

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาระดับการใช้ระบบบริหารราชการแบบ CEO ในสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 1 ครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางในการวิจัยตามหัวข้อดังต่อไปนี้

1. ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยระบบการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ พ.ศ. 2546
2. ระบบการบริหารราชการแบบ CEO
  - 2.1 ความเป็นมาของการบริหารแบบ CEO
  - 2.2 ความหมายของการบริหารแบบ CEO
  - 2.3 โครงสร้างของการบริหารแบบ CEO
  - 2.4 แนวคิดของการบริหารแบบ CEO
3. การพัฒนาจังหวัดของผู้ว่าราชการว่าด้วยการบริหารแบบ CEO
  - 3.1 ยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัดมหาสารคามแบบบูรณาการ
  - 3.2 วิสัยทัศน์ของจังหวัดมหาสารคามกับการพัฒนาจังหวัดแบบ CEO
  - 3.3 ประเด็นยุทธศาสตร์ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 1
  - 3.4 คำรับรองการปฏิบัติราชการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 1 ประจำปีงบประมาณ 2548
4. ขอบข่ายภารกิจการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 5.1 งานวิจัยในประเทศ
  - 5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

## 1. ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยระบบการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ

พ.ศ. 2546 (สำนักงานจังหวัดมหาสารคาม. 2546 : 99-110)

การบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ เพื่อให้มีหน่วยงานเชิงยุทธศาสตร์ภาครัฐในระดับพื้นที่ที่มีศักยภาพและสมรรถภาพสูง สามารถประสานและกำกับดูแลการปฏิบัติราชการของทุกส่วนราชการรัฐวิสาหกิจ และหน่วยงานอื่นของรัฐ และส่งเสริมสนับสนุนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและชุมชนในพื้นที่ ให้สามารถริเริ่ม แก้ไขปัญหาและพัฒนาพื้นที่ของตนเอง รวมทั้งส่งเสริมให้เกิดระบบงานที่มีกระบวนการสร้างความเห็นพ้องต้องกันของทุกภาคส่วนในสังคม เพื่อให้ประชาชนได้รับการบริการด้วยความรวดเร็ว มีประสิทธิภาพ มีประชาชนเป็นศูนย์กลาง และมีผู้รับผิดชอบที่ชัดเจนในการบริหารราชการระดับพื้นที่โดยได้มีระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยระบบการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ พ.ศ. 2546 เป็นการบริหารราชการของจังหวัดเพื่อให้จังหวัดสามารถบริหารงาน แก้ไขปัญหา และพัฒนาพื้นที่ในเขตจังหวัดได้อย่างมีประสิทธิภาพและตอบสนองความต้องการของประชาชนให้ได้รับประโยชน์สูงสุด โดยมีการบูรณาการยุทธศาสตร์ แผนงาน โครงการ สรรพกำลังและทรัพยากรในจังหวัด และการทำงานประสานความร่วมมือกับทุกภาคส่วนในสังคมอย่างมีทิศทางและเป้าหมายร่วมกัน รวมทั้งมีผู้รับผิดชอบต่อผลของงานในการบริหาร การพัฒนา การป้องกัน และการแก้ไขปัญหาในเขตพื้นที่จังหวัดอย่างชัดเจน

### 1. การบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ มีหลักการดังต่อไปนี้

- 1.1 การบริหารจัดการที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ ยุทธศาสตร์ การพัฒนาภาค ยุทธศาสตร์การพัฒนากลุ่มจังหวัด และยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัด
- 1.2 กำหนดให้ภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชนในจังหวัดเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาอย่างยั่งยืน สร้างศักยภาพในการแข่งขัน และแก้ไขปัญหาาร่วมกัน เพื่อลดความซ้ำซ้อน ความล่าช้า และความสิ้นเปลือง
- 1.3 ส่วนราชการในราชการส่วนกลางและในพื้นที่จังหวัดให้การสนับสนุนการจัดองค์กร บุคลากร งบประมาณ และข้อมูลสารสนเทศ รวมทั้งกฎหมายระเบียบ และข้อบังคับอย่างเพียงพอ เพื่อการกระจายอำนาจการตัดสินใจลงไปสู่ระดับผู้ปฏิบัติ
- 1.4 สนับสนุนนโยบายการกระจายอำนาจสู่ท้องถิ่นด้วยการทำให้เกิดการยอมรับ ต่อเป้าหมายการทำงานร่วมกันจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มากกว่ามุ่งเน้นการกำกับดูแลแต่เพียงอย่างเดียว เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ประชาชน และมีความโปร่งใสมากขึ้น

1.5 ส่งเสริมการกระจายอำนาจการตัดสินใจไปสู่ผู้ปฏิบัติและมีศูนย์รวมข้อมูลสารสนเทศเป็นฐานข้อมูลในการบริหารและติดตามประเมินผล

1.6 มีการกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดความสำเร็จของการทำงานไว้ในระดับชาติ โดยให้คณะกรรมการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการสามารถกำหนดรายละเอียดการปฏิบัติและตัวชี้วัดในระดับจังหวัดได้เอง

2. การบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ มีภารกิจหลักภายใต้อุดมการณ์การบำบัดทุกข์ บำรุงสุข ดังนี้

- 2.1 สร้างสังคมที่สงบสุขและพึงปรารถนาร่วมกัน
- 2.2 สร้างสังคมที่สงบสุขและพึงปรารถนาร่วมกัน
- 2.3 สร้างการพัฒนาให้เกิดคุณภาพที่ยั่งยืนของทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมให้สอดคล้องกับวิถีชีวิตของประชาชน
- 2.4 บริหารราชการให้เป็นไปตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี
- 2.5 ทราบ เข้าใจ และแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนของประชาชนในจังหวัด
- 2.6 ปฏิบัติภารกิจอันเป็นแนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐและนโยบายของรัฐบาล เช่น การแก้ไขปัญหาเสพติด การแก้ไขปัญหามลพิษ และ การปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ

3. ผู้ว่าราชการจังหวัดในระบบการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ มีหน้าที่ดังต่อไปนี้

3.1 เป็นผู้ชี้นำกลยุทธ์ โดยทำหน้าที่นำยุทธศาสตร์ของชาติไปกำหนดเป็นระเบียบวาระของพื้นที่ รวมทั้งนำปัญหาและความต้องการของพื้นที่มากำหนดเป็นแนวทางริเริ่มแก้ไข ปัญหาและพัฒนาพื้นที่

3.2 เป็นหัวหน้าทีมประสานการทำงานของทุกภาคส่วนในสังคมให้เป็นไปตามยุทธศาสตร์ที่กำหนดขึ้น โดยสนับสนุนให้มีการสร้างภาพแวดล้อมการทำงานเป็นทีม เสริมสร้างการให้กำลังใจและกระตุ้นเพื่อไปสู่เป้าหมาย และสนับสนุนการแก้ไขปัญหา รวมทั้งให้การสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็นเพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน

3.3 สร้างระบบสนับสนุนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้มีความเข้มแข็งในการทำหน้าที่ให้บริการพื้นฐานแก่ประชาชนและพัฒนาท้องถิ่น

3.4 เสริมสร้างให้มีระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลในการทำงานงานและมีการกำกับดูแลที่เหมาะสม

3.5 พัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติที่จำเป็นให้แก่ ผู้ปฏิบัติงาน และ  
กระทำตนเป็นตัวอย่างแก่ผู้ปฏิบัติงาน

4. การให้มีคณะกรรมการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ เรียกโดยย่อว่า “กบจ.”  
ประกอบด้วย

- |  |                  |
|--|------------------|
| 4.1 ผู้ว่าราชการจังหวัด  | ประธานกรรมการ    |
| 4.2 รองผู้ว่าราชการจังหวัด   | รองประธานกรรมการ |
| 4.3 ผู้ซึ่งผู้ว่าราชการจังหวัดแต่งตั้งจากผู้แทนส่วน<br>ราชการ รัฐวิสาหกิจ หน่วยงานอื่นของรัฐ<br>องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ภาคเอกชน และ<br>ภาคประชาชน โดยมีจำนวนตามความเหมาะสม<br>ของภารกิจจังหวัด | กรรมการ          |

4.4 หัวหน้าสำนักงานจังหวัด กรรมการและเลขานุการ  
ให้นำความในวรรคสองของข้อ 13 มาใช้บังคับกับการแต่งตั้งกรรมการตาม (3) ด้วย

โดยอนุโลม

5. ให้คณะกรรมการบริหารราชจังหวัด มีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

5.1 จัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัด แผนงานหรือโครงการ โดยกระบวนการมีส่วนร่วมของภาคีการพัฒนา ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์พัฒนากลุ่มจังหวัด ยุทธศาสตร์การ  
พัฒนาภาค และยุทธศาสตร์ชาติ

5.2 ส่งเสริม สนับสนุน และประสานความร่วมมือระหว่างภาครัฐและภาคเอกชน  
เพื่อให้มีการพัฒนาให้เป็นไปตามยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัดและกลุ่มจังหวัด

5.3 บูรณาการการจัดทำแผนงานและโครงการพัฒนา โดยการประสานงานกับส่วน  
ราชการ รัฐวิสาหกิจ และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งภาคเอกชน

5.4 กำกับ ให้คำแนะนำ และติดตามประเมินผลการดำเนินงานภายในจังหวัด

5.5 เชิญส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หรือหน่วยงานอื่น  
ของรัฐ ภาคเอกชน และบุคคลที่เกี่ยวข้องเข้าร่วมชี้แจง ให้ข้อมูลแสดงความคิดเห็นหรือส่งเอกสาร  
ตามความเห็นสมควร

5.6 แต่งตั้งคณะกรรมการหรือคณะทำงานระดับพื้นที่เพื่อดำเนินการด้านต่าง ๆ

5.7 ดำเนินการอื่นใดตามที่คณะกรรมการยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัดมอบหมาย

ในการดำเนินการตาม (4) ให้มีคณะอนุกรรมการตรวจสอบและกำกับดูแลการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ ซึ่ง กบจ. มีมติแต่งตั้งจากผู้แทนส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และบุคคลซึ่งเป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้และประสบการณ์ด้านการตรวจสอบหรือการประเมินผล จำนวนเจ็ดคน ทำหน้าที่จัดทำรายงานการตรวจสอบและประเมินผลเสนอคณะกรรมการบริหารราชการจังหวัด

สรุปได้ว่า การบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการเป็นการจัดโครงสร้างองค์กร การวางระบบโครงสร้าง ความสัมพันธ์ของอำนาจในระดับต่าง ๆ การจัดระบบบริหารและวิธีปฏิบัติงาน ระบบบริหารงานบุคคล การปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมขององค์กรและพฤติกรรมของบุคลากร เป็นการจัดระบบราชการใหม่ เพื่อให้เป็นระบบราชการที่มีสมรรถนะสูง มีผลงานและมีขีดความสามารถสูงที่เน้นการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ประสิทธิภาพ ความสามารถในการแข่งขันการบริหารแบบเอกชน การจัดการแบบองค์กรขนาดกะทัดรัด โดยกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีให้ส่วนราชการรัฐวิสาหกิจและข้าราชการยึดถือเป็นแนวปฏิบัติให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดของประชาชนต่อไป

## 2. ระบบการบริหารราชการแบบ CEO

### 2.1 ความเป็นมาของการบริหารแบบ CEO

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2546 : 61-62) แนวคิดเกี่ยวกับผู้ว่าราชการจังหวัดซีอีโอ นี้ได้เคยปรากฏให้เห็นบ้างในสมัย รัฐบาล ภายใต้การนำของ พลเอกเปรม ติณสูลานนท์ นายกรัฐมนตรี แต่ในสมัยนั้นเป็นเพียงแนวคิดที่ต้องการเพิ่มอำนาจให้ผู้ว่าราชการจังหวัดเพื่อให้สามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น มิได้นำแนวคิดซีอีโอของภาคเอกชนมาใช้ และมีได้จัดทำโครงการทดลอง 1 ปี เหมือนที่ได้ดำเนินการในปีระหว่างปี พ.ศ. 2544-2545 แนวคิดเพิ่มอำนาจในสมัยดังกล่าวต้องล้มเลิกไปในช่วงระยะเวลาอันสั้น

ในปี พ.ศ. 2544 รัฐบาลภายใต้การนำของ พันตำรวจโททักษิณ ชินวัตร นายกรัฐมนตรีได้นำแนวคิดนี้มาใช้ โดยก่อนที่จะนำไปใช้ทั่วประเทศ ได้จัดทำโครงการทดลองเป็นเวลา 1 ปี เริ่มตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2544 ถึง วันที่ 31 กันยายน 2545 ในพื้นที่ 5 จังหวัด และให้มีจังหวัดเปรียบเทียบอีก 5 จังหวัดด้วย หากผลออกมาเป็นที่พอใจก็จะนำไปพิจารณาปรับใช้ต่อไป ทั้งนี้เป็นผลมาจากมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 7 สิงหาคม 2544 ให้ความเห็นชอบการปรับปรุงการบริหารงานจังหวัดตามข้อเสนอของนายกรัฐมนตรี กล่าวคือ

1. ปรับให้จังหวัดมีฐานะเหมือนหน่วยธุรกิจเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Business Unit, SBU) ที่สามารถวินิจฉัยข้อมูล ปัญหาอุปสรรค กำหนดแนวทางแก้ไขปัญหา และดำเนินการให้เป็นไปตามที่ตัดสินใจได้อย่างครบวงจรภายในจังหวัด
2. ปรับเปลี่ยนบทบาทและอำนาจหน้าที่ของผู้ว่าราชการจังหวัดให้เป็นผู้บริหารสูงสุดของจังหวัด (Chief Executive Officer, CEO) สามารถบังคับบัญชาสั่งการหัวหน้าส่วนราชการต่าง ๆ ภายในจังหวัดได้อย่างเบ็ดเสร็จโดยตรง เพื่อให้การดำเนินงานใดภายในจังหวัดเป็นไปด้วยความรวดเร็วตรงตามนโยบายของผู้บริหารสูงสุด และสามารถตอบสนองต่อความต้องการและข้อเท็จจริงของแต่ละจังหวัดได้โดยตรง ซึ่งหากดำเนินการทุกจังหวัดอย่างได้ผลก็จะสามารถแก้ไข ปัญหาของประเทศโดยรวมได้
3. ในขั้นต้นมอบให้กระทรวงมหาดไทยดำเนินการเป็นโครงการทดลองก่อน โดยให้คัดเลือกจังหวัดที่เหมาะสมเป็นตัวแทนภาคต่าง ๆ ที่มีที่ตั้ง สภาพเศรษฐกิจ และระดับความเจริญแตกต่างกัน โดยกำหนดเป็นจังหวัดที่ยากจน ปานกลาง ระดับดี และจังหวัดชายแดน และให้คัดเลือกจังหวัดอื่น ๆ ที่มีตั้งสภาพเศรษฐกิจ และระดับความเจริญเทียบเคียงกันเพื่อเป็นคู่เทียบเคียงในการประเมินผล และเปรียบเทียบความแตกต่างของผลสำเร็จในการบริหารงานด้วย ซึ่งรัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทยเสนอเพิ่มเติมว่า สมควรกำหนดจังหวัดที่จะดำเนินการทดลองรวม 4 จังหวัด คือ จังหวัดลำปาง จังหวัดชัยนาท จังหวัดศรีสะเกษ และจังหวัดภูเก็ต โดยมีจังหวัดเปรียบเทียบ คือ จังหวัดพิษณุโลก จังหวัดอ่างทอง จังหวัดสุรินทร์ จังหวัดพังงา และรัฐมนตรีว่าการกระทรวงคมนาคมเสนอเพิ่มเติมว่า สมควรเพิ่มจังหวัดชายแดนภาคใต้ร่วมในโครงการทดลองด้วย เนื่องจากมีสภาพสังคม เศรษฐกิจ และที่ตั้งแตกต่างจากจังหวัดอื่น ๆ มาก โดยให้จังหวัดนราธิวาส เป็นจังหวัดทดลอง และจังหวัดปัตตานี เป็นจังหวัดเปรียบเทียบ ทั้งนี้ กระทรวงมหาดไทยขอรับไปจัดทำโครงการเพื่อกำหนดหลักเกณฑ์ และรายละเอียดเสนอคณะรัฐมนตรีพิจารณาต่อไป
4. ให้กระทรวงมหาดไทยพิจารณาคัดเลือกบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสม มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมุ่งมั่นจะทำงานเพื่อแก้ไขปัญหาให้สำเร็จ (Can do attitude) ไปดำรงตำแหน่ง ในส่วนของผู้ดำรงตำแหน่งหัวหน้าส่วนราชการอื่น ๆ ในจังหวัด ก็ให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องพิจารณาคัดเลือกบุคคลในทำนองเดียวกัน
5. สำหรับในส่วนกลางก็จะมีการแต่งตั้งคณะที่ปรึกษา (Advisory Board) ขึ้น เพื่อติดตามผล และให้คำแนะนำปรึกษาตามความจำเป็น รวมทั้งนายกรัฐมนตรีจะเดินทางไปตรวจเยี่ยมการปฏิบัติงานทุกจังหวัดในโครงการนี้



6. เพื่อให้การติดตามประเมินผล ในเรื่องนี้มีความเป็นวิทยาศาสตร์ และเชื่อถือ ให้กระทรวงมหาดไทยขอความร่วมมือสถาบันการศึกษาของรัฐ และหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องรับไปดำเนินการและนำผลการศึกษามาขยายความ จะสามารถยกฐานะประเทศไทย ได้อีกมาก ซึ่งเท่ากับระบบการทำงาน และกลไกได้ขับเคลื่อนทุกตัว ทั้งนี้ ให้มีการประเมินผล ทั้งก่อนเริ่มดำเนินโครงการ และหลังดำเนินการไปแล้ว โดยให้ดำเนินการได้ทันทีในวันที่ 1 ตุลาคม 2544

ผู้ว่าราชการจังหวัดซีอีโอมาจากข้าราชการประจำที่ดำรงตำแหน่งเป็นผู้ว่าราชการ จังหวัด โดยกระทรวงมหาดไทยมีอำนาจแต่งตั้งให้เข้ามาดำรงตำแหน่ง นอกจากนี้ ในการประชุม คณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 12 พฤศจิกายน 2544 คณะรัฐมนตรีได้มีมติว่า เมื่อดำเนินการไประยะหนึ่ง อาจต้องพิจารณากำหนดคุณลักษณะของผู้ว่าราชการจังหวัดซีอีโอ เพื่อกำหนดเป็นบรรทัดฐาน เช่น การมีภาวะผู้นำ มีแนวคิดสร้างสรรค์ ฯลฯ ดังกล่าวไว้แล้วในหัวข้อความเป็นมา ข้างต้น

สำหรับคุณลักษณะสำคัญของผู้ว่าราชการจังหวัดซีอีโอ มีดังนี้

1. เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ใช้การทำงานเป็นทีมเพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลงที่ สำเร็จ
2. เป็นผู้มีความรู้ความสามารถในการบริหารการวางแผนยุทธศาสตร์และการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์
3. เป็นผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
4. เป็นผู้มีความกล้าตัดสินใจ กล้าเผชิญปัญหา และกล้ารับผิดชอบ
5. เป็นผู้มีความเข้าใจแนวคิดและสามารถนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการ บริหารได้เป็นอย่างดี
6. เป็นผู้มีความซื่อสัตย์สุจริต มีพฤติกรรมเป็นที่ประจักษ์สามารถเป็นแบบ อย่างได้

สรุปได้ว่า ผู้ว่าราชการจังหวัดซีอีโอ หมายถึง ผู้ว่าราชการจังหวัดแบบบูรณาการเพื่อ การพัฒนาเป็นผู้บริหารสูงสุดของหน่วยงานภาครัฐในระดับจังหวัด รูปแบบหนึ่งมาจากการแต่งตั้ง มีอำนาจหน้าที่ในการบริหารงานระดับจังหวัดแบบเบ็ดเสร็จเด็ดขาด มีลักษณะสำคัญ คือเป็นผู้นำ การเปลี่ยนแปลง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ กล้าตัดสินใจ นำเทคโนโลยีสารสนเทศ มาให้บริการ จัดการได้เป็นอย่างดี มีความซื่อสัตย์เป็นแบบอย่างที่ดีได้

## 2.2 ความหมายของการบริหารแบบ CEO

มีนักบริหารและนักวิชาการได้ให้ความหมายของการบริหารแบบซีอีโอไว้หลายท่าน ดังนี้

สารสิน วีระพล (2547 : 35) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ตามรูปศัพท์ในภาษาอังกฤษ และตามที่ใช้กันอยู่ในวงการบริหารธุรกิจ CEO คือ Chief Executive Officer แปลว่าผู้บริหารสูงสุดขององค์กรใดองค์กรหนึ่งซึ่งทำหน้าที่นำแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรไปสู่ภาคปฏิบัติให้ได้ผลแผนยุทธศาสตร์นี้จะต้องถูกกำหนดโดยคณะบุคคลที่เรียกว่า “บอร์ด” เช่น CEO ของบริษัทก็คือกรรมการผู้จัดการ แต่ CEO ที่ใช้ในเมืองไทยคือ มีความสามารถ เก่ง ดี ทั้งชื่อเสียงและมีอำนาจเบ็ดเสร็จ ดังนั้นเมื่อต่อท้ายคำว่า ผู้ว่าฯ CEO หรือแม้กระทั่งชุด CEO ก็ต้องหมายความว่าบุคคลผู้นั้นเก่งและดี ทั้งต้องมีอำนาจเบ็ดเสร็จ

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (<http://www.wiruch.com/artides%20fir%20artucle/article%20cco.htm>) กล่าวว่า คำว่า CEO มาจากภาษาอังกฤษที่ว่า Chief Executive Officer ใช้ในการบริหารงานของภาคเอกชน เมื่อรัฐบาลของ พ.ต.ท.ทักษิณ ชินวัตร นำมาปรับใช้ในปี พ.ศ. 2544 ได้กล่าวถึง “การจัดระเบียบบริหารราชการจังหวัดแบบบูรณาการเพื่อการพัฒนา” หรือ “การบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการเพื่อการพัฒนา” โดยจัดทำเป็น “โครงการจังหวัดทดลองการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการเพื่อการพัฒนา” (คบพ.) คำว่า CEO นั้น นายกรัฐมนตรีแปลว่า “ประธานคณะผู้บริหาร” แต่ในที่นี้แปลว่า “ผู้บริหารสูงสุดระดับจังหวัด” สำหรับภาคเอกชนอาจเรียกว่า “หัวหน้าลูกจ้าง” หรือ “หัวหน้าพนักงาน”

พจน์ ใจชาญสุขกิจ (2548 : 41) ได้ให้ความหมายการบริหารแบบ CEO ดังนี้ คือ การบริหารแบบบูรณาการ

คือ การบริหาร (ผู้นำ) แบบทันสมัยคือ ทันเหตุการณ์ มีความรู้ ความสามารถ มีการทำงานในเนวราบ รวดเร็ว ฉับไว ตีตก มุ่งตอบสนองต่อลูกค้าขององค์กร

คือ การบริหารงานร่วมกันกับทุกฝ่าย ที่มุ่งสู่ผลสำเร็จของงาน โดยมีเป้าหมายที่ชัดเจนมีผู้บริหารสูงสุดขององค์กรที่มีคุณภาพ มีลักษณะเป็นผู้นำสูง และเป็นผู้ดำเนินการประสานประโยชน์ให้เกิดผลอย่างมีประสิทธิภาพ ความนิยมที่ได้รับสูงสุด เมื่อเอ่ยถึง CEO ในสังคมไทย นั่นคือ ผู้บริหารองค์กรธุรกิจที่มีความรู้ความสามารถและสามารถนำองค์กรเข้าสู่การเป็นที่รู้จักเป็นองค์กรที่มีการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอันเป็นผลจากการ จนทำให้องค์กรขับเคลื่อน ไปในทิศทางที่ตื่นตัวอยู่ตลอดเวลาและเข้มแข็งอยู่เสมอ

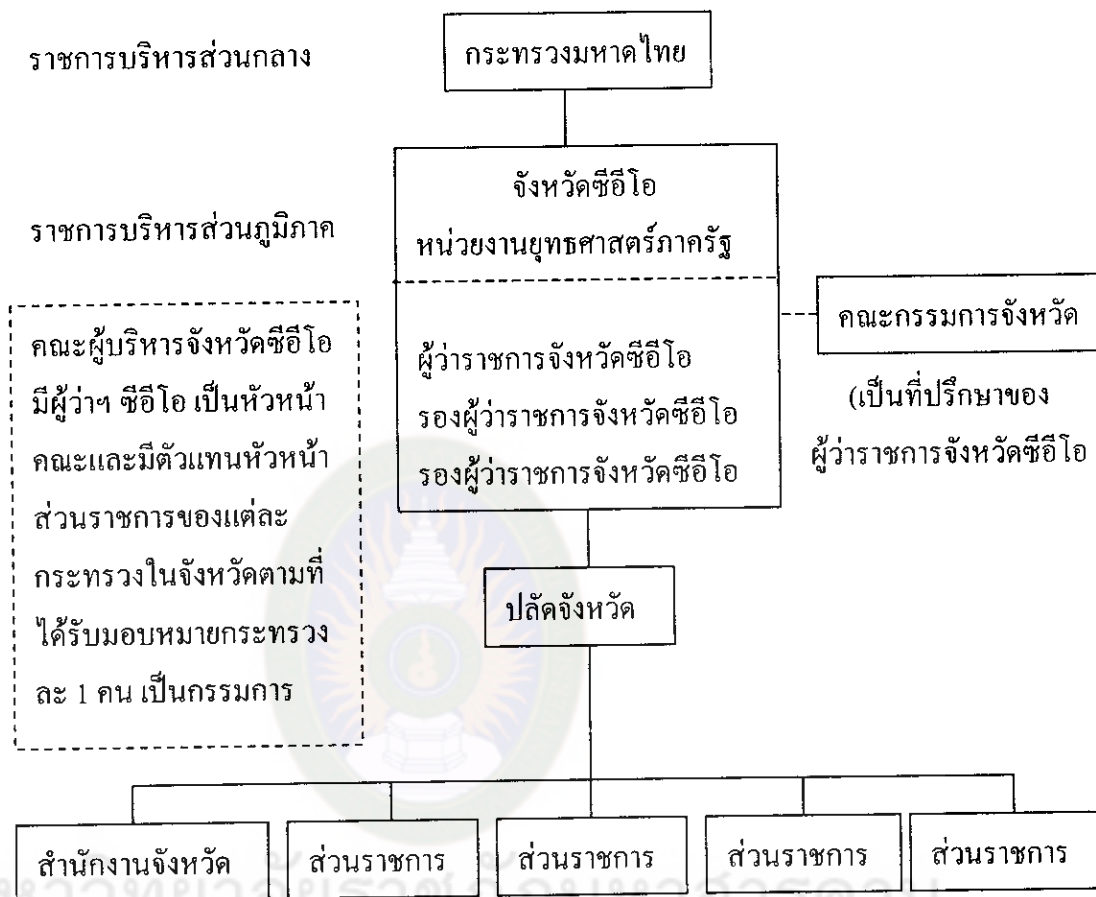


สรุปได้ว่า การบริหารแบบซีอีโอ หมายถึง การบริหารร่วมกันกับทุกฝ่าย มีผู้นำที่มีความรู้ความสามารถ มีอำนาจเบ็ดเสร็จ ทำหน้าที่นำแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรไปสู่ภาคปฏิบัติ มุ่งสู่ผลสำเร็จของงาน โดยมีเป้าหมายที่ชัดเจน มีการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างมั่นคงและยั่งยืน

### 2.3 โครงสร้างของการบริหารแบบ CEO

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2546 : 37) เนื่องจากผู้ว่าราชการจังหวัดซีอีโอมาจากผู้ที่ดำรงตำแหน่งเป็นผู้ว่าราชการจังหวัด ซึ่งเป็นข้าราชการประจำ มาจากการแต่งตั้ง และสังกัดราชการบริหารส่วนภูมิภาค อีกทั้งผู้ว่าราชการจังหวัดซีอีโอได้ดำรงตำแหน่งเป็นผู้บริหารสูงสุดของหน่วยงานระดับจังหวัดที่เรียกว่า จังหวัด เช่นเดียวกับผู้ว่าราชการจังหวัดภายใต้บทบัญญัติของพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534 โดยเรียกจังหวัดนั้นว่า จังหวัดซีอีโอ เมื่อเป็นเช่นนี้ โครงสร้างของจังหวัดซีอีโอจึงเหมือนกับโครงสร้างของจังหวัดทั่วไปเป็นส่วนใหญ่ มีข้อแตกต่างประการสำคัญ คือ ผู้ว่าราชการจังหวัดซีอีโอดำรงตำแหน่งเป็นผู้บริหารสูงสุดของจังหวัดซีอีโอ และเท่าที่ผ่านมามีเพียง 5 คน ใน 5 จังหวัดทดลองเท่านั้น ขณะที่ผู้ว่าราชการจังหวัดดำรงตำแหน่งเป็นผู้บริหารสูงสุดของจังหวัด โปรดดูรายละเอียดใน หัวข้อ โครงสร้างของผู้ว่าราชการจังหวัด นอกจากนี้ยังกำหนดให้จังหวัดซีอีโอเป็นหน่วยงานยุทธศาสตร์ภาครัฐ (strategic government unit) มี “คณะผู้บริหารจังหวัดซีอีโอ” ทำหน้าที่กำหนดทิศทางของจังหวัดซีอีโอเหมือนคณะรัฐมนตรีซึ่งกำหนดทิศทางของประเทศ โดยมีผู้ว่าราชการจังหวัดซีอีโอเป็นหัวหน้าคณะผู้บริหารจังหวัดซีอีโอหรือทำหน้าที่เป็นนายกรัฐมนตรี

โครงสร้างของจังหวัดที่สังกัดราชการบริหารภูมิภาคและมีผู้ว่าราชการจังหวัดซีไอเป็นผู้บริหารสูงสุด



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASarakham UNIVERSITY

แผนภูมิที่ 2 โครงสร้างจังหวัดซีไอ

ที่มา : วิรัช วิรัชนิภาวรรณ. (2546 : 37)

2.4 แนวคิดของการบริหารแบบ CEO

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2546 : 53-60) ได้กล่าวว่า จากความเชื่อและข้อเท็จจริงที่ว่า การบริหารงานในระดับจังหวัดของไทย ล้มเหลว ขาดประสิทธิภาพ ขาดเอกภาพในการบังคับบัญชา ผู้ว่าราชการจังหวัดซึ่งเป็นหัวหน้าส่วนราชการในระดับจังหวัดไม่มีอำนาจในการบริหารงาน คน และเงิน มากเท่าที่ควร ดังนั้นรัฐบาลจึงได้นำการบริหารจัดการตามแนวคิด CEO มาปรับใช้ โดยเพิ่มอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในการบริหารแบบเบ็ดเสร็จเด็ดขาดให้ผู้ว่าราชการจังหวัด และเรียกว่า ผู้ว่าฯ CEO ในประเทศไทยพันตำรวจโททักษิณ ชินวัตร นายกรัฐมนตรี ได้นำ

เอาความคิดการบริหารแบบ CEO เข้ามาทดลองใช้กับผู้ว่าราชการจังหวัด 5 จังหวัด ได้แก่ จังหวัด ลำปาง จังหวัดศรีสะเกษ จังหวัดชัยนาท จังหวัดภูเก็ต และจังหวัดนครราชสีมา ผู้ว่าราชการจังหวัดทั้ง 5 นี้ จึงได้ชื่อว่า “CEO” โดยมีผู้บริหารระดับสูงให้แนวคิดเกี่ยวกับผู้ว่าราชการจังหวัดซีอีโอ ไว้หลาย ท่านดังต่อไปนี้

### 1. พ.ตท. ทักษิณ ชินวัตร

1.1 แนวคิดผู้ว่าฯ CEO ได้ให้แนวคิดไว้ว่า ไม่ใช่เรื่องพิเศษ หากแต่เพียงหาบุคคล ขึ้นเป็น “เจ้าภาพ” เพราะไม่ยอมรับผิดชอบไม่ยอมถูกตำหนิ การเป็นเจ้าภาพไม่จำเป็นต้องเป็น “One Man Show”

1.2 คำว่า CEO คือ Chief Executive Officer แปลว่า เป็นประธานคณะผู้บริหาร แสดงว่ามีผู้บริหารหลายคนมาอยู่รวมกัน แล้วมีท่านหนึ่งเป็นประธานนั่นคือ การเอาหัวหน้าส่วน ราชการทุกส่วนราชการเป็นคณะผู้บริหารแล้วผู้ว่าราชการจังหวัดเป็นประธานทั้งจังหวัดการเป็น ประธานที่ประชุม นั้น ไม่ใช่การทำหน้าที่เพียงแต่เป็นประธานของที่ประชุม เพราะจะไม่เกิด ประโยชน์อะไรในการบริหารประเทศ การชี้ให้ผลักดันพูดแต่ไม่สามารถจุดประกายความคิดชักนำ ความคิดหรือจับประเด็นของการประชุมได้ ก็ไม่เกิดประโยชน์ เพราะฉะนั้น ผู้ว่าฯ ในฐานะเป็น ประธานผู้บริหาร จำเป็นอย่างยิ่งที่จะทำหน้าที่ให้ทุกฝ่ายร่วมกันคิด ช่วยกันทำ เอายุทธศาสตร์มาวาง ร่วมกัน

### 2. ร.ต.อ. ประชัย เปี่ยมสมบูรณ์ ได้กล่าวว่าการบริหารแบบซีอีโอมี 4 องค์ประกอบคือ

2.1 การบริหารจัดการสมัยใหม่ คือ Change Agent จำเป็นต้องใช้สิ่งใหม่เข้ามาหรือ Innovation ภาษาไทยเรียกว่า “นวัตกรรม” ศัตรูที่ร้ายแรงที่สุดขององค์กรก็คือ การรักษาสถานภาพ เดิม (Status quo) ผู้บริหารระดับสูงจะต้องสร้างบรรยากาศที่กระตุ้น ส่งเสริม ให้กำลังใจและรางวัล แก่สมาชิกในองค์กรและนวัตกรรม ก็คือ ศัตรูขององค์กรที่ต้องการจะเป็นอยู่อย่างเดิม

2.2 สิ่งสำคัญของนวัตกรรมก็คือ การเรียนรู้ การบริหารองค์กรควรเป็นองค์กรของ การเรียนรู้ (Learning Organization) และต้องการให้การทำงานในแต่ละวัน คือ การเรียนรู้ การเรียน รู้สิ่งใหม่ ๆ ต้องมีงานใหม่เข้ามาด้วย นั่นคือ การบริหารการพัฒนา มีการวางแผนนำแผนไปสู่การ ปฏิบัติ การประเมินผล และปรับแผนจังหวัดทดลองในเชิงวิชาการ เรียกว่า เป็นการทดลองลักษณะ กึ่งทดลอง (Quasi-Experiment) การทดลองที่แท้จริงก็คือ การกระจายสุ่มและที่ใช้กลุ่มทดลองก็คือ การจับคู่ (Matching)

2.3 การบริหารงานแบบ CEO ไม่น่าจะกระทบต่อท้องถิ่น แต่ท้องถิ่นน่าจะได้รับประโยชน์จากสายการบังคับบัญชา การตัดสินใจ และงบประมาณที่สิ้นสุดได้ที่ตรงนี้ ที่กระทบมากที่สุด น่าจะเป็นส่วนกลางกับภูมิภาค เพราะกระทรวง ทบวง กรมต่าง ๆ ต้องมอบอำนาจให้ผู้ว่าฯ ทั้งคน เงิน โครงการ บูรณาการเข้าด้วยกัน พร้อมกับจังหวัดสามารถริเริ่มสิ่งใหม่ ที่เหมาะสมกับยุคสมัยได้

2.4 การติดตามประเมินผล (ผู้ประเมินผล)

3. นายสมคิด จาตุศรีพิทักษ์ ได้กล่าวถึงว่าการบริหารแบบซีอีโอ สรุปได้ว่า

3.1 โครงการจังหวัดทดลองแบบบูรณาการเพื่อการพัฒนา (ผู้ว่าฯ ซีอีโอ คือ หัวใจของการบริหารจัดการเพื่อก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลง (Management of Change)

3.2 ความหมายของคำว่า CEO ในบริบทของระบบของการบริหารธุรกิจภาคเอกชน หมายถึง บทบาทใน 3 ประเด็นใหญ่ ๆ คือ

3.2.1 การกำหนดภารกิจ ว่า ภารกิจของผู้ว่าราชการจังหวัดคืออะไร ซึ่งอาจมีแนวทาง ดังนี้

- 1) การสร้างความมั่นคงให้เกิดขึ้น (Wealth Creation)
- 2) การมีคุณภาพชีวิตที่ดีของประชาชน ความมั่นคงในชีวิต การศึกษา

สาธารณสุข สิ่งแวดล้อม

3.2.2 การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติอย่างได้ผล (Strategy Implementation) ซึ่งเป็นข้อที่ยากมากที่สุดจะมีมือของผู้ว่าฯ ๆ คือ

- 1) ผู้ว่าฯ ต้องจัดกองทัพให้ยืดหยุ่น คล่องตัว (Lean and mean)
- 2) ต้องเปลี่ยนวัฒนธรรมในการบริหาร (Culturalization) รับฟังความคิดเห็นของผู้เกี่ยวข้อง จะต้องทำให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ต้องเอาใจใส่โดยใช้ระบบพฤติกรรม (Performance Base) เป็นจุดเริ่มต้นในการวัด

3) ที่สำคัญที่สุดคือว่า Management of Change คือ การสื่อสารต้องเรียกประชุมให้ทุกคนเข้าใจว่า กำลังทำอะไรอยู่ มุ่งไปสู่จุดหมายใดร่วมกัน

4. นายบรรศักดิ์ อุวรรณโณได้กล่าวถึง การบริหารราชการแบบ CEO ไว้ว่า

4.1 CEO เป็นนโยบายของคณะรัฐบาลที่มุ่งให้จังหวัดเป็นหน่วยธุรกิจเชิงยุทธศาสตร์ และให้ผู้ว่าราชการจังหวัดมีอำนาจตัดสินใจแบบเบ็ดเสร็จในจังหวัดของตน โดยมีเป้าหมายคือประชาชน ให้ได้รับบริการตรงกับความต้องการของประชาชนมากที่สุด

4.2 อำนาจเดิมตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดินก็ยังคงอยู่ที่ เป็นอำนาจบริหารตามกฎหมาย การสั่งการ การอนุมัติ อนุญาต ให้สัมปทาน อำนาจอนุมัติงบประมาณ บริหารงานบุคคล รวมทั้งอำนาจของรัฐวิสาหกิจในการบริหารอนุมัติเงินงบประมาณ การบริหารงานบุคคล เป็นเรื่องที่ต้องให้ความสำคัญ

4.4 การมอบอำนาจจะต้องมีการมอบอำนาจระดับสูงลงไปตั้งแต่อำนาจรัฐมนตรี อำนาจของปลัดกระทรวง อำนาจของคณะกรรมการตามกฎหมาย แต่ละชุดต้องศึกษาพิจารณา กฎหมายให้ละเอียด มิฉะนั้นผู้ว่าราชการจังหวัดที่เป็นผู้บริหารสูงสุดตาม CEO จะทำงานไม่ได้

4.4 บทบาทผู้ว่าราชการจังหวัดในฐานะ CEO มี 6 ประการ ดังนี้

4.4.1 เป็นผู้วางแผนยุทธศาสตร์ (strategic plan) เป็นผู้นำการวางแผนยุทธศาสตร์จังหวัด ต้องแปรเปลี่ยนจากแผนปัจจุบัน เป็นแผนยุทธศาสตร์จังหวัด มีระยะเวลา ตัวชี้วัด ที่เรียกว่า ผลผลิต นับขึ้นได้ มีผลลัพธ์ (outcome) ชัดแจ้ง เมื่อทำไปแล้วก่อให้เกิดอะไร รวมทั้งผลกระทบด้วย ทั้งหมดนี้จะต้องถูกนำไปพิจารณา เพื่อของงบประมาณ เป็นแผนกลยุทธ์ของหน่วยงาน ที่สอดคล้องกับแผนพัฒนาจังหวัด 5 ปี แต่เป็นแผนกลยุทธ์รายปีที่ถอดเอาตัวแผนยุทธศาสตร์ของจังหวัดนั่นเอง มาทำเป็นรายปี

4.4.2 เป็นผู้สร้างแรงจูงใจ (Inspiration) และเป็นผู้ให้กำลังใจ (Encourage) ผู้ว่าราชการจังหวัดในฐานะผู้บริหารสูงสุด จะต้องลงมือทำเองน้อยที่สุด ต้องสร้างแรงจูงใจให้คนอยากทำ ให้กำลังใจ ความเป็นแบบอย่างที่ดี ส่วนการให้ความเชื่อใจและการให้อำนาจ (Empowerment) สำคัญมากที่สุด ถ้าให้อำนาจเขาแล้วต้องคอยให้กำลังใจ สร้างแรงจูงใจ แล้วคอยฝึกสอนหรือ “coach” ให้แก้ปัญหาให้ เพราะฉะนั้น การให้อำนาจแล้วก็ให้ความเชื่อใจ จะลดภาระงานของผู้ว่าราชการจังหวัด แล้วจะสามารถถอนตัวออกจากผู้ปฏิบัติ (operator) มาเป็นผู้วางแผนแทน

4.4.3 ต้องสร้างความเป็นหุ้นส่วน (partnership) จะต้องมีการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder Analysis) ต้องรู้ว่าเขาอยากได้อะไร มีจุดอ่อน จุดแข็งตรงไหน จะเชื่อมเข้าอย่างไร ภาคธุรกิจเอกชนที่อยู่ในจังหวัด ซึ่งเป็นตัวจักรสำคัญอีกอันหนึ่ง ภาคประชาสังคม (NGO) ทั้งหลาย จะเป็นกลไกตัวหนึ่งที่มาตรวจสอบ และสร้างความเข้มแข็งให้กับภาครัฐ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ย่อมหนีไม่พ้นที่จะต้องทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิด ผู้นำระดับจังหวัดอื่น ๆ สถาบันวิชาการ รวมทั้งองค์กรตรวจสอบทั้งหลายที่มีขึ้นตามรัฐธรรมนูญและกฎหมายจะเป็นไปไม่ได้ ถ้าผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชา ยังคิดแบบเดิม ฉะนั้น ผู้บริหารลักษณะการสร้างความเป็นหุ้นส่วน จะต้องบริหารแบบเพื่อนร่วมงานเท่ากัน ฟังมากกว่าพูด

4.4.4 มีหน้าที่ติดตาม (Follow up) และช่วยแก้ปัญหา (Problem Solving) ระบบการรายงานผลงานและงบประมาณรายเดือน จำเป็นต้องคิดขึ้น การรายงานของราชการเป็นรายงานเอกสารที่ไม่น่าสนใจ จะมีผลต่อเมื่อมีการกล่าวถึงกัน ปฏิสัมพันธ์กันระหว่างผู้รายงานและผู้รับรายงาน แล้วปฏิสัมพันธ์กันไม่ใช่เชิงจับผิด ต้องดูว่าที่ใช้ไม่ได้ เพราะมีปัญหาอะไร งบประมาณตรงนี้ถึงติดขัด จะช่วยแก้ปัญหาได้อย่างไร

4.4.5 เป็นผู้รับฟังผู้บริหาร หรือประชาชน (Customer Oriented) มีระบบปรับทัศนะข้าราชการในการให้บริการและตอบคำถาม ระบบที่ให้ประชาชนร้องทุกข์ และตอบข้อร้องทุกข์ทุกข้อร้องทุกข์ น่าจะมีขึ้น มีระบบรับฟังความคิดเห็นในเรื่องต่าง ๆ การปรึกษาหารือ (Consultation) กับผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มต่าง ๆ ไม่ใช่เรื่องเสียหาย เพราะอำนาจตัดสินใจยังเป็นของผู้ว่าราชการจังหวัด ตามกฎหมายระเบียบวิธีปฏิบัติราชการทางปกครอง แต่จะได้ข้อมูลเพื่อเตรียมการประกอบการตัดสินใจ แก้ปัญหาอย่างไร มีระบบสำรวจความพึงพอใจของประชาชน

4.4.6 การส่งเสริมการตรวจเชิงสร้างสรรค์ มีคณะกรรมการติดตามและประเมินผลระดับจังหวัด ในคณะกรรมการนี้องค์ประกอบให้หลากหลาย แต่ไม่ต้องมาก และให้เน้นระบบการตรวจสอบแบบ PMA ดูผลงาน ไม่ใช่ตัวบุคคล ทำตามแผนกลยุทธ์ได้หรือไม่ มีกระบวนการบริหารจัดการอย่างไร กระจายอำนาจอย่างไร สร้างความเข้มแข็งอย่างไร เป็นการบริหารจัดการที่ดี (Good Management) หรือไม่ แล้วทั้งหมดนี้ต้องทำแบบ (Positive Mental Attitude) ไม่ใช่เพื่อจับผิด แต่เพื่อปรับปรุงระบบการบริหรนั้นให้ดียิ่งขึ้น

สรุปได้ว่า แนวคิดของการบริหารแบบซีไอโอ หมายถึง การมีผู้บริหารที่มีอำนาจเบ็ดเสร็จที่จะทำหน้าที่ทำให้ทุกฝ่ายร่วมกันคิด ช่วยกันทำมีการวางแผน นำแผนไปสู่การปฏิบัติอย่างได้ผล มีระบบการรับฟัง ความคิดเห็นในเรื่องต่าง ๆ การศึกษาหารือกับผู้มีส่วนได้เสีย กลุ่มต่าง ๆ และมีระบบสำรวจความพึงพอใจประชาชน การกระจายอำนาจ การสร้างความเข้มแข็ง การบริหารจัดการที่ดี มีคณะกรรมการติดตามและประเมินผล เพื่อคุณภาพชีวิตที่ดีของประชาชน ความมั่นคงในชีวิต การศึกษา สาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม

### 3. การพัฒนาจังหวัดของผู้ว่าราชการว่าด้วยการบริหารแบบ CEO

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2546 : 68-70) ได้กล่าวว่าผู้ว่าราชการจังหวัดซีไอโอในการบริหารราชการจังหวัดแบบบูรณาการเพื่อการพัฒนานอกจากมีอำนาจหน้าที่เช่นเดียวกับผู้ว่าราชการจังหวัดตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534 มาตรา 57 แล้ว คณะรัฐมนตรียังมี



มติให้ผู้ราชการจังหวัดซีอีโอมีอำนาจหน้าที่แบบเบ็ดเสร็จเด็ดขาดในการบริหารงานในระดับจังหวัด  
อีก 3 ฐานะ คือ

1. ในฐานะเป็นผู้ชี้นำเชิงยุทธศาสตร์ (strategic Leadership)

1.1 ทำหน้าที่ในการนำยุทธศาสตร์ของชาติ (National Agenda) ไปกำหนดเป็นวาระ  
ของพื้นที่ (Area Agenda)

1.2 นำปัญหาและความต้องการของพื้นที่ที่กำหนดเป็นแนวทางริเริ่มเพื่อแก้ไข  
ปัญหาและพัฒนาพื้นที่ (Area Initiative) เพื่อใช้เป็นเป้าหมายการทำงานร่วมกันของทุกภาคส่วนใน  
พื้นที่

1.3 กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จที่สะท้อนให้เห็นเป้าหมาย วิธี และผลการทำงาน

2. ในฐานะเป็นผู้ประสานเชิงกลยุทธ์และผู้สนับสนุน (strategic coordinator and  
facilitator)

2.1 ทำหน้าที่อำนวยความสะดวกการทำงานของทุกภาคส่วนให้ปฏิบัติตามยุทธ  
ศาสตร์ที่ได้กำหนดขึ้น

2.2 ให้การสนับสนุนแก้ไขปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการทำงาน ตลอดจน  
สนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้ในการทำงาน

2.3 สร้างระบบสนับสนุนเพื่อสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น  
เพื่อทำหน้าที่ในการให้บริการพื้นฐานแก่ประชาชนและพัฒนาท้องถิ่น ได้อย่างมีประสิทธิภาพและ  
ประสิทธิผล

3. ในฐานะเป็นผู้ปฏิบัติ (implementation)

3.1 ทำหน้าที่ในการเสริมสร้างระบบบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล  
ในการทำงาน รวมทั้งกำกับดูแลการทำงานของระบบบริหารจัดการดังกล่าว

3.2 พัฒนาความรู้ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติที่จำเป็นให้กับผู้ปฏิบัติของระบบ  
บริหารจัดการในด้านต่าง ๆ

3.3 เสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้กับผู้ปฏิบัติ

นอกจากข้างต้นแล้ว เพื่อให้การบริหารราชการจังหวัดแบบบูรณาการเพื่อการพัฒนาเป็น  
ไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ได้มีการสนับสนุนการปฏิบัติงาน โดยมอบอำนาจจากส่วน  
กลางให้จังหวัดซีอีโอและผู้ว่าราชการจังหวัดซีอีโอ ดังนี้

1. มอบอำนาจด้านการวินิจฉัย สั่งการ พิจารณา อนุมัติ อนุญาต โดยให้ผู้ว่าราชการจังหวัดซีอีโอพิจารณาเสนอขอความต้องการให้กรมต่าง ๆ พิจารณามอบหมายอำนาจให้เป็นการเฉพาะเรื่องพร้อมกับมอบอำนาจด้านการพิจารณาสั่งการ อนุมัติ อนุญาต ให้ผู้ว่าราชการจังหวัดซีอีโอ ให้สามารถวินิจฉัยสั่งการ กำกับดูแล บังคับบัญชาข้าราชการส่วนภูมิภาคได้อย่างมีเอกภาพครอบคลุมครบวงจร และทันต่อเหตุการณ์ โดยผู้ว่าราชการจังหวัดซีอีโอต้องรับรู้การปฏิบัติงานของกรมต่าง ๆ ที่กระจัดกระจายอยู่ในจังหวัดซีอีโอเพื่อป้องกันการปฏิบัติงานซ้ำซ้อน และมีอำนาจสั่งแก้ไขปัญหาได้อย่างเต็มที่ ทั้งนี้ เดิมผู้ว่าราชการจังหวัดไม่อาจเข้าไปสั่งการได้ เพราะไม่มีอำนาจบังคับบัญชาข้าราชการของหน่วยงานที่ขึ้นตรงต่อกรมต้นสังกัด
2. มอบอำนาจด้านการบริหารงานบุคคล ผู้ว่าราชการจังหวัดซีอีโอมีอำนาจในการแต่งตั้งโยกย้าย เลื่อนขั้นเงินเดือน หรือลงโทษข้าราชการในส่วนภูมิภาค ดังนี้
  - 2.1 ข้าราชการตั้งแต่ระดับ 8 ลงมา ที่ไม่ใช่หัวหน้าส่วนราชการ
  - 2.2 โยกย้ายตำรวจระดับผู้บังคับการลงมา
  - 2.3 โยกย้ายภายในจังหวัดซีอีโอ หรือเสนอข้ามจังหวัดได้
  - 2.4 เลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการในจังหวัดซีอีโอ 1.5 ขั้น หรือ 2 ขั้นได้
  - 2.5 ลงโทษทางวินัยข้าราชการในจังหวัดซีอีโอได้
3. มอบอำนาจด้านการบริหารงบประมาณ ให้ผู้ว่าราชการจังหวัดซีอีโอสามารถแก้ไขปัญหาริหารการพัฒนา และบูรณาการการพัฒนาระหว่างหน่วยงานของจังหวัดซีอีโอได้อย่างแท้จริง โดยกรมต่าง ๆ ที่อยู่ในจังหวัดไม่ว่าจะสังกัดหน่วยงานใด ต้องขึ้นงบประมาณไปที่ผู้ว่าราชการจังหวัดซีอีโอ และให้ผู้ว่าราชการจังหวัดซีอีโอสามารถใช้จ่ายงบประมาณเหลือจ่ายได้ภายใต้แผนงานเดิมของกรม / กระทรวงเจ้าสังกัด เช่นนี้ เป็นการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมที่กรมบางกรมต้องขึ้นงบประมาณของตนเข้าสู่ส่วนกลาง และผู้ว่าราชการจังหวัดทำหน้าที่เพียงเสนอบประมาณต่อกระทรวงที่เกี่ยวข้องตามโครงการหรือแผนพัฒนาจังหวัด แล้วรายงานให้กระทรวงมหาดไทยทราบเท่านั้น
4. พัฒนาระบบฐานข้อมูลของจังหวัดซีอีโอ ให้มีข้อมูลปัญหาและศักยภาพทางการพัฒนาของจังหวัดซีอีโอที่สามารถแสดงให้เห็นสภาพข้อมูลพื้นฐานที่จำเป็นทางการบริหาร จุดอ่อน จุดแข็ง ข้อจำกัด และโอกาสทางการพัฒนา ตลอดจนนำเทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่เข้ามาใช้ประกอบการดำเนินการ

5. เพิ่มประสิทธิภาพของสำนักงานจังหวัดซีอีโอ เพื่อให้ทำหน้าที่เป็นฝ่ายช่วยอำนวยความสะดวกในการจัดทำระบบฐานข้อมูล ระบบการวางแผนเพื่อการแก้ไขปัญหา และการบริหารการพัฒนาของจังหวัดซีอีโอ ตลอดจนระบบการติดตามและประเมินผล

3.1 ยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัดมหาสารคามแบบบูรณาการ



แผนภูมิที่ 3 ยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัดมหาสารคามแบบบูรณาการ

ที่มา : สำนักงานจังหวัดมหาสารคาม (2548 : 93-96)

### 3.2 วิสัยทัศน์ของจังหวัดมหาสารคามกับการพัฒนาจังหวัดแบบ CEO

เมืองการศึกษาพัฒนาทรัพยากรบุคคลแหล่งผลิตผลเกษตรปลอดภัยจากสารพิษ และ  
ผลิตภัณฑ์ชุมชน (OTOP) ชั้นนำ

ตารางที่ 1 ประเด็นยุทธศาสตร์จังหวัด

ประเด็นยุทธศาสตร์	ผู้รับผิดชอบหลัก	ผู้รับผิดชอบร่วม
1. สร้างสังคมแห่งการเรียนรู้และศูนย์กลางวัฒนธรรม	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 1	*มมส. / สถาบันราชภัฏ / วิทยาลัยเทคนิค / วิทยาลัยอาชีววะ / วิทยาลัยเกษตร / หน่วยงานสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ / สังกัดกระทรวงแรงงาน/สังกัดกระทรวงมหาดไทย / สังกัดกระทรวงคมนาคม / เทศบาลเมือง / สังกัดกระทรวงวัฒนธรรม และหน่วยเกี่ยวข้องทุกหน่วย
2. ส่งเสริมให้เป็นแหล่งผลิตและจำหน่ายสินค้าเกษตรปลอดภัยจากสารพิษ	สำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัดมหาสารคาม	*โครงการชลประทาน / สถานีพัฒนาที่ดิน / เกษตรจังหวัด / ปศุสัตว์จังหวัด / ประมงจังหวัด / สหกรณ์จังหวัด / พาณิชย / ธกส. / หอการค้า / สภาอุตสาหกรรม / รวมทั้งหน่วยงานอื่น ๆ ในสังกัดกระทรวงเกษตรและหน่วยที่เกี่ยวข้องทุกหน่วย
3. ส่งเสริมสินค้าและผลิตภัณฑ์ชุมชนให้สามารถแข่งขันได้	สำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดมหาสารคาม	*สนง.อุตสาหกรรม / สนง.เกษตรจังหวัด / สนง.สาธารณสุข / สถาบันราชภัฏ มค. / มมส. / สนง.พาณิชยจังหวัด / ศูนย์การท่องเที่ยวจังหวัด / วิทยาลัยอาชีวศึกษา / ประชาสัมพันธ์จังหวัด / สภาอุตสาหกรรม และหน่วยที่เกี่ยวข้องทุกหน่วย
4. การสร้างชุมชนเข้มแข็ง	ที่ทำการปกครองจังหวัดมหาสารคาม	*ท้องถิ่นฯ / สนง.พัฒนาชุมชน / เกษตรและสหกรณ์ฯ / สังกัดกระทรวงสาธารณสุข / ภ.จว. มค. / องค์กรเอกชน / สังกัดกระทรวงยุติธรรม และหน่วยที่เกี่ยวข้องทุกหน่วย

### 3.3 ประเด็นยุทธศาสตร์ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 1

ตารางที่ 2 ประเด็นยุทธศาสตร์การปฏิบัติตามคำรับรอง

ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issues)	ยุทธศาสตร์ (Strategic)	โครงการ
1. สร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ และศูนย์ กลางวัฒนธรรม	1.1 การสร้างโอกาสให้กับ ประชาชนสามารถเข้าถึงการ บริการทางการศึกษาทั้งใน และนอกระบบการศึกษา	1.1.1 โครงการจัดตั้งศูนย์ ICT ดักสิลามหาสารคาม 1.1.2 โครงการจัดทำแผน แม่บทการพัฒนาบึงกุย (สระคืออีสาน)
	1.2 พัฒนาและเสริมสร้าง บรรยากาศของสภาพแวด ล้อมให้เอื้อประโยชน์ต่อการ เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้	1.2.1 โครงการพัฒนาเมือง นำอยู่เพื่อจัดการศึกษาที่มี คุณภาพ
	1.3 สนับสนุนและส่งเสริม การศึกษาเพื่อพัฒนากำลัง แรงงานให้มีความรู้ทักษะ ในวิชาชีพ เพื่อเสริมสร้าง ภาวะการแข่งขันและเป็น การเพิ่มรายได้ให้กับประชา ชน	1.3.1 โครงการการพัฒนา ศักยภาพกำลังแรงงานเพื่อ การแข่งขัน

### 3.4 คำรับรองการปฏิบัติราชการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 1 ประจำปีงบประมาณ 2548

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 1 ได้รับการคัดเลือกจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้เป็นเขตนำร่องในการใช้ระบบควบคุมเชิงประจักษ์ (Visual Control) ร่วมกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชียงใหม่ เขต 2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุโขทัย เพื่อทดลองใช้โปรแกรมในการติดตามผลตัวชี้วัดต่าง ๆ ให้เห็นผลถึงสถานศึกษาในสังกัด ซึ่งจะต้องรายงานผลการปฏิบัติราชการในรอบ 12 เดือน (ครั้งสุดท้าย) เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจร่วมกัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 1 จึงได้จัดการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อรายงานผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการปีงบประมาณ 2548 และได้จัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2548 ในกลุ่มปฏิบัติราชการระดับทำทหาย โดยเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้ให้ความเห็นชอบลงนามในคำรับรองการปฏิบัติราชการแล้ว ตั้งแต่วันที่ 10 มิถุนายน 2548 และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 1 ได้แต่งตั้งคณะทำงานเพื่อจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ( กลุ่มปฏิบัติราชการในระดับทำทหาย) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2548 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 1 ปฏิบัติงานให้บรรลุตามตัวชี้วัดแต่ละตัวอย่างมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานสนับสนุนตัวชี้วัดต่าง ๆ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 1 ได้ดำเนินการให้ กลุ่ม /หน่วย ได้กำกับ ดูแล ตัวชี้วัดที่รับผิดชอบผ่านการรายงานทางสถานศึกษา ซึ่งสถานศึกษาทุกแห่งได้รายงานผลในรอบระยะเวลา 9 เดือน ตามแบบรายงานประเมินตนเอง (Sar Card) เพื่อสรุปเป็นภาพรวมของเขตพื้นที่การศึกษา มี 4 มิติดังนี้ คือ

#### มิติที่ 1 ด้านประสิทธิผลตามยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย

1. ประชากรวัยเรียนการศึกษาภาคบังคับ (9 ปี) หรือเทียบเท่า
2. ประชากรวัยเรียนที่ได้รับการศึกษาระดับประถมศึกษาถึงอุดมศึกษา
3. ผู้ด้อยโอกาสประเภทต่าง ๆ ที่ได้รับการศึกษา
4. การประเมินความถนัดทางการเรียน (SAT : Scholastic Aptitude Test) ของผู้เรียนระดับการศึกษามัธยมศึกษาปีที่ 6 แยกตามสังกัด
5. ผู้เรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ผ่านเกณฑ์การประเมินระดับชาติ ที่มีผลการประเมินในระดับพอใช้และดี
6. เด็กและเยาวชนที่กำลังศึกษาอยู่ ให้ความสนใจติดตามคำพิพากษาของศาล
7. สถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีการกำหนดสาระของหลักสูตรให้สอดคล้องกับหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตาม พรบ.การศึกษาแห่งชาติ



8. สถานศึกษาในสังกัดได้รับการประเมินคุณภาพภายนอกระดับดี
9. ผู้เรียนที่ผ่านเกณฑ์คุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามหลักสูตรการศึกษา  
ขั้นพื้นฐาน
10. ของสถานศึกษาที่มีระบบดูแลช่วยเหลือผู้เรียน ได้แก่ โรงเรียนขยายโอกาส  
และโรงเรียนประถมศึกษา
11. การจัดทำมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน และการติดตามประเมินการใช้  
หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน
12. สถานศึกษาในสังกัดจัดให้มีระดับการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาให้  
เป็นไปตาม พระราชบัญญัติการศึกษา
13. สถานศึกษามีสื่อการเรียนรู้ตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานใน 5 กลุ่ม  
สาระการเรียนรู้ (คณิต, วิทยาศาสตร์, ไทย, อังกฤษ และสังคม)
14. สถานศึกษาใช้กระบวนการ พัฒนาผู้เรียน โดยส่งเสริมการใช้ ICT เพื่อการ  
เรียนรู้
15. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจัดทำ website และเชื่อมโยง DOC และ Visual  
Control
16. โรงเรียนขนาดเล็กได้รับการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการ
17. ผู้เรียนได้รับการส่งเสริมความเป็นเลิศและพัฒนาอัจฉริยภาพ

มติที่ 2 ด้านคุณภาพการให้บริการ การป้องกันและปราบปรามการทุจริตและ  
ประพฤติมิชอบ ประกอบด้วย

1. ความพึงพอใจผู้รับบริการ
2. การดำเนินการตามมาตรการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติ

มิชอบ

มติที่ 3 ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ ประกอบด้วย

1. การลดค่าใช้จ่ายของงบประมาณที่สามารถประหยัดได้
2. การลดระยะเวลาการให้บริการ
3. การลดรอบระยะเวลาของขั้นตอนการปฏิบัติราชการ
4. ใช้เทคโนโลยีและอำนาจนิติบุคคล

#### มิตินี้ 4 ด้านการพัฒนาองค์กร ประกอบด้วย

1. การบริหารความรู้ในองค์กร
2. การดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการในการพัฒนาระบบบริหารความรู้
3. การจัดการสารสนเทศ
4. คุณภาพของระบบสารสนเทศ
5. การใช้ประโยชน์ระบบสารสนเทศ
6. คุณภาพของการจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงของส่วนราชการ
7. ผลสำเร็จในการจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง
8. คุณภาพของข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง

สรุปได้ว่า คำรับรองการปฏิบัติราชการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 1 นั้นเป็นการรายงานผลการปฏิบัติราชการของสถานศึกษาในสังกัดที่ได้ปฏิบัติราชการ การดำเนินงานตามประเด็นยุทธศาสตร์ 4 มิตินี้คือ มิติด้านประสิทธิผลตามยุทธศาสตร์ มิติด้านคุณภาพ การให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการและ มิติด้านการพัฒนาองค์กร เพื่อสรุป เป็นภาพรวมของเขตพื้นที่การศึกษาว่า ได้ปฏิบัติงานบรรลุตามตัวชี้วัดของมิตินี้แต่ละด้านอย่างมี ประสิทธิภาพโดยระบบควบคุมเชิงประจักษ์ ให้กับการพัฒนาจังหวัดแบบ CEO

#### 4. ขอบข่ายภารกิจการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ขอบข่ายการบริหารสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษามีรายละเอียดในเรื่องต่างๆ ดังนี้ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546 : 32)

1. ด้านวิชาการ ได้แก่เรื่อง
  - 1.1 การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
  - 1.2 การพัฒนากระบวนการเรียนรู้
  - 1.3 การวัดผล ประเมินผล และการเทียบโอนผลการเรียน
  - 1.4 การประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา
  - 1.5 การพัฒนาและใช้สื่อ เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา
  - 1.6 การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้
  - 1.7 การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา
  - 1.8 การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัวยุทธศาสตร์

หน่วยงานและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

- 1.9 การนิเทศการศึกษา
- 1.10 การแนะแนว การศึกษา
- 1.12 การส่งเสริม ความรู้ทางวิชาการแก่ชุมชน
- 1.13 การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่นๆ
2. ด้านงบประมาณ ได้แก่เรื่อง
  - 2.1 การจัดตั้งงบประมาณ
  - 2.2 การจัดสรรงบประมาณ
  - 2.3 การตรวจสอบ ติดตามและประเมินประสิทธิภาพการใช้จ่ายงบประมาณ
  - 2.4 การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา
  - 2.5 การบริหารการเงิน
  - 2.6 การบริหารบัญชี
  - 2.7 การบริหารพัสดุและสินทรัพย์
3. ด้านบริหารงานบุคคล ได้แก่เรื่อง
  - 3.1 การวางแผนอัตรากำลัง
  - 3.2 การกำหนดตำแหน่งและวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
  - 3.3 การเกลี้ยอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
  - 3.4 การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง
  - 3.5 การย้ายข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
  - 3.6 การเปลี่ยนแปลงสถานภาพทางวิชาชีพ
  - 3.7 เงินเดือนและค่าตอบแทน
  - 3.8 การเลื่อนขั้นเงินเดือน
  - 3.9 การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
  - 3.10 การลาศึกษาต่อ
  - 3.11 การประเมินผลการปฏิบัติงาน
  - 3.12 การส่งเสริมและยกย่องเชิดชูเกียรติ
  - 3.13 มาตรฐานวินัยสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
  - 3.14 การดำเนินการทางวินัยและการลงโทษข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (รวมทั้งเรื่องการสั่งพักราชการและให้ออกจากราชการไว้ก่อน)
  - 3.15 การรายงานการดำเนินการทางวินัยและการลงโทษ

- 3.16 การอุทธรณ์ การร้องทุกข์
- 3.17 การออกจากราชการ
- 3.18 การขอรับใบอนุญาตและการขอต่อใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ
- 3.19 งานทะเบียนประวัติวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษา
- 3.20 งานยกเว้นคุณสมบัติ
- 4. งานด้านการบริหารทั่วไป ได้แก่เรื่อง
  - 4.1 งานเลขานุการคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
  - 4.2 การพัฒนาระบบและสารสนเทศ
  - 4.3 การประสานงานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา
  - 4.4 การวางแผนการศึกษา
  - 4.5 งานวิจัยและพัฒนาเพื่อแผนการศึกษา
  - 4.6 การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร
  - 4.7 การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน
  - 4.8 งานเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา
  - 4.9 การดำเนินงานด้านธุรการ
  - 4.10 การอำนวยความสะดวกด้านบุคลากร
  - 4.11 การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม
  - 4.12 การจัดทำสำเนาโน้ตบุ๊กเรียน
  - 4.13 การรับนักเรียน
  - 4.14 การจัดตั้ง ยุบ รวม เลิก สถานศึกษา
  - 4.15 การระดมทรัพยากรสถานศึกษา
  - 4.16 การส่งเสริมกิจการนักเรียน
  - 4.17 การประชาสัมพันธ์งานสถานศึกษา
  - 4.18 การส่งเสริม สนับสนุน และประสานการจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา
    - 4.19 งานประสานราชการกับส่วนภูมิภาค ท้องถิ่น เขตพื้นที่การศึกษา
    - 4.20 งานติดต่อ ตรวจสอบ ประเมินผล และรายงานการพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษา
      - 4.21 การจัดระบบควบคุมภายในหน่วยงาน

- 4.22 การส่งเสริมสนับสนุนด้านวิชาการ ประมาณบุคลากรและบริหารทั่วไป  
 4.23 การส่งเสริมและประสานงานการศึกษาในระบบ นอกกระบวนและอัธยาศัย  
 4.24 ความส่งเสริมสนับสนุนและประสานการศึกษาหาบุคลากร ชุมชน

องค์กร หน่วยงานและสถาบันลำดับอื่นที่จัดการศึกษา

- 4.25 งานที่ไม่ระบุไว้ในงานอื่น

สรุปได้ว่า การดำเนินงานของสถานศึกษา จะต้องอาศัยการมอบอำนาจจากเลขาธิการ คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน หรือจากส่วนกลางอื่นซึ่งประกอบด้วยการบริหารงาน วิชาการ การบริหารงานบุคคล การบริหารงานงบประมาณ และการบริหารงานงานทั่วไป แต่มีหลายเรื่องที่ สถานศึกษาจะสามารถดำเนินการได้เลย เช่น การดำเนินการเกี่ยวกับการจัดทำข้อมูลให้เป็นระบบ ซึ่งได้แก่ข้อมูลด้านทรัพย์สิน ด้านบุคลากร หรือด้านอื่นๆ ไป

## 5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาเรื่องความคิดเห็นของบุคลากรต่อการใช้ระบบราชการแบบ CEO ใน สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 1 จากการตรวจเอกสารและ รายงานการวิจัยที่เกี่ยวข้อง ปรากฏว่ามีผู้ทำการศึกษาวิจัยในเรื่องดังกล่าวจำนวนน้อย เนื่องจากเป็น เรื่องใหม่ อย่างไรก็ตามผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้างานวิจัยที่มีความใกล้เคียงกับการศึกษาดังกล่าวดังนี้

### 5.1 งานวิจัยในประเทศ

บวรศักดิ์ อุวรรณโณ (2541 : 2542) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การสร้างธรรมาภิบาล (Good Governance) ในสังคมไทย การศึกษาวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาความหมายและ ลักษณะของ “ธรรมาภิบาล” ทั้งตามแม่บทความคิดแบบสากล และแม่บทความคิดของสังคมไทย 2) แสดงความสัมพันธ์ระหว่างประชาธิปไตย ธรรมาภิบาล และการพัฒนาที่ยั่งยืน 3) สำรวจสภาพ ปัญหา “ธรรมาภิบาล” ในสังคมไทยในอดีต และการแก้ปัญหาดังกล่าวโดย “ธรรมาภิบาล” โครงสร้างของรัฐธรรมาญฉบับปัจจุบันและ 4) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการสร้าง “ธรรมาภิบาล” แบบสากลในสังคมไทย ซึ่งมีแนวความคิดแบบธรรมาภิบาลดั้งเดิมอยู่ว่าสอดคล้องหรือขัดแย้งกัน อย่างไร ทั้งนี้เพื่อเสนอแนวทางในการสร้างธรรมาภิบาลให้เกิดขึ้นได้อย่างแท้จริงในสังคมไทย การศึกษาวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ และเป็นการศึกษาเชิงเอกสาร ผลการวิจัยพบว่า รัฐธรรมนูญ ฉบับใหม่ซึ่งเป็นฉบับที่ประชาชนมีส่วนร่วมในกระบวนการร่างมากที่สุดเท่าที่เคยมีมา เป็นรัฐธรรมนูญ ที่วางรากฐานให้แนวคิดเรื่อง “ธรรมาภิบาลสากล” สามารถพัฒนาขยายผลต่อไปได้ทั้งในด้านเป้า

หมายเหตุการบริหารจัดการสังคม โครงสร้างและกระบวนการบริหารสังคม และสาระของการบริหารจัดการนั้น นอกจากนั้นพบว่าระดับการเป็นประชาธิปไตยที่เพิ่มขึ้นก็ดี ระดับธรรมเนียมปฏิบัติที่เพิ่มขึ้นก็ดี ย่อมส่งผลบวกให้เพิ่มระดับของการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมไทยไปด้วย อย่างไรก็ตามรัฐธรรมนูญและรากฐานของธรรมาภิบาลสากลยังประสบปัญหาสำคัญ คือ ระบบวัฒนธรรมเชิงอุปถัมภ์ที่ฝังรากลึกมาแต่โบราณ ทำให้สังคมไทยในความเป็นจริงยังมีลักษณะเป็น “ประชาธิปไตยอุปถัมภ์” และ “ทุนนิยมอภิสิทธิ์” ที่เป็นเช่นนี้เพราะภาครัฐ ภาคธุรกิจเอกชน และประชาชนผู้มีสิทธิ์เลือกตั้งยังคงอยู่ในวัฒนธรรมอุปถัมภ์

**ธนพร ศรียากุล (2543 : บทคัดย่อ)** ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาการยอมรับแนวคิดเรื่องวิธีการปกครองที่ดีมาใช้ในองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า แนวคิดเรื่องวิธีการปกครองที่ดีนั้นยังมีความเข้าใจหลากหลายขึ้นอยู่กับแนวคิดพื้นฐานของแต่ละบุคคลหรือกลุ่ม แต่โดยทั่วไปแล้วทุกกลุ่มมีความเห็นร่วมกันเกี่ยวกับองค์ประกอบของวิธีการปกครองที่ดีว่าประกอบด้วยหลักการสำคัญอย่างน้อย 3 ประการ คือ หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความโปร่งใส สำหรับองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทยนั้นสาเหตุที่ทำให้เกิดการยอมรับวิธีการปกครองที่ดีตามแนวทางของเสรีนิยม ซึ่งมุ่งเน้นไปที่การแข่งขันเสรีว่า จะนำประโยชน์สูงสุดต่อผู้บริโภคมาใช้เป็นเครื่องมือในการดำเนินงานเพื่อที่จะได้สามารถปรับองค์กรให้เข้ากับบริบทแวดล้อมที่สำคัญ 3 ประการ คือ 1) วิกฤตทางเศรษฐกิจปี พ.ศ. 2540 2) กระแสเรียกร้องให้ปฏิรูปการเมือง โดยเฉพาะหลังเหตุการณ์เดือนพฤษภาคม พ.ศ. 2535 เป็นต้นมาและ 3) แรงกดดันจากองค์การการค้าโลกในกระแสโลกาภิวัตน์

**สมชาติ ธีรพลกุล (2543 : บทคัดย่อ)** ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารจัดการที่ดีและความสัมพันธ์แบบอุปถัมภ์กับระบอบและประชาธิปไตย : ศึกษากรณีทัศนคติของพนักงานการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า พนักงานการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย มีทัศนคติต่อการบริหารจัดการที่ดีความสัมพันธ์แบบอุปถัมภ์และระบอบประชาธิปไตยอยู่ในระดับปานกลาง ระดับต่ำแห่งไม่มีความสัมพันธ์กับทัศนคติเรื่องการบริหารจัดการที่ดี และความสัมพันธ์แบบอุปถัมภ์แต่อาชญากรรมมีความสัมพันธ์กับทัศนคติดังกล่าว ทัศนคติต่อการบริหารจัดการที่ดีมีความสัมพันธ์ทางบวกกับทัศนคติต่อระบอบประชาธิปไตย ทัศนคติต่อการบริหารจัดการที่ดีและทัศนคติต่อระบอบประชาธิปไตย มีความสัมพันธ์ทางลบกับทัศนคติต่อความสัมพันธ์แบบอุปถัมภ์

**กัลยา เนติประวัติ (2544 : บทคัดย่อ)** ได้ศึกษาเรื่อง การยอมรับรูปแบบการจัดองค์การทางสังคมแบบใหม่ตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี ในองค์การภาครัฐ : ศึกษากรณีสำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ผลการวิจัยพบว่า ข้าราชการในสังกัดสำนักงาน



ปลัดกระทรวงสาธารณสุขที่ปฏิบัติงานในส่วนกลางมีระดับการยอมรับรูปแบบการจัดองค์การทางสังคมแบบใหม่ตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีในระดับสูง สำหรับปัจจัยต่าง ๆ ซึ่งได้แก่ อายุ ตำแหน่งงาน ระดับการศึกษาระยะเวลาการปฏิบัติงาน และความรู้ความเข้าใจในหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีนั้นผลจากการศึกษาพบว่ามีความสัมพันธ์กับการยอมรับรูปแบบการจัดองค์การทางสังคมแบบใหม่ขณะที่เพศไม่มีความสัมพันธ์กับการยอมรับดังกล่าว

**สิริกัญญา เหล่างาม (2545 : บทคัดย่อ)** ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความคิดเห็นของพนักงานคุมประพฤติที่มีต่อการนำระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีไปใช้ในการบริหารงานของกรมคุมประพฤติ ผลการวิจัยพบว่า ในภาพรวมพนักงานคุมประพฤติส่วนใหญ่มีความไม่แน่ใจต่อการนำระเบียบระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีไปใช้ในการปฏิบัติงานของกรมคุมประพฤติ แต่เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายด้านแล้ว พบว่า พนักงานคุมประพฤติเห็นด้วยต่อการนำหลักคุณธรรมหลักความโปร่งใส และหลักความคุ้มค่าไปใช้ในการบริหารงานของกรมคุมประพฤติ พนักงานคุมประพฤติที่มีระดับตำแหน่งแตกต่างกันมีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นต่อการนำระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีไปใช้ในการบริหารงานของกรมคุมประพฤติแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วน เพศ อายุ ระดับการศึกษา สาขาวิชาเรียนที่จบ ระยะเวลาในการปฏิบัติงานสายงานที่รับผิดชอบ และหาความรู้ความเข้าใจในระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีไปใช้ในการบริหารงานของกรมคุมประพฤติแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ สำหรับข้อเสนอแนะแนวทางการบริหารจัดการของกรมคุมประพฤติแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ สำหรับข้อเสนอแนะแนวทางการบริหารจัดการของกรมคุมประพฤติอันนำไปสู่การบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีนั้นเห็นควรให้มีการกำหนดหลักสูตรการปฏิบัติธรรมในการอบรมพนักงานคุมประพฤติทุกระดับ การนำมาตรการต่าง ๆ อันได้แก่ การถ่ายโอนงานบางประเภทให้เอกชนดำเนินการ การจัดทำขั้นตอนและระยะเวลาและคู่มือในการปฏิบัติงาน เป็นต้น อย่างต่อเนื่อง

**สุวกิจ ศรีปัดดา (2545 : บทคัดย่อ)** ได้ทำการวิจัยการปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาลของสถาบันอุดมศึกษา : ศึกษาเฉพาะกรณีสถาบันราชภัฏมหาสารคาม ผลการวิจัยพบว่า สถาบันราชภัฏมหาสารคาม มีค่าระดับการปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาล อยู่ในระดับปานกลาง กล่าวคือ มีค่าระดับการปฏิบัติงานเป็นร้อยละ 66.182 กลุ่มตัวอย่างที่มีสถานภาพแตกต่างกันมีความเห็นเรื่องค่าระดับการปฏิบัติงานแตกต่างกัน กลุ่มตัวอย่างที่มาจากหน่วยงานแตกต่างกัน มีความเห็นเรื่องค่าระดับการปฏิบัติงานแตกต่างกัน เช่น เดียวกัน ข้อเสนอแนะในการพัฒนาการปฏิบัติงานของสถาบันคือ ควรมีการทำงานโดยมีส่วนร่วม มีความสามัคคี มีคุณธรรม ซื่อสัตย์ กระจายอำนาจอย่างเสมอภาค พัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพ และมีการประเมินผลงานที่เป็นระบบ ในการพัฒนา

องค์ประกอบที่เป็นปัจจัยสำคัญของธรรมาภิบาลในสถาบันอุดมศึกษา ควรปรับปรุงการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ตามลำดับความจำเป็นจากมากไปหาน้อย ดังต่อไปนี้ 1. ความเป็นธรรม 2. ความโปร่งใส 3. ความมีอิสระ 4. การมีส่วนร่วม 5. ความมีประสิทธิภาพ 6. ความคล่องตัว

**ปริญญา วิรัตติยา (2547 : บทคัดย่อ)** ได้ทำการวิจัยเรื่องความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีของข้าราชการสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี ผลการวิจัยพบว่า ข้าราชการสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรีมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีในระดับมาก และพบว่าปัจจัยส่วนบุคคลที่ส่งผลต่อความรู้ความเข้าใจ ได้แก่ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่ง และกลุ่มภารกิจ นอกจากนี้พบว่า การรับรู้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีไม่มีความสัมพันธ์กับความรู้ความเข้าใจ สำหรับการรับรู้นโยบายการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีมีความสัมพันธ์กับความรู้ความเข้าใจของข้าราชการสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี

**สุรพงษ์ พจนายน (2547 : บทคัดย่อ)** ได้ทำการวิจัยเรื่อง ผลการประเมินสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล และข้อเสนอแนะระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลของ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ผลการวิจัยพบว่า โดยภาพรวมสาเหตุหลักของกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลเนื่องจาก

1. ขาดการสร้างสมรรถนะ ทำให้การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ไม่ได้ยึดหลักของผลการปฏิบัติงาน และระดับของสมรรถนะอันเป็นเหตุ ของผลการปฏิบัติงาน
2. กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน การตั้งเป้าหมายในการประเมินไม่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร
3. กระบวนการและระบบการพัฒนาบุคลากรไม่ได้เชื่อมโยงเข้ากับกระบวนการบริหารผลการปฏิบัติงาน และการประเมินสมรรถนะจึงขาดระบบการพัฒนาบุคลากรความเหมาะสมของกรอบแนวคิดกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล 5 มิติที่กำหนดโดยสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน

## 5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

**ปาตรีเซีย (Patricia 1994 : 105)** ได้ศึกษาการประเมินผลการก้าวไปสู่การประกันคุณภาพการศึกษาและการควบคุมปฏิบัติในประเทศเยอรมัน สวีเดน ฝรั่งเศส นิวซีแลนด์ และออสเตรเลีย พบว่า มีการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างชัดเจนในระบบที่มีการประกันคุณภาพการศึกษานั้น กลไกทางสังคมช่วยทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในประเทศเยอรมันมีการเปลี่ยนแปลงอย่างมากมาจากจังหวัดหนึ่งไปยังอีกจังหวัดหนึ่ง การประกันคุณภาพการศึกษาและการควบคุมการ

ผู้ปกครอง และครู - อาจารย์ มีความต้องการมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบ และร่วมมือในการดำเนินจัดการศึกษาและต้องการให้สภาโรงเรียนทำหน้าที่ให้คำปรึกษาหรือดำเนินการดังกล่าว และต้องการให้มีการปรับปรุงแนวการดำเนินงานโดยเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้เสียเข้ามามีบทบาทมากยิ่งขึ้น ตลอดจนต้องการให้มีการกระจายอำนาจในการส่งงบประมาณมายังโรงเรียนโดยตรง ตลอดจนการปรับปรุงหลักสูตรระดับท้องถิ่น

รอส (Ross. 1997 : 4357-A) ได้ศึกษาเปรียบเทียบการมีส่วนร่วมในการวางแผนของครูในสามรูปแบบของการกระจายอำนาจในโรงเรียน พบว่า ครูที่มีการตัดสินใจอย่างตรงไปตรงมาจะมีผลกระทบต่อการทำงานของพวกเขามากกว่า โรงเรียนจะพบว่าครูมีขวัญกำลังใจเพิ่มขึ้น มีจิตวิญญาณความเป็นมืออาชีพ และการจัดกระบวนการเรียนการสอนที่ดีขึ้น มีประโยชน์ต่อนักเรียนในด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและภาระความรับผิดชอบ แต่อย่างไรก็ตามประโยชน์ที่สำคัญที่สุดก็คือ การให้โอกาสครูร่วมมือกันในการทำงานให้ดีขึ้น อย่างนุมาเนะ ในขณะที่อุปสรรคการมีส่วนร่วมในการวางแผนอยู่ในรูปของเวลาที่มอบหมายงาน วงจรของระดับการตัดสินใจที่เพิ่มขึ้นและอำเภอที่อยู่ภายในมีการแข่งขันกัน คณะครูเห็นว่าค่าใช้จ่ายโดยทั่วไปมีมากเกินไปมีมากเกินประโยชน์ที่ได้รับ

นิวบาย (Newby. 1998 : 4492-A) ได้ศึกษาการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร (TQM) ในโรงเรียนประถมศึกษา จุดมุ่งหมายของการศึกษาเพื่อที่จะรวบรวมข้อมูลจากการวิเคราะห์เปรียบเทียบคุณภาพ ของโรงเรียนประถมศึกษาที่ใช้ระบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรและโรงเรียนที่ไม่ใช่ โดยสำรวจจากโรงเรียนที่ใช้และไม่ได้ใช้ระบบการบริหารคุณภาพประเภทละ 4 โรงเรียน ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรในโรงเรียนทั้ง 2 ประเภท มีความรับผิดชอบต่องานในหน้าที่แตกต่างกัน โรงเรียนคุณภาพแตกต่างกัน โรงเรียนที่ใช้ระบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร (TQM) จะบริหารงานตามความต้องการความพอใจของผู้ปกครอง ชุมชน และนักเรียนบุคลากรทุกฝ่าย มีความร่วมมือกัน จึงทำให้โรงเรียนมีประสิทธิภาพ

จากการศึกษางานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศสรุปได้ว่า การปฏิบัติราชการตามคำรับรองของหน่วยงานและองค์กรนั้นเป็นการสร้างโอกาสให้กับประชาชนสามารถเข้าถึงการบริการทางการศึกษาทั้งในและนอกระบบการศึกษา โดยการจัดหาหรือการสร้างนวัตกรรมในการให้บริการในรูปแบบต่าง ๆ พัฒนาและเสริมสร้างบรรยากาศของสภาพแวดล้อมให้เอื้อประโยชน์ต่อการเป็นสังคม แห่งการเรียนรู้ สนับสนุนและส่งเสริมการศึกษาเพื่อพัฒนากำลังแรงงานให้มีความรู้ทักษะในวิชาชีพ เพื่อเสริมสร้างภาวะการแข่งขันและเป็นการเพิ่มรายได้ให้กับประชาชนส่วนมากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมีการปฏิบัติราชการตามคำรับรองอยู่ในระดับมาก โดยที่เป็นการ

สมควรสนับสนุนให้การปฏิบัติราชการของจังหวัดต่าง ๆ เป็นการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ เพื่อให้มีหน่วยงานเชิงยุทธศาสตร์ภาครัฐในระดับพื้นที่ที่มีศักยภาพและสมรรถภาพสูง สามารถประสานและกำกับดูแลการปฏิบัติราชการของทุกส่วนราชการรัฐวิสาหกิจ และหน่วยงานอื่นของรัฐ และส่งเสริมสนับสนุนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและชุมชนในพื้นที่ ให้สามารถริเริ่ม แก้ไข ปัญหาและพัฒนาพื้นที่ของตนเอง รวมทั้งส่งเสริมให้เกิดระบบงานที่มีกระบวนการสร้างความเห็นพ้องต้องกันของทุกภาคส่วนในสังคม เพื่อให้ประชาชนได้รับการบริการด้วยความรวดเร็ว มีประสิทธิภาพ มีประชาชนเป็นศูนย์กลาง และมีผู้รับผิดชอบที่ชัดเจนในการบริหารราชการระดับพื้นที่ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาวิจัยความคิดเห็นของผู้บริหารและครู เกี่ยวกับการนำระบบบริหารราชการจังหวัดแบบ CEO มาใช้ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 1 เพื่อใช้เป็นข้อมูลและสารสนเทศ นำมาพัฒนาต่อการปฏิบัติราชการกับองค์กรและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้มีประสิทธิภาพและเกิดผลสัมฤทธิ์อย่างคุ้มค่าต่อไป



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY