

# บทที่ 1

## บทนำ

ในการพัฒนาประเทศไทยนั้น รัฐบาลปัจจุบันเน้นการพัฒนาที่มีความยั่งยืนท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของโลกปัจจุบัน ในด้านต่าง ๆ โดยให้ทุกภาคส่วนของสังคมเข้ามามีบทบาทและมีส่วนร่วมผลักดันภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ หรือวาระแห่งชาติ 4 ประการคือ

1. การแก้ไขปัญหาความยากจนและการกระจายรายได้ (Poverty & Income Gap)
2. การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ (Competitiveness)
3. การพัฒนาทุนทางสังคม (Social Capital)
4. การพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development)

ในการใช้ยุทธศาสตร์การพัฒนายั่งยืนนั้น ได้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน เป็นกลไกในการบริหารจัดการระดับนโยบาย สามารถตัดสินใจได้ชัดเจน และรวดเร็วสอดคล้องกับสถานการณ์ โดยมีนายกรัฐมนตรีเป็นประธาน และเลขาธิการ ส.ศ.ช. เป็นกรรมการและเลขานุการ เพื่อทำหน้าที่กำหนดแนวนโยบาย กรอบทิศทาง และยุทธศาสตร์การพัฒนายั่งยืนของประเทศไทยที่ครอบคลุมยุทธศาสตร์ชาติใน 3 ประการแรกอย่างบูรณาการ ผลักดันให้มีการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ รวมทั้งกำกับดูแลให้มีการติดตาม ประเมินผลระดับการพัฒนายั่งยืนของประเทศ

การใช้อุทธศาสตร์การพัฒนายั่งยืนนั้น ได้ใช้อุทธศาสตร์การบริหารจัดการที่มุ่งเน้นการพัฒนาระบบบริหารจัดการภาครัฐ ให้มีกลไกบริหารและอำนวยความสะดวกที่ชี้ให้เห็นถึง บทบาทความรับผิดชอบที่ชัดเจน การกำหนดแผนยุทธศาสตร์ และระบบในการนำไปสู่การปฏิบัติ มีการบริหารจัดการเชิงพื้นที่ สร้างความเข้มแข็งให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและชุมชน นำระบบงบประมาณที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ (Performance Based Budgeting) การบูรณาการ และธรรมาภิบาล รวมทั้งการพัฒนาระบบสารสนเทศและ GIS มาใช้เพื่อเป็นเครื่องมือในการวางแผน ควบคุม ติดตามและประเมินผล

จากยุทธศาสตร์ชาติหรือวาระแห่งชาติในเรื่องการพัฒนายั่งยืน ที่มุ่งเน้นยุทธศาสตร์การปรับปรุงระบบบริหารจัดการต่าง ๆ ของภาครัฐตามที่กล่าวมาโดยสรุปนั้น การบูรณาการถือเป็นปัจจัยสำคัญ

เนื่องจากขอบเขตยุทธศาสตร์ชาติหรือวาระแห่งชาตินั้น ครอบคลุมมิติต่าง ๆ จำนวนมาก ทั้งในเชิงเศรษฐกิจ สังคม การเมือง วัฒนธรรม ฯลฯ รวมถึงมิติด้านแนวคิดในการทำงาน ทั้งในเชิง การแบ่งงานตามกลุ่มงาน (Agenda-Based) และ การแบ่งงานตามพื้นที่ (Area-Based) ซึ่งจะมีส่วนราชการต่าง ๆ ในทุกระดับ จำนวนมากเป็นผู้รับผิดชอบ ถ้าหากนำกรอบความคิดในเชิงระบบมาอธิบายสถานการณ์ดังกล่าวจะทำให้เราเข้าใจ ถึงความจำเป็นในการบูรณาการคือ ในแต่ละมิติต่าง ๆ ที่จะพัฒนานั้นเปรียบเสมือนเป็นระบบย่อยระบบหนึ่งในระบบใหญ่ ระบบย่อยดังกล่าวจำเป็นต้องมีการสอดประสานกันอย่างมีประสิทธิภาพ จึงจะทำให้ระบบใหญ่ซึ่งอาจเปรียบเสมือนระบบการพัฒนาประเทศเกิดประสิทธิผลหรือพัฒนาอย่างยั่งยืน การสอดประสานกันอย่างมีประสิทธิภาพระหว่างระบบย่อยดังกล่าว อาจมีทั้งในเชิงให้การสนับสนุนซึ่งกันและกัน ลดความขัดแย้งซึ่งกันและกัน ประสานพลังกัน (Synergies) ดังนั้นเครื่องมือหรือกลไกที่จะทำให้เกิดการสอดประสานกันคือการบูรณาการในทุกระดับที่เกี่ยวข้องกับมิติในการพัฒนาต่าง ๆ ดังกล่าว

การบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ ถือเป็นกลไกที่สนับสนุนการบูรณาการในภาพรวมของประเทศ ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยระบบการบริหารจังหวัดแบบบูรณาการ พ.ศ. 2546 (หมวด 1 ข้อ 6) ได้ระบุให้การบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการคำนึงถึงหลักการบริหารจัดการที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ ยุทธศาสตร์การพัฒนาระดับภาค ยุทธศาสตร์การพัฒนากลุ่มจังหวัด และยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัด จนกระทั่งมีการเสนอให้คณะรัฐมนตรีรับทราบยุทธศาสตร์การพัฒนากลุ่มจังหวัด รวม 19 กลุ่ม เมื่อวันที่ 17 พฤศจิกายน 2546 และได้ให้จังหวัดนำไปจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัดซึ่งเท่ากับเป็นการบูรณาการตั้งแต่ระดับชาติจนถึงระดับจังหวัด

ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ พ.ศ. 2546 (ข้อ 4) ระบุว่า การบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ คือ การบริหารราชการจัดจังหวัดเพื่อให้จังหวัดสามารถบริหารงาน แก้ไขปัญหาและพัฒนาพื้นที่ในเขตจังหวัดได้อย่างมีประสิทธิภาพ และตอบสนองความต้องการของประชาชนให้ได้รับประโยชน์สูงสุด โดยมีการบูรณาการยุทธศาสตร์ แผนงาน โครงการ สรรพกำลังและทรัพยากรในจังหวัด และการทำงานประสานความร่วมมือกับทุกภาคส่วนในสังคมอย่างมีทิศทางและเป้าหมายร่วมกัน รวมทั้งมีผู้รับผิดชอบงานในการบริหาร การพัฒนา การป้องกันและการแก้ไขปัญหาในเขตพื้นที่จังหวัดอย่างชัดเจน ซึ่งต้องมีการมอบอำนาจหน้าที่ให้แก่ผู้ว่าราชการจังหวัด ตามที่ระบุไว้ในส่วนที่ 3 ของระเบียบดังกล่าว นอกจากนี้ยังมีการเปลี่ยนแปลงการบริหารระบบงบประมาณ การติดตามผล ประเมินผล และการรายงานผลการบริหารงานบุคคลด้วยเช่นกันเพื่อสนับสนุนให้การบริหารราชการแบบบูรณาการดังกล่าวเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ



นำไปสู่การกำหนดหลักสูตร รูปแบบ เทคนิค วิธีการที่เหมาะสมในการพัฒนาข้าราชการส่วนภูมิภาคและส่วนกลาง ที่อยู่ในจังหวัดระดับหัวหน้าและรองหัวหน้าส่วนราชการ และบุคลากรระดับปฏิบัติของส่วนราชการต่าง ๆ ในจังหวัดต่อไป ซึ่งคณะวิจัยได้ดำเนินการภารกิจดังกล่าวดังนี้

### วัตถุประสงค์ :

หลังจากคณะวิจัยได้ทำความเข้าใจภารกิจ ที่ได้รับมอบหมายจากสถาบันดำรงราชานุภาพอย่างชัดเจนแล้ว คณะวิจัยได้กำหนดวัตถุประสงค์ในการดำเนินการให้ตอบสนองภารกิจดังกล่าวอย่างครบถ้วนดังต่อไปนี้

1. เพื่อกำหนดความจำเป็น (Training Needs) ในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรที่ปฏิบัติงานในจังหวัดในส่วนที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพของบุคลากร ที่สามารถสนับสนุนและส่งเสริมการบริหารราชการจังหวัดแบบบูรณาการ
2. เพื่อกำหนดความรู้ ทักษะ ทักษะทัศนคติ และค่านิยมของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในจังหวัดที่สนับสนุนและส่งเสริมการบริหารราชการจังหวัดแบบบูรณาการ
3. เพื่อออกแบบหลักสูตรการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรที่ปฏิบัติงานในจังหวัด ที่จะทำให้ออกแบบหลักสูตรการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรที่ปฏิบัติงานของคนที่สนับสนุนและส่งเสริมการบริหารราชการจังหวัดแบบบูรณาการ

### นิยามศัพท์

เพื่อให้เกิดความเข้าใจอย่างชัดเจน ที่ปรึกษาจึงกำหนดนิยามศัพท์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในการศึกษาครั้งนี้ดังต่อไปนี้

- 3.1 ความจำเป็นในการฝึกอบรม (Training Needs) หมายถึง ข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ที่แสดงถึงปัญหาหรือช่องว่างระหว่างการปฏิบัติงาน ของบุคลากรที่สนับสนุนต่อการบริหารราชการจังหวัดแบบบูรณาการ และในทางตรงข้ามรวมทั้งข้อมูลที่จะบ่งบอกถึง หรือนำไปสู่การกำหนดความรู้ ทักษะทัศนคติและค่านิยมของบุคลากรที่จำเป็นต่อการบริหารราชการจังหวัดแบบบูรณาการ

- 3.2 บุคลากรที่ปฏิบัติงานในจังหวัด หมายถึง ข้าราชการส่วนภูมิภาค และข้าราชการจาก ส่วนกลางที่ปฏิบัติหน้าที่ในจังหวัด
- 3.3 หลักสูตร หมายถึง หลักสูตรและกลไกที่ใช้เป็นเครื่องมือในการทำให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องมีความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และ ค่านิยม ตามที่กำหนด ซึ่งในโครงสร้างของหลักสูตรจะประกอบด้วย
- 3.3.1 ชื่อหลักสูตร หรือชื่อหัวข้อวิชา ซึ่งที่ปรึกษาให้ความหมายเดียวกัน
- 3.3.2 วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม หมายถึง การบอกให้ทราบว่า เมื่ออบรมหลักสูตร หรือวิชานั้น ๆ แล้ว ผู้เข้าอบรมจะมีความรู้ หรือทักษะ หรือทัศนคติ หรือค่านิยม หรือทุกเรื่องทั้งหมดที่กล่าวในวิชานั้น ๆ จนกระทั่งสามารถทำอะไรได้บ้าง และ จะทำอะไร หรือมีพฤติกรรมอย่างไรหลังจากได้กลับไปทำงานแล้ว
- 3.4 แนวทางและวิธีการในการประเมิน และติดตามผลจากการฝึกอบรม หมายถึง การระบุถึง แนวทาง หรือวิธีการในการออกแบบเครื่องมือ ในการประเมินและติดตามผลการฝึกอบรม รวมทั้งช่วงเวลาที่ประเมิน ซึ่งเน้นความสามารถในการวัดและประเมินได้อย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรม ตามหลักการวัดและประเมินผลทั่วไป โดยวางพื้นฐานอยู่บนวัตถุประสงค์เชิง พฤติกรรม อย่างไรก็ตาม ระดับของการวัดขึ้นอยู่กับธรรมชาติของเนื้อหาวิชาที่ทำกรฝึกอบรม ซึ่งที่ปรึกษาจะเสนอระดับของการวัดตามระเบียบวิธีในการวิจัยแบบสากลทั่วไป
- 3.5 แนวทางในการฝึกอบรมหมายถึงการระบุถึงหัวข้อหลักๆในหลักสูตรหรือหัวข้อวิชา ที่สนับสนุน วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมของหลักสูตรหรือหัวข้อวิชา ที่สามารถทำให้ผู้สอนเข้าใจเจตนาของ หลักสูตรอย่างชัดเจน
- 3.6 เทคนิคในการฝึกอบรม หมายถึง การระบุเทคนิคหรือวิธีการฝึกอบรมต่าง ๆ ที่สอดคล้องต่อ วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมของหลักสูตร เช่น การบรรยาย การฝึกปฏิบัติ Workshop การ แสดงบทบาทสมมติ การดูงาน ฯลฯ โดยแต่ละหลักสูตรจะใช้เทคนิคต่าง ๆ แตกต่างกันไปตาม ความเหมาะสม โดยที่ปรึกษาจะเป็นผู้กำหนด
- 3.7 กลุ่มเป้าหมายในการฝึกอบรม หมายถึง การระบุคุณสมบัติต่าง ๆ ของผู้เข้าอบรม เช่น ระดับ ตำแหน่ง หน่วยงาน ฯลฯ

3.8 จำนวนเวลา หมายถึง การระบุจำนวนชั่วโมงที่ต้องใช้ในการฝึกอบรมในหลักสูตรต่างๆ

3.9 จำนวนผู้เข้ารับการอบรม หมายถึง การระบุจำนวนผู้เข้าอบรมสูงสุดที่หลักสูตรยังคงรักษาประสิทธิภาพและประสิทธิผลไว้ได้

### **ขอบเขตการศึกษา**

กลุ่มเป้าหมายที่ศึกษาประกอบด้วย ข้าราชการส่วนภูมิภาคและส่วนกลางที่อยู่ในจังหวัดในระดับหัวหน้าและรองหัวหน้าส่วนราชการ และบุคลากรระดับปฏิบัติของหน่วยงานทุกกลุ่มจังหวัด

### **ประโยชน์ที่จะได้รับ**

- 1 ทราบความจำเป็น (Training Needs) ในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรปฏิบัติงานในจังหวัดที่สามารถสนับสนุนและส่งเสริมการบริหารราชการจังหวัดแบบบูรณาการ
- 2 ได้กรอบสมรรถนะมาตรฐานของบุคลากรกลุ่มเป้าหมายในจังหวัด ประกอบด้วย ความรู้ ทักษะ ทัศนคติ และค่านิยมที่สนับสนุนต่อการบริหารราชการและการปฏิบัติงานแบบบูรณาการ
- 3 หลักสูตรฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรกลุ่มเป้าหมาย ในจังหวัดที่สนับสนุนต่อการบริหารราชการจังหวัดและการปฏิบัติแบบบูรณาการ
- 4 ข้อเสนอแนะการจัดทำแผนการฝึกอบรม ที่ประกอบด้วยหลักสูตรฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรกลุ่มเป้าหมาย

## บทที่ 2

### แนวความคิดที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย

ในการศึกษาครั้งนี้ คณะวิจัยฯ ได้ใช้แนวความคิดเกี่ยวกับระบบการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ และแนวความคิดเกี่ยวกับสมรรถนะหลักในการศึกษาดังจะกล่าวถึงแนวความคิดแต่ละด้านดังต่อไปนี้

#### 1. ระบบการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ

ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยระบบการบริหารจังหวัดแบบบูรณาการ พ.ศ. 2546 ได้ระบุความหมายของการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการว่า หมายถึง "การบริหารงานของจังหวัดเพื่อให้จังหวัดสามารถบริหารงาน แก้ไขปัญหา และพัฒนาพื้นที่ในเขตจังหวัด ได้อย่างมีประสิทธิภาพและตอบสนองความต้องการของประชาชนให้ได้รับประโยชน์สูงสุดโดยมีบูรณาการ ยุทธศาสตร์ แผนงาน โครงการ สรรพกำลัง และทรัพยากรจังหวัด และการทำงานประสานความร่วมมือกับทุกภาคส่วนในสังคม อย่างมีทิศทางและเป้าหมายร่วมกัน รวมทั้งมีผู้รับผิดชอบของงานในการบริหารงาน การพัฒนา การป้องกันและการแก้ไขปัญหาในเขตพื้นที่จังหวัดอย่างชัดเจน"

การบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการให้คำนึงถึงหลักการดังต่อไปนี้

- การบริหารจัดการที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ ยุทธศาสตร์การพัฒนาภาค ยุทธศาสตร์การพัฒนากลุ่มจังหวัด และยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัด
- ภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชนในจังหวัดต้องเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาอย่างยั่งยืน สร้างศักยภาพในการแข่งขันและแก้ไขปัญหาาร่วมกัน เพื่อลดความซ้ำซ้อน ความล่าช้า และความสิ้นเปลือง
- ส่วนราชการในราชการส่วนกลางและจังหวัด ต้องให้ความสนับสนุน การจัดองค์กร บุคลากร งบประมาณ และข้อมูลสารสนเทศ รวมทั้งกฎหมายระเบียบข้อบังคับอย่างเพียงพอ เพื่อการกระจายอำนาจการตัดสินใจลงไปสู่ผู้ปฏิบัติ
- ต้องสนับสนุนนโยบายการกระจายอำนาจสู่ท้องถิ่น ด้วยการทำให้เกิดการยอมรับต่อเป้าหมายการทำงานร่วมกัน จากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมากกว่ามุ่งเน้นการกำกับดูแลแต่เพียงอย่างเดียว เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ประชาชนและมีความโปร่งใสมากขึ้น

- ส่งเสริมการกระจายอำนาจการตัดสินใจไปสู่ผู้ปฏิบัติ และมีศูนย์รวมข้อมูลสารสนเทศเป็นฐานข้อมูลในการบริหารและติดตามประเมินผล
- มีการกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดความสำเร็จของการทำงานไว้ในระดับชาติ โดยให้คณะกรรมการ บริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ สามารถกำหนดรายละเอียดการปฏิบัติ และตัวชี้วัดในระดับจังหวัดได้เอง

การบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการมีภารกิจหลักภายใต้อุดมการณ์ การบำบัดทุกข์บำรุงสุขตามที่ได้ระบุไว้ในหมวดที่ 1 ข้อ 7 ของระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยระบบการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ พ.ศ. 2546 ดังนี้

- สร้างความสามารถในการแข่งขันทางเศรษฐกิจและแก้ไขปัญหาความยากจนในจังหวัด
- สร้างสังคมที่สงบสุขและพึงปรารถนาาร่วมกัน
- สร้างการพัฒนาให้เกิดดุลยภาพที่ยั่งยืนของทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อมให้สอดคล้องกับวิถีชีวิตของประชาชน
- บริหารราชการให้เป็นไปตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี
- ทราบ เข้าใจ และแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนของประชาชนในจังหวัด
- ปฏิบัติภารกิจอันเป็นแนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐ และนโยบายของรัฐบาล เช่น การแก้ไขปัญหา ยาเสพติด การแก้ไขปัญหาผู้มีอิทธิพล และการปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ

จะเห็นได้ว่าภารกิจหลักตามที่ได้กล่าวมานั้น ได้ให้ความสำคัญกับหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ซึ่งตามพระราชกฤษฎีกา ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 หมวดที่ 1 มาตรา 6 ได้ระบุไว้ว่าการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเป็นการบริหารราชการเพื่อบรรลุเป้าหมายดังต่อไปนี้

- เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ประชาชน
- เกิดประโยชน์สูงสุดต่อภารกิจของรัฐ
- มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ
- ไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานเกินความจำเป็น



- มีการปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้ทันต่อเหตุการณ์
- ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนองความต้องการ
- มีการประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างสม่ำเสมอ

ในการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ ผู้ว่าราชการจังหวัดทำหน้าที่เป็นผู้บริหารสูงสุดของจังหวัด (Chief Executive Officer) โดยมีหน้าที่ดังต่อไปนี้

- เป็นผู้ชี้นำกลยุทธ์โดยทำหน้าที่นำยุทธศาสตร์ของชาติ ไปกำหนดเป็นระเบียบวาระของพื้นที่ รวมทั้งนำปัญหาและความต้องการของพื้นที่ที่กำหนดเป็นแนวทางริเริ่มแก้ไขปัญหา และพัฒนาพื้นที่
- เป็นหัวหน้าทีมประสานการทำงานของทุกภาคส่วนในสังคม ให้เป็นไปตามยุทธศาสตร์ที่กำหนดขึ้น โดยสนับสนุนให้มีการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานเป็นทีม เสริมสร้างการให้กำลังใจและกระตุ้นเพื่อให้ไปสู่เป้าหมาย และสนับสนุนการแก้ไขปัญหา รวมทั้งให้การสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็นเพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน
- สร้างระบบสนับสนุนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้มีความเข้มแข็ง ในการทำหน้าที่บริการพื้นฐานแก่ประชาชนและบริการท้องถิ่น
- เสริมสร้างให้มีระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลในการทำงานและมีการกำกับดูแลที่มีเหตุผล
- พัฒนาความรู้ ความสามารถ และทัศนคติ ที่จำเป็นให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน และกระทำตนให้เป็นตัวอย่างแก่ผู้ปฏิบัติงาน

จะเห็นได้ว่า ผู้ว่าราชการจังหวัดจะต้องนำยุทธศาสตร์ของจังหวัดและนโยบายรัฐบาล ไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามเป้าหมายที่กำหนด ตลอดจนนำปัญหาความเดือดร้อนและความต้องการของประชาชนในจังหวัดมาสู่การพัฒนาและแก้ไขให้เกิดประโยชน์ต่อประชาชน โดยเฉพาะการแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนให้ยุติได้ในระดับพื้นที่จังหวัด จากภารกิจตามที่กล่าวผู้ว่าราชการจังหวัดเปรียบเสมือนเจ้าภาพที่ต้องรับผิดชอบต่อการพัฒนาและแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในจังหวัด ขณะเดียวกัน ก็ทำหน้าที่เสมือนเป็นผู้ช่วยนายกรัฐมนตรีในการกำกับดูแลการบริหารราชการ ให้เป็นไปในลักษณะบูรณาการและเกิดประสิทธิผลสูงสุด

การที่จะบรรลุผลตามที่ได้กล่าวนั้นบทบาทที่สำคัญโดยสรุปของผู้ว่าราชการจังหวัดคือ

- 1) ใช้ภาวะผู้นำในเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership)
- 2) เป็นนักบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Administrator)
- 3) เป็นผู้ประสานและส่งเสริมในเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Coordinator & Facilitator)

แนวความคิดในการทำงานของผู้ว่าราชการจังหวัดแบบ CEO นั้น จะต้องรู้ปัญหาที่แท้จริง โดยการอาศัยข้อมูลทั้งหมดที่เกี่ยวข้อง ต้องอาศัยยุทธศาสตร์ที่ชัดเจนในการปฏิบัติงาน เพราะจะทำให้เกิดการผสมผสานกลมกลืนในมิติต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง และท้ายที่สุด จะต้องทำงานเชิงรุกมากกว่าเชิงรับ

ในการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการนั้น จะต้องมุ่งเน้นการบูรณาการลงสู่พื้นที่เป้าหมาย หรือที่เรียกว่า การพัฒนาพื้นที่แบบบูรณาการ (Integrated Area Development) เพื่อให้เกิดการประสานความร่วมมือจากทุกส่วนที่เกี่ยวข้อง โดยจังหวัดต้องนำยุทธศาสตร์ของชาติ ไปสู่การบูรณาการในการพัฒนาสู่พื้นที่เป้าหมาย และมุ่งสู่ประชาชนเป้าหมาย เพื่อจัดระบบการบริหารจังหวัดแบบบูรณาการ

ในการจัดโครงสร้างในการบริหารนั้น ในแต่ละจังหวัดจะมีคณะบริหารงานจังหวัด แบบบูรณาการ ซึ่งประกอบด้วย ผู้ว่าราชการจังหวัด เป็น ประธานกรรมการ รองผู้ว่าราชการจังหวัด เป็น รองประธานกรรมการ ผู้แทนส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ หน่วยงานอื่นของรัฐ องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ภาคเอกชน ภาคประชาชนที่ได้รับการแต่งตั้งจากผู้ว่าราชการจังหวัด เป็น กรรมการ และหัวหน้าสำนักงานจังหวัดเป็นกรรมการและเลขานุการ ซึ่งคณะกรรมาการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ จะมีหน้าที่ดังนี้

- จัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัด แผนงาน หรือโครงการ ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนากลุ่มจังหวัด ยุทธศาสตร์การพัฒนาภาค และยุทธศาสตร์ชาติ
- ส่งเสริม สนับสนุน และประสานความร่วมมือ ระหว่างภาครัฐและภาคเอกชน เพื่อให้การพัฒนาเป็นไปตามยุทธศาสตร์การพัฒนากลุ่มจังหวัด และจังหวัด
- บูรณาการการจัดทำแผนงานและโครงการพัฒนา โดยการประสานงานกับส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ และองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งภาคเอกชน
- การกำกับ ให้คำแนะนำ และติดตามประเมินผลการดำเนินการจังหวัด

- เชิญส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และหน่วยงานอื่นของรัฐ ภาคเอกชน และที่เกี่ยวข้องให้ความร่วมมือ แสดงความคิดเห็น
- แต่งตั้งคณะอนุกรรมการ หรือคณะทำงานระดับพื้นที่ เพื่อดำเนินการด้านต่าง ๆ
- ดำเนินการอื่นใดตามที่คณะกรรมการยุทธศาสตร์กลุ่มมอบหมาย

นอกจากนั้น การบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการจะมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น จำเป็นต้องมีระบบสนับสนุนเพิ่มเติมจำนวนหนึ่ง เช่น จะต้องมีการจัดทำระบบฐานข้อมูลสารสนเทศของจังหวัด ซึ่งมีข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงบประมาณส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งข้อมูลการบริหารงานบุคคล แผนงาน โครงการพัฒนาจังหวัด ผลิตภัณฑ์มวลรวมของจังหวัด ดัชนีชี้วัดผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนความเดือดร้อนของประชาชน เป็นต้น โดยจัดให้มีการวางระบบเชื่อมโยงเครือข่ายสารสนเทศ มีศูนย์ข้อมูลกลางของจังหวัด ทำหน้าที่เชื่อมโยงทั้งในแนวดิ่งและแนวราบ นอกจากนี้ ต้องมีการพัฒนาระบบราชการและการบริหารงานบุคคลของจังหวัด ให้สอดคล้องกับหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี มีการพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถ คุณธรรม จริยธรรม มีค่านิยม ทักษะ และวิธีการทำงานที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง เป็นต้น

เครื่องมือที่สำคัญในการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการอีกประการหนึ่ง คือ ระบบงบประมาณจังหวัดแบบบูรณาการ ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการบริหารงบประมาณจังหวัดแบบบูรณาการ พ.ศ. 2546 จึงได้ให้มีการปรับปรุงระบบการบริหารงบประมาณในมิติต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ

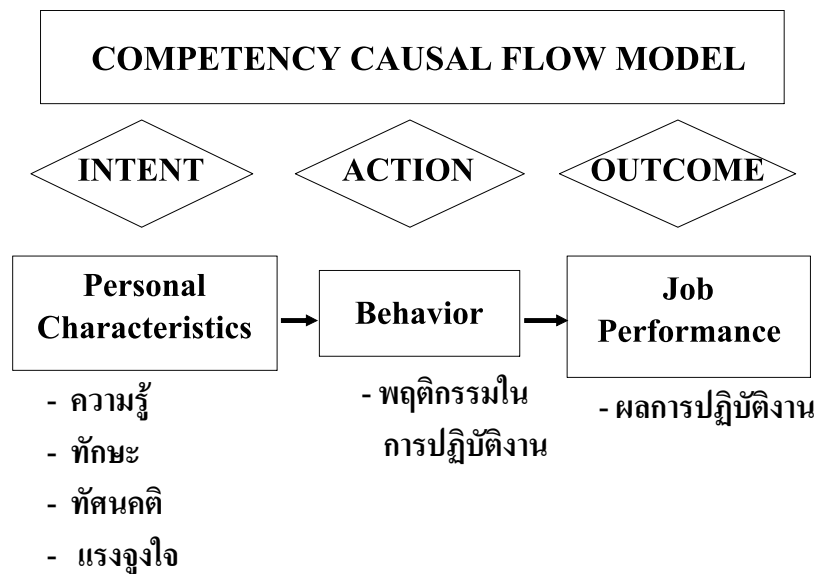
## 2. แนวความคิดเกี่ยวกับสมรรถนะหลัก (Competency Based Human Resource Development)

ในการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม มีแนวทางในการดำเนินงานอยู่หลายแนวทาง ในแต่ละแนวทางนั้นมีวัตถุประสงค์อยู่ทำนองเดียวกัน กล่าวคือ เป็นการค้นหาคำตอบต่อคำถามที่ว่ากลุ่มบุคลากรมีปัญหาหรือความจำเป็นในเรื่องใดบ้าง ที่จะต้องนำมาพิจารณาเพื่อทำการพัฒนาและฝึกอบรม เพื่อตอบสนองความจำเป็นหรือลดปัญหาดังกล่าว ซึ่งผลลัพธ์สุดท้ายก็คือ บุคลากรเหล่านั้นจะมีความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่สอดคล้อง และสนับสนุนต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

การใช้กรอบสมรรถนะหลัก เป็นแนวทางในการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมแนวทางหนึ่ง David C. McClelland ได้ให้ความหมายของคำว่า สมรรถนะ ว่าเป็นคุณลักษณะที่สำคัญ (Underlying Characteristic) ของบุคคล ซึ่งเกิดจากความรู้อาทิ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และแรงจูงใจของบุคคล คุณลักษณะดังกล่าวจะเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมในการทำงานของบุคคล ดังนั้นการที่จะทำให้บุคคลมีพฤติกรรมในการปฏิบัติงานที่สนับสนุนต่อความสำเร็จขององค์กรแล้ว จะต้องเริ่มต้นที่การกำหนดกรอบความรู้ ทักษะ ทักษะ และแรงจูงใจที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมในการปฏิบัติงานที่สนับสนุนต่อความสำเร็จดังกล่าวได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม ซึ่งเรียกว่ากรอบสมรรถนะหลัก ในอดีตการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมโดยใช้แนวทางอื่น ๆ นั้น มักจะให้ความสำคัญกับมิติทางด้านความรู้ และทักษะที่จำเป็นต่อความสำเร็จของการปฏิบัติงาน โดยละเลยปัจจัยด้านทัศนคติและแรงจูงใจของบุคคลากร จึงทำให้การพัฒนาบุคลากรตามความจำเป็นในการฝึกอบรมที่ได้วิเคราะห์มานั้นไม่ได้สนับสนุนต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานของบุคลากรเท่าที่ควร การใช้กรอบสมรรถนะในการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมของบุคลากร จะเป็นกรอบการวิเคราะห์ที่มีขอบเขตหรือครอบคลุมปัจจัยสำคัญต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องได้มากกว่า

ดังนั้นในปัจจุบันกรอบสมรรถนะ จึงเป็นที่นิยมใช้เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรมบุคลากรขององค์กรต่าง ๆ จำนวนมาก

ในการกำหนดกรอบสมรรถนะหลักตามแนวความคิดดังกล่าวนี้ ปัจจัยสำคัญที่ต้องนำมาพิจารณา จะมีทั้งปัจจัยในระบบ มหาภาค (Macro) และระดับ จุลภาค (Micro) ปัจจัยระดับ มหาภาค ได้แก่ วิสัยทัศน์ หรือ/และภารกิจหลักขององค์กร หรือ/และวัตถุประสงค์หลักขององค์กร หรือ/และวัฒนธรรมองค์กร หรือ/และค่านิยมหลักขององค์กร ส่วนปัจจัยในระดับ จุลภาค ได้แก่ หน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่งงานโดยรวม จะเห็นได้ว่า ปัจจัยในระดับ มหาภาค นั้น มีลักษณะเป็นนามธรรมโดยธรรมชาติ ความสำเร็จของปัจจัยดังกล่าว จะต้องได้รับการดำเนินการให้เป็นธรรม ซึ่งผู้ดำเนินการก็คือ บุคลากรขององค์กร ดังนั้นบุคลากรขององค์กรจะถูกกำหนดกรอบสมรรถนะให้สนับสนุนต่อการทำให้ปัจจัยในระดับ มหาภาค สำเร็จอย่างเป็นรูปธรรม รวมทั้งความรับผิดชอบในตำแหน่งงานของบุคลากร



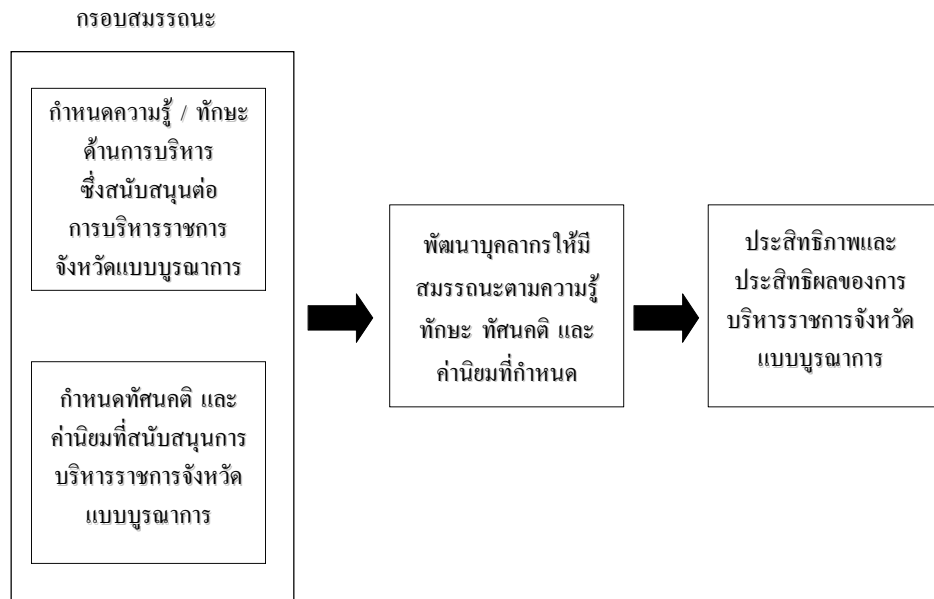
จากแนวความคิด 2 ประการ คือ แนวความคิดเรื่องการบริหารราชการจังหวัดแบบบูรณาการ และแนวความคิดเรื่องสมรรถนะหลักนั้น คณะวิจัยได้นำมาใช้เป็นฐานในการวิเคราะห์ และประเมินความจำเป็นในการฝึกอบรมของข้าราชการที่ปฏิบัติงานในพื้นที่จังหวัด

## บทที่ 3

### ระเบียบวิธีในการศึกษา

คณะวิจัยได้ศึกษาหาความจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรเพื่อสนับสนุนการบริหารราชการจังหวัดแบบบูรณาการดังนี้

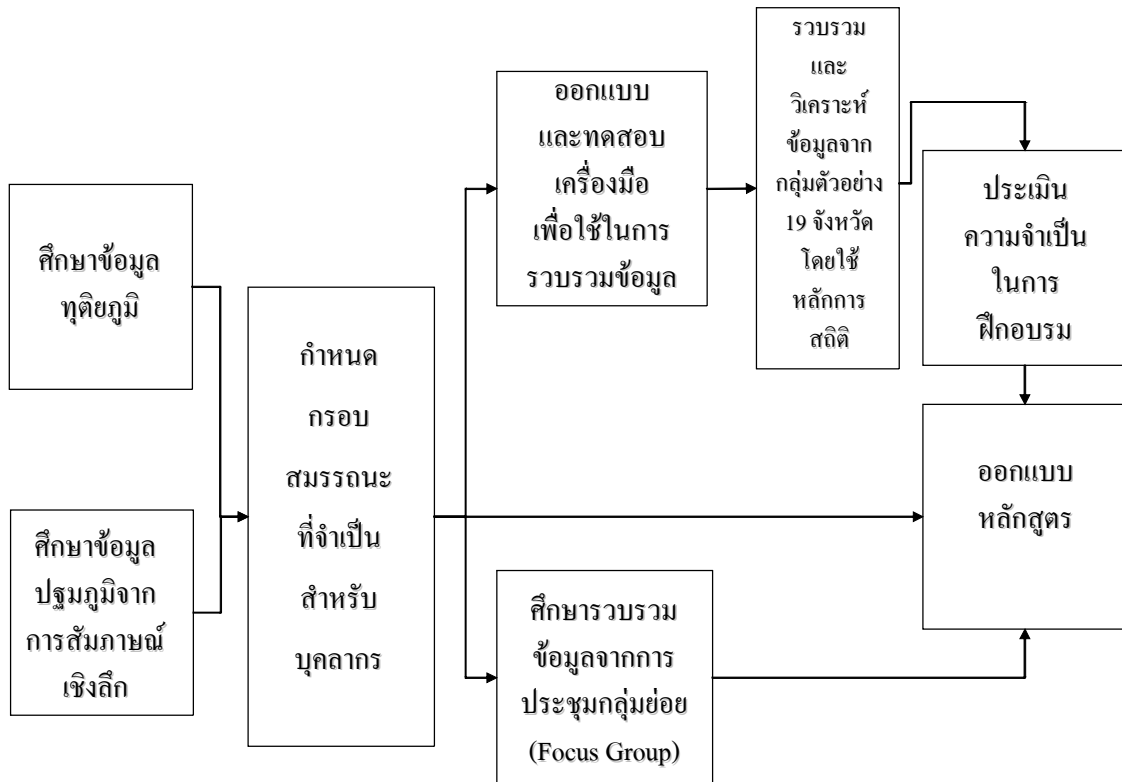
1. ศึกษาในเชิงคุณภาพ (Qualitative Study) เกี่ยวกับข้อมูลและปัจจัยต่าง ๆ เบื้องต้น ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารราชการจังหวัดแบบบูรณาการ จากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ เพื่อกำหนดกรอบสมรรถนะหลักเบื้องต้นที่จำเป็นสำหรับข้าราชการ ต่อการบริหารราชการแบบบูรณาการ เช่น กฎหมาย ระเบียบ และหนังสือสั่งการ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ ของสำนักพัฒนาและส่งเสริมการบริหารราชการจังหวัด สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย (พฤศจิกายน 2546) วิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์การพัฒนากลุ่มจังหวัดและจังหวัดที่รวบรวมโดย สำนักพัฒนาและส่งเสริมการบริหารราชการจังหวัด รายงานการศึกษาเรื่องการมอบอำนาจให้ผู้ว่าราชการจังหวัด ตามโครงการจังหวัดทดลองแบบบูรณาการเพื่อการพัฒนา (กรณีศึกษาจังหวัดนราธิวาส) โดยสถาบันดำรงราชานุภาพ สำนักปลัดกระทรวงมหาดไทย (ธันวาคม 2545) เอกสารมติ ครม. ที่เกี่ยวข้องนอกจากนั้นเป็นการรับฟังแนวทางในการแสวงหาข้อมูลสำคัญต่าง ๆ จากบุคลากรของสถาบันดำรงราชานุภาพที่เกี่ยวข้อง
2. วางแผนกำหนดพื้นที่และกลุ่มผู้ให้ข้อมูลเบื้องต้น เกี่ยวกับการวิเคราะห์กรอบสมรรถนะหลักของข้าราชการ ที่จำเป็นต่อการสนับสนุนการบริหารราชการแบบบูรณาการ
3. รวบรวมข้อมูลเบื้องต้น โดยวิธีการสัมภาษณ์กลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ กลุ่มข้าราชการในจังหวัด สมุทรปราการ ชัยนาท สิงห์บุรี และกลุ่มผู้รับผิดชอบโครงการ ของสถาบันดำรงราชานุภาพ รวมทั้งวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดกรอบสมรรถนะหลักที่จำเป็นสำหรับข้าราชการต่อการบริหารราชการแบบบูรณาการ
4. กำหนดกรอบสมรรถนะ (Competency Model) ที่จำเป็นและสนับสนุนการบริหารราชการจังหวัดแบบบูรณาการ ซึ่งกรอบสมรรถนะนั้น หมายถึง ความรู้ ทักษะ ทัศนคติ และค่านิยม ดังตัวแบบต่อไปนี้



5. ออกแบบเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับปัญหา และความจำเป็นในการฝึกอบรม (ภาคผนวก 3) โดยใช้กรอบสมรรถนะหลัก ที่จำเป็นสำหรับข้าราชการต่อการบริหารราชการแบบบูรณาการเป็นฐานในการออกแบบ ตามขั้นตอนดังนี้
  - สร้างแบบสอบถามให้ครอบคลุมสมรรถนะหลักที่จำเป็นสำหรับข้าราชการ ต่อการบริหารราชการแบบบูรณาการ
  - ทดลองใช้แบบสอบถามโดยแจกแบบสอบถามให้กับกลุ่มเป้าหมาย จำนวน 30 ชุด เพื่อหาค่าความเชื่อมั่นและความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม
6. รวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง โดยการแจกแบบสอบถามให้กลุ่มตัวอย่างโดยวิธี
  - สุ่มตัวอย่างจากกลุ่มจังหวัดทั้ง 19 กลุ่มจังหวัด กลุ่มละ 1-2 จังหวัด ได้แก่ จังหวัด ฉะเชิงเทรา นครบุรี พิษณุโลก นครราชสีมา สงขลา กระบี่ ยะลา สุราษฎร์ธานี ชลบุรี สุพรรณบุรี ขอนแก่น สมุทรสงคราม สมุทรปราการ นครศรีธรรมราช อุบลราชธานี นครพนม เชียงราย สิงห์บุรี อุทัยธานี และหนองคาย
  - ครอบคลุมทุกหน่วยงานทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การบริหาร และการปกครอง ได้แบบสอบถามกลับคืนทั้งสิ้น 1,040 ชุด

7. รวบรวมข้อมูลจากการจัดประชุม Focus Group กับหัวหน้าส่วนราชการทุกหน่วยงานในจังหวัด จำนวน 3 จังหวัด ได้แก่ จังหวัด นครปฐม สระบุรี และนครนายก (ภาคผนวก)
8. วิเคราะห์และประมวลผลข้อมูลจากแบบสอบถามตามหลักการสถิติ เพื่อให้ได้ความน่าเชื่อถือของข้อมูล ที่เก็บจากกลุ่มตัวอย่างร้อยละ 95 และมีความคาดเคลื่อนไม่เกินร้อยละ 5 และจากการจัดประชุม Focus Group โดยใช้แนวทางการวิเคราะห์เชิงคุณภาพ
9. ประเมินความจำเป็นในการฝึกอบรม
10. ออกแบบหลักสูตรตามข้อมูลกรอบสมรรถนะหลัก
11. เสนอแนะการจัดทำแผนฝึกอบรมโดยมีการจัดลำดับความสำคัญ ตามผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม ภายในกรอบสมรรถนะของข้าราชการที่จำเป็นต่อการบริหารราชการแบบบูรณาการ และตามสภาพความเป็นจริงของแต่ละจังหวัด

### ตัวแบบในการศึกษา





## บทที่ 4

### ผลการศึกษา

#### 1. ผลการศึกษาเบื้องต้น

ในการศึกษาข้อมูลเบื้องต้นที่เกี่ยวข้องกับการบริหารราชการแบบบูรณาการนั้น คณะวิจัยฯ ได้ใช้แนวทางในการวิเคราะห์จากเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องตามที่ระบุในหัวข้อที่ 1 บทที่ 3 ระเบียบวิธีในการศึกษา นอกจากนั้นได้สัมภาษณ์กลุ่มหัวหน้าส่วนราชการต่าง ๆ ของจังหวัดสมุทรปราการ ชัยนาท สิงห์บุรี และกลุ่มผู้รับผิดชอบโครงการจากสถาบันดำรงราชานุภาพ ทำให้ได้ประเด็นสำคัญของการบริหารราชการแบบบูรณาการ ที่มีความเกี่ยวข้องกับการผสมผสานหลักของข้าราชการ ที่ปฏิบัติงานในพื้นที่จังหวัด การผสมผสานหลักดังกล่าว เป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของการบริหารราชการแบบบูรณาการ ซึ่งรายละเอียดของประเด็นสำคัญมีดังต่อไปนี้

- 1.1 การเปลี่ยนแปลงระบบการบริหารงานของราชการแผ่นดิน
- 1.2 เน้นการบริหารจัดการที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ ยุทธศาสตร์การพัฒนาภาค ยุทธศาสตร์การพัฒนากลุ่มจังหวัด และยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัด
- 1.3 เน้นความร่วมมือของภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชนในจังหวัด
- 1.4 เน้นการกระจายอำนาจ การตัดสินใจ ลงไปสู่ระดับผู้ปฏิบัติ
- 1.5 ความจำเป็นที่จะต้องมีส่วนร่วมข้อมูล สารสนเทศ สำหรับการบริหารราชการแผ่นดินแนวใหม่
- 1.6 ต้องมีการใช้การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยเน้นการประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างสม่ำเสมอ เน้นประสิทธิภาพ และความคุ้มค่าของภารกิจที่รัฐได้ดำเนินการ
- 1.7 ต้องมีตัวชี้วัดความสำเร็จของการทำงาน
- 1.8 ต้องมีการบูรณาการของทุกส่วนงาน
- 1.9 เน้นการอำนวยความสะดวกและการตอบสนองความต้องการประชาชน ตามแบบอย่างของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยลดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เกินความจำเป็น

จากประเด็นหลักที่คณะวิจัยฯ ค้นพบจากการศึกษาเบื้องต้นที่ได้กล่าวมาทั้งหมด เป็นประเด็นที่ก่อให้เกิดความจำเป็นในการฝึกอบรมของข้าราชการที่ปฏิบัติงานในพื้นที่จังหวัดที่จะสนับสนุนระบบการบริหารราชการแบบบูรณาการ ประเด็นที่ค้นพบทั้งหมดนี้จะได้นำมาวิเคราะห์ เพื่อกำหนดกรอบสมรรถนะหลักที่จำเป็นของข้าราชการที่ปฏิบัติงานในพื้นที่จังหวัดที่จำเป็น

## 2. ผลการวิเคราะห์ประเด็นหลัก ที่จำเป็นต่อการฝึกอบรมกับกรอบสมรรถนะหลัก (Core Competencies)

กรอบสมรรถนะหลักหมายถึงกรอบความรู้ ทักษะ ทัศนคติ และค่านิยมที่จะเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ตลอดจนวิถีคิดของบุคลากร ถ้าบุคลากรมีกรอบสมรรถนะหลักที่เหมาะสมแล้ว จะทำให้บุคลากรมีพฤติกรรมและวิถีคิดในการปฏิบัติงานที่สนับสนุนผลสำเร็จของงาน ซึ่งในการศึกษาคั้งนี้คณะวิจัยเน้นผลสำเร็จของงานดังกล่าวที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จของระบบการบริหารราชการแบบบูรณาการ

กล่าวโดยสรุปก็คือ ถ้าข้าราชการที่ปฏิบัติงานในพื้นที่จังหวัดมีความรู้ ทักษะ ทัศนคติ และค่านิยมที่เหมาะสมแล้ว ข้าราชการเหล่านั้นจะมีพฤติกรรมและวิถีคิดในการปฏิบัติงานในแนวทางที่ทำให้ระบบบริหารราชการแบบบูรณาการมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

จากกรอบความคิดดังกล่าวคณะวิจัยฯ ได้รวบรวมประเด็นหลักที่ได้ทำการศึกษาตามผลการศึกษาเบื้องต้น มาใช้ในการวิเคราะห์เพื่อกำหนดกรอบสมรรถนะหลักของข้าราชการ ที่จำเป็นต่อความสำเร็จของระบบการบริหารราชการแบบบูรณาการ เนื่องจากประเด็นที่ค้นพบทั้งหมดนั้น เป็นประเด็นที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบต่าง ๆ หรือมิติต่าง ๆ ของระบบการบริหารราชการแบบบูรณาการ กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ ถ้าสามารถกำหนดกรอบสมรรถนะของข้าราชการที่ปฏิบัติงานในพื้นที่จังหวัด ที่สอดคล้องกับประเด็นหลักที่ค้นพบทุกประเด็นแล้ว จะทำให้ได้กรอบสมรรถนะของข้าราชการที่ปฏิบัติงานในพื้นที่จังหวัด ที่สามารถสนับสนุนต่อความสำเร็จของระบบบริหารราชการแบบบูรณาการ

ในส่วนต่อไป จะแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์และการเชื่อมโยง ระหว่างประเด็นหลักที่ค้นพบทั้ง 9 ประเด็นกับสมรรถนะหลักแต่ละด้านดังต่อไปนี้

ตารางแสดงความสัมพันธ์และการเชื่อมโยงระหว่างประเด็นสำคัญของการบริหารราชการแบบ  
บูรณาการกับสมรรถนะหลัก

ที่	ประเด็นสำคัญของการบริหารราชการแบบบูรณาการ	สมรรถนะหลัก
1.	การเปลี่ยนแปลงระบบการบริหารงานของราชการแผ่นดิน	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สมรรถนะด้านการบริหารราชการแบบบูรณาการ</li> <li>- สมรรถนะด้านภาวะผู้นำ</li> </ul>
2.	เน้นการบริหารจัดการที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ ยุทธศาสตร์การพัฒนากภาค ยุทธศาสตร์การพัฒนากลุ่ม จังหวัด และยุทธศาสตร์การพัฒนางังหวัด	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สมรรถนะด้านการจัดการเชิงยุทธศาสตร์</li> <li>- สมรรถนะด้านการคิดเชิงระบบ</li> <li>- สมรรถนะด้านการกำกับทิศทางการปฏิบัติงานของผู้อื่น</li> <li>- สมรรถนะด้านการสื่อสาร</li> </ul>
3	เน้นความร่วมมือของภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชน ในจังหวัด	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สมรรถนะในด้านทีม</li> <li>- สมรรถนะด้านการสื่อสาร</li> </ul>
4	เน้นการกระจายอำนาจ การตัดสินใจ ลงไปสู่ระดับปฏิบัติ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สมรรถนะด้านการตัดสินใจ</li> <li>- สมรรถนะด้านการคิดเชิงระบบ</li> <li>- สมรรถนะด้านการจัดการข้อมูลเชิงสารสนเทศ</li> </ul>
5.	ความจำเป็นที่จะต้องมีส่วนรวมข้อมูล สารสนเทศ สำหรับ การบริหารราชการแผ่นดินแนวใหม่	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สมรรถนะด้านการจัดการข้อมูลสารสนเทศ</li> </ul>
6.	ต้องมีการใช้การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยเน้นการ ประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างสม่ำเสมอ เน้น ประสิทธิภาพ และความคุ้มค่าของภารกิจที่รัฐได้ดำเนินการ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สมรรถนะด้านการให้ความสำคัญกับผลลัพธ์</li> <li>- สมรรถนะด้านทำงานเป็นทีม</li> <li>- สมรรถนะด้านการกำกับทิศทางการปฏิบัติงานของผู้อื่น</li> <li>- สมรรถนะด้านการจัดการทรัพยากร</li> <li>- สมรรถนะด้านการสื่อสาร</li> <li>- สมรรถนะด้านการตระหนักถึงคุณภาพ และประสิทธิภาพ ของงานและการบูรณาการ</li> <li>- สมรรถนะด้านการปรับตัว</li> <li>- สมรรถนะด้านการจัดการทรัพยากร</li> <li>- สมรรถนะด้านการสื่อสาร</li> </ul>

ที่	ประเด็นสำคัญของการบริหารราชการแบบบูรณาการ	สมรรถนะหลัก
7.	ต้องมีตัวชี้วัดความสำเร็จของการทำงาน	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สมรรถนะด้านการจัดการเชิงยุทธศาสตร์</li> <li>- สมรรถนะด้านการจัดการข้อมูลสารสนเทศ</li> <li>- สมรรถนะด้านการให้ความสำคัญกับผลลัพธ์</li> </ul>
8.	ต้องมีการบูรณาการของทุกส่วนงาน	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สมรรถนะด้านการจัดการเชิงยุทธศาสตร์</li> <li>- สมรรถนะด้านการบริหารราชการแบบบูรณาการ</li> <li>- สมรรถนะด้านการจัดการข้อมูลสารสนเทศ</li> <li>- สมรรถนะในด้านทีม</li> <li>- สมรรถนะด้านการจัดการทรัพยากร</li> <li>- สมรรถนะด้านการพัฒนาความรู้</li> </ul>
9.	เน้นการอำนวยความสะดวกและการตอบสนองความต้องการประชาชนตามแบบอย่างของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยลดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เกินความจำเป็น	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สมรรถนะด้านการยึดถือประชาชนเป็นศูนย์กลาง</li> <li>- สมรรถนะด้านการจัดการข้อมูลสารสนเทศ</li> <li>- สมรรถนะด้านการตระหนักถึงคุณภาพและประสิทธิภาพของงาน และการบูรณาการ</li> </ul>

## ประเด็นที่ 1 การเปลี่ยนแปลงระบบการบริหารงานของราชการแผ่นดิน

โดยที่มีการปฏิรูประบบราชการ เพื่อให้การปฏิบัติงานของระบบราชการ ตอบสนองต่อการพัฒนาประเทศและให้บริการประชาชนอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาครั้งนี้ คือ การบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการตามที่ระบุไว้ในหมวดที่ 1 ของระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยระบบการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ พ.ศ. 2546 ซึ่งในการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวจะประสบความสำเร็จได้ ข้าราชการจะต้องมีกรอบสมรรถนะดังต่อไปนี้

**“สมรรถนะด้านการบริหารราชการแบบบูรณาการ:** หมายถึง การมีความรู้ความเข้าใจและทัศนคติที่ดีต่อระบบบริหารราชการแบบบูรณาการ และพร้อมจะปรับเปลี่ยนแนวทางปฏิบัติงานในความรับผิดชอบเพื่อให้ตอบสนองต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารราชการจังหวัดแบบบูรณาการ”

ข้าราชการจำเป็นจะต้องมีสมรรถนะดังกล่าว เพราะการที่ข้าราชการมีความรู้ ความเข้าใจต่อระบบบริหารราชการแบบบูรณาการอย่างชัดเจนแล้ว จะทำให้ข้าราชการมีทัศนคติที่ดีต่อระบบบริหารดังกล่าว ซึ่งจะก่อให้เกิดความร่วมมือที่จะทำให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของระบบ และจะไม่ก่อให้เกิดความรู้สึกถูกคุกคาม จากการเปลี่ยนแปลงจากการบริหารแบบเดิมมาเป็นระบบแบบบูรณาการ เพราะข้าราชการจะมองเห็นถึงผลดีของระบบ รวมทั้งบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองอย่างชัดเจน ภายใต้ระบบดังกล่าว

นอกจากนี้ สมรรถนะด้านภาวะผู้นำมีความจำเป็นต่อหัวหน้าส่วนราชการ เนื่องจากหัวหน้าส่วนราชการ จำเป็นที่จะต้องขับเคลื่อนการบริหารราชการแบบบูรณาการ ที่จะเข้าไปเกี่ยวข้องกับความต้องการการร่วมแรงร่วมใจในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคคลต่าง ๆ เช่น ผู้ใต้บังคับบัญชาในส่วนของตนเอง และส่วนงานอื่น หัวหน้าส่วนงานอื่น ๆ ตลอดจนบุคคลภายนอก หัวหน้าส่วนราชการจะต้องรู้จักใช้ และสร้างอำนาจ (Power) ประเภทต่าง ๆ ตามความเหมาะสมของสถานการณ์ ให้เป็นประโยชน์ต่อการขับเคลื่อนและการกำหนดพฤติกรรมของบุคคลต่าง ๆ ตามที่ได้กล่าวมา

*“สมรรถนะด้านภาวะผู้นำ: หมายถึง ความสามารถในการวิเคราะห์สถานการณ์ ที่ซับซ้อนที่เกี่ยวข้องกับบุคคลสำคัญหรือผู้มีอิทธิพลหลายสาขา แล้วเลือกใช้พฤติกรรมของตนเองต่อสถานการณ์นั้น ๆ อย่างเหมาะสมจนทำให้บุคคลต่าง ๆ ในสถานการณ์ มีพฤติกรรมหรือความรู้สึกตามที่ต้องการ รวมทั้งสามารถใช้อำนาจ (Power) ต่าง ๆ ที่มีอยู่หรือสร้างขึ้นใหม่ด้วยวิธีใด ๆ ก็ตาม ให้เกิดประโยชน์ต่อพฤติกรรมหรือความรู้สึกของบุคคลอื่น ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานให้เป็นไปตามที่ตนต้องการ”*

## **ประเด็นที่ 2 เน้นการบริหารจัดการที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ ยุทธศาสตร์การพัฒนากายยุทธศาสตร์การพัฒนากลุ่มจังหวัด และยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัด**

การบริหารเชิงบูรณาการนั้นเน้นการบูรณาการทุกระดับตั้งแต่ระดับชาติ ระดับภูมิภาค ระดับกลุ่มจังหวัด และระดับจังหวัด โดยอาศัยเครื่องมือในการเชื่อมโยงหรือบูรณาการได้แก่ยุทธศาสตร์ระดับต่าง ๆ ซึ่งยุทธศาสตร์ในแต่ละระดับนั้นต้องสอดคล้อง กลมกลืนและสนับสนุนกันและกัน ในการบูรณาการนั้นเป็นการบูรณาการใน 3 มิติได้แก่เนื้อหา (Agenda) พื้นที่ (Area) และ ผู้นำทางด้านการจัดการ (Management Leadership Cluster) ซึ่งการบูรณาการดังกล่าวจะประสบความสำเร็จได้ข้าราชการจำเป็นจะต้องมีสมรรถนะดังนี้

**“สมรรถนะด้านการจัดการเชิงยุทธศาสตร์” :** ความสามารถในการวางแผนยุทธศาสตร์และควบคุมการนำไปปฏิบัติ (Strategic Management) ให้รองรับกับทิศทางในการบริหารราชการหรือวัตถุประสงค์หลักขององค์กรโดยมีการคำนึงถึงจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และภัยคุกคาม รวมทั้งมีการกำหนดยุทธศาสตร์ การจัดโครงสร้างองค์กรซึ่งประกอบไปด้วยส่วนงานต่าง ๆ ให้รองรับกับแผนดังกล่าว พร้อมทั้งสามารถสร้างกลไกในการควบคุม ติดตาม และทำให้ผู้ที่ต้องเกี่ยวข้องในการดำเนินการหรือได้รับผลกระทบเกิดความกระจำหรือความเข้าใจจนยอมรับและให้ ความร่วมมือในการปฏิบัติตามแผน”

หัวหน้าส่วนราชการจำเป็นต้องมีสมรรถนะด้านการจัดการเชิงยุทธศาสตร์เนื่องจากการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์จะเป็นเครื่องมือในการบูรณาการยุทธศาสตร์ในระดับชาติ ภาค กลุ่มจังหวัด และจังหวัด ซึ่งในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของจังหวัดนั้นหัวหน้าส่วนราชการจะเข้าไปมีส่วนร่วมในการดำเนินการตั้งแต่เริ่มต้น

**“สมรรถนะด้านการคิดในเชิงระบบ (System Thinking):** หมายถึง ความสามารถในการแยกแยะปัญหาหรือกระบวนการที่ซับซ้อนและมีหลายมิติ (Multi Dimensional) ออกเป็นองค์ประกอบต่าง ๆ โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์หลากหลายในการระบุ และชั่งน้ำหนักปัญหาต่าง ๆ สามารถผูกประเด็น (Organize) ความคิด และสิ่งที่สังเกตมาให้เป็นกรอบความคิดที่ชัดเจนหรือสร้างตัวแบบหรือทฤษฎีใหม่ (Inductive Theory) ที่ใช้อธิบายสถานการณ์หรือปัญหาที่ซับซ้อน (Deductive) นอกจากนั้น ต้องสามารถวิเคราะห์ระบบต่าง ๆ ที่มีผลกระทบซึ่งกันและกัน (Interdependent System) อย่างซับซ้อนซึ่งมักจะเกี่ยวข้องกับหน่วยงานที่มีขนาดใหญ่ที่มีสภาพแวดล้อมซับซ้อน”

การที่หัวหน้าส่วนราชการจำเป็นต้องมีสมรรถนะในด้านนี้เนื่องจากการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของจังหวัดนั้นการแยกแยะปัญหาที่ซับซ้อนหรือมีหลายมิติเป็นสิ่งจำเป็นรวมทั้งต้องอาศัยเทคนิคการวิเคราะห์เชื่อมโยงกำหนดกรอบความคิดเชิงยุทธศาสตร์ และมองเห็นหรือคาดการณ์ปัญหาที่อาจจะเกิดจากยุทธศาสตร์ได้อย่างชัดเจน

**“สมรรถนะด้านการกำกับทิศทางการปฏิบัติงานของผู้อื่น:** ความสามารถในการกำกับและควบคุมดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาทุกระดับทั้งหมดในส่วนงานต่าง ๆ ที่รับผิดชอบให้ปฏิบัติงานเป็นไปตามแนวทาง ระเบียบปฏิบัติจนบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน การบูรณาการและยุทธศาสตร์ของจังหวัด”

หัวหน้าส่วนราชการจำเป็นต้องมีสมรรถนะทางด้านนี้เนื่องจาก ในการจัดการเชิงยุทธศาสตร์นั้นการนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติถือเป็นสิ่งสำคัญ มิฉะนั้นแล้วยุทธศาสตร์ที่กำหนดจะไม่สามารถเป็นจริง

ขึ้นมาได้ ในการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติในรูปของแผนงานหรือโครงการจำเป็นที่จะต้องอาศัยบุคลากรในส่วนงานที่หัวหน้าส่วนราชการแต่ละคนต้องรับผิดชอบอย่างสอดคล้องประสาน ดังนั้นหัวหน้าส่วนราชการต้องสามารถกำกับและควบคุมดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาทุกระดับที่เกี่ยวข้องกับการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

**“สมรรถนะด้านการสื่อสาร:** ความสามารถในการสื่อสารให้ผู้อื่นเข้าใจและยอมรับ เห็นด้วยกับเรื่องที่ต้องการสื่อ รวมทั้งสามารถทำให้ผู้อื่นตอบสนองตามที่ต้องการโดยสร้างกลไกและระบบในการสื่อสารประเภทต่าง ๆ นอกเหนือจากการสื่อสารด้วยตนเองโดยตรง รวมทั้งสามารถออกแบบ ควบคุม และตรวจสอบระบบการสื่อสารภายในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงานกับหน่วยงานอื่น ๆ เพื่อให้ระบบการสื่อสารของหน่วยงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ”

หัวหน้าส่วนราชการจำเป็นจะต้องมีความสามารถในด้านนี้ เนื่องจากในการจัดการเชิงยุทธศาสตร์นั้น จำเป็นที่จะต้องทำให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้าใจ มองเห็นถึงที่มา ที่ไป ของยุทธศาสตร์อย่างเป็นระบบและต้องสามารถสร้างการยอมรับยุทธศาสตร์ต่าง ๆ รวมทั้งการให้ความร่วมมือในการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ ซึ่งการสื่อสารถือเป็นเครื่องมือสำคัญสำหรับหัวหน้าส่วนราชการ ในการปฏิบัติภารกิจดังกล่าวให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

### ประเด็นที่ 3 เน้นความร่วมมือของภาครัฐ เอกชน และภาคประชาชนในจังหวัด

การบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการตามที่ระบุในหมวดที่ 1 ข้อ 2 ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยระบบบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ 2546 ได้กำหนดให้ภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชนในจังหวัดเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาอย่างยั่งยืน สร้างศักยภาพในการแข่งขันและแก้ไขปัญหาาร่วมกัน เพื่อลดความซ้ำซ้อน ความล่าช้า และความสิ้นเปลือง ดังนั้นข้าราชการจำเป็นต้องมีสมรรถนะต่าง ๆ ดังนี้

**“สมรรถนะในด้านการทีม (Teamwork):** ความสามารถในการปฏิบัติงานร่วมกับสมาชิกในหน่วยงานและนอกหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนั้นยังต้องสามารถสร้างกลไกหรือระบบที่ทำให้สมาชิกในหน่วยงาน นอกหน่วยงาน และระหว่างส่วนงานให้การร่วมแรงร่วมใจ หรือความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ตลอดจนประสานงานกันในการปฏิบัติงานไม่ว่าจะเป็นด้านกำลังกายหรือการใช้ความคิด เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของส่วนรวม”

ข้าราชการจำเป็นต้องมีสมรรถนะทางด้านนี้เนื่องจากการทำให้บุคคลจากส่วนงานต่าง ๆ หรือแม้กระทั่งในส่วนงานตนเองเข้ามามีส่วนร่วมอย่างเต็มกำลังความสามารถนั้น ข้าราชการจะต้องมีความสามารถและเข้าใจถึงองค์ประกอบในด้านการทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งหมายถึง ความร่วมมือในระดับแนวนอน (Horizontal) ระหว่างบุคคลหรือส่วนงานต่าง ๆ

**“สมรรถนะด้านการสื่อสาร:** ความสามารถในการสื่อสารให้ผู้อื่นเข้าใจและยอมรับ เห็นด้วยกับเรื่องที่ต้องการสื่อ รวมทั้งสามารถทำให้ผู้อื่นตอบสนองตามที่ต้องการโดยสร้างกลไกและระบบในการสื่อสารประเภทต่าง ๆ นอกเหนือจากการสื่อด้วยตนเองโดยตรง รวมทั้งสามารถออกแบบ ควบคุม และตรวจสอบระบบการสื่อสารภายในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงานกับหน่วยงานอื่น ๆ เพื่อให้ระบบการสื่อสารของหน่วยงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ”

หัวหน้าส่วนราชการ จำเป็นต้องมีสมรรถนะในด้านนี้เนื่องจากการสื่อสารนั้นเป็นเครื่องมือหรือกลไกที่สำคัญในการสร้างความเข้าใจร่วมกัน ระหว่างตนเอง บุคคลอื่น ๆ และส่วนงานอื่น ๆ ที่จะเข้ามาร่วมแรงร่วมใจในการปฏิบัติงานอย่างเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ

#### ประเด็นที่ 4 เน้นการกระจายอำนาจ การตัดสินใจลงไปสู่ระดับปฏิบัติ

ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการบริหารราชการจังหวัดแบบบูรณาการ พ.ศ. 2546 ว่าด้วยเรื่องการบริหารราชการจังหวัดแบบบูรณาการ ได้ส่งเสริมการกระจายอำนาจการตัดสินใจไปสู่ปฏิบัติ ซึ่งต้องอาศัยข้อมูลในการบริหารและติดตามประเมินผล ซึ่งทำให้ข้าราชการจำเป็นที่จะต้องมีความรู้ต่าง ๆ ดังนี้

**“สมรรถนะด้านการตัดสินใจ (Decision Making):** หมายถึง ความสามารถในการตัดสินใจในเรื่องงานในสายงานที่ยากและซับซ้อนที่มีแนวทางการปฏิบัติกำหนดไว้อย่างกว้าง ๆ ซึ่งในการตัดสินใจนี้จะต้องใช้ดุลยพินิจและข้อมูลเป็นจำนวนมากในสายงานนอกจากนั้นต้องมองเห็นผลกระทบทั้งเชิงบวกและเชิงลบที่จะเกิดขึ้นกับส่วนงานของตน และส่วนงานที่เกี่ยวข้องอันเนื่องมาจากการตัดสินใจ พร้อมทั้งสามารถหาวิธีการในการจัดการกับผลกระทบดังกล่าวได้”

หัวหน้าส่วนราชการจำเป็นที่จะต้องมีความสามารถในด้านนี้ เนื่องจากการปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของตนจะถูกมอบหมายให้เป็นผู้ตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องมากขึ้นกว่าเดิมเพื่อให้เกิดความรวดเร็วและสนองต่อการปฏิรูประบบราชการ ดังนั้นหัวหน้าส่วนราชการจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจ เทคนิคต่าง ๆ ที่ใช้ในการตัดสินใจ รวมทั้งรู้ถึงวิธีการรวบรวมและเลือกใช้ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง ตลอดจน



คาดคะเนถึงปัญหาต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นจากการตัดสินใจของตนรวมทั้งสามารถวางมาตรการต่าง ๆ ทั้งในเชิงป้องกันและแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้

**“สมรรถนะด้านการคิดในเชิงระบบ (System Thinking):** หมายถึง ความสามารถในการแยกแยะปัญหาหรือกระบวนการที่ซับซ้อนและมีหลายมิติ (Multi Dimensional) ออกเป็นองค์ประกอบต่าง ๆ โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์หลากหลายในการระบุ และชี้แจงนำหน้าปัญหาต่าง ๆ สามารถผูกประเด็น (Organize) ความคิด และสิ่งที่สังเกตมา ให้เป็นกรอบความคิดที่ชัดเจนหรือสร้างตัวแบบหรือทฤษฎีใหม่ (Inductive Theory) ที่ใช้อธิบายสถานการณ์หรือปัญหาที่ซับซ้อน (Deductive) นอกจากนี้ยังต้องสามารถวิเคราะห์ระบบต่าง ๆ ที่มีผลกระทบซึ่งกันและกัน (Interdependent System) อย่างซับซ้อนซึ่งมักจะเกี่ยวข้องกับหน่วยงานที่มีขนาดใหญ่ที่มีสภาพแวดล้อมซับซ้อน”

หัวหน้าส่วนราชการจะต้องมีความสามารถในด้านนี้เนื่องจากในการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ นั้น จำเป็นที่จะต้องสามารถแยกแยะปัญหาต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับตัดสินใจออกเป็นองค์ประกอบต่าง ๆ ได้โดยใช้เทคนิคในการวิเคราะห์ต่าง ๆ ในทางตรงข้ามต้องสามารถผูกประเด็นปัญหาต่าง ๆ ออกเป็นกรอบความคิดที่ชัดเจน จึงจะทำให้การตัดสินใจเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

**“สมรรถนะด้านการจัดการข้อมูลสารสนเทศ (MIS):** หมายถึง ความสามารถในการแสวงหา วิเคราะห์ และจัดระบบฐานข้อมูลรวมทั้งสามารถนำข้อมูลดังกล่าวไปใช้ในการบริหารงานในควมรับผิดชอบและสนับสนุนการบริหารราชการแบบบูรณาการโดยมีการใช้โปรแกรมสำเร็จรูปเป็นเครื่องมือช่วยในการดำเนินการต่าง ๆ”

หัวหน้าส่วนราชการจำเป็นต้องมีความสามารถในด้านนี้ เนื่องจากในการตัดสินใจจำเป็นต้องใช้ข้อมูลประเภทต่าง ๆ ดังนั้นการรวบรวมแสวงหาวิเคราะห์และจัดระบบข้อมูล จึงเป็นความจำเป็นซึ่งต้องอาศัยโปรแกรมสำเร็จรูปเป็นเครื่องมือช่วยในการดำเนินการ

## ประเด็นที่ 5 ความจำเป็นที่จะต้องมีศูนย์รวมข้อมูลสารสนเทศสำหรับการบริหารราชการแผ่นดินแนวใหม่

ในพระราชกฤษฎีกา ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 หมวดที่ 5 ว่าด้วยเรื่องการลดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ระบุไว้ในมาตรา 30 ให้ส่วนราชการที่เกี่ยวข้องกับการบริการประชาชน ร่วมกันจัดตั้งศูนย์บริการร่วมเพื่ออำนวยความสะดวกแก่ประชาชน ในการปฏิบัติตามกฎหมายหรือกฎอื่นใด ทั้งนี้เพื่อให้ประชาชนสามารถติดต่อสอบถามขอทราบข้อมูล ขออนุญาต หรือขออนุมัติในเรื่องใด ๆ ที่เป็นอำนาจหน้าที่ของส่วนราชการ ให้สามารถติดต่อเจ้าหน้าที่ศูนย์บริการร่วมเพียงแห่งเดียว ซึ่งต้องอาศัยระบบการจัดทำฐานข้อมูล นอกจากนั้นในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของจังหวัด ซึ่งถือเป็นแผนหลักที่ครอบคลุมมิติต่าง ๆ ในการพัฒนาจำนวนมาก การที่จะทำให้องค์กรมองเห็นภาพรวมของมิติต่าง ๆ ได้อย่างครอบคลุมเพื่อประสิทธิภาพในการตัดสินใจกำหนดยุทธศาสตร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น ฐานข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องถือเป็นหัวใจสำคัญ ดังนั้นหัวหน้าส่วนราชการจำเป็นต้องมีสมรรถนะต่าง ๆ ดังนี้

**“สมรรถนะด้านการจัดการข้อมูลสารสนเทศ (MIS):** หมายถึง ความสามารถในการแสวงหา วิเคราะห์ และจัดระบบฐานข้อมูลรวมทั้งสามารถนำข้อมูลดังกล่าวไปใช้ในการบริหารงานในความสำเร็จและสนับสนุนการบริหารราชการแบบบูรณาการโดยมีการใช้โปรแกรมสำเร็จรูปเป็นเครื่องมือช่วยในการดำเนินการต่าง ๆ”

หัวหน้าส่วนราชการจำเป็นที่จะต้องมีความสามารถในด้านนี้เนื่องจากการจัดทำฐานข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นสิ่งจำเป็นต่อการให้บริการประชาชนได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง นอกจากนั้นการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ก็ต้องอาศัยการจัดทำฐานข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล อย่างไรก็ตามข้าราชการในระดับปฏิบัติการก็จำเป็นที่จะต้องมีสมรรถนะในด้านนี้เนื่องจากการรวบรวมและการจัดทำฐานข้อมูลนั้นต้องอาศัยความรู้ ความเชี่ยวชาญในการใช้คอมพิวเตอร์ในงานฐานข้อมูลต่าง ๆ ด้วยเช่นกัน

## ประเด็นที่ 6 ต้องมีการใช้การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์โดยเน้นการประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างสม่ำเสมอ เน้นประสิทธิภาพและความคุ้มค่าของภารกิจที่รัฐได้ดำเนินการ

การปฏิรูประบบราชการได้เน้นให้ส่วนราชการต่าง ๆ ให้ความสำคัญกับสัมฤทธิ์ผลของงานส่วนราชการหรือบุคคลที่จะรับผิดชอบในแต่ละภารกิจอย่างชัดเจนเมื่อเปรียบเทียบกับระบบบริหารราชการแบบเดิมที่มักให้ความสำคัญกับแนวทางและระเบียบในการปฏิบัติมากกว่าสัมฤทธิ์ผลของงาน

**“สมรรถนะด้านการให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ (Result Oriented):** หมายถึง การพยายามหาทาง หรือคิดคำนึงถึงแนวทาง ที่จะทำให้ผลลัพธ์ของส่วนรวมในเชิงภารกิจหลักบรรลุเป้าหมาย โดยผลักดันส่วนงานต่าง ๆ ให้กระทำการหรือเปลี่ยนแปลง ในแนวทางที่จะส่งผลให้ส่วนรวมบรรลุเป้าหมายหาทางหรือลงมือช่วยเหลือส่วนงานบางส่วนงาน เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ในส่วนงานนั้น ๆ ในทางที่จะสนับสนุนเป้าหมายของส่วนรวม มีการคิดคำนึงหรือหาทางปรับเปลี่ยนระบบงาน หรือขั้นตอนการทำงานหรือวิธีการทำงานของตนให้สนับสนุนต่อการทำให้ส่วนรวมบรรลุเป้าหมาย”

หัวหน้าส่วนราชการจำเป็นจะต้องมีความสามารถในด้านนี้ เนื่องจากการบริหารราชการในปัจจุบันให้ความสำคัญมากกับสัมฤทธิ์ผลของงานเมื่อเทียบกับแนวทาง วิธีการ และระเบียบปฏิบัติในการทำงาน หัวหน้าส่วนราชการจะต้องมีทัศนคติที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว รวมทั้งยอมเสียสละเพื่อที่จะหาทางผลักดันส่วนงานต่าง ๆ หรือบุคคลที่เกี่ยวข้องหรือบุคคลที่ลงมือช่วยเหลือบางส่วนงานเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ของส่วนรวม

**“สมรรถนะในด้านการทีม (Teamwork):** ความสามารถในการปฏิบัติงานร่วมกับสมาชิกในส่วนงานและนอกส่วนงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนั้นยังต้องสามารถสร้างกลไกหรือระบบที่ทำให้สมาชิกในส่วนงาน นอกส่วนงาน และระหว่างส่วนงานให้การร่วมแรงร่วมใจ หรือความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ตลอดจนประสานงานกันในการปฏิบัติงานไม่ว่าจะเป็นด้านกำลังกายหรือการใช้ความคิด เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของส่วนรวม”

หัวหน้าส่วนราชการจำเป็นที่จะต้องมีความสมรรถนะในด้านนี้ เนื่องจากการมุ่งผลสัมฤทธิ์นั้นต้องอาศัยการร่วมมือร่วมใจ ตลอดจนการประสานงานกันระหว่างบุคคลต่าง ๆ และส่วนงานต่าง ๆ สัมฤทธิ์ผลของงานจึงจะเกิดขึ้นได้ ซึ่งความรู้ และความสามารถในด้านการทีมจึงเป็นหัวใจสำคัญประการหนึ่ง

**“สมรรถนะด้านการกำกับทิศทางการปฏิบัติงานของผู้อื่น:** ความสามารถในการกำกับและควบคุมดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาทุกระดับทั้งหมดในส่วนงานต่าง ๆ ที่รับผิดชอบให้ปฏิบัติงานเป็นไปตามแนวทาง ระเบียบปฏิบัติจนบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน การบูรณาการและยุทธศาสตร์ของจังหวัด”

หัวหน้าส่วนราชการจำเป็นจะต้องมีความสมรรถนะในด้านนี้ เนื่องจากการที่จะทำให้เกิดสัมฤทธิ์ผลของงานจำเป็นที่จะต้องอาศัยผู้ใต้บังคับบัญชาในส่วนงานของตนที่ปฏิบัติงานในความรับผิดชอบให้เป็นไปในแนวทางที่สนับสนุนสัมฤทธิ์ผลของงาน

**“สมรรถนะด้านการจัดการทรัพยากร (Resource Management)** หมายถึง ความสามารถบริหาร และจัดการทรัพยากรการบริหารทุกประเภทที่อยู่ในส่วนงานที่รับผิดชอบเช่น คน งบประมาณ อาคารสถานที่ วัสดุอุปกรณ์ ข้อมูลให้เกิดประโยชน์สูงสุดทั้งในปัจจุบันและอนาคต รวมทั้งสามารถสร้างกลไกหรือระบบหรือ กลยุทธ์ในการบำรุงรักษาและพัฒนาหรือแสวงหามาเพิ่มเติม เพื่อให้คงไว้ซึ่งคุณค่าหรือเพิ่มคุณค่าโดยมีการ คำนึงถึงต้นทุนและผลลัพธ์”

หัวหน้าส่วนราชการจำเป็นที่จะต้องมีสมรรถนะทางด้านนี้ เนื่องจากทรัพยากรในการบริหารนั้นถือเป็นปัจจัยสำคัญในการสนับสนุนสัมฤทธิ์ผลของงาน กล่าวคือถ้าขาดความสามารถทางการจัดการทรัพยากร จะทำให้เกิดการสิ้นเปลืองหรือขาดแคลนทรัพยากรที่จะลดโอกาสของสัมฤทธิ์ผลในที่สุด

**“สมรรถนะด้านการสื่อสาร:** ความสามารถในการสื่อสารให้ผู้อื่นเข้าใจและยอมรับ เห็นด้วยกับ เรื่องที่ต้องการสื่อ รวมทั้งสามารถทำให้ผู้อื่นตอบสนองตามที่ต้องการ โดยสร้างกลไกและระบบในการสื่อสาร ประเภทต่าง ๆ นอกเหนือจากการสื่อสารด้วยตนเองโดยตรง รวมทั้งสามารถออกแบบ ควบคุม และตรวจสอบ ระบบการสื่อสารภายในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงานกับหน่วยงานอื่น ๆ เพื่อให้ระบบการสื่อสารของ หน่วยงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ”

หัวหน้าส่วนราชการจำเป็นจะต้องมีสมรรถนะในด้านนี้ เนื่องจากการทำให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหลาย ให้ความสำคัญกับสัมฤทธิ์ผลของงานมากขึ้น การสื่อสารให้เกิดการเข้าใจและการยอมรับถือเป็นหัวใจสำคัญ ต่อความสำเร็จดังกล่าว

**“สมรรถนะด้านตระหนักถึงคุณภาพและประสิทธิภาพ (Concern for Quality and Efficiency)** ของงานและการบูรณาการ หมายถึง ความพยายามในการพิจารณาปัญหาอันเกิดจากความไม่แน่นอน ต่าง ๆ ในกระบวนการทำงาน (Work Process) ซึ่งในกระบวนการทำงานดังกล่าว ประกอบไปด้วย กระบวนการทำงานของส่วนงานตนและส่วนงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง พร้อมทั้งเสนอแนะการจัดระบบงาน ดังกล่าวได้ต่อส่วนงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน หรือการบูรณาการ หรือความสะดวกโดยรวมตลอดจนคุณภาพของงาน”

หัวหน้าส่วนราชการจำเป็นจะต้องมีสมรรถนะทางด้านนี้ เนื่องจากการที่จะทำให้เกิดสัมฤทธิ์ผลของงาน ได้นั้นต้องมีการปรับปรุงกระบวนการทำงานที่ยังมีช่องว่างต่าง ๆ ซึ่งหัวหน้าส่วนราชการจะต้องมีทัศนคติที่ เหมาะสมต่อความคิดดังกล่าวตลอดจนความสามารถในการดำเนินการ ซึ่งจะทำให้เกิดการสนับสนุนต่อ สัมฤทธิ์ผลของงาน

**“สมรรถนะด้านการปรับตัว (Adaptability):** หมายถึง ความสามารถในการเป็นผู้ริเริ่มการเปลี่ยนแปลงของหน่วยงาน ซึ่งทำให้หน่วยงานมีประสิทธิภาพได้ ท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่จะเปลี่ยนแปลงในอนาคตตามกระแสโลกาภิวัตน์”

หัวหน้าส่วนราชการจำเป็นต้องมีสมรรถนะทางด้านนี้ เนื่องจากต้องสามารถเป็นผู้นำให้บุคคลต่าง ๆ ในหน่วยงานเกิดการเปลี่ยนแปลงจากการให้ความสำคัญกับแนวทาง วิธีการ และระเบียบในการปฏิบัติงาน ไปเป็นการให้ความสำคัญกับสัมฤทธิ์ผลของงานมากขึ้น

## ประเด็นที่ 7 การกำหนดให้มีตัวชี้วัดความสำเร็จของการทำงาน

ในระบบบริหารราชการใหม่ ได้ให้ความสำคัญกับการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของงานอย่างชัดเจนรวมทั้งเจ้าภาพและผู้รับผิดชอบตัวชี้วัดอย่างชัดเจนเช่นกัน ซึ่งจะเห็นได้ว่าผู้ว่าราชการจังหวัดทุกจังหวัดได้ถูกกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของงานอย่างชัดเจนตามระบบการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ ดังนั้นสมรรถนะที่จำเป็นต่อประเด็นดังกล่าวมีดังต่อไปนี้

**“สมรรถนะด้านการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ :** ความสามารถในการวางแผนยุทธศาสตร์และควบคุมการนำไปปฏิบัติ (Strategic Management) ให้รองรับกับทิศทางในการบริหารราชการหรือวัตถุประสงค์หลักขององค์กรโดยมีการคำนึงถึงจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และสิ่งคุกคาม รวมทั้งมีการกำหนดยุทธศาสตร์ การจัดโครงสร้างองค์กรซึ่งประกอบไปด้วยส่วนงานต่าง ๆ ให้รองรับกับแผนดังกล่าว พร้อมทั้งสามารถสร้างกลไกในการควบคุม ติดตาม และทำให้ผู้ที่ต้องเกี่ยวข้องในการดำเนินการหรือได้รับผลกระทบเกิดความกระจำหรือความเข้าใจจนยอมรับและให้ความร่วมมือในการปฏิบัติตามแผน”

หัวหน้าส่วนราชการจำเป็นต้องมีสมรรถนะทางด้านนี้ เนื่องจากการจัดการเชิงยุทธศาสตร์นั้นเป็นการกำหนดยุทธศาสตร์รวมทั้งแผนรองรับยุทธศาสตร์ซึ่งในแต่ละแผนต้องกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จอย่างชัดเจน (KPI)

**“สมรรถนะด้านการจัดการข้อมูลสารสนเทศ (MIS):** หมายถึง ความสามารถในการเสาะแสวงหา วิเคราะห์ และจัดระบบฐานข้อมูล รวมทั้งสามารถนำข้อมูลดังกล่าวไปใช้ในการบริหารงานในความรับผิดชอบ และสนับสนุนการบริหารราชการแบบบูรณาการ โดยมีการใช้โปรแกรมสำเร็จรูปเป็นเครื่องมือช่วยในการดำเนินการต่าง ๆ”

ข้าราชการจำเป็นต้องมีสมรรถนะทางด้านนี้ เนื่องจากในการกำหนดตัวชี้วัดนั้นต้องอาศัยข้อมูลที่เกี่ยวข้อง หลากหลาย รวมทั้งมีการรวบรวมและจัดทำอย่างเป็นระบบจึงจะสามารถกำหนดตัวชี้วัดได้อย่างชัดเจน

**“สมรรถนะด้านการให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ (Result Oriented):** หมายถึง การพยายามหาทางหรือคิดคำนึงถึงแนวทาง ที่จะทำให้ผลลัพธ์ของส่วนรวมในเชิงภารกิจหลักบรรลุเป้าหมาย โดยผลักดันส่วนงานต่าง ๆ ให้กระทำการหรือเปลี่ยนแปลงในแนวทางที่จะส่งผลให้ส่วนรวมบรรลุเป้าหมาย หาทางหรือลงมือช่วยเหลือส่วนงานบางส่วนงานเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ในส่วนงานนั้น ๆ ในทางที่จะสนับสนุนเป้าหมายของส่วนรวม มีการคิดคำนึงหรือหาทางปรับเปลี่ยนระบบงาน หรือขั้นตอนการทำงานหรือวิธีการทำงานของตน ให้สนับสนุนต่อการทำให้ส่วนรวมบรรลุเป้าหมาย”

หัวหน้าส่วนราชการจำเป็นต้องมีสมรรถนะด้านนี้ เนื่องจากการกำหนดตัวชี้วัดผลสำเร็จของงานนั้น เน้นผลลัพธ์จากการทำงาน (Result) มากกว่าแนวทาง วิธีการ และระเบียบในการปฏิบัติงานซึ่งหัวหน้าส่วนราชการจำเป็นต้องมีทัศนคติที่สอดคล้อง ดังนั้นสมรรถนะทางด้านนี้จึงเป็นสิ่งสำคัญสำหรับหัวหน้าส่วนราชการ

**“การจัดการทรัพยากร (Resource Management)** หมายถึง ความสามารถบริหารและจัดการทรัพยากรการบริหารทุกประเภทที่อยู่ในส่วนงานที่รับผิดชอบเช่น คน งบประมาณ อาคารสถานที่ วัสดุ อุปกรณ์ ข้อมูลให้เกิดประโยชน์สูงสุดทั้งในปัจจุบันและอนาคต รวมทั้งสามารถสร้างกลไกหรือระบบหรือกลยุทธ์ในการบำรุงรักษาและพัฒนาหรือแสวงหามาเพิ่มเติมเพื่อให้คงไว้ซึ่งคุณค่าหรือเพิ่มคุณค่าโดยมีการคำนึงถึงต้นทุนและผลลัพธ์”

หัวหน้าส่วนราชการจำเป็นต้องมีสมรรถนะทางด้านนี้ เนื่องจากทรัพยากรทางการบริหารเช่น เงิน ทรัพยากรมนุษย์ มักจะเป็นองค์ประกอบที่ชี้ให้เห็นถึงผลลัพธ์ (Result) หรือสัมฤทธิ์ผลของงานประการหนึ่ง

**“สมรรถนะด้านการสื่อสาร:** ความสามารถในการสื่อสารให้ผู้อื่นเข้าใจและยอมรับ เห็นด้วยกับเรื่องที่ต้องการสื่อ รวมทั้งสามารถทำให้ผู้อื่นตอบสนองตามที่ต้องการโดยสร้างกลไกและระบบในการสื่อสารประเภทต่าง ๆ นอกเหนือจากการสื่อสารด้วยตนเองโดยตรง รวมทั้งสามารถออกแบบ ควบคุม และตรวจสอบระบบการสื่อสารภายในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงานกับหน่วยงานอื่น ๆ เพื่อให้ระบบการสื่อสารของหน่วยงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ”

หัวหน้าส่วนราชการจำเป็นจะต้องมีสมรรถนะทางด้านนี้ เนื่องจากจะต้องทำการสื่อสารตัวชี้วัดความสำเร็จของงานให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้เข้าใจ ยอมรับ และเห็นด้วย จนกระทั่งตอบสนองในเชิงให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานที่จะให้บรรลุเป้าหมายตามตัวชี้วัดที่ได้กำหนดขึ้นด้วยความเต็มใจ

## ประเด็นที่ 8 เน้นการบูรณาการของทุกส่วนงาน

ตามที่ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยระบบการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ พ.ศ. 2546 หมวดที่ 1 ในเรื่องการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ ได้ระบุถึงหลักการบริหารจัดการที่สอดคล้องกับ ยุทธศาสตร์ชาติ ยุทธศาสตร์การพัฒนาระดับภาค ยุทธศาสตร์การพัฒนากลุ่มจังหวัด และยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัด รวมทั้งให้ภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชน เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาอย่างยั่งยืน สร้างศักยภาพในการแข่งขันและแก้ไขปัญหาพร้อมกันเพื่อลดความซ้ำซ้อน ล่าช้าและสิ้นเปลือง หัวใจสำคัญของหลักการบริหารดังกล่าวคือ การบูรณาการจากทุกส่วนงานทั้งในเชิงเนื้อหา (Agenda) และเชิงพื้นที่ (Area) ตามที่นายกรัฐมนตรี พ.ต.ท.ดร.ทักษิณ ชินวัตร ได้กล่าวไว้ในการบรรยายเรื่อง “แนวคิดและความคาดหวังในการบริหารราชการแผ่นดินแนวใหม่” เมื่อวันที่ 29 พฤศจิกายน 2546 ดังนั้นสมรรถนะที่จำเป็นต่อประเด็นเรื่องการบริหารงานบูรณาการ ได้แก่

**“สมรรถนะด้านการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ :** ความสามารถในการวางแผนยุทธศาสตร์และควบคุมการนำไปปฏิบัติ (Strategic Management) ให้รองรับกับทิศทางในการบริหารราชการหรือวัตถุประสงค์หลักขององค์กรโดยมีการคำนึงถึงจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และสิ่งคุกคาม รวมทั้งมีการกำหนดยุทธศาสตร์ การจัดโครงสร้างองค์กรซึ่งประกอบไปด้วยส่วนงานต่าง ๆ ให้รองรับกับแผนดังกล่าว พร้อมทั้งสามารถสร้างกลไกในการควบคุม ติดตาม และทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องในการดำเนินการหรือได้รับผลกระทบเกิดความกระฉับหรือความเข้าใจจนยอมรับและให้ความร่วมมือในการปฏิบัติตามแผน”

หัวหน้าส่วนราชการจำเป็นจะต้องมีสมรรถนะด้านนี้ เนื่องจากการจัดการเชิงกลยุทธ์นั้นต้องอาศัยข้อมูลต่าง ๆ จากหลายหน่วยงาน รวมทั้งการร่วมกันกำหนดยุทธศาสตร์ของหน่วยงานต่าง ๆ ร่วมกัน ตลอดจนการกำหนดแผนงานรองรับยุทธศาสตร์ที่ครอบคลุมส่วนงานต่าง ๆ ในเชิงบูรณาการ

**“สมรรถนะด้านการบริหารราชการแบบบูรณาการ:** หมายถึง การมีความรู้ความเข้าใจและทัศนคติที่ดีต่อระบบบริหารราชการแบบบูรณาการ และพร้อมจะปรับเปลี่ยนแนวทางปฏิบัติงานในความรับผิดชอบ เพื่อให้ตอบสนองต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารราชการจังหวัดแบบบูรณาการ”

หัวหน้าส่วนราชการและข้าราชการในระดับปฏิบัติการ จำเป็นที่จะต้องมีสมรรถนะทางด้านนี้ เนื่องจาก การบูรณาการนั้นต้องอาศัยความรู้ ความเข้าใจ และทัศนคติที่ดีต่อระบบการบริหารราชการแบบบูรณาการ ซึ่งจะทำให้ข้าราชการทั้ง 2 กลุ่มพร้อมให้ความร่วมมือในการปรับเปลี่ยนแนวทางในการปฏิบัติงานแบบเดิมเพื่อให้สนับสนุนการบูรณาการ

**“สมรรถนะด้านการจัดการข้อมูลสารสนเทศ (MIS):** หมายถึง ความสามารถในการเสาะแสวงหา วิเคราะห์ และจัดระบบฐานข้อมูล รวมทั้งสามารถนำข้อมูลดังกล่าวไปใช้ในการบริหารงานในความรับผิดชอบและสนับสนุนการบริหารราชการแบบบูรณาการ โดยมีการใช้โปรแกรมสำเร็จรูปเป็นเครื่องมือช่วยในการดำเนินการต่าง ๆ”

หัวหน้าส่วนราชการและข้าราชการระดับปฏิบัติการ จำเป็นต้องมีสมรรถนะทางด้านนี้เนื่องจากการบูรณาการจะประสบความสำเร็จได้ต้องอาศัยฐานข้อมูลจากส่วนงานต่าง ๆ ที่จัดทำขึ้นมาอย่างเป็นระบบ

**“สมรรถนะในด้านการทีม (Teamwork):** ความสามารถในการปฏิบัติงานร่วมกับสมาชิกในส่วนงานและนอกส่วนงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ยังต้องสามารถสร้างกลไกหรือระบบที่ทำให้สมาชิกในส่วนงาน นอกส่วนงาน และระหว่างส่วนงานให้การร่วมแรงร่วมใจ หรือความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ตลอดจนประสานงานกันในการปฏิบัติงาน ไม่ว่าจะเป็นส่วนกำลังกายหรือการใช้ความคิด เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของส่วนรวม”

หัวหน้าส่วนราชการและข้าราชการในระดับปฏิบัติการ จำเป็นต้องมีสมรรถนะทางด้านนี้เนื่องจากการบูรณาการนั้นเป็นการบูรณาการของงานในมิติต่าง ๆ ของกลุ่มบุคคล หรือต่างส่วนงาน ซึ่งต้องอาศัยการร่วมแรงร่วมใจหรือความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ตลอดจนการประสานงานกันทุกด้านการบูรณาการจึงจะประสบความสำเร็จ

**“การจัดการทรัพยากร (Resource Management)** หมายถึง ความสามารถบริหารและจัดการทรัพยากรการบริหารทุกประเภทที่อยู่ในส่วนงานที่รับผิดชอบ เช่น คน งบประมาณ อาคารสถานที่ วัสดุ อุปกรณ์ ข้อมูลให้เกิดประโยชน์สูงสุด ทั้งในปัจจุบันและอนาคต รวมทั้งสามารถสร้างกลไกหรือระบบหรือกลยุทธ์ในการบำรุงรักษาและพัฒนาหรือแสวงหามาเพิ่มเติมเพื่อให้คงไว้ซึ่งคุณค่าหรือเพิ่มคุณค่าโดยมีการคำนึงถึงต้นทุนและผลลัพธ์”



หัวหน้าส่วนราชการจำเป็นต้องมีสมรรถนะทางด้านนี้ เนื่องจากการบูรณาการนั้นต้องอาศัยการ จัดสรรทรัพยากรโดยมุ่งเน้นเนื้อหาของงาน (Agenda) และพื้นที่ (Area) มากกว่าการใช้เกณฑ์ส่วนงาน (Function) แบบเดิม ดังนั้นการจัดการทรัพยากรเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดจึงเป็นหัวใจสำคัญ

**“สมรรถนะด้านการพัฒนาความรู้ (Knowledge Management):** หมายถึง การพยายามสร้าง กลไกหรือเงื่อนไขอันหลากหลาย เพื่อให้ผู้อื่นมีโอกาสได้รับทราบความรู้ ข้อมูลข่าวสารรวมทั้งแลกเปลี่ยน ข้อมูลข่าวสารระหว่างกันและกันทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา จนกระทั่ง สนับสนุนการบูรณาการของจังหวัดและเกิดการเรียนรู้ หรือการพัฒนาความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อตัวบุคคล หน่วยงาน และส่วนรวมทั้งในปัจจุบันและอนาคต”

หัวหน้าส่วนราชการจำเป็นต้องมีความรู้ในด้านนี้ เนื่องจากการบูรณาการนั้นต้องอาศัยการพัฒนาความรู้ การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างกันตลอดเวลา เพื่อให้การบูรณาการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

## ประเด็นที่ 9 เน้นการอำนวยความสะดวกและการตอบสนองความต้องการของประชาชนตาม แบบอย่างของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

พระราชกฤษฎีกา ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ได้ให้ ความสำคัญในเรื่องการอำนวยความสะดวก และการตอบสนองความต้องการของประชาชน ดังนั้นสมรรถนะที่ จำเป็นต้องมีได้แก่

**“สมรรถนะด้านการยึดถือประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen Oriented)** หมายถึง ความสามารถในการสร้างกลไกหรือระบบในการให้บริการหรือตอบสนองความต้องการของประชาชน หรือผู้มาติดต่อทั้ง จากภายในและภายนอก ทั้งในปัจจุบันและในอนาคตจนกระทั่งบุคคลเหล่านั้นเกิดความพึงพอใจรวมทั้ง พยายามและสนับสนุนให้ประชาชนทุกระดับได้เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารหรือกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ตามนโยบายของรัฐบาล”

หัวหน้าส่วนราชการและข้าราชการในระดับปฏิบัติการ จำเป็นต้องมีสมรรถนะด้านนี้เนื่องจากต้อง อาศัยการสร้างกลไกหรือระบบต่าง ๆ ในการให้บริการที่ตอบสนองความต้องการของประชาชนหรือผู้มา ติดต่อได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งมีทัศนคติต่อการให้ประชาชนทุกระดับได้เข้ามามีส่วนร่วม

**“สมรรถนะด้านการจัดการข้อมูลสารสนเทศ (MIS):** หมายถึง ความสามารถในการเสาะแสวงหา วิเคราะห์ และจัดระบบฐานข้อมูลรวมทั้งสามารถนำข้อมูลดังกล่าวไปใช้ในการบริหารงานในความรับผิดชอบและสนับสนุนการบริหารราชการแบบบูรณาการโดยมีการใช้โปรแกรมสำเร็จรูปเป็นเครื่องมือช่วยในการดำเนินการต่าง ๆ”

หัวหน้าส่วนราชการและข้าราชการในระดับปฏิบัติ จำเป็นต้องมีสมรรถนะทางด้านนี้เนื่องจากการตอบสนองความต้องการของประชาชนอย่างมีประสิทธิภาพนั้น ระบบข้อมูลเป็นสิ่งที่สำคัญต่อการตอบสนองที่ถูกต้องและรวดเร็ว

**“สมรรถนะด้านตระหนักถึงคุณภาพและประสิทธิภาพ (Concern for Quality and Efficiency) ของงานและการบูรณาการ** หมายถึง ความพยายามในการพิจารณาปัญหาอันเกิดจากความไม่แน่นอนต่าง ๆ ในกระบวนการทำงาน (Work Process) ซึ่งในกระบวนการทำงานดังกล่าวประกอบไปด้วยกระบวนการทำงานของส่วนงานตนและส่วนงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องพร้อมทั้งเสนอแนะการจัดระบบงานดังกล่าวได้ต่อส่วนงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน หรือการบูรณาการหรือความสะดวกโดยรวมตลอดจนคุณภาพของงาน”

หัวหน้าส่วนราชการจำเป็นต้องมีสมรรถนะด้านนี้ เนื่องจากการตอบสนองความต้องการของประชาชนอย่างมีประสิทธิภาพนั้น ขั้นตอนและกระบวนการทำงาน ต้องได้รับการปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพขึ้นจึงจะตอบสนองความต้องการดังกล่าวอย่างมีประสิทธิภาพได้

จากประเด็นหลักทั้ง 9 ประเด็น ซึ่งนำไปสู่กรอบสมรรถนะที่จำเป็นของข้าราชการ ที่จะสนับสนุนระบบบริหารราชการจังหวัดแบบบูรณาการนั้น จะเห็นได้ว่าในแต่ละประเด็นจะต้องอาศัยสมรรถนะต่าง ๆ หลายด้านที่เกี่ยวข้อง

### 3. ผลการวิเคราะห์กรอบสมรรถนะเพื่อกำหนดหัวข้อฝึกอบรม

จากกรอบสมรรถนะของข้าราชการที่ปฏิบัติงานในพื้นที่จังหวัดที่สามารถสนับสนุนต่อระบบการบริหารราชการแบบบูรณาการทำให้คณะวิจัยสามารถนำมาเป็นฐานในการกำหนดหัวข้อในการฝึกอบรมและพัฒนาข้าราชการเพื่อที่จะทำให้ข้าราชการกลุ่มดังกล่าวมีกรอบสมรรถนะตามที่ได้กล่าว ดังรายละเอียดดังต่อไปนี้

กรอบสมรรถนะที่จำเป็นต่อการสนับสนุนระบบบริหารราชการแบบบูรณาการ

ที่	สมรรถนะ	หลักสูตรที่สนับสนุนสมรรถนะ
1	<p><b>การบริหารราชการแบบบูรณาการ</b></p> <p>มีความรู้ ความเข้าใจและทัศนคติที่ดีต่อระบบบริหารราชการแบบบูรณาการ และพร้อมที่จะทำการปรับเปลี่ยนแนวทางในการปฏิบัติงานในความรับผิดชอบ เพื่อให้สนับสนุนประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบ</p>	<p>➤ <b>นโยบาย กฎหมาย และแนวทางในการบริหารราชการแบบบูรณาการ</b></p> <p>หลักสูตรนี้จะช่วยทำให้ข้าราชการในพื้นที่จังหวัดทราบถึงนโยบาย กฎหมาย เงื่อนไข ตลอดจนแนวทางการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารราชการแบบบูรณาการอย่างชัดเจน ซึ่งจะผลให้สามารถปฏิบัติงานในความรับผิดชอบได้สอดคล้องกับระบบบริหารดังกล่าว รวมทั้งทำให้เกิดทัศนคติที่ดีในการบริหารงานดังกล่าวด้วยเช่นกัน</p> <p>➤ <b>การบริหารแบบมีส่วนร่วม</b></p> <p>หลักสูตรนี้จะช่วยทำให้ข้าราชการในพื้นที่จังหวัดเข้าใจถึงการปฏิบัติงานร่วมกันและพยายามสร้างกลไกให้ทุกส่วนงานที่เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมจึงจะทำให้การบริหารราชการแบบบูรณาการเกิดประสิทธิผล ซึ่งต้องอาศัยเทคนิคการบริหารแบบมีส่วนร่วมเข้ามาช่วย ตลอดจนทัศนคติที่ดีต่อการให้ทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วม</p>

ที่	สมรรถนะ	หลักสูตรที่สนับสนุนสมรรถนะ
2	<p><b>การจัดการเชิงยุทธศาสตร์</b></p> <p>สามารถวางแผนและควบคุมการนำแผนไปปฏิบัติ (Strategic Management) ในเชิงยุทธศาสตร์ให้รองรับกับทิศทางในการบริหารราชการหรือวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยมีการคำนึงถึงจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส สิ่งคุกคามรวมทั้งมีการกำหนดยุทธศาสตร์การจัดโครงสร้างองค์กร ซึ่งประกอบไปด้วยส่วนงานต่าง ๆ ให้รองรับกับแผนดังกล่าว พร้อมทั้งสามารถสร้างกลไกในการควบคุม ติดตาม และทำให้ผู้ที่ต้องเกี่ยวข้องในการดำเนินการหรือได้รับผลกระทบเกิดความกระจำงหรือความเข้าใจ จนกระทั่งยอมรับและให้ความร่วมมือในการปฏิบัติตามแผน</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>การจัดการเชิงยุทธศาสตร์</b> หลักสูตรจะช่วยทำให้หัวหน้าส่วนราชการทราบถึงขั้นตอนในการกำหนดยุทธศาสตร์และการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ ตลอดจนเทคนิคต่าง ๆ ในการควบคุมเพื่อให้การดำเนินการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ</li> <li>➤ <b>Balanced Scorecard</b> หลักสูตรนี้จะช่วยทำให้หัวหน้าส่วนราชการมีเครื่องมือที่ใช้ในการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ตั้งแต่การเชื่อมโยงวิสัยทัศน์กับกลยุทธ์หลักตลอดจนการกำหนดตัวชี้วัดที่สอดคล้องในทุกมิติ ซึ่งจะทำให้การจัดการเชิงยุทธศาสตร์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ</li> <li>➤ <b>การวิเคราะห์และการบริหารโครงการ</b> หลักสูตรนี้จะช่วยให้หัวหน้าส่วนราชการมองเห็นถึงความคุ้มค่าของโครงการ และทำให้ทราบถึงแนวทางที่จะทำใหโครงการซึ่งอยู่ในแผนยุทธศาสตร์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เพราะจะบ่งบอกถึงเทคนิคต่าง ๆ ที่ใช้ในการวิเคราะห์การบริหาร และการควบคุมโครงการทั้งเทคนิคเชิงปริมาณและคุณภาพ</li> </ul>

ที่	สมรรถนะ	หลักสูตรที่สนับสนุนสมรรถนะ
		<p>➤ <b>การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์</b> หลักสูตรนี้จะช่วยทำให้หัวหน้าส่วนราชการทราบถึงเหตุผลและแนวทางในการบริหารที่ให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ ซึ่งจะแตกต่างจากแนวทางการบริหารในระบบเดิมที่ข้าราชการได้เคยดำเนินการ ซึ่งการให้ความสำคัญกับผลลัพธ์หรือผลสัมฤทธิ์นั้นจะเป็นตัวช่วยสนับสนุนสมรรถนะด้านการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ด้านต่าง ๆ</p> <p>➤ <b>การจัดการด้านการเงินสำหรับผู้บริหาร</b> หลักสูตรนี้จะช่วยทำให้การจัดการเชิงยุทธศาสตร์เป็นไปอย่างสมบูรณ์แบบ เนื่องจากการจัดการเชิงยุทธศาสตร์นั้นจำเป็นจะต้องมีเรื่องการเงิน โดยเฉพาะความคุ้มค่าในการใช้เงินให้เกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งเทคนิคในการจัดการเงินถือเป็นปัจจัยสำคัญ</p>

ที่	สมรรถนะ	หลักสูตรที่สนับสนุนสมรรถนะ
		<p>➤ <b>การทำงานเป็นทีม</b> หลักสูตรนี้จะช่วยทำให้การจัดทำยุทธศาสตร์เป็นไปอย่างราบรื่นและทำให้ตัวแทนในการจัดทำที่มาจากหลายส่วนงานได้มีโอกาสใช้ความรู้ ความสามารถของตนเองเพื่อช่วยทำให้การจัดการเชิงยุทธศาสตร์เกิดประสิทธิผลสูงสุด ตลอดจนลดความขัดแย้งในการจัดทำยุทธศาสตร์ร่วมกัน</p> <p>➤ <b>การใช้ความคิดสร้างสรรค์</b> หลักสูตรนี้จะช่วยทำให้ผู้ร่วมจัดทำยุทธศาสตร์สามารถขยายหรือเลือก หรือค้นหาแนวทางที่จะทำให้ยุทธศาสตร์ของจังหวัดเกิดขึ้นหลากหลาย ซึ่งจะทำให้ยุทธศาสตร์ของจังหวัดมีความครอบคลุมและมีทางออกในเชิงสร้างสรรค์</p> <p>➤ <b>การประชาสัมพันธ์</b> หลักสูตรนี้จะช่วยทำให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติให้ความร่วมมือ ร่วมใจเนื่องจากได้ทราบถึงความสำคัญหรือที่มาที่ไปของแผนยุทธศาสตร์ ตลอดจนประโยชน์ต่าง ๆ อย่างชัดเจน ซึ่งเทคนิคการประชาสัมพันธ์จะเป็นเทคนิคที่ทำให้เกิดสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้</p>

ที่	สมรรถนะ	หลักสูตรที่สนับสนุนสมรรถนะ
3	<p><b>การจัดการข้อมูลสารสนเทศ</b></p> <p>สามารถเสาะแสวงหา วิเคราะห์ จัดระบบฐานข้อมูล รวมทั้งสามารถนำข้อมูลดังกล่าวไปใช้ในการบริหารงานในความรับผิดชอบ และสนับสนุนการบริหารราชการแบบบูรณาการ โดยมีการใช้โปรแกรมสำเร็จรูปเป็นเครื่องมือช่วยในการดำเนินการดังกล่าว</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>การจัดการข้อมูลสารสนเทศ</b> หลักสูตรนี้จะช่วยทำให้เกิดสมรรถนะในเรื่องการเสาะแสวงหา วิเคราะห์ จัดระบบฐานข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพ</li> <li>➤ <b>การใช้คอมพิวเตอร์ในงานเบื้องต้น</b> หลักสูตรนี้จะช่วยทำให้เกิดความสะดวกและประสิทธิภาพในการจัดระบบฐานข้อมูลและการนำข้อมูลไปใช้ในการบริหาร</li> <li>➤ <b>การใช้คอมพิวเตอร์ในงานฐานข้อมูล</b> หลักสูตรนี้จะช่วยทำให้การจัดทำฐานข้อมูลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและง่ายต่อการนำไปใช้</li> <li>➤ <b>การใช้งานระบบงานคอมพิวเตอร์ของราชการ</b> หลักสูตรนี้จะช่วยทำให้ระบบงานคอมพิวเตอร์ที่ราชการได้นำไปใช้ในงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของระบบ</li> </ul>

ที่	สมรรถนะ	หลักสูตรที่สนับสนุนสมรรถนะ
4	<p><b>การให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ (Result – Oriented)</b></p> <p>พยายามหาทางหรือคิดคำนึงถึงแนวทางที่จะทำให้ผลลัพธ์ของส่วนรวมในเชิงภารกิจหลักบรรลุเป้าหมายโดย</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) ผลักดันส่วนงานต่าง ๆ ให้กระทำการหรือเปลี่ยนแปลงในแนวทางที่จะส่งผลให้ส่วนรวมบรรลุเป้าหมาย</li> <li>2) หาทางหรือลงมือช่วยเหลือส่วนงานบางส่วนงานเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ของส่วนงานนั้น ๆ ในทางที่จะสนับสนุนเป้าหมายของส่วนรวม</li> <li>3) คิดคำนึงหรือหาทางปรับเปลี่ยนระบบงานหรือขั้นตอนการทำงานหรือวิธีการทำงานของตนให้สนับสนุนต่อการทำให้ส่วนรวมบรรลุเป้าหมาย</li> <li>4) <b>ยอมที่จะใช้วิธีการปฏิบัติงานที่ลำบากขึ้นหรือเพิ่มมากขึ้น หรือนอกเหนือความรับผิดชอบโดยตรงเพื่อให้ส่วนรวมบรรลุเป้าหมาย</b></li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์</b> หลักสูตรนี้จะช่วยทำให้ข้าราชการมองเห็นถึงความสำคัญของผลลัพธ์ที่มีต่อการบริหารงานตลอดจนทราบถึงแนวทางในการดำเนินการ</li> <li>➤ <b>การบริหารการเปลี่ยนแปลง</b> หลักสูตรนี้จะช่วยทำให้การเปลี่ยนแปลงจากการบริหารแบบเดิมที่ให้ความสำคัญกับแนวทางหรือวิธีการไปเป็นการให้ความสำคัญกับผลลัพธ์เป็นไปอย่างราบรื่นเพราะถือเป็นการเปลี่ยนแปลงประเภทหนึ่งที่ต้องอาศัยการบริหารการเปลี่ยนแปลง</li> <li>➤ <b>การทำงานเป็นทีม</b> หลักสูตรนี้จะช่วยทำให้การร่วมแรงร่วมใจหรือการอุทิศเวลาหรือเป้าหมายงานของส่วนงานย่อยต่อเป้าหมายหลักเป็นไปอย่างราบรื่น ซึ่งจะทำให้สนับสนุนต่อการมุ่งผลสัมฤทธิ์ หรือเป้าหมายหลัก</li> </ul>



ที่	สมรรถนะ	หลักสูตรที่สนับสนุนสมรรถนะ
		<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>การใช้ความคิดสร้างสรรค์</b> หลักสูตรนี้จะช่วยทำให้ข้าราชการสามารถเสาะแสวงหาแนวทางต่าง ๆ ที่จะทำให้เกิดผลลัพธ์สุดท้ายที่สำคัญได้ในที่สุด ซึ่งความคิดสร้างสรรค์จะช่วยสร้างแนวทางดังกล่าวเพิ่มขึ้น</li> <li>➤ <b>การปรับปรุงงาน</b> หลักสูตรนี้จะช่วยทำให้ข้าราชการทราบถึงเทคนิคต่าง ๆ ที่ใช้ในการปรับปรุงงานเพื่อทำให้เกิดสัมฤทธิ์ผลของงานซึ่งหมายถึงผลลัพธ์ของงาน</li> <li>➤ <b>ภาวะผู้นำ</b></li> <li>➤ หลักสูตรนี้จะช่วยทำให้หัวหน้าส่วนราชการสามารถที่จะผลักดันด้วยเทคนิคต่าง ๆ ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ที่เกี่ยวข้องให้ปฏิบัติงานมุ่งสู่ผลลัพธ์มากยิ่งขึ้น</li> </ul>

ที่	สมรรถนะ	หลักสูตรที่สนับสนุนสมรรถนะ
5	<p><b>ความสามารถในด้านการทีม (Teamwork)</b></p> <p>สามารถปฏิบัติงานร่วมกับสมาชิกภายในส่วนงาน และนอกส่วนงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังสามารถสร้างกลไกหรือระบบที่ทำให้สมาชิกใน ส่วนงาน นอกส่วนงานและระหว่างส่วนงานให้การร่วมแรงร่วมใจ หรือความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ตลอดจนประสานงานกันในการปฏิบัติงานไม่ว่าจะเป็นด้านกำลังกายหรือการใช้ความคิด เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของส่วนรวม</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>การทำงานเป็นทีม</b> หลักสูตรนี้จะช่วยทำให้ข้าราชการมีทัศนคติที่ดีและมีทักษะในการทำงานเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพไม่ว่าจะทำงานร่วมกับผู้ใดก็ตาม</li> <li>➤ <b>การบริหารแบบมีส่วนร่วม</b> หลักสูตรนี้จะช่วยทำให้ข้าราชการมีเทคนิคที่จะทำให้ผู้อื่นเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงานกับตนได้อย่างมีประสิทธิภาพตลอดจนทำให้ตนเองมองเห็นถึงความสัมพันธ์ของการให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในงานเข้ามามีส่วนร่วม</li> <li>➤ <b>เทคนิคการประชุม</b> หลักสูตรนี้จะช่วยทำให้ข้าราชการมีเครื่องมือที่จะทำให้หรือสนับสนุนให้การร่วมกันคิด ของบุคคลต่าง ๆ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประหยัดเวลารวมทั้งตรงประเด็นที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้</li> </ul>

ที่	สมรรถนะ	หลักสูตรที่สนับสนุนสมรรถนะ
		<p>➤ <b>การบริหารความขัดแย้ง</b></p> <p>หลักสูตรนี้จะช่วยทำให้สามารถลดความขัดแย้งในการทำงานร่วมกัน ซึ่งในการทำงานร่วมกันนั้นโดยธรรมชาติจะเกิดความขัดแย้งอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ดังนั้นจึงต้องอาศัยหัวหน้าส่วนราชการที่ต้องมีความสามารถในการบริหารความขัดแย้งได้อย่างสร้างสรรค์</p> <p>➤</p>
6	<p><b>การสร้างภาวะผู้นำ (Leadership)</b></p> <p>สามารถวิเคราะห์สถานการณ์ที่ซับซ้อนที่เกี่ยวข้องกับบุคคลสำคัญหรือผู้มีอิทธิพลในหลายสาขาทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานแล้วเลือกใช้พฤติกรรมของตนเองต่อสถานการณ์นั้น ๆ อย่างเหมาะสม จนทำให้บุคคลต่าง ๆ ในสถานการณ์มีพฤติกรรม หรือความรู้สึกตามที่เรำต้องการ รวมทั้งสามารถใช้อำนาจ (Power) ประเภทต่าง ๆ ที่มีอยู่หรือสร้างขึ้นใหม่ด้วยวิธีใด ๆ ก็ตามให้เป็นประโยชน์ต่อการกำหนดพฤติกรรมและความรู้สึกของบุคคลอื่นทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานให้ เป็นไปตามที่ตนต้องการ</p>	<p>➤ <b>ภาวะผู้นำ</b></p> <p>หลักสูตรนี้จะช่วยทำให้หัวหน้าส่วนราชการมีภาวะผู้นำที่สมบูรณ์แบบและสนับสนุนต่อการบริหารราชการแบบบูรณาการ ซึ่งภาวะผู้นำเป็นหัวใจสำคัญ เพราะสามารถทำให้บุคคลจากหลายส่วนงานเข้ามามีส่วนร่วม</p> <p>➤ <b>การบริหารเชิงธรรมาภิบาล</b></p> <p>หลักสูตรนี้จะช่วยทำให้หัวหน้าส่วนราชการใช้ภาวะผู้นำที่สนับสนุนต่อการบริหารเชิงธรรมาภิบาล ซึ่งถือเป็นนโยบายที่สำคัญในการบริหารงานของรัฐบาล</p>

ที่	สมรรถนะ	หลักสูตรที่สนับสนุนสมรรถนะ
7	<p><b>การจัดการทรัพยากร (Resources Management)</b></p> <p>สามารถบริหารและจัดการทรัพยากรการบริหารทุกประเภทที่อยู่ในส่วนงานที่รับผิดชอบ เช่น คน งบประมาณ อาคาร สถานที่ วัสดุอุปกรณ์ ข้อมูล ให้เกิดประโยชน์สูงสุดในปัจจุบันและอนาคตรวมทั้งสามารถสร้างกลไกหรือระบบหรือกลยุทธ์ในการบำรุงรักษาและพัฒนา หรือแสวงหามาเพิ่มเติม เพื่อให้คงไว้ซึ่งคุณค่าหรือเพิ่มคุณค่าโดยมีการคำนึงถึงต้นทุนและผลลัพธ์</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>การบริหารผลงาน</b> หลักสูตรนี้จะช่วยทำให้การใช้ทรัพยากรในการบริหารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด โดยอาศัยการตั้งเป้าหมาย การควบคุม การติดตาม และการประเมินผล</li> <li>➤ <b>การใช้ความคิดสร้างสรรค์</b> หลักสูตรนี้จะช่วยทำให้การใช้ทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งต้องอาศัยแนวทางต่าง ๆ ที่จะทำให้เกิดการใช้ทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพตามที่กล่าวอย่างสร้างสรรค์</li> <li>➤ <b>การบริหารทรัพยากร</b> หลักสูตรนี้จะช่วยทำให้การแสวงหา การนำมาใช้ การบำรุงรักษา และการสร้างมูลค่าเพิ่มของทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด</li> <li>➤ <b>การจัดการด้านการเงิน</b> หลักสูตรนี้จะช่วยทำให้การใช้ทรัพยากรทางด้านการเงินเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด</li> </ul>

ที่	สมรรถนะ	หลักสูตรที่สนับสนุนสมรรถนะ
		<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>การจัดการข้อมูลสารสนเทศ</b> หลักสูตรนี้จะช่วยทำให้การจัดการทรัพยากรประเภทต่าง ๆ เป็นไปอย่างสะดวกไม่เกิดการผิดพลาด</li> <li>➤ <b>การใช้คอมพิวเตอร์ในงานฐานข้อมูล</b></li> <li>➤ หลักสูตรนี้จะช่วยทำให้การจัดระบบและการค้นหาข้อมูลที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนการตรวจสอบและควบคุมการใช้ทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ</li> </ul>

ที่	สมรรถนะ	หลักสูตรที่สนับสนุนสมรรถนะ
8	<p><b>การคิดเชิงระบบ (System Thinking)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- สามารถแยกแยะปัญหาหรือกระบวนการที่ซับซ้อนและมีหลายมิติ (Multidimensional) ออกเป็นองค์ประกอบต่าง ๆ โดยมีการใช้เทคนิคในการวิเคราะห์หลากหลายในการระบุและชี้แจงปัญหาต่าง ๆ เหล่านั้น</li> <li>- สามารถผูกประเด็น (Organize) ความคิด และสิ่งที่สังเกตมาให้เป็นกรอบความคิดที่ชัดเจนหรือสร้างตัวแบบหรือทฤษฎีใหม่ (Inductive theories) ที่ใช้อธิบายสถานการณ์หรือปัญหาที่ซับซ้อน (Deductive)</li> <li>- สามารถวิเคราะห์ระบบต่าง ๆ ที่มีผลกระทบซึ่งกันและกัน (Interdependent systems) อย่างซับซ้อน ซึ่งมักจะเกี่ยวข้องกับหน่วยงานที่มีขนาดใหญ่ในสภาพแวดล้อมที่ซับซ้อน</li> </ul>	<p>➤ <b>การแก้ปัญหาและตัดสินใจอย่างเป็นระบบ</b></p> <p>หลักสูตรนี้จะช่วยทำให้หัวหน้าส่วนราชการสามารถคิดในเชิงระบบ ทั้งในเชิงการคิดวิเคราะห์และการคิดแบบสังเคราะห์ซึ่งต้องอาศัยเทคนิคต่าง ๆ</p>

ที่	สมรรถนะ	หลักสูตรที่สนับสนุนสมรรถนะ
9	<p><b>การสื่อสาร (Communication)</b></p> <p>สามารถสื่อสารให้ผู้อื่นเข้าใจและยอมรับ เห็นด้วยกับเรื่องที่ต้องการสื่อสารรวมทั้งสามารถทำให้ผู้อื่นตอบสนองตามที่ต้องการ โดยสร้างกลไกและระบบในการสื่อสารประเภทต่าง ๆ นอกเหนือจากการสื่อสารด้วยตนเองโดยตรงรวมทั้งสามารถออกแบบควบคุม และตรวจสอบระบบการสื่อสารภายในหน่วยงาน และระหว่างหน่วยงานกับหน่วยงานอื่น ๆ เพื่อให้ระบบการสื่อสารของหน่วยงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>การนำเสนออย่างมีประสิทธิภาพ</b> หลักสูตรนี้จะช่วยทำให้สามารถทำให้ผู้อื่นหรือผู้ที่เกี่ยวข้องเข้าใจในสิ่งที่ตนเองต้องการจะให้เข้าใจได้อย่างมีประสิทธิภาพจนเกิดการยอมรับ</li> <li>➤ <b>การประชาสัมพันธ์</b> หลักสูตรนี้จะช่วยทำให้ผู้อื่นมีทัศนคติที่ดีต่อสิ่งต่าง ๆ ตามที่ตนเองต้องการ</li> </ul>
10	<p><b>การตัดสินใจ (Decision – Making)</b></p> <p>สามารถตัดสินใจในเรื่องงานในสายงานที่ยาก และซับซ้อน ที่มีแนวทางการปฏิบัติกำหนดไว้อย่างกว้าง ๆ ซึ่งในการตัดสินใจนี้จะต้องใช้ดุลพินิจและข้อมูลเป็นจำนวนมากที่มีอยู่ในสายงาน นอกจากนั้นต้องมองเห็นผลกระทบทั้งในเชิงบวกและเชิงลบที่จะเกิดขึ้นกับส่วนงานของตนและส่วนงานที่เกี่ยวข้องอันเนื่องมาจากการตัดสินใจ พร้อมทั้งสามารถหาวิธีการในการจัดการกับผลกระทบดังกล่าวได้</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>การแก้ปัญหาและตัดสินใจอย่างเป็นระบบ</b> หลักสูตรนี้จะช่วยทำให้หัวหน้าส่วนราชการทำการตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานในความรับผิดชอบได้อย่างเป็นระบบและตรงตามวัตถุประสงค์ในการตัดสินใจของตนเอง</li> </ul>

ที่	สมรรถนะ	หลักสูตรที่สนับสนุนสมรรถนะ
11	<p><b>การปรับตัว (Adaptability)</b></p> <p>สามารถเป็นผู้ริเริ่มหรือเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหน่วยงาน ซึ่งทำให้หน่วยงานมีประสิทธิภาพได้ท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่จะเปลี่ยนแปลงในอนาคตตามกระแสโลกาภิวัตน์</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>การบริหารการเปลี่ยนแปลง</b> หลักสูตรนี้จะช่วยทำให้หัวหน้าส่วนราชการสามารถทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับการเปลี่ยนแปลงในแนวทางที่ต้องการ</li> <li>➤ <b>การบริหารความขัดแย้ง</b> หลักสูตรนี้จะช่วยทำให้เกิดการลดความขัดแย้งที่ถือเป็นธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลงและจะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของการเปลี่ยนแปลงตามที่ต้องการ</li> <li>➤ <b>ภาวะผู้นำ</b> หลักสูตรนี้จะช่วยทำให้หัวหน้าส่วนราชการสามารถขับเคลื่อนผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องให้การเปลี่ยนแปลงในแนวทางที่ตนเองต้องการ</li> </ul>



ที่	สมรรถนะ	หลักสูตรที่สนับสนุนสมรรถนะ
12	<p><b>การพัฒนาความรู้ (Knowledge Development)</b></p> <p>พยายามสร้างกลไกหรือเงื่อนไขอันหลากหลายเพื่อให้ผู้เรียนมีโอกาสได้รับความรู้ ข้อมูลข่าวสาร รวมทั้งแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างกันและกันทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา จนกระทั่งสนับสนุนการบูรณาการของจังหวัดและเกิดการเรียนรู้ หรือการพัฒนาความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อบุคคล หน่วยงาน และส่วนรวมทั้งในปัจจุบันและอนาคต</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>เทคนิคการประชุม</b> หลักสูตรนี้จะช่วยทำให้หัวหน้าส่วนราชการสามารถทำให้บุคคลต่าง ๆ ที่เข้าร่วมประชุมเกิดการแลกเปลี่ยน ข้อมูลข่าวสารหรือความรู้ต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ</li> <li>➤ <b>การทำงานเป็นทีม</b> หลักสูตรนี้จะช่วยทำให้ผู้ที่มีส่วนร่วมในกิจกรรม ต่าง ๆ เปิดใจที่จะยอมแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างกัน ซึ่งจะสนับสนุนการบูรณาการของจังหวัด</li> <li>➤ <b>การสั่งงาน มอบหมายงาน ควบคุมและติดตามงาน</b> หลักสูตรนี้จะช่วยทำให้หัวหน้าส่วนราชการมีเครื่องมือที่ใช้ในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดความรู้ ความเข้าใจและทักษะเพิ่มเติมหรือเกิดการพัฒนาในการทำงาน</li> </ul>

ที่	สมรรถนะ	หลักสูตรที่สนับสนุนสมรรถนะ
13	<p><b>การยึดถือประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen – oriented)</b>  สามารถสร้างกลไกหรือระบบในการให้บริการหรือตอบสนองความต้องการของประชาชนหรือผู้มาติดต่อทั้งจากภายในและภายนอกทั้งในปัจจุบันและในอนาคต จนกระทั่งบุคคลเหล่านั้นเกิดความพึงพอใจ รวมทั้งพยายามและสนับสนุนให้ประชาชนทุกระดับได้เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารหรือกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องตามนโยบายของรัฐบาล</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>การใช้ความคิดสร้างสรรค์</b> หลักสูตรนี้จะช่วยทำให้ข้าราชการสามารถคิดค้นแนวทางหรือวิธีการในการตอบสนองความต้องการของประชาชนได้หลากหลายและตรงความต้องการมากที่สุด</li> <li>➤ <b>การบริการ</b> หลักสูตรนี้จะช่วยทำให้ข้าราชการเล็งเห็นถึงความสำคัญของประชาชนในมิติของการให้บริการ รวมทั้งทราบถึงทักษะที่จะตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ</li> <li>➤ <b>การบริหารแบบมีส่วนร่วม</b> หลักสูตรนี้จะช่วยทำให้หัวหน้าส่วนราชการสามารถรวบรวมความคิดหรือแนวทางต่าง ๆ จากบุคคลหลากหลายเพื่อใช้เป็นแนวทางในการตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือตรงความต้องการของประชาชนมากที่สุด</li> </ul>

ที่	สมรรถนะ	หลักสูตรที่สนับสนุนสมรรถนะ
14	<p><b>ตระหนักถึงคุณภาพ และประสิทธิภาพ (Concern for Quality and Efficiency) ของงานและการบูรณาการ</b></p> <p>พยายามพิจารณาปัญหาอันเกิดจากความไม่แน่นอนต่าง ๆ ในกระบวนการทำงาน (Work Process) ซึ่งในกระบวนการทำงานดังกล่าวประกอบไปด้วยกระบวนการทำงานของส่วนงานตนและส่วนงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องพร้อมทั้งเสนอแนะการจัดระบบงานดังกล่าวใหม่ ต่อส่วนงานที่เกี่ยวข้องเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน หรือการบูรณาการ หรือความสะดวกโดยรวมตลอดจนคุณภาพของงาน</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>เทคนิคการปรับปรุงงาน</b> หลักสูตรนี้จะช่วยทำให้ข้าราชการมีเทคนิคหรือเครื่องมือต่าง ๆ ที่จะใช้ในการปรับปรุงกระบวนการหรือขั้นตอนในการทำงานที่ดีขึ้น หรือที่สนับสนุนการบูรณาการได้มากขึ้น</li> <li>➤ <b>การทำงานเป็นทีม</b> หลักสูตรนี้จะช่วยทำให้ข้าราชการเปิดใจหรือกล้าที่จะเสนอข้อเสนอนะเกี่ยวข้องกับการจัดระบบงานที่ดีขึ้น เพื่อสนับสนุนการบูรณาการ</li> <li>➤ <b>การใช้ความคิดสร้างสรรค์</b> หลักสูตรนี้จะช่วยทำให้ข้าราชการสามารถคิดค้นแนวทางในการที่จะปรับปรุงงานให้ดีขึ้นในเชิงสร้างสรรค์</li> </ul>

ที่	สมรรถนะ	หลักสูตรที่สนับสนุนสมรรถนะ
15	<p><b>การกำกับทิศทางการปฏิบัติงานของผู้อื่น (Directiveness)</b> สามารถกำกับและควบคุมดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาทุกระดับทั้งหมดในส่วนงานต่าง ๆ ที่รับผิดชอบให้ปฏิบัติงานเป็นไปตามแนวทาง วิธีการ ระเบียบปฏิบัติจนบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานการบูรณาการและยุทธศาสตร์ของจังหวัด</p>	<p>➤ <b>เทคนิคการบังคับบัญชา</b> หลักสูตรนี้จะช่วยทำให้หัวหน้าส่วนราชการมีเครื่องมือที่ใช้ในการกำกับและควบคุมดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติตามแนวทางที่ได้กำหนด</p> <p>➤ <b>การสั่งงาน การมอบหมายงาน ควบคุมและติดตามงาน</b> หลักสูตรนี้จะช่วยทำให้หัวหน้าส่วนราชการมีเครื่องมือที่ใช้ในการติดตาม ควบคุม และประเมินงานของผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p>

จากที่กล่าวมาทั้งหมดจะมองเห็นถึงการเชื่อมโยงระหว่างหัวข้อฝึกอบรมกับกรอบสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับข้าราชการที่สนับสนุนต่อระบบบริหารราชการจังหวัดแบบบูรณาการ หัวข้อดังกล่าวนี้จะถูกนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการออกแบบสอบถามในการรวบรวมข้อมูลด้านความจำเป็นในการฝึกอบรม (ภาคผนวก 3) ของข้าราชการที่ปฏิบัติงานในพื้นที่จังหวัด กล่าวโดยสรุปก็คือเป็นการรวบรวมข้อมูลเพื่อที่จะตอบคำถามว่าข้าราชการในพื้นที่จังหวัดต่าง ๆ นั้นมีความรู้ ทักษะ ทักษะ และ ค่านิยม ตามหัวข้อในการฝึกอบรมที่ได้วิเคราะห์ออกมาในระดับมากน้อยเพียงใด

#### 4. ผลการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม

คณะวิจัยฯ ได้ทำการออกแบบสำรวจความจำเป็นในการฝึกอบรม โดยใช้ข้อคำถามจำนวนทั้งสิ้น 62 ข้อ ที่ครอบคลุมหัวข้อในการฝึกอบรมที่นำมาจากผลการวิเคราะห์กรอบสมรรถนะ และได้ทำการแจกแบบสำรวจความจำเป็นในการฝึกอบรม ให้กลุ่มตัวอย่าง จากกลุ่มจังหวัด ทั้ง 19 กลุ่ม กลุ่มละ 1-2 จังหวัด ได้แก่จังหวัดฉะเชิงเทรา นครปฐม พิษณุโลก นครราชสีมา สงขลา กระบี่ ยะลา สุราษฎร์ธานี ชลบุรี ขอนแก่น สมุทรสงคราม สมุทรปราการ นครศรีธรรมราช อุบลราชธานี นครพนม เชียงราย สิงห์บุรี อุทัยธานี และจังหวัดหนองคาย ซึ่งกลุ่มตัวอย่างดังกล่าว จะครอบคลุมหน่วยงานทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การบริหาร และการปกครอง ซึ่งคณะวิจัยได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาทั้งสิ้นจำนวน 1,040 ชุด หลังจากนั้นที่ปรึกษาได้ทำการวิเคราะห์และประมวลผลข้อมูลจากแบบสอบถามโดยใช้เทคนิคการคำนวณค่าเฉลี่ย (Mean) การวิเคราะห์เชิงสถิติโดยใช้เทคนิคคอโนวา (Analysis of Variance) และเทคนิคการวิเคราะห์คลัสเตอร์ (Cluster Analysis) ประกอบกับข้อมูลเชิงคุณภาพจากคำถามปลายเปิดซึ่งได้ผลการวิเคราะห์ออกมามีดังต่อไปนี้

##### 4.1 ผลการวิเคราะห์ความต้องการการฝึกอบรมโดยภาพรวม

ความต้องการการวิเคราะห์การฝึกอบรมโดยภาพรวมหมายถึงความต้องการในการฝึกอบรมของกลุ่มหัวหน้าส่วนราชการและกลุ่มข้าราชการระดับปฏิบัติการที่ปฏิบัติงานอยู่ในพื้นที่จังหวัดทุกจังหวัด จากการวิเคราะห์ข้อมูลทำให้สามารถสรุปประเด็นสำคัญออกมาได้ดังนี้

- 4.1.1 ปัจจัยด้านความรู้และทักษะที่จำเป็นต่อระบบการบริหารราชการแบบบูรณาการเป็นปัจจัยที่หัวหน้าส่วนราชการและข้าราชการระดับปฏิบัติการมีความต้องการการฝึกอบรมมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 3.20)
- 4.1.2 ปัจจัยด้านคอมพิวเตอร์และระบบฐานข้อมูลเป็นปัจจัยที่หัวหน้าส่วนราชการและข้าราชการระดับปฏิบัติการมีความต้องการการฝึกอบรมเป็นลำดับสอง (ค่าเฉลี่ย 3.31)

- 4.1.3 ปัจจัยด้านการให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการบริหารเป็นปัจจัยที่หัวหน้าส่วนราชการและข้าราชการระดับปฏิบัติการมีความต้องการการฝึกอบรมเป็นลำดับสาม (ค่าเฉลี่ย 3.36)
- 4.1.4 ปัจจัยด้านการวางแผนยุทธศาสตร์เป็นปัจจัยที่หัวหน้าส่วนราชการมีความต้องการการฝึกอบรมมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 3.40)
- 4.1.5 ปัจจัยด้านการประชุมและปัจจัยด้านทัศนคติต่อการพัฒนาและปรับปรุงงานเป็นปัจจัยที่ข้าราชการระดับปฏิบัติการมีความต้องการการฝึกอบรมมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 3.42)

ตารางที่ 1 แสดงผลความต้องการการฝึกอบรม

ระดับปฏิบัติการ	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	จำนวน
6- การประชุม	3.42	0.77	1,007
7- คอมพิวเตอร์และระบบฐานข้อมูล	3.31	0.79	1,023
12- ทักษะติดต่อการพัฒนาและปรับปรุงงาน	3.42	0.67	1,018
ระดับบังคับบัญชา	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	จำนวน
1- ทักษะติดต่อระบบการบริหารราชการแบบบูรณาการ	3.62	0.64	1,026
2- การทำงานเป็นทีม	3.52	0.66	1,034
3- ความรู้และทักษะที่จำเป็นต่อระบบบริหารราชการแบบบูรณาการ	3.53	0.83	1,001
6- การประชุม	3.65	0.74	1,018
7- คอมพิวเตอร์และระบบฐานข้อมูล	3.35	0.68	1,032
8- การวางแผนยุทธศาสตร์	3.40	0.64	1,032
11- ทักษะและทักษะที่จำเป็นต่อการมอบหมายงาน	3.60	0.65	1,031
12- ทักษะติดต่อการพัฒนาและปรับปรุงงาน	3.57	0.70	1,027
15- ทักษะในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา	3.54	0.76	1,021
16- ทักษะในการบังคับบัญชา	3.64	0.69	1,026
17- ทักษะในการบริหารทรัพยากร	3.61	0.84	1,006
18- การตัดสินใจ	3.60	0.71	1,013
19- ทักษะในการสื่อสาร	3.64	0.77	1,011
20- ภาวะผู้นำ	3.70	0.81	997
ภาพรวม	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	จำนวน
1- ทักษะติดต่อระบบการบริหารราชการแบบบูรณาการ	3.49	0.64	1,034
2- การทำงานเป็นทีม	3.53	0.58	1,035
3- ความรู้และทักษะที่จำเป็นต่อระบบบริหารราชการแบบบูรณาการ	3.20	0.80	1,020
4- มนุษยสัมพันธ์	3.56	0.71	1,010
5- บริการ	3.63	0.61	1,033
7- คอมพิวเตอร์และระบบฐานข้อมูล	3.31	0.77	1,027
9- ระบบการสื่อสารภายในจังหวัด	3.47	0.67	1,025
10- การให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการบริหาร	3.36	0.76	1,004
13- การพัฒนาตนเอง	3.46	0.83	994
14- การมุ่งผลลัพธ์	3.59	0.75	1,006

## 4.2 ผลการวิเคราะห์ความต้องการการฝึกอบรมแยกตามจังหวัด

ความต้องการการวิเคราะห์การฝึกอบรมแยกตามจังหวัด หมายถึง ความต้องการในการฝึกอบรมของกลุ่มหัวหน้าส่วนราชการ และกลุ่มข้าราชการระดับปฏิบัติการ ที่ปฏิบัติงานอยู่ในพื้นที่จังหวัดแยกตามจังหวัด โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์หอนโนวา (Analysis of Variance) จากการวิเคราะห์ข้อมูลทำให้สามารถสรุปประเด็นสำคัญออกมาได้ดังนี้

- 4.2.1 ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความคิดเห็นไม่สอดคล้องกันในปัจจุบันต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ (โดยการพิจารณาจากค่านัยสำคัญ  $Sig \geq 0.5$ )
- 4.2.2 ระดับปฏิบัติการให้ความคิดเห็นไม่สอดคล้องกันในปัจจุบันเรื่องการประชุมและคอมพิวเตอร์และระบบฐานข้อมูล
- 4.2.3 หัวหน้าส่วนราชการให้ความคิดเห็นไม่สอดคล้องกันในปัจจุบันเรื่องการทำงานเป็นทีม การประชุม ทักษะติดต่อการพัฒนาและปรับปรุงงาน ทักษะในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาและภาวะผู้นำ
- 4.2.4 หัวหน้าส่วนราชการและข้าราชการระดับปฏิบัติการให้ความคิดเห็นไม่สอดคล้องกันในปัจจุบันเรื่องมนุษยสัมพันธ์ การบริการ การให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการบริหาร การพัฒนาตนเอง และการมุ่งผลลัพธ์





จากการวิเคราะห์ผลความต้องการการฝึกอบรมในภาพรวมจากแบบประเมินผลการฝึกอบรม (ข้อ 4.1 และ 4.2) มีข้อที่น่าสังเกตคือความต้องการในการฝึกอบรมปัจจัยต่าง ๆ โดยเฉลี่ยแล้วมิได้มีความแตกต่างกันมากนักกล่าวคือค่าเฉลี่ยอยู่ในระหว่าง 3.2-3.7 สรุปได้ว่าข้าราชการที่ปฏิบัติงานในพื้นที่จังหวัดมีความต้องการการฝึกอบรมในปีจ้จยที่ได้ทำการสำรวจทุกปัจจัยอยู่ในระดับใกล้เคียงกัน ซึ่งโดยรวมแล้วระดับความต้องการในค่าเฉลี่ยดังกล่าวถือได้ว่ามีความต้องการการฝึกอบรมอยู่ในระดับมาก

#### 4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบประเมินผลการฝึกอบรมปลายเปิด (ภาคผนวก 1)

พบว่า มีความต้องการการฝึกอบรมเพิ่มเติมจากปัจจัยที่ได้กำหนดในแบบสอบถาม ได้แก่ ปัจจัยด้านภาษาอังกฤษ เทคนิค 5 ส. ISO การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การควบคุมภายใน พ.ร.บ.ข้อมูลข่าวสาร ระเบียบงานสารบรรณ ฯลฯ ซึ่งคณะวิจัยฯ มองว่า เป็นประเด็นที่ไม่เกี่ยวข้องกับการบริหารราชการแบบบูรณาการ

### 5. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการทำ Focus Group

คณะวิจัยฯ ได้ใช้วิธีการรวบรวมข้อมูลจากการจัดประชุม Focus Group (ภาคผนวก 2) เพิ่มเติมกับกลุ่มหัวหน้าส่วนราชการทุกหน่วยงานในจังหวัด 3 จังหวัด ได้แก่ จังหวัดนครปฐม สระบุรี และนครนายก โดยสามารถสรุปประเด็นสำคัญที่ค้นพบจากการทำ Focus Group ที่เกี่ยวข้องกับความจำเป็นในการฝึกอบรมที่ได้ศึกษาในครั้งนี้อย่างต่อไปนี้

- 5.1 ได้เสนอหัวข้อฝึกอบรมเพิ่มเติม ได้แก่ ความรู้เรื่องการตลาดพื้นฐาน โดยให้เหตุผลว่า ในแต่ละจังหวัดนั้นมีโครงการ 1 ตำบล 1 ผลิตภัณฑ์ ดังนั้นข้าราชการในจังหวัดควรมีความรู้ด้านการตลาดเบื้องต้น เพื่อที่จะได้สามารถให้ความช่วยเหลือ หรือให้ข้อเสนอแนะ หรือใช้เป็นพื้นฐานในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ซึ่งต้องเกี่ยวข้องกับโครงการ 1 ตำบล 1 ผลิตภัณฑ์ด้วย ซึ่งหัวข้อดังกล่าวสอดคล้องกับสมรรถนะการจัดการเชิงยุทธศาสตร์
- 5.2 ผู้เข้าร่วม Focus Group ได้เสนอหัวข้อการฝึกอบรมที่เกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์ของจังหวัด กล่าวคือ ในแต่ละจังหวัดจะมียุทธศาสตร์แตกต่างกันไปเช่นการท่องเที่ยว การเกษตรกรรม การอุตสาหกรรม ฯลฯ ดังนั้นข้าราชการในจังหวัดควรมีความรู้ ในเรื่องเหล่านี้ตามยุทธศาสตร์ของจังหวัดตนเอง เพื่อที่จะได้สามารถจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของจังหวัดที่ครอบคลุมเรื่องเหล่านี้ของ

จังหวัดตนได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งหัวข้อดังกล่าวสอดคล้องกับสมรรถนะการจัดการเชิงยุทธศาสตร์

- 5.3 ผู้เข้าร่วม Focus Group ได้เสนอหัวข้อการฝึกอบรมเรื่องการจัดทำงบประมาณแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ เนื่องจากระบบราชการจะนำระบบงบประมาณดังกล่าวมาใช้อย่างจริงจังในปี 2548 ถึงแม้จะมีการฝึกอบรมในเรื่องดังกล่าวไปบ้างแล้วในช่วงกลางปี 2546 ซึ่งใช้เวลาเพียงครึ่งวัน ทำให้ไม่ชัดเจนเพียงพอ ซึ่งหัวข้อดังกล่าวสอดคล้องกับสมรรถนะการจัดการเชิงยุทธศาสตร์