน ระดับนายทหารสัญญาบัตร มีระดับความคิดเห็นสูงที่สุด รองลงมาคือ นายทหารประทวน และน้อยที่สุด คือ พนักงานราชการ

4. การเปรียบเทียบความคิดเห็นจำแนกตามระดับการศึกษา มีความคิดเห็นต่อการพัฒนา คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของ บุคลากรกองบัญชาการ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ พบว่า มี ความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน กำลังพลที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี มีระดับความคิดเห็นสูงที่สุด รองลงมาคือ ปริญญาโท และน้อยที่สุดคือ ระดับการศึกษาสูงกว่าระดับปริญญาโท

5. การเปรียบเทียบความคิดเห็นจำแนกตามระยะเวลาการทำงานพบว่า มีความคิดเห็นต่อ การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของ บุคลากรกองบัญชาการ สถาบันวิชาการป้องกัน ประเทศ มีความคิดเห็นแตกต่างกัน กำลังพลที่มีระยะเวลาการทำงาน 15-20 ปี ให้ความคิดเห็นสูง

ที่สุด รองลงมาคือ กำลังพล ที่มีระยะเวลาการทำงานต่ำกว่า 10 ปี และคิดเห็นน้อยที่สุดคือ กำลังพล ที่มีระยะเวลาการทำงาน 21-25 ปี

## อภิปรายผล

1. การศึกษาความคิดเห็นต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของ บุคลากร กองบัญชาการ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ที่ได้ดำเนินการวิจัย โดยมีผลการศึกษาในข้อคิดเห็นของกำลังพล เห็นด้วยมากที่สุด คือ ด้านการเตรียมความพร้อม รองลงมาเป็นด้านการปฏิบัติ ด้านการวัดและจัดการความรู้ และด้านผลการดำเนินงานตามลำดับ ระดับความคิดเห็นของกำลังพลส่วนใหญ่เห็นด้วย กับการบริหารจัดการภาครัฐ ที่สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาระบบราชการ แนวคิดเกี่ยวกับเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public sector management quality award: PMQA)

การศึกษารั้งนี้สอดคล้องกับผลงานการวิจัยของ จิตตญา ลัดดาภิรมย์ (2552) ศึกษาเรื่อง “การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ กรณีศึกษากรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข” เป็นการวิจัยเชิงวิเคราะห์เพื่อประเมินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ตามความคิดเห็นของข้าราชการ และพนักงานราชการกรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข พบว่าข้าราชการและพนักงานส่วนใหญ่ ประเมินการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในภาพรวมอยู่ในระดับดีมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทุกด้าน คือ ด้านการเตรียมความพร้อม ด้านการปฏิบัติ ด้านการวัดและจัดการความรู้ และด้านผลการดำเนินงาน อยู่ในระดับดีมาก

นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลงานการวิจัย ของสุภารัตน์ เลสงาม (2553) ศึกษาเรื่อง ความคิดเห็นของบุคลากรต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ศึกษาเฉพาะกรณี จังหวัดสมุทรสงคราม มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ และระดับความคิดเห็นของบุคลากรในจังหวัดสมุทรสงครามที่มีต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ กลุ่มประชากรที่ใช้ศึกษา ได้แก่ บุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ จำนวน 143 คนจากหน่วยงานต่าง ๆ ในจังหวัดสมุทรสงคราม 30 หน่วยงาน ผลการวิจัยพบว่า ระดับความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในภาพรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 0.81) และระดับความคิดเห็นของบุคลากรในจังหวัดสมุทรสงครามที่มีต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ในภาพรวมเห็นด้วยในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.94) โดยแบ่งเป็น 4 ด้าน ด้านที่บุคลากรมีความคิดเห็นมากที่สุด ได้แก่ ด้านการวางแผนยุทธศาสตร์ (ค่าเฉลี่ย 4.37) รองลงมาคือด้านการจัดกระบวนการด้านประสิทธิภาพ (ค่าเฉลี่ย 3.96) ด้านข้อมูลเกี่ยวกับการ

ให้บริการ (ค่าเฉลี่ย 3.82) และด้านที่บุคลากรเห็นด้วยน้อยที่สุด คือ ด้านการจัดการความรู้ (ค่าเฉลี่ย 3.64)

และสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ เถลิงศักดิ์ พิริยะพงศ์ (2554) ที่ได้ศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติตามแนวคิดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ของเจ้าหน้าที่สาธารณสุข สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดระนอง” โดยมีวัตถุประสงค์ที่ศึกษา ความรู้ความคิดเห็น และการปฏิบัติตามแนวคิด การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง ระดับความรู้และความคิดเห็น กับการปฏิบัติตามการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ของเจ้าหน้าที่สาธารณสุข หน่วยงานย่อยในสังกัด สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดระนอง ผลการวิจัยพบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ในภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก

จากทฤษฎี, นโยบาย และผลงานวิจัยที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้นสอดคล้องกับการศึกษาความคิดเห็นต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของ บุคลากรกองบัญชาการ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ

การเปรียบเทียบความคิดเห็นต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของ บุคลากรกองบัญชาการ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ

จากการวิจัยที่ได้จำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคลของบุคลากร พบว่า ความคิดเห็นต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของ บุคลากรกองบัญชาการ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ จำแนกตาม เพศ อายุชั้นยศ และระดับการศึกษา ที่แตกต่างกัน แต่มีความคิดเห็นที่ไม่แตกต่างกัน ส่วนที่แตกต่างคือ จำแนกตามระยะเวลาการทำงานที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของ บุคลากรกองบัญชาการ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศที่ต่างกัน

การวิจัยในส่วนนี้เป็นข้อปลีกย่อยของทฤษฎีและนโยบายรัฐบาล โดยมีผลงานวิจัยที่สอดคล้องกับ งานวิจัยของ ณัฐนรี ทองแก้ว (2555) ได้ศึกษาในเรื่อง “ความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับ การพัฒนาองค์กร ผู้รู้ความเป็นเลิศตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักพระราชวัง” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับ การพัฒนาองค์กรผู้รู้ความเป็นเลิศตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักพระราชวัง เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับ การพัฒนาองค์กรผู้รู้ความเป็นเลิศตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักพระราชวัง จำแนกตามปัจจัยบุคคล พบว่าผู้ที่มีระดับการศึกษา อาวุธราชการ และตำแหน่งราชการประเภททั่วไปในระดับที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05



จากผลงานวิจัยที่มีความสอดคล้องนี้เป็นข้อดีที่จะต้องนำไปพัฒนา โดยรายงานการวิจัยของฉัฐนรี ทองแก้ว (2555) ได้มีข้อเสนอแนะสำหรับผลงานวิจัยนี้คือ

1. ควรให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้มากขึ้นกว่าเดิม
2. ควรจัดให้มีการฝึกอบรมให้ความรู้กับเจ้าหน้าที่ ผู้ปฏิบัติหน้าที่ในการให้บริการข้อมูล เพื่อการบริการที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน
3. ควรมีการจัดระบบการประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
4. ควรจัดอบรมในเรื่อง การจัดการความรู้และเรื่องอื่นที่เกี่ยวข้อง ตามความเหมาะสม และต่อเนื่อง
5. ควรจัดการเผยแพร่ความรู้ภายในองค์กรอย่างทั่วถึง
6. ควรจัดทำระบบการจัดเก็บ ความรู้ข้อมูลข่าวสาร ให้เป็นระบบสามารถนำมาใช้ได้ทันที ต่อเวลา และเข้าถึงได้ง่าย
7. ควรประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยความเป็นธรรม
8. ควรมีระบบการคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและเหมาะสมกับงาน
9. ควรมีการวิเคราะห์การวางแผน การปฏิบัติ การประเมินผล และการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง ทุกกระบวนการตามวงรอบ ซึ่งจะเป็แนวทางในการเสนอแนะผลงานวิจัยนี้เช่นเดียวกัน

### **ข้อเสนอแนะ**

จากการศึกษา เรื่อง ความคิดเห็นต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของบุคลากรกองบัญชาการ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะจากการศึกษา ดังนี้

#### **ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย**

1. ควรให้ความสำคัญต่อก่อนโยบายการพัฒนา ตามแนวทางของการบริหารจัดการภาครัฐ ในระดับขององค์การระดับประเทศ และระดับหน่วยงานของ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ
2. ควรมีการวิเคราะห์ การวางแผน การปฏิบัติ การประเมินผล และการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง โดยมีการกำหนดตามวงรอบ ในทุกกระบวนการ
3. การจัดการฝึกอบรมให้ความรู้กับเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติหน้าที่ทุกระดับ เพื่อการมีส่วนร่วม และการทำงานเป็นทีม รวมถึงการจัดเผยแพร่ นโยบายการพัฒนา การบริหารจัดการภาครัฐ กับกำลังพลทุกคนของหน่วยงาน และในทุกช่องทางการสื่อสารอย่างสม่ำเสมอต่อเนื่อง ตามในตำแหน่งหน้าที่ที่รับผิดชอบ ในเรื่องที่เกี่ยวข้องตามความเหมาะสม

### ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ

1. ควรมีการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานในปัญหาข้อเสนอแนะของทีมผู้ดำเนินการ ปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง และรับดำเนินการแก้ไขปรับปรุงอย่างทันท่วงที พร้อมทั้งบันทึกรายงานผลการดำเนินการให้กับผู้บังคับบัญชาทราบ เพื่อกำหนดเป็นนโยบายการปฏิบัติงานต่อไป
2. ควรมีการศึกษารวบรวมข้อมูลความพึงพอใจ และข้อเสนอแนะของผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสถาบัน วิชาการป้องกันประเทศด้วย

### ข้อเสนอแนะเชิงวิชาการ

1. การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษา “ความคิดเห็นต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของ บุคลากรกองบัญชาการ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ” ซึ่งมีผลการศึกษาที่เชื่อถือได้ ในระดับหนึ่งเท่านั้น ความทันสมัยและความสมบูรณ์ของการบริหารจัดการภาครัฐ ควรได้มีการศึกษาอย่างต่อเนื่องในทุกๆ 5 ปี เพื่อนำผลมาเปรียบเทียบกับ ซึ่งอาจมีการเปลี่ยนแปลงมีผลกระทบต่อการพัฒนาของภาครัฐ/หน่วยงานได้ต่อไป
2. การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นไม่ว่าจะเป็นทางการเมืองการปกครองในช่วงระยะ นั้น ๆ เทคโนโลยีต่าง ๆ อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานและการปฏิบัติการในเรื่องต่าง ๆ ดังนั้น การศึกษาในครั้งต่อไป และในอนาคตของการศึกษาการบริหารจัดการภาครัฐ ควรมีการคิด วิเคราะห์และนำเทคโนโลยี ที่ทันสมัยในช่วงระยะนั้น ๆ มาใช้ดำเนินการและประกอบการศึกษา เพื่อประโยชน์สูงสุดของการนำผลงานวิจัยไปใช้ต่อไป

## บรรณานุกรม

กองบัญชาการกองทัพไทย. (2559). *นโยบาย ผบ.ทสส. ประจำปีงบประมาณ 2559*. กรุงเทพฯ: หจก.อรุณการพิมพ์.

กองบัญชาการกองทัพไทย. (2560). *นโยบาย ผบ.ทสส. ประจำปีงบประมาณ 2560*. กรุงเทพฯ: หจก.อรุณการพิมพ์.

กองบัญชาการกองทัพไทย. (2560ก). *คู่มือการประเมินผลการปฏิบัติราชการ ตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ส่วนราชการ บก.ทท. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560*. กรุงเทพฯ: กองบัญชาการกองทัพไทย.

คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2546). *แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2546-2550)*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.

จตุพร เสถียรคง. (2557). *กลยุทธ์แห่งความสำเร็จในการบริหารจัดการภาครัฐของไทย*. คุษณินิพนธ์รัฐประศาสนศาสตร์, สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ, มหาวิทยาลัยบูรพา.

จิตติญา ลัดดากลม. (2552). *การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ: กรณีศึกษา กรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข*. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาสาธารณสุขศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยมหิดล.

ณัฐนรี ทองแก้ว. (2555). *ความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ของสำนักพระราชวัง*. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาวิทยาการจัดการ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.

เต็มจิต จันทร์ทศ. (2551). *การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ*. กรุงเทพฯ: สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ.

เถลิงศักดิ์ พิริยะพงศ์. (2554). *ปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติตามแนวคิดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ของเจ้าหน้าที่สาธารณสุข สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดระนอง*. ปัญหาพิเศษรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารทั่วไป, วิทยาลัยบริหารรัฐกิจ, มหาวิทยาลัยบูรพา.

- ทศพร ศิริสัมพันธ์. (2552). การพัฒนาระบบราชการไทย: การประยุกต์ใช้รัฐประศาสนศาสตร์  
ในทางปฏิบัติการบรรยายพิเศษเนื่องในโอกาสงานคืนสู่เหย้าชาว รปม. ชลบุรี:  
มหาวิทยาลัยบูรพา.
- นฤมล อุตะเถา. (2552). การศึกษาร่างวัดคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขององค์กรปกครอง  
ส่วนท้องถิ่นในจังหวัดประจวบคีรีขันธ์. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต,  
สาขาวิชาวิทยาการจัดการ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- พรทิพย์ ชมเดช. (2550). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ  
ภาครัฐ กรณีศึกษา กรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข. วิทยานิพนธ์  
รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาวิทยาการจัดการ, บัณฑิตวิทยาลัย,  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- พรรณพร พงษ์สามารถ. (2551). แนวทางการพัฒนาองค์การตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการ  
ภาครัฐกรณีศึกษารมการค้ำภายใน. ภาคนิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการ  
บริหารจัดการสาธารณะ, คณะรัฐศาสตร์, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- พิทยา บวรวัฒนา. (2551). แนวคิด ทฤษฎี และหลักการรัฐประศาสนศาสตร์อเมริกา 2. ใน *ประมวล  
สาระชุดวิชาแนวคิด ทฤษฎี และหลักการรัฐประศาสนศาสตร์ หน่วยที่ 4* (หน้า 88-219).  
นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- วาทีณี ดิงสมบัติอุทท์. (2559). การพัฒนาการบริหารภาครัฐ: กรณีศึกษาศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์  
สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ. งานนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต,  
กลุ่มวิชาการบริหารทั่วไป, วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- วิฑูรย์ สิมะโชคดี. (2550). พัฒนาการของนโยบายคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ. กรุงเทพฯ:  
มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- สำนักงานคณะกรรมการการพัฒนาระบบราชการ. (2560). *เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ*.  
กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ วิชั่น พรินท์ แอนด์ มีเดีย จำกัด.
- สุดารัตน์ เสดงาม. (2553). ความคิดเห็นของบุคลากรต่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการ  
ภาครัฐ: ศึกษาเฉพาะกรณีจังหวัดสมุทรสงคราม. วิทยานิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต,  
สาขาวิชารัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย,  
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- สุรศักดิ์ ชะมารัมย์. (2555). การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่: กระแสหลักของการเปลี่ยนแปลงใน  
การบริหารงานภาครัฐ. *วารสารมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย*, 1(2)ม 1-12.

เอมอร ตรีพิชพันธุ์. (2553). ปัจจัยที่มีผลต่อการนำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ มาใช้ใน  
กรมพัฒนาสังคมและสวัสดิการ. วิทยานิพนธ์สังคมสงเคราะห์ศาสตรมหาบัณฑิต,  
สาขาวิชาการบริหารและนโยบายสวัสดิการสังคม, คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์,  
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

ภาคผนวก

### แบบสอบถาม

#### การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ กองบัญชาการ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ

#### คำชี้แจง

1. แบบสอบถามชุดนี้แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ
  - ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม
  - ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของ กองบัญชาการ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ
2. ผู้วิจัยใคร่ขอความอนุเคราะห์และความร่วมมือจากท่านในการตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของ กองบัญชาการ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ผลการตอบแบบสอบถามในครั้งนี้ จะนำไปใช้ประโยชน์เกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของ กองบัญชาการ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ซึ่งจะไม่มีผลกระทบหรือก่อให้เกิดความเสียหายใด ๆ ต่อตำแหน่งหน้าที่ การงาน ของผู้ตอบแบบสอบถาม ผลของการศึกษาจะสรุปเสนอในภาพรวม
3. ผู้วิจัยขอขอบพระคุณท่านที่ให้ความอนุเคราะห์และความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามครั้งนี้ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

พันโทหญิง จุฬาลักษณ์ นนทบุตร

นิสิตหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

กลุ่มวิชาการบริหารทั่วไป

วิทยาลัยบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา





**ส่วนที่ 2 ข้อมูลสำรวจความคิดเห็นกำลังพล กองบัญชาการ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ**  
**เกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของ กองบัญชาการ สถาบันวิชาการป้องกัน**  
**ประเทศ**

**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย (/) ลงในช่องว่างในแต่ละข้อให้ตรงกับความคิดเห็นของผู้ตอบ โดย  
 เกณฑ์การให้คะแนน 4 ระดับ คือ (4) เห็นด้วยอย่างยิ่ง (3) เห็นด้วย (2) ไม่เห็นด้วย (1) ไม่เห็นด้วย  
 อย่างยิ่ง

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น			
		เห็นด้วย อย่างยิ่ง (4)	เห็น ด้วย (3)	ไม่เห็น ด้วย (2)	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง (1)
<b>การเตรียมความพร้อม</b>					
1.	สปท. สร้างความเข้าใจในลักษณะองค์กร และสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติการกิจ แก่เจ้าหน้าที่สถาบันวิชาการป้องกัน ประเทศ				
2.	สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ได้กำหนดทิศทางและกำหนด วิสัยทัศน์ ภารกิจที่ชัดเจนมีการถ่ายทอดทิศทางและ นโยบายต่าง ๆ ไปสู่ระดับล่างอย่างทั่วถึง				
3.	กองบัญชาการ สถาบันวิชาการป้องกัน ประเทศพร้อมรับฟังและเรียนรู้ความ ต้องการ และความคาดหวังของ ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย				
4.	กองบัญชาการ สถาบันวิชาการป้องกัน ประเทศได้นำข้อมูลของผู้รับบริการ ผู้มี ส่วนได้ส่วนเสียมาใช้ในการวางแผน ปฏิบัติงานหรือปรับปรุงกระบวนการ พัฒนาระบบราชการ				

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น			
		เห็นด้วย อย่างยิ่ง (4)	เห็น ด้วย (3)	ไม่เห็น ด้วย (2)	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง (1)
5.	ผู้บังคับบัญชาได้ส่งเสริมให้กำลังพลทำงานอย่างถูกต้องตามกฎระเบียบ และหลักจริยธรรม				
6.	กองบัญชาการ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศได้มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคในการพัฒนาหน่วยงาน (SWOT Analysis)				
7.	สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ มีการวางแผนและกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และมีกรอบเวลาในการวางแผน ทั้งระยะสั้นและระยะยาว				
8.	กองบัญชาการ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศมีการตอบสนองอย่างรวดเร็วในการปรับเปลี่ยนเป้าหมายและกลยุทธ์ เมื่อสิ่งแวดล้อมในการดำเนินการเปลี่ยนไป				
<b>การปฏิบัติ</b>					
9.	กองบัญชาการ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศมีการพัฒนากำลังพล ทั้งด้านการศึกษาและการฝึกอบรม เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพตามที่กำหนดไว้				
10.	กองบัญชาการ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศมีการยกย่อง ชมเชย ให้รางวัล และสิ่งจูงใจในการทำงาน เพื่อเสริมสร้างให้งานมีประสิทธิภาพ				

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น			
		เห็นด้วย อย่างยิ่ง (4)	เห็น ด้วย (3)	ไม่เห็น ด้วย (2)	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง (1)
11.	กองบัญชาการ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศมีระบบการประเมินและแจ้งผลการปฏิบัติงานแก่บุคลากร เพื่อให้เกิดการพัฒนาและปรับปรุงการทำงานที่ดี (มีระบบประเมินผลการปฏิบัติงานรายบุคคล)				
12.	กองบัญชาการ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศมีการส่งเสริมสุขอนามัย ความปลอดภัย ปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงานและอุปกรณ์ให้เหมาะสมกับการทำงาน				
13.	กองบัญชาการ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศมีการสนับสนุนกำลังพลในเรื่องนโยบาย สวัสดิการและการบริการ โดยกำหนดให้ตรงกับความต้องการของบุคลากร				
14.	มีการกำหนดตัวชี้วัดกระบวนการจัดการและความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างชัดเจน				
15.	กองบัญชาการ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศมีการติดตามและควบคุมกระบวนการในการปฏิบัติงานภายในองค์กร				
16.	กองบัญชาการ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศมีการค้นหาแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานอยู่เสมอ				

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น			
		เห็นด้วย อย่างยิ่ง (4)	เห็น ด้วย (3)	ไม่เห็น ด้วย (2)	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง (1)
<b>การวัดและจัดการความรู้</b>					
17.	กองบัญชาการ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศมีระบบการวัดและประเมินผล การปฏิบัติงานที่ถูกต้องและมีความเหมาะสม				
18.	กองบัญชาการ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศมีการวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน ในภาพรวมเพื่อช่วยให้ผู้บังคับบัญชานำผลการวิเคราะห์ดังกล่าวมาใช้ในการ ทบทวนผลการปฏิบัติงานและใช้วางแผน กลยุทธ์				
19.	กองบัญชาการ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศมีการสื่อสารให้กำลังพลได้ รับทราบผลการวิเคราะห์การดำเนินงาน ในภาพรวม เพื่อใช้เป็นข้อมูลสนับสนุน การตัดสินใจในการปฏิบัติงานอย่างมี ประสิทธิภาพ				
20.	กองบัญชาการ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศมีการจัดทำข้อมูลและมี สารสนเทศพร้อมใช้งานอยู่เสมอ				
21.	ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้ง องค์การอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง สามารถที่จะ เข้าถึงข้อมูลและสารสนเทศภายใน หน่วยงานได้				

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น			
		เห็นด้วย อย่างยิ่ง (4)	เห็น ด้วย (3)	ไม่เห็น ด้วย (2)	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง (1)
22.	กองบัญชาการ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศมีระบบการจัดการข้อมูลและสารสนเทศที่มีความเหมาะสมและทันสมัย				
23.	กองบัญชาการ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศมีการจัดการความรู้ มีการแลกเปลี่ยนถ่ายทอดความรู้จากทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน				
<b>ผลการดำเนินงาน</b>					
24.	กองบัญชาการ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศได้มีการนำข้อมูลด้านพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้บริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาใช้ในการพัฒนาและปรับปรุงการปฏิบัติงานในหน่วยงาน				
25.	ผลลัพธ์ในการดำเนินงานของกองบัญชาการ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ บรรลุความสำเร็จตามยุทธศาสตร์ เป้าหมาย และแผนปฏิบัติงานของหน่วยงาน				
28.	หากผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายหน่วยงานจะมีการวิเคราะห์ประเด็นปัญหา และรีบแก้ไขอย่างทันที				
26.	ผู้บังคับบัญชามีการแจ้งผลการดำเนินงานที่ผ่านมารวมทั้งในข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการปฏิบัติงาน				

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น			
		เห็นด้วย อย่างยิ่ง (4)	เห็น ด้วย (3)	ไม่เห็น ด้วย (2)	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง (1)
27.	ผลการดำเนินงานมีความเชื่อมโยงกับ การพัฒนาคุณภาพ PMQA (งาน ก.พ.ร.) ซึ่งจะช่วยให้หน่วยงาน และส่วนราชการ ได้ยกระดับการปฏิบัติงานสู่มาตรฐาน				
28.	กองบัญชาการ สถาบันวิชาการป้องกัน ประเทศได้ให้ความสำคัญกับการ ดำเนินการตามเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพ การบริหารจัดการภาครัฐ (ตัวชี้วัดงาน ก.พ.ร. ของหน่วยงาน)				
29.	ท่านคิดว่ากองบัญชาการ สถาบันวิชาการ ป้องกันประเทศสามารถดำเนินการตาม เกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหาร จัดการภาครัฐ (ตัวชี้วัดงาน ก.พ.ร. ของ หน่วยงาน) ได้เป็นอย่างดี				
30.	ท่านคิดว่าผู้บังคับบัญชามีส่วนสำคัญใน การผลักดันการดำเนินการตามเกณฑ์การ พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (ตัวชี้วัดงาน ก.พ.ร. ของหน่วยงาน) ได้ เป็นอย่างดี				
31.	ท่านคิดว่า บุคลากรทุกคนมีส่วนสำคัญใน การผลักดันการดำเนินการตามเกณฑ์การ พัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (ตัวชี้วัดงาน ก.พ.ร. ของหน่วยงาน) ได้ เป็นอย่างดี				

ข้อ	ข้อความ	ระดับความคิดเห็น			
		เห็นด้วย อย่างยิ่ง (4)	เห็น ด้วย (3)	ไม่เห็น ด้วย (2)	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง (1)
32.	ท่านคิดว่ากระประสานงานภายใน หน่วยงานมีส่วนสำคัญในการผลักดันการ ดำเนินการตามเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพ การบริหารจัดการภาครัฐ (ตัวชี้วัดงาน ก.พ.ร. ของหน่วยงาน) ได้เป็นอย่างดี				

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

.....

.....

.....

.....

.....

.....