

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในบทนี้จะนำเสนอรายละเอียดผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็น 3 ส่วน คือ

- 1) ผลการวิเคราะห์องค์การและระบบงานสำนักงานของศึกษาธิการจังหวัด
- 2) รูปแบบระบบการบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การในสำนักงานศึกษาธิการ

จังหวัด และ

- 3) ผลการตรวจสอบรูปแบบฯ จากผู้ทรงคุณวุฒิ

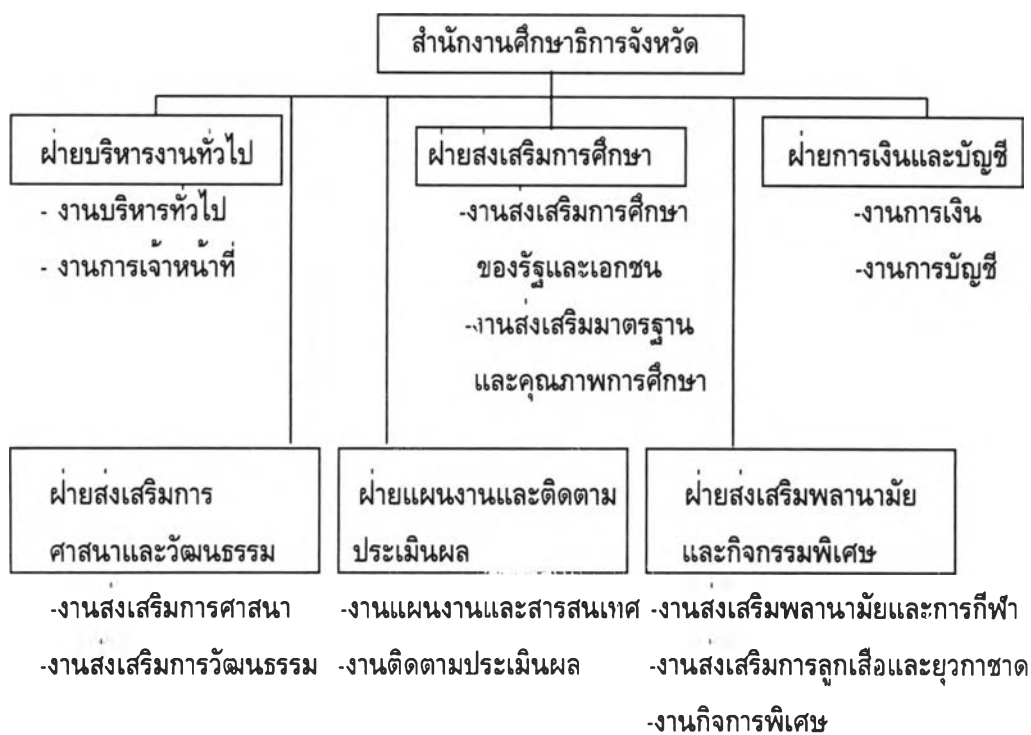
การนำเสนอผลการวิเคราะห์องค์การและระบบงานสำนักงานของศึกษาธิการจังหวัด ผลที่ได้จากการวิเคราะห์ประกอบด้วย โครงสร้างองค์การ วัตถุประสงค์ ภาระหน้าที่ บุคลากร ทรัพยากรและนวัตกรรมการบริหาร และกระบวนการดำเนินงานของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด รวมทั้งการวิเคราะห์ระบบการบริหารงานและกลุ่มงานของสำนักงาน ส่วนที่ 2 เป็นการนำเสนอรูปแบบระบบการบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดเพื่อนำไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบ และส่วนที่ 3 เป็นการนำเสนอผลการตรวจสอบรูปแบบจากผู้ทรงคุณวุฒิ รายละเอียดมีดังนี้

#### ผลการวิเคราะห์องค์การและระบบงานของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด

##### 1. โครงสร้างองค์การ

สำหรับโครงสร้างขององค์การที่เป็นสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด ซึ่งปรากฏชัดเจน มีเอกสารแผนอัตรากำลัง 3 ปี รอบที่ 3 (ปี 2536-2538) ซึ่งกำหนดโครงสร้างการบริหารงานและกำหนดอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบขอบข่ายต่างๆ ไว้อย่างชัดเจน โดยได้แบ่งงานภายในเป็น 6 ฝ่าย คือ 1) ฝ่ายบริหารทั่วไป 2) ฝ่ายการเงินและบัญชี 3) ฝ่ายแผนงานและติดตามประเมินผล 4) ฝ่ายส่งเสริมการศึกษา 5) ฝ่ายส่งเสริมการศาสนาและวัฒนธรรม และ 6) ฝ่ายส่งเสริมพลานามัยและกิจการพิเศษดังแผนภูมิต่อไปนี้

แผนภูมิที่ 8 แสดงการแบ่งงานภายในของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด



#### ฝ่ายบริหารงานทั่วไป

มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับงานสารบัญญ งานธุรการทั่วไปและงานธุรการของกรมที่ได้รับมอบหมายเกี่ยวกับการศึกษา การศาสนาและการวัฒนธรรม งานการเจ้าหน้าที่ และงานประชาสัมพันธ์ โดยแบ่งความรับผิดชอบเป็น 2 งาน คือ งานบริหารทั่วไป และงานการเจ้าหน้าที่

การปฏิบัติงานของฝ่ายบริหารทั่วไปที่เป็นงานการเจ้าหน้าที่ จะตรงกับกลุ่มงานด้านการส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรและสวัสดิการ ส่วนงานอื่นๆ ไม่มีระบุในกลุ่มงานทั้ง 9 ด้าน นอกจากนี้การปฏิบัติงานจะเป็นไปตามคำสั่งการแบ่งงานรับผิดชอบในหน้าที่ของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด ซึ่งระบุตำแหน่งและระบุชื่อบุคลากรที่จะรับผิดชอบปฏิบัติงานด้านนั้นๆ

#### ฝ่ายการเงินและบัญชี

มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการเงิน การบัญชีและการพัสดุ รวมทั้งการควบคุมตรวจสอบและแนะนำเกี่ยวกับการเงินการบัญชีแกहनวองงานต่างๆ แบ่งการปฏิบัติงานเป็น 2 งาน คือ งานการเงิน และงานบัญชี

การปฏิบัติงานของฝ่ายการเงินและบัญชีที่ตรงกับกลุ่มงานด้านการวางแผนและงบประมาณ คือ งานการเงินในส่วนของการขอจัดตั้งงบประมาณ ส่วนงานอื่นๆ ไม่มีระบุในกลุ่มงานทั้ง 9 ด้าน

#### ฝ่ายแผนงานและติดตามประเมินผล

มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับข้อมูลและสารสนเทศ งานแผนงาน/โครงการและงบประมาณ การติดตามประเมินผลการดำเนินงานเกี่ยวกับการศึกษา การศาสนาและการวัฒนธรรม รวมทั้งการพัฒนาชนบท โดยแบ่งการปฏิบัติงานเป็น 3 งาน คือ งานแผนงานและงบประมาณ งานติดตามและประเมินผล และงานข้อมูลและสารสนเทศ

การปฏิบัติงานของฝ่ายแผนงานและติดตามประเมินผลในส่วนที่เป็นงานแผนงานและงบประมาณ งานข้อมูลและสารสนเทศ จะตรงกับกลุ่มงานด้านการวางแผนและงบประมาณ ส่วนงานติดตามประเมินผล จะตรงกับกลุ่มงานด้านการกำกับเร่งรัดติดตามและประเมินผล

#### ฝ่ายส่งเสริมการศึกษา

มีหน้าที่รับผิดชอบการดำเนินงานและส่งเสริมการศึกษาในระบบโรงเรียน งานการศึกษา นอกระบบโรงเรียน งานควบคุมและส่งเสริมคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาแบ่งการปฏิบัติงานเป็น 2 งาน คือ งานส่งเสริมการศึกษาของรัฐและเอกชนและงานส่งเสริมมาตรฐานและคุณภาพการศึกษา

การปฏิบัติงานของฝ่ายส่งเสริมการศึกษา จะตรงกับกลุ่มงานด้านการส่งเสริมการศึกษาซึ่งครอบคลุมทั้งการส่งเสริมการจัดการศึกษาของรัฐและเอกชน การส่งเสริมและควบคุมมาตรฐานคุณภาพการศึกษา

#### ฝ่ายส่งเสริมการศาสนาและวัฒนธรรม

มีหน้าที่รับผิดชอบดำเนินการและส่งเสริมสนับสนุนการดำเนินงานด้านการศาสนาและการวัฒนธรรม ประสานการใช้ทรัพยากรร่วมกันระหว่างหน่วยงานทางการศึกษา องค์กรของรัฐและท้องถิ่น แบ่งการปฏิบัติงานเป็น 2 งาน คือ งานส่งเสริมศาสนาและงานส่งเสริมวัฒนธรรม

การปฏิบัติงานของฝ่ายส่งเสริมการศึกษาและวัฒนธรรม ในส่วนของงานส่งเสริมการศาสนา จะตรงกับกลุ่มงานด้านการส่งเสริมศาสนา และงานส่งเสริมการวัฒนธรรม จะตรงกับกลุ่มงานด้านการส่งเสริมวัฒนธรรม

#### ฝ่ายส่งเสริมพละนันทรมัยและกิจการพิเศษ

มีหน้าที่รับผิดชอบดำเนินการส่งเสริมสนับสนุน ด้านพละนันทรมัยแก่นักเรียน นักศึกษา เยาวชนและประชาชน การดำเนินงานเกี่ยวกับการกีฬา ลูกเสือ ยุวกาชาด เนตรนารี และลูกเสือชาวบ้าน รวมทั้งทำหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับงานกิจการพิเศษ โดยแบ่งการปฏิบัติงานเป็น 3 งาน คือ งานส่งเสริมพละนันทรมัยและการกีฬา งานส่งเสริมการลูกเสือและยุวกาชาด และงานกิจการพิเศษ

การปฏิบัติงานของฝ่ายส่งเสริมพละนันทรมัยและกิจการพิเศษที่แบ่งการปฏิบัติงานเป็น 3 งาน จะตรงกับกลุ่มงาน 3 ด้าน คือ งานส่งเสริมพละนันทรมัยและการกีฬา ตรงกับกลุ่มงานด้านการส่งเสริมพละนันทรมัย งานส่งเสริมการลูกเสือและยุวกาชาด งานกิจการพิเศษตรงกับกลุ่มงานด้านกิจการพิเศษ

จากการวิเคราะห์โครงสร้างการบริหารงานกับกลุ่มงานของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด พบว่า โครงสร้างการบริหารงานเป็นการแบ่งงานตามแผนอัตรากำลัง ซึ่งสามารถระบุอัตรากำลังได้ และแม้ว่าอัตรากำลังตามแผนจะไม่ตรงกับอัตรากำลังที่มีอยู่จริง แต่ผู้ปฏิบัติงานก็สามารถปฏิบัติตามความรับผิดชอบในลักษณะเป็นฝ่ายหรือเป็นงานได้ โดยจะมีทีมงานหลักที่เป็นบทบาทหน้าที่ของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดโดยตรง เช่น งานส่งเสริมการศึกษา การศาสนาและการวัฒนธรรม และงานเสริม เช่น งานบริหารทั่วไป งานบัญชี ในทางปฏิบัติผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบจะถือปฏิบัติตามโครงสร้างการแบ่งงานเป็นหลัก

## 2. วัตถุประสงค์

เนื่องจากสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดเป็นราชการบริหารส่วนภูมิภาค สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ เป็นหน่วยงานรับผิดชอบจัดการดูแล ตรวจสอบติดตามและรายงานผลการจัดการศึกษาต่อกระทรวง มีหน้าที่ต้องดำเนินงานให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ วัตถุประสงค์ของการมีสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดคือ

- 1) เพื่อดูแลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการสังกัดส่วนภูมิภาคและ ส่วนราชการสังกัดส่วนกลางที่ตั้งอยู่ในเขตจังหวัด
- 2) ทำหน้าที่ประสาน ส่งเสริม อำนวยความสะดวกให้หน่วยงาน สถานศึกษาในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการในเขตจังหวัดได้พัฒนาการศึกษา การศาสนาและการวัฒนธรรมให้เป็นไปตามแนวนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการและสอดคล้องกับความต้องการของจังหวัด

## 3. ภาระหน้าที่

ภาระหน้าที่ของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด ตามที่ได้กำหนดไว้ในพระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2535 และกำหนดหน้าที่รับผิดชอบของฝ่ายต่างๆ ตามโครงสร้างการบริหารงานในแผนอัตรากำลัง 3 ปี รอบที่ 3 (ปี 2536-2538) ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ มีดังนี้

1. ประสานและจัดทำแผนพัฒนาการศึกษา การศาสนาและการวัฒนธรรมของจังหวัดและแผนปฏิบัติการ รวมทั้งจัดลำดับความสำคัญของแผนงาน โครงการ การตั้งและจัดสรรงบประมาณประจำปี ให้สอดคล้องกับแผนแม่บทของกระทรวงและแผนจังหวัด ตลอดจนกำกับเร่งรัด ติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามแผนงาน โครงการ ของหน่วยงาน สังกัดกระทรวงภายในจังหวัดและเป็นหน่วยข้อมูลทางการศึกษา การศาสนา และการ วัฒนธรรมในจังหวัด
2. ประสานและส่งเสริมการดำเนินงานด้านการศึกษา การศาสนาและการวัฒนธรรมรวมทั้งส่งเสริม และควบคุมมาตรฐานคุณภาพการศึกษาของหน่วยงานทั้งในและนอกสังกัดกระทรวงภายใน

จังหวัด ตลอดจนดำเนินการเกี่ยวกับงานเลขานุการของคณะกรรมการการศึกษา การศาสนาและการวัฒนธรรมของจังหวัด

3. ปฏิบัติราชการตามกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวกับการศึกษา การศาสนา และการวัฒนธรรมซึ่งกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของผู้ว่าราชการจังหวัด หรือศึกษาธิการจังหวัดหรือตามที่ได้รับมอบหมาย

4. ปฏิบัติราชการของกระทรวง ซึ่งมีได้กำหนดเป็นอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานใดในจังหวัด โดยเฉพาะ

5. ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

ถึงแม้ว่าจะมีการกำหนดภาระหน้าที่ไว้ชัดเจนแล้วก็ตามในทางปฏิบัติจริงจากการสัมภาษณ์ การสังเกตและการศึกษาผลการวิจัยได้พบว่า ผู้ปฏิบัติยังไม่สามารถดำเนินงานตามภาระหน้าที่ได้เท่าที่ควร และจะพบปัญหาในทางปฏิบัติที่เกี่ยวกับความไม่ชัดเจนในบทบาทภาระหน้าที่เสมอๆ โดยเฉพาะบทบาทด้านการตรวจติดตามและประเมินผล

#### 4. บุคลากร

การกำหนดบุคลากรเพื่อทำหน้าที่ในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดได้กำหนดไว้ชัดเจน โดยแผนอัตรากำลัง 3 ปี รอบที่ 3 (ปีงบประมาณ 2536-2538) ของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ คือ กำหนดให้มีอัตรากำลังเพื่อปฏิบัติงานในสำนักงานจังหวัดหนึ่งๆ มีจำนวน 46-60 คน มีตำแหน่งต่างๆ ดังนี้

1. ศึกษาธิการจังหวัด
2. ผู้ช่วยศึกษาธิการจังหวัด
3. เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป
4. เจ้าหน้าที่บริหารงานธุรการ
5. เจ้าหน้าที่ธุรการ
6. เจ้าพนักงานธุรการ
7. เจ้าหน้าที่พิมพ์ดีด
8. บุคลากร
9. นิติกร
10. เจ้าหน้าที่บริหารงานการเงินและบัญชี
11. เจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี

12. เจ้าหน้าที่บริหารงานการเงินและบัญชี
13. นักวิชาการเงินและบัญชี
14. เจ้าพนักงานการเงินและบัญชี
15. นักวิชาการศึกษา
16. เจ้าหน้าที่บันทึกข้อมูล

## 5. ทรัพยากรและนวัตกรรมการบริหาร

ทรัพยากรและนวัตกรรมการบริหารที่สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดนำมาใช้เพื่อการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ จากการสำรวจ ได้แก่

1. อาคารสถานที่ เดิมสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดมีอาคารสถานที่รวมอยู่กับอาคารศาลากลางจังหวัดซึ่งมีบริเวณสถานที่ทำงานคับแคบ ปัจจุบันได้รับการจัดสรรงบประมาณจัดให้มีอาคารสถานที่เป็นการเฉพาะภายใต้ชื่อว่า "สำนักงานการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรมจังหวัด" และมีชื่อจังหวัดต่อท้ายเพื่อใช้เป็นสถานที่ปฏิบัติงานเกือบครบทุกจังหวัด ทำให้มีความพร้อมในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น
2. วัสดุอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด ได้รับการจัดสรรงบประมาณเพื่อจัดให้มีวัสดุอุปกรณ์อำนวยความสะดวกและใช้บริหารงานอย่างครบครัน วัสดุอุปกรณ์ดังกล่าว ได้แก่
  - 2.1 เครื่องมือสื่อสาร เช่น โทรศัพท์ เครื่องโทรสาร วิทยุสื่อสาร เป็นต้น
  - 2.2 ยานพาหนะ ได้แก่ รถยนต์ รถจักรยานยนต์
  - 2.3 คอมพิวเตอร์ เครื่องถ่ายเอกสาร
3. บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ และมีทักษะในการปฏิบัติงาน แต่ยังคงขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถด้านการวางแผนและด้านคอมพิวเตอร์
4. เทคนิควิธีการบริหารงาน ศึกษาธิการจังหวัดและบุคลากรฝ่ายบริหารได้รับการพัฒนาด้วยรูปแบบต่างๆ ที่สามารถนำความรู้ และเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้

นอกจากนี้สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการยังมีการส่งเสริมให้สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดได้เร่งรัดพัฒนางานและปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยจัดทำโครงการประเมินการบริหารสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด ซึ่งเป็นลักษณะการศึกษาวิเคราะห์การปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่และนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาและปรับปรุงงานของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดโดยตรง

จากการสัมภาษณ์พบปัญหาด้านความสามารถและทักษะของบุคลากรที่จะใช้เทคโนโลยีต่างๆ โดยเฉพาะคอมพิวเตอร์ และเครื่องมือสื่อสารที่ทันสมัย ทำให้การนำเครื่องมือต่างๆ มาใช้ไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร ขณะเดียวกัน ผู้บริหารในสำนักงานฯ เช่น ศึกษาธิการจังหวัด ผู้ช่วยศึกษาธิการจังหวัด บางแห่งมีพฤติกรรมการบริหารไม่เอื้อต่อการใช้เครื่องมือหรือการใช้เทคโนโลยีให้มีประสิทธิภาพได้ เช่น การไม่เปิดโอกาสให้บุคลากรได้ใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ การไม่พัฒนาความรู้ผู้ปฏิบัติงานให้มีความสามารถใช้เทคโนโลยีเหล่านั้น เป็นต้น นอกจากนี้จะต้องปรับปรุงหรือแก้ไขกฎ ระเบียบให้เหมาะสมกับการนำเครื่องมือหรือ เทคโนโลยีมาใช้

## 6. กระบวนการดำเนินงาน

ในการดำเนินงานของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดนั้น สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ได้จัดทำเอกสารเรื่อง "ระบบและแนวทางการปฏิบัติงานของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด" เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด ซึ่งจัดกลุ่มงานในความรับผิดชอบ 9 ด้าน คือ 1) ด้านแผนงานและงบประมาณ 2) ด้านกำกับเร่งรัดติดตามและประเมินผลแผนงาน/โครงการ 3) ด้านส่งเสริมการศึกษา 4) ด้านส่งเสริมการศาสนา 5) ด้านส่งเสริมงานวัฒนธรรม 6) ด้านส่งเสริมพยานามัย 7) ด้านส่งเสริมลูกเสือและยุวกาชาด 8) ด้านกิจการพิเศษ และ 9) ด้านส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรและสวัสดิการ โดยในแต่ละด้านจะมีแนวปฏิบัติและวิธีดำเนินการ กระบวนการดำเนินงานแต่ละด้านจะประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญๆ คือ

- 1) ศึกษาวิเคราะห์สภาพปัจจุบันของปัญหา
- 2) วิเคราะห์ทางเลือก/แต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงาน
- 3) ศึกษาความต้องการและวางแผนการดำเนินงาน
- 4) เสนอแผนและดำเนินการตามแผน
- 5) ประเมินผลและสรุปผลการดำเนินงาน
- 6) จัดทำรายงาน/เผยแพร่/ประชาสัมพันธ์

สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดแต่ละแห่งได้ดำเนินงานแต่ละด้านด้วยกระบวนการดำเนินการดังกล่าวเหมือนกัน แต่จะแตกต่างกันบ้างในรายละเอียดและเทคนิควิธี โดยมีสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการเป็นหน่วยงานส่งเสริม สนับสนุนและกำกับดูแลการบริหารงานของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด ขอบเขตการปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่ของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด ตามกลุ่มงาน 9 ด้าน มีดังนี้

1. ด้านการวางแผนและงบประมาณ รับผิดชอบปฏิบัติงาน 4 ด้าน ได้แก่
  - 1.1 การจัดทำระบบข้อมูลและสารสนเทศ
  - 1.2 การจัดทำแผน

- 1.3 การจัดตั้งและจัดสรรงบประมาณ
- 1.4 การจัดลำดับความสำคัญของแผนงาน/โครงการ
2. ด้านกำกับเร่งรัดติดตามและประเมินผลแผนงาน/โครงการ รับผิดชอบปฏิบัติงาน 2 ด้าน  
ได้แก่
- 2.1 การกำกับเร่งรัด ติดตามการดำเนินงานตามแผน/โครงการ
- 2.2 การประเมินผลแผนงาน/โครงการ
3. ด้านส่งเสริมการศึกษา รับผิดชอบปฏิบัติงาน 4 ด้าน ได้แก่
- 3.1 การส่งเสริมการจัดการศึกษาของรัฐ
- 3.2 การส่งเสริมการจัดการศึกษาของเอกชน
- 3.3 การส่งเสริมการศึกษาของนักเรียน นักศึกษา
- 3.4 การส่งเสริมและควบคุมมาตรฐานคุณภาพการศึกษา
4. ด้านการส่งเสริมศาสนา รับผิดชอบปฏิบัติงาน 7 ด้าน ได้แก่
- 4.1 การส่งเสริมศาสนสถาน
- 4.2 การส่งเสริมศาสนศึกษา
- 4.3 การส่งเสริมและจัดศาสนสมบัติ
- 4.4 การส่งเสริมการเผยแพรศาสนา
- 4.5 การส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรของศาสนา
- 4.6 การพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมของประชาชน
- 4.7 การอุปถัมภ์ศาสนาอื่น
5. ด้านการส่งเสริมวัฒนธรรม รับผิดชอบปฏิบัติงาน 7 ด้าน ได้แก่
- 5.1 งานแผนพัฒนาวัฒนธรรมจังหวัด
- 5.2 งานเก็บและรวบรวมข้อมูลเพื่อการบริหารงานวัฒนธรรมจังหวัด
- 5.3 งานส่งเสริมกิจกรรมทางวัฒนธรรม
- 5.4 งานเผยแพร่และประชาสัมพันธ์งานศิลปวัฒนธรรม
- 5.5 งานระดมทรัพยากรเพื่องานศิลปวัฒนธรรมจังหวัด
- 5.6 งานอนุรักษ์โบราณสถาน โบราณวัตถุและศิลปวัตถุ



5.7 งานส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถพิเศษในด้านศิลปวัฒนธรรมของจังหวัด

6. ด้านส่งเสริมพละนาถัย รับผิดชอบการปฏิบัติงาน 3 ด้าน ได้แก่

- 6.1 การส่งเสริมการกีฬา
- 6.2 สวัสดิศึกษา
- 6.3 การส่งเสริมพละนาถัย

7. ด้านส่งเสริมลูกเสือและยุวกาชาด รับผิดชอบปฏิบัติงาน 3 ด้าน ได้แก่

- 7.1 การบริหารกิจการลูกเสือ และยุวกาชาด
- 7.2 การพัฒนาบุคลากรเพื่อส่งเสริมกิจการลูกเสือและยุวกาชาด
- 7.3 การพัฒนาเด็ก เยาวชนและประชาชนโดยกิจกรรมลูกเสือและยุวกาชาด

8. ด้านกิจการพิเศษ รับผิดชอบปฏิบัติงาน 4 ด้าน ได้แก่

- 8.1 งานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ(คพร.)
- 8.2 โครงการพิเศษตามนโยบายของรัฐบาล
- 8.3 งานกิจการพิเศษซึ่งแก้ไข้ปัญหาพื้นฐานเกี่ยวกับการเรียนการสอน
- 8.4 งานแรงงาน

9. ด้านส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรและสวัสดิการ รับผิดชอบปฏิบัติงาน 3 ด้านได้แก่

- 9.1 การจัตรระบบข้อมูลในการพัฒนาบุคลากร
- 9.2 การส่งเสริมการจัดสวัสดิการ
- 9.3 การส่งเสริมการพัฒนาบุคลากร

เมื่อนำมาวิเคราะห์แยกตามโครงสร้างการบริหารงาน 6 ฝ่าย และตามกลุ่มงานทั้ง 9 ด้าน ผสมผสานกันจะมีลักษณะดังรายละเอียดในตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 6 ผลการวิเคราะห์ระบบการบริหารงานและกลุ่มงานของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด

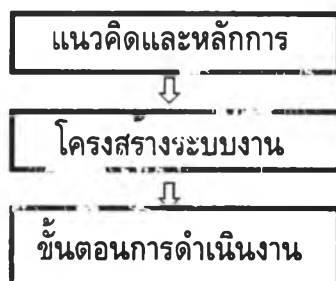
| ระบบการบริหารงาน                                | กลุ่มงานของสำนักงาน                        |
|---|--|
| 1. ฝ่ายบริหารทั่วไป (13-16)                     |  |
| 1.1 งานบริหารทั่วไป (9-10)                      | -  |
| 1.2 งานการเจ้าหน้าที่ (3-5)                     | ด้านการส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรและสวัสดิการ |
| 2. ฝ่ายการเงินและบัญชี (9-13)                   |  |
| 2.1 งานการเงิน (4-6)                            | ด้านการวางแผนและงบประมาณ                   |
| 2.2 งานบัญชี (4-6)                              | -  |
| 3. ฝ่ายแผนงานและติดตามประเมินผล (9-12)          |  |
| 3.1 งานแผนงานและงบประมาณ(4-6)                   | ด้านการวางแผนและงบประมาณ                   |
| 3.2 งานติดตามประเมินผล (4-5)                    | ด้านการกำกับเร่งรัดติดตามและประเมินผล      |
| 3.3 งานข้อมูลและสารสนเทศ                        | ด้านการวางแผนและงบประมาณ                   |
| 4. ฝ่ายส่งเสริมการศึกษา (7-11)                  |  |
| 4.1 งานส่งเสริมการศึกษาของรัฐและเอกชน (3-5)     | ด้านการส่งเสริมการศึกษา                    |
| 4.2 งานส่งเสริมมาตรฐานและคุณภาพการศึกษา (3-5)   | ด้านการส่งเสริมการศึกษา                    |
| 5. ฝ่ายส่งเสริมการศาสนาและวัฒนธรรม (5-7)        |  |
| 5.1 งานส่งเสริมการศาสนา (2-4)                   | ด้านการส่งเสริมการศาสนา                    |
| 5.2 งานส่งเสริมการวัฒนธรรม (2)                  | ด้านการส่งเสริมวัฒนธรรม                    |
| 6. ฝ่ายส่งเสริมพละนันทรมัยและกิจการพิเศษ (7-10) |  |
| 6.1 งานส่งเสริมพละนันทรมัยและการกีฬา (2-4)      | ด้านการส่งเสริมพละนันทรมัย                 |
| 6.2 งานส่งเสริมการลูกเสือและยุวกาชาด (2-3)      | ด้านการส่งเสริมลูกเสือและยุวกาชาด          |
| 6.3 งานกิจการพิเศษ (2)                          | ด้านกิจการพิเศษ                            |

หมายเหตุ ตัวเลขในวงเล็บหมายถึง จำนวนตำแหน่งตามแผนอัตรากำลัง 3 ปี รอบที่ 3 (ปี 2536-2538)

### ระบบการบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ ในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด

จากการศึกษาและวิเคราะห์เอกสาร ศึกษาหลักการวิเคราะห์องค์การและศึกษาข้อมูลพื้นฐานของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดตามขั้นตอนที่ 1 ของการวิจัยได้กรอบแนวคิดสำหรับการวิจัย และวิเคราะห์องค์การ และระบบงานในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด รวมถึงการวิเคราะห์แนวคิด หลักการ และวิธีการประยุกต์ใช้ระบบบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การตามขั้นตอนที่ 2 ของการวิจัย ได้ข้อมูลที่จะนำมาวางเป็นรูปแบบระบบการบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดเพื่อนำเสนอผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ต่อไป

รูปแบบระบบบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดที่นำเสนอในครั้งนี้ประกอบด้วยส่วนสำคัญ 3 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 เป็นแนวคิดและหลักการ ส่วนที่ 2 โครงสร้างระบบงาน ส่วนที่ 3 ขั้นตอนการดำเนินงาน ดังแผนภาพต่อไปนี้



โดยภาพรวมทั้งระบบจะมีลักษณะดังนี้

**ส่วนที่ 1** แนวคิดและหลักการ ประกอบด้วยส่วนสำคัญ 4 ประการ คือ

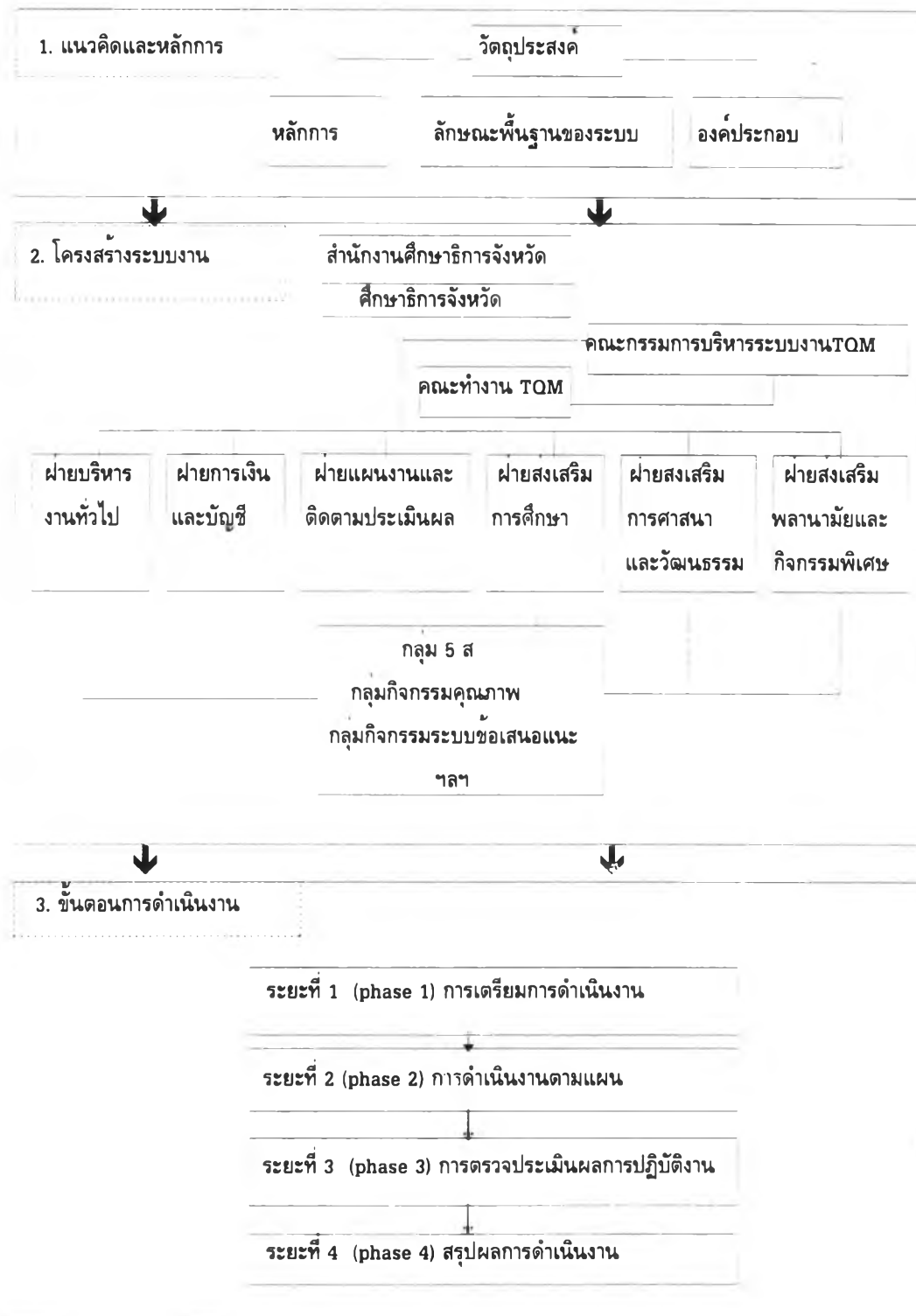
1. วัตถุประสงค์ของระบบ TQM
2. หลักการ TQM
3. ลักษณะพื้นฐานการบริหารงานแบบ TQM
4. องค์ประกอบขององค์การที่นำระบบ TQM ไปใช้

**ส่วนที่ 2** โครงสร้างระบบงาน เป็นส่วนที่กำหนดโครงสร้างการบริหารงาน TQM โดยแสดงเป็นแผนภาพโครงสร้างองค์การและบทบาทหน้าที่ของบุคลากรในงาน TQM ขององค์การ

**ส่วนที่ 3** ขั้นตอนการดำเนินงาน เป็นการจักระบบ TQM ในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด ประกอบด้วยขั้นตอนการดำเนินงาน 4 ระยะคือ

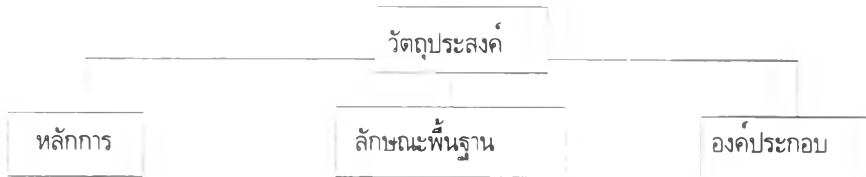
- ระยะที่ 1 การเตรียมการดำเนินงาน
- ระยะที่ 2 การดำเนินงานตามแผน
- ระยะที่ 3 การตรวจประเมินผลการปฏิบัติงาน
- ระยะที่ 4 สรุปผลการดำเนินงาน

## รูปแบบระบบการบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กรในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด



## ส่วนที่ 1 แนวคิดและหลักการ

สาระสำคัญที่เป็นแนวคิดและหลักการของระบบ TOM ประกอบด้วย 4 ส่วนสำคัญดังแผนภาพต่อไปนี้



**วัตถุประสงค์** วัตถุประสงค์ของระบบการบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด มี 2 ประการ คือ

- 1) เพื่อให้การปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่มีประสิทธิภาพ โดยเน้นให้มีการปรับปรุงคุณภาพของการทำงานอย่างต่อเนื่อง และให้ได้ผลการปฏิบัติงานตรงตามความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
- 2) เพื่อลดความผิดพลาดและลดค่าใช้จ่ายในการปฏิบัติงาน โดยมุ่งการปฏิบัติงานให้ถูกต้องในทุกกิจกรรมหรือทุกขั้นตอนของการทำงาน

เพื่อให้การบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดเกิดผลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้การดำเนินงานต้องเป็นไปตามหลักการ ลักษณะพื้นฐาน และมืองค์ประกอบสำหรับการดำเนินงานในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด มีดังนี้

**หลักการ** การดำเนินงานตามระบบการบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดครั้งนี้จะต้องดำเนินการโดยหลักการสำคัญ 3 ประการ คือ

- 1) ให้ความสำคัญกับผู้รับบริการหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง(Customer Focus) หมายถึง การปฏิบัติงานของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดจะต้องทำให้ผู้รับบริการหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้รับความพอใจ เน้นความพึงพอใจของผู้รับบริการ หมายถึง บุคลากรในสำนักงานและบุคคลภายนอกที่มาติดต่องานเป็นหลักสำคัญ
- 2) บุคลากรทุกฝ่ายเน้นการปรับปรุงกระบวนการทำงาน(Process Improvement) อย่างต่อเนื่องและดำเนินงานอย่างเป็นระบบเพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพ ได้ผลงานที่มีคุณภาพสูงมากขึ้นเรื่อยๆ
- 3) ให้ทุกคนได้มีส่วนร่วม (Total Involvement) เปิดโอกาสให้ทุกคนได้ร่วมคิดร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบตามบทบาทหน้าที่ โดยต้องมีการกำหนดบทบาทหน้าที่ของแต่ละคนให้ชัดเจน ให้รับผิดชอบการทำงานแบบมุ่งคุณภาพร่วมกันมุ่งให้ผลการปฏิบัติงานมีคุณภาพ ส่งเสริมความเป็นผู้นำ

บุคลากรที่ได้รับมอบหมายงานให้มีอำนาจการตัดสินใจในงานที่มอบหมาย รวมทั้งส่งเสริมให้ได้พัฒนาศักยภาพของตนเองให้ปฏิบัติงานมีคุณภาพ

**ลักษณะพื้นฐาน** ระบบบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดต้องมีลักษณะพื้นฐานการบริหารงาน ดังนี้

- 1) มีการกำหนดวัตถุประสงค์ในการปรับปรุงคุณภาพการทำงานที่ชัดเจน
- 2) ศึกษาธิการจังหวัด รับผิดชอบในการดำเนินงานด้านคุณภาพของสำนักงาน มีบทบาทเป็นผู้นำและให้การสนับสนุนโดยตรง
- 3) ใช้กระบวนการรับฟังความคิดเห็นจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องและการตัดสินใจร่วมกัน
- 4) การดำเนินงานทุกเรื่องต้องจัดทำเป็นเอกสารหลักฐานให้ชัดเจน
- 5) การปฏิบัติงานต้องปฏิบัติตามเอกสารที่จัดทำขึ้น และบันทึกผลการปฏิบัติงานทุกครั้ง
- 6) กำหนดหลักการงานที่เป็นพื้นฐานให้ทุกคนได้ยึดปฏิบัติรวมกัน
- 7) ปฏิบัติงานตามความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และได้รับความพึงพอใจ
- 8) จัดให้ทุกคนได้รับการฝึกอบรมเพื่อให้เข้าใจระบบการทำงานที่มีคุณภาพ
- 9) สร้างภาวะผู้นำให้เกิดขึ้นกับบุคลากรเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้น
- 10) สร้างความมั่นใจให้ทุกคนได้กล้าแสดงความคิดเห็นและให้ความเป็นธรรมกับทุกฝ่าย
- 11) สนับสนุนการทำงานเป็นทีม
- 12) เน้นวิธีการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายที่การพัฒนาคุณภาพงาน โดยอาจใช้คำขวัญหรือคติพจน์ในการทำงานเสริม
- 13) เน้นคุณภาพของงานมากกว่าเน้นด้านปริมาณ
- 14) สนับสนุนให้บุคลากรได้รับการฝึกอบรมและปรับปรุงวิธีการทำงานของตนเองอย่างต่อเนื่อง

**เนื่อง**

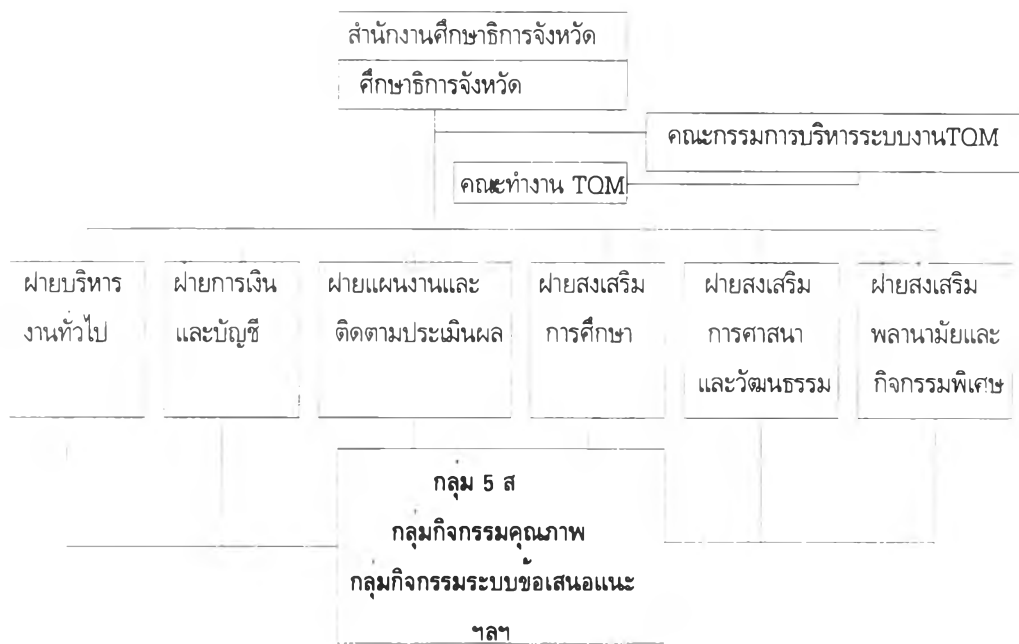
**องค์ประกอบ** องค์ประกอบสำหรับการนำระบบการบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การไปใช้ในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดให้ประสบความสำเร็จ คือ

- 1) ภาวะผู้นำของศึกษาธิการจังหวัด
- 2) การศึกษาและฝึกอบรมของบุคลากรทุกฝ่าย เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจในการทำงานตามระบบการบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ(TQM)
- 3) การจัดระบบและโครงสร้างการบริหารงานสนับสนุน เพื่อความคล่องตัวในการบริหารระบบบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด และทุกคนได้ทราบบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของตนเองชัดเจน

- 4) การติดต่อสื่อสาร เพื่อให้เกิดความเข้าใจระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา และระหว่างผู้ปฏิบัติงานในระดับเดียวกัน รวมทั้งหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้อง
- 5) การให้รางวัลและความชอบอย่างเป็นธรรม เพื่อเสริมสร้างกำลังใจและแรงจูงใจในการทำงานของทุกฝ่าย
- 6) การประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง เพื่อให้ทราบถึงประสิทธิภาพการทำงาน ปัญหาอุปสรรค และผลสำเร็จของการทำงาน
- 7) การทำงานเป็นทีม เพื่อให้ทุกคนมีส่วนร่วมและรับผิดชอบงานตามที่ได้รับมอบหมาย

**ส่วนที่ 2 โครงสร้างระบบงาน**

ส่วนที่เป็นโครงสร้างระบบการบริหารงาน TQM มีลักษณะดังนี้



โครงสร้างระบบงาน เป็นการจัดโครงสร้างการบริหารงานเพื่อให้การดำเนินงานตามระบบการบริหารคุณภาพฯ บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนด มีดังนี้

**ศึกษาธิการจังหวัด** มีหน้าที่สร้างวิสัยทัศน์และสร้างความตระหนักในการบริหารงานคุณภาพ สนับสนุนงบประมาณดำเนินการ กำหนดภารกิจและประกาศนโยบายคุณภาพ ชี้แจงและกระจายนโยบาย ปรับปรุงการบริหารงานอย่างต่อเนื่อง และบริหารงานประจำวัน โดยกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน และดำเนินการบริหารงานตามวงจร PDCA ซึ่งเป็นบทบาทด้านการจัดการของศึกษาธิการจังหวัด นอกจากนี้ศึกษาธิการจังหวัดยังมีบทบาทด้านภาวะผู้นำ คือ การกำหนดทิศทางการปฏิบัติงานให้

บรรลุมอบหมาย การปรับปรุงวิธีการสื่อสารให้บุคลากรทุกคนเข้าใจทิศทางที่กำหนดไว้ และการจูงใจ กระตุ้นให้ฝ่ายปฏิบัติงานได้ทำงานเต็มศักยภาพ รวมทั้งการสนับสนุนงบประมาณในการดำเนินงาน

**หัวหน้าฝ่ายทุกฝ่าย** มีหน้าที่บริหารงานประจำที่รับผิดชอบตามสายงาน สนับสนุนกิจกรรม กลุ่มย่อยซึ่งเป็นกลไกสำคัญที่จะทำให้การทำงานของฝ่ายมีคุณภาพและปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง กำหนดกิจกรรมที่มุ่งคุณภาพของฝ่ายร่วมกับคณะทำงาน จัดทำเอกสารอธิบายวิธีการทำงานแต่ละเรื่อง ตามที่ได้รับมอบหมาย บันทึกและรายงานผลการปฏิบัติงานที่ฝ่ายได้ดำเนินการตามที่ได้รับมอบหมาย

**คณะกรรมการบริหารงาน TQM** ประกอบด้วย คีชาธิการจังหวัด เป็นประธาน ผู้ช่วย คีชาธิการจังหวัดคนที่ 1 หัวหน้าฝ่ายทุกฝ่าย เป็นกรรมการ ผู้ช่วยคีชาธิการจังหวัดคนที่ 2 เป็นกรรมการและเลขานุการ มีหน้าที่จัดทำแผนงาน TQM ของสำนักงาน แผนการอบรมและพัฒนาบุคลากร ประชุมเตรียมวิธีการทำงานตามระบบ TQM สื่อสารให้ทุกฝ่ายเข้าใจวิธีการทำงาน ประชุมทบทวนการ ปฏิบัติงาน การกำกับติดตามตรวจประเมินผลการดำเนินงานตามระบบการบริหารคุณภาพ และให้ความ เห็นชอบแผนปฏิบัติงานประจำปี

**คณะทำงาน TQM** ประกอบด้วย หัวหน้าฝ่ายแผนงานและติดตามประเมินผล เป็นหัวหน้า คณะทำงาน นักวิชาการหรือเจ้าหน้าที่จากฝ่ายต่างๆ ฝ่ายละ 1 คน เป็นคณะทำงาน มีหน้าที่จัดทำแผน ปฏิบัติงานประจำปีเสนอคณะกรรมการบริหารงานTQM เพื่อพิจารณา จัดทำคู่มือระบบคุณภาพ คู่มือ กระบวนการดำเนินงานตามระบบ TQM ประสานงานให้ทุกฝ่ายดำเนินงานตามที่ได้รับมอบหมายให้เกิด คุณภาพ บันทึก และสรุปผลการดำเนินงานตามระบบการบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กร ใน รอบปี รวมทั้งการประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ และรายงานผลการปฏิบัติงาน

**กลุ่ม 5 ส กลุ่มกิจกรรมคุณภาพ และกลุ่มกิจกรรมระบบข้อเสนอแนะ** เป็นการจัดทีมงาน เป็นกลุ่มย่อย เพื่อปฏิบัติกิจกรรม กลุ่ม 5 ส กลุ่มกิจกรรมคุณภาพ และกลุ่มกิจกรรมข้อเสนอแนะ โดยมุ่งแก้ไขและปรับปรุงคุณภาพการทำงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ได้ผลการปฏิบัติงานตรงตามความ ต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการพัฒนาศักยภาพของ สมาชิกกลุ่มให้สามารถปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้รับบริการหรือหน่วยงาน ที่เกี่ยวข้องมีความพึงพอใจ กิจกรรมกลุ่มย่อย ในสำนักงานคีชาธิการจังหวัด ได้แก่

1) กลุ่มกิจกรรมคุณภาพ(Quality Circle-QC) คือกลุ่มบุคลากรตั้งแต่ 3 ถึง 10 คน ในสำนักงานคีชาธิการจังหวัด อาจจะทำในฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง หรือหลายฝ่าย มารวมตัวกันด้วยความสมัครใจ แล้วร่วมกันทำกิจกรรมกลุ่มย่อย QC เพื่อแก้ปัญหาและปรับปรุงงานของตนเองและของ



สำนักงาน ซึ่งเป็นการพัฒนาตนเองและช่วยพัฒนาซึ่งกันและกัน โดยกลุ่มจะมีการประชุมระดมสมองกันเป็นประจำ ภายใต้อำนาจหน้าที่ของกลุ่มซึ่งไม่ขัดต่อระเบียบและนโยบายของสำนักงาน มีการใช้เทคนิคควบคุมคุณภาพ เทคนิคทางพฤติกรรมและใช้วงจร PDCA เป็นกิจกรรมที่ต่อเนื่อง

2) กลุ่ม 5 ส ( 5-S Activities) ประกอบด้วยกิจกรรม 5 ประการ ดังนี้

(1) สะสาง คือการแยกของที่ไม่จำเป็นต้องใช้ ออกจากของที่ต้องใช้ โดยทำการสำรวจสิ่งของต่าง ๆ ทั้งหมดเป็นกิจวัตรประจำ แล้วแยกสิ่งของที่ไม่จำเป็นต้องใช้ทิ้งหรือขายหรือแยกไปเก็บที่อื่น

(2) สะดวก คือการจัดวางของที่ต้องใช้งานที่ต้องอยู่เป็นหมวดหมู่ เพื่อให้เกิดความสะดวกแก่ผู้ใช้มากที่สุด

(3) สะอาด คือการทำความสะอาดบริเวณต่างๆ เพื่อไม่ให้เลอะเทอะและสกปรก บริเวณที่ตนรับผิดชอบ เช่น โต๊ะทำงาน ตู้เก็บของ เครื่องจักร ห้องน้ำ ห้องส้วม รวมทั้งภายนอกอาคาร เป็นต้น

(4) สุขลักษณะ คือการจัดสถานที่ทำงานเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีสุขภาพอนามัยที่ดี และมีความปลอดภัย

(5) สร้างนิสัย คือการกระตุ้นและติดตามให้บุคลากรปฏิบัติตามวิธีการของ 4 ส ข้างต้น อย่างต่อเนื่องและเคร่งครัดจนกลายเป็นนิสัยและเป็นชีวิตประจำวันในการทำงาน

3) กลุ่มกิจกรรมระบบข้อเสนอแนะ (Suggestion System Activities) คือระบบหรือกลไกของการรวมกลุ่มของบุคลากรที่กระตุ้นให้บุคลากรมีส่วนร่วมโดยการเสนอความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ เช่น ข้อเสนอปรับปรุงสภาพการทำงาน การลดค่าใช้จ่าย การเพิ่มประสิทธิภาพ เป็นต้น ประโยชน์ของกิจกรรม คือ เพื่อพัฒนาความคิดริเริ่มและสร้างสรรค์ เพิ่มคุณค่าและความรู้และความสามารถ เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการบริหารงาน ปรับปรุงสภาพแวดล้อมของสถานที่ทำงานให้ดียิ่งขึ้น เพิ่มคุณภาพของงาน

### ส่วนที่ 3 ขั้นตอนการดำเนินงาน

ในการนำระบบการบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด การดำเนินงานแบ่งเป็น 4 ระยะ ดังนี้

**ระยะที่ 1 การเตรียมการดำเนินงาน** ประกอบด้วยกิจกรรมดังนี้

1. สร้างความรู้และความเข้าใจ(Understanding) ในระบบ TOM โดยการจัดสัมมนา และเชิญวิทยากรมาอบรมให้ความรู้ความเข้าใจแก่ผู้บริหารและบุคลากรของสำนักงานเกี่ยวกับแนวคิดและ

หลักการ TOM และมีความตระหนักในการปรับปรุงคุณภาพการทำงาน คีชาธิการจังหวัดมีวิสัยทัศน์ มีความมุ่งมั่น และเลื่อมใสศรัทธาในการดำเนินงานตามระบบTOM

2. กำหนดนโยบายของสำนักงานและความรับผิดชอบรวม (Commitment and Policy) โดยเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายรวมคิด ร่วมทำ และร่วมรับผิดชอบ รวมทั้งการจัดโครงสร้างสนับสนุนการบริหารงานให้สอดคล้องกับนโยบายคุณภาพ

3 กำหนดจุดมุ่งหมายและวางแผนการทำงาน

4. แต่งตั้งคณะกรรมการและคณะทำงาน รับผิดชอบและดำเนินงานตามระบบ TOM มีการมอบหมายงาน ขณะเดียวกันผู้บริหารจะต้องสนับสนุนงบประมาณ และการจัดสวัสดิการต่างๆ ด้วย

5 กำหนดขั้นตอนและแผนการดำเนินงาน (Planning)

6 กำหนดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน (Costs Measurement) เพื่อการขอตั้งและการจัดสรรงบประมาณ

#### **ระยะที่ 2 การดำเนินงานตามแผน ประกอบด้วย**

1. ออกแบบและจัดระบบงานของสำนักงาน(Design and System) เพื่อเสริมสร้างสมรรถภาพการทำงานและการติดตามประเมินผล (Capability and Control) โดยจัดทำแนวทางวิธีการทำงาน และระบบเอกสาร ได้แก่ คู่มือคุณภาพ คู่มือกระบวนการทำงาน

2. จัดการฝึกอบรมและสื่อสารความเข้าใจ (Training and Communication) จนทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสู่วัฒนธรรมแห่งคุณภาพในองค์กร(Quality Culture)

3. ปฏิบัติตามขั้นตอนและแผนดำเนินงาน( Implementation)

#### **ระยะที่ 3 การตรวจประเมินผลการปฏิบัติงาน แบ่งเป็น 2 ระยะ คือ**

1. ตรวจประเมินผล ครั้งที่ 1 เพื่อทราบความก้าวหน้า ผลการดำเนินงาน ปัญหาอุปสรรคต่างๆ และนำไปแก้ไขปรับปรุง พร้อมทั้งบันทึกการดำเนินงานที่ได้รับความสำเร็จ

2. ตรวจประเมินผล ครั้งที่ 2 เพื่อประเมินผลการดำเนินงานทั้งระบบและจัดเตรียมสรุปผลงานตามระบบ TOM

#### **ระยะที่ 4 สรุปผลการดำเนินงาน**

1. จัดทำเอกสารสรุปผลการดำเนินงานทั้งระบบ

2. ประชาสัมพันธ์และเผยแพร่ผลการปฏิบัติงานไปสู่หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

3. ให้รางวัลเพื่อเสริมสร้างกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน

4. นำระบบ TOM เข้าสู่ระบบการทำงานปกติของสำนักงานคีชาธิการจังหวัด



### ผลงานเมื่อสิ้นสุดการทำงานระยะที่ 1

1. ศึกษาศึกษาจังหวัด ผู้ช่วยศึกษาศึกษาจังหวัด และหัวหน้าฝ่าย มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดและหลักการ TQM และมีความตระหนักกับรับผิดชอบในการปรับปรุงคุณภาพการทำงาน
2. บุคลากรของสำนักงานศึกษาศึกษาจังหวัด เข้าใจการทำงานตามระบบ TQM
3. บุคลากรทุกฝ่ายรับทราบและเข้าใจตรงกันเกี่ยวกับภารกิจที่จะต้องรับผิดชอบร่วมกัน รวมทั้งนโยบายที่ศึกษาศึกษาจังหวัดประกาศเป็นนโยบายคุณภาพ
4. สำนักงานศึกษาศึกษาจังหวัดมีจุดมุ่งหมายและแผนการทำงานตามระบบ TQM ที่ชัดเจน
5. มีคณะกรรมการบริหารระบบงาน TQM และคณะทำงาน TQM รับผิดชอบวางแผนการทำงานและกำกับติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน
6. มีขั้นตอนและแผนการดำเนินงานตามระบบงาน TQM รวมทั้งงบประมาณดำเนินการ

### ผลงานเมื่อสิ้นสุดการทำงานระยะที่ 2

1. ได้คู่มือระบบคุณภาพ คู่มือกระบวนการดำเนินงาน และวิธีการทำงานตามระบบงาน TQM
2. บุคลากรทุกฝ่ายได้เข้ารับการอบรม มีความเข้าใจการทำงานตามระบบงาน TQM และเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานไปสู่วัฒนธรรมที่มุ่งคุณภาพการทำงาน
3. ทุกฝ่ายปฏิบัติตามขั้นตอนและแผนดำเนินงานตามที่ได้รับมอบหมาย

### ผลงานเมื่อสิ้นสุดการทำงานระยะที่ 3

1. คณะกรรมการบริหารได้รับทราบความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานของฝ่ายต่างๆ และทราบข้อบกพร่องของการปฏิบัติงานและนำเสนอการแก้ไขปรับปรุง
2. ได้ข้อมูลเพื่อนำมาบันทึกผลการดำเนินงาน
3. คณะกรรมการบริหารระบบงาน TQM และคณะทำงาน TQM ได้ทบทวนการปฏิบัติงานของตนเอง
4. ได้ประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นเครื่องชี้วัดความรู้ความสามารถของผู้รับผิดชอบและศักยภาพของการทำงานตามระบบงาน TQM

### ผลงานเมื่อสิ้นสุดการทำงานระยะที่ 4

1. ได้สรุปผลการดำเนินงานทั้งระบบ
2. ได้ประชาสัมพันธ์และเผยแพร่ผลการปฏิบัติงาน
3. บุคลากรได้รับรางวัลเพื่อเสริมสร้างกำลังใจที่ทำงานมีคุณภาพตามระบบ TQM
4. ได้ระบบการบริหารงานคุณภาพเข้าสู่ระบบการทำงานปกติของสำนักงาน

## ผลการตรวจสอบความเป็นไปได้และความเหมาะสมของรูปแบบระบบบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดที่เสนอ

จากการตรวจสอบรูปแบบวิธีการใช้แบบสอบถามสอบถามความคิดเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิ เกี่ยวกับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบระบบการบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดที่ออกแบบไว้ และนำมาวิเคราะห์ความคิดเห็นต่างๆ ด้วยวิธีการหาค่าเฉลี่ย ของระดับความคิดเห็นและวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) จากข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของผู้ทรงคุณวุฒิ ผลการตรวจสอบ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

### ส่วนที่ 1 แนวคิดและหลักการ

จากการสำรวจความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิถึงวัตถุประสงค์ของระบบการบริหาร TQM ในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด ซึ่งมีเกณฑ์ระดับคะแนนความคิดเห็นในเรื่องความเหมาะสม คือ ระดับคะแนน 1.00-1.49 หมายถึง ไม่เหมาะสมอย่างยิ่ง ระดับคะแนน 1.50-2.49 หมายถึง ไม่เหมาะสม ระดับคะแนน 2.50-3.49 หมายถึง เหมาะสม ระดับคะแนน 3.50-4.00 หมายถึง เหมาะสมอย่างยิ่ง ส่วนความคิดเห็นในเรื่องความเป็นไปได้ คือ ระดับคะแนน 1.00-1.49 หมายถึง เป็นไปได้น้อยที่สุด ระดับคะแนน 1.50-2.49 หมายถึง เป็นไปได้บ้าง ระดับคะแนน 2.50-3.49 หมายถึง เป็นไปได้มาก และระดับคะแนน 3.50-4.00 หมายถึง เป็นไปได้มากที่สุด ปรากฏผลดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 7 แสดงวัตถุประสงค์ของระบบการบริหารแบบ TQM

| รายการ<br>วัตถุประสงค์ของระบบการบริหารแบบ TQM   | ความเหมาะสม |      | ความเป็นไปได้ |      |
|---|-------------|------|---------------|------|
|   | $\bar{X}$   | S.D. | $\bar{X}$     | S.D. |
| 1. เพื่อให้การปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่มีประสิทธิภาพโดยเน้นให้มีการปรับปรุงคุณภาพของการทำงานอย่างต่อเนื่อง และให้ได้ผลการปฏิบัติงานตรงตามความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง | 3.63        | 0.74 | 3.38          | 0.85 |
| 2. เพื่อลดความผิดพลาดและลดค่าใช้จ่ายในการปฏิบัติงาน โดยมุ่งการปฏิบัติงานให้ถูกต้องในทุกกิจกรรมหรือทุกขั้นตอนของการทำงาน   | 3.27        | 1.00 | 3.15          | 0.95 |

จากตารางที่ 7 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของระบบการบริหารแบบ TQM พบว่า วัตถุประสงค์เพื่อให้การปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่มีประสิทธิภาพโดยเน้นให้มีการปรับปรุงคุณภาพของการทำงานอย่างต่อเนื่อง และให้ได้ผลการปฏิบัติงานตรงตามความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง มีความเหมาะสมอย่างยิ่ง ค่าเฉลี่ย 3.63 และมีความเป็นไปได้มาก ค่าเฉลี่ย 3.38 ส่วนวัตถุประสงค์เพื่อลดความผิดพลาดและลดค่าใช้จ่ายในการ

ปฏิบัติงาน โดยมุ่งการปฏิบัติงานให้ถูกต้องในทุกกิจกรรมหรือทุกขั้นตอนของการทำงาน มีความเหมาะสม ค่าเฉลี่ย 3.27 และมีความเป็นไปได้มาก ค่าเฉลี่ย 3.15

นอกจากนี้ยังมีข้อคิดเห็นเพิ่มเติมบางประการ คือ

1. ควรมีวิตุประสงค์ข้อเดียวคือข้อ 1 เนื่องจากข้อ 2 ครอบคลุมข้อ 1 แล้ว
2. ความเป็นไปได้จะมีมากขึ้นหากใช้วิธีการติดตามและแก้ปัญหาตามระบบ ISO 9001 เรื่อง การตรวจติดตามคุณภาพภายใน(ข้อ 4.17)(Internal Quality Audits) โดยการจัดทำแผนการตรวจติดตามและกำหนดผู้รับผิดชอบเพื่อติดตามว่ามีปฏิบัติตามเอกสารที่จัดทำไว้หรือไม่ ผลการตรวจติดตามจะบันทึกและเก็บไว้เป็นหลักฐาน ตลอดจนการนำเสนอรายงานผลสู่ผู้บริหารเพื่อการปรับปรุงแก้ไขต่อไป และเรื่องการปฏิบัติการแก้ไข และป้องกัน(ข้อ 4.14)(Corrective and Preventive Action) คือ การตรวจหาปัญหาที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพ และมาตรการที่เกี่ยวข้องเพื่อกำจัดหรือลดการเกิดปัญหาซ้ำ รวมถึงการซ่อม การทำใหม่ การเรียกกลับคืน และการทำลาย
3. ต้องมีการฝึกอบรม
4. บางท่านเสนอแนะว่าวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 ควรปรับข้อความ เพื่อให้ข้าราชการทุกคนในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดปฏิบัติหน้าที่ให้ผู้รับบริการพอใจ วัตถุประสงค์ข้อ 2 ควรปรับข้อความ เพื่อทบทวนและปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ดีขึ้นอยู่เสมอทั้งที่เป็นกระบวนการทำงานในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด และกระบวนการทำงานข้ามหน่วยงานหลายๆ หน่วยงาน

ในการตรวจสอบหลักการสำคัญของระบบการบริหารแบบ TOM ปรากฏผลดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 8 แสดงหลักการสำคัญของระบบการบริหารแบบ TOM

| รายการ<br>หลักการสำคัญของระบบการบริหารแบบ TOM   | ความเหมาะสม |      | ความเป็นไปได้ |      |
|---|-------------|------|---------------|------|
|   | $\bar{X}$   | S.D. | $\bar{X}$     | S.D. |
| 1. ให้ความสำคัญกับผู้รับบริการหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง   | 3.81        | 0.49 | 3.50          | 0.58 |
| 2. บุคลากรทุกฝ่ายเน้นการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ได้ผลงานที่มีคุณภาพสูงมากขึ้นเรื่อยๆ                   | 3.62        | 0.63 | 3.27          | 0.72 |
| 3. ให้ทุกคนได้มีส่วนร่วม เปิดโอกาสให้ทุกคนรวมคิด ร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบ กำหนดบทบาทหน้าที่แต่ละคนให้ชัดเจน | 3.88        | 0.32 | 3.23          | 0.86 |

จากตารางที่ 8 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับหลักการสำคัญของระบบการบริหารแบบ TOM พบว่า หลักการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง มีความเหมาะสมอย่างยิ่ง ค่าเฉลี่ย 3.81 และมีความเป็นไปได้มากที่สุด ค่าเฉลี่ย 3.50 หลักการให้

บุคลากรทุกฝ่ายเน้นการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ได้ผลงานที่มีคุณภาพสูงมากขึ้นเรื่อยๆ มีความเหมาะสมอย่างยิ่ง ค่าเฉลี่ย 3.61 และมีความเป็นไปได้มาก ค่าเฉลี่ย 3.27 ส่วนหลักการให้ทุกคนได้มีส่วนร่วม เปิดโอกาสให้ทุกคนรวมคิด ร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบ และกำหนดบทบาทหน้าที่แต่ละคนให้ชัดเจน มีความเหมาะสมอย่างยิ่ง ค่าเฉลี่ย 3.88 และมีความเป็นไปได้มาก ค่าเฉลี่ย 3.23

นอกจากนี้ยังมีข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ดังนี้

1. หลักการข้อ 1 อาจถูกลดความสำคัญ เนื่องจากนโยบายหน่วยเหนือหรืองานจรมีมาก
2. หลักการข้อนี้ขึ้นอยู่กับผู้บริหารและบุคลากรว่าจะให้ความสำคัญกับผู้รับบริการเพียงใด
3. ควรเติมคำว่า "ความต้องการ" หลังคำว่า "กับ" จะได้ว่า "ให้ความสำคัญกับความต้องการของผู้รับบริการหรือหน่วยงานที่ เกี่ยวข้อง"
4. ในหลักการข้อ 2 ควรเปลี่ยนคำว่า "ที่มีคุณภาพสูงมากขึ้นเรื่อยๆ " เป็น "ตรงตามความต้องการของผู้รับบริการ"
5. หลักการข้อ 2 นี้ขึ้นอยู่กับผู้บริหารและบุคลากร และควรเน้นผลงาน
6. คำว่า "เรื่อยๆ" ในหลักการข้อ 2 ควรใช้คำว่า "อย่างต่อเนื่อง" จะดีกว่า
7. ควรปรับข้อความ เป็น บุคลากรทุกฝ่ายเน้นการปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง และทำเป็นระบบโดยใช้ข้อมูลจริง
8. ในหลักการข้อ 3 ควรเพิ่มเติมข้อความว่า "และมีอำนาจตัดสินใจซึ่งจะส่งผลให้เกิดการปรับปรุงงาน"
9. ระบบราชการมีความเป็นไปได้น้อย
10. ผู้บริหารต้องใจกว้างและเข้าใจ
11. หลักการทั้ง 3 ข้อ จะเหมาะสมและเป็นไปได้มากถ้าทุกฝ่ายร่วมมือกัน

ผลการตรวจสอบความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับลักษณะพื้นฐานของระบบการบริหารแบบ TOM ปรากฏดังในตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 9 แสดงลักษณะพื้นฐานของระบบการบริหารแบบ TOM

| รายการ<br>ลักษณะพื้นฐานของระบบการบริหารแบบ TOM   | ความเหมาะสม |      | ความเป็นไปได้ |      |
|--|-------------|------|---------------|------|
|  | $\bar{X}$   | S.D. | $\bar{X}$     | S.D. |
| 1. มีการกำหนดวัตถุประสงค์ในการปรับปรุงคุณภาพการทำงานชัดเจน   | 3.81        | 0.49 | 3.57          | 0.64 |
| 2. ศึกษาราชการจังหวัด รับผิดชอบในการดำเนินงานด้านคุณภาพของสำนักงาน มีบทบาทเป็นผู้นำและให้การสนับสนุนการดำเนินงานตามระบบ TOM โดยตรง | 3.69        | 0.73 | 3.38          | 0.85 |
| 3. ใช้กระบวนการรับฟังความคิดเห็นจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องและการตัดสินใจร่วมกัน   | 3.73        | 0.60 | 3.27          | 0.82 |

ตารางที่ 9 แสดงลักษณะพื้นฐานของระบบการบริหารแบบ TOM (ต่อ)

| รายการ<br>ลักษณะพื้นฐานของระบบการบริหารแบบ TOM   | ความเหมาะสม |      | ความเป็นไปได้ |      |
|--|-------------|------|---------------|------|
|  | $\bar{X}$   | S.D. | $\bar{X}$     | S.D. |
| 4. การดำเนินการทุกเรื่องต้องจัดทำเป็นเอกสารหลักฐานให้ชัดเจน  | 3.62        | 0.57 | 3.23          | 0.76 |
| 5. การปฏิบัติงานต้องปฏิบัติตามเอกสารที่จัดทำขึ้น และบันทึกผลการปฏิบัติงานทุกครั้ง                      | 3.54        | 0.64 | 3.15          | 0.83 |
| 6. กำหนดหลักการงานที่เป็นพื้นฐานให้ทุกคนได้ยึดถือปฏิบัติ   | 3.85        | 0.36 | 3.46          | 0.64 |
| 7. ปฏิบัติงานตามความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และได้รับความพึงพอใจ | 3.77        | 0.42 | 3.27          | 0.82 |
| 8. จัดให้ทุกคนได้รับการฝึกอบรมเพื่อให้เข้าใจระบบงาน TOM  | 3.85        | 0.36 | 3.38          | 0.75 |
| 9. สร้างภาวะผู้นำให้เกิดขึ้นกับบุคลากรเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้น                                  | 3.92        | 0.54 | 3.19          | 0.80 |
| 10. สร้างความมั่นใจให้ทุกคนได้กล้าแสดงความคิดเห็นและให้ความเป็นธรรมกับทุกฝ่ายทุกคน                     | 3.80        | 0.40 | 3.23          | 0.81 |
| 11. สนับสนุนการทำงานเป็นทีม  | 3.85        | 0.36 | 3.30          | 0.78 |
| 12. เน้นวิธีการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายที่พัฒนาคุณภาพงาน โดยอาจใช้คำขวัญหรือคติพจน์ในการทำงานเสริม    | 3.73        | 0.53 | 3.38          | 0.63 |
| 13. เน้นคุณภาพของงานมากกว่าเนื้องานปริมาณ  | 3.73        | 0.53 | 3.27          | 0.77 |
| 14. สนับสนุนให้บุคลากรได้รับการฝึกอบรมและปรับปรุงวิธีการทำงานของตนเองอย่างต่อเนื่อง                    | 3.96        | 0.19 | 3.31          | 0.92 |

จากตารางที่ 9 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับลักษณะพื้นฐานของระบบการบริหารแบบ TOM พบว่า ลักษณะพื้นฐานทั้ง 14 ข้อ อยู่ในเกณฑ์คะแนนมีความเหมาะสมอย่างยิ่ง มีค่าเฉลี่ยมากกว่า 3.50 ทุกข้อ และมีความเป็นไปได้มากที่สุด 1 ข้อ คือ มีการกำหนดวัตถุประสงค์ในการปรับปรุงคุณภาพการทำงานชัดเจน ค่าเฉลี่ย 3.57 ส่วนข้ออื่นๆ มีความเป็นไปได้มาก ค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.15-3.46

นอกจากนี้ผู้ทรงคุณวุฒิยังมีข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับลักษณะพื้นฐาน ดังนี้

1. ลักษณะพื้นฐานข้อ 1 วัตถุประสงค์ต้องเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ขององค์กร
2. ลักษณะพื้นฐานข้อ 2 เสนอแนะว่า ทุกคนต้องรับผิดชอบ และศึกษาธิการจังหวัดมีหน้าที่ส่งเสริมและให้ความรู้ และทำอย่างไรจะให้ศึกษาธิการจังหวัดลดบทบาทจากผู้สั่งมาเป็นผู้ช่วยให้ได้ก่อน
3. ลักษณะพื้นฐานข้อ 3 มีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมว่า 1) หากทำทุกกิจกรรมอาจเสียเวลาและหลากหลายเกินไป 2) ต้องพัฒนาทุกคน และ 3) ศึกษาธิการจังหวัดจะเป็นตัวจักรสำคัญให้เป็นไปได้มากหรือน้อย



4. ลักษณะพื้นฐานข้อ 4 มีข้อเสนอแนะว่า ควรจัดทำเอกสารเฉพาะเรื่องที่สำคัญ ควรกำหนดเฉพาะการดำเนินงานที่สำคัญโดยระบุให้ชัดเจนว่าเรื่องใดต้องทำเป็นเอกสาร

5. ลักษณะพื้นฐานข้อ 7 มีข้อเสนอแนะว่า (1) นโยบายหน่วยเหนือหรืองานจรมีมากอาจทำให้หลักการนี้ลดความสำคัญลง (2) ขาดความรับผิดชอบ (3) ควรระบุความสามารถของสำนักงานให้ชัดเจนเพื่อให้ผู้รับบริการคาดหวังสูงเกินความเป็นจริง

6. ลักษณะพื้นฐานข้อ 8 มีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมว่า 1) ถ้าผู้บริหารให้ความสำคัญจะเป็นไปได้มากกว่านี้และ 2) ขาดงบประมาณ

7. ลักษณะพื้นฐานข้อ 11 มีข้อเสนอแนะว่า ต้องเปลี่ยนวิถีชีวิตการทำงาน

8. ลักษณะพื้นฐานข้อ 12 เสนอแนะว่า ควรสนับสนุนให้เจ้าหน้าที่รู้จักวิธีการวางแผนจัดการให้บรรลุเป้าหมายมากกว่าการใช้คำขวัญหรือคติพจน์

9. ลักษณะพื้นฐานข้อ 14 มีข้อคิดเห็นว่า อาจทำไม่ได้เต็มที่เนื่องจากขาดงบประมาณ

10. ข้อเสนอแนะและข้อคิดเห็นในภาพรวมของลักษณะพื้นฐานของระบบดังนี้

10.1 ต้องได้รับการสนับสนุนจากหน่วยเหนือระดับกระทรวง

10.2 การฝึกอบรมควรเริ่มจากการสร้างความเสียสละและการยอมรับการเปลี่ยนแปลง

10.3 ควรนำข้อกำหนดมาตรฐาน ISO 9000 เข้ามาเสริม เช่น ภาระหน้าที่ของผู้นำ การสื่อสาร การติดตามประเมินผล เป็นต้น

ผลการตรวจสอบความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับองค์ประกอบของระบบการบริหารแบบ TOM ปรากฏดังในตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 10 แสดงองค์ประกอบของระบบการบริหารแบบ TOM

| รายการ<br>องค์ประกอบของระบบการบริหารแบบ TOM   | ความเหมาะสม |      | ความเป็นไปได้ |      |
|---|-------------|------|---------------|------|
|   | $\bar{X}$   | S.D. | $\bar{X}$     | S.D. |
| 1. ภาวะผู้นำของข้าราชการจังหวัด   | 3.92        | 0.27 | 3.38          | 0.75 |
| 2. การศึกษาและฝึกอบรมของบุคลากรทุกฝ่าย เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจในการทำงานให้มีคุณภาพ   | 3.92        | 0.27 | 3.42          | 0.70 |
| 3. การจัดระบบการบริหารงานเสริม เพื่อความคล่องตัวในการบริหารระบบบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กรในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด และทุกคนได้ทราบบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของตนเองชัดเจน | 3.77        | 0.65 | 3.23          | 0.90 |
| 4. การติดต่อสื่อสารเพื่อให้เกิดความเข้าใจระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา และระหว่างผู้ปฏิบัติงานในระดับเดียวกัน รวมทั้งหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้อง                            | 3.77        | 0.65 | 3.50          | 0.76 |

ตารางที่ 10 แสดงองค์ประกอบของระบบการบริหารแบบ TOM (ต่อ)

| รายการ<br>องค์ประกอบของระบบการบริหารแบบ TOM  | ความเหมาะสม |      | ความเป็นไปได้ |      |
|--|-------------|------|---------------|------|
|  | $\bar{X}$   | S.D  | $\bar{X}$     | S.D  |
| 5 การให้รางวัลและความชอบอย่างเป็นธรรม เพื่อเสริมสร้างกำลังใจและแรงจูงใจในการทำงานของทุกฝ่าย                                  | 3.81        | 0.63 | 3.23          | 0.99 |
| 6 การประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง เพื่อให้ทราบถึงประสิทธิภาพการทำงาน ปัญหา อุปสรรค และผลสำเร็จของการทำงาน | 3.85        | 0.61 | 3.30          | 0.88 |
| 7 การทำงานเป็นทีม เพื่อให้ทุกคนมีส่วนร่วมและรับผิดชอบงานตามที่ได้รับมอบหมาย  | 3.86        | 0.43 | 3.31          | 0.83 |

จากตารางที่ 10 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับองค์ประกอบของระบบการบริหารแบบ TOM พบว่า องค์ประกอบทั้ง 7 ประการ มีความเหมาะสมอย่างยิ่ง ค่าเฉลี่ย อยู่ระหว่าง 3.77-3.92 และความเป็นไปได้เกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารเพื่อให้เกิดความเข้าใจระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา และระหว่างผู้ปฏิบัติงานในระดับเดียวกัน รวมทั้งหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้อง มีความเป็นไปได้มากที่สุด ส่วนองค์ประกอบอื่นๆ มีความเป็นไปได้มาก ค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.23-3.42

นอกจากนี้ผู้ทรงคุณวุฒิยังมีข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับองค์ประกอบของระบบดังนี้

1 องค์ประกอบที่ 1 มีข้อคิดเห็นว่า 1) ยังไม่มั่นใจที่จะทำให้ ศึกษาราชการจังหวัดเป็นผู้นำ ต้องทำให้ได้ก่อน 2) ความเป็นไปได้ขึ้นอยู่กับระบบและสิ่งแวดล้อม และ 3) ภาวะผู้นำต้อง ชี้้นำให้คิด สานิตให้ดูเรียนรู้ด้านการปฏิบัติจริง ละทิ้งความเคยชินเก่าๆ

2 องค์ประกอบข้อ 2 มีข้อคิดเห็นว่า 1) ขาดงบประมาณฝึกอบรม และ 2) เป็นหน้าที่ที่จะต้องยอมรับในระดับจิตใต้สำนึก

3 องค์ประกอบข้อ 3 มีข้อคิดเห็นว่า ระบบราชการอาจไม่เอื้อให้บรรลุวัตถุประสงค์ข้อนี้

4 องค์ประกอบข้อ 4 มีข้อคิดเห็นว่า 1) มุ่งเน้นการกระจาย(Deploy)แผนการดำเนินงานเพื่อให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน 2) เพิ่มความสัมพันธ์ที่ดีของแต่ละระดับ ต้องอยู่ในเกณฑ์ดีจึงจะพอใจ

5 องค์ประกอบข้อ 5 มีข้อคิดเห็นว่า งานTOM ร้อยละ 80 เป็นงานนโยบายซึ่งทุกคนต้องปฏิบัติ ดังนั้นการให้รางวัลจึงไม่ใช่ประเด็นของความสำเร็จ แต่ถ้าให้รางวัลสำหรับหน่วยงานที่ดำเนินงานตามระบบ TOM ได้อย่างมีประสิทธิภาพก็อาจจะเป็นเครื่องมือผลักดันให้หน่วยงานอื่นๆ มีความกระตือรือร้นมากขึ้น

6. องค์ประกอบข้อ 6 มีข้อคิดเห็นเพิ่มเติมว่า การประเมินผลขึ้นอยู่กับความจริงใจ จริงจังและต่อเนื่อง

7. ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะในภาพรวมเกี่ยวกับองค์ประกอบของระบบ ดังนี้

7.1 ควรเพิ่มการมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและวิธีปฏิบัติงานร่วมกันของบุคลากรในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด

7.2 แนวคิดดีมากแต่ในทางปฏิบัติค่อนข้างยากเพราะบุคลากรของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดขาดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและได้รับความสนใจจากผู้บังคับบัญชาระดับสูงน้อยเกินไป และผู้บังคับบัญชาเองก็ขาดความรู้และความเข้าใจในบทบาทและหน้าที่ของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด

7.3 เห็นด้วยแต่น่าจะมีองค์ประกอบ คือ

7.3.1 ต้องให้ศึกษาธิการจังหวัดเข้าใจระบบบริหาร TOM ให้ชัดเจน

7.3.2 ต้องสร้างภาวะผู้นำให้เกิดขึ้นเป็นการทำงานเป็นทีม

7.3.3 ศึกษาธิการจังหวัดต้องเอาจริงเอาจัง และติดตามผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง

7.4 ปัจจุบันทำงานแบบเคย ตัวใครตัวมัน จังหวัดละ 1 รูปแบบ จำเป็นต้องมีหน่วยงานกลางในระดับกระทรวงที่จะกำกับเร่งรัดให้การทำงานเป็นแนวเดียวกัน

7.5 แนวคิดและหลักการของระบบเหมาะสมอย่างยิ่ง แต่ความเป็นไปได้นั้น สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดเป็นหน่วยที่รับบริการและประสานงานเท่านั้น ไม่ได้มีอำนาจหน้าที่สั่งการเหมือนหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องปฏิบัติตามได้ มองในภาพรวมคือ ใช้หลักมนุษยสัมพันธ์บริการและประสาน

7.6 ระบบการให้รางวัล การประเมินผลงานต้องสร้างความเข้าใจกับบุคลากรทุกคนอย่างแจ่มแจ้ง

7.7 ควรเพิ่มการทำความเข้าใจในทีมงานให้ทราบวัตถุประสงค์ และผลสำเร็จของงานก่อนลงมือปฏิบัติ

ปฏิบัติ

7.8 ควรเพิ่มการจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับความรู้ความถนัด(ทักษะ) และศักยภาพในภารกิจที่แตกต่างกันโดยเฉพะงานลักษณะโครงการซึ่งจำเป็นต้องเลือกสรรเลขานุการหรือผู้ประสานงาน หรือผู้รับผิดชอบเป็นพิเศษ

## ส่วนที่ 2 โครงสร้างระบบงาน

จากการตรวจสอบความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโครงสร้างระบบงานตามระบบการบริหารแบบ TOM ปรากฏผลดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 11 โครงสร้างระบบงาน

| รายการ<br>โครงสร้างระบบงาน TOM  | ความเหมาะสม |      | ความเป็นไปได้ |      |
|---|-------------|------|---------------|------|
|   | $\bar{X}$   | S.D. | $\bar{X}$     | S.D. |
| โครงสร้างการบริหารงาน   | 3.44        | 0.65 | 3.12          | 0.52 |
| <b>บทบาทหน้าที่ตามระบบบริหารแบบ TOM</b>   |             |      |               |      |
| 1. <b>ศึกษาธิการจังหวัด</b> มีหน้าที่สร้างวิสัยทัศน์และสร้างความตระหนักในการปรับปรุงการบริหารงานให้ได้คุณภาพ สนับสนุนงบประมาณดำเนินการ กำหนดภารกิจและประกาศนโยบายคุณภาพ ชี้แจงและกระจายนโยบาย ปรับปรุงการบริหารงานอย่างต่อเนื่อง และบริหารงานประจำวัน โดยกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน และดำเนินการบริหารงานตามวงจร PDCA ซึ่งเป็นบทบาทด้านการจัดการของศึกษาธิการจังหวัด นอกจากนี้ ศึกษาธิการจังหวัดยังมีบทบาทด้านภาวะผู้นำ คือ การกำหนดทิศทางการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย การปรับปรุงวิธีการสื่อสารให้บุคลากรทุกคนเข้าใจทิศทางการที่กำหนดไว้ และการจูงใจกระตุ้นให้ฝ่ายปฏิบัติงานได้ทำงานเต็มศักยภาพ รวมทั้งการสนับสนุนงบประมาณในการดำเนินงาน | 3.88        | 0.33 | 3.36          | 0.75 |
| 2. <b>หัวหน้าฝ่ายทุกฝ่าย</b> มีหน้าที่บริหารงานประจำที่รับผิดชอบตามสายงาน ส่งเสริมสนับสนุนกิจกรรมกลุ่มย่อยซึ่งเป็นกลไกสำคัญที่จะทำให้การทำงานของฝ่ายมีคุณภาพ และมีการปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง กำหนดกิจกรรมที่มุ่งคุณภาพของฝ่ายร่วมกับคณะทำงาน จัดทำเอกสารอธิบายวิธีการทำงานแต่ละเรื่องตามที่ได้รับมอบหมาย บันทึกและรายงานผลการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย  | 3.84        | 0.37 | 3.32          | 0.69 |
| 3. <b>คณะกรรมการบริหารงานTOM</b> ประกอบด้วยศึกษาธิการจังหวัด เป็นประธาน ผู้ช่วยศึกษาธิการจังหวัด คนที่ 1 หัวหน้าฝ่ายทุกฝ่าย เป็นกรรมการ ผู้ช่วยศึกษาธิการจังหวัดคนที่ 2 เป็นกรรมการและเลขานุการ มีหน้าที่จัดทำแผนงาน TOM ของสำนักงาน แผนการอบรมและพัฒนาบุคลากร ประชุมเตรียมวิธีการทำงานตามระบบTOM สื่อสารให้ทุกฝ่ายเข้าใจวิธีการทำงาน ประชุมทบทวนการปฏิบัติงาน การกำกับติดตามตรวจประเมินผลการดำเนินงานตามระบบ TOM และให้ความเห็นชอบแผนปฏิบัติงานประจำปี   | 3.88        | 0.37 | 3.32          | 0.69 |

ตารางที่ 11 โครงสร้างระบบงาน (ต่อ)

| รายการ<br>โครงสร้างระบบงาน TOM   | ความเหมาะสม |      | ความเป็นไปได้ |      |
|--|-------------|------|---------------|------|
|  | $\bar{X}$   | S.D  | $\bar{X}$     | S.D  |
| 4. คณะทำงาน TOM ประกอบด้วย หัวหน้าฝ่ายแผนงานและติดตามประเมินผล เป็นหัวหน้าคณะทำงาน นักวิชาการหรือเจ้าหน้าที่จากฝ่ายต่างๆ ฝ่ายละ 1 คน เป็นคณะทำงาน มีหน้าที่จัดทำแผนปฏิบัติงานประจำปีเสนอคณะกรรมการบริหารงาน TOM เพื่อพิจารณาจัดทำคู่มือระบบคุณภาพ คู่มือกระบวนการดำเนินงานตามระบบ TOM ประสานงานให้ทุกฝ่ายดำเนินงานตามที่รับมอบหมายให้เกิดคุณภาพ บันทึกและสรุปผลการดำเนินงานตามระบบการบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กรในรอบปี รวมทั้งการประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ และรายงานผลการปฏิบัติงาน | 3.68        | 0.47 | 3.32          | 0.69 |
| 5. กลุ่ม 5 ส กลุ่มกิจกรรมคุณภาพและกลุ่มกิจกรรมระบบข้อเสนอแนะ เป็นการจัดทีมงานซึ่งเป็นกลุ่มย่อยเพื่อปฏิบัติกิจกรรม กลุ่ม 5 ส กลุ่มกิจกรรมคุณภาพและกลุ่มกิจกรรมข้อเสนอแนะ โดยมุ่งแก้ไขและปรับปรุงคุณภาพการทำงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ได้ผลการปฏิบัติงานตรงตามความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการพัฒนาศักยภาพของสมาชิกกลุ่มให้สามารถปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้รับบริการหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมีความพึงพอใจ            | 3.76        | 0.52 | 3.25          | 0.69 |

จากตารางที่ 11 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับโครงสร้างการบริหารงาน และบทบาทหน้าที่ตามระบบบริหารแบบ TOM พบว่า โครงสร้างการบริหารงานมีความเหมาะสม ค่าเฉลี่ย 3.44 และมีความเป็นไปได้มาก ค่าเฉลี่ย 3.12 นอกจากนี้ยังมีข้อคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับโครงสร้างการบริหารงานดังนี้

1. กิจกรรมกลุ่มต่างๆ ควรอยู่ภายใต้คณะกรรมการบริหาร TOM
2. ควรให้คณะทำงาน TOM เป็นผู้ตรวจติดตามผลว่าการดำเนินงานเป็นไปตามแผนงานและบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่
3. ควรให้ผู้รับผิดชอบของแต่ละฝ่ายที่เป็นคณะกรรมการระดับฝ่ายด้วย จึงจะเกิดกิจกรรมต่างๆ และควรขึ้นต่อคณะกรรมการบริหารระบบ TOM ขององค์กรโดยรวม
4. ต้องวิเคราะห์ปัจจัยและกระบวนการทั้งภายในและภายนอกโครงสร้างระบบงานให้ชัดเจน เพื่อกำหนดขั้นตอนการนำเข้าและการกระทำที่เหมาะสมกับภารกิจโดยคำนึงถึงประสิทธิผลและประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นผลผลิตและผลกระทบบของภารกิจนั้นๆ
5. แต่ละหน่วยอาจมีกลุ่ม 5 ส กลุ่ม QC ของตนเองและระหว่างฝ่ายอาจมีกลุ่ม 5 ส จากตัวแทนต่างๆ ได้เช่นกัน

6. กลุ่มกิจกรรมทางด้านกลางควรเรียกรวมว่า กลุ่มสร้างผลิตภาพ หรือกลุ่มพัฒนาคุณภาพงาน จะกว้างและไม่จำกัดกิจกรรมมากเกินไป

7. ความสำเร็จจะเกิดขึ้นได้เมื่อมีการสร้างความเข้าใจ ความร่วมมือ จากทุกฝ่ายและการสนับสนุนของกรมเจ้าสังกัด

8. เห็นด้วย เพราะไม่ได้รี้อโครงสร้างเดิม แต่เสริมคณะกรรมการคณะทำงานและกลุ่มกิจกรรม ซึ่งจะทำให้โครงสร้างการบริหารในแนวนอนเข้มแข็งขึ้นและเกิดผลดี

9. เป็นไปได้หน่อยเพราะในปัจจุบันศึกษาธิการจังหวัดยังไม่คอยทำงานแบบองค์คณะบุคคลมากนัก และการทำงานแบบมีคณะทำงานแบบนี้ ดูเหมือนจะเป็นการลดอำนาจของศึกษาธิการจังหวัด และบางท่านคิดว่าเป็นการล่าช้าในการปฏิบัติงาน

10. ปัจจุบันการบรรจุแต่งตั้งให้บุคคลลงตำแหน่งมุ่งเลื่อนระดับให้สูงขึ้นเท่านั้น ความรู้ความสามารถที่จะสร้างประสิทธิภาพและพัฒนางานมีน้อยมาก

11. คณะกรรมการบริหาร TOM เป็นองค์กรเสริมที่ประสานงาน ควรใช้เส้นประเชื่อมโยง

ส่วนข้อคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ตามระบบบริหารแบบTOM พบว่า บทบาทของศึกษาธิการจังหวัด หัวหน้าฝ่าย คณะกรรมการบริหารงาน TOM คณะทำงาน TOM และกลุ่มกิจกรรม มีความเหมาะสมอย่างยิ่ง ค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.68-3.88 และมีความเป็นไปได้มาก ค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.23-3.36 นอกจากนี้ยังมีข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมดังนี้

12. บทบาทศึกษาธิการจังหวัด ควรเพิ่มความรับผิดชอบในการหามาตรการแก้ไขและป้องกันปัญหาที่ทำให้การดำเนินการเบี่ยงเบน หรือไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์แต่ละเรื่อง นโยบายที่ประกาศต้องชัดเจน และถือเป็นส่วนหนึ่งในการพิจารณาความดีความชอบ ควรเพิ่มการติดตามประเมินผล และการดำเนินการต้องคอยเป็นคอยไป เพราะศึกษาธิการจังหวัดบางคนเปลี่ยนพฤติกรรมยาก ความเป็นไปได้น่าจะมียาก

13. บทบาทของหัวหน้าฝ่ายทุกฝ่าย ควรเพิ่มในเรื่องการจัดทำแผนการดำเนินงานเพื่อสนับสนุนแผนงานหลักของกระทรวงศึกษาธิการ และกระจายแผนให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ขณะเดียวกันหัวหน้าฝ่ายต้องลงมาปฏิบัติทุกขั้นตอนให้มาก อย่าเป็นผู้สั่งหรือตรวจงานอย่างเดียวต้องรวมกัน โดยสนับสนุนการทำงานเป็นทีมและกิจกรรมคุณภาพกลุ่มย่อยควรเปลงนโยบายมาเป็นกิจกรรมที่เป็นรูปธรรม

14. บทบาทของคณะกรรมการบริหาร TOM ควรเป็นผู้ที่ศึกษาระบบ TOM อย่างรู้แจ้ง ได้รับการพัฒนาการยอมรับระบบ TOM

15. บทบาทของคณะทำงาน TOM ผู้ทรงคุณวุฒิมีข้อคิดเห็นเพิ่มเติมดังนี้

15.1 ควรจะมอบหน้าที่การจัดการฝึกอบรมให้คณะทำงาน TOM ด้วย

15.2 คณะทำงาน TOM จัดทำแผนปฏิบัติงานคงไม่ได้ น่าจะเป็นผู้ประสานและอำนวยความสะดวกในการจัดทำแผน

5.3 หัวหน้าคณะทำงาน TOM ควรเป็นเจ้าหน้าที่อาวุโสที่อิสระไม่ขึ้นกับฝ่ายใดและรายงานตรงต่อศึกษาธิการจังหวัด

5.4 ควรเพิ่มหน้าที่ส่งเสริมสนับสนุนให้มีการนำมาใช้และต่อเนื่องตลอดจนมีการจัดทำเป็นมาตรฐานและทบทวนมาตรฐานเป็นระยะ

16. บทบาทของกลุ่มกิจกรรมกลุ่มต่างๆ ในทุกกิจกรรมควรมีการจัดวางแผนการดำเนินงานไว้ด้วยและมีการติดตามผลการดำเนินงาน และเน้นความพอใจสูงสุดคือคุณภาพของผู้ให้บริการ

17. ข้อคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิในภาพรวมเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ดังนี้คือ

17.1 คณะกรรมการบริหาร TOM น่าจะเป็นผู้พิจารณาอนุมัติหรือให้ความเห็นชอบแผนงาน แผนการอบรม ตามที่คณะทำงานเสนอหรืออาจให้มีหน้าที่กำหนดแนวทางในการจัดทำแผนงาน แผนพัฒนาบุคลากรให้คณะทำงานจัดทำเสนอ

17.2 ควรเน้นบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้ช่วยศึกษาธิการให้ชัดเจน และกำหนดคุณสมบัติผู้ช่วยศึกษาธิการจังหวัดคนที่ 1 และคนที่ 2 ว่าใครควรเป็นกรรมการ ใครควรเป็นเลขานุการ เพื่อเป็นแนวทางในการแต่งตั้งให้เหมือนกันทุกจังหวัด

17.3 ควรให้กรรมการและเลขานุการคณะกรรมการบริหาร TOM เป็นประธานคณะทำงาน

17.4 โครงสร้างการบริหารงานที่มีอยู่ขณะนี้ดีอยู่แล้วเพียงแต่ส่งเสริมสนับสนุนให้ปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่อย่างเต็มเม็ดเต็มหน่วยเท่านั้น คุณภาพงานก็จะเกิดขึ้นได้

17.5 คณะทำงาน TOM น่าจะเป็นผู้จัดทำแผนงานและแผนปฏิบัติการ

17.6 การจัดโครงสร้างระบบงานต้องคำนึงถึงจุดรวมหรือจุดประสานเป็นช่วงๆ เพื่อสามารถตรวจสอบหรือปรับปรุงแต่ละช่วงเวลาให้เหมาะสมยิ่งขึ้น

17.7 คณะทำงาน TOM และกลุ่มกิจกรรม 5ส ต้องมุ่งมั่นเน้นจิตสำนึกและความมุ่งมั่นที่จะจริงจัง จริ่งใจให้ระบบบริหาร TOM ประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพจริงๆ

17.8 กลุ่มกิจกรรม 5ส ควรแยกกลุ่มงาน

17.9 ปัจจุบันหัวหน้าฝ่ายต่างๆ ขาดวุฒิภาวะการเป็นผู้นำการประชุม จะต้องพัฒนาให้ดีขึ้น

17.10 บุคลากรมีน้อยเกินไปที่จะดำเนินงานในลักษณะนี้ และในทางปฏิบัตินั้น แต่ละฝ่ายก็มีลักษณะเหมือนกลุ่มงานอยู่แล้ว ต้องเพิ่มเทคโนโลยีเข้าไปช่วย

17.11 การดำเนินงานต้องมีนโยบายชัดเจน มีแผนปฏิบัติชัดเจน มีกิจกรรมสนับสนุนนโยบายที่เป็นรูปธรรม มีกิจกรรมกลุ่มย่อยทั่วทั้งองค์กร มีการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรในหลักสูตรที่สนับสนุนและส่งเสริมระบบ TOM มีการประเมินผลและตอบสนองความดีความชอบแก่หน่วยงานที่ผลการปฏิบัติงานมีคุณภาพ

### ส่วนที่ 3 ขั้นตอนการดำเนินงาน

จากการตรวจสอบความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของขั้นตอนการดำเนินงาน ผลปรากฏดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 12 ระยะที่ 1 การเตรียมการดำเนินงาน

| รายการ<br>ระยะที่ 1 การเตรียมการดำเนินงาน   | ความเหมาะสม |      | ความเป็นไปได้ |      |
|---|-------------|------|---------------|------|
|   | $\bar{X}$   | S.D. | $\bar{X}$     | S.D. |
| 1. สร้างความรู้และความเข้าใจ(Understanding) ในระบบ TOM โดยการจัดสัมมนา และเชิญวิทยากรมาอบรมให้ความรู้   | 3.92        | 0.27 | 3.75          | 0.44 |
| 2. กำหนดนโยบายของสำนักงานและความรับผิดชอบรวม (Commitment and Policy) โดยเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายรวมคิด ร่วมทำ และรวมรับผิดชอบ รวมทั้งการจัดโครงสร้างการบริหารงานให้สอดคล้องกับนโยบายคุณภาพ | 3.88        | 0.33 | 3.46          | 0.77 |
| 3. กำหนดจุดมุ่งหมายและวางแผนการทำงาน  | 3.88        | 0.33 | 3.71          | 0.55 |
| 4. แต่งตั้งคณะกรรมการและคณะทำงาน รับผิดชอบและดำเนินงานตามระบบ TOM มีการมอบหมายงาน ขณะเดียวกันผู้บริหารจะต้องสนับสนุนงบประมาณ และการจัดสวัสดิการต่างๆ ด้วย                             | 3.88        | 0.33 | 3.71          | 0.46 |
| 5. กำหนดขั้นตอนและแผนการดำเนินงาน(Planning)   | 3.88        | 0.33 | 3.75          | 0.53 |
| 6. ประเมินค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน(Costs Measurement) เพื่อขอตั้งและจัดสรรงบประมาณ  | 3.84        | 0.37 | 3.38          | 0.82 |

จากตารางที่ 12 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับขั้นตอนการดำเนินงาน ระยะที่ 1 พบว่า การเตรียมการดำเนินงานทั้ง 6 ข้อ มีความเหมาะสมอย่างยิ่ง ค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.84-3.92 และมีความเป็นไปได้มากที่สุด ในเรื่องการสร้างความรู้ความเข้าใจในระบบ TOM (ค่าเฉลี่ย 3.75) กำหนดจุดมุ่งหมายและวางแผนการทำงาน (ค่าเฉลี่ย 3.71) แต่งตั้งคณะกรรมการและคณะทำงาน รับผิดชอบและดำเนินงานตามระบบ TOM (ค่าเฉลี่ย 3.71) และกำหนดขั้นตอนและแผนการดำเนินงาน (ค่าเฉลี่ย 3.75) และมีความเป็นไปได้มากในเรื่องการกำหนดนโยบายของสำนักงานและความรับผิดชอบรวม (ค่าเฉลี่ย 3.46) และการประเมินค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน (ค่าเฉลี่ย 3.38)

นอกจากนี้ผู้ทรงคุณวุฒิยังมีข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับขั้นตอนการดำเนินงานระยะที่ 1 ดังนี้

1. ข้อที่ 1 คือ การสร้างความรู้ความเข้าใจ ควรเริ่มจาก หัวหน้าฝ่ายและหัวหน้างานของทุกฝ่าย แล้วจึงลงสู่ข้าราชการอื่น โดยการอบรมต้องมีการพัฒนาด้านจิตสำนึก ก่อนให้ความรู้(วิชาการ) หรือก่อนเข้าสู่



ระบบ TOM เพราะกิจกรรมทุกชนิดจะดำเนินการได้ดีต้องพัฒนาคน โดยพัฒนาจิตใจซึ่งมีกระบวนการที่เห็นผลโดยยึดหลัก "พัฒนาอะไรก็ติดหากจิตไม่พัฒนา"

2. ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิในภาพรวมเกี่ยวกับการดำเนินงานระยะที่ 1 มีดังนี้

2.1 กระทรวงศึกษาธิการควรกำหนดวงเงินไปให้จังหวัดเพื่อเป็นค่าใช้จ่ายตามความเหมาะสมและความจำเป็น

2.2 ควรจัดให้ศึกษาดูงานระบบ TOM ทั้งในและต่างประเทศ

2.3 น่าจะปรึกษาหารือเสนอแนวคิด หลักการ วิธีการทำงานให้ ศึกษาธิการจังหวัดเข้าใจ และเห็นความจำเป็นความสำคัญเสียก่อน จึงจะเริ่มทำความเข้าใจกับบุคลากร

2.4 ต้องพัฒนาการทำงานเป็นทีม และทำงานแบบมีส่วนร่วมอีกมาก

2.5 ก่อนกำหนดนโยบาย น่าจะเสนอข้อมูลด้านสภาพปัจจุบัน และปัญหาของหน่วยงานด้วย

2.6 เน้นการเตรียมความพร้อมทั้งด้านจิตใจและการปฏิบัติงาน

2.7 ควรทำแผนผังการไหล(Flow Chart) ของงานประกอบด้วย

ผลการตรวจสอบความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับขั้นตอนการดำเนินงาน ระยะที่ 2 การดำเนินงานตามแผน ของระบบการบริหารแบบ TOM ปรากฏดังในตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 13 ระยะที่ 2 การดำเนินงานตามแผน

| รายการ  | ความเหมาะสม |      | ความเป็นไปได้ |      |
|---|-------------|------|---------------|------|
|   | $\bar{X}$   | S.D. | $\bar{X}$     | S.D. |
| <b>ระยะที่ 2 การดำเนินงานตามแผน</b>   |             |      |               |      |
| 1. ออกแบบและจัดระบบงานของสำนักงาน(Design and System) เพื่อเสริมสร้างสมรรถภาพการทำงานและการติดตามประเมินผล (Capability and Control) โดยจัดทำแนวทางวิธีการทำงาน และระบบเอกสาร | 3.72        | 0.54 | 3.38          | 0.76 |
| 2. จัดการฝึกอบรมและสื่อสารความเข้าใจ (Training and Communication) จนทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสู่วัฒนธรรมแห่งคุณภาพในองค์กร(Quality Culture)                                   | 3.96        | 0.20 | 3.58          | 0.58 |
| 3. ปฏิบัติตามขั้นตอนและแผนดำเนินงาน(Implementation)   | 3.92        | 0.27 | 3.67          | 0.56 |

จากตารางที่ 17 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับขั้นตอนการดำเนินงาน ระยะที่ 2 การดำเนินงานตามแผน พบว่า มีความเหมาะสมอย่างยิ่ง มีค่าเฉลี่ย 3.72, 3.96 และ 3.92 และมีความเป็นไปได้มากที่สุดในเรื่อง การปฏิบัติตามขั้นตอนและแผนดำเนินงาน (ค่าเฉลี่ย 3.67) การจัดการฝึกอบรมและสื่อสารความเข้าใจ (ค่าเฉลี่ย 3.58) และมีความเป็นไปได้มาก ในเรื่องการออกแบบ

และจัดระบบงานของสำนักงาน เพื่อเสริมสร้างสมรรถภาพการทำงานและการติดตามประเมินผล โดยจัดทำแนวทางวิธีการทำงานและระบบเอกสาร มีค่าเฉลี่ย 3.38

นอกจากนี้ผู้ทรงคุณวุฒิยังมีข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับขั้นตอนการดำเนินงาน ระยะที่ 2 การดำเนินงานตามแผน ดังนี้

1. ข้อ 2 ต้องเน้นการฝึกอบรมเพื่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงาน และยอมรับวิธีการใหม่ๆ พร้อมสร้างระบบ TOM
2. การฝึกอบรมจะต้องทำแบบกระจายจากบนลงล่าง(Cascading)
3. คนงานต้องมีความสามารถวินิจฉัยอาการขณะปฏิบัติการก็น้อยอยู่ตลอดเวลาด้วย
4. งบประมาณค่อนข้างน้อย และระบบงบประมาณปัจจุบันค่อนข้างรวบอำนาจไว้ที่ส่วนกลาง ส่วนภูมิภาคไม่ได้รับการสนับสนุนเท่าที่ควร

ผลการตรวจสอบความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับขั้นตอนการดำเนินงาน ระยะที่ 3 การตรวจประเมินผลการปฏิบัติงาน ของระบบการบริหารแบบ TOM ปรากฏดังในตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 14 ระยะที่ 3 การตรวจประเมินผลการปฏิบัติงาน

| รายการ<br>ระยะที่ 3 การตรวจประเมินผลการปฏิบัติงาน   | ความเหมาะสม |      | ความเป็นไปได้ |      |
|---|-------------|------|---------------|------|
|   | $\bar{X}$   | S.D. | $\bar{X}$     | S.D. |
| 1. ตรวจประเมินผล ครั้งที่ 1 เพื่อทราบความก้าวหน้า ผลการดำเนินงาน ปัญหา อุปสรรคต่างๆ และนำไปแก้ไขปรับปรุง พร้อมทั้งบันทึกการดำเนินงานที่ได้รับความสำเร็จ | 3.76        | 0.66 | 3.42          | 0.97 |
| 2. ตรวจประเมินผล ครั้งที่ 2 เพื่อประเมินผลการดำเนินงานทั้งระบบและจัดเตรียมสรุปผลงานตามระบบ TOM  | 3.76        | 0.66 | 3.50          | 0.78 |

จากตารางที่ 14 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับขั้นตอนการดำเนินงาน ระยะที่ 3 พบว่า การตรวจประเมินผลการปฏิบัติงาน ครั้งที่ 1 และครั้งที่ 2 มีความเหมาะสมอย่างยิ่ง มีค่าเฉลี่ย 3.76 และการตรวจประเมินผลครั้งที่ 2 มีความเป็นไปได้มากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 3.50) และการตรวจประเมินผลครั้งที่ 1 มีความเป็นไปได้มาก (ค่าเฉลี่ย 3.42)

นอกจากนี้ผู้ทรงคุณวุฒิยังมีข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับขั้นตอนการดำเนินงาน ระยะที่ 3 การตรวจประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังนี้

1. ควรตรวจประเมินทุกเดือน ทุกไตรมาส และทำตลอดไปหลายๆ ปี มิใช่ทำเพียง 2 ครั้ง
2. กำหนดช่วงเวลาในการประเมินผลก็ครั้งต่อปีด้วย

3. มีการติดตามผล ผลที่เป็นรูปธรรมดูว่าคุณภาพเพิ่มขึ้นหรือไม่ โดยประเมินจากลูกค้าหรือผู้รับบริการ เพราะคุณภาพการบริหารคือความพอใจสูงสุดของลูกค้า
4. ต้องนำผลการประเมินแจ้งผู้ที่เกี่ยวข้องทราบและนำไปปฏิบัติแก้ไขทุกครั้งที่มีการประเมิน
5. ระบบราชการไทยไม่ค่อยสนใจเรื่องการประเมิน เมื่อมีการประเมินในสำนักงานด้วยความจริงจังอาจเกิดความขัดแย้งในสำนักงานได้
6. น่าจะเพิ่มขึ้นตอนการประเมินความพร้อม-ศักยภาพก่อนการดำเนินการในขั้นเตรียมการด้วย
7. ควรกำหนดเกณฑ์หรือหัวข้อประเมินและให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องทราบล่วงหน้า

ผลการตรวจสอบความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับขั้นตอนการดำเนินงาน ระยะที่ 4 สรุปผลการดำเนินงาน ของระบบการบริหารแบบ TOM ปรากฏดังในตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 15 ระยะที่ 4 สรุปผลการดำเนินงาน

| รายการ<br>ระยะที่ 4 สรุปผลการดำเนินงาน                              | ความเหมาะสม |      | ความเป็นไปได้ |      |
|---|-------------|------|---------------|------|
|   | $\bar{X}$   | S.D. | $\bar{X}$     | S.D. |
| 1 จัดทำเอกสารสรุปผลการดำเนินงานทั้งระบบ                             | 3.76        | 0.52 | 3.54          | 0.77 |
| 2. ประชาสัมพันธ์และเผยแพร่ผลการปฏิบัติงานไปสู่หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง | 3.84        | 0.37 | 3.63          | 0.49 |
| 3. ให้อำนาจเพื่อเสริมสร้างกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน                   | 3.84        | 0.47 | 3.63          | 0.71 |
| 4. นำระบบ TOM มาสู่ระบบการทำงานปกติของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด     | 3.84        | 0.47 | 3.50          | 0.65 |

จากตารางที่ 15 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับขั้นตอนการดำเนินงาน ระยะที่ 4 พบว่า การสรุปผลการดำเนินงานทั้ง 4 ข้อ มีความเหมาะสมอย่างยิ่ง มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.76-3.84 และมีความเป็นไปได้มากที่สุด มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.50-3.63

นอกจากนี้ผู้ทรงคุณวุฒิยังมีข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับขั้นตอนการดำเนินงาน ระยะที่ 4 สรุปผลการดำเนินงาน ดังนี้

1. นอกจากจะมีการประชาสัมพันธ์เผยแพร่แล้ว เรื่องใดที่พิสูจน์แล้วว่าได้ผลควรออกเป็นระเบียบหรือคำสั่งให้ใช้ระบบ TOM กันทุกหน่วยงาน
2. ควรนำระบบ TOM ไปดำเนินการอย่างจริงจังในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด
3. ระบบ TOM ต้องทำตลอดไป มีการพัฒนาอย่างไม่รู้จบสิ้น เมื่อพัฒนาอยู่ตัวแล้วยังพัฒนาต่อไปไม่รู้จบ
4. ก่อนเผยแพร่ ควรให้เกิดความเข้าใจก่อน
5. เครื่องมือนี้ เหมาะสมดีและเป็นไปได้มาก

## สรุปผลการตรวจสอบรูปแบบระบบบริการคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การในสำนักงาน ศึกษาธิการจังหวัด

จากผลการตรวจสอบรูปแบบระบบบริการคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดจากผู้ทรงคุณวุฒิ ได้ข้อสรุปดังนี้

### ส่วนที่ 1 แนวคิดและหลักการ ประกอบด้วยส่วนสำคัญ 4 ประการ คือ

1. วัตถุประสงค์ของระบบ TOM มีความเหมาะสมอย่างยิ่ง สำหรับข้อที่ 1 และมีความเป็นไปได้มากทุกข้อ ส่วนวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 มีความเหมาะสม แต่มีข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะว่า ควรปรับข้อความและปรับให้มีวัตถุประสงค์เดียว ดังนั้น เมื่อปรับปรุงแก้ไขแล้วจะได้วัตถุประสงค์ของระบบ TOM ดังนี้

1.1 เพื่อให้ข้าราชการทุกคนในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ที่มีประสิทธิภาพ โดยเน้นให้มีการปรับปรุงคุณภาพของการทำงานอย่างต่อเนื่อง และให้ได้ผลการปฏิบัติงานตรงตามความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

2. หลักการของระบบ TOM ได้ข้อสรุปว่า มีความเหมาะสมอย่างยิ่ง และมีความเป็นไปได้มากที่สุดสำหรับหลักการข้อที่ 1 และมีความเป็นไปได้มากที่สุดสำหรับหลักการข้อที่ 2 และข้อที่ 3 นอกจากนี้ยังมีข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม เมื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขแล้วจะได้หลักการของระบบ TOM ดังนี้

2.1 ให้ความสำคัญกับความต้องการของผู้รับบริการหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง(Customer Focus) หมายถึง การปฏิบัติงานของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดจะต้องทำให้ผู้รับบริการหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้รับความพอใจ เน้นความพึงพอใจของผู้รับบริการ ได้แก่ บุคลากรในสำนักงานและบุคคลภายนอกที่มาติดต่องานเป็นหลักสำคัญ ผู้รับบริการซึ่งศึกษาธิการจังหวัดจะต้องกำหนดให้ชัดเจนในทุกงานทุกประเภท

2.2 บุคลากรทุกฝ่ายเน้นการปรับปรุงกระบวนการทำงาน(Process Improvement) อย่างต่อเนื่องและเป็นระบบเพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพ ได้ผลงานตรงตามความต้องการของผู้รับบริการ

2.3 ให้ทุกคนได้มีส่วนร่วม (Total Involvement) เปิดโอกาสให้ทุกคนได้ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบ โดยการกำหนดบทบาทหน้าที่ของแต่ละคนให้ชัดเจน ให้รับผิดชอบร่วมกันมุ่งให้ผลการปฏิบัติงานมีคุณภาพ ส่งเสริมความเป็นผู้นำ บุคลากรที่ได้รับมอบหมายงานให้อำนาจการตัดสินใจในงานที่มอบหมาย รวมทั้งส่งเสริมให้ได้พัฒนาศักยภาพของตนเองให้ปฏิบัติงานมีคุณภาพ

3. ลักษณะพื้นฐานการบริหารงานแบบ TOM ได้ข้อสรุปว่า ลักษณะพื้นฐานทั้ง 14 ข้อ มีความเหมาะสมอย่างยิ่ง และมีความเป็นไปได้มากที่สุดสำหรับข้อที่ 1 มีความเป็นไปได้มากที่สุดสำหรับข้ออื่นๆ นอกจากนี้ยังมีข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม เมื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขแล้วได้ ลักษณะพื้นฐานการบริหารงานแบบ TOM ดังนี้

- 3.1 มีการกำหนดวัตถุประสงค์ในการปรับปรุงคุณภาพการทำงานชัดเจน
- 3.2 ทุกคนต้องรับผิดชอบในการดำเนินงานด้านคุณภาพของสำนักงาน และศึกษาธิการจังหวัด มีบทบาทเป็นผู้นำ ให้ความรู้ ส่งเสริมและให้การสนับสนุนโดยตรง
- 3.3 ใช้กระบวนการรับฟังความคิดเห็นจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องและการตัดสินใจร่วมกัน
- 3.4 การดำเนินงานในเรื่องที่สำคัญต้องจัดทำเป็นเอกสารหลักฐานให้ชัดเจน
- 3.5 การปฏิบัติงานต้องปฏิบัติตามเอกสารที่จัดทำขึ้น และบันทึกผลการปฏิบัติงานทุกครั้ง
- 3.6 กำหนดหลักการทำงานที่เป็นพื้นฐานให้ทุกคนได้ยึดปฏิบัติร่วมกัน
- 3.7 ปฏิบัติงานตามความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และได้รับความพึงพอใจ (ควรระบุความสามารถของสำนักงานเพื่อให้ผู้รับบริการคาดหวังสูงเกินไป)
- 3.8 จัดให้ทุกคนได้รับการฝึกอบรมเพื่อให้เข้าใจระบบการทำงานที่มีคุณภาพ
- 3.9 สร้างภาวะผู้นำให้เกิดขึ้นกับบุคลากรเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้น
- 3.10 สร้างความมั่นใจให้ทุกคนได้กล้าแสดงความคิดเห็นและให้ความเป็นธรรมกับทุกฝ่าย

ทุกคน

- 3.11 สนับสนุนการทำงานเป็นทีม
- 3.12 เน้นวิธีการดำเนินงานและวิธีการวางแผนจัดการให้บรรลุเป้าหมายที่เน้นการพัฒนาคุณภาพงาน โดยอาจใช้คำขวัญหรือคติพจน์ในการทำงานเสริม
- 3.13 เน้นคุณภาพของงานมากกว่าเน้นด้านปริมาณ
- 3.14 สนับสนุนให้บุคลากรได้รับการฝึกอบรมและปรับปรุงวิธีการทำงานของตนเองอย่างต่อเนื่อง

ต่อเนื่อง

4. องค์ประกอบขององค์การตามระบบ TOM ได้ข้อสรุปว่า มีความเหมาะสมอย่างยิ่ง และมีความเป็นไปได้มากที่สุดสำหรับองค์ประกอบข้อที่ 4 ส่วนข้ออื่นๆ มีความเป็นไปได้มาก นอกจากนี้ยังมีข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม เมื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขแล้วจะได้ องค์ประกอบของระบบ TOM ดังนี้

- 4.1 ภาวะผู้นำของศึกษาธิการจังหวัด
- 4.2 การศึกษาและฝึกอบรมของบุคลากรทุกฝ่าย เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจในการทำงานให้มีคุณภาพ
- 4.3 การจัดระบบการบริหารงานเสริม เพื่อความคล่องตัวในการบริหารระบบบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด และทุกคนได้ทราบบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของตนเองชัดเจน
- 4.4 การติดต่อสื่อสาร เพื่อให้เกิดความเข้าใจระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา และระหว่างผู้ปฏิบัติงานในระดับเดียวกัน รวมทั้งหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้อง

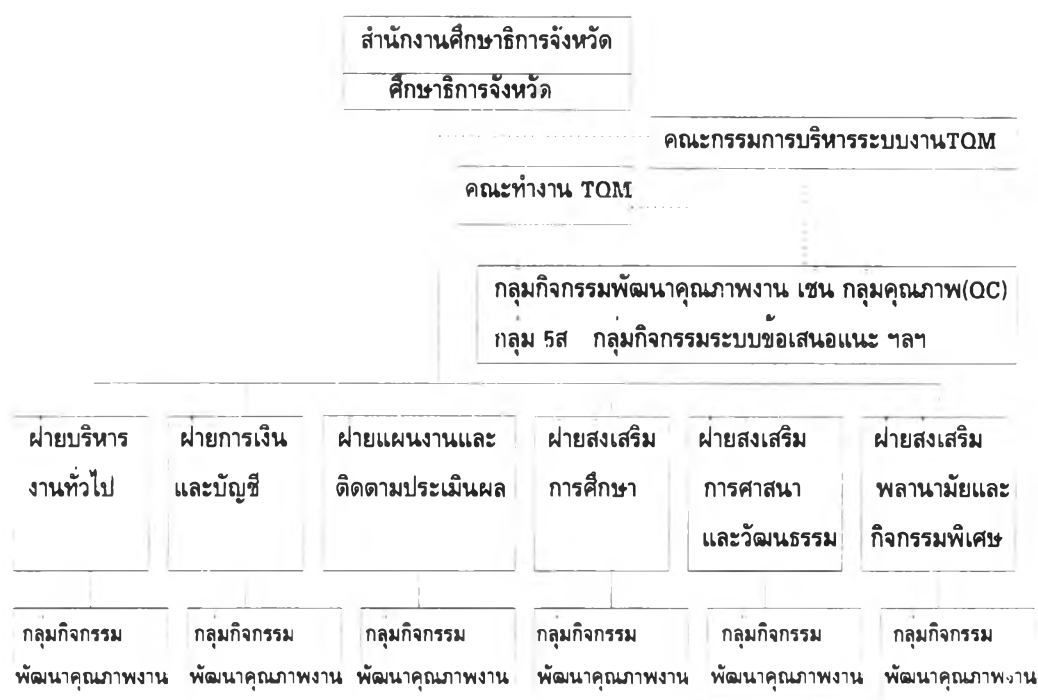
4.5 การให้รางวัลและความชอบอย่างเป็นธรรม เพื่อเสริมสร้างกำลังใจและแรงจูงใจในการทำงานของทุกฝ่าย

4.6 การประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง เพื่อให้ทราบถึงประสิทธิภาพการทำงาน ปัญหาอุปสรรค และผลสำเร็จของการทำงาน

4.7 การทำงานเป็นทีม เพื่อให้ทุกคนมีส่วนร่วมและรับผิดชอบงานตามที่ได้รับมอบหมาย

**ส่วนที่ 2 โครงสร้างระบบงาน** ประกอบด้วย โครงสร้างการบริหารงานและบทบาทหน้าที่ของบุคลากรฝ่ายต่างๆ ตามระบบงาน TOM ได้ข้อสรุปว่า โครงสร้างการบริหารงาน มีความเหมาะสมและเป็นไปได้มาก ส่วนบทบาทหน้าที่ของบุคลากรตามระบบ TOM มีความเหมาะสมอย่างยิ่ง และมีความเป็นไปได้มาก นอกจากนี้ยังมีข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับโครงสร้างการบริหารงานและบทบาทหน้าที่ เมื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขแล้วจะได้ดังนี้

1. โครงสร้างการบริหารงาน สรุปเป็นแผนภูมิ ได้ดังนี้



2. บทบาทหน้าที่ตามระบบ TOM สรุปได้ดังนี้

2.1 ศึกษาธิการจังหวัด มีหน้าที่สร้างวิสัยทัศน์และสร้างความตระหนักในการปรับปรุงการบริหารงานให้ได้คุณภาพ สนับสนุนงบประมาณดำเนินการ กำหนดภารกิจและประกาศนโยบายคุณภาพ ชี้แจงและกระจายนโยบาย ปรับปรุงการบริหารงานอย่างต่อเนื่อง และบริหารงานประจำวัน โดยกำหนดมาตรฐาน

การปฏิบัติงาน และดำเนินการบริหารงานตามวงจร PDCA ซึ่งเป็นบทบาทด้านการจัดการของศึกษาธิการจังหวัด นอกจากนี้ศึกษาธิการจังหวัดยังมีบทบาทด้านภาวะผู้นำ คือ การกำหนดทิศทางการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย การปรับปรุงวิธีการสื่อสารให้บุคลากรทุกคนเข้าใจทิศทางที่กำหนดไว้ และการจูงใจ กระตุ้นให้ฝ่ายปฏิบัติงานได้ทำงานเต็มศักยภาพ รวมทั้งการสนับสนุนงบประมาณในการดำเนินงาน

2.2 หัวหน้าฝ่ายทุกฝ่าย มีหน้าที่บริหารงานประจำที่รับผิดชอบตามสายงาน ส่งเสริมสนับสนุนกิจกรรมกลุ่มย่อยซึ่งเป็นกลไกสำคัญที่จะทำให้การทำงานของฝ่ายมีคุณภาพ และมีการปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง กำหนดกิจกรรมที่มุ่งคุณภาพของฝ่ายร่วมกับคณะทำงาน จัดทำเอกสารอธิบายวิธีการทำงานแต่ละเรื่องตามที่ได้รับมอบหมาย บันทึกและรายงานผลการปฏิบัติงานที่ฝ่ายได้ดำเนินการตามที่ได้รับมอบหมาย

2.3 คณะกรรมการบริหารงาน TCM ประกอบด้วย ศึกษาธิการจังหวัด เป็นประธาน ผู้ช่วยศึกษาธิการจังหวัดคนที่ 2 หัวหน้าฝ่ายทุกฝ่าย เป็นกรรมการ ผู้ช่วยศึกษาธิการจังหวัดคนที่ 1 เป็นกรรมการและเลขานุการ มีหน้าที่จัดทำแผนงาน TOM ของสำนักงาน อนุมัติแผนการอบรมและพัฒนาบุคลากร และแผนปฏิบัติงานประจำปี ที่คณะทำงาน TOM เสนอ ประชุมเตรียมวิธีการทำงานตามระบบ TOM สื่อสารให้ทุกฝ่ายเข้าใจวิธีการทำงาน ประชุมทบทวนการปฏิบัติงาน การกำกับติดตามตรวจสอบประเมินผลการดำเนินงานตามระบบการบริหารคุณภาพ

2.4 คณะทำงาน TOM ประกอบด้วย ผู้ช่วยศึกษาธิการจังหวัดคนที่ 1 เป็นหัวหน้าคณะทำงาน นักวิชาการหรือเจ้าหน้าที่จากฝ่ายต่างๆ ฝ่ายละ 1 คน เป็นคณะทำงาน หัวหน้าฝ่ายแผนงานและติดตามประเมินผล เป็นเลขานุการคณะทำงาน มีหน้าที่จัดทำแผนการอบรมและพัฒนาบุคลากร แผนปฏิบัติงานประจำปีและเสนอคณะกรรมการบริหารงานTOM เพื่อพิจารณา จัดทำคู่มือระบบคุณภาพ คู่มือกระบวนการดำเนินงานตามระบบ TOM ประสานงานและอำนวยความสะดวกให้ทุกฝ่ายดำเนินงานตามที่ได้รับมอบหมายให้เกิดคุณภาพ บันทึก และสรุปผลการดำเนินงานตามระบบการบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์กรในรอบปี รวมทั้งการประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ และรายงานผลการปฏิบัติงาน

2.5 กลุ่มกิจกรรมพัฒนาคุณภาพงาน เช่น กลุ่ม 5 ส กลุ่มกิจกรรมคุณภาพ และกลุ่มกิจกรรมระบบข้อเสนอแนะ เป็นการจัดทีมงานเป็นกลุ่มย่อย มีการจัดวางแผนการดำเนินงานเพื่อปฏิบัติกิจกรรมของกลุ่ม โดยมุ่งแก้ไขและปรับปรุงคุณภาพการทำงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ได้ผลการปฏิบัติงานตรงตามความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการพัฒนาศักยภาพของสมาชิกกลุ่มให้สามารถปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้รับบริการหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมีความพึงพอใจ กิจกรรมกลุ่มย่อย ในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด ได้แก่

1) กลุ่มกิจกรรมคุณภาพ(Quality Circle-QC) คือกลุ่มบุคลากรตั้งแต่ 3 ถึง 10 คน ในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด อาจจะทำงานในฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง หรือหลายฝ่าย มารวมตัวกันอย่างอิสระ ด้วยความสมัครใจ แล้วร่วมกันทำกิจกรรมเพื่อแก้ปัญหาและปรับปรุงงานของตนเองและของสำนักงานซึ่งเป็นการ

พัฒนาตนเองและช่วยพัฒนาซึ่งกันและกันโดยกลุ่มจะมีการประชุมระดมสมองกันเป็นประจำ ภายใต้อำนาจหน้าที่ของกลุ่มซึ่งไม่ขัดต่อระเบียบและนโยบายของสำนักงาน มีการใช้เทคนิคควบคุมคุณภาพ เทคนิคทางพฤติกรรมและใช้วงจร PDCA เป็นกิจกรรมที่ต่อเนื่อง

2) กลุ่ม 5 ส ( 5-S Activities) ประกอบด้วยกิจกรรม 5 ประการ ดังนี้

(1) สะสาง คือการแยกของที่ไม่จำเป็นต้องใช้ ออกจากของที่ต้องใช้ โดยทำการสำรวจสิ่งของต่างๆ ทั้งหมดเป็นกิจวัตรประจำ แล้วแยกสิ่งของที่ไม่จำเป็นต้องใช้งานอาจทิ้งหรือขายหรือแยกไปเก็บที่อื่น

(2) สะดวก คือการจัดวางของที่ต้องใช้งานที่ต้องอยู่เป็นหมวดหมู่ เพื่อให้เกิดความสะดวกแก่ผู้ใช้มากที่สุด

(3) สะอาด คือการทำความสะอาดบริเวณต่างๆ เพื่อให้ไม่ให้เกิดเชื้อและสกปรกบริเวณที่ต้นรับผิดชอบ เช่น โต๊ะทำงาน ตู้เก็บของ เครื่องจักร ห้องน้ำ ห้องส้วม รวมทั้งภายนอกอาคาร เป็นต้น

(4) สุขลักษณะ คือการจัดสถานที่ทำงานเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีสุขภาพอนามัยที่ดีและมีความปลอดภัย

(5) สร้างนิสัย คือการกระตุ้นและติดตามให้บุคลากรปฏิบัติตามวิธีการของ 4 ส ข้างต้น อย่างต่อเนื่องและเคร่งครัดจนกลายเป็นนิสัยและเป็นชีวิตประจำวันในการทำงาน

3) กลุ่มกิจกรรมระบบข้อเสนอแนะ(Suggestion System Activities) คือกลุ่มบุคลากรที่ดำเนินกิจกรรมเพื่อเสนอแนะการทำงานที่เป็นประโยชน์ เป็นกิจกรรมที่กระตุ้นให้บุคลากรมีส่วนร่วมโดยการเสนอความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ เช่น ข้อเสนอปรับปรุงสภาพการทำงาน การลดค่าใช้จ่าย การเพิ่มประสิทธิภาพ เป็นต้น ประโยชน์ของกิจกรรม คือ เพื่อพัฒนาความคิดริเริ่มและสร้างสรรค์ เพิ่มคุณค่าและความรู้และความสามารถ เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการบริหารงาน ปรับปรุงสภาพแวดล้อมของสถานที่ทำงานให้ดียิ่งขึ้น เพิ่มคุณภาพของงาน

**ส่วนที่ 3 ขั้นตอนการดำเนินงาน** ประกอบด้วยขั้นตอนการดำเนินงาน 4 ระยะ คือ

ระยะที่ 1 การเตรียมการดำเนินงาน ได้ข้อสรุปว่า มีความเหมาะสมอย่างยิ่ง และมีความเป็นไปได้มากที่สุดสำหรับข้อที่ 1 สร้างความรู้และความเข้าใจ(Understanding) ในระบบ TQM โดยการจัดสัมมนาและเชิญวิทยากรมาอบรมให้ความรู้ ข้อที่ 3 กำหนดจุดมุ่งหมายและวางแผนการทำงาน ข้อที่ 4 แต่งตั้งคณะกรรมการและคณะทำงาน รับผิดชอบและดำเนินงานตามระบบ TQM มีการมอบหมายงาน และข้อ 5 กำหนดขั้นตอนและแผนการดำเนินงาน มีความเป็นไปได้มากที่สุดสำหรับข้อที่ 2 กำหนดนโยบายของสำนักงานและความรับผิดชอบรวม โดยเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายรวมคิด ร่วมทำ และรวมรับผิดชอบ รวมทั้งการจัดโครงสร้างการบริหารงานให้สอดคล้องกับนโยบายคุณภาพ และข้อที่ 6 ประเมินค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานเพื่อการขอตั้งและการจัดสรรงบประมาณ



เมื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขแล้วจะเป็นดังนี้

1. สร้างความรู้และความเข้าใจ(Understanding) ในระบบ TOM โดยการจัดสัมมนา และเชิญวิทยากรมาอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับระบบ TOM
2. กำหนดนโยบายของสำนักงานและความรับผิดชอบรวม (Commitment and Policy) โดยเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายรวมคิด ร่วมทำ และร่วมรับผิดชอบ รวมทั้งการจัดโครงสร้างการบริหารงานให้สอดคล้องกับนโยบายคุณภาพ
3. กำหนดจุดมุ่งหมายและวางแผนการทำงาน
4. แต่งตั้งคณะกรรมการและคณะทำงาน รับผิดชอบและดำเนินงานตามระบบ TOM มีการมอบหมายงาน ขณะเดียวกันผู้บริหารจะต้องสนับสนุนงบประมาณ และการจัดสวัสดิการต่างๆ ด้วย
5. กำหนดขั้นตอนและแผนการดำเนินงาน (Planning)
6. ประเมินค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน(Costs Measurement) เพื่อขอตั้งและจัดสรรงบประมาณ

ระยะที่ 2 การดำเนินงานตามแผน ได้ข้อสรุปว่า มีความเหมาะสมอย่างยิ่ง และมีความเป็นไปได้มากที่สุดสำหรับข้อที่ 2 จัดการฝึกอบรมและสื่อสารความเข้าใจจนทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสู่วัฒนธรรมแห่งคุณภาพในองค์กร(Quality Culture) และข้อที่ 3 ปฏิบัติตามขั้นตอนและแผนดำเนินงาน( Implementation) มีความเป็นไปได้มากที่สุดสำหรับข้อที่ 1 ออกแบบและจัดระบบงานของสำนักงาน เพื่อเสริมสร้างสมรรถภาพการทำงานและการติดตามประเมินผล

เมื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขแล้วจะเป็นดังนี้

1. ออกแบบและจัดระบบงานของสำนักงาน(Design and System) เพื่อเสริมสร้างสมรรถภาพการทำงานและการติดตามประเมินผล (Capability and Control) โดยจัดทำแนวทางวิธีการทำงาน และระบบเอกสาร ได้แก่ คู่มือคุณภาพ คู่มือกระบวนการทำงาน
2. จัดการฝึกอบรมและสื่อสารความเข้าใจ (Training and Communication) จนทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสู่วัฒนธรรมแห่งคุณภาพในองค์กร(Quality Culture)
3. ปฏิบัติตามขั้นตอนและแผนดำเนินงาน( Implementation)

ระยะที่ 3 การตรวจประเมินผลการปฏิบัติงาน ได้ข้อสรุปว่า มีความเหมาะสมอย่างยิ่ง และมีความเป็นไปได้มากที่สุดสำหรับข้อที่ 2 ตรวจประเมินผล ครั้งที่ 2 เพื่อประเมินผลการดำเนินงานทั้งระบบและจัดเตรียมสรุปผลงานตามระบบ TOM มีความเป็นไปได้มากที่สุดสำหรับข้อที่ 1 ตรวจประเมินผล ครั้งที่ 1 เพื่อทราบความก้าวหน้า ผลการดำเนินงาน ปัญหาอุปสรรคต่างๆ และนำไปแก้ไขปรับปรุง พร้อมทั้งบันทึกการดำเนินงานที่ได้รับความสำเร็จ

เมื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขแล้วจะเป็นดังนี้

1. ตรวจสอบประเมินผล ครั้งที่ 1 เพื่อทราบความก้าวหน้า ผลการดำเนินงาน ปัญหาอุปสรรคต่างๆ และนำไปแก้ไขปรับปรุง พร้อมทั้งบันทึกการดำเนินงานที่ได้รับความสำเร็จ
2. ตรวจสอบประเมินผล ครั้งที่ 2 เพื่อประเมินผลการดำเนินงานทั้งระบบและจัดเตรียมสรุปผลงานตามระบบ TQM

ระยะที่ 4 สรุปผลการดำเนินงาน ได้ข้อสรุปว่า มีความเหมาะสมอย่างยิ่ง และมีความเป็นไปได้มากที่สุดทุกข้อ เมื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขแล้วจะเป็นดังนี้

1. จัดทำเอกสารสรุปผลการดำเนินงานทั้งระบบ
2. ประชาสัมพันธ์และเผยแพร่ผลการปฏิบัติงานไปสู่หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
3. ให้รางวัลเพื่อเสริมสร้างกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน
4. นำระบบ TQM เข้าสู่ระบบการทำงานปกติของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด