

แนวทางการเสริมสร้างธรรมาภิบาลในสำนักงาน  
คณะกรรมการการเลือกตั้ง

โดย

นายสมยศ อักษร

ผู้อำนวยการสำนักนโยบายและแผน  
สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง

นักศึกษาวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร  
หลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักร รุ่น 57  
ประจำปีการศึกษา พุทธศักราช 2557-2558

## บทคัดย่อ

เรื่อง แนวทางการเสริมสร้างธรรมาภิบาลในสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง

ลักษณะวิชา การเมือง

ผู้วิจัย นายสมยศ อักษร **หลักสูตร** วปอ. **รุ่นที่** 57

การวิจัยเรื่อง แนวทางการเสริมสร้างธรรมาภิบาลในสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง มีความประสงค์เพื่อศึกษาการดำเนินงานที่ผ่านมาของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง และเพื่อศึกษาแนวทางการเสริมสร้างธรรมาภิบาลในสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง โดยมีเป้าหมายเพื่อให้การปฏิบัติงานของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง มีภาพลักษณ์ที่ดี เป็นที่เชื่อถือและไว้วางใจของประชาชน ภาคส่วนต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน รวมทั้งพนักงานของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง ผู้ศึกษาได้ดำเนินการศึกษาวิจัยในเชิงคุณภาพ โดยใช้วิธีการวิจัยเอกสาร และวิธีการสัมภาษณ์แบบเชิงลึก จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ซึ่งเป็นผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอก จำนวน 6 คน และผู้บริหารระดับสูงของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง จำนวน 44 คน ผลการวิจัยพบว่า แนวทางการเสริมสร้างธรรมาภิบาลในสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง การบริหารงานของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง ได้ปฏิบัติตามแนวทางหลักพื้นฐาน 6 ประการของหลักธรรมาภิบาล โดยส่วนใหญ่จะเน้นไปที่การจัดให้มีการเลือกตั้งที่สุจริต โปร่งใส และเที่ยงธรรม ให้ทุกภาคส่วนของสังคมเข้าไปมีส่วนร่วมในการจัดการเลือกตั้ง เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ของงานมากยิ่งขึ้น แนวทางการเสริมสร้างธรรมาภิบาลในสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล ยังคงมีปัญหาและอุปสรรค เนื่องจากพนักงานบางส่วนไม่ปฏิบัติตาม กฎ ระเบียบ ขาดความรักความสามัคคีในหมู่คณะ มีระบบอุปถัมภ์อยู่มาก ทำให้พนักงานส่วนใหญ่เห็นว่าการบริหารงานในสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง ไม่มีความเสมอภาค ไม่เป็นธรรม เลือกปฏิบัติหรือไม่มีมาตรฐานในการบริหารงาน ข้อเสนอแนะ แนวทางการเสริมสร้างธรรมาภิบาลในสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง จะต้องอบรมเพื่อเสริมสร้างหลักธรรมาภิบาล จริยธรรม คุณธรรม ให้กับพนักงานทุกระดับอย่างต่อเนื่อง จัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความสามัคคีให้เกิดขึ้นระหว่างพนักงานกับทุกภาคส่วนของสังคมที่มีส่วนร่วม ในการจัดการเลือกตั้ง การบูรณาการทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น ๆ ในลักษณะประสานความร่วมมือ โดยมองผลประโยชน์ของประเทศชาติเป็นสำคัญ ออกระเบียบที่ถูกต้อง เป็นธรรม บังคับใช้เท่าเทียมกัน นำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ เพื่อพัฒนาระบบการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

## คำนำ

การศึกษาเรื่อง แนวทางการเสริมสร้างธรรมาภิบาลในสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง เป็นเรื่องที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง มีหน้าที่ในการจัดให้มีการเลือกตั้งสมาชิกสภาผู้แทนราษฎร หรือการได้มาซึ่งสมาชิกวุฒิสภา สมาชิกสภาท้องถิ่นหรือผู้บริหารท้องถิ่น รวมทั้งการจัดให้มีการออกเสียงประชามติ การดำเนินการ เพื่อให้ได้นักการเมืองทั้งระดับชาติและระดับท้องถิ่น มาทำหน้าที่ในการบริหารประเทศ เป็นผู้กำหนด นโยบายและแนวทางในการบริหารงานของกระทรวง ทบวง กรม หากได้นักการเมืองที่ดีมีคุณธรรม จริยธรรม มีธรรมาภิบาล ก็จะทำให้การบริหารกระทรวง ทบวง กรมต่าง ๆ มีประสิทธิภาพ ส่งผลให้ การบริหารประเทศมีความเจริญรุ่งเรือง แต่หากได้นักการเมืองที่ขาดคุณธรรม จริยธรรม หรือ ธรรมาภิบาล ก็จะทำให้การบริหารขาดประสิทธิภาพ เกิดปัญหาอุปสรรค ประเทศชาติพัฒนาไม่ได้ หรือได้แต่ก็เป็นไปอย่างเชื่องช้า ดังนั้น หน่วยงานที่รับผิดชอบในการปฏิบัติเพื่อให้ได้มา ซึ่งนักการเมือง ที่ดีถือว่าเป็นต้นน้ำที่สำคัญต้องมีการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล

การศึกษาวិจัยในครั้งนี้ จึงมุ่งที่จะศึกษาถึงปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติตามแนวทาง หลักพื้นฐาน 6 ประการ ตามหลักธรรมาภิบาล และศึกษาถึงแนวทางในการเสริมสร้าง ธรรมาภิบาล ในการปฏิบัติงาน เพื่อที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาในการบริหารงาน ในสำนักงาน คณะกรรมการการเลือกตั้งที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

(นายสมยศ อักษร)

นักศึกษาวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร

หลักสูตร วปอ. รุ่นที่ 57

ผู้วิจัย

## กิตติกรรมประกาศ

เอกสารวิชาการส่วนบุคคลฉบับนี้ เป็นการศึกษาวิเคราะห์เกี่ยวกับ แนวทางการเสริมสร้างธรรมาภิบาลในสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง ซึ่งทำให้ทราบว่า ที่ผ่านมา การบริหารงานในสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง ได้นำหลักธรรมาภิบาลมาใช้มากน้อยเพียงใด รวมทั้งทราบถึงแนวทางในการพัฒนางานบริหาร โดยนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ได้อย่างไร ซึ่งความสำเร็จของการจัดทำเอกสารวิจัยนี้ ต้องขอขอบพระคุณคณะกรรมการการเลือกตั้ง เลขาธิการคณะกรรมการการเลือกตั้ง (นายภูษงค์ นุตราวังค์) รวมทั้งได้รับความกรุณาเป็นอย่างสูงยิ่งจาก พลเอก เอกชัย ศรีวิลาศ และ พลตรี สราวุธ พัฒน์ ประดิษฐ์พงษ์ อาจารย์ที่ปรึกษาที่ได้กรุณาให้คำแนะนำอย่างใกล้ชิด นับตั้งแต่การวางเค้าโครง กำหนดแนวทางและกรอบการวิจัย ด้วยความเอาใจใส่ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้ ขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิ จากหน่วยงานภายนอกทั้ง 6 ท่าน และผู้บริหารระดับสูง ของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งทั้ง 44 ท่าน ที่เสียสละเวลาและให้ความอนุเคราะห์ในการสัมภาษณ์ เสนอแนะ ให้แนวคิด ต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ จนทำให้งานวิจัยนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ตลอดจนบุคลากรวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักรทุกท่านที่สนับสนุน อำนวยความสะดวก ให้กำลังใจ เป็นกัลยาณมิตรที่ดีอย่างยิ่ง ขอขอบคุณ ร้อยตำรวจเอกหญิง วุฒินทร ตั้งตฤณกุล รองผู้อำนวยการสำนักพัฒนาบุคลากร นางสาวรัชนีพรดา นพศิระ พนักงานการเลือกตั้ง นายยศพล ตรียะวารวุธ และนางสาวนิภาพรรณ หล่อวัฒนากุล เจ้าหน้าที่บันทึกข้อมูลประจำสำนักนโยบายและแผน สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง ที่ให้คำแนะนำ ประสานการจัดทำข้อมูล ตลอดจนการจัดพิมพ์และ แก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความเอาใจใส่และห่วงใย จนเกิดความสมบูรณ์ อนึ่ง ผู้วิจัยคาดหวังว่า งานวิจัยฉบับนี้ จะเป็นประโยชน์อย่างมาก จึงขอมอบคุณความดีในงานวิจัยให้แก่คณาจารย์ ผู้สอน ที่ประสิทธิประสาทวิชาการตลอดหลักสูตร การเรียนในครั้งนี้ หากมีข้อบกพร่องใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นนั้น ผู้วิจัยขอน้อมรับไว้ และยินดีรับฟังข้อแนะนำจากทุกท่าน เพื่อประโยชน์ในการศึกษาและพัฒนางานวิจัยต่อไป

(นายสมยศ อักษร)

นักศึกษาวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร

หลักสูตร วปอ. รุ่นที่ 57

ผู้วิจัย

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	ก
คำนำ	ข
กิตติกรรมประกาศ	ค
สารบัญ	ง
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญแผนภาพ	ช
<b>บทที่ 1    บทนำ</b>	<b>1</b>
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	3
ขอบเขตของการวิจัย	3
วิธีดำเนินการวิจัย	3
ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย	4
คำจำกัดความ	4
<b>บทที่ 2    แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง</b>	<b>5</b>
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารงาน	5
แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารสู่ความสำเร็จ	10
ทฤษฎีการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์	14
แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ	18
ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2546-2550)	21
หลักธรรมาภิบาล	25
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	39
กรอบแนวคิดในการวิจัย	49
<b>บทที่ 3    ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง</b>	<b>50</b>
ประวัติความเป็นมาของคณะกรรมการการเลือกตั้ง	50
โครงสร้างอำนาจหน้าที่	51
ยุทธศาสตร์ของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง	63
การบริหารงานของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง	84
ผลการปฏิบัติงานที่สำคัญ	85

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
	93
<b>บทที่ 4</b>	
ปัญหา อุปสรรค	93
<b>การวิเคราะห์แนวทางการเสริมสร้างธรรมาภิบาล</b>	
<b>ในสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง</b>	<b>95</b>
หลักธรรมาภิบาลตามนโยบายของรัฐบาล	95
ข้อคิดเห็น/เสนอแนะ ของผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก 6 แห่ง	96
ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง	99
การวิเคราะห์แนวทางการเสริมสร้างธรรมาภิบาล	114
ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ	122
<b>บทที่ 5</b>	
<b>สรุป และข้อเสนอแนะ</b>	<b>126</b>
ผลการวิจัย	126
อภิปรายผลการวิจัย	129
ปัญหา อุปสรรค	132
สรุป	134
ข้อเสนอแนะ	135
<b>บรรณานุกรม</b>	<b>138</b>
<b>ประวัติผู้วิจัย</b>	<b>149</b>

## สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
2-1 การกำหนดเป้าหมายและแนวทางสร้างและสื่อวิสัยทัศน์แห่งอนาคต	19
2-2 การสร้างผลสะท้อนต่อบุคคลรอบข้างนำด้วยตัวอย่าง	19
2-3 คิดอย่างมียุทธศาสตร์ นำความคิดใหม่ๆและโอกาสมาเป็นประโยชน์ เพื่อบรรลุเป้าหมาย	20
2-4 เรียนรู้และปรับปรุง นำประสบการณ์และความคิดใหม่มาปรับปรุงผลลัพธ์	20
2-5 เรียนรู้และปรับปรุง นำประสบการณ์และความคิดใหม่ๆ มาปรับปรุงผลสัมฤทธิ์	21
4-1 รายชื่อผู้บริหารสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง จำนวน 44 คน	99
4-2 แนวทางการเสริมสร้างธรรมาภิบาลในสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง ตามยุทธศาสตร์ด้านพัฒนาระบบและกระบวนการเลือกตั้ง การออกเสียงประชามติให้เป็นที่ยอมรับและเชื่อมั่น	101
4-3 แนวทางการเสริมสร้างธรรมาภิบาลในสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง ตามยุทธศาสตร์ด้านเสริมสร้างวิถีประชาธิปไตยและการมีส่วนร่วมทางการเมือง	103
4-4 แนวทางการเสริมสร้างธรรมาภิบาลในสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง ตามยุทธศาสตร์ด้านส่งเสริมสนับสนุนพรรคการเมืองให้เป็นสถาบันทางการเมือง ที่เข้มแข็งและยั่งยืน	105
4-5 แนวทางการเสริมสร้างธรรมาภิบาลในสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง ตามยุทธศาสตร์ด้านพัฒนาระบบและกระบวนการสืบสวนสอบสวนวินัย และการดำเนินคดีในศาลให้มีความน่าเชื่อถือและเป็นที่ยอมรับ	107
4-6 แนวทางการเสริมสร้างธรรมาภิบาลในสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง ตามยุทธศาสตร์ด้านพัฒนาระบบการบริหารจัดการองค์กรตามหลักธรรมาภิบาล	108
4-7 ปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะตามหลักนิติธรรม	120
4-8 ปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะตามหลักคุณธรรม	120
4-9 ปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะตามหลักความโปร่งใส	121
4-10 ปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะตามหลักการมีส่วนร่วม	121
4-11 ปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะตามหลักความรับผิดชอบ	121
4-12 ปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอหลักความคุ้มค่า	122

## สารบัญแผนภาพ

แผนภาพที่	หน้า
3-1 องค์ประกอบคณะกรรมการสรรหากรรมการการเลือกตั้ง	52
3-2 การจัดแบ่งส่วนงานด้านกิจการบริหารกลาง	56
3-3 การจัดแบ่งส่วนงานด้านกิจการสืบสวนสอบสวนและวินิจัย	57
3-4 การจัดแบ่งส่วนงานด้านกิจการบริหารงานเลือกตั้ง	58
3-5 การจัดแบ่งส่วนงานด้านกิจการพรรคการเมืองและการออกเสียงประชามติ	58
3-6 การจัดแบ่งส่วนงานด้านกิจการการมีส่วนร่วม	59
3-7 การจัดแบ่งส่วนงานสถาบันพัฒนาการเมืองและการเลือกตั้ง	59
3-8 การจัดแบ่งส่วนงานที่ไม่สังกัดด้านกิจการ	60
3-9 การจัดแบ่งส่วนงานในส่วนภูมิภาค	60
3-10 แผนที่ยุทธศาสตร์การดำเนินงานของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง	79
3-11 การขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง ฉบับที่ 2	83



# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

กระแสโลกาภิวัตน์ (Globalization) และความก้าวหน้าของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology : IT) ก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ขึ้นในโลกมากมาย ทั้งในเชิงที่ได้ผลประโยชน์และในเชิงที่เสียผลประโยชน์ ผู้มีข้อมูลมากกว่า ความรู้มากกว่า สามารถสร้างกฎ ระเบียบ โลกระบบเศรษฐกิจใหม่ และใช้ความก้าวหน้าของ IT ออกมาหาประโยชน์จากประเทศที่ล่าช้ากว่า ดังเช่นที่สังคมไทยสามารถติดต่อค้าขายกับต่างประเทศสะดวกรวดเร็วขึ้นจากระบบพาณิชย์ อิเล็กทรอนิกส์ (E-Commerce) รับรู้ข่าวสารที่เกิดขึ้นในอีกซีกโลกหนึ่งไปได้พร้อม ๆ กับประชาชนเจ้าของประเทศนั้นๆ ในขณะเดียวกันสังคมไทยก็ต้องเผชิญกับปัญหาวิกฤตเศรษฐกิจ จากการรู้ไม่เท่าทัน การเปิดเสรีทางการเงิน โดยที่ยังมิได้เตรียมการด้านระเบียบและโครงสร้างทางการเงินระหว่างประเทศ และตลาดทุน ไว้วางรับความเปลี่ยนแปลงอันเกิดจากความก้าวหน้าและความเปลี่ยนแปลงของโลกทำให้เกิดปัญหาต่าง ๆ ตามมามากมาย ทั้งทางตรง คือ การไหลเข้ามาของวัฒนธรรมอันไม่พึงประสงค์จากต่างประเทศผ่านระบบเครือข่ายข้อมูลระหว่างประเทศ (Internet) และทางอ้อมที่มีคนตกงานเป็นโรคเครียด ปัญหายาเสพติด ฯลฯ

ผลกระทบอันเกิดจากกระแสโลกาภิวัตน์ได้ก่อให้เกิดกระแสต่อต้านขึ้นทั่วโลก จากผู้ที่ได้รับผลกระทบในเชิงที่เสียผลประโยชน์ ที่ต้องการสร้างความเป็นธรรมขึ้นในสังคมโลก โดยมีแนวคิดว่าจะต้องเริ่มต้นจากการกระจายอำนาจในการตัดสินใจจากรัฐบาล ที่มีระบบและโครงสร้างการบริหารไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงตามสังคมโลก เพื่อนำไปสู่การกระจาย ทั้งทางด้านการเมือง เศรษฐกิจและสังคมเพื่อให้สังคมไทยเป็นสังคมแห่งสันติ ไม่เกิดความขัดแย้งระหว่างสังคมอุตสาหกรรมแบบดั้งเดิมกับสังคมอุตสาหกรรมแบบระบบพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ สังคมไทยจึงต้องปรับตัวเริ่มตั้งแต่การปรับกระบวนการทัศน์ใหม่ ในการพัฒนาประเทศ เห็นได้จากการกระจายอำนาจการตัดสินใจผ่านกระบวนการกำหนดนโยบายการพัฒนาประเทศ ให้ประชาชนทุกระดับ ทุกอาชีพ ทั่วประเทศ เข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 และ 9 ที่เน้นการพัฒนา “คน” เพื่อให้คนไทยเป็นคนดี มีความรู้ ปรับตัวได้ทันโลก ให้คนไทยทุกคนมีโอกาสร่วมสร้างความสุขและคุณภาพชีวิตอย่างเท่าเทียมกันในสังคมไทยอีกทั้งยังได้ให้ประชาชนทั่วประเทศได้ร่วมกันร่างรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยพุทธศักราช 2550 และรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยพุทธศักราช 2558 ที่กำลังยกร่างอยู่ในปัจจุบัน ขึ้นมาเป็นกรอบในการบริหารจัดการการบริหารประเทศ ทั้งนี้จะเห็นได้ว่าทั้ง

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 และ 9 รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 และกรอบแนวคิดในการยกร่างรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยพุทธศักราช 2558 ที่อยู่ระหว่างยกร่างอยู่ในปัจจุบัน ได้มีเจตนารมณ์ให้ทุกคนนำหลักการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดีไปใช้บริหาร โดยบัญญัติไว้ในหมวด 5 มาตรา 78 ในวรรคที่ 4 และวรรคที่ 5 ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 ว่า “พัฒนาระบบงานภาครัฐโดยมุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพ คุณธรรมและจริยธรรมของเจ้าหน้าที่ของรัฐ ควบคู่ไปกับการปรับปรุงรูปแบบวิธีการ ทำงาน เพื่อให้การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เป็นแนวทางในการพัฒนาปฏิบัติราชการ โดยได้มีการจัดระบบงานราชการและงานของรัฐอย่างอื่น เพื่อให้การจัดทำและการให้บริการสาธารณะเป็นไปอย่างรวดเร็ว มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และตรวจสอบได้โดยคำนึงถึงการมีส่วนร่วมของประชาชน”

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 ได้ยึดหลัก “ธรรมาภิบาล” (Good Governance) เป็นหลักการในการบริหารราชการ เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ว่าการบริหารราชการนี้เพื่อการพัฒนาสังคม เศรษฐกิจ และความมั่นคงของประเทศอย่างยั่งยืน โดยเป็นการส่งเสริมให้ประชาชนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนา และดำเนินการตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง เพื่อให้สอดคล้องกับบทบัญญัติดังกล่าว หน่วยงานภาครัฐทุกแห่งจึงได้มีการนำ ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 ซึ่งได้ตราเป็นพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2542 อันเป็นหลักการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี เป็นแนวทางการปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นให้ ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบการบริหารงานตรวจสอบการปฏิบัติงาน โดยผู้ปฏิบัติงานได้ดำเนินการภายใต้กรอบของกฎหมายที่ชัดเจน ดำเนินการบนความถูกต้องด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต โปร่งใส ชัยนอดทน รับผิดชอบต่อหน้าที่อย่างเต็มความสามารถและเต็มศักยภาพการปฏิบัติงานได้มุ่งเน้นที่จะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อประเทศชาติ สังคม และประชาชนคนไทยทุกคน “ธรรมาภิบาล” หรือ “Good Governance” เป็นคำที่ไม่มีคำจำกัดความที่แน่นอน อย่างไรก็ตามคุณลักษณะของ “ธรรมาภิบาล” ประกอบด้วยหลักการใหญ่ที่สำคัญ 6 ประการ ตามนัยระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 กล่าวคือ

1. หลักนิติธรรม (Rule of Law)
2. หลักคุณธรรม (Morality)
3. หลักความโปร่งใส (Transparency)
4. หลักความมีส่วนร่วม (Participation)
5. หลักความรับผิดชอบ (Accountability)
6. หลักความคุ้มค่า (Utility)

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 หมวด 6 รัฐสภา ส่วนที่ 4 คณะกรรมการการเลือกตั้ง มาตรา 144 ประกอบพระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วย

คณะกรรมการการเลือกตั้ง พุทธศักราช 2541 หมวด 11 องค์การตามรัฐธรรมนูญ มาตรา 235 ประกอบพระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยคณะกรรมการการเลือกตั้ง พุทธศักราช 2550 หมวด 1 คณะกรรมการการเลือกตั้ง มาตรา 10 บัญญัติไว้ว่า “ให้คณะกรรมการการเลือกตั้งมีอำนาจหน้าที่ควบคุมและดำเนินการจัดหรือจัดให้มีการเลือกตั้ง หรือสนับสนุนการสรรหาสมาชิกสภาผู้แทนราษฎร สมาชิกวุฒิสภา สมาชิกสภาท้องถิ่นและผู้บริหารท้องถิ่นแล้วแต่กรณี รวมทั้งการออกเสียงประชามติให้เป็นไปโดยสุจริตและเที่ยงธรรม” ตั้งแต่รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 และ 2550 มีผลบังคับใช้จนถึงปัจจุบัน รวม 17 ปี สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง ได้ดำเนินการจัดให้มีการเลือกตั้งสมาชิกสภาผู้แทนราษฎร เป็นการเลือกตั้งทั่วไป รวม 7 ครั้ง และจัดให้มีการเลือกตั้งสมาชิกวุฒิสภา เป็นการเลือกตั้งทั่วไป รวม 4 ครั้ง ค่าเฉลี่ยในการปฏิบัติหน้าที่ของสมาชิกสภาผู้แทนราษฎร เท่ากับ 2 ปี 4 เดือน ต่อการจัดให้มีการเลือกตั้งครั้งหนึ่ง ทั้งที่กฎหมายกำหนดให้สมาชิกสภาผู้แทนราษฎรมีวาระการดำรงตำแหน่งคราวละ 4 ปี สมาชิกวุฒิสภา ดำรงตำแหน่งคราวละ 6 ปี การยุบสภาผู้แทนราษฎรในแต่ละครั้งมีสาเหตุมาจากการใช้เสถียรภาพในการบริหารงานของรัฐบาล มีการแทรกแซงทางการเมืองระหว่างข้าราชการการเมืองและข้าราชการประจำ ประชาชนเกิดความแตกแยกทางความคิดเห็นทางการเมืองกระแสสังคมมีการวิพากษ์วิจารณ์กันว่าการเลือกตั้งไม่สุจริตและเที่ยงธรรม มีการซื้อสิทธิขายเสียงและมีการทุจริตในการจัดการเลือกตั้ง ทั้งการเลือกตั้งสมาชิกสภาผู้แทนราษฎร การเลือกตั้งสมาชิกวุฒิสภา การเลือกตั้งสมาชิกสภาท้องถิ่นและผู้บริหารท้องถิ่น ประกอบกับผลสำรวจประเมินผลการเลือกตั้งสมาชิกสภาผู้แทนราษฎร ในการเลือกตั้งเมื่อวันที่ 2 กุมภาพันธ์ 2557 และการเลือกตั้งสมาชิกวุฒิสภา ในการเลือกตั้งเมื่อวันที่ 30 มีนาคม 2557 ประชาชนเชื่อมั่นและยอมรับการจัดการเลือกตั้งในระดับปานกลางเท่านั้น ผู้วิจัยในฐานะผู้อำนวยการสำนักนโยบายและแผน มีหน้าที่ในการจัดทำแผนปฏิบัติการในการจัดการเลือกตั้งและสนับสนุนงบประมาณเพื่อเป็นค่าใช้จ่ายในการเลือกตั้ง ต้องการสร้างภาพลักษณ์ของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งให้เป็นที่เชื่อถือและไว้วางใจของประชาชน จึงคิดที่จะนำหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) มาเป็นหลักในการปฏิบัติงานเพื่อเสริมสร้างการปฏิบัติงานในสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผลต่อการบริหาร โดยเน้นการจัดการเลือกตั้งที่ถูกต้องและเป็นธรรมตามกฎหมาย การเข้ามามีส่วนร่วมของประชาชนในกระบวนการเลือกตั้ง เพื่อให้เกิดความโปร่งใส ตรวจสอบได้ เป็นการสร้างความเชื่อมั่นและภาพพจน์ที่ดีให้กับสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาการดำเนินงานที่ผ่านมาของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง
2. เพื่อศึกษาแนวทางการเสริมสร้างธรรมาภิบาลในสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง

## ขอบเขตของการวิจัย

ขอบเขตเชิงพื้นที่ การวิจัยครั้งนี้จะดำเนินการในพื้นที่ของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง เฉพาะส่วนกลางเท่านั้น

## วิธีดำเนินการวิจัย

เป็นการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ โดยกำหนดเป้าหมายการวิจัย คือ พนักงานของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งเฉพาะส่วนกลาง โดยการศึกษาวิจัย 2 แบบ คือ

1. การศึกษาข้อมูลเอกสาร (Documenters Resarch) จะทำการศึกษารวบรวมข้อมูลจากรายงานการวิจัยเอกสารต่างๆ
2. การเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์ (In-depth Interview) จะเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informant) เป็นการสัมภาษณ์ผู้บริหารของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง จำนวน 44 คน และผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอก จำนวน 6 คน รวมทั้งสิ้น 50 คน ดังนี้

2.1 รองเลขาธิการคณะกรรมการการเลือกตั้ง	จำนวน 6 คน
2.2 ผู้ทรงคุณวุฒิ	จำนวน 4 คน
2.3 ผู้ตรวจการ	จำนวน 10 คน
2.4 ผู้อำนวยการสำนัก	จำนวน 18 คน
2.5ผู้เชี่ยวชาญพิเศษ	จำนวน 6 คน
2.6 ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก	จำนวน 6 คน

## ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

1. ได้ทราบถึงปัญหา ของการดำเนินงานที่ผ่านมาและอุปสรรค ตลอดจนแนวทางแก้ไข ปัญหาการเสริมสร้างธรรมาภิบาลของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง
2. ได้ทราบถึงแนวทางการเสริมสร้างธรรมาภิบาลของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง

## คำจำกัดความ

**หลักธรรมาภิบาล** หมายถึง การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี หรือ Good Governance

ที่หมายถึงการปกครองที่เป็นธรรม นั้น ไม่ใช่แนวความคิดใหม่ที่เกิดขึ้นในสังคม แต่เป็นการสะสมความรู้ที่เป็นวัฒนธรรมในการอยู่ร่วมกันเป็นสังคมของมวลมนุษยชนเป็นพันๆ ปี ซึ่งเป็นหลักการเพื่อการอยู่ร่วมกันในบ้านเมืองและสังคมอย่างมีความสุขสามารถประสานประโยชน์และคลี่คลายปัญหาข้อขัดแย้งโดยสันติวิธีและพัฒนาสังคมให้มีความยั่งยืน

การวิจัยเชิงคุณภาพ	หมายถึง	การวิจัยเชิงคุณภาพเป็นการวิจัยที่มุ่งเน้น อธิบายกระบวนการของปรากฏการณ์ทางสังคมและความสัมพันธ์ของปรากฏการณ์กับสภาพแวดล้อม โดยอาศัยมิติทางสังคมและวัฒนธรรมเป็นหลักในการศึกษาและวิเคราะห์ปรากฏการณ์นั้น
การศึกษาข้อมูล	หมายถึง	การศึกษาและค้นคว้าเกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาล
การเก็บข้อมูลการสัมภาษณ์	หมายถึง	การเก็บข้อมูลการสัมภาษณ์เกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง จำนวน 44 คน และผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอก จำนวน 6 คน รวมทั้งสิ้น 50 คน

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษา “แนวทางการเสริมสร้างธรรมาภิบาลในสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง” ผู้ศึกษาได้ค้นคว้าและทบทวนเอกสารในส่วนที่เกี่ยวข้อง เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจเบื้องต้น ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการศึกษาตามกระบวนการต่อไป โดยผู้ศึกษาได้นำเสนอดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารงาน
2. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารสู่ความสำเร็จ
3. ทฤษฎีการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management : RBM)
4. แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
5. ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ.2546 – 2550)
6. หลักธรรมาภิบาล (Good Governance)
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
8. กรอบแนวคิดในการศึกษา

### แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารงาน

#### แนวคิดการบริหารงาน

ก่อนที่จะศึกษาแนวทางการเสริมสร้างธรรมาภิบาลในสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง ควรที่จะสร้างความชัดเจนในเรื่อง ความหมายของการบริหาร ลักษณะของผู้บริหารกับผู้นำ ทฤษฎีและรูปแบบการบริหารงาน กระบวนการบริหารงานสู่ความสำเร็จเพื่อเป็นพื้นฐานที่จะศึกษาต่อไป ดังนี้

การบริหารงานเป็นกระบวนการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งมีความสำคัญต่อองค์กรและหน่วยงานในทุกภาคส่วน เนื่องจากการกระทำที่เกี่ยวกับวิธีการ แนวทาง กระบวนการที่ก่อให้เกิดการทำงานอย่างเป็นระบบ มีแบบแผนและส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรและหน่วยงานนั้นๆ การศึกษาความหมายของการบริหารงานจากแนวความคิดของนักวิชาการหรือนักบริหารต่างๆ จะทำให้ผู้ที่ศึกษา ได้ทราบถึงความแตกต่างหลากหลายจากมุมมอง อาจจะเป็นความแตกต่างหรือสอดคล้อง เป็นการช่วยเสริมให้ผู้ศึกษาได้เข้าใจถึงบริบท (context) ของการบริหารได้อย่างชัดเจน การศึกษาถึงแนวคิดและความหมายของการบริหาร นอกจากจะได้รับความรู้ความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง

แล้วยังจะเป็นพื้นฐานสำคัญในการศึกษาถึงส่วนต่อๆ ไปได้อย่างชัดเจนและครอบคลุมมากที่สุด ผู้ศึกษาจึงได้รวบรวมและนำเสนอ ดังนี้

เจริญผล สุวรรณโชติ (อ้างถึงใน ประสิทธิ์ ทำดี, 2554 : 13) ได้ให้ความหมายของการบริหารว่า “การบริหาร” หมายถึง กระบวนการของสังคมอย่างหนึ่งที่เกิดขึ้นกับกลุ่มคนกลุ่มหนึ่ง ที่เข้ามาาร่วมกัน เพื่อกระทำกิจกรรมอย่างหนึ่ง หรือหลายอย่าง เพื่อให้บรรลุถึงจุดหมายที่ได้กำหนดไว้ การกระทำนั้นจะเป็นการกระทำที่เกี่ยวกับการสร้างสรรค์ การดำเนินการ เพื่อให้คงอยู่ต่อไป การกระตุ้นหรือการย่วยุให้เกิดการกระทำ การควบคุมและการกระทำที่ทำให้เกิดการรวมตัวเข้าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันอย่างมีระบบแบบแผน หรืออย่างไม่มีแบบแผน ทั้งในด้านของบุคคลและในด้านวัสดุ

สมพงษ์ เกษมสิน (อ้างถึงใน ประสิทธิ์ ทำดี, 2554 : 13) ได้สรุปความหมายของการบริหารไว้ว่า “การบริหาร” หมายถึง การใช้ศาสตร์และศิลป์ นำเอาทรัพยากรมาประกอบการตามกระบวนการบริหารเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ อย่างมีประสิทธิภาพ

เออร์วิคและกูลลิค (Urwick&Gulick) (อ้างถึงใน สมศักดิ์ จิตติรัตน์, 2542 : 16) ได้กำหนดลักษณะการบริหารไว้ 7 ประการด้วยกันโดยอาศัยลักษณะสำคัญ 5 ประการ ของ Fayol เป็นรากฐานลักษณะสำคัญที่ได้กำหนดขึ้นมานั้น เป็นที่รู้จักกันดีในหมู่นักบริหารงานต่างๆ ไป โดยใช้ตัวอักษรย่อว่า “POSDCORB” ซึ่งได้มาจากตัวอักษรนำหน้าของคำต่อไปนี้ คือ

1. การวางแผน (Planning)
2. การจัดการ (Organizing)
3. การกำหนดบทบาทหน้าที่ (Staffing)
4. การวินิจฉัยสั่งการ (Directing)
5. การประสานงาน (Co-ordinating)
6. การรายงาน (Reporting)
7. การจัดสรรงบประมาณ (Budgeting)

กิฟต์ (Griffith) (อ้างถึงใน สมศักดิ์ จิตติรัตน์, 2542 : 17) ได้ให้คำจำกัดความของการบริหารไว้ว่า “การบริหาร” เป็นคำที่ใช้สำหรับระบุให้เป็นกระบวนการที่เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการโดยสมาชิกทั้งหมดที่อยู่ในองค์การนี้มีแบบแผนเพื่อให้เกิดการควบคุมและการกำหนดทิศทางของกิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อให้สมาชิกในองค์การ ได้มีการร่วมมือกันปฏิบัติงาน ด้วยเหตุนี้จึงเห็นว่าการบริหารเป็นขบวนการที่สมาชิกทุกคนจะต้องร่วมมือในการทำงานซึ่งแน่นอนที่สุดจะต้องมีความแตกต่างกันอย่างเห็นได้ชัดในเมื่อแต่ละองค์การย่อมมีอิทธิพลต่างๆ ที่แตกต่างกันออกไป

ฟอลเลต (Follet) (อ้างถึงใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2545 : 105) ได้ให้ความหมายของคำว่า “บริหาร” ไว้ว่าการบริหารหมายถึง ศิลปะของการทำงานให้สำเร็จ โดยใช้บุคคลอื่น

ไซมอน (Simon) (อ้างถึงใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2545 : 127) กล่าวว่า “การบริหาร” หมายถึง การทำงานของคณะบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปร่วมมือกันปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุจุดประสงค์ที่ตั้งเอาไว้ร่วมกัน

ฟาโย (Fayol) (อ้างถึงใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2545 : 76) ได้ให้คำนิยามของ “การบริหาร” ไว้ว่ามีลักษณะสำคัญ 5 ประการ ซึ่งแบ่งออกได้ดังนี้

1. การวางแผน
2. การจัดการ
3. การสั่งการ
4. การร่วมมือ
5. การควบคุม

จากแนวคิดและลักษณะของการบริหารงานดังกล่าวข้างต้น ผู้ศึกษาเห็นว่าการบริหารงานเป็นทั้งศาสตร์และศิลปะที่ต้องนำมาประกอบกระบวนการบริหารงานให้บรรลุผลสำเร็จ ซึ่งลักษณะสำคัญ 5 ประการของ Fayol , Urwick&Gulick “POSDCORB” จะสามารถนำมาใช้ในการอธิบายกระบวนการบริหารงานของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการวางแผน การจัดการ การกำหนดบทบาทหน้าที่การวินิจฉัยสั่งการ การควบคุม การร่วมมือ การประสานงาน การรายงาน และการจัดสรรงบประมาณได้

### **ทฤษฎีการบริหารงาน**

การบริหารจัดการคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management) (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2545 : 319-342)

ความหมายของการบริหารจัดการคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management: TQM) มีผู้ให้ความหมายไว้หลายประการ ดังนี้

1. เป็นแนวทางในการสร้างคุณภาพเข้าไปในทุกๆ กระบวนการขององค์การซึ่งเกี่ยวข้องกับวงจรคุณภาพและทีมงานปรับปรุงคุณภาพ โดยถือว่าคุณภาพเป็นความรับผิดชอบของสมาชิกทุกคนในองค์การและต้องสร้างคุณภาพเข้าไปในกระบวนการทุกจุดที่เกี่ยวข้องกันโดยตรงหรือโดยทางอ้อมกับความพึงพอใจของลูกค้า
2. เป็นการบริหารองค์การทั้งหมด เพื่อให้มีลักษณะที่ดีในด้านผลิตภัณฑ์และบริการ ซึ่งตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า
3. เป็นการควบคุมคุณภาพ ซึ่งมุ่งที่เงื่อนไขขององค์การ จากการใช้ความพยายามในการปรับปรุงคุณภาพร่วมกัน โดยมีจุดมุ่งหมายขององค์การและใช้คุณภาพเป็นปัจจัยสำคัญในการประเมินการทำงาน หรือเป็นปรัชญาที่ผู้บริหารระดับสูงเน้นการปรับปรุงคุณภาพในกระบวนการอย่างต่อเนื่อง ซึ่งมีผลต่อสินค้าและบริการ



4. เป็นกระบวนการซึ่งบริษัทใช้เพื่อให้บรรลุด้านคุณภาพ โดยมีเป้าหมายที่จะกำจัดสิ่งที่บกพร่องออกไปกฎเกณฑ์หรือหลักการสำคัญสำหรับการบริหารจัดการคุณภาพโดยรวม 14 ประการประกอบด้วย

4.1 กำหนดจุดมุ่งหมายที่แน่วแน่ในการปรับปรุงสินค้าและบริการ (create constancy of purpose for the improvement of good and services)

4.2 การยอมรับเอาปรัชญาใหม่มาใช้ในการปฏิเสธ (ต่อต้าน) ข้อผิดพลาดและสิ่งที่ไม่เหมาะสม (adopt a new philosophy to reject mistake and negative) ลูกค้ำ ผู้บริหารและพนักงานทั้งหมดจำเป็นต้องเปลี่ยนทัศนคติไปปฏิเสธคุณภาพของงานที่ไม่สามารถยอมรับได้ และการบริการที่ไม่เหมาะสมให้หมดสิ้นไป

4.3 ยกเลิกการอาศัยการตรวจสอบผลิตภัณฑ์จำนวนมาก (cease dependence on mass inspection) เปลี่ยนจากการตรวจสอบผลิตภัณฑ์หลังจากการผลิตเพื่อคัดสินค้าคุณภาพไม่ดีออกเป็นการหันมาปรับปรุงกระบวนการเพื่อสร้างสินค้าคุณภาพดีกว่าแทน

4.4 ยกเลิกวิธีการปฏิบัติที่ตัดสินธุรกิจ โดยคำนึงถึงราคาของผลิตภัณฑ์และวัตถุดิบ แต่เพียงอย่างเดียว (end the practice of awarding business on price alone) มีการสร้างความสัมพันธ์อันดีระยะยาวกับผู้จำหน่ายปัจจัยการผลิต ซึ่งสามารถส่งมอบสินค้าที่มีคุณภาพสูงสุด

4.5 การปรับปรุงระบบการผลิตและการบริหารอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง (improve constantly and forever the system of production and service) ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ชี้แนะแนวทางในการปรับปรุงคุณภาพ การเพิ่มผลผลิต และการสร้างความพึงพอใจอย่างต่อเนื่อง

4.6 จัดให้มีการฝึกอบรมในองค์กร (institute training) โดยการฝึกอบรมสมาชิกทั้งหมดขององค์กรเพื่อให้ปฏิบัติได้อย่างสม่ำเสมอ

4.7 จัดให้มีความเป็นผู้นำ (institute leadership) ผู้บริหารต้องเตรียมความเป็นผู้นำเพื่อช่วยให้สามารถปฏิบัติงานได้ดีกว่า

4.8 ขับไล่ความกลัว (drive out fear) ในการซักถามหรือหยิบยกปัญหา โดยการสร้างบรรยากาศให้ไม่เกิดความรู้สึกกลัวในการซักถาม หรือหยิบยกปัญหาขึ้นมาปรึกษาหารือร่วมผู้บริหาร

4.9 แก่ไขปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างหน่วยงาน (break down barriers between units) ต้องแน่ใจว่าบุคคลในองค์กรปฏิบัติงานได้อย่างสอดคล้องกับเป้าหมายและสามารถทำงานเป็นทีมเพื่อความสำเร็จของเป้าหมายโดยส่วนรวมโดยปราศจากการแบ่งหน่วยงานกัน

4.10 ยกเลิกคำขวัญการเคี่ยวเข็ญและเป้าหมายสำหรับพนักงาน (eliminate slogan, exhortations and targets for the work force) ในกรณีจะยกเลิกกำหนดเป้าหมายการทำงาน เพราะว่าเป็นการจำกัดความสามารถของพนักงาน การเลิกในเรื่องนี้จะเป็นการทำลายความสามารถ

4.11 ยกเลิกโควตาที่เป็นตัวเลข (eliminate numerical quotas) โควตา ถือเป็นเพียงหน่วยของความสำเร็เท่านั้น ไม่ใช่คุณภาพหรือวิธีการและตัวเลขของโควตาอาจนำไปสู่ความบกพร่อง การสูญเสียทรัพยากร และทำให้เกิดการเสียขวัญของพนักงาน

4.12 การขจัดอุปสรรคออกไปเพื่อสิ่งที่ดีที่สุดในการทำงาน (remove barriers of pride in work) คนส่วนใหญ่ต้องการทำงานที่ดี แต่อาจถูกขัดขวางจากการดำเนินการโดยการบริหารจัดการที่นำไปสู่แนวทางที่ผิด การติดต่อสื่อสารที่ไม่ดี เครื่องมือ เครื่องจักรที่มีข้อผิดพลาด วัตถุดิบที่มีข้อบกพร่องและอุปสรรคอื่นๆ ซึ่งผู้บริหารต้องขจัดออกไปเพื่อปรับปรุงคุณภาพให้ดีขึ้น

4.13 จัดให้มีโปรแกรมที่มีพลังต่อการศึกษาและการฝึกอบรมใหม่ (institute a vigorous program of education and retraining) ทั้งผู้บริหารและพนักงานจำเป็นต้องได้รับการเรียนรู้ถึงวิธีการคุณภาพแบบใหม่ๆ

4.14 การลงมือแก้ไขเพื่อให้การเปลี่ยนแปลงประสบผลสำเร็จ (take a action to accomplish the transformation) ด้วยข้อผูกมัดของผู้บริหารระดับสูงทำให้ผู้บริหารระดับอื่นๆ มีความกล้าที่จะทำการเปลี่ยนแปลงทั่วทั้งองค์กร ซึ่งจะปรับปรุงคุณภาพให้ดีขึ้นได้

ชิวเวิร์ด (Shewhart, 2545 :321 อ้างถึงใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2545) ผู้ริเริ่มการบริหารจัดการคุณภาพ (quality management) ได้พัฒนาโมเดลสำหรับการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องคือ วงจร PDCA ดังนี้

1. การวางแผน (Plan) เป็นการเตรียมแผนเพื่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
2. การลงมือปฏิบัติ (Do) เป็นการลงมือปฏิบัติตามแผนเพื่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
3. การตรวจสอบ (Check) เป็นการตรวจสอบว่าได้ดำเนินการตามแผนที่ได้วางไว้หรือไม่อย่างไร
4. การแก้ไขข้อบกพร่อง (Action) จากการตรวจสอบ หากการปฏิบัติงานบรรลุผลตามแผนที่วางไว้ก็ดำเนินต่อไป แต่ถ้าพบข้อบกพร่องก็ทำการแก้ไขและวางแผนเพื่อทำการปรับปรุงใหม่

**การบริหารจัดการโดยวัตถุประสงค์ (Management By Objectives : MBO) (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2545 : 231-236)**

การบริหารจัดการโดยวัตถุประสงค์ เป็นวิธีการหนึ่งซึ่งถูกนำมาใช้บ่อยๆ ในการกำหนดเป้าหมายและแผนในการบริหารงานหมายถึง กระบวนการของการกำหนดวัตถุประสงค์ร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา หรือเป็นกระบวนการที่เกิดจากความร่วมมือกันซึ่งผู้บริหารและพนักงานกำหนดเป้าหมายที่ยอมรับร่วมกัน โดยกำหนดความรับผิดชอบในผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น และกำหนดวิธีการในการประเมินผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลและของกลุ่ม หรือเป็นวิธีการอย่างหนึ่งในการพัฒนาแผนส่วนบุคคล ซึ่งเป็นแนวทางในการดำเนินกิจกรรมของสมาชิกแต่ละคนในองค์กร นอกจากนี้ การบริหารจัดการโดยวัตถุประสงค์ (Management By Objectives : MBO) มีลักษณะดังต่อไปนี้

1. การบริหารจัดการโดยวัตถุประสงค์ (Management By Objectives : MBO) คือ รูปแบบหนึ่งของกระบวนการในการวางแผนระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ในการกำหนดวัตถุประสงค์ร่วมกันสำหรับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้การทำงานบรรลุผลสำเร็จในระยะเวลาที่กำหนด ซึ่งปกติจะใช้เวลา 1 ปี

2. การบริหารจัดการโดยวัตถุประสงค์ (Management By Objectives : MBO) เป็นวิธีการในการควบคุมพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา เพราะเมื่อสิ้นสุดระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารจะเข้าไปมีส่วนร่วมในการทบทวนผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาว่าดีเพียงใดเมื่อเปรียบเทียบกับผลลัพธ์ที่องค์การคาดหวังไว้ตั้งแต่เริ่มต้นของการปฏิบัติงาน

3. การบริหารจัดการโดยวัตถุประสงค์ (Management By Objectives : MBO) บางครั้งมักจะถูกอ้างว่าเป็นระบบ (system) เพราะว่าได้ถูกนำมาใช้อย่างทั่วถึงในทุกองค์การ การกำหนดรูปแบบที่เป็นมาตรฐาน (standardized form) ระยะเวลาในการทบทวน (review periods) วันครบกำหนด (due dates) และการรายงานผลไปยังบุคคลขององค์การโดยการวิเคราะห์ เหล่านี้จะก่อให้เกิดประโยชน์อย่างมากต่อการจัดการองค์การ

4. การบริหารจัดการโดยวัตถุประสงค์ (Management By Objectives : MBO) ผู้บริหารบางคนสามารถใช้กระบวนการที่เหมือนกันกับผู้ใต้บังคับบัญชา ในการกำหนดวิธีการเชื่อมโยงที่ทำให้เกิดผลสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายขององค์การขนาดใหญ่ได้ กระบวนการของการบริหารจัดการโดยวัตถุประสงค์ (Management By Objectives : MBO) ประกอบด้วยวัฏจักร 4 ขั้นตอนคือ 1) การกำหนดเป้าหมาย (setting goals) 2) การวางแผนการปฏิบัติงาน (planning action) 3) การนำไปปฏิบัติ (implementing plans) และ การทบทวนผลการปฏิบัติงาน (reviewing performance) ดังนี้

4.1 การกำหนดเป้าหมาย (setting goals) เป็นขั้นตอนที่ผู้บริหารระดับสูงจะกำหนดเป้าหมายและแผนทั้งหมดขององค์การ โดยทำงานร่วมกับผู้บริหารระดับกลาง เพื่อที่จะพัฒนาเป็นเป้าหมายสำหรับฝ่ายหรือหน่วยงานในองค์การ ผู้บริหารระดับกลางจะทำงานร่วมกับผู้บริหารระดับต้น ในการกำหนดเป้าหมายสำหรับแต่ละแผนกหรือแต่ละกลุ่มที่ดูแลอยู่ ผู้บริหารและพนักงานทุกระดับ จะให้ความร่วมมือกับผู้ควบคุมบังคับบัญชา (Supervisors) โดยกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานเฉพาะบุคคล ซึ่งมุ่งเน้นที่จะทำให้เป้าหมายโดยรวมขององค์การประสบความสำเร็จ

4.2 การวางแผนการปฏิบัติงาน (planning action) ขั้นตอนนี้ ผู้บริหารจะเป็นผู้พิจารณาว่าเป้าหมายส่วนบุคคลและกลุ่มจะบรรลุผลสำเร็จได้อย่างไร โดยตัดสินใจอยู่บนพื้นฐานของคำถาม 5 ข้อ คือ 1) ใครเป็นคนทำ 2) ทำอะไร 3) ทำเมื่อไร 4) ทำที่ไหน 5) ทำอย่างไร และต้องเตรียมตารางเวลา เพื่อใช้ในการวางแผนการปฏิบัติงานและประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคนให้บรรลุผลสำเร็จได้ทันเวลา

4.3 การนำแผนไปปฏิบัติ (implementing plans) หลังจากที่ได้รับอนุมัติแผนแล้วจะต้องมีการนำแผนไปปฏิบัติ เป็นการควบคุมผลการปฏิบัติงานส่วนตัว และติดตามผลการปฏิบัติงานผู้บริหารจะต้องใช้สารสนเทศด้านความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานเพื่อจะได้ปรับปรุงแผนการทำงานและทำให้บรรลุเป้าหมาย

4.4 การทบทวนผลการปฏิบัติงาน (reviewing performance) เป็นการทบทวนการปฏิบัติงานเป็นระยะๆ เพื่อวิเคราะห์ ประเมิน ปัญหาอุปสรรค และหาแนวทางในการแก้ไข ปรับปรุงต่อไป

ทั้งนี้ จะเห็นได้ว่าในส่วนของทฤษฎีการจัดการคุณภาพโดยรวมและการบริหารจัดการโดยยึดวัตถุประสงค์นั้น เป็นสิ่งสำคัญต่อกระบวนการบริหารงานซึ่งมีหลักการสำคัญเพื่อการปรับปรุงแก้ไข ข้อบกพร่อง ปัญหาอุปสรรคเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ โดยเริ่มตั้งแต่การกำหนดเป้าหมาย การวางแผนการปฏิบัติงาน การนำไปปฏิบัติและการทบทวนผลการปฏิบัติ ซึ่งสามารถนำไปใช้ในการอธิบายถึงปัญหา อุปสรรคและการพัฒนาขีดความสามารถการบริหารงานของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง ต่อไปได้

## แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารสู่ความสำเร็จ

การบริหารสู่ความสำเร็จ : กระบวนการวิธีในการทำงานให้บรรลุผล : execution the discipline of getting things done larry bossidy & ram charan with charles burck (รักกิจ ศรีสรินทร์, 2548 : 8-12) กระบวนการวิธีบริหารสู่ความสำเร็จ (discipline of execution) มีหลักการ 3 ประการ ได้แก่

1. การบริหารสู่ความสำเร็จเป็นหลักการสำคัญ และต้องบูรณาการกับกลยุทธ์ของบริษัท
2. การบริหารสู่ความสำเร็จเป็นงานหลักของผู้นำทางธุรกิจ
3. การบริหารสู่ความสำเร็จเป็นองค์ประกอบหลักของวัฒนธรรมองค์การ

การบริหารสู่ความสำเร็จไม่ใช่กลวิธีในการทำงาน แต่กลวิธีในการทำงานเป็นหัวใจของการบริหารสู่ความสำเร็จ (execution is not tactics but tactics are central of executions) ดังนั้น จึงให้ความสำคัญกับขีดความสามารถขององค์กรในการบริหารงานสู่ความสำเร็จกระบวนการหลัก 3 ประการของการบริหารงานสู่ความสำเร็จ (The three core processes of execution)

1. กระบวนการเชื่อมคน : สร้างความเชื่อมโยงระหว่างกลยุทธ์กับการดำเนินงาน กระบวนการคนสำคัญกว่ากระบวนการดำเนินงานบุคลากรในองค์กรนั่นเอง ที่ประเมินว่าตลาดกำลังเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร สร้างกลยุทธ์บนพื้นฐานของการประเมินสถานการณ์เหล่านั้นและแปลงไปสู่การปฏิบัติจริงเพื่อให้ง่ายและชัดเจนขึ้น หากไม่ดำเนินการตามกระบวนการคนให้ถูกต้องเหมาะสม ก็ไม่สามารถบริหารธุรกิจได้เต็มศักยภาพ กระบวนการคนที่เข้มแข็งต้องทำ 3 สิ่งคือ ต้องประเมินบุคคลด้วยความแหลมคมและลึกซึ้ง ต้องมีกรอบในการสร้างและพัฒนาความฉลาดในการเป็นผู้นำใน

ทุกแผนกและทุกระดับและต้องสร้างเส้นทางสำหรับผู้นำ อันเป็นฐานสำคัญของแผนสู่ความสำเร็จและในการวางแผนกิจกรรมที่จะทำให้ความต้องการเหล่านั้นบรรลุผล ซึ่งมีพื้นฐาน 4 ประการ ได้แก่

1.1 ความเชื่อมโยงระหว่างแผนกลยุทธ์และผลลัพธ์ระยะสั้น ระยะปานกลาง และระยะยาวของกลยุทธ์ กับเป้าหมายของแผนปฏิบัติการ ซึ่งได้แก่ เป้าหมายทางการเงินในแต่ละด้าน

1.2 พัฒนาเส้นทางสำหรับผู้นำ ด้วยการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพิ่มขีดความสามารถในการสร้างผลสำเร็จ และลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น

1.3 วางแผนว่าจะต้องทำอะไรกับพวกไม่ทำงาน

1.4 ปรับปรุงภารกิจและการดำเนินงานด้านทรัพยากรบุคคล

2. กระบวนการดำเนินงาน สร้างความเชื่อมโยงกับกลยุทธ์และบุคลากรที่สามารถหาได้ในหน่วยงานต่างๆ ที่ช่วยให้การบริหารสู่ความสำเร็จ กระบวนการดำเนินงานที่เข้มแข็ง ที่ให้ความสำคัญกับแผนปฏิบัติการที่เชื่อมโยงกลยุทธ์และบุคลากรกับผลสัมฤทธิ์ ผู้นำมีความรับผิดชอบสูงสุดในการกำกับดูแลในการแปลงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ จะต้องมีการกำหนดเป้าหมาย เชื่อมโยงรายละเอียดของแผนปฏิบัติการกับบุคลากร และรวบรวมบุคลากรดำเนินการตามแผนปฏิบัติการต้องตัดสินใจอย่างเฉียบคมเมื่อเผชิญกับความไม่แน่นอนและความไม่แน่นอน ต้องจัดประชุมปรึกษาหารืออย่างจริงจังในงานที่ต้องทำบนพื้นฐานความเป็นจริงต้องสอนงานให้กับบุคลากรในขณะเดียวกันก็ต้องเรียนรู้บุคลากรของตนเองว่าคนเหล่านี้ปฏิบัติตนอย่างไร และเรียนรู้เกี่ยวกับภัยที่มองไม่เห็น ซึ่งแวดล้อมกลยุทธ์อยู่ ไม่แต่เพียงผู้นำตามลำพังเท่านั้นแต่บุคลากรทั้งหมดต้องรับผิดชอบต่อการบริหารแผนกลยุทธ์สู่ความสำเร็จ ในหลายแห่งอาจเกิดข้อบกพร่อง 3 ประการขึ้นในกระบวนการงบประมาณหรือการดำเนินงาน

ประการที่หนึ่ง กระบวนการดังกล่าวไม่ได้จัดให้มีการปรึกษาหารือเกี่ยวกับสมมติฐานของแผน

ประการที่สอง งบประมาณถูกกำหนดโดยผลงานที่เป็นความต้องการของผู้บริหารระดับสูง แต่กลับไม่ระบุแผนงานปฏิบัติที่เป็นตัวสร้างให้เกิดผลลัพธ์ที่แท้จริง

ประการที่สาม กระบวนการข้างต้นไม่ได้มีการเตรียมบุคลากร รวมทั้งการให้คำแนะนำให้เกิดการเรียนรู้ธุรกิจทั้งหมด หรือพัฒนาโครงสร้างทางสังคมของการทำงานร่วมกัน

3. กระบวนการกลยุทธ์ : สร้างความเชื่อมโยงกับบุคลากรและการดำเนินงานแผนกลยุทธ์ในปัจจุบัน ต้องเป็นแผนปฏิบัติการที่ผู้นำธุรกิจมุ่งดำเนินการเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ทางธุรกิจในการสร้างแผนกลยุทธ์ผู้นำต้องถามว่า องค์กรของเราสามารถทำสิ่งที่ต้องการเพื่อบรรลุเป้าหมายได้หรือไม่อย่างไร ในการพัฒนาแผนกลยุทธ์ดังกล่าวจึงต้องเริ่มที่การระบุและกำหนดสาระสำคัญของกลยุทธ์ สถานภาพของธุรกิจเราขณะนี้เป็นอย่างไรรายได้สภาพแวดล้อมทางธุรกิจในปัจจุบัน

สรุปว่า ความสำคัญกับคนแบ่งเป็น 2 กลุ่ม กลุ่มแรกคือ ผู้นำ (Leaders) ในที่นี้ หมายถึง เหล่า CEOs และผู้บริหารขององค์กรหรือธุรกิจ กลุ่มที่สองคือ บุคลากรขององค์กรหรือธุรกิจ โดยที่ ผู้นำต้องประเมินผู้ใต้บังคับบัญชาของตนอยู่เสมอ โดยต้องกำหนดเส้นทางของผู้นำคือ บุคลากรที่มีผลปฏิบัติงานดีเด่นต้องได้รับการเลื่อนตำแหน่งและให้ดำรงตำแหน่งที่ถูกต้องเหมาะสม เพราะคนเหล่านี้ เป็นกำลังหลักในการสร้างผลสำเร็จให้องค์กร เป็นผู้นำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติและทั้ง 2 กลุ่มเป็น ศูนย์กลางในการบริหารสู่ความสำเร็จกลยุทธ์ที่ดี ต้องมีแนวคิดและสมมุติฐานอยู่บนพื้นฐานของความเป็นจริง ทั้งยังต้องสื่อให้ทุกคนในองค์กรได้เข้าใจ และยึดมั่นอย่างไรก็ตามต้องมีการทบทวนกลยุทธ์อยู่เสมอ เพราะมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา ผู้นำที่สามารถบริหารสู่ความสำเร็จต้องบูรณาการกระบวนการทั้ง 3 เข้าด้วยกันอย่างสอดคล้องกลมกลืน ได้แก่ กระบวนการคน กระบวนการกลยุทธ์ และกระบวนการดำเนินงาน

### ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (Key Performance Indicators : KPIs)

ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์, 2545 : 7) เป็นการวัดความก้าวหน้าของการบรรลุปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จขององค์กรเป็นการวัดผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงเทียบกับเป้าหมายหรือมาตรฐานที่ตกลงกันได้ ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักที่ดีต้องมีความถูกต้อง เหมาะสม สามารถที่จะโน้มน้าวให้ทุกคนในองค์กรและผู้มีส่วนร่วมได้เสียประโยชน์ตลอดจนสาธารณชนเชื่อถือผลงานที่วัดจากตัวชี้วัดเหล่านี้ และคุณลักษณะของตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักที่ดีต้อง “SMART” ดังนี้

1. Specific ความเฉพาะเจาะจง ตัวชี้วัดมีความชัดเจนและมีความหมายมุ่งไปยังสิ่งที่ต้องการจะวัด ชัดเจนไม่กำกวม
2. Measurable เป็นตัวชี้วัดที่สามารถนำไปวัดผลการปฏิบัติงานได้จริง ข้อมูลที่ได้จากการวัด สามารถนำไปเปรียบเทียบกับข้อมูลที่ได้จากตัวชี้วัดอื่นและใช้วิเคราะห์ความหมายทางสถิติได้
3. Attainable สามารถบรรลุผลสำเร็จได้ มีความสมเหตุสมผล
4. Realistic มีความสมจริง เหมาะสมกับองค์กรและไม่ใช้ต้นทุนการวัดที่สูงเกินไป
5. Timely สามารถใช้วัดผลการปฏิบัติงานได้ภายในเวลาที่กำหนด

### ปัจจัยสู่ความสำเร็จ (Critical Success Factor : CSF)

ปัจจัยสู่ความสำเร็จ (การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์, 2545 : 6) คือ ปัจจัยหรือเงื่อนไขสำคัญต่างๆ ที่เอื้ออำนวยต่อความสำเร็จขององค์กร เงื่อนไขความสำเร็จที่สำคัญอาจเป็นเงื่อนไขความสำเร็จในระดับที่เล็กลงไปเช่นระดับฝ่าย (division level CSF) ระดับแผนก (department level CSF) ระดับหน่วย (unit level CSF) ระดับงานโครงการ (work/project level CSF)

การกำหนดปัจจัยสู่ความสำเร็จ ควรกำหนดไว้ควบคู่กับการกำหนดกลุ่มผลสัมฤทธิ์หลัก (KRA) และกำหนดไว้ควบคู่กับแผนงาน (Program) กล่าวคือในการจัดทำแผนงานแต่ละแผนงานผู้ที่

รับผิดชอบจะต้องกำหนดของแผนงานนั้นกำกับไว้ด้วยเสมอ ในทำนองเดียวกัน CSF ควรกำหนดไว้ควบคู่กับ (project) แต่ละโครงการด้วย กล่าวคือ ทุกโครงการควรมีการกำหนด CSF ไว้ด้วยเสมอ (หมายเหตุ ถ้าวางแผนโครงการด้วยวิธี Log Frame ก็จะมีขั้นตอนการกำหนด CSF ไว้โดยปริยาย) ถ้าไม่มีการกำหนดปัจจัยสำเร็จที่สำคัญ (Critical Success Factor : CSF) เราก็คงไม่สามารถทราบได้ว่าอะไรคือเงื่อนไขสำคัญที่นำไปสู่ความสำเร็จในระดับต่างๆ ขององค์การเช่นอะไรคือปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญที่ทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการ (project level CSF) อะไรคือ ปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญที่ทำให้บรรลุจุดมุ่งหมายของแผนงาน (program level CSF) อะไรคือ ปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญที่ทำให้บรรลุจุดมุ่งหมายของฝ่าย (division level CSF) และอะไรคือปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญที่ทำให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์การ (organization level CSF)

### ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factors : CSFs)

**ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ** (การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์, 2545 : 12) คือ ปัจจัยที่สำคัญยิ่งต่อการบรรลุวิสัยทัศน์องค์กรเป็นแนวทางที่เป็นรูปธรรมในการยึดโยงการปฏิบัติงานทุกระดับให้มุ่งไปในทิศทางเดียวกัน ทำให้เจ้าหน้าที่และผู้บริหารขององค์กรรู้ว่าต้องทำอะไรบ้างเพื่อให้ผลสัมฤทธิ์ขององค์กร ตอบสนองวิสัยทัศน์ ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จนี้ไม่จำเป็นต้องวัดผลได้แต่จะทำหน้าที่ชี้แนะหรือเป็นหลักหมายสำคัญต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ โดยกำหนดจากวิสัยทัศน์หรือพันธกิจขององค์กร โดยใช้เกณฑ์ต่อไปนี้

1. มุ่งความสำคัญไปที่ผลผลิตและผลลัพธ์
2. มีความเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ พันธกิจหรือวัตถุประสงค์ขององค์กร
3. มีความหมายที่เฉพาะเจาะจงและสามารถเข้าใจได้ง่าย
4. ผู้บริหารให้การยอมรับ
5. องค์กรสามารถควบคุมให้เกิดขึ้นได้ในทางปฏิบัติ

ลักษณะของปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญ มีดังนี้

1. CSF จะช่วยให้ในเรื่องการวัดว่าอะไรควรวัดและอะไรไม่ควรวัด กล่าวอีกนัยหนึ่ง CSF คือ สิ่งที่ช่วยบอกเราควรวัดอะไรบ้างจึงจะคุ้มค่าและไม่ควรวัดอะไรเพราะจะเกิดความสูญเปล่าหรือ ไม่คุ้มค่า
2. CSF จะช่วยลดต้นทุนและช่วยลดเวลาในการทำกิจกรรมที่ไม่จำเป็น เพราะถ้ากิจกรรมใดไม่นำไปสู่ความสำเร็จ กิจกรรมนั้นก็ไม่ต้องกระทำ ในทางตรงกันข้ามกิจกรรมใดเป็นเงื่อนไขสำคัญที่นำไปสู่ความสำเร็จ แม้ต้องเสียเวลาและค่าใช้จ่าย ก็ต้องยอม
3. CSF จะมีอยู่ในทุกระดับของจุดมุ่งหมายขององค์การ เช่นระดับวัตถุประสงค์ของโครงการ ก็จะมี CSF ของโครงการนั้น ระดับจุดมุ่งหมายของแผนงานก็จะมี CSF ของแผนงานนั้น ระดับฝ่ายก็จะมี CSF ของฝ่ายนั้น ในระดับองค์กรก็จะมี CSF ขององค์กรนั้น

4. ทุกครั้งที่จะตัดสินใจว่าจะวัดอะไรดี ผู้ทำหน้าที่วัดจะต้องค้นหาให้พบว่า อะไรคือ ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญของเรื่องที่กำลังจะวัดนั้นๆ ดังนั้น จึงกล่าวได้ว่า CSF คือสิ่งที่ช่วยให้การ กำหนดตัวชี้วัดการปฏิบัติงาน (KPIs) เป็นไปอย่างถูกต้องเหมาะสม

5. ในการกำหนด CSF นั้น มักจะพบว่าขณะระดมสมอง ที่ประชุมจะสามารถค้นพบ CSF ระดับองค์กรถึง 20 หรือ 30 หรือ 50 ขึ้นไป ความจริงแล้วจากการสำรวจบริษัทที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจและได้รับยกย่องเป็นบริษัทที่ดีเด่น พบว่า บริษัทเหล่านี้ได้กำหนด CSF ในระดับองค์กรไว้เพียงประมาณ 4 ถึง 8 CSF เท่านั้น

6. การคัดเลือก CSF นั้น ส่วนใหญ่จะเป็นเรื่องของอัตวิสัย (subjectivity) กล่าวคือ ความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูงมักจะมีอิทธิพลต่อการได้มาซึ่ง CSF ดังนั้น ผู้เข้าร่วมการระดมสมอง ต้องเข้าใจในประเด็นนี้ด้วย

7. การกำหนด CSF ระดับองค์กรนิยมกำหนดในช่วงหรือในขั้นตอนการวิเคราะห์ กลยุทธ์ หรือวางแผนกลยุทธ์ ส่วนการกำหนด CSF ในระดับโครงการผู้รับผิดชอบโครงการต้องกำหนด ในช่วงหรือในขั้นตอนวางแผนโครงการนั้น ๆ

## ทฤษฎีการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management : RBM)

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์, 2545:3-5) คือวิธีการบริหารที่มุ่งเน้น สัมฤทธิ์ผลขององค์กรเป็นหลักปฏิบัติงานขององค์กรมีผลสัมฤทธิ์เพียงใด พิจารณาได้จากการ เปรียบเทียบผลผลิตและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริงกับเป้าหมาย

$$\text{ผลสัมฤทธิ์} = \text{ผลผลิต} + \text{ผลลัพธ์} \quad (\text{results}) = (\text{outputs}) + (\text{outcomes})$$

ผลผลิต หมายถึง งานบริการ หรือกิจกรรมที่เจ้าหน้าที่ทำเสร็จสมบูรณ์พร้อมส่งมอบให้ ประชาชนผู้รับบริการ เป็นผลงานที่เกิดจากการดำเนินกิจกรรมของส่วนราชการโดยตรง เช่น ผลผลิต ของเทศบาลได้แก่ ถนนที่ข้อมได้ 5 กิโลเมตร หรือปริมาณขยะที่จัดเก็บได้ 5 ตัน เป็นต้น ผลลัพธ์ หมายถึง ผลที่เกิดขึ้นติดตามมา ผลกระทบ หรือเงื่อนไขที่เกิดขึ้นจากผลผลิตผลลัพธ์มีความสัมพันธ์ โดยตรงกับประชาชนผู้รับบริการและสาธารณชน เช่น การที่ประชุมเดินทางไปอำเภอได้สะดวกเป็น ผลลัพธ์ของการซ่อมแซมถนนของเทศบาล และประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น ก็เป็นผลลัพธ์ที่เทศบาล จัดเก็บขยะจนบ้านเมืองสะอาด เป็นต้นวัตถุประสงค์ เพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงานขององค์กร เป็นการช่วยให้มีการบริหารผลการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม การที่ผลการปฏิบัติงานซึ่งเป็นผลสัมฤทธิ์ ขององค์กรจะดีหรือไม่เพียงใดย่อมเป็นความรับผิดชอบร่วมกันของทั้งผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ ผู้บริหาร สามารถใช้การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นเครื่องมือวัดความก้าวหน้าของการดำเนินงานได้อย่างสม่ำเสมอ



ทำให้ทราบผลการปฏิบัติงานเปรียบเทียบเป้าหมาย หากผลงานไม่น่าพึงพอใจ ผู้บริหารมีโอกาสรื้อเปลี่ยนกลยุทธ์ได้ทันเวลา

ขั้นตอนการพัฒนาการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ มี 9 ขั้นตอน

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์วิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร เพื่อให้รู้ทิศทางขององค์กร ในอนาคตและวัตถุประสงค์ขององค์กร

ขั้นตอนที่ 2 เป็นการกำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ หรือปัจจัยสำคัญต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร

ขั้นตอนที่ 3 คือการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักเพื่อวัดความก้าวหน้าของปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ

ขั้นตอนที่ 4 เป็นการกำหนดข้อมูลแหล่งข้อมูล เพื่อให้รู้ว่าข้อมูลของผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัด ผลการดำเนินงานหลักมีอยู่ที่หน่วยงานใดภายในองค์กรและจัดเก็บอยู่ในรูปแบบของแฟ้มข้อมูลรายงานประจำเดือน หรือระบบสารสนเทศ

ขั้นตอนที่ 5 ผู้บริหารระดับสูงขององค์กร จะเป็นผู้กำหนดเป้าหมายของตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก เพื่อเป็นเกณฑ์เทียบว่าผลการปฏิบัติงานดีหรือไม่ เพียงใด

ขั้นตอนที่ 6 การรวบรวมข้อมูลองค์กรดำเนินการรวบรวมข้อมูลผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักในรอบเวลาที่กำหนด เช่น ทุก 1 เดือน ทุก 3 เดือน ทุก 6 เดือน หรือ ทุก 1 ปี เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 7 การบันทึกและการอนุมัติข้อมูล เป็นการทำงานบน web-based ของระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

ขั้นตอนที่ 8 การวิเคราะห์ผล เพื่อพิจารณาผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงเทียบกับเป้าหมายที่กำหนด แล้ววิเคราะห์หาสาเหตุที่ผลการปฏิบัติงานต่ำหรือสูงกว่าเป้าหมายเกินไปเพื่อเสนอทางเลือกต่อผู้บริหารเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพของงาน

ขั้นตอนที่ 9 การรายงานผล ผู้บริหารสามารถเรียกดูข้อมูลผลการปฏิบัติงานขององค์กรผ่านอินเทอร์เน็ต ได้ด้วยตนเองโดยใช้ระบบงานประยุกต์ของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

### **กรอบการประเมินผลสัมฤทธิ์ของส่วนราชการ**

เป็นแนวทางในการกำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จและตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักประกอบด้วย

1. มุมมองด้านผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายนอกองค์กร (external perspective) เป็นการพิจารณาขององค์กรจากผู้รับบริการ ประชาชน ผู้มีส่วนได้เสีย ประโยชน์ต่างๆ รัฐบาล หน่วยงานราชการ รัฐวิสาหกิจ องค์กรพัฒนาเอกชน ภาคเอกชน และสถาบันการศึกษาที่อยู่ในสถานะแวดล้อมภายนอกองค์กร ฯลฯ

2. มุมมองด้านองค์ประกอบภายในองค์กร (internal perspective) เป็นการพิจารณาย้อนกลับไปทีโครงสร้างขององค์กร กระบวนการทำงาน ทรัพยากรมนุษย์ ความสามารถขององค์กร วัฒนธรรมและค่านิยม

3. มุมมองด้านนวัตกรรม (innovation perspective) เป็นการพิจารณาความสามารถขององค์กรต่อการปรับตัวให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้รับบริการที่เปลี่ยนแปลงในอนาคต มองไปในอนาคตว่า องค์กรควรริเริ่มสร้างสรรค์อย่างไรเพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้ดียิ่งขึ้นกว่าเดิม

4. มุมมองด้านการเงิน (financial perspective) ให้ความสำคัญกับการประหยัด ทรัพยากรทางการบริหาร ความคุ้มค่าของเงินงบประมาณที่ใช้รวมถึงการทุจริตและประพฤตินิยมที่ปรากฏประโยชน์ของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

ประโยชน์ต่อประชาชน การบริหารผลสัมฤทธิ์ให้ประโยชน์โดยตรงแก่ประชาชน ผู้ใช้บริการ เปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นต่อบริการที่ได้รับ เพื่อนำข้อมูลนั้นไปปรับปรุงการปฏิบัติงานให้เป็นที่พึงพอใจมากยิ่งขึ้น ทำให้ประชาชนได้รับการบริการที่ดีมีคุณภาพ มีความสะดวก รวดเร็ว และคุ้มค่ากับภาษีที่จ่ายให้กับรัฐ

ประโยชน์ต่อเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน ช่วยให้เจ้าหน้าที่ตระหนักถึงความสำคัญของงานที่ตนกำลังปฏิบัติต่อภาพรวมขององค์กร มีความภูมิใจในความเป็นข้าราชการ รู้เป้าหมายการทำงาน มองเห็นความสำเร็จของงานที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานในระดับกรมหรือกระทรวงเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงาน มีการทำงานเป็นทีม และมีโอกาสร่วมกันแสดงความคิดเห็นปรับปรุงการปฏิบัติงานเพื่อให้ส่วนราชการของตนมีประสิทธิภาพเป็นที่พอใจของผู้รับบริการ

ประโยชน์ต่อองค์กร เป็นการสนับสนุนการปฏิบัติงานของส่วนราชการ ทำให้สามารถอธิบายความสำเร็จของการปฏิบัติงานต่อรัฐบาลและสาธารณชน ผู้บริหารสามารถใช้การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์กำกับให้ผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ทุกคน มุ่งไปสู่วิสัยทัศน์และพันธกิจของส่วนราชการ

ประโยชน์ต่อประเทศ การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ สร้างความชัดเจนให้แก่การติดตามผลการปฏิบัติงานของส่วนราชการ สามารถใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักเป็นเครื่องมือตรวจสอบความมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ คุณภาพและความคุ้มค่าของการปฏิบัติงานส่วนราชการเทียบกับงบประมาณที่จัดสรรให้ รายงานผลการปฏิบัติงานในรอบระยะเวลาที่กำหนดของส่วนราชการ จะทำให้การตัดสินใจการกำหนดนโยบายของรัฐบาลเป็นไปอย่างสมเหตุสมผลใช้เป็นข้อมูลประกอบการจัดสรรงบประมาณให้ตรงตามความต้องการของประชาชนอย่างแท้จริงและเป็นการนำแนวคิดทฤษฎีระบบ (systems theory) มาปรับปรุงให้ขั้นตอนย่อยในแต่ละขั้นของระบบการบริหารทั้งระบบเป็นที่เข้าใจง่ายขึ้น ดังนี้

โครงการ (project) : การบริหารโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ คือ หลักการบริหารมุ่งเพื่อนำไปใช้ใน ระดับปฏิบัติการ เพื่อให้การนำแผนปฏิบัติการไปใช้บังเกิดผลสัมฤทธิ์

วัตถุประสงค์ (purpose) : การบริหารโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ คือ หลักการบริหารที่ผู้บริหารต้องเข้าใจวัตถุประสงค์โครงการอย่างชัดเจน การที่จะเข้าใจได้ชัดเจนนั้น จำเป็นต้องรู้ว่าโครงการที่รับผิดชอบอยู่ภายใต้แผนอะไร แผนงานดังกล่าวมีจุดมุ่งหมายอย่างไร (program goals) และโครงการอื่นภายใต้แผนงานเดียวกับเรามีโครงการอะไรบ้าง แต่ละโครงการมีวัตถุประสงค์จุดมุ่งหมายของการกำหนดวัตถุประสงค์ก็คือ ผู้บริหารจะต้องบริหารจัดการเพื่อบรรลุถึงให้จงได้

ปัจจัยนำเข้า (inputs) : หมายถึง ทรัพยากรต่าง ๆ ที่จะเป็นในการดำเนินงานโครงการ เช่น บุคลากรของโครงการมีใครบ้าง ใช้งบประมาณเท่าไร ใช้ระยะเวลาเท่าไร ต้องใช้เครื่องมืออุปกรณ์พิเศษอะไรบ้าง จุดมุ่งหมายของการบริหาร ปัจจัยนำเข้ก็คือการหามาตรการหรือวิธีประหยัด (economy) เช่น การประหยัดด้วยการผลิตที่ทำให้ต้นทุนต่ำสุด (economies of scale) การประหยัดด้วยวิธีเพิ่มทางเลือกแก่ลูกค้าด้วยการเพิ่มตัวสินค้าในสายผลิตภัณฑ์ให้มีความหลากหลาย (economies of scope) การประหยัดด้วยวิธีการลดเวลาในการผลิตและการบริการ (economies of speed)

กิจกรรม (processes) : คือ กระบวนการทำงานและบริหารจัดการโดยการนำปัจจัยนำเข้าทั้งหลายมาผ่านกระบวนการ เพื่อทำให้เกิดผลิตภัณฑ์หรือบริการที่มีมูลค่าเพิ่มตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ จุดมุ่งหมายของการบริหารกิจกรรมก็เพื่อให้ผลิตภัณฑ์และบริการออกมามีคุณภาพ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และลูกค้าพึงพอใจ คู่มือที่ใช้ในการบริหารกิจกรรมก็คือ เทคนิคการบริหารจัดการต่าง ๆ นั้นเอง เช่น เทคนิคการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management : TQM) เทคนิคการเทียบวัดมาตรฐานการบริหาร (benchmarking technique) เทคนิคการบริหารตามเกณฑ์คุณภาพรางวัลบัลด์ริจ (Baldrige quality criteria) เทคนิคการบริหารโดยอิงดัชนีวัดผลสำเร็จแบบสมดุล (Balanced Scorecard : BSC) และเทคนิคการบริหารโดยอิงดัชนีวัดผลงาน (Key Performance Indicators : KPIs) เป็นต้น

ผลผลิต (outputs) หมายถึง ผลผลิตที่ได้รับหลังจากที่ได้ทำกิจกรรมต่างๆ สำเร็จแล้ว เช่น สินค้าและบริการเป็นต้น จุดมุ่งหมายของการบริหารผลผลิตก็คือ เพื่อให้ผลผลิตและบริการออกมาเป็นที่พึงพอใจของลูกค้า มีคุณภาพการผลิต และให้บริการอย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นผลผลิตและบริการที่มีประสิทธิผล กล่าวคือบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์กรได้วางไว้

ผลลัพธ์ (outcomes) หมายถึง ผลที่ติดตามมาภายหลังจากการนำผลผลิต ไปใช้หรือผลลัพธ์ คือ ผลสำเร็จของวัตถุประสงค์ในระดับโครงการที่เกิดจากผลผลิตหรือผลงาน ซึ่งก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงติดตามมา เช่น น้ำบาดาลในหมู่บ้าน (คือผลผลิต หรือ output จากโครงการขุดเจาะบ่อน้ำบาดาล) อัตราคนเป็นโรคนี้ลดลง (ผลลัพธ์ หรือ outcomes เป็นผลต่อเนื่องจากผลผลิต หรือ outputs การฝึกอบรมบุคลากร (คือผลผลิตหรือ outputs จากโครงการอบรมการใช้คอมพิวเตอร์) ทำให้อัตราการใช้คอมพิวเตอร์ผิดพลาดน้อยลง (คือผลลัพธ์ หรือ outcomes ซึ่งเป็นผลต่อเนื่องจากผลผลิตหรือ output อีกต่อหนึ่ง) จุดมุ่งหมายของการบริหารผลลัพธ์ก็คือ เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ตรงตาม

วัตถุประสงค์ของโครงการ เช่น โครงการขุดเจาะบ่อน้ำบาดาล มีวัตถุประสงค์เพื่อให้มีน้ำกินน้ำใช้ที่สะอาด การได้บ่อน้ำบาดาล คือการบรรลุผลขั้นผลิต (output) แต่การได้น้ำกินน้ำใช้ที่สะอาด คือการบรรลุผลในขั้นผลลัพธ์ (outcomes)

ผลสัมฤทธิ์ (results) : คือผลงานในทุกขั้นตอนของโครงการ กล่าวคือ โครงการสามารถใช้ทรัพยากรหรือปัจจัยนำเข้าได้อย่างประหยัด ดำเนินกิจกรรม (processes) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (efficiency) ได้ผลผลิต (output) และผลลัพธ์ (outcomes) ตามที่กำหนดไว้ (effectiveness) จุดมุ่งหมายของผลสัมฤทธิ์ก็คือ เพื่อให้ผู้บริหารโครงการเข้าใจกระบวนการบริหารงานแบบครบระบบ กล่าวคือ การตรวจสอบติดตามประเมินผลต้องทำอย่างครบระบบคือต้องตรวจสอบติดตามและประเมินผลทั้งในขั้นตอนปัจจัยนำเข้า (inputs) ขั้นตอนกิจกรรม (processes) ขั้นตอนผลผลิต (outputs) และขั้นตอนผลลัพธ์ (results) ถ้าไม่บริหารอย่างครบระบบจะประสบความสำเร็จเพียงบางขั้นตอนกิจกรรม แต่ถ้าบริหารจัดการอย่างครบระบบก็จะสามารถควบคุมดูแลให้บรรลุผลสำเร็จทุกขั้นตอน ผลสัมฤทธิ์จึงหมายถึง โครงการขุดเจาะบ่อน้ำบาดาล คือ “เพื่อให้ได้น้ำกินน้ำใช้เพื่อการเกษตรและเพื่ออุตสาหกรรม” จะเห็นได้ว่า ผลสัมฤทธิ์จะมีเป้าหมายครอบคลุมมากกว่าผลลัพธ์ กล่าวคือ ผลลัพธ์ของโครงการขุดเจาะบ่อน้ำบาดาล คือ “เพื่อให้ได้น้ำกินน้ำใช้” เท่านั้น

ความประหยัด (economies) : หมายถึง การบริหารงานโครงการให้มีความประหยัดในด้านต่างๆ เช่น 1) economies of scale คือให้เกิดการด้วยการผลิตในระดับที่ได้ต้นทุนต่ำสุดหรือได้ต้นทุนที่อยู่ ณ จุดที่มีความเหมาะสมที่สุด 2) economies of scope คือ ให้เกิดการประหยัดด้วยการกำหนดรูปแบบผลผลิตหรือบริหารหลากหลายเพื่อให้ผู้ซื้อสินค้าและบริการสามารถเลือกสินค้าและบริการได้ตามความพึงพอใจ 3) คือ ใช้ทรัพยากรเวลาในการบริหารโครงการให้ประโยชน์สูงสุดและประหยัดเวลามากที่สุด รู้ว่าอะไรควรทำก่อน อะไรควรทำหลัง และอะไรควรทำพร้อม ๆ กัน เป็นต้น

ความมีประสิทธิภาพ (efficiency) : หมายถึง การใช้ความพยายามเพื่อบริหารงานโครงการให้ผลผลิต (outputs) ตามที่กำหนดไว้ ด้วยต้นทุนที่ต่ำ

ความมีประสิทธิภาพ (effectiveness) : หมายถึง การใช้ความพยายามเพื่อบริหารงานโครงการให้ได้ผลผลิต (outputs) ตามรายการต่าง ๆ (specifications) ที่ระบุไว้ในวัตถุประสงค์ด้วยทรัพยากรโครงการที่ไม่มากกว่าที่ได้กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการ โครงการจะเห็นว่า การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์นี้เน้นว่ามีความสำคัญต่อกระบวนการบริหารงานของหน่วยงานโดยเฉพาะหน่วยงานภาครัฐที่มีความสัมพันธ์โดยตรงกับประชาชนผู้รับบริการและสาธารณชนผู้บริหารสามารถใช้การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นเครื่องวัดความก้าวหน้าของการดำเนินงานได้อย่างสม่ำเสมอทำให้ทราบถึงผลการปฏิบัติงานเปรียบเทียบกับเป้าหมาย หากผลงานไม่เป็นที่พอใจก็มีโอกาสปรับเปลี่ยนได้ทันเวลา ซึ่งผู้ศึกษาจะได้นำทั้งส่วนขั้นตอนการพัฒนาการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ และโครงการสร้างการบริหารมุ่งผล

สัมฤทธิ์มาประกอบการศึกษาถึงการบริหารงานสู่ความสำเร็จของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง เพื่อให้มีความเข้าใจโดยละเอียดมากยิ่งขึ้น

## แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ (ยงยุทธ เกษสาคร, 2545 : 41-44) ภาวะผู้นำองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งในการบริหารและการจัดการองค์การทั้งของรัฐและเอกชนให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามนโยบายขององค์การ

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538 อ้างถึง ยงยุทธ เกษสาคร, 2545) กล่าวว่า ผู้นำ (Leader) คือ บุคคลที่มีบทบาทหรือมีอิทธิพลต่อผู้อื่นในองค์การหรือหน่วยงานไม่ว่าจะเป็นความคิดหรือพฤติกรรมทำงาน ส่วนการเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึงความสามารถในการวางแผน การจัดการองค์การ การสื่อสาร การแก้ปัญหา การตัดสินใจ การจูงใจ ให้ผู้อื่นปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์การ

คุนต์ซ และ โดแนลล์ (Koontz & Donnell, 1976 อ้างถึงใน ยงยุทธ เกษสาคร, 2545) อธิบายว่า การเป็นผู้นำหมายถึง การมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นให้ปฏิบัติตามในอันที่จะบรรลุถึงวัตถุประสงค์ขององค์การร่วมกัน

เวบสเตอร์ (Webster, 1973 อ้างถึงใน ยงยุทธ เกษสาคร, 2545) ได้ให้ความหมายของผู้นำว่าผู้นำคือบุคคลที่ทำหน้าที่นำ ควบคุม บังคับบัญชาหรือเป็นผู้นำเป็นหัวหน้ากลุ่มหรือกิจกรรมนั้นๆ

กู๊ด (Good, 1973 อ้างถึงใน ยงยุทธ เกษสาคร, 2545) ได้ให้ความหมายของผู้นำว่า คือ ผู้ที่ได้รับการยกย่องหรือได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในการนำหมู่คณะไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายในการทำงาน

สรุปได้ว่า ผู้นำคือผู้ที่มีบุคลิกเด่นกว่าบุคคลอื่นในกลุ่มและมีอิทธิพลมากกว่าคนอื่นในหน่วยงานและความเป็นผู้นำจะเกี่ยวกับการใช้อำนาจ อิทธิพล กำหนดพฤติกรรมและความรู้ของผู้อื่นได้ ไม่ว่าอิทธิพลที่มีต่องาน บุคคลแต่ละคน หรือต่อกลุ่ม ความพยายามที่จะมีอิทธิพลต่อคนอื่นนั้น มักจะเป็นอิทธิพลที่มีต่ออารมณ์ของคนเหล่านั้นด้วย เช่น ความชื่นชม ความเคารพนับถือ สนุกสนาน ความพึงพอใจ ความกลัว การกระทำของผู้นำจะส่งอิทธิพลต่อพฤติกรรมความเชื่อความรู้สึก และอารมณ์ในการกำหนดแนวทางในการกระทำของบุคคลหรือกลุ่มอิทธิพลเหล่านี้จะเกิดจากความสัมพันธ์ส่วนตัวของผู้นำเท่านั้น

สรุปองค์ประกอบของการเป็นผู้นำมีอิทธิพลในความสัมพันธ์เหมือนบุคคลที่เกี่ยวข้องให้ อิทธิพลที่มีอยู่ ชักชวน หรือชี้นำ ให้ผู้อยู่ใต้อิทธิพลปฏิบัติ โดยปราศจากอำนาจตามตำแหน่งหน้าที่

1. การปฏิบัติดังกล่าว ย่อมขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ผู้นำอาจจะเป็นผู้นำเรื่องใดเรื่องหนึ่งมิใช่ทุกเรื่องไป
2. การปฏิบัตินั้น มุ่งให้บรรลุผลตามเป้าหมายเฉพาะที่ได้กำหนดไว้
3. การปฏิบัติดังกล่าว ย่อมขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ผู้นำอาจจะเป็นผู้นำเรื่องใดเรื่องหนึ่งมิใช่ทุกเรื่องไป
4. การปฏิบัตินั้น มุ่งให้บรรลุผลตามเป้าหมายเฉพาะที่ได้กำหนดไว้

### ภาวะผู้นำมุ่งผลสัมฤทธิ์

ภาวะผู้นำมุ่งผลสัมฤทธิ์ (รักกิจ ศรีสรินทร์, 2548 : 13-15) เป็นการนำเสนอคุณสมบัติที่สำคัญของผู้บังคับบัญชาโดยเฉพาะในระบบราชการ คุณสมบัติความเป็นผู้นำที่มุ่งผลสัมฤทธิ์นี้เป็นสิ่งสำคัญสูงสุดในการบริหารราชการแนวใหม่ แนวคิดของการบริหารระบบราชการเปลี่ยนไปกระบวนการวิคิด วิธีการทำงานของข้าราชการก็ต้องเปลี่ยนแปลงไปด้วยผู้บังคับบัญชาในฐานะที่ต้องรับผิดชอบต่อผลสัมฤทธิ์ของงานก็ต้องปรับบทบาทตนเองด้วยเช่นกันเน้นการทำงานเป็นทีมผู้นำทีมก็เป็นสิ่งจำเป็นควบคู่กัน ผู้นำที่ประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวนั้นต่างกันที่สามารถนำทีมงานสู่ผลสัมฤทธิ์ของงาน

ตารางที่ 2-1 การกำหนดเป้าหมายและแนวทางสร้างและสื่อวิสัยทัศน์แห่งอนาคต

พฤติกรรมที่สัมฤทธิ์ผล	พฤติกรรมที่ล้มเหลว
1. ชัดเจนว่าจะมุ่งทำอะไรบ้างให้สำเร็จ	1. มองคนอื่นที่จะช่วยให้แนวทาง
2. ให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการกำหนดว่าต้องทำอะไรบ้าง	2. มัวแต่ระแวง
3. สื่อทำความเข้าใจภาพในอนาคต	3. คิดว่าผู้ร่วมงานรู้ว่าเราต้องทำอะไรทั้งๆ ที่ไม่ได้มีการชี้แจงทำความเข้าใจ
4. กำหนดวัตถุประสงค์ระยะสั้นและระยะยาวให้ชัดเจน	4. มองไม่เห็นภาพองค์รวม
5. จัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์	5. สร้างวัฒนธรรมที่ไม่มีความหมายหลากหลาย
6. สร้างมาตรฐานพฤติกรรมที่มีความหมายหลากหลาย	
7. เห็นชอบกับความรับผิดชอบและวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนว่ามุ่งผลลัพธ์	
8. ริเริ่มการเปลี่ยนแปลงที่สร้างสรรค์ผลงาน	

ตารางที่ 2-2 การสร้างผลสะท้อนต่อบุคคลรอบข้างนำด้วยตัวอย่าง

พฤติกรรมที่สัมฤทธิ์ผล	พฤติกรรมที่ล้มเหลว
-----------------------	--------------------

<ol style="list-style-type: none"> <li>1. เปิดเผยและรับฟังผู้อื่น</li> <li>2. ปฏิบัติตนด้วยความซื่อสัตย์และมีศักดิ์ศรี</li> <li>3. ให้ความสำคัญกับการงานที่ได้รับการยอมรับที่ใช้ความรู้และความเชี่ยวชาญ</li> <li>4. มีความท้าทายและพร้อมที่จะถูกท้าทาย</li> <li>5. พุดในสิ่งที่คนอื่นอาจไม่อยากจะยิน</li> <li>6. ตัดสินใจในเรื่องยากๆ และประเมินความเสี่ยงอยู่เสมอ</li> <li>7. รับผิดชอบต่อการตัดสินใจของตนเอง</li> <li>8. มีความรับผิดชอบที่จะสร้างความก้าวหน้าให้เกิดขึ้นโดยทั่วถึงเท่าเทียมและหลากหลาย</li> <li>9. นำเป้าหมายของหน่วยงานสู่การปฏิบัติความมุ่งมั่นและมีพลัง</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. พุดอย่าง ทำอย่าง</li> <li>2. เอาแต่ใจตัว ไม่ใส่ใจคนรอบข้าง</li> <li>3. รักษาสถานภาพเดิม</li> <li>4. ทำตัวโดดเดี่ยวหยิ่งยะโส</li> <li>5. ก้าวร้าว</li> </ol>
--	---

ตารางที่ 2-3 คัดอย่างมียุทธศาสตร์ นำความคิดใหม่ๆ และโอกาสมาเป็นประโยชน์เพื่อบรรลุเป้าหมาย

พฤติกรรมที่สัมฤทธิ์ผล	พฤติกรรมที่ล้มเหลว
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. รู้จักและเข้าใจผู้ร่วมงานแต่ละคนและความมุ่งหวังของเขา</li> <li>2. ปรับปรุงแบบความเป็นผู้นำตามความแตกต่างสถานการณ์วัฒนธรรมและบุคคล</li> <li>3. ค้นหาและใช้ประโยชน์จากความชาญฉลาดของผู้ร่วมงาน</li> <li>4. รู้ว่าเมื่อไหร่จะก้าวไปข้างหน้าและจะหยุดเมื่อไหร่</li> <li>5. รับฟังความคิดเห็นและพิจารณาที่ขณะที่หลากหลาย</li> <li>6. สังเกตปฏิกริยาของคนรอบข้าง</li> <li>7. ให้คำแนะนำแก่ผู้ร่วมงานที่เขาจะสามารถสร้างสรรค์ผลงานที่ดีที่สุด</li> <li>8. จัดการกับผู้ที่มึผลงานต่ำและมีพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม</li> <li>9. ยกย่องผู้มีผลงานดีเด่นและฉลองความสำเร็จ</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ร่วมงานกับผู้มีความสามารถสูงเท่านั้น</li> <li>2. เขียนมากกว่าพุด</li> <li>3. มีรูปแบบการจัดการที่ตายตัว</li> <li>4. ไม่เคยทำสิ่งที่ท้าทายหรือทำงานที่น่าสนใจ</li> <li>5. อึดอัดเมื่อทำงานร่วมกับคนอื่นที่มีภูมิหลังแตกต่างจากตน</li> <li>6. มักตำหนิผู้อื่นเสมอ</li> <li>7. หลีกเลี้ยงที่จะบอกข่าวร้าย</li> </ol>

ตารางที่ 2-4 เรียนรู้และปรับปรุง นำประสบการณ์และความคิดใหม่มาปรับปรุงผลลัพธ์

พฤติกรรมที่สัมฤทธิ์ผล	พฤติกรรมที่ล้มเหลว
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ระมัดระวังจุดแข็ง จุดอ่อนและแรงจูงใจของตนเอง</li> <li>2. เรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเองและผู้อื่น</li> <li>3. สร้างความสัมพันธ์ที่สร้างสรรค์กับผู้ร่วมงานในหน่วยงานและบุคคลนอกหน่วยงาน</li> <li>4. ทำความเข้าใจ ให้ความสำคัญและใช้ประโยชน์จากมุมมองที่แตกต่างกัน</li> <li>5. แสวงหาความคิดและโอกาสใหม่ๆ หรือแตกต่างเพื่อเรียนรู้</li> <li>6. แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและข้อมูลข่าวสารกับผู้ร่วมงาน</li> <li>7. สนับสนุนการทดลองและลองนำวิธีการทำงานใหม่ๆ มาใช้</li> <li>8. ร่วมงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างใกล้ชิดเพื่อบรรลุผลลัพธ์ที่ดีที่สุด</li> <li>9. ปรับตัวอย่างรวดเร็วและยืดหยุ่นต่อความเปลี่ยนแปลง</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. มองไม่เห็นประโยชน์จากความคิดเห็นของคนอื่น</li> <li>2. เหมินเฉยต่อความคิดเห็นที่แตกต่าง</li> <li>3. ไม่รู้จักรับฟัง</li> <li>4. ใช้แต่วิธีการทำงานที่ล้าสมัย</li> <li>5. กลัวความเสี่ยงและความไม่แน่นอน</li> </ol>

ตารางที่ 2-5 เรียนรู้และปรับปรุง นำประสบการณ์และความคิดใหม่ๆ มาปรับปรุงผลสัมฤทธิ์

พฤติกรรมที่สัมฤทธิ์ผล	พฤติกรรมที่ล้มเหลว
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. บริหารการทำงานในระยะเวลา งบประมาณและมาตรฐานคุณภาพที่กำหนด</li> <li>2. เจรจาต่อรองให้ได้ทรัพยากรในการทำงาน</li> <li>3. ติดตามผลและทบทวนความก้าวหน้าและผลงานอย่างจริงจัง</li> <li>4. ให้ความสำคัญสูงสุดกับผลการปฏิบัติงาน</li> <li>5. ไม่ท้อแท้ต่อปัญหาและอุปสรรค</li> <li>6. แสวงหาวิธีการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. มุ่งแต่จะทำงาน โดยไม่คำนึงถึงทีมงานหรือตนเอง</li> <li>2. มุ่งเน้นความก้าวหน้ามากกว่าผลลัพธ์</li> <li>3. หลีกเลี่ยงการแก้ปัญหาที่ยาก</li> <li>4. ทุ่มเททำงานในสิ่งที่ไร้ประโยชน์</li> <li>5. เป็นเพราะตนเท่านั้นงานจึงประสบความสำเร็จ</li> </ol>



7. ใช้ประโยชน์สูงสุดจากความฉลาด เทคโนโลยีและทรัพยากรที่หลากหลายในการสร้างสรรค์ผลงาน	6. ไม่รู้จักจัดการความเสี่ยง
---	------------------------------

ทั้งหมดนี้คือ 5 ด้านของภาวะผู้นำที่จะประสบความสำเร็จ (หรือล้มเหลว) ที่ผู้บังคับบัญชาในระบอบราชการต้องพิจารณา ซึ่งต้องพิจารณาตนเองด้วยว่ามีพฤติกรรมแบบใดผู้ใดหมั่นฝึกฝนปรับปรุงตนเองอยู่เสมอ ก็จะพัฒนาความสามารถในการเป็นผู้นำให้ดียิ่งขึ้นไปเรื่อยๆ ผู้ใดหยุดนิ่งผู้นั้นล้ำหลังและความจริงนี้จะต้องพิสูจน์ด้วยตนเอง

จะเห็นได้ว่า ผู้นำและการบริหารนั้นเป็นปัจจัยที่สำคัญขององค์กร ดังนั้น ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาจึงได้นำแนวคิดภาวะผู้นำมา ผู้นำเพื่อผลสัมฤทธิ์ และการบริหารสู่ความสำเร็จ มาใช้วิเคราะห์ ซึ่งถือว่าเป็นองค์ประกอบสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง ตามหลักธรรมาภิบาล

## ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2546-2550)

ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ.2546-2550)(2546:12-39) ประเทศไทยภายใต้บริบทของการเปลี่ยนแปลง ทำให้มีความจำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนาระบบราชการอย่างต่อเนื่องและจริงจังและต่อเนื่อง ทั้งในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการแก้ไขปัญหาพื้นฐานและจุดอ่อนของระบบราชการที่สั่งสมกันมาเป็นเวลานาน และการเร่งรัดพัฒนาขีดสมรรถนะและเสริมสร้างความเข้มแข็ง อันจะช่วยทำให้ระบบราชการสามารถปรับตัวให้ได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาประเทศร่วมกับผู้บริหารราชการแผ่นดินฝ่ายการเมือง เพื่อขับเคลื่อนประเทศไทยให้ก้าวข้ามผ่านออกจากวิกฤตและแก้ไขปัญหาบ้านเมืองให้ลุกล่วงไปด้วยดี รวมถึงการเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันในเวทีโลกและยกระดับประเทศไทยให้เป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวางในวงนานาชาติ ให้รองรับกับกระแสการเปลี่ยนแปลงนั้น จำเป็นจะต้องยึดหลักการสำคัญ คือ การบริหารราชการเพื่อประโยชน์สุขของประชาชนโดยต้องใช้วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ดังความปรากฏในมาตรา 3/1 ของพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ.2545 และคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการได้กำหนดวิสัยทัศน์ใหม่ของการพัฒนาระบบราชการในช่วงระยะเวลาปี พ.ศ.2546-2550 ไว้ดังต่อไปนี้

“พัฒนาระบบราชการไทยให้มีความเป็นเลิศ สามารถรองรับกับการพัฒนาประเทศในยุคโลกาภิวัตน์ โดยยึดหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีและประโยชน์สุขของประชาชนเป็นหลัก”

**เป้าประสงค์หลักของการพัฒนาระบบราชการไทย สามารถแยกออกได้ 4 ประการ**

1. พัฒนาคูณภาพการให้บริการประชาชนที่ดีขึ้น (better service quality)

2. ปรับบทบาทภารกิจและขนาดให้มีความเหมาะสม (rightsizing)  
 3. ยกกระดับขีดความสามารถและมาตรฐานการทำงานให้อยู่ในระดับสูง และเทียบเท่า  
 เกณฑ์สากล (high performance)

4. ตอบสนองต่อการบริหารปกครองในระบอบประชาธิปไตย (democratic governance)

**ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย** ประกอบด้วย 7 ยุทธศาสตร์ที่สำคัญ ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการทำงาน

ยุทธศาสตร์ที่ 2 การปรับปรุงโครงสร้างการบริหารราชการแผ่นดิน

ยุทธศาสตร์ที่ 3 การปรับรื้อระบบการเงินและการงบประมาณ

ยุทธศาสตร์ที่ 4 การสร้างระบบบริหารงานบุคคลและค่าตอบแทนใหม่

ยุทธศาสตร์ที่ 5 การปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยม

ยุทธศาสตร์ที่ 6 การเสริมสร้างระบบราชการให้ทันสมัย

ยุทธศาสตร์ที่ 7 การเปิดระบบราชการให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม

**ยุทธศาสตร์ที่ 1 การปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการทำงาน**

ระบบราชการไทยที่ผ่านมา ยังคงมุ่งเน้นที่ปัจจัยนำเข้าและรายละเอียดโดยให้ความสำคัญต่อระเบียบปฏิบัติมากกว่ายุทธศาสตร์และการบรรลุผล ไม่ได้ตอบสนองความต้องการและพยายามสร้างความพึงพอใจให้แก่ประชาชนเป็นหลัก ขาดระบบการตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงานอย่างจริงจัง ทำให้มีความจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการทำงานเสียใหม่ โดยให้ยึดวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ตอบสนองความต้องการประชาชน ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการปฏิบัติงานตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายสามารถตรวจสอบผลงานได้

**ยุทธศาสตร์ที่ 2 การปรับปรุงโครงสร้างการบริหารราชการแผ่นดิน**

การบริหารราชการแผ่นดินในแบบเดิม ไม่สามารถตอบสนองและรองรับความสลับซับซ้อนและพลวัตของการบริหารกิจการบ้านเมืองในปัจจุบันและอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงสมควรมีการปรับปรุงโครงสร้างให้มีขีดสมรรถนะและความยืดหยุ่นคล่องตัวสูงดำเนินการจัดระเบียบความสัมพันธ์ของการบริหารราชการในทุกระดับให้เป็นไปอย่างเหมาะสมและมีความเป็นเอกภาพ รวมทั้งสามารถบูรณาการเพื่อเชื่อมโยงการทำงานในมิติและภาคส่วนต่างๆ เข้าด้วยกัน

**ยุทธศาสตร์ที่ 3 การปรับรื้อระบบการเงินและการงบประมาณ**

การบริหารการเงินและงบประมาณมุ่งเน้นการควบคุมรายละเอียดอย่างเคร่งครัด เพื่อเป็นป้องกันการรั่วไหลและความสิ้นเปลืองสูญเสียชีวิต ทำให้เกิดความจำเป็นในการรื้อปรับระบบการเงินและการงบประมาณเพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายและเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ของรัฐบาลมากขึ้น โดยให้มีการถ่ายโอนอำนาจการตัดสินใจและความคล่องตัวให้แก่หน่วยงานปฏิบัติควบคู่ไปกับการ

เสริมสร้างภาระรับผิดชอบในการใช้จ่ายเงินแผ่นดิน รวมไปถึงการสร้างแรงจูงใจในการเปลี่ยนแปลง และพัฒนาวิธีการทำงานให้ดีขึ้น

#### **ยุทธศาสตร์ที่ 4 การสร้างระบบบริหารงานบุคคลและค่าตอบแทนใหม่**

ระบบการบริหารงานบุคคลและค่าตอบแทนของภาครัฐ ขาดวิธีการที่เหมาะสมในการ ผลักดันให้เจ้าหน้าที่มีขีดความสามารถ ทักษะและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ สมควรที่จะต้องมีการ ทบทวนและออกแบบใหม่ให้เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานสากล มีความหลากหลายในรูปแบบการ จ้างงาน ยึดหลักการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานและสามารถรองรับกับการแข่งขันในตลาดแรงงาน ภายในประเทศได้ เพิ่มผลิตภาพและพัฒนาขีดความสามารถของข้าราชการที่มีอยู่ ปรับปรุงระบบการ ประเมินผลบุคคล ให้สามารถปลดบุคคลที่ไม่มีสมรรถภาพออกจากราชการและเปิดโอกาสให้บุคคล ผู้ที่มีความสามารถสูงจากภายนอกสามารถเข้าสู่ระบบราชการในระดับต่างๆ ได้โดยง่าย

#### **ยุทธศาสตร์ที่ 5 การปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยม**

การปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยมของข้าราชการให้เอื้อต่อการพัฒนา ระบบราชการไม่สามารถทำได้โดยวิธีการใช้อำนาจสั่งการ การถ่ายทอดความรู้ในลักษณะการให้ การศึกษา ฝึกอบรมหรือการรณรงค์เพียงอย่างเดียว จำเป็นต้องบริหารให้เกิดการเปลี่ยนแปลงใน ลักษณะของการสร้างการเรียนรู้จากประสบการณ์จริง โดยให้ผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง เพื่อให้ผู้เรียน สามารถเรียนรู้และปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ได้ด้วยตนเองด้วยความเต็มใจ ซึ่งการเรียนรู้เป็นเรื่องของ ผู้เรียนโดยแท้

#### **ยุทธศาสตร์ที่ 6 การเสริมสร้างระบบราชการให้ทันสมัย**

การบริหารราชการของภาครัฐในปัจจุบัน ยังไม่ได้ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และการ สื่อสารเข้ามาประยุกต์ใช้เพื่อการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานและการให้บริการประชาชนอย่าง กว้างขวาง ทำให้การให้บริการประชาชนบางส่วนมีปัญหาด้านความถูกต้องและรวดเร็วจึงจำเป็นต้อง เสริมสร้างความทันสมัยในการบริหารงานภาครัฐและการบริการประชาชนให้เป็นรูปแบบของรัฐบาล อิเล็กทรอนิกส์ที่สมบูรณ์ ภายใต้แนวคิดของการยึดประชาชนพลเมืองเป็นหลักที่สามารถให้บริการ ประชาชนได้ตลอดเวลา ไม่มีวันหยุด

#### **ยุทธศาสตร์ที่ 7 การเปิดระบบราชการให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม**

การเปลี่ยนแปลงทางการเมืองการปกครองและเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญแห่ง ราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 มุ่งเน้นให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารกิจการ บ้านเมืองโดยตรงมากขึ้น แต่ระบบราชการไทยยังไม่ได้มีการปรับตัวอย่างจริงจัง ยังติดขัดกับลักษณะ ความเป็นเจ้าขุนมูลนายและการทำงานแบบดั้งเดิมทำให้มีความจำเป็นที่จะต้องเปิดระบบราชการ ให้เข้าสู่กระบวนการของความเป็นประชาธิปไตย (Democratization) มากขึ้น โดยการยอมรับและให้

ประชาชนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการเสนอแนะความคิดเห็น ร่วมปฏิบัติงาน และการตรวจสอบผลการดำเนินงาน

การนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ : เงื่อนไขของความสำเร็จ จำเป็นต้องอาศัยปัจจัยเกื้อหนุนหลายประการ คือ

1. ภาวะผู้นำและความเป็นเจ้าของในการบริหารการเปลี่ยนแปลงในการบริหารการเปลี่ยนแปลงนั้น ต้องอาศัยผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีความมุ่งมั่นจริงจังและทุ่มเทสรรพกำลังอย่างเต็มที่ ทั้งในส่วนของผู้บริหารราชการแผ่นดินฝ่ายการเมือง และผู้บริหารระดับสูงของฝ่ายข้าราชการประจำ โดยเฉพาะการยอมรับสนับสนุนและแสดงบทบาทของความเป็นเจ้าของในกระบวนการพัฒนาระบบราชการ รวมถึงการสร้างความเข้าใจที่ถูกต้อง กระตุ้นเร่งเร้า และสื่อสารให้บุคคลทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้ตระหนักถึงความสำคัญและประโยชน์ที่ได้รับนอกจากนี้ การบริหารการเปลี่ยนแปลงในรูปของคณะกรรมการ ผู้รับผิดชอบและคณะทำงานของแต่ละกระทรวง ทบวง กรมขึ้นเป็นการเฉพาะ

2. การแก้ไขกฎหมายอันเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาระบบราชการในการพัฒนาระบบราชการให้บังเกิดผลตามเจตนารมณ์ที่วางไว้อย่างสมบูรณ์นั้นจำเป็นต้องมีการปรับปรุงแก้ไขกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติราชการของส่วนราชการต่าง ๆ อันมีผลกระทบต่อภารกิจสถิติเสรีภาพและการให้บริการประชาชน

3. การเชื่อมโยงและบูรณาการสรรพกำลังของทุกภาคส่วนในการพัฒนาระบบราชการ พัฒนาระบบราชการนั้น จำเป็นต้องอาศัยสรรพกำลังของทุกภาคส่วนในสังคมให้เข้ามามีส่วนร่วมในรูปแบบและวิธีการต่างๆ เช่นการเสนอแนะให้ความคิดเห็น การเฝ้าระวังติดตามและสนับสนุนกระบวนการเปลี่ยนแปลงให้เป็นไปอย่างยั่งยืน

4. การจัดสรรงบประมาณเพื่อการพัฒนาการพัฒนาระบบราชการให้แก่ส่วนราชการต่างๆ ในการพัฒนาระบบราชการจำเป็นต้องอาศัยการลงทุน ทั้งในแง่ของการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารสมัยใหม่เข้ามาประยุกต์ใช้เพื่อการปรับปรุงการให้บริการประชาชนและการพัฒนาบุคลากรให้มีขีดความสามารถที่สูงขึ้น ฉะนั้น การสนับสนุนงบประมาณเพื่อการพัฒนาการพัฒนาระบบราชการอย่างเพียงพอจะช่วยให้การบริหารการเปลี่ยนแปลงมีความชัดเจนและเป็นรูปธรรมมากขึ้นเครื่องมือในการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติในการผลักดันให้มีการนำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ.2546-2550) ไปสู่การปฏิบัตินั้น คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ จะอาศัยเครื่องมือต่างๆ ดังต่อไปนี้

การตราและบังคับใช้พระราชกฤษฎีกา ว่าด้วยการบริหารราชการที่ดี อันเป็นไปตามเงื่อนไขของมาตรา 3/1 วรคท่ายแห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ.2545 เพื่อเป็นแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการพัฒนาระบบราชการให้แก่หน่วยงานต่างๆ

การใช้วิธีการสร้างแรงจูงใจในรูปของตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน เพื่อกระตุ้นให้หน่วยงานต่างๆ สนใจ คัดค้านวิธีการและวางเป้าหมายในการปรับปรุงประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพและพัฒนากระบวนการทำงานเพื่อยกระดับคุณภาพการให้บริการประชาชนอย่างเป็นรูปธรรมรวมทั้งการดำเนินการให้เป็นไปตามเงื่อนไขและข้อกำหนดของพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยการบริหารราชการที่ดี

การสร้างกระแสแรงกดดันจากบุคคลภายนอก โดยเฉพาะบรรดาสื่อมวลชนนักวิชาการ ธุรกิจเอกชน องค์กรประชาสังคมและประชาชน เพื่อเร่งรัดให้หน่วยงานราชการต้องดำเนินการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงการทำงานของตนอย่างจริงจังและต่อเนื่อง

การติดตามและประเมินผลโดยการจัดทำรายงานประจำปีเกี่ยวกับการพัฒนาระบบราชการของคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ เพื่อเปิดเผยข้อเท็จจริงเกี่ยวกับการพัฒนาและจัดระบบราชการและงานของส่วนราชการต่างๆ ให้แก่คณะรัฐมนตรีและรัฐสภา

## หลักธรรมาภิบาล (Good Governance)

### 1. ความหมายของธรรมาภิบาล

มีผู้ให้ความหมายของคำว่า “ธรรมาภิบาล” ไว้หลายความหมาย ดังนี้

ชัยอนันต์ สมุทวณิช (2541 : 8) ได้อธิบายคำว่า good governance ไว้ว่า “เป็นการปกครองที่ดีโดยรัฐ ซึ่งรัฐมีระบบและการใช้กฎหมายที่มีความยุติธรรม มีความรับผิดชอบ เปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วม มีความโปร่งใส และมีความคงเส้นคงวาสามารถตรวจสอบได้”

สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย (2541 : 5) ให้ความหมายว่า “กฎเกณฑ์การปกครอง บำรุงรักษาสังคม และบ้านเมืองที่ดี อันหมายถึง การจัดการบริหารสังคมที่ดีในทุกๆ ด้าน และทุกระดับ รวมถึง การจัดระบบองค์กรและกลไก ของคณะรัฐมนตรี ส่วนราชการองค์การของ รัฐและรัฐบาลที่มีใช้ส่วนราชการการบริหารราชการส่วนภูมิภาคและท้องถิ่น องค์กรที่ไม่ใช่รัฐบาล องค์กรของเอกชน ชมรมและสมาคมเพื่อกิจกรรมต่างๆ นิติบุคคลภาคเอกชน และภาคประชาคมสังคม”

บวรศักดิ์ อุวรรณโณ (2542 : 18) ได้ให้ความหมายของธรรมาภิบาล หรือ good governance ในความหมายแบบสากลนี้ มีความหมายรวมถึง “ระบบ โครงสร้างและกระบวนการต่างๆ ที่วางกฎเกณฑ์ความสัมพันธ์ ระหว่างเศรษฐกิจ การเมือง และสังคมของประเทศ เพื่อที่ภาคต่างๆ ของสังคมจะพัฒนาและอยู่ร่วมกันอย่างสงบสันติสุข”

วรภัทร โตธนะเกษม (25425 อ้างถึงใน ภาวิณี ชินคำ, 2547 : 20) อธิบายว่า good governance หมายถึง “การกำกับดูแลที่ดี” หรือหมายถึง “การใช้สิทธิ์ของความเป็นเจ้าของที่จะปกป้องดูแลผลประโยชน์ของตนเอง โดยผ่านกลไกที่เกี่ยวข้องในการบริหาร” โดยหัวใจสำคัญของ

good governance คือ ความโปร่งใส (transparency) ความยุติธรรม (fairness) และความรับผิดชอบต่อผลของการตัดสินใจ (accountability)

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2544 : 13-14) ให้ความหมายของคำว่า “ธรรมาภิบาล” หมายถึง “การบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี เป็นแนวทางสำคัญในการจัดระเบียบให้สังคมทั้งภาครัฐ ภาคธุรกิจเอกชน และภาคประชาชน ซึ่งครอบคลุมถึงฝ่ายวิชาการ ฝ่ายปฏิบัติการ ฝ่ายราชการและฝ่ายธุรกิจสามารถอยู่ร่วมกันอย่างสงบสุข มีความรู้รักสามัคคี และร่วมกันเป็นพลังก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืนและเป็นส่วนเสริมความเข้มแข็งหรือสร้างภูมิคุ้มกันแก่ประเทศเพื่อบรรเทาป้องกัน หรือแก้ไขเยียวยาภาวะวิกฤติที่หากจะมีมาในอนาคตเพราะสังคมจะรู้สึกถึงความยุติธรรม ความโปร่งใสและความมีส่วนร่วม อันเป็นคุณลักษณะสำคัญของศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์และการปกครองแบบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข สอดคล้องกับความเป็นไทยและกระแสโลกยุคปัจจุบัน”

สำนักงานปฏิรูปการศึกษา (2545 : 14) กล่าวถึง “ธรรมาภิบาล”(good governance) คือการบริหารจัดการที่ดีในองค์การซึ่งถือเป็นหลักปฏิบัติที่ช่วยประกันว่าผู้บริหาร ได้ดำเนินการบริหารด้วยความรับผิดชอบต่อ และนำไปสู่เป้าหมายความสำเร็จขององค์การ

เกษมวัฒนชัย (2546 : 23) กล่าวว่า “ธรรมาภิบาล” เป็นคำที่แปลมาจากภาษาอังกฤษว่า good governance ซึ่ง “good แปลว่า “ดี” governance แปลว่า “การกำกับที่ดี การดูแลอย่างดี” ธรรมาภิบาลหรือ good governance จึงเป็นหลักคิดสำหรับการบริหารจัดการที่ดีเพื่อประกันว่าในองค์การจะไม่มีกรณีการฉ้อราษฎร์บังหลวง ไม่ด้อยประสิทธิภาพ ธรรมาภิบาลของสถานศึกษาจะช่วยประกันเรื่องนี้ได้ เพราะที่ผ่านมากการศึกษาของเรามีการโกงกินกันเหลือเกินในทุกกระดับ และไม่มีประสิทธิภาพด้วย

สถาบันวิถึทรรศน์ (2546 : 42) ได้ให้ความหมายของคำว่า “ธรรมาภิบาล” good governance หมายถึง ระบบในการบริหารและการจัดการที่ดี มากกว่าจะหมายถึงสร้างรัฐที่ดั่งามอย่างที่เราเข้าใจกันจากความหมายของธรรมาภิบาลตามความคิดเห็นของนักการศึกษาดังกล่าวสามารถสรุปได้ว่า “ธรรมาภิบาล” หมายถึง ระบบการบริหารจัดการที่ดี เพื่อนำองค์การไปสู่เป้าหมายความสำเร็จอย่างแท้จริงและเกิดประโยชน์สูงสุด

## 2. แนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับธรรมาภิบาล

คำที่ใช้เรียก “good governance” ในภาษาไทยที่ได้รับความนิยมและเป็นที่ยอมรับมากที่สุดคือ “ธรรมาภิบาล” และ “ธรรมรัฐ” ส่วนในภาคเอกชนมักใช้คำว่า “บรรษัทภิบาล” ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 เรียกว่าแนวคิดของ good governance ว่า “บริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี” สำนักคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2544 : 3 ) ให้ความหมายของ good governance ว่าหมายถึง กติกาหรือ

กฎเกณฑ์การบริหารการปกครองที่ดี เหมาะสม และเป็นธรรม ที่ใช้ในการธำรงรักษาสังคมบ้านเมือง และสังคม อันหมายถึง การจัดการบริหารทรัพยากรและสังคมที่ดีในทุกๆ ด้านและทุกระดับ รวมถึง การจัดระบบองค์กรและกลไกของคณะรัฐมนตรีส่วนราชการ องค์กรของรัฐ และรัฐบาลที่ไม่ใช่ส่วนราชการ เพื่อเป็นการสร้างความชัดเจนในการทำความเข้าใจกับธรรมาภิบาลหรือ การบริหารกิจการที่ดี (good governance) จึงควรพิจารณาคำว่า governance ซึ่งเป็นคำที่ใช้กล่าวถึง กลไกการบริหารจัดการ บวรศักดิ์ อุวรรณโณ (2542 : 7) เรียก governance ในภาษาไทยว่า “กลไกการบริหารจัดการ” ส่วนสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนใช้คำว่า “การบริหารกิจการ” เพื่อให้เป็นที่เข้าใจตรงกันในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาจึงใช้คำว่า “ธรรมาภิบาล” ซึ่งเป็นคำที่ระบุไว้อย่างเป็นทางการ ในระเบียบของสำนักนายกรัฐมนตรี จากการศึกษาของ บุขบง ชัยเจริญวัฒน์และบุญมี ลี (2542 : 7-10) พบว่า มีผู้ให้ความหมายของการบริหารกิจการที่ดีไว้มากมาย พอสรุปได้ดังนี้

#### **ความหมายจากแนวความคิดของบุคคลหรือองค์กรต่างประเทศ**

ธนาคารโลก (World Bank) ได้นำไปใช้ครั้งแรกเมื่อประมาณปี ค.ศ. 1989 ซึ่งใช้ในรายงานเรื่อง “Sub-Sahara: From Crisis to Sustainable Growth” โดยได้ให้ความหมายว่า good governance เป็นลักษณะและวิถีทางของการที่มีการใช้อำนาจทางการเมือง เพื่อจัดการงานของบ้านเมือง โดยเฉพาะการจัดการทรัพยากรทางเศรษฐกิจ และสังคมของประเทศเพื่อการพัฒนา

โดยนัยของความหมายของธนาคารโลกเป็นการชี้ให้เห็นความสำคัญของการมีธรรมาภิบาลเพื่อช่วยในการฟื้นฟูเศรษฐกิจของประเทศ ทั้งนี้รัฐบาลสามารถให้บริการที่มีประสิทธิภาพ มีระบบที่ ยุติธรรม มีกระบวนการกฎหมายที่อิสระ ที่ทำให้มีการดำเนินการให้เป็นไปตามสัญญา อีกทั้งระบบราชการฝ่ายนิติบัญญัติ และสื่อที่มีความโปร่งใส ความรับผิดชอบ และตรวจสอบได้ (บุขบง ชัยเจริญวัฒน์ และบุญมี ลี, 2544 : 7 )

องค์การสหประชาชาติ (United Nations หรือ UN) ให้ความสำคัญกับ good governance) เพราะเป็นหลักการพื้นฐานในการสร้างความเป็นอยู่ของคนสังคมทุกประเทศให้มีการพัฒนาที่เท่าเทียมกัน และมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น การดำเนินการนี้ต้องเกิดจากความร่วมมือระหว่างภาครัฐและภาคเอกชน เพื่อกระจายอำนาจให้เกิดความโปร่งใส ธรรมาภิบาลคือการมีส่วนร่วมของประชาชน และสังคมอย่างเท่าเทียมกัน และมีคำตอบพร้อมเหตุผลที่สามารถชี้แจงกันได้ (บุขบง ชัยเจริญวัฒน์ และบุญมี ลี, 2544 : 8)

ธนาคารพัฒนาแห่งเอเชีย (The Asian Development Bank หรือ ADB) กล่าวว่า การบริหารกิจการที่ดีคือ การมุ่งความสนใจไปที่องค์ประกอบที่ทำให้เกิดการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้แน่ใจว่านโยบายที่กำหนดไว้ได้ผล หมายถึง การมีบรรทัดฐานเพื่อให้มีความแน่ใจว่ารัฐบาลสามารถสร้างผลงานตามที่สัญญาไว้กับประชาชนได้ (บุขบง ชัยเจริญวัฒน์และ บุญมี ลี, 2544 : 9)

องค์การความร่วมมือระหว่างประเทศของประเทศญี่ปุ่น (JICA) กล่าวถึง การบริหารกิจการที่ดีใน “Participatory Development Good Governance Report of the Aid Study Committee (1995)” ว่าเป็นรากฐานของการพัฒนาอย่างมีส่วนร่วม โดยกำหนดรัฐมีหน้าที่ที่จะส่งเสริมการมีส่วนร่วมและสร้างบรรยากาศให้เกิดกระบวนการมีส่วนร่วม จะนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนพึ่งตนเองได้ และมีความยุติธรรมทางสังคม (บุขบง ชัยเจริญวรรณ และบุญมี ลี, 2544 : 10) โคฟี อันนัน (Annan, ม.ป.ป. อ้างถึงใน บุขบง ชัยเจริญวรรณ และ บุญมี ลี, 2544 : 12) เลขาธิการองค์การสหประชาชาติ กล่าวว่า การบริหารกิจการที่ดีเป็นแนวทางการบริหารงานของรัฐที่เป็นการก่อให้เกิดการเคารพสิทธิของมนุษยชน หลักนิติธรรมสร้างเสริมประชาธิปไตย มีความโปร่งใส และเพิ่มประสิทธิภาพ เวสส์ (Weiss, 2000 อ้างถึงใน บุขบง ชัยเจริญวรรณ และบุญมี ลี, 2544 : 12)

### ความหมายจากแนวคิดของบุคคลหรือองค์กรในประเทศไทย

แนวคิดเกี่ยวกับธรรมาภิบาลในภาครัฐของประเทศไทยที่ควรกล่าวถึงเป็นลำดับแรก คือ การผลักดันให้มีระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2544 : 3) ซึ่งได้ระบุ หลักการของคำนิยาม “ธรรมาภิบาล” ซึ่งในระเบียบเรียกว่า การบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีไว้ว่า การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เป็นแนวทางสำคัญในการจัดระเบียบให้สังคมทั้งภาครัฐ ภาคธุรกิจเอกชน และภาคประชาชน ซึ่งครอบคลุมถึงฝ่ายวิชาการ ฝ่ายปฏิบัติการฝ่ายราชการและฝ่ายธุรกิจ สามารถอยู่ร่วมกันอย่างสงบสุข มีความรู้รักสามัคคีและร่วมกันเป็นพลังก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน

กิจกรรมสำคัญที่เป็นการพัฒนาแนวคิดของธรรมาภิบาลในภาครัฐนั้น คือ การที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สถาบันพระปกเกล้า สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร และมูลนิธิสถาบันวิจัยเพื่อพัฒนาประเทศไทย ร่วมกันจัดอภิปรายระดมความคิด ที่เรียกว่า “เวทีธรรมรัฐแห่งชาติ (good governance) ระหว่างเดือนมีนาคมถึงเดือนพฤษภาคม พ.ศ.2541 จำนวน 10 ครั้ง ทำให้ได้ความชัดเจนเกี่ยวกับความหมายของธรรมาภิบาลจากความคิดเห็นของนักวิชาการ หรือผู้เกี่ยวข้องซึ่งได้เข้าร่วมการสัมมนาดังกล่าว สรุปได้ดังนี้ (สถาบันพระปกเกล้า, 2541 : 85-90)

ธีรยุทธ บุญมี (2541 : 85) กล่าวว่า เป็นกระบวนการซึ่งประชาชนและรัฐร่วมกันทำในการสร้างสรรค์สิ่งที่ดีที่เหมาะสมและเป็นธรรมในสังคม เป็นการปฏิรูปสังคมไทยครั้งที่สอง ต่อจากการปฏิรูปการเมือง

ประเวศ วะสี (2541 : 85) กล่าวว่า การปรับเปลี่ยนโครงสร้างของสังคมที่จะทำให้สังคมมีความเป็นอยู่ดีขึ้น การอยู่ร่วมกันในสังคมได้ดีขึ้น ซึ่งเครื่องมือนอกจากจะมีรัฐธรรมนูญแล้วจะต้องมีธรรมรัฐควบคู่กันไปด้วย และเป็นการปรับปรุงโครงสร้างทางสังคมให้เกิดความเป็นธรรม



แนวคิดเกี่ยวกับธรรมาภิบาลในภาครัฐของประเทศไทยที่ควรกล่าวถึง คือ การผลักดันให้มีระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ.2542 (คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, สำนักงาน, 2544 : 13-24) ซึ่งได้ระบุหลักการของคำนิยาม “ธรรมาภิบาล” ซึ่งในระเบียบเรียกว่าการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีไว้ว่าการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี เป็นแนวทางสำคัญในการจัดระเบียบให้สังคมทั้งภาครัฐ ภาคธุรกิจเอกชนและภาคประชาชน ซึ่งครอบคลุมถึงฝ่ายวิชาการ ฝ่ายปฏิบัติการ ฝ่ายราชการและฝ่ายธุรกิจสามารถอยู่ร่วมกันอย่างสงบสุข มีความรู้รักสามัคคีและร่วมกันเป็นพลังก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน

เมธา สุวรรณสาร (2544 : 32 ) กล่าวว่า good coporate governance หรือเรียกว่า บรรษัทภิบาลนั้น คือวิถีแห่งการนำองค์กรสู่ความรุ่งเรืองมั่นคงยั่งยืน ซึ่งกล่าวถึงปรัชญา คุณธรรมและจริยธรรมแห่งองค์กรหลักธรรมาภิบาลอันเป็นปัจจัยสำคัญของการสร้างคุณค่าเพิ่มและพลังแห่งความเจริญเติบโตรุ่งเรืองเพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์หลักได้ภายใต้การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วในด้านต่างๆ ของประเทศและของโลกธุรกิจปัจจุบันที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการควบคุมและการจัดการกับความเสี่ยงและการตรวจสอบภายในโดยใช้ฐานความเสี่ยงเป็นหลัก ประโยชน์ของการกำกับดูแลกิจการที่ดีกับองค์กร เพื่อให้้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์หลักในเรื่องการบริหารและการจัดการ ความเสี่ยงที่ดีในองค์กร โดยปรัชญาคุณธรรมเป็นแกนนำในการทำงานที่ดี ซึ่งจะช่วยให้้องค์กรก้าวไปข้างหน้าได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน ซึ่งเป็นแนวทางที่สำคัญยิ่งของการบริหารองค์กรต่างๆ ยุคปัจจุบันทั่วโลก

### 3. องค์ประกอบของธรรมาภิบาล

การพิจารณาองค์ประกอบของธรรมาภิบาลนั้นมีความสำคัญ องค์ประกอบเปรียบเสมือนหลักการหรือลักษณะสำคัญที่จำเป็นต้องมี จึงจะถือว่า ธรรมาภิบาลขององค์กรนั้นๆ เป็นการบริหารกิจการที่ดี การทำความเข้าใจองค์ประกอบทำให้การนำแนวคิดของธรรมาภิบาลไปใช้ มีความเป็นรูปธรรมมากขึ้น นำไปสู่การปรับกระบวนการบริหารจัดการขององค์กรให้เข้ากับหลักธรรมาภิบาล ทำให้ไม่สามารถวัดประเมินองศ์การเพื่อระบุว่องค์การนั้นๆ มีลักษณะการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลหรือไม่ องค์ประกอบโดยทั่วไปของธรรมาภิบาลนั้น มีนักวิชาการองศ์การทั้งภาครัฐและเอกชน ทั้งในและต่างประเทศได้เสนอไว้อย่างหลากหลาย มีทั้งคล้ายคลึงกันและแตกต่างกัน องค์ประกอบของธรรมาภิบาลตามแนวคิดของบุคคลและองศ์การมีการนำเสนอไว้ดังนี้

#### 3.1 แนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบธรรมาภิบาลในมุมมองของภาครัฐ

แนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของธรรมาภิบาลในภาครัฐนั้นโดยส่วนใหญ่เน้นมุมมองในเชิงรัฐศาสตร์ หรือการปกครอง โดยมุ่งให้องค์การ หน่วยงานภาครัฐ ปฏิบัติงานเพื่อผลประโยชน์ของประชาชนเป็นหลัก โดยกระบวนการในการบริหารจัดการสอดคล้องกับธรรมาภิบาล โดยสามารถสรุปรวบรวมแนวคิดของภาครัฐ มีดังนี้

##### 3.1.1 แนวคิดที่ 1 ธรรมาภิบาล มีองค์ประกอบ 4 ประการ

- 3.1.1.1 การทำงานอย่างมีหลักการและความรับผิดชอบตรวจสอบได้
  - 3.1.1.2 การทำงานที่มีความยุติธรรม มีจริยธรรมและมีประสิทธิภาพ
  - 3.1.1.3 การทำงานที่ให้ประชาชน ชุมชนมีส่วนร่วมหรือตระหนักในอำนาจในตัวเองใช้อำนาจเป็นธรรม
  - 3.1.1.4 มีความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ตลอดเวลา
  - 3.1.2 แนวคิดที่ 2 ธรรมาภิบาลมีองค์ประกอบ 5 ประการ
    - 3.1.2.1 มีความสุจริต ความถูกต้อง ความเป็นธรรม
    - 3.1.2.2 มีความเปิดเผย ความโปร่งใส
    - 3.1.2.3 มีความยุติธรรม ทัดเทียม เสมอภาค สังคมมีส่วนร่วมทุกกรณี
    - 3.1.2.4 มีความรับผิดชอบต่อผลการกระทำด้วยตนเอง หรือมีกลไกที่ตีมาตรฐานตรวจสอบให้รับผิดชอบ
    - 3.1.2.5 มีความเข้มแข็งทางสติปัญญา สามารถเรียนรู้และปรับตัวเองได้เนื่องจากสิ่งต่างๆ มีความสลับซับซ้อน มีการเคลื่อนไหวอย่างรวดเร็ว
  - 3.1.3 แนวคิดที่ 3 ธรรมาภิบาลมีองค์ประกอบ 6 ประการ
    - 3.1.3.1 การมีส่วนร่วมของผู้ได้รับผลกระทบ
    - 3.1.3.2 ความโปร่งใส มีความเปิดเผย ตรวจสอบได้ รับรู้ได้ในกระบวนการตัดสินใจต่างๆ
    - 3.1.3.3 มีความรับผิดชอบต่อที่ชัดเจน สามารถรับผิดชอบต่อผลการกระทำนั้นได้
    - 3.1.3.4 มีความชอบธรรมในการใช้อำนาจและเปิดเผย
    - 3.1.3.5 มีความชัดเจนในกฎเกณฑ์ การตัดสินใจจากกฎเกณฑ์ต้องมีความยุติธรรมชัดเจนอธิบายได้ด้วยหลักความจริง
    - 3.1.3.6 การมีประสิทธิภาพ มีประสิทธิผล ในการดำเนินการและปฏิบัติงาน
  - 3.1.4 แนวคิดที่ 4 ธรรมาภิบาลมีองค์ประกอบ 3 ประการ
    - 3.1.4.1 มีความโปร่งใสในการเปิดเผยข้อมูลให้สาธารณะได้รับรู้รับทราบด้วยการปฏิบัติ
    - 3.1.4.2 มีการทำประชาพิจารณ์ตอบข้อซักถามสาธารณะเป็นครั้งคราว
    - 3.1.4.3 มีการกระจายอำนาจการบริหารจากผู้บริหารสู่ชุมชน ในการดูแลการบริหารทรัพย์สิน ชัยอนันต์ สมุทวณิช (2541 : 8)
- 3.2 แนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบธรรมาภิบาลในภาคเอกชน

เป็นมุมมองที่เน้นการบริหารกิจการในองค์กรเอกชน หรือบริษัทต่างๆ ซึ่งเน้นที่  
การแสวงหากำไรเป็นสำคัญ

3.2.1 แนวคิดที่ 5 ธรรมาภิบาล ของภาคเอกชนมีองค์ประกอบ 5 ประการ

3.2.1.1 มีความเสมอภาคทั้งในด้านกฎหมายและโอกาส

3.2.1.2 มีการเคารพสิทธิ เสรีภาพ หน้าที่ซึ่งกันและกันระหว่างรัฐและ

สมาชิกของสังคม

3.2.1.3 มีความโปร่งใสทั้งภาครัฐ ภาคธุรกิจเอกชน และภาคสังคม

3.2.1.4 คนส่วนใหญ่ในสังคมมีส่วนร่วมในการจัดการสังคม

3.2.1.5 เป็นสังคมที่เคารพกฎหมาย

3.2.2 แนวคิดของอานันท์ ปันยารชุน (2542 : 30) องค์ประกอบของธรรมาภิบาล

จำเป็นจะต้องมี

3.2.2.1 ความรับผิดชอบและมีเหตุผลที่อธิบายได้

3.2.2.2 การมีส่วนร่วมของประชาชน

3.2.2.3 การมีความคาดการณ์ได้

3.2.2.4 การมีความโปร่งใส

3.2.2.5 การมีความเชื่อมโยงระหว่างองค์ประกอบทั้ง 4

จากแนวความคิดของนักวิชาการทั้งภาครัฐและเอกชนเกี่ยวกับองค์ประกอบ  
ของธรรมาภิบาลสรุปได้ว่า กระบวนการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล จะต้องมีการทำงานอย่างมี  
หลักการ มีความรับผิดชอบ มีความเป็นธรรม มีความยุติธรรม รวมทั้งการมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน

#### 4. แนวคิดเกี่ยวกับการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงาน

ในช่วงเวลาที่ผ่านมาประเทศไทยมีการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง  
อย่างมาก บางเรื่องมีผลในการขยายตัวและสร้างสรรค์ บางเรื่องมีผลในการชะลอตัวหรือก่อให้เกิด  
กระทบในทางที่ไม่พึงประสงค์จนบางครั้งกลายเป็นภาวะวิกฤตทางเศรษฐกิจอย่างรุนแรง ซึ่งภาค  
วิชาการและผู้ได้รับผลกระทบเห็นว่า สาเหตุส่วนหนึ่งเกิดจากความหย่อนประสิทธิภาพของกลไก  
บริหารกิจการบ้านเมือง การบริหารราชการ การกำหนดนโยบายสาธารณะและการทุจริตประพฤติ  
มิชอบในวงราชการอันเป็นความรับผิดชอบของภาครัฐทั้งฝ่ายการเมืองและฝ่ายประจำขณะเดียวกันใน  
ภาคประชาชนอันเป็นพลังสำคัญก็มีความจำเป็นที่จะสร้างความตื่นตัวและรับผิดชอบต่อสังคม  
ตลอดจนความตระหนักในสิทธิและหน้าที่ของแต่ละฝ่ายเพิ่มขึ้น หากความอ่อนแอและหย่อน  
ประสิทธิภาพดังกล่าวไม่ได้รับการจัดการแก้ไขอย่างแท้จริงและรีบด่วนโอกาสที่จะนำพาประเทศพ้นตัว  
จากวิกฤตย่อมเป็นไปได้ยาก ทั้งอาจจะก่อให้เกิดความเสียหายร้ายแรงต่อเศรษฐกิจ สังคม และ

การเมืองของประเทศยิ่งขึ้นอีกด้วย แนวทางในการจัดระเบียบราชการและวางมาตรการแก้ปัญหาควรมีจุดมุ่งหมาย (สำนักนายกรัฐมนตรี, 2542 : 2)

ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 ให้ความสำคัญเกี่ยวกับ “ธรรมาภิบาล” ว่า

1. เป็นการสร้างกฎเกณฑ์และกลไกที่ดีในการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคม เพื่อให้หน่วยงานที่มีอำนาจหน้าที่โดยตรงสามารถส่งสัญญาณเตือนภัยและผู้มีหน้าที่เกี่ยวข้องสามารถปรับเปลี่ยนกลไกและฟันเฟืองการทำงานและการประสานงานในภาครัฐและภาคเอกชนรองรับได้อย่างทันท่วงทีในยามที่มีปัญหา

2. พัฒนาศักยภาพของนักวิชาการให้สามารถศึกษา ค้นคว้าและเสนอแนะแนวทางแก้ไขจุดบกพร่องต่างๆ ที่จำเป็นต่อการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมอย่างถูกต้อง กล้าหาญ และมีจริยธรรมปรับปรุงระบบการตัดสินใจและการบริหารจัดการทั้งของภาครัฐและภาคธุรกิจเอกชนให้รวดเร็ว ชัดเจน และเป็นธรรม

3. ขจัดการทุจริตประพฤติมิชอบและการหลีกเลี่ยงกฎหมายเพื่อแสวงหาประโยชน์ใส่ตนหรือกิจการที่ตนมีส่วนได้เสียทั้งในภาครัฐและภาคธุรกิจเอกชนเพื่อให้เกิดความสำนึกรับผิดชอบต่อส่วนรวมร่วมกัน

จากความหมายของ “ธรรมาภิบาล” คือ ระบบการบริหารจัดการที่ดี เพื่อนำองค์การไปสู่เป้าหมายความสำเร็จอย่างแท้จริงนั้น นอกจากนั้นหลักธรรมาภิบาล ยังประกอบไปด้วย หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า ซึ่งนักการศึกษาได้แสดงทรรศนะในแต่ละหลักดังนี้ คือ

### หลักนิติธรรม

เกรียงไกร เจริญวงศ์ศักดิ์ (2541 : 83) กล่าวถึงหลักนิติธรรมว่าเป็นการ ปกครองประเทศจะใช้กฎหมายเป็นบรรทัดฐานและทุกคนเคารพกฎหมาย โดยที่กรอบของกฎหมายที่ใช้ในประเทศต้องมีความยุติธรรมและถูกบังคับใช้กับคนกลุ่มต่างๆ อย่างเสมอภาคเท่าเทียมกัน ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี (2542 : 3) กล่าวถึงหลักนิติธรรมว่าเป็นการตรากฎหมาย และกฎข้อบังคับให้ทันสมัยและเป็นธรรม เป็นที่ยอมรับของสังคมอันจะทำให้สังคมยินยอมพร้อมใจกันปฏิบัติตามกฎหมาย และกฎข้อบังคับเหล่านั้น โดยถือว่าเป็นการปกครองภายใต้กฎหมายมิใช่อำนาจอธิปไตยหรืออำนาจของตัวบุคคล ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2542 : 13) กล่าวถึงหลักนิติธรรมเป็นกฎหมายและกฎเกณฑ์ต่างๆ มีความเป็นธรรม สามารถปกป้องคนดีและลงโทษคนไม่ดีได้ มีการปฏิรูปกฎหมายอย่างสม่ำเสมอให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนไป การดำเนินงานของกระบวนการยุติธรรมเป็นไปอย่างรวดเร็ว โปร่งใสและตรวจสอบได้ และได้รับการยอมรับจากประชาชน

ธวัช ภูษิตโกโยโคย (2544 : 20) กล่าวถึง หลักนิติธรรม คือ ไม่ว่าจะเป็นภาครัฐหรือภาคเอกชน การดำเนินกิจการและการบริหารธุรกิจก็ต้องเป็นไปตามระเบียบ ระบบ ข้อบังคับ หรือนโยบายที่กำหนดขึ้น จะออกนอกกลุ่มนอกทาง หรือออกนอกกรอบไม่ได้ ผู้บริหารจะต้องตระหนักอยู่เสมอว่าการบริหารธุรกิจไม่ต่างอะไรกับการขับรถบนท้องถนน จะต้องถูกกฎจราจร ไม่สร้างความเดือดร้อนให้บุคคลอื่นที่ใช้ถนนร่วมกัน กฎระเบียบเป็นสิ่งที่ฟังดูแล้วดี แต่มักจะมีปัญหาในทางปฏิบัติ ผู้บริหารต้องให้พนักงานของตนปฏิบัติตามอยู่ในกฎระเบียบ ข้อบังคับ หรือนโยบายฉันใด คนอื่นที่เกี่ยวข้องกับกิจการก็อยากให้ผู้บริหารปฏิบัติในทำนองเดียวกัน ผู้บริหารจึงต้องสร้างตัวอย่างที่ดีให้เกิดขึ้นในองค์กรด้วยการอยู่ในกรอบเสมอ บุคคลทุกฝ่ายในองค์กรจะได้ถือเป็นตัวอย่่าง การกำกับดูแลก็จะง่ายขึ้นและไม่เป็นภาระต่อกิจการมากนัก

จากการให้ความหมายของหลักนิติธรรมดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า หลักนิติธรรมเป็นการตรากฎหมาย ข้อบังคับ กฎเกณฑ์ต่างๆ มีความเป็นธรรม เป็นที่ยอมรับของสังคม ผู้บริหารต้องให้พนักงานของตนปฏิบัติตามอยู่ในระเบียบ ข้อบังคับ หรือนโยบาย ทั้งยังต้องสร้างตัวอย่างที่ดีให้เกิดขึ้นในองค์กรซึ่งจะทำให้การกำกับดูแลง่ายขึ้น

### หลักคุณธรรม

ฉลอง มาปรีดา (2537 : 13) กล่าวถึงคุณธรรมว่า เป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหาร ผู้ที่มีคุณธรรมถือกันว่าเป็นผู้ที่ดีควรแก่การเคารพนับถือ ในสังคมใดถ้ามีบุคคลที่เพียบพร้อมด้วยคุณงามความดี มีเมตตากรุณาต่อกัน เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ปฏิบัติหน้าที่ของตนให้ดีที่สุดหวังประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน แม้บางครั้งจะต้องเสียผลประโยชน์ส่วนตัวบ้างก็ต้องยอม ดังคติพจน์สำหรับผู้บริหารที่ดีมีอยู่ว่า “ในการตัดสินใจนั้น หากยังอยู่ในกรณีสงสัยว่าจะเลือกทางใดก็ให้เอียงเข้าข้างประชาชนส่วนรวมเอาไว้ก่อน” แต่จะต้องยึดหลักการที่ถูกต้องและที่มีอยู่ด้วยข้อสำคัญในการที่จะบริหารงาน บริหารคนที่ร่วมงานนั้น เรื่องนี้ทางหลักพุทธศาสนาเน้นถึงความสำคัญเป็นพิเศษ ซึ่งตรงกับหลักความจริงที่ว่า ก่อนที่จะไปบริหารผู้อื่นให้เป็นคนดี มีคุณภาพนั้น ผู้บริหารจะต้องไปปฏิบัติตัวเองให้ได้ก่อนไม่ใช่ดีแต่พูด ถ้าเรากระทำอย่างที่ต้องการให้คนอื่นทำยังไม่ได้ แม้จะพูดดีมีหลักการเพียงใด ก็ยากที่จะให้ผู้อื่นเชื่อและปฏิบัติตามได้ ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องสร้างคุณธรรมให้เกิดขึ้น และจงพยายามขจัดสิ่งที่ไม่ดีไม่งามให้ค่อยๆ หหมดไป เพื่อให้เป็นที่ชื่นชอบศรัทธาของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างจริงใจ

กรมวิชาการ (2541 : 152) เสนอความคิดเห็นเพื่อส่งเสริมและพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมว่าการบริหารงานด้วยคุณธรรมจะช่วยสนับสนุนและส่งเสริมให้คนและกระบวนการบริหารดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยราบรื่น บรรลุวัตถุประสงค์ได้ดียิ่งขึ้น และเป็นที่ยอมรับนับถือของเพื่อน

ร่วมงานทำผู้ได้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานเกิดขวัญกำลังใจ รู้สึกมั่นใจในการปฏิบัติงานซึ่งจะส่งผลให้การปฏิบัติงานดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี (2542 : 3) ให้ความหมายของหลักคุณธรรมว่าเป็นการยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม โดยรณรงค์ให้เจ้าหน้าที่ของรัฐยึดถือหลักนี้ในการปฏิบัติหน้าที่เพื่อเป็นตัวอย่างแก่สังคม และส่งเสริมสนับสนุนให้ประชาชนพัฒนาตนเองไปพร้อมกัน เพื่อให้คนไทยมีความซื่อสัตย์ จริงใจ ขยัน อดทน มีระเบียบวินัย ประกอบอาชีพสุจริตจนเป็นนิสัยประจำชาติ

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2542 : 14) ให้ความหมายของหลักคุณธรรม เป็นการทำให้เรื่องร้องเรียนหรือร้องทุกข์ในการดำเนินการในเรื่องต่างๆ ทั้งในและนอกองค์กรลดลง คุณภาพชีวิตของคนในสังคมดีขึ้น มีการบริการจัดการและใช้ทรัพยากรในชาติอย่างเกิดประโยชน์สูงสุด สังคมมีเสถียรภาพ อยู่ร่วมกันอย่างสงบสุขด้วยความมีระเบียบวินัย

ธวัช ภูษิตโกโยโคย (2544 : 21) กล่าวถึงหลักคุณธรรมว่า เป็นการบริหารที่ดีผู้บริหารจะต้องมีคุณธรรม มีความเป็นกลาง ไม่เห็นแก่ฝ่ายใดไม่เอาัดเอาเปรียบ ไม่ว่าจะเป็นผู้ร่วมงานหรือผู้มีส่วนได้เสียอื่น ในทำนองเดียวกัน ผู้ที่เกี่ยวข้องก็จะต้องเห็นแก่กิจการเป็นหลักคำนึงถึงผลประโยชน์ของทุกฝ่าย ไม่เลือกปฏิบัติ ความเป็นธรรมก็จะเกิดขึ้นในการบริหารกิจการคุณธรรมนี้จะมุ่งหวังให้ผู้บริหารมีแต่ฝ่ายเดียวมิได้ ผู้ที่เกี่ยวข้องกับกิจการทุกฝ่าย โดยเฉพาะผู้ถือหุ้นใหญ่ก็จะต้องมีคุณธรรมดุจเดียวกัน ไม่บีบบังคับผู้บริหารให้ทำงานเพื่อประโยชน์ของตนเท่านั้นปัญหาเรื่องการดูแลผู้ถือหุ้นส่วนน้อยก็จะมี การบริหารงานและดำเนินธุรกิจก็จะเป็นประโยชน์ต่อ ทุกฝ่ายไม่ลำเอียง ไม่มีการเลือกปฏิบัติ

คำเลื่อง วุฒิจันทร์ (2542 อ้างถึงใน อีรรัตน์ กิจจารักษ์, 2542 : 427) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้บริหารที่ดีควรทำงาน โดยยึดหลักคุณธรรม 10 ประการ คือ

- (1) ส่งเสริมความมีวินัย
- (2) ส่งเสริมความซื่อสัตย์ สุจริต และยุติธรรม
- (3) ส่งเสริมความขยัน ประหยัด และยึดมั่นในสัมมาอาชีพ
- (4) ส่งเสริมความสำนึกในหน้าที่ ความรับผิดชอบต่อสังคมและ ประเทศชาติ
- (5) ส่งเสริมการรู้จักคิด วิจาร์ณ และตัดสินใจอย่างมีเหตุผล
- (6) ส่งเสริมความกระตือรือร้นในการปกครองระบอบประชาธิปไตย มีความรักเทิดทูนชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์
- (7) ส่งเสริมความเป็นผู้มีพลานามัยสมบูรณ์ทั้งร่างกายและจิตใจ
- (8) ส่งเสริมความรู้จักพึ่งตนเองและมีอุดมคติ
- (9) ส่งเสริมความภาคภูมิใจและรู้จักทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมและทรัพยากรธรรมชาติ
- (10) ส่งเสริมเสียละ เมตตาอารี กตัญญูกตเวที กล่าวหาญ สามัคคี

จากทรรศนะของนักวิชาการดังกล่าวข้างต้นจะเห็นว่า ผู้บริหารที่ดีนั้นควรเน้นในเรื่อง คุณลักษณะประจำตัว กล่าวคือ จะต้องส่งเสริมและพัฒนาคุณธรรมด้านความมีวินัย ความซื่อสัตย์ สุจริตและยุติธรรม ความขยันขันแข็งในการทำงาน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีสุขภาพพลานามัย สมบูรณ์ พึ่งตนเองได้ มีความเมตตาอารีต่อกัน รู้รักสามัคคีและเสียสละ

### หลักความโปร่งใส

เกรียงไกร เจริญวงศ์ศักดิ์ (2541:84) กล่าวถึงหลักความโปร่งใสว่าเป็นกระบวนการทำงาน กฎเกณฑ์กติกาต่างๆ ที่มีความเปิดเผยตรงไปตรงมา ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ในสังคมสามารถ ถ่ายโอนได้อย่างเป็นอิสระ ประชาชนสามารถเข้าถึงและรับทราบข้อมูลหรือข้อมูลข่าวสารสาธารณะ ของทางราชการได้ตามที่กฎหมายบัญญัติ

ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี (2542 : 3) กล่าวถึงความโปร่งใสว่า เป็นการสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันของคนในชาติ โดยปรับปรุงกลไกการทำงานขององค์กรทุกวงการให้มีความโปร่งใส มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์อย่างตรงไปตรงมาด้วยภาษาที่เข้าใจง่าย ประชาชนเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้สะดวกและมีกระบวนการให้ประชาชนตรวจสอบความชัดเจน

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2542 : 14) ความโปร่งใสขึ้นอยู่กับ ความพึงพอใจของผู้มาใช้บริการของรัฐและเจ้าหน้าที่ของส่วนราชการ จำนวนเรื่องกล่าวหา ร้องเรียน หรือสอบสวนเจ้าหน้าที่ของรัฐ เกณฑ์ในการใช้ดุลพินิจของส่วนราชการที่มีความชัดเจนเป็นที่ยอมรับ ส่วนราชการมีตัวชี้ผลการปฏิบัติงานที่เป็นรูปธรรมและเปิดเผยต่อสาธารณะ

สุดจิต นิมิตรกุล (2542 : 17) หลักความโปร่งใสคือข้อมูลต่างๆ ต้องตรงกับ ข้อเท็จจริงของการดำเนินการและความสามารถตรวจสอบได้ มีการดำเนินการที่เปิดเผยชัดเจนและเป็นไปตามที่กำหนดไว้

รัช ภูษิตโยโยค (2544 : 21) กล่าวว่า ความโปร่งใสเป็นหัวใจที่จะทำให้การดำเนิน ธุรกิจมีความชอบธรรมและเป็นประโยชน์ทุกฝ่าย ไม่มีการปิดบังซ่อนเร้นบิดเบือน หรือเอาแต่ประโยชน์ส่วนตน อย่างไรก็ตามความโปร่งใสจะเกิดขึ้นได้ไม่เพียงแต่จะมีระบบการกำกับดูแลที่ดี และมีผู้บริหารที่สุจริตมีคุณธรรมเท่านั้น ผู้เกี่ยวข้องกับกิจการทั้งหลายก็เป็นส่วนสำคัญที่จะต้องมีความรู้ใน เรื่องของความโปร่งใส และพร้อมที่จะทำให้การสนับสนุนด้วยความเข้าใจและ เห็นใจในทุกวิถีทาง มิใช่ ปล่อยปละละเลยหรือดำเนินการเกินเหตุจนกลับกลายเป็นว่า ความโปร่งใสเป็นภัยหรือมีผลลบต่อ ผู้ปฏิบัติ เข้าทำนองยิ่งพูดความจริงเท่าใดยิ่งเป็นภัยแก่ตัวมากเท่านั้น ในขณะที่เดียวกัน ผู้บริหารก็ต้อง รู้จักทำใจ ยอมรับการตำหนิหากผิดพลาด และต้องพร้อมที่จะปรับปรุงแก้ไข ที่สำคัญจะต้องรับฟัง ความคิดเห็นของผู้อื่น หากทุกฝ่ายพร้อมเช่นนี้ ระบบการกำกับดูแลจึงจะเป็นไปได้ ความโปร่งใสใน การดำเนินธุรกิจจะเกิดขึ้นได้อย่างแท้จริง

จากการให้ความหมายของนักวิชาการถึง “หลักความโปร่งใส” สามารถสรุปได้ว่า กระบวนการดำเนินงานใดๆ ที่เป็นการเปิดเผย มีข้อมูลตรงตามข้อเท็จจริง และสามารถตรวจสอบได้

### หลักการมีส่วนร่วม

พุตตี (Putti, 1987 อ้างถึงใน ประธาน ศิริไพบูลย์, 2547 : 22) ได้สรุปวิธีการในการบริหารแบบมีส่วนร่วมว่ามี 8 รูปแบบคือ

การวางแผนแบบสแกนเนียน (the scanion plan) เป็นแนวทางที่ประสบความสำเร็จมากที่สุดแนวทางหนึ่ง เป็นการทำงานแบบ ทีมระหว่างคนงานกับผู้บริหารเพื่อลดต้นทุนการผลิตที่เพิ่มผลผลิต ค่าจ้าง และผลกำไร

เจเคและคณะ (Jishu Kanri – JK, 1973 อ้างถึงใน บุซบง ชัยเจริญวัฒนะและบุญมีลี, 2544 : 22) เป็นการจัดตั้งกลุ่มอิสระเล็กๆ ที่อำนาจเด็ดขาดของกลุ่มเหล่านี้จะพิจารณาปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน แล้วพยายามที่จะหาข้อยุติอย่างสร้างสรรค์ ผู้นำกลุ่มอาจได้รับการเลือกตั้งหรือสับเปลี่ยนกันระหว่างสมาชิกภายในกลุ่ม กลุ่มจะต้องมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

การปรึกษาตามสายการบังคับบัญชา (consultative hierarchy) เป็นวิธีการที่ให้ลูกจ้างมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โดยผ่านเครือข่ายคณะกรรมการต่างๆ ซึ่งเป็นตัวแทนของกลุ่มต่างๆ ภายในบริษัท

ทีกรุป (t-group approach or sensitivity) วิธีการนี้ใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วมในการฝึกอบรม และพัฒนามนุษย์สัมพันธ์ของฝ่ายบริหาร เทคนิคชนิดนี้ใช้เพื่อทำความเข้าใจคนอื่นและทำงานร่วมกับผู้อื่น รู้ถึงค่านิยม แรงจูงใจ จุดอ่อนและจุดแข็งของผู้ใต้บังคับบัญชาโดยที่แต่ละคนจะต้องเข้าใจตนเองเสียก่อน

การบริหารที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับผู้บริหารระดับต่างๆ ในองค์กร (multiple-management) เป็นการบริหารแบบมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ โดยมีความตั้งใจที่จะแก้ไขข้อบกพร่องที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจเพียงคนเดียว จึงต้องการที่จะให้บุคคลในระดับต่างๆ มีส่วนร่วมในการบริหารด้วย

คิวซีซี (quality control circle) ระบบคิวซีซีเป็นการทำงานของกลุ่มเล็กๆ ซึ่งมีพนักงานตั้งแต่ 3 – 15 คน โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน โดยวิเคราะห์ปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน จากนั้นจะหาแนวทางแก้ไข

แนวทางการใช้คณะกรรมการในการบริหารแบบมีส่วนร่วม (committee approach for participation) คณะกรรมการเป็นเครื่องมือสำคัญในการนำแนวความคิดการบริหารแบบมีส่วนร่วมไปใช้ปฏิบัติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระดับที่สูงกว่าพนักงานปฏิบัติคณะกรรมการจะเป็นกลุ่มที่จัดตั้งชั่วคราวเพื่อปรึกษาปัญหาเฉพาะหน้า



การมีส่วนร่วมและการสร้างทีม (participation and teabuilding) กิจกรรมการมีส่วนร่วมและการสร้างทีมมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด เมื่อการมีส่วนร่วมในการบริหารของพนักงานในองค์กรมีความมั่นคง สมาชิกของกลุ่มจะช่วยเหลือซึ่งกันและกันและมีความคิดริเริ่ม

การบริหารแบบมีส่วนร่วม เป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพ ในการสร้างทีมงาน ผู้นำทีมจะต้องรับฟังความคิดเห็นจากสมาชิก และเปิดโอกาสให้เข้ามามีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ในการวางแผน จัดองค์การและกระบวนการตัดสินใจ

เดวิดและนิวสตรอม (Davis & Newstrom, 1989 อ้างถึงใน ประธาน ศิริไพบูลย์, 2547 : 22) ให้ทรรศนะถึงการมีส่วนร่วมว่าเกี่ยวข้องกัน 3 ลักษณะ คือ เป็นการให้การช่วยเหลือ เป็นการให้อำนาจ และเป็นงานขององค์การ โดยย้ำถึงความสำคัญของการให้อำนาจว่าเป็นความหมายของการมีส่วนร่วม การให้อำนาจเป็นการเพิ่มหรือพัฒนาทักษะหรือขีดความสามารถในการบริหาร การมีส่วนร่วมจึงมีความสัมพันธ์กับการให้อำนาจองค์การ เป็นปัจจัยพื้นฐานของการให้อำนาจ และมักจะ เป็นรากฐานสำคัญของการให้ความช่วยเหลือด้วย

กรมส่งเสริมคุณภาพสิ่งแวดล้อม (2543 : 36-38) กล่าวถึงการมีส่วนร่วมของประชาชน เป็นรูปแบบหนึ่งของแนวความคิดในการกระจายอำนาจจากส่วนกลางมาสู่ส่วนท้องถิ่น เพราะประชาชนในท้องถิ่นคือผู้ที่รู้ปัญหาและความต้องการของท้องถิ่นตนเองดีกว่าผู้อื่น การมีส่วนร่วมของประชาชน ยังเป็นการเปิดกว้างในความคิดเห็นโดยการสื่อสารสองทางในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับประชาชน ซึ่งในแต่ละประเด็นนั้นไม่สามารถใช้เกณฑ์ใดเกณฑ์หนึ่งมาตัดสินใจได้เหมือนกัน

ประกอบ กุลเกลี้ยง และคณะ (2545 : 27-28) กล่าวว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วม (participative management) คือวิธีการบริหาร หรือรูปแบบการตัดสินใจ ซึ่งเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายซึ่งเกี่ยวข้องกับงานหรือการบริหารมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น และมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของผู้บริหาร ทั้งนี้เนื่องจากการทำงานในองค์กรนั้น สิ่งสำคัญที่สุดของผู้บริหาร คือ การตัดสินใจ ในประเทศโลกเสรี เชื่อเรื่องความเสมอภาคและประชาธิปไตย เชื่อว่าถ้าเอาวิธีการนี้มาใช้ในการบริหารแล้วจะช่วยเพิ่มความพอใจ และแรงจูงใจให้ผู้ร่วมงานทั่ว ๆ ไป 4 ระดับ คือ

- (1) ตัดสินใจโดยผู้บริหารเอง
- (2) ปรึกษาผู้ร่วมงาน ในที่สุดผู้บริหารตัดสินใจ
- (3) ตัดสินใจร่วมกัน
- (4) ผู้บริหารมอบหมายให้ผู้อื่นไปตัดสินใจ

ระดับของการร่วมงาน บางกรณีต้องตัดสินใจเองโดยเร่งด่วน บางกรณีต้องปรึกษา เพราะข้อมูลไม่พอ บางกรณีผู้บริหารอาจมอบให้ผู้เกี่ยวข้องกับงานไปตัดสินใจเอง ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับผู้บริหารว่าจะไว้วางใจหรือเชื่อในฝีมือของคนอื่นมากน้อยเพียงใด แต่การบริหารแบบมีส่วนร่วมต้องเริ่มที่ผู้บริหารมีความเชื่อในวิธีการนี้ว่า การมีส่วนร่วมจะทำให้การตัดสินใจนั้นสมบูรณ์ดีกว่า ถ้ามีส่วน

ร่วมจากผู้ร่วมงาน การทำงานในกระบวนการนี้ส่วนดีคือ เป็นการสื่อสารให้เข้าใจกระบวนการที่จะไปถึงขั้นสุดท้ายในการตัดสินใจว่า ทำไม เป็นมาอย่างไร คือ ตัวเองเข้ามามีส่วนร่วมจะยอมรับ เมื่อไปปฏิบัติจะรับผิดชอบและปฏิบัติตามหลักการอย่างนั้น วิธีการนี้เหมาะกับหน่วยงานที่คนมีคุณภาพ มีวุฒิภาวะ คนที่มุ่งความสำเร็จ เป็นหลักการมีส่วนร่วมจากการให้ความหมายของหลักการมีส่วนร่วม สรุปลงได้ว่าการบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นวิธีการที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงาน และการบริหารแบบมีส่วนร่วมสามารถนำมาใช้ได้ทุกระดับ ควรให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในกระบวนการดำเนินงานทุกขั้นตอน ซึ่งเป็นการเปิดกว้างทางความคิด ผู้ร่วมงานได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เพราะความสำเร็จของงานจะขึ้นอยู่กับความร่วมมือของคนในองค์กร ไม่ใช่ผู้บริหารคนเดียว ซึ่งก่อให้เกิดผลดีต่อองค์กร

### หลักความรับผิดชอบ

มีผู้ให้ความหมายของความรับผิดชอบไว้หลายท่าน ซึ่งต่างก็สอดคล้องกัน เช่น พรรัตน์ แก่นทอง (2529 : 24) กล่าวว่า iva ความสำเร็จ หมายถึง ความขยันขันแข็ง ซื่อสัตย์ มีหิริ โอบอ้อมอารี พยายามทำงานของตนให้ลุล่วงไปด้วยดี โดยไม่ละเมิดสิทธิและหน้าที่ของผู้อื่น รวมทั้งมีการวางแผนงานไว้ล่วงหน้าด้วย นอกจากนี้ยังรับรู้และยอมรับการกระทำของตนเองไม่ว่าผลการกระทำนั้นจะเป็นอย่างไร

สุพัตรา สุภาพ (2537 : 9) ได้กล่าวไว้ว่า ความรับผิดชอบ หมายถึง การรู้จักหน้าที่ที่ตนต้องกระทำ ต้องปฏิบัติไม่คำนึงถึงสิทธิเพียงอย่างเดียว เช่น เป็นนักเรียนมีสิทธิที่จะเรียนหนังสือ ความรับผิดชอบของการเป็นนักเรียนก็คือ ต้องมาเรียนสม่ำเสมอ ความรับผิดชอบจึงเป็นการกระทำหรือการกระทำตามสถานภาพของบุคคล

เกรียงไกร เจริญวงศ์ศักดิ์ (2541 : 83-95) ได้กล่าวไว้ว่า คนที่มีความรับผิดชอบมีลักษณะดังนี้คือ ทำหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้อย่างดีที่สุด และทำเต็มกำลังความสามารถแม้จะพบกับอุปสรรคมากเพียงใดก็ไม่ย่อท้อ ทำงานเสร็จทันเวลา เสร็จทันกำหนด โดยไม่ต้องควบคุม เอาจริงเอาจัง ขยันขันแข็งไม่ทิ้งงานกลางคัน ไม่ผัดวันประกันพรุ่ง ไม่กล่าวโทษผู้อื่น ตรงต่อเวลาในการทำงานหรือที่ได้นัดหมายไว้ การตัดสินใจใด ๆ ของภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชนต้องกระทำโดยมีพันธะ ความรับผิดชอบในสิ่งที่ตนเองกระทำต่อสาธารณชนหรือผู้มีส่วนได้เสียกับหน่วยงานนั้น โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ที่จะเกิดแก่ส่วนรวมเป็นหลักและมีจิตใจเสียสละ เห็นคุณค่าสังคมที่ตนเองสังกัดอยู่

คำนึ่ง อยู่เลิศ (2541 :20) ได้กล่าวไว้ว่า ความรับผิดชอบ เป็นการแสดงความเอาใจใส่ ตั้งใจทำงานในหน้าที่ที่ตนได้รับมอบหมายด้วยความเต็มใจและขยันขันแข็ง เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

สุจิต นิमितกุล (2542 :16) กล่าวว่า เจ้าหน้าที่ต้องมีความรับผิดชอบต่อประชาชน ความพึงพอใจของประชาชนต่อการปฏิบัติงานจะเป็นตัวชี้วัดสำคัญในการประเมินความสำเร็จของหน่วยงานและเจ้าหน้าที่

สำนักนายกรัฐมนตรี (2542 :10) เป็นการตระหนักในสิทธิหน้าที่ความสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคม การใส่ใจในปัญหาสาธารณะของบ้านเมืองและกระตือรือร้นในการแก้ปัญหา ตลอดจนการเคารพในการแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างและความกล้าที่จะยอมรับผลจากการกระทำของตน

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2542 :4) การได้รับการยอมรับและพึงพอใจจากผู้ให้บริการ และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง การบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ของงานที่ปฏิบัติ คุณภาพของงานทั้งด้านปริมาณ ความถูกต้องครบถ้วน รวมทั้งจำนวนความผิดพลาดที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน และจำนวนการร้องเรียน หรือการกล่าวหาที่ได้รับ

วินัย ธงชัย (2545 :40) ได้กล่าวว่า ความรับผิดชอบต่อ หมายถึง คุณลักษณะหนึ่งของบุคคลที่แสดงออกในการปฏิบัติต่อการทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จด้วยดีโดยรู้จักหน้าที่ไม่ละทิ้งหน้าที่ ติดตามผลงาน แก้ไขปรับปรุงอย่างเต็มใจและเต็มความสามารถ ตรงต่อเวลาตลอดจนรับผิดชอบต่อผลที่ตนกระทำ

สายใจ อางองค์ (2545 :4) ได้กล่าวว่า ความรับผิดชอบต่อ หมายถึง การทำตามหน้าที่ ปฏิบัติตามกฎระเบียบการทำงาน ตามที่ได้รับมอบหมาย การทำตามที่ตนเองได้พูด หรือได้ให้คำมั่นสัญญาไว้ และการยอมรับในสิ่งที่ตนเองได้พูดหรือกระทำลงไป ทั้งในด้านที่เป็นผลดีและด้านที่เป็นข้อบกพร่องทุกครั้งจากความหมายดังกล่าวสรุปได้ว่าผู้นำองค์กรและพนักงานต้องมีความรับผิดชอบต่องาน มีความ กระตือรือร้นในการแก้ปัญหา มีการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเพียรพยายามเอาใจใส่ รอบคอบ ตรงต่อเวลา ขยันขันแข็ง ตลอดจนเคารพความคิดเห็นของผู้อื่นที่แตกต่างจากตนและ กล้ายอมรับการกระทำของตน มีความรับผิดชอบต่องาน ปฏิบัติงานให้มีคุณภาพ ถูกต้องครบถ้วน และให้เกิดข้อผิดพลาดน้อยที่สุด

### **ประเภทของความรับผิดชอบต่อ**

มีผู้กล่าวถึงการแบ่งประเภทความรับผิดชอบต่อไว้หลายท่าน ดังนี้

วัฒนา สิงห์สัมฤทธิ์ (2527 : 103) ได้แบ่งความรับผิดชอบต่อออกเป็น 4 ประเภท คือ ความรับผิดชอบต่อหน้าที่การงาน หมายถึง การปฏิบัติหน้าที่การงานของตนด้วยความเอาใจใส่ ขยันหมั่นเพียร อดทนต่ออุปสรรคไม่ย่อท้อ มีความละเอียดรอบคอบ ซื่อสัตย์ ตรงต่อเวลา ไม่ละเลย ทอดทิ้ง หรือหลีกเลี่ยง พยายามปรับปรุงให้ดีขึ้น รู้จักวางแผนและป้องกันความบกพร่องเสื่อมเสียใน วงงานที่ตนรับผิดชอบ

ความรับผิดชอบในวงงานของตน หมายถึง ยอมรับผลการกระทำของตน ทั้งที่เป็นผลดีและผลเสีย ไม่ปิดความรับผิดชอบในหน้าที่ของตนเอง แก่ผู้อื่น พร้อมทั้งจะปรับปรุงแก้ไขให้ดียิ่งขึ้น ไตร่ตรองให้รอบคอบว่าสิ่งที่ตนทำลงไปนั้น จะเกิดผลเสียหรือไม่ ปฏิบัติแต่สิ่งที่ทำให้เกิดผลดีและกล้าที่จะเผชิญต่อความเป็นจริง

ความรับผิดชอบต่อตนเอง หมายถึง การรักษาป้องกันตนเองให้ปลอดภัยจากอันตราย รักษาร่างกายให้แข็งแรง บังคับควบคุมจิตใจไม่ให้ตกเป็นทาสของกิเลส ประพฤติตนอยู่ในศีลธรรม และเว้นความชั่ว รู้จักประมาณตน รู้จักประหยัด ใช้จ่ายสมควรแก่ฐานะ หมั่นศึกษาเล่าเรียนจนประสบความสำเร็จ

ความรับผิดชอบต่อส่วนรวม หมายถึง การปฏิบัติกิจกรรมของหมู่คณะ ครอบครัว โรงเรียน และชุมชน อย่างเต็มกำลังความสามารถ ร่วมมือแก้ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น ประพฤติและปฏิบัติตามกฎหมาย งดเว้นการกระทำที่เป็นผลเสียหายแก่ส่วนรวม

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ความรับผิดชอบต่อตนเอง รับผิดชอบต่อสถาบัน รับผิดชอบต่อสังคม รับผิดชอบต่อส่วนรวม อันได้แก่ ครอบครัว ชุมชน เป็นต้น ความรับผิดชอบในทุกๆ ด้านนั้น ต้องรับผิดชอบต่อในการควบคุมตนเอง ทำดีละเว้นความชั่ว ทำงานเต็มความสามารถ สร้างสรรค์ รักษา และแก้ไขปรับปรุงให้ดีขึ้นในทุกด้านๆ

ในปี พ.ศ.2542 ทบวงมหาวิทยาลัยได้จัดตั้งคณะทำงานส่งเสริมการบริหารสถาบันอุดมศึกษาด้วยหลักและวิธีปกครองที่ดี (good governance) ซึ่งประกอบด้วยหลักการสำคัญ 6 ประการ คือ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความคุ้มค่า หลักความรับผิดชอบ นอกจากนี้ รัชนา ศานติยานนท์ และคนอื่นๆ (2544 :6-9) ได้กล่าวถึง หลักความรับผิดชอบต่อว่า การตระหนักในสิทธิหน้าที่ ตามความสำนึก ในความรับผิดชอบต่อสังคม เอาใจใส่ปัญหาสาธารณะของบ้านเมือง และกระตือรือร้นในการแก้ปัญหา เคารพในความคิดที่แตกต่าง กล้าที่จะยอมรับผลดีผลเสียจากการกระทำของตนเอง มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจ ลงสู่ระดับล่าง เพื่อให้ความรับผิดชอบในทุกๆระดับมีความชัดเจน การบริหารจัดการที่ดีมีความรับผิดชอบต่อมีบทบาทต่อหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน

ขวัญฤดี ขำสอนสัตย์ (2542 : 11-12) ได้แบ่งความรับผิดชอบต่อพฤติกรรมความรับผิดชอบต่อไว้ 4 ด้านคือ

1. ความรับผิดชอบต่อตนเองและการกระทำของตนเอง หมายถึงพฤติกรรมรักษาสุขภาพอนามัยของตนเองให้สมบูรณ์ ปลอดภัยจากอันตรายอยู่เสมอ รู้จักประพฤติปฏิบัติให้เหมาะสม ละเว้นความชั่ว รู้จักการประมาณการใช้จ่าย มีความประหยัด สำนึกในบทบาทและหน้าที่ของตน หมั่นใฝ่หาความรู้ และฝึกฝนตนเองให้มีประสบการณ์ในด้านต่างๆ จนประสบความสำเร็จในการดำเนินชีวิต ยอมรับการกระทำของตนทั้งผลดี ผลเสีย ไม่ปิดความรับผิดชอบในการกระทำของตนแก่ผู้อื่น

ไตร่ตรองให้รอบคอบว่าสิ่งที่ตนทำลงไปจะเกิดผลเสียหายหรือไม่ปฏิบัติในสิ่งที่ดีและพร้อมที่จะปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้เกิดผลดียิ่งขึ้น

2. ความรับผิดชอบต่อการศึกษเล่าเรียน หมายถึง พฤติกรรมความมุ่งมั่นตั้งใจศึกษาเล่าเรียน เพื่อให้ตนเองประสบความสำเร็จ มีความขยันหมั่นเพียร อดทน ค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติม นอกเหนือจากที่เรียนในห้อง ปรับปรุงตนเองในการศึกษาเล่าเรียนและไม่ทุจริตใน การสอบ

3. ความรับผิดชอบต่อสถาบัน หมายถึง พฤติกรรมการมีส่วนร่วมใน กิจกรรมต่างๆ ของสถาบัน การรักษาผลประโยชน์ เกียรติยศ ชื่อเสียงของสถาบัน ปฏิบัติตาม กฎระเบียบ ของสถาบันรักษาสาธารณสมบัติของสถาบัน ตลอดจนการสร้างสรรค์ความเจริญก้าวหน้าให้แก่สถาบัน โดยแต่งกายถูกต้องถูกระเบียบ ไม่ทำลายทรัพย์สิน ไม่ทะเลาะวิวาท

4. ความรับผิดชอบต่อสังคมหมายถึง พฤติกรรมการให้ความร่วมมือและมีส่วนร่วมใน กิจกรรมต่างๆ ของชุมชนและสังคม บำเพ็ญประโยชน์ และสร้างสรรค์ความเจริญให้แก่ชุมชนและ สังคมอย่างเต็มความสามารถ ช่วยสอดส่องพฤติกรรมของบุคคลที่จะเป็นภัยต่อสังคม ช่วยรักษา สาธารณสมบัติของชาติ ช่วยอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ ไม่เอาเปรียบผู้ร่วมชุมชน ประพฤติและ ปฏิบัติตามกฎหมาย งดเว้นการกระทำอันจะเกิดผลเสียหายแก่ส่วนรวม รวมทั้งช่วยคิดแก้ไขปัญหา ต่างๆ ของสังคม

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ผู้บริหารต้องรู้กฎหมาย รู้กฎระเบียบ ข้อบังคับ แบบแผน ที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานในหน้าที่รับผิดชอบ ด้วยความขยันขันแข็ง กระตือรือร้นในการแก้ปัญหา ตรงต่อเวลา ยอมรับผลที่กระทำลงไป ไม่ละทิ้งหน้าที่ และปรับปรุงงานให้ดียิ่ง ๆ ขึ้น

### หลักความคุ้มค่า

สำนักงานกฤษฎีกา (2542 : 2) หลักความคุ้มค่าเป็นการบริหารจัดการและใช้ ทรัพยากรที่มีจำกัด เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีได้รณรงค์ให้ คนไทยมีความประหยัด ใช้จ่ายอย่างคุ้มค่า สร้างสรรค์สินค้าและบริการที่มีคุณภาพ สามารถแข่งขันได้ ในเวทีนานาชาติ และพัฒนาทรัพยากรธรรมชาติให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2542 : 4) หมายถึง ความพึงพอใจในของ ผู้รับบริการ ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ ประสิทธิภาพ ตาม พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 กำหนดให้สถานศึกษา โดยผู้บริหารสถานศึกษา และครู เป็นผู้ที่ต้องจัดทำภารกิจที่กำหนดไว้ในกฎหมาย ผู้บริหารสถานศึกษาและครูจะต้องพยายามพัฒนา ตนเองให้ก้าวทันกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นตามมาอยู่ตลอดเวลา ทั้งนี้อาจจะต้องมียุทธศาสตร์ใน การดำเนินงานที่จะนำไปสู่ความสำเร็จหลาย ๆ ยุทธศาสตร์ เช่น ยุทธศาสตร์ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ยุทธศาสตร์การสร้างความตระหนัก ยุทธศาสตร์การทำงานเป็นทีมและยุทธศาสตร์การมีส่วนร่วม เป็นต้น

กรมวิชาการ (2543 : 29) ชี้ให้เห็นว่าบุคคลที่มีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะทำให้เกิดคุณภาพทั้งในด้านผลผลิต กระบวนการจัดการและปัจจัยต่างๆ โดยมุ่งหวังให้การจัดการศึกษาพัฒนาทั้งระบบ (whole school approach : WSA) นั่นคือผู้บริหารโรงเรียน เพราะต้องเป็นผู้นำและผู้ประสานความร่วมมือจากทุกฝ่ายที่มีความสามารถ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเรื่องการเรียนการสอนและการเรียนรู้ รวมทั้งประสานสัมพันธ์ ระดมและจัดสรรทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 1. งานวิจัยในประเทศไทย

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการใช้ธรรมาภิบาลในประเทศไทย ยังมีค่อนข้างน้อยทั้งนี้อาจเนื่องจากเป็นเรื่องใหม่สำหรับเมืองไทย ประเด็นเกี่ยวกับธรรมาภิบาล ที่ได้รับการหยิบยกมาทำการวิจัยในปัจจุบัน มักเกี่ยวข้องกับบุคคล หรือคณะบุคคลที่ทำหน้าที่บริหารงาน หรือตัดสินใจภายในองค์กร ส่วนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างธรรมาภิบาลในสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง ผู้วิจัยยังไม่พบว่าม้งานวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยตรงแต่มีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานพอสรุปได้ดังนี้

ณรงค์ เกียรติศรีศิริ (2530 : 34-35 ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “คุณธรรมสำหรับผู้บริหารความคิดเห็นของครูผู้สอน โรงเรียนประถมศึกษา เขตอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่” ผลการวิจัยแสดงว่าครูผู้สอนประถมศึกษา เขตอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ เห็นว่าสิ่งสำคัญอันดับแรกที่ผู้บริหารจะยึดถือและปฏิบัติ คือ ยึดมั่นในสถาบันหลัก คือ รักชาติ ปฏิบัติตามอุดมการณ์ของคนไทย ยึดมั่นในหลักธรรมคำสอนศาสนา เทิดทูนองค์พระมหากษัตริย์ผู้ทรงคุณอันใหญ่หลวงและปฏิบัติตามรัฐธรรมนูญของไทย เลื่อมใสการปกครองระบอบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุขด้วยความบริสุทธิ์ใจ นอกจากนั้นผู้บริหารจะอุทิศเวลาให้แก่หน้าที่การงานเพื่อความสำเร็จของสถานศึกษา ปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้ร่วมงานและชุมชน

ชะลอ ใจชื่อ (2530 อ้างถึงใน อีรรัตน์ กิจจารักษ์, 2542 : 32) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “คุณธรรมสำหรับผู้บริหารตามความคิดเห็นของครูผู้สอนโรงเรียนประถมศึกษา เขตอำเภอหางดง จังหวัดเชียงใหม่ ปี พ.ศ.2530” ปีเดียวกับ การวิจัยของ ณรงค์ เกียรติศรีศิริ (2530 อ้างถึงใน อีรรัตน์ กิจจารักษ์, 2542 : 32) ผลการวิจัยพบว่าควรกำหนดเป็นคุณธรรมสำหรับผู้บริหาร เรียงตามลำดับความสำคัญดังนี้

- (1) มีความยุติธรรมและวางตัวเป็นกลางอย่างสม่ำเสมอ
- (2) มีการจูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้อื่นร่วมแรงร่วมใจกันปฏิบัติงานด้วยความ เต็มใจ
- (3) ไม่ทุจริตต่อหน้าที่การงาน
- (4) เอาใจใส่และให้คำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอย่างดี

- (5) ปฏิบัติตนโดยยึดมั่นในชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์และรัฐธรรมนูญ
- (6) ปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานด้วยความซื่อสัตย์
- (7) ปฏิบัติหน้าที่ตรงต่อเวลาอย่างสม่ำเสมอ และเสียสละเวลาให้แก่ทางราชการ
- (8) สนับสนุนและดำเนินงานตามนโยบายของรัฐด้วยความบริสุทธิ์ใจ
- (9) หลีกเลียงอบายมุขทั้งปวง
- (10) รู้จักข่มใจตนเองให้มีความอดทน ออกกำลังกายที่ไม่ประพฤติดิถีศีลธรรม ด้วยเหตุทั้งปวง

แสดงว่าครูผู้สอนประถมศึกษา เขตอำเภอหางดง จังหวัดเชียงใหม่ ให้ความสำคัญในคุณธรรม ด้านความยุติธรรม และการวางตัวเป็นกลางอันดับหนึ่ง ซึ่งจะเห็นว่า ความยุติธรรมนั้นเป็นคุณธรรมที่สำคัญ ซึ่งคนทั่วไปเรียกร้องต้องการมากๆ พอกับความเป็นประชาธิปไตยสังคมใดหมู่ชนใดก็ตามถ้าหัวหน้าผู้นำหรือผู้บริหารขาดความยุติธรรมไม่วางตัวเป็นกลาง จะทำให้สังคมวุ่นวาย มีการแบ่งพวกแตกความสามัคคีซึ่งยากที่จะทำให้องค์กร หน่วยงานประสบความสำเร็จตามเป้าหมายได้ตรงข้ามกลับเป็นเรื่องถ่วงความเจริญก้าวหน้า ทำเป็นแบบอย่างที่ดีสมบูรณ์ด้วยคุณธรรมการบริหารงานด้วยคุณธรรมจะช่วยส่งเสริมให้งานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดีเรียบร้อยและราบรื่นทุกคนเป็นสุข

พชรพรรณ ชุ่มเปี่ยม (2543 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การบริหารงานของพระสังฆาธิการ ในจังหวัดกำแพงเพชร ผลการวิจัยพบว่าสภาพการบริหารงานของพระสังฆาธิการ มีการอบรมบุคคลที่เข้ามาบวชในพุทธศาสนาประชาชนในท้องถิ่นมีส่วนร่วมกิจกรรมของวัดด้านการควบคุมงานพระสังฆาธิการต้องปฏิบัติตนตามหลักธรรมวินัยอย่างเคร่งครัด

กุลธิดา อินทรอักษร (2543 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเกี่ยวกับคณะกรรมการตรวจสอบภาคราชการกับการบริหารกิจการบ้านเมือง และสังคมที่ดีของกระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งพบว่าคณะกรรมการดังกล่าวเป็นกลไกเพื่อการบริหารกิจการที่ดี เนื่องจากมีความเป็นอิสระและเป็นกลางสูง

ทวีศิลป์ กุลนภาดล (2545 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษารูปแบบการบริหารตามหลักธรรมาธิบาลในมุมมองของประชาคมมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พบว่า ตัวบ่งชี้การบริหาร กิจการที่ดีในมหาวิทยาลัยในความคิดเห็นของประชาคมมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้แก่

(1) ด้านโครงสร้างองค์กรและการบริหารของมหาวิทยาลัย ได้แก่ การมีส่วนร่วมในการได้มาซึ่งผู้บริหาร การรับฟังความคิดเห็นจากประชาคมของอธิการบดี ผู้บริหารมีแผนงานตรวจสอบได้และได้รับการยอมรับจากประชาคม

(2) ด้านการบริหารงานบุคคลควรมีการประชาสัมพันธ์ มีหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกพิจารณาความดีความชอบสวัสดิการการร้องทุกข์ การประเมิน การตรวจสอบและการกระจายอำนาจ

(3) ด้านการบริหารการเงินและทรัพย์สิน ควรมีระบบการทำงานชัดเจนและมีฐานข้อมูลที่สมบูรณ์

สุชาติ ฤทธิ์วัฒนะพงศ์ (2541 : 120) ได้วิจัยเรื่องกระบวนการกำกับดูแลกิจการที่ดี เพื่อศึกษาแนวทางการจัดตั้ง บทบาท และหน้าที่ของคณะกรรมการตรวจสอบในบริษัท พบปัญหาของกระบวนการกำกับดูแลและกิจการที่ดีเกี่ยวกับความเป็นอิสระ ซึ่งเชื่อว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดของกระบวนการกำกับดูแลที่ดี อันจะทำให้เกิดความรับผิดชอบ ตรวจสอบได้ (accountability) ความโปร่งใส (transparency) และความเสมอภาค (equity)

สมภพ สุขกลัด (2543 : 73-75) การรับรู้ของข้าราชการครูจังหวัดกาญจนบุรีที่มีต่อ พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 พบว่าการรับรู้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ของข้าราชการครูในจังหวัดกาญจนบุรี ที่มีระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน เพศ ที่สังกัด กรมสามัญศึกษา และสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติไม่แตกต่างกันเหตุ จูงใจในการรับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่จำแนกเป็น 3 ด้าน คือ ด้านความ มุ่งหวังในการประกอบอาชีพด้านการสนับสนุนจากบุคคลและด้านพฤติกรรมส่วนตัวเป็นสาเหตุจูงใจใน การรับรู้ในระดับมาก

สุวรรณ ทองคำ (2544 : บทคัดย่อ) ศึกษาสภาพการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล โรงเรียนสังกัดสำนักงานประถมศึกษา จังหวัดสิงห์บุรีพบว่าผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่บริหารงาน ตามหลักธรรมาภิบาลในระดับมากเกือบทุกหลักยกเว้นหลักคุณธรรมที่บริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล มากที่สุด ผู้บริหารงานโรงเรียนเกือบทุกลักษณะและสถานสภาพส่วนใหญ่บริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล ในระดับมาก ยกเว้นผู้บริหารโรงเรียนที่มีคุณวุฒิทางการศึกษาสูงกว่าระดับปริญญาตรีส่วนใหญ่ บริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลในระดับมาก ยกเว้นผู้บริหารโรงเรียนที่มีคุณวุฒิทางการศึกษาสูงกว่า ระดับปริญญาตรีส่วนใหญ่บริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลในระดับมากที่สุด วิจัย คุณวุฒิทางการ ศึกษา ประสบการณ์ การบริหาร และขนาดของโรงเรียนที่ผู้บริหารดำรงตำแหน่งอยู่กับสภาพการ บริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลในโรงเรียนมีความสัมพันธ์กันทุกด้าน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

กัลยา ณ น่าน และคณะ (2546 :194) ได้ทำการวิจัยเรื่อง สภาพการใช้หลัก ธรรมาภิบาล ในการบริหารการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครูผู้สอน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาน่าน เขต 2 ผลของการศึกษาพบว่า สภาพการใช้หลักธรรมาภิบาลในการ บริหารการศึกษา ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาน่าน เขต 1 ทั้ง 6 หลัก คือ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักความมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า ครูผู้สอนมีความเห็นว่าผู้บริหารมีการปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาล แต่ละด้านอยู่ในระดับมาก ผลการ เปรียบเทียบ ด้านหลักการใช้คุณธรรม แตกต่างกันอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

กฤษณา คงรัตน์ และคณะ (2546 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการใช้หลักธรรมาภิบาลใน การบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดเทศบาล เขตการศึกษา 7 พบว่า การใช้หลัก ธรรมาภิบาล ในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดเทศบาล เขตการศึกษา 7 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก



ผลการเปรียบเทียบการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานของผู้บริหาร การศึกษาสังกัดเทศบาล เขตการศึกษา 7 จำแนกตามวุฒิการศึกษา ด้านหลักนิติธรรม และด้านความ โปร่งใสแตกต่างกันอย่าง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนผลการเปรียบเทียบการใช้หลัก ธรรมาภิบาลในการบริหารงาน ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดเทศบาลเขต 7 จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ที่ผู้บริหารได้ ปฏิบัติงานมา ผลการเปรียบเทียบ ด้านหลักนิติธรรม หลักคุณธรรม และหลักความค้ำค่าแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จำริญ บูรณกุล และคณะ (2547 : 137) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องทัศนะของข้าราชการครู เกี่ยวกับการปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พิจิตร พบว่า ข้าราชการครูมีทัศนะเกี่ยวกับการปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารในภาพรวม อยู่ในระดับมาก โดยหลักความค้ำค่ามีทัศนะในการปฏิบัติสูงสุด ส่วนหลักคุณธรรมมีทัศนะใน การปฏิบัติต่ำสุด ผลการเปรียบเทียบทัศนะของข้าราชการครูเกี่ยวกับการปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาล ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิจิตร จำแนกตามตำแหน่งและระดับการจัดการศึกษา พบว่า ผู้บริหารและครูผู้สอนมีทัศนะเกี่ยวกับการปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารในภาพรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ไพศาล ตั้งสมบูรณ์ (2548 : 87-88) ได้ทำการวิจัยเรื่องการใช้หลักธรรมาภิบาล ในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสาคร ผลการวิจัย พบว่าผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสาคร ใช้หลักธรรมาภิบาลใน การบริหารสถานศึกษาในภาพรวม อยู่ในระดับมาก และมีความคาดหวังต่อการใช้หลักธรรมาภิบาล ในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสาครในภาพรวม อยู่ใน ระดับมาก และการปฏิบัติจริงและความคาดหวังต่อการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสาครไม่มีความแตกต่างกัน แต่ค่าเฉลี่ยของความ คาดหวังสูงกว่าการปฏิบัติจริง

ภาวิณี ชินคำ (2548 : 101) ได้ทำการวิจัยเรื่องรูปแบบการบริหารงานด้วยหลัก ธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 1 พบว่า ผู้บริหารและครูมัธยมศึกษาโดยรวม มีปัญหาในการ บริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาอยู่ในระดับมากทุกด้าน และ รูปแบบการบริหารงานด้วยหลักธรรมาภิบาลประกอบด้วยโครงสร้างสำคัญ คือ การวางแผน

ธนนชัย รัตนไตรแก้ว (2549 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่องการประเมินการบริหาร ตาม หลักธรรมาภิบาล ของโรงเรียนในจังหวัดนครสวรรค์ พบว่า โรงเรียนในจังหวัดนครสวรรค์มีการบริหาร ตามหลักธรรมาภิบาล ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาการบริหารงานโรงเรียน ทั้ง 4 ด้าน คือ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการ บริหารงานทั่วไป

ซึ่งอยู่ในแต่ละหลักของธรรมาภิบาล พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มี ค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ การบริหารงานงบประมาณ รองลงมา คือด้านการบริหารงานบุคคล ด้านการบริหารงานทั่วไป และ ด้านการบริหารงานวิชาการ ตามลำดับ และจากผลการเปรียบเทียบพบว่า การบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนในจังหวัดนครสวรรค์ จำแนกตามขนาดโรงเรียน ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการบริหารโรงเรียน ในภาพรวมในแต่ละหลักไม่แตกต่างกัน แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ในหลักความคุ้มค่าเรื่องของการได้รับรางวัลด้านวิชาการ ซึ่งเป็นผลมาจากการส่งเสริมงานวิชาการ ระหว่างโรงเรียนขนาดเล็กกับขนาดกลาง และขนาดเล็กกับขนาดใหญ่ รวมทั้งประสบการณ์ในการบริหารงานโรงเรียนต่ำกว่า 10 ปี และสูงกว่า 20 ปี แตกต่างกัน

ฉวีรัตน์ ภิญาโณภาพสกุล (2549 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่องการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยใช้หลักธรรมาภิบาลในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร เขต 3 เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยใช้หลักธรรมาภิบาลในโรงเรียนจำแนกตามขนาดของโรงเรียน ผลจากการศึกษาพบว่าการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยใช้หลักธรรมาภิบาลในภาพรวม มีการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลอยู่ในระดับมากทุกด้าน และผลการเปรียบเทียบจำแนกตามขนาดโรงเรียนพบว่า โรงเรียนขนาดใหญ่มีการบริหารงานตามหลักนิติธรรม หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบต่อสังคมและหลักความคุ้มค่ามากกว่าโรงเรียนขนาดกลาง และโรงเรียนขนาดเล็กมีการบริหารงานตามหลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วมหลัก ความรับผิดชอบต่อสังคมและหลักความคุ้มค่ามากกว่าโรงเรียนขนาดกลาง

พรหมเมศวร์ คำผาบ (2549 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่องการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 1 จากผลการวิจัยพบว่าข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานโรงเรียน โดยภาพรวมมีความเห็นอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ หลักความคุ้มค่า รองลงมา คือหลักความโปร่งใส ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ หลักนิติธรรมเมื่อเปรียบเทียบข้อมูลเกี่ยวกับการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานของโรงเรียน ตามความคิดเห็นของคณะครูและบุคลากรทางการศึกษา จำแนกตาม ตำแหน่งหน้าที่โดยภาพรวมและรายด้าน พบว่า มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยผู้บริหารโรงเรียนมีค่าเฉลี่ยสูงกว่าครูผู้สอน และเมื่อเปรียบเทียบการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานของโรงเรียนจำแนกตามขนาด พบว่าข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ ทั้ง 3 ด้าน มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยสูงไปหาค่าเฉลี่ยต่ำ คือโรงเรียนขนาดเล็ก โรงเรียนขนาดกลาง และโรงเรียนขนาดใหญ่กล่าวได้ว่าข้าราชการครูและตำรวจทางการศึกษาได้มีการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ

เฉลิม เทียงสงค์ (2549 : 82-84) ได้วิจัยเรื่องการศึกษาพฤติกรรมการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 จากผลการสรุปการวิจัยพบว่า

1. ข้าราชการครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนมีความเห็น ต่อพฤติกรรมการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 อยู่ในระดับปานกลาง ทั้งโดยรวมและรายด้าน

2. ข้าราชการครูที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานต่างกันมีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ทั้งโดยรวมและรายด้าน โดยข้าราชการครูที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานไม่เกิน 10 ปี มีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 น้อยกว่าความคิดเห็นของข้าราชการครูที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานเกินกว่า 10 ปี

นิกร นวโชติรส (2550 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่องการบริหารด้วยหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนในสังกัดเทศบาลขอนแก่น ผลจากการศึกษาพบว่า ความคิดเห็นต่อการบริหารด้วยหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนสังกัดเทศบาลนครขอนแก่น ตามนโยบายคณะผู้บริหารเทศบาลนครขอนแก่น พบว่าทั้งผู้บริหารและครูมีความพึงพอใจตรงกันว่าทุกโรงเรียนในสังกัดเทศบาลนครขอนแก่นได้มีการปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาลอยู่ในระดับมากทุกด้าน

พระยุพธนา ชุตทองม้วน(2550 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่องการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารของคณะกรรมการบริหารโรงเรียนโปลีเทคนิคลานนา เชียงใหม่ ผลจากการศึกษา พบว่าพฤติกรรมการใช้หลักธรรมาภิบาลของคณะกรรมการบริหารโรงเรียนโปลีเทคนิคลานนา เชียงใหม่ พบว่าโดยภาพรวมค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับได้ดังนี้ คือ ด้านความรับผิดชอบ ด้านการมีส่วนร่วม ด้านนิติธรรม ด้านความโปร่งใส ด้านความคุ้มค่า และด้านคุณธรรมและควมมีการพัฒนาพฤติกรรมการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของคณะกรรมการบริหารโรงเรียนโปลีเทคนิคลานนา เชียงใหม่ ด้านการแก้ปัญหาในโรงเรียนโดยวิธีประนีประนอม และเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ การดำเนินงานให้ชุมชนทราบอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งข้อเสนอแนะในการพัฒนาพฤติกรรมการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของ คณะกรรมการบริหารโรงเรียน ด้านนิติธรรมผู้บริหารควรให้มีการพิจารณาความดีความชอบโดยคำนึงถึงผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก ด้านคุณธรรมผู้บริหารควรจัดทำใบประกาศให้กับตำรวจที่มีคุณธรรมจริยธรรมด้านความโปร่งใสควรดำเนินการจัดซื้อวัสดุ อุปกรณ์ให้เป็นไปตามความต้องการของผู้สอน ด้านการมีส่วนร่วมเปิดโอกาสให้ตำรวจมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานด้านความรับผิดชอบควรมีการตรวจสอบผลการพัฒนาการศึกษาตามภารกิจที่รับผิดชอบของหน่วยงานและด้านความคุ้มค่าควรมีการรักษาและซ่อมแซมวัสดุครุภัณฑ์ต่างๆ ให้อยู่ในสภาพใช้งานได้เสมอ

ไพฑูรย์ บัวชิต (2550 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการ เขต 2 ผลการศึกษาพบว่า การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคามเขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน เมื่อพิจารณารายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยสูงสุดไปต่ำสุด คือ ด้านหลักความรับผิดชอบ ด้านหลักคุณธรรม ด้านหลักความคุ้มค่า ด้านหลักความโปร่งใส ด้านหลักนิติธรรม และด้านหลักการมีส่วนร่วมตามลำดับ และผลจากการเปรียบเทียบการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ระหว่างสถานศึกษาขนาดเล็กกับสถานศึกษาขนาดใหญ่ พบว่าทั้งภาพรวมและรายด้านแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเทศจะเห็นว่า ผู้บริหารจะต้องมีคุณธรรม ยึดมั่นในสถาบันหลัก คือ รักชาติ ยึดมั่นในหลักธรรมคำสอนของศาสนา อุทิศเวลาให้แก่หน้าที่การงาน ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้ร่วมงานและชุมชน มีความยุติธรรม มีการวางตัวเป็นกลาง มีความรับผิดชอบ ตรวจสอบได้ มีส่วนร่วมในการดำเนินการในกิจกรรมต่างๆ ขององค์กรหรือหน่วยงานก็จะส่งเสริมให้การบริหารงานของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง สำเร็จลุล่วงด้วยดีอย่างเรียบร้อยและราบรื่น

## 2. งานวิจัยในต่างประเทศ

งานวิจัยที่มีการศึกษาเกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาลนั้น มีทั้งในส่วนของภาครัฐและเอกชน เช่น

เทคา (Tekaa, 1958 อ้างถึงใน ประธาน ศิริไพบุลย์, 2547 : 45) ได้ศึกษาทัศนคติของชุมชนในการมีส่วนร่วม ในการจัดการศึกษาของชาวอินเดีย แคนาดา พบว่าโครงการทางการศึกษามีแนวโน้มที่จะประสบความสำเร็จในชุมชนที่ประชาชนมีส่วนร่วมในโครงการพัฒนาหลักสูตร การศึกษาที่ตอบสนองต่อความต้องการของชุมชนจะมีความสอดคล้องกับวัฒนธรรมของชุมชนนั้นๆ และเมื่อประชาชนมีส่วนร่วมอย่างเข้มแข็งในการจัดการศึกษาจะทำให้การศึกษาประสบความสำเร็จได้ งานวิจัยของเทคา เน้นที่การมีส่วนร่วมจะนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายของการศึกษาทั้งนี้ครูใหญ่หรือผู้บริหารจะต้องมีบทบาทช่วยส่งเสริม

กัสแมน (Guzman, 1988 อ้างถึงใน ประธาน ศิริไพบุลย์, 2547 : 45) ได้ศึกษาผลของการมีส่วนร่วมในการวางแผนเกี่ยวกับการพัฒนาการเป็นผู้นำในโคลราโด งานวิจัยเรื่องนี้ศึกษาผลของการมีส่วนร่วมใน รูปของคณะกรรมการเพื่อแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับการพัฒนาความเป็นผู้นำ ได้ข้อสรุปดังนี้

- (1) ผู้เข้าร่วมจะได้ประสบการณ์ ความเข้าใจ ความรู้ และทักษะในการแก้ปัญหา
- (2) มีทักษะในการสื่อสารและความขัดแย้งในการบริหารเพิ่มสูงขึ้น

- (3) เกิดการพัฒนาทางด้านการบริหาร
- (4) มีบรรยากาศและวัฒนธรรมขององค์การที่ดี
- (5) บรรยากาศและวัฒนธรรมขององค์การจะได้รับการพัฒนา
- (6) เกิดการเปลี่ยนแปลง
- (7) สมาชิกกำหนดแหล่งที่มาของการศึกษา
- (8) มีกระบวนการวางแผนร่วมกันเพื่อให้เกิดการศึกษา
- (9) มีกระบวนการปฏิบัติเกี่ยวกับโครงการพัฒนาพนักงานและโครงสร้างของ

#### คณะกรรมการ

- (10) มีกระบวนการทำงานที่ชัดเจน
- (11) สมาชิกมีลักษณะเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน
- (12) ความเป็นผู้นำไม่ได้ถูกกำหนดโดยบทบาททางการงาน
- (13) สมาชิกเป็นผู้กำหนดแนวทางในการพัฒนา
- (14) ผลลัพธ์ไม่ได้เกิดจากบทบาททางด้านหน้าที่การงานโดยไม่มีกระบวนการวางแผน

เฮนกินและเพอร์สสัน (Henkin & Persson, 1992 อ้างถึงใน ทวีศิลป์ กุลนภาดล, 2547 : 34) ได้ศึกษาบทบาทการมีส่วนร่วมของตำรวจที่ไม่ใช่สายวิชาการหรือสายสนับสนุน (Non-academic Staff) พบว่าตำรวจสายสนับสนุน มีส่วนร่วมในการบริหารกิจการของมหาวิทยาลัย เฉพาะงานที่ไม่เกี่ยวข้องกับวิชาการหรือวิชาชีพ เช่นงานด้านตำรวจและงานการเงิน

เฟอร์โรน (Ferrone, 1995 อ้างถึงใน ประธาน ศิริไพบูลย์, 2547 : 46) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นผู้นำตามสถานการณ์ในการควบคุมและกระบวนการกลุ่มของคณะกรรมการบริหารในมหาวิทยาลัยเค้นท์ ผลการวิจัยพบว่า ตำแหน่งที่มีอำนาจควบคุม เป็นตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพของการทำงานของคณะกรรมการบริหารและสมาชิก คณะกรรมการบริหารที่มีส่วนร่วมในบทบาทความเป็นผู้นำของผู้อำนวยการและการเข้าร่วมในการตัดสินใจของกลุ่ม จะทำให้ผลงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

บราวน์ (Brown, 2001 อ้างถึงใน ทวีศิลป์ กุลนภาดล, 2547:34) กล่าวว่าการมีส่วนร่วมของคณะวิชามีความสัมพันธ์กับผลสำเร็จของมหาวิทยาลัย

รอส (Ross, 2001 อ้างถึงใน ทวีศิลป์ กุลนภาดล, 2547 : 34) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องกรณีศึกษาสถาบันอุดมศึกษาในประเทศบัลแกเรีย การเปลี่ยนถ่ายจากคอมมิวนิสต์สู่ประชาธิปไตย พบข้อสรุปที่เกี่ยวกับการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล คือ ในยุคคอมมิวนิสต์ ซึ่งการปกครองแบบรวมศูนย์ในลักษณะของระบบราชการ (bureaucracy) การทำให้สถาบันอุดมศึกษาขาดความรับผิดชอบ ตรวจสอบได้ (accountability) ขาดการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารสู่สาธารณะ รวมทั้งขาดความเป็นอิสระ (autonomy) ซึ่งถือว่าเป็นหน้าที่ที่บกพร่องของสถาบันอุดมศึกษา

หวัง (Wang, 2001 อ้างถึงใน ทวีศิลป์ กุลนภาดล, 2547 : 34) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การปฏิรูปการอุดมศึกษาของประเทศจีนและเสนอว่า การศึกษาในประเทศจีนมีแนวโน้มจะมีการกระจายอำนาจมากขึ้น โดยสถาบันอุดมศึกษาจะมีโครงสร้างขององค์การที่มีความเป็นอิสระมากขึ้น

สมิท (Smith, 1974 อ้างถึงใน ภาวิณี ชินคำ, 2548 : 52) ได้วิจัยเรื่อง การบรรยายถึงพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพ และด้วยประสิทธิภาพของครูใหญ่ ผลการวิจัยพบว่าพฤติกรรมของครูใหญ่ที่ทำให้งานเกิดประสิทธิภาพนั้น เกิดจากกระบวนการทำงานที่สามารถเรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้

1. การสร้างสัมพันธภาพระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับคณะครูในโรงเรียน
2. การวางแผนและร่วมมืออย่างใกล้ชิดกับคณะครูในโรงเรียน
3. การสร้างความเข้าใจและการติดต่อที่มีระหว่างบ้านกับโรงเรียน
4. การกระตุ้นให้ครูมีการพัฒนาทั้งด้านอาชีพและด้านส่วนตัว
5. การทำให้เกิดความมั่นคงและเชื่อมั่นตนเองขึ้นในบรรยากาศของโรงเรียน
6. การอุปการคุณ
7. การร่วมมือในกิจกรรมที่ก่อให้เกิดประสิทธิผลให้ความถูกต้องและยุติธรรม
8. การพัฒนาตนเองในด้านวิชาการ
9. การมีความสามัคคีและร่วมมือกับครูส่งเสริมโรงเรียนของตน
10. การทำงานตามโครงการพัฒนาต่างๆ ของโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง
11. การทำงานอย่างมีสัมพันธภาพอันดีกับชุมชน
12. การเป็นผู้นำทางวิชาการ
13. การแสดงความสามารถในทางการเสนอแนะการบริหารโรงเรียนให้ประจักษ์
14. การทำให้นักเรียนมีพฤติกรรมที่ดีและมีวินัย
15. การมีความสัมพันธ์ที่ดีกับนักเรียน

แคทซ์ (Katz, 1995 : 33) กล่าวว่า การบริหารที่มีความสำเร็จขึ้นอยู่กับทักษะ

### 3 ประการคือ

1. ทักษะด้านมโนคติ (Conceptual Skill) หมายถึง ความสามารถในการนึกคิด การสำรวจ การคิดอย่างสร้างสรรค์ สามารถคิดวิเคราะห์ตัดสินใจในงานต่างๆ ในหน่วยงานดำเนิน ไปอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งประกอบด้วย การเป็นผู้นำ การตัดสินใจ (Decisions making) และการบริหารความขัดแย้ง (Conflict managing)

2. ทักษะเชิงเทคนิค (Technical skill) หมายถึง ความสามารถในการใช้ความรู้ ใช้ เครื่องมือ ระเบียบวิธีการปฏิบัติงานเป็นความสามารถในการใช้เทคนิค วิธีการทำงานที่เหมาะสมให้ งานบรรลุผลสำเร็จ ซึ่งประกอบด้วยทักษะ 3 ประการ คือ การวางแผน (Planning) กระบวนการกลุ่ม

และติดต่อสื่อความหมาย (Group process and communication) และการจัดการ (Management and Organization Skills)

3. ทักษะเชิงมนุษย์ (Human skill) หมายถึง ความสามารถในการปฏิบัติงานร่วมกับคนสามารถเข้าใจและจูงใจคนอื่นให้ร่วมมือร่วมใจในการทำงานเป็นอย่างดี และเป็นความสามารถในทางมนุษย์สัมพันธ์ ประกอบด้วย ทักษะ 3 ประการ คือ การจูงใจและบำรุงขวัญ การประสานงานและการใช้หลักธรรม

คริสตินา เอ็ม บลูเมล (Blumel, Christina M, 2000 อ้างถึงใน ไพศาล ตั้งสมบุรณ์ ,2548 : 62-63) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องความช่วยเหลือระหว่างประเทศ ความร่วมมือกันระหว่างนักสังคมสงเคราะห์และการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ (ประเทศเคนยา) พบว่า หลักธรรมาภิบาลได้มีความจำเป็นอย่างยิ่งต่อความร่วมมือ ต่องานความช่วยเหลือระหว่างประเทศของนักสังคมสงเคราะห์ต่างๆ เนื่องจากเป็นกระบวนการทำงานที่ต้องอาศัยความมีส่วนร่วม และการตรวจสอบ อันจะเป็นแนวทางที่ก่อให้เกิดประโยชน์อย่างสูงสุด ส่วนปัจจัยอื่นๆ ที่ช่วยเสริมสร้างการทำงานร่วมกันระหว่างนักสังคมสงเคราะห์เหล่านี้ในประเทศเคนยา (Kenya) ก็คือความสามารถของนักสังคมสงเคราะห์ในการเข้าถึงวัฒนธรรม ขนบธรรมเนียมประเพณี และรวมไปถึงการปรับตัวเข้าหากันเพื่อที่จะสร้างความร่วมมือเป็นกลุ่มย่อยๆ เพื่อที่จะก่อให้เกิดประโยชน์ในการสื่อสาร และการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร ทำயที่สุดนักสังคมสงเคราะห์ จากความร่วมมือกันระหว่างประเทศ ที่มีจำนวนมากในประเทศเคนยา ยังก่อให้เกิดการสร้างสภาพสังคมใหม่ ๆ โดยการนำกิจกรรมและความมีส่วนร่วมต่างๆ เข้ามาเป็นปัจจัยในการเชื่อมต่อ เพื่อให้เกิดการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

คราค (Clarke, Vicki Clinell Burge, 2001 : 35) ทำการวิจัยเรื่อง การใช้หลักธรรมาภิบาลในการกระจายอำนาจการปกครองระบอบประชาธิปไตยในประเทศกานา พบว่าในประเทศที่ด้อยพัฒนา การปกครองระบอบประชาธิปไตยได้มีการกระจายอำนาจจากส่วนกลางไปสู่ท้องถิ่นมากขึ้น โดยส่งเสริมให้ประชาชนมีส่วนร่วมมากขึ้นทำให้เกิดกลยุทธ์การพัฒนาที่เป็นจริงได้มากขึ้น นอกจากนี้ยังมีการปรับตัวในการปฏิบัติต่างๆ ของท้องถิ่นโดยเป็นการประยุกต์ใช้หลักธรรมาภิบาลให้เหมาะสมกับท้องถิ่น เพื่อเป็นการพัฒนาให้เกิดความเท่าเทียมกันภายในสังคม การใช้หลักธรรมาภิบาลทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น แต่ก็ยังคงมีปัญหาอยู่จากการที่ยังคงมีการถือพรรคถือพวกหรือการปกครองแบบอุปถัมภ์

เคซี่-โคเปอร์ (Casey-Cooper, Marcella, 2005 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องการจัดการศึกษาของโรงเรียนในรัฐโอมรอนโก จากผลการศึกษาพบว่าโครงสร้างการบริหารโรงเรียนในเมืองแซนเบอร์นาดีโน ดัน แคลิฟอร์เนียใต้ มีการปฏิบัติงานแบบมีส่วนร่วม ซึ่งการบริหารแบบมีส่วนร่วมนี้ได้นำมาเป็นแนวทางในการพัฒนาและการจัดการศึกษา อันเป็นการปฏิบัติงานที่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการจัดโครงสร้างคณะกรรมการบริหารโรงเรียน นอกจากนี้แล้วผลการศึกษายังพบว่าการบริหารการ

จัดการศึกษาของคณะกรรมการบริหารโรงเรียนนั้นได้มีการประยุกต์ใช้หลักธรรมาภิบาลเพื่อการปฏิบัติงานของคณะกรรมการบริหารโรงเรียนอีกด้วย ซึ่งผลที่ได้จะเป็นการบอกถึงความสำเร็จสูงสุดในการบริหารโรงเรียนและยังเป็นแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาการจัดการศึกษาได้ดียิ่งขึ้น

ฟิลิป คิมเมท (Kimmet, Philip, 2005 : 32) ได้วิจัยเรื่องการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในระบอบการเมืองการปกครองในอาเซียน 4 ประเทศ งานวิจัยนี้พบว่า ในประเทศที่มีการพัฒนาแล้ว ได้มีการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงานมากกว่าประเทศที่กำลังพัฒนาและประเทศที่ด้อยพัฒนา โดยเป็นการนำหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในเรื่องของนโยบายการบริหารงาน โดยทำการศึกษาในประเทศเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ 4 ประเทศนี้ ได้แก่ ฟิลิปปินส์ ไทย มาเลเซีย และอินโดนีเซีย พบว่าเมื่อมีการศึกษารายกรณีแล้ว พบว่าแต่ละประเทศที่กล่าวมาได้มีการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้อย่างแพร่หลายมากขึ้น และได้รับการพัฒนาอย่างกว้างขวางไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาด้านการเมือง การบริหาร ซึ่งเป็นแนวทางในการพัฒนาบ้านเมือง ก่อให้เกิดการบริหารในรูปแบบใหม่ และเป็นการพัฒนาประชาธิปไตยอย่างดียิ่ง

แม็ค มิลแลนด์ (McMillan, Leah K, 2007 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องการกระจายอำนาจนโยบายทางการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษาในประเทศกานา ผลการศึกษาพบว่า การศึกษาระดับประถมศึกษาของประเทศกานา ได้รับความสำคัญในการพัฒนามากขึ้นเรื่อยๆ โดยมีการนำนโยบายการกระจายอำนาจภายใต้การใช้หลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการจัดการศึกษา เพื่อจะเป็นแนวทางในการพัฒนาประเทศ แต่ผลการศึกษาพบว่าการเปลี่ยนแปลงเพียงเล็กน้อยเท่านั้นที่เกิดกับการจัดการศึกษาโดยการใช้นโยบายการกระจายอำนาจการบริหาร ผลการวิเคราะห์นี้เผยให้เห็นว่ารูปแบบการกระจายอำนาจการบริหารโดยใช้หลักธรรมาภิบาลนั้นยังคงไม่ประสบความสำเร็จ เพราะว่าการตัดสินใจยังคงอยู่ที่การบริหารส่วนกลาง และรัฐบาลขาดการสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นผลการวิจัยได้ชี้ให้เห็นแล้วว่ารูปแบบการกระจายอำนาจการบริหารโดยใช้หลักธรรมาภิบาลจำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนในส่วนของการจัดการศึกษาอย่างต่อเนื่องและมากขึ้น เพื่อให้ประสบผลสำเร็จอย่างแท้จริง

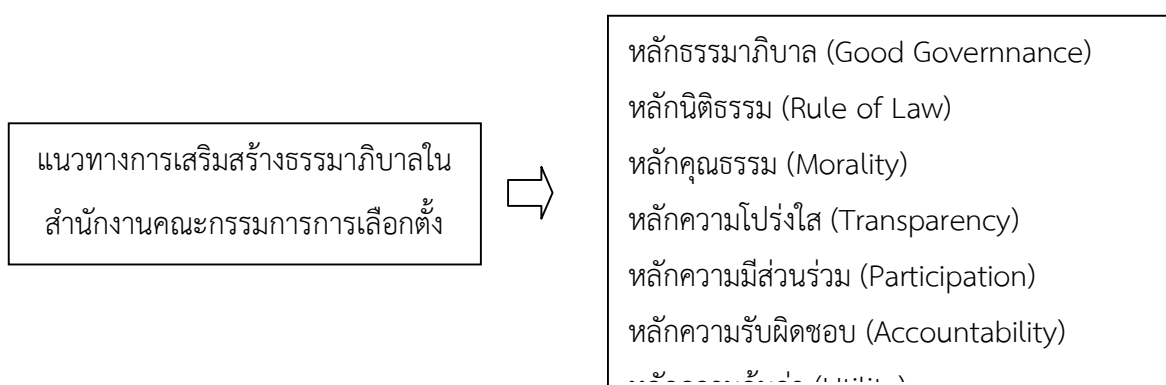
จากการศึกษาหลักธรรมาภิบาล หลักการบริหารงาน ตลอดจนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จะเห็นได้ว่า การสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี หรือธรรมาภิบาลได้ เข้ามามีบทบาทในทุกองค์กรมากขึ้น เนื่องจากการที่โลกของเรามีการเปลี่ยนแปลงทุกด้านอย่างตลอดเวลา ดังนั้นระบบการบริหารงานต้องมีการพัฒนาอย่างยั่งยืน เพื่อให้องค์กรนั้นดำรงอยู่จึงเห็นได้ว่าการบริหารองค์กรในยุคของการเปลี่ยนแปลงนี้ ผู้นำหรือผู้บริหารต้องมีบทบาทที่สำคัญ อย่างมากในการนำหลักธรรมาภิบาลเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารองค์กร เพื่อให้เกิดความโปร่งใสในการบริหารงาน เป็นการสร้างความเชื่อมั่น ให้ทุกหน่วยงานและองค์กรสามารถตรวจสอบการทำงานได้



สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง เป็นอีกหน่วยงานหนึ่งที่มีความจำเป็นอย่างยิ่งในการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหาร เพื่อความคล่องตัวสะดวกรวดเร็วอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ยังเป็นเจตนารมณ์ที่ต้องการให้มีการพัฒนาความเข้มแข็งด้วยตนเองเป็นสำคัญ ด้วยเหตุนี้ผู้บริหารจึงต้องนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารให้มีความเข้มแข็ง โปร่งใส ตรวจสอบได้ อันเป็นแนวทางของการไม่นำมาซึ่งการเสื่อมเสียชื่อเสียง การคอร์รัปชัน การทุจริตในหน้าที่ ซึ่งเป็นการก่อให้เกิดความเสียหายแก่ องค์การ ดังนั้นการนำหลักธรรมาภิบาล อันได้แก่ หลักคุณธรรม หลักนิติธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่าดังกล่าว จึงนำมาซึ่งการบริหารงานสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง ภายใต้ความเชื่อมั่นของภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชน อันเป็นเครื่องมือในการบริหารที่มีประสิทธิภาพและเป็นการสร้างเสริมศักยภาพของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในต่างประเทศจะเห็นว่าการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล ของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งถือเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง โดยถือว่าการที่ผู้บริหารทุกระดับเป็นบุคคลสำคัญในการนำหลักธรรมาภิบาลมาปฏิบัติ การบริหารงานจะดำเนินไปได้ด้วยดีก็ขึ้นอยู่กับผู้บริหารทุกระดับที่จะต้องร่วมมือกันอย่างจริงจัง และจะต้องทำงานเป็นทีมพร้อมทั้งให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงานอย่างต่อเนื่องก็จะทำให้การบริหารงานประสบความสำเร็จ ซึ่งจะส่งผลให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ทุกฝ่ายทั้งส่วนงานส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ประชาชน และสังคมมีความมั่นคงสืบไป

## กรอบแนวคิดในการศึกษา



## บทที่ 3

# ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง

การศึกษาเรื่อง แนวทางการเสริมสร้างธรรมาภิบาลในสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งมีวัตถุประสงค์ เพื่อทราบถึงผลการดำเนินงานที่ผ่านมาของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งและปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้น รวมทั้งทราบแนวทางการเสริมสร้างธรรมาภิบาลในสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง เป็นการศึกษาวิจัยในเชิงคุณภาพ (qualitative research) โดยใช้วิธีการวิจัยเอกสาร (documentary research) ผู้ศึกษา จึงขอนำเสนอข้อมูลทั่วไปของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง ดังนี้

## ประวัติความเป็นมาของคณะกรรมการการเลือกตั้ง

### 1. ความเป็นมาของคณะกรรมการการเลือกตั้ง

การเลือกตั้งเป็นกลไกสำคัญประการหนึ่งของการปกครองระบอบประชาธิปไตยในการที่จะให้ประชาชนได้เลือกตัวแทนของตนเข้าไปทำหน้าที่ในรัฐสภาหรือในคณะรัฐมนตรีตามความต้องการของประชาชน หากกระบวนการเลือกตั้งเป็นไปด้วยความบริสุทธิ์ ยุติธรรม ได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถและประชาชนใช้สิทธิเลือกตั้งด้วยจิตสำนึกของตนเองแล้ว การเลือกตั้งก็จะเป็นไปตามเจตนารมณ์ของการปกครองระบอบประชาธิปไตยอย่างแท้จริง ในหลายประเทศที่มีการปกครองระบอบประชาธิปไตยทั้งในยุโรป อเมริกา ออสเตรเลีย และเอเชีย มีองค์กรซึ่งมีความเป็นกลางทางการเมืองทำหน้าที่ควบคุมและบริหารจัดการเลือกตั้งให้เป็นไปด้วยความบริสุทธิ์และยุติธรรม องค์กรดังกล่าวมีชื่อเรียกโดยทั่วไปว่า “คณะกรรมการการเลือกตั้ง”

คณะกรรมการการเลือกตั้งในประเทศต่าง ๆ ถือเป็นองค์กรที่มีความสำคัญ โดยมีอำนาจหน้าที่ในการควบคุมและบริหารจัดการเลือกตั้ง ในหลายประเทศยังให้อำนาจในการวินิจฉัยชี้ขาดปัญหาต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการเลือกตั้งอีกด้วย วัตถุประสงค์สำคัญของการจัดตั้งคณะกรรมการการเลือกตั้งก็เพื่อให้การควบคุมและบริหารจัดการเลือกตั้งเป็นไปตามเจตนารมณ์ของการปกครองระบอบประชาธิปไตย และเพื่อแก้ไขปัญหาต่าง ๆ อันเกิดจากการเลือกตั้งเพื่อให้การเลือกตั้งเป็นไปอย่างโปร่งใสบริสุทธิ์และยุติธรรม

### 2. คณะกรรมการการเลือกตั้งของประเทศไทย

ประเทศไทยมีการเลือกตั้งสมาชิกสภาผู้แทนราษฎรครั้งแรก เมื่อวันที่ 15 พฤศจิกายน 2476 ซึ่งนับจากการเลือกตั้งครั้งนั้นจนกระทั่งก่อนการประกาศใช้บังคับรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยพุทธศักราช

2540 กระทรวงมหาดไทยทำหน้าที่ดูแลรับผิดชอบการจัดการเลือกตั้งมาโดยตลอด และได้จัดให้มีการเลือกตั้งจำนวน 19 ครั้ง โดยได้ดำเนินการจัดการเลือกตั้งครั้งสุดท้าย เมื่อวันที่ 17 พฤศจิกายน 2539

อย่างไรก็ตาม ภายหลังจากเหตุการณ์ 14 ตุลาคม 2516 ได้มีแนวความคิดเกี่ยวกับการตรวจสอบการเลือกตั้งขึ้น และได้รับการตอบสนองจากสังคมไทย อันเป็นผลมาจากการพัฒนาทางการศึกษาและเศรษฐกิจรวมทั้งกระแสต่อต้านการซื้อสิทธิขายเสียงตลอดจนการใช้อิทธิพลเบี่ยงเบนผลการเลือกตั้ง

ในสมัยรัฐบาลหม่อมราชวงศ์ คึกฤทธิ์ ปราโมช ดำรงตำแหน่งนายกรัฐมนตรี ได้มีองค์การตรวจสอบการดำเนินการเลือกตั้งเกิดขึ้นเป็นครั้งแรก โดยรัฐบาลได้มีการแต่งตั้ง **“คณะกรรมการควบคุมการเลือกตั้ง”** มีศาสตราจารย์ กำธร พันธ์อุลาก เป็นประธาน มีหน้าที่ควบคุมการเลือกตั้ง เมื่อวันที่ 4 เมษายน 2529 ให้เป็นไปโดยความเรียบร้อย สุจริตและเที่ยงธรรม ในขณะที่ศูนย์กลางนิสิตนักศึกษาแห่งประเทศไทย ได้จัดตั้ง **“คณะกรรมการสังเกตการณ์การเลือกตั้ง”** เพื่อสังเกตการณ์ความเรียบร้อยของการเลือกตั้ง มีอาสาสมัครในครั้งนั้น จำนวน 5,500 คน จากนั้นได้ปรากฏองค์การตรวจสอบการดำเนินการเลือกตั้งอีกครั้งหนึ่ง ในการเลือกตั้งทั่วไปในปี 2529 โดยได้มีการจัดตั้ง **“กลุ่มอาสาประชาชาติ”** มี พลเอก สายหยุด เกิดผล เป็นประธานจัดอาสาสมัครเข้ามาสังเกตการณ์การเลือกตั้งในปีนั้น และในการเลือกตั้งต่อมาอีกหลายครั้งและเป็นที่มาของการจัดตั้ง **“องค์กรกลาง”** ในเวลาต่อมา

ต่อมาในการเลือกตั้งสมาชิกสภาผู้แทนราษฎร เมื่อวันที่ 13 กันยายน 2535 นายอานันท์ ปันยารชุน นายกรัฐมนตรีในขณะนั้น ได้มีคำสั่งแต่งตั้ง **“องค์กรกลาง”** ซึ่งเป็นองค์กรกึ่งรัฐและเอกชน มีนายเกษม สุวรรณกุล เป็นประธาน ทำหน้าที่สอดส่องดูแลการเลือกตั้ง ซึ่งประสบผลสำเร็จระดับหนึ่ง และได้มีการดำเนินการในการเลือกตั้งครั้งต่อมา

สถานการณ์ทางกฎหมายขององค์กรจัดการเลือกตั้งและตรวจสอบการเลือกตั้งดังกล่าวข้างต้น ได้มีการนำมาสู่การจัดตั้งองค์กรใหม่ขึ้นมาทำหน้าที่กำกับดูแลการจัดการเลือกตั้งสมาชิกสภาผู้แทนราษฎรให้เป็นไปโดยบริสุทธิ์ ยุติธรรม เรียกว่า **“คณะกรรมการการเลือกตั้ง”** โดยบัญญัติไว้ในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 5) พุทธศักราช 2538 มาตรา 115 วรรคสอง จากนั้นได้มีการเสนอ **ร่างพระราชบัญญัติคณะกรรมการการเลือกตั้ง** เข้าสู่การพิจารณาของสภาผู้แทนราษฎรหลายฉบับในสมัยรัฐบาล นายบรรหาร ศิลปอาชา ดำรงตำแหน่งนายกรัฐมนตรี แต่ภายหลังได้มีการยุบสภาผู้แทนราษฎรเสียก่อน ทำให้ร่างพระราชบัญญัติในคราวนั้นเป็นอันตกไป ต่อมาเมื่อการเลือกตั้งทั่วไปเสร็จสิ้นลงได้มีการเสนอร่างพระราชบัญญัติดังกล่าวกลับเข้ามาอีกครั้ง จนในที่สุดได้มีการประกาศใช้บังคับพระราชบัญญัติฉบับนี้ เมื่อวันที่ 28 สิงหาคม พ.ศ. 2540 ในสมัยรัฐบาล พลเอก ชวลิต ยงใจยุทธ ดำรงตำแหน่งนายกรัฐมนตรี แต่เนื่องจากได้มีการประกาศใช้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 เมื่อวันที่ 11 ตุลาคม 2540 เสียก่อน พระราชบัญญัติฉบับดังกล่าวจึงยังไม่ได้ถูกนำไปปฏิบัติ แต่อย่างไรก็ตาม รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 ในหมวด 6 รัฐสภา ส่วนที่ 4 ได้บัญญัติให้มีคณะกรรมการการเลือกตั้งขึ้นมาอีกครั้ง ซึ่งเป็นการอนุวัตให้เป็นไปตามแนวทางปฏิรูปการเมือง

จากการศึกษาของคณะกรรมการพัฒนาประชาธิปไตย (นายแพทย์ประเวศ วะสี เป็นประธาน) และคณะกรรมการพัฒนาการเมือง (นายชุมพล ศิลปอาชา เป็นประธาน) ซึ่งสภาร่างรัฐธรรมนูญฉบับดังกล่าว ได้จัดทำร่างรัฐธรรมนูญตามกรอบแนวคิดและหลักการที่ประมวลมาจากสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นจากการเลือกตั้งในช่วงก่อนปี 2540 โดยคณะกรรมการการเลือกตั้งชุดแรก ได้รับพระบรมราชโองการโปรดเกล้าฯ แต่งตั้งเมื่อวันที่ 27 พฤศจิกายน 2540 ต่อมาเมื่อมีการประกาศใช้บังคับพระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยคณะกรรมการการเลือกตั้ง พ.ศ. 2541 ในราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 9 มิถุนายน 2541 จึงได้มีการจัดตั้งสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งให้เป็นหน่วยงานธุรการของคณะกรรมการการเลือกตั้ง

## โครงสร้างอำนาจหน้าที่

### 1. คณะกรรมการการเลือกตั้ง

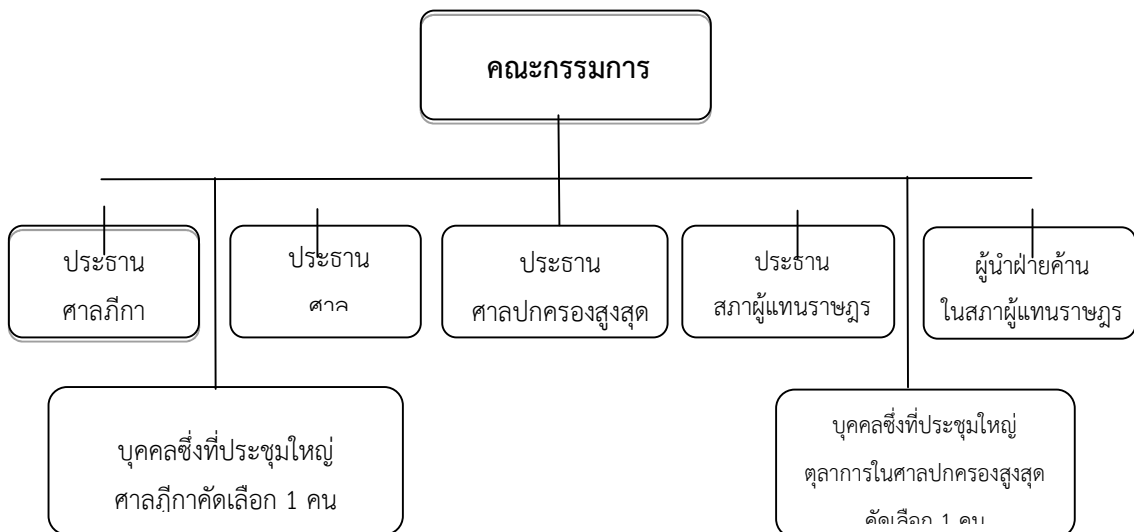
#### 1.1 ที่มาของคณะกรรมการการเลือกตั้ง

คณะกรรมการการเลือกตั้ง (กกต.) ประกอบด้วยประธานกรรมการการเลือกตั้ง คนหนึ่งและกรรมการอื่นอีก 4 คน ที่พระมหากษัตริย์ทรงแต่งตั้งตามคำแนะนำของวุฒิสภา จากผู้ที่มีความเป็นกลางทางการเมืองและมีความซื่อสัตย์สุจริตเป็นที่ประจักษ์ (มาตรา 229)

#### 1.2 การสรรหาคณะกรรมการการเลือกตั้ง

มาตรา 231 ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2554

คณะกรรมการสรรหากรรมการการเลือกตั้ง จำนวน 7 คน ประกอบด้วย  
แผนภาพที่ 3-1 องค์ประกอบคณะกรรมการสรรหากรรมการการเลือกตั้ง



1.2.1 คณะกรรมการสรรหาพิจารณาผู้มีคุณสมบัติตามมาตรา 230 และสมควรเป็นกรรมการการเลือกตั้ง จำนวน 3 คน เสนอต่อประธานวุฒิสภา พร้อมความยินยอมของผู้ได้รับการเสนอชื่อ โดยมีมติในการสรรหาต้องมีคะแนนเสียงไม่น้อยกว่าสองในสามของจำนวนกรรมการทั้งหมดที่มีอยู่

1.2.2 ที่ประชุมใหญ่ศาลฎีกา เป็นผู้พิจารณาสรรหาผู้มีคุณสมบัติตามมาตรา 230 และสมควรเป็นกรรมการการเลือกตั้ง จำนวน 2 คน เสนอต่อประธานวุฒิสภา พร้อมความยินยอมของผู้ได้รับการเสนอชื่อ

1.2.3 การสรรหาตามข้อ 1 และ 2 ให้ดำเนินการภายใน 30 วัน ตั้งแต่วันที่มิเหตุให้ต้องมีการเลือกบุคคลให้ดำรงตำแหน่งดังกล่าว กรณีมีเหตุที่ทำให้ไม่สามารถดำเนินการสรรหาได้ภายในเวลาที่กำหนด หรือไม่อาจสรรหาได้ครบจำนวนภายในเวลาที่กำหนดตามข้อ 1 ให้ที่ประชุมใหญ่ศาลฎีกาพิจารณาสรรหาแทนจนครบจำนวนภายใน 15 วัน นับแต่วันครบกำหนดตามข้อ 1

1.2.4 ให้ประธานวุฒิสภาเรียกประชุมวุฒิสภา เพื่อมีมติให้ความเห็นชอบ ผู้ที่ได้รับการสรรหาตามข้อ 1 ข้อ 2 หรือ ข้อ 3 ซึ่งต้องกระทำโดยวิธีลงคะแนนลับ ซึ่งวุฒิสภาสามารถที่จะเห็นชอบหรือไม่เห็นชอบรายชื่อทั้งหมดหรือบางส่วนได้

1.2.5 ในกรณีที่วุฒิสภาให้ความเห็นชอบให้ดำเนินการตามข้อ 6 ถ้าวุฒิสภาไม่ให้ความเห็นชอบในรายชื่อใด ไม่ว่าทั้งหมดหรือบางส่วน ให้ส่งรายชื่อนั้นกลับไปยังคณะกรรมการสรรหากรรมการการเลือกตั้ง หรือที่ประชุมใหญ่ศาลฎีกา แล้วแต่กรณี เพื่อให้ดำเนินการสรรหาใหม่ หากคณะกรรมการสรรหากรรมการการเลือกตั้งหรือที่ประชุมใหญ่ศาลฎีกาไม่เห็นด้วยกับวุฒิสภาและมีมติยืนยันตามมติเดิมด้วยคะแนนเอกฉันท์หรือด้วยคะแนนไม่น้อยกว่าสองในสามของที่ประชุมใหญ่ศาลฎีกา แล้วแต่กรณี ให้ดำเนินการต่อไปตามข้อ 6 แต่ถ้ามติที่ยืนยันตามเดิมไม่เป็นเอกฉันท์หรือไม่ได้คะแนนตามที่กำหนด ให้เริ่มกระบวนการสรรหาใหม่ ซึ่งต้องดำเนินการให้แล้วเสร็จภายใน 30 วันนับแต่วันที่มิเหตุให้ต้องดำเนินการดังกล่าว

1.2.6 ให้ผู้ที่ได้รับความเห็นชอบตามข้อ 4 หรือ ข้อ 5 ประชุมและเลือกกันเองให้คนหนึ่งเป็นประธานกรรมการการเลือกตั้ง และแจ้งผลให้ประธานวุฒิสภาทราบ และให้ประธานวุฒิสภานำความกราบบังคมทูลเพื่อทรงแต่งตั้งต่อไป

กระบวนการสรรหากรรมการการเลือกตั้งตามรัฐธรรมนูญฉบับปัจจุบัน คล้ายคลึงกับกระบวนการสรรหาตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 แต่มีความแตกต่างกันที่คณะกรรมการสรรหาเป็นผู้ที่มีส่วนเกี่ยวกับการเมืองน้อยลง และหากพบว่ากรรมการการเลือกตั้งผู้ใดขาดคุณสมบัติหรือมีลักษณะต้องห้าม สมาชิกสภาผู้แทนราษฎร สมาชิกวุฒิสภา หรือสมาชิกของทั้งสองสภารวมกันมีจำนวนไม่น้อยกว่าหนึ่งในสิบของจำนวนสมาชิกทั้งหมดเท่าที่มีอยู่ของทั้ง

สองสภา มีสิทธิเข้าชื่อร้องขอต่อประธานรัฐสภา เพื่อให้ประธานรัฐสภาส่งเรื่องให้ศาลรัฐธรรมนูญ วินิจฉัยชี้ขาดการพ้นตำแหน่งของกรรมการการเลือกตั้ง ซึ่งแตกต่างจากรัฐธรรมนูญ พุทธศักราช 2540 ซึ่งบัญญัติให้คณะกรรมการสรรหาและที่ประชุมใหญ่ศาลฎีกาพิจารณาสรรหาผู้มีคุณสมบัติ และไม่มีลักษณะต้องห้าม รวมจำนวน 10 คน เพื่อเสนอให้วุฒิสภาคัดเลือกเหลือ 5 คน

### 1.3 คุณสมบัติและลักษณะต้องห้ามของกรรมการการเลือกตั้ง

มาตรา 230 ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2554

#### 1.3.1 คุณสมบัติ

1.3.1.1 มีสัญชาติไทยโดยการเกิด

1.3.1.2 มีอายุไม่ต่ำกว่า 40 ปีบริบูรณ์

1.3.1.3 สำเร็จการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาตรีหรือเทียบเท่า

#### 1.3.2 ลักษณะต้องห้าม

1.3.2.1 เป็นบุคคลต้องห้ามมิให้ใช้สิทธิเลือกตั้งสมาชิกสภาผู้แทนราษฎร

1.3.2.2 เป็นสมาชิกสภาผู้แทนราษฎร สมาชิกวุฒิสภา ข้าราชการการเมือง สมาชิกสภาท้องถิ่นหรือผู้บริหารท้องถิ่น

1.3.2.3 เป็นหรือเคยเป็นสมาชิกหรือผู้ดำรงตำแหน่งอื่นของพรรคการเมือง ในระยะ ๓ ปีก่อนดำรงตำแหน่ง

1.3.2.4 ตติยาเสพติดให้โทษ

1.3.2.5 เป็นบุคคลล้มละลายหรือเคยเป็นบุคคลล้มละลายทุจริต

1.3.2.6 ต้องคำพิพากษาให้จำคุกและถูกคุมขังอยู่โดยหมายของศาล

1.3.2.7 เคยต้องคำพิพากษาให้จำคุกโดยพันโทษมายังไม่ถึง 5 ปี เว้นแต่ในความผิดอันได้กระทำโดยประมาทหรือความผิดลหุโทษ

1.3.2.8 เคยถูกไล่ออก ปลดออก หรือให้ออกจากราชการ หน่วยงานของรัฐ หรือรัฐวิสาหกิจ เพราะทุจริตต่อหน้าที่ หรือถือว่ากระทำการทุจริตและประพฤติมิชอบในวงราชการ

1.3.2.9 เคยต้องคำพิพากษาหรือคำสั่งของศาลให้ทรัพย์สินตกเป็นของแผ่นดิน เพราะร่ำรวยผิดปกติหรือมีทรัพย์สินเพิ่มขึ้นผิดปกติ

1.3.2.10 อยู่ในระหว่างต้องห้ามมิให้ดำรงตำแหน่งทางการเมือง เนื่องจากจงใจไม่ยื่นบัญชีแสดงรายการทรัพย์สินและหนี้สิน หรือจงใจยื่นบัญชีแสดงรายการทรัพย์สินและหนี้สินหรือปกปิดข้อเท็จจริง หรือเคยถูกวุฒิสภามีมติตามมาตรา 254 ให้ถอดถอนออกจากตำแหน่ง

1.3.2.11 เป็นตุลาการศาลรัฐธรรมนูญ ผู้ตรวจการแผ่นดิน กรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ กรรมการตรวจเงินแผ่นดิน หรือกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ

1.3.2.12 เป็นข้าราชการซึ่งมีตำแหน่งหรือเงินเดือนประจำ

1.3.2.13 เป็นพนักงานหรือลูกจ้างของหน่วยงานของรัฐ รัฐวิสาหกิจ หรือราชการส่วนท้องถิ่น หรือไม่เป็นกรรมการหรือที่ปรึกษาของรัฐวิสาหกิจหรือหน่วยงานของรัฐ

1.3.2.14 ดำรงตำแหน่งใดในห้างหุ้นส่วน บริษัท หรือองค์การที่ดำเนินธุรกิจโดยมุ่งหาผลกำไร หรือรายได้มาแบ่งปันกัน หรือเป็นลูกจ้างของบุคคลใด

1.3.2.15 ประกอบวิชาชีพอิสระอื่นใด

#### 1.4 วาระการดำรงตำแหน่งและการพ้นจากตำแหน่ง

1.4.1 วาระการดำรงตำแหน่ง มาตรา 232 ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2554 กรรมการการเลือกตั้งมีวาระการดำรงตำแหน่ง 7 ปี นับแต่วันที่พระมหากษัตริย์ทรงแต่งตั้งและให้ดำรงตำแหน่งได้เพียงวาระเดียว

1.4.2 การพ้นจากตำแหน่ง มาตรา 232 วรรคสาม ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2554

1.4.2.1 ตาย

1.4.2.2 อายุครบเจ็ดสิบปีบริบูรณ์

1.4.2.3 ลาออก

1.4.2.4 กระทำการอันเป็นการฝ่าฝืนมาตรา 207 โดยเป็นข้าราชการซึ่งมีตำแหน่งหรือเงินเดือนประจำเป็นพนักงานหรือลูกจ้างของหน่วยงานของรัฐ รัฐวิสาหกิจ หรือราชการส่วนท้องถิ่น หรือเป็นกรรมการหรือที่ปรึกษาของรัฐวิสาหกิจหรือหน่วยงานของรัฐดำรงตำแหน่งใดในห้างหุ้นส่วน บริษัทหรือองค์การที่ดำเนินธุรกิจโดยมุ่งหาผลกำไร หรือรายได้มาแบ่งปันกัน หรือเป็นลูกจ้างของบุคคลใดประกอบวิชาชีพอิสระอื่นใด

1.4.2.5 วุฒิสภามีมติตามมาตรา 274 ให้ถอดถอนออกจากตำแหน่งเนื่องจากจงใจไม่ยื่นบัญชีแสดงรายการทรัพย์สินและหนี้สิน หรือจงใจยื่นบัญชีแสดงรายการทรัพย์สินและหนี้สินหรือปกปิดข้อเท็จจริง

1.4.2.6 ต้องคำพิพากษาให้จำคุก แม้คดีนั้นจะยังไม่ถึงที่สุดหรือมีการรอการลงโทษ เว้นแต่เป็นกรณีที่ดียังไม่ถึงที่สุดหรือมีการรอการลงโทษความผิดอันได้กระทำโดยประมาท ความผิดลหุโทษ หรือความผิดฐานหมิ่นประมาท

1.4.2.7 ขาดคุณสมบัติหรือมีลักษณะต้องห้าม

1.4.2.8 ศาลรัฐธรรมนูญวินิจฉัยว่าขาดคุณสมบัติหรือมีลักษณะต้องห้ามหรือกระทำการอันต้องห้ามตามที่สมาชิกสภาผู้แทนราษฎร สมาชิกวุฒิสภาหรือสมาชิกของทั้งสองสภารวมกัน จำนวนไม่น้อยกว่า ศาลรัฐธรรมนูญเพื่อมีคำวินิจฉัยว่าขาดคุณสมบัติหรือมีลักษณะต้องห้ามตามที่

รัฐธรรมนูญกำหนด 1 ใน 10 ของจำนวนสมาชิกทั้งหมดเท่าที่มีอยู่ของทั้งสองสภาเข้าชื่อร้องขอต่อประธานรัฐสภา ขอให้ส่งคำร้องนั้นไปให้

## 2. สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง

### 2.1 ฐานะของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง

มาตรา 235 วรรคท้าย ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2 ) พ.ศ. 2554

สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งเป็นหน่วยงานที่เป็นอิสระในการบริหารงานบุคคล การงบประมาณ และการดำเนินการอื่น ตามที่กฎหมายบัญญัติ

มาตรา 30 แห่งพระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยคณะกรรมการการเลือกตั้ง พ.ศ. 2550 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2554

สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งเป็นหน่วยงานที่เป็นอิสระตามรัฐธรรมนูญ มีฐานะเป็นนิติบุคคลและอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของคณะกรรมการการเลือกตั้ง โดยมีประธานกรรมการการเลือกตั้งเป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุด

กิจการของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง ไม่อยู่ภายใต้บังคับแห่งกฎหมายว่าด้วยการคุ้มครองแรงงาน กฎหมายว่าด้วยแรงงานสัมพันธ์ กฎหมายว่าด้วยการประกันสังคมและกฎหมายว่าด้วยเงินทดแทน

### 2.2 อำนาจหน้าที่ของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง

2.2.1 ตามบทบัญญัติพระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยคณะกรรมการการเลือกตั้ง พ.ศ. 2550 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2 ) พ.ศ. 2554 มาตรา 31 สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับกิจการทั่วไปของคณะกรรมการการเลือกตั้งและนายทะเบียนพรรคการเมือง และมีอำนาจหน้าที่ ดังต่อไปนี้

2.2.2.1 รับผิดชอบงานธุรการของคณะกรรมการการเลือกตั้งนายทะเบียนพรรคการเมืองและคณะกรรมการสรรหาสมาชิกวุฒิสภา รวมทั้งศึกษาและรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับงานของคณะกรรมการการเลือกตั้ง นายทะเบียนพรรคการเมือง และคณะกรรมการสรรหาสมาชิกวุฒิสภา

2.2.2.2 ศึกษาและสนับสนุนให้มีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการเลือกตั้ง การสรรหาสมาชิกวุฒิสภาการออกเสียงประชามติ และการพัฒนาพรรคการเมือง

2.2.2.3 เผยแพร่วิชาการ ให้ความรู้และการศึกษาแก่ประชาชนรวมทั้งผู้สมัครรับเลือกตั้งเกี่ยวกับการพัฒนาการเมืองและการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข ส่งเสริมการมีส่วนร่วมทางการเมืองของประชาชน และส่งเสริมให้ประชาชนได้ใช้สิทธิเลือกตั้งโดยสุจริตและเที่ยงธรรม



2.2.2.4 รับเรื่องร้องเรียนเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ของผู้มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวข้องกับการเลือกตั้ง การสรรหาสมาชิกวุฒิสภา หรือการออกเสียงประชามติ ผู้มีอำนาจหน้าที่ดูแลรักษาความสงบเรียบร้อยในการเลือกตั้ง หรือการสรรหาสมาชิกวุฒิสภา หรือเกี่ยวกับการกระทำที่ไม่ชอบด้วยกฎหมายเกี่ยวกับการเลือกตั้ง หรือเกี่ยวกับการทุจริต หรือประพฤตินิชอบในการเลือกตั้งของผู้สมัครรับเลือกตั้ง ผู้มีสิทธิเลือกตั้ง พรรคการเมือง หรือบุคคลอื่นใดเพื่อดำเนินการตามระเบียบที่คณะกรรมการการเลือกตั้งกำหนด

2.2.2.5 ปฏิบัติการอื่นใดตามที่คณะกรรมการการเลือกตั้งมอบหมาย

## 2.3 การจัดแบ่งส่วนงานของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง

### 2.3.1 การจัดแบ่งส่วนงานในส่วนกลาง

สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของคณะกรรมการการเลือกตั้ง โดยมีเลขาธิการคณะกรรมการการเลือกตั้งเป็นผู้บังคับบัญชาพนักงานของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง และรับผิดชอบการปฏิบัติงานของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งขึ้นตรงต่อประธานกรรมการการเลือกตั้ง

โครงสร้างส่วนงานในสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง แบ่งเป็น 5 ด้านกิจการ สถาบันพัฒนาการเมืองและการเลือกตั้ง และส่วนงานไม่สังกัดด้านกิจการ ดังนี้

#### 2.3.1.1 ด้านกิจการบริหารกลาง

จัดแบ่งส่วนงานของด้านกิจการบริหารกลาง เป็น 3 สำนัก คือ

- 1) สำนักบริหารทั่วไป
- 2) สำนักการคลัง
- 3) สำนักนโยบายและแผน

แผนภาพที่ 3-2 การจัดแบ่งส่วนงานด้านกิจการบริหารกลาง



มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับกิจการทั่วไปของคณะกรรมการการเลือกตั้ง และสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง และกิจการที่คณะกรรมการการเลือกตั้ง และสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งมิได้กำหนดเป็นอำนาจหน้าที่ของด้านกิจการใดด้านกิจการหนึ่งโดยเฉพาะ รวมทั้งกำกับและเร่งรัดการปฏิบัติงานของหน่วยงานในสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งให้เป็นไปตามนโยบาย แนวทาง และแผนการปฏิบัติงานของคณะกรรมการการเลือกตั้ง และสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง อำนาจหน้าที่ดังกล่าวให้รวมถึงการเสนอและจัดทำนโยบายของ

คณะกรรมการการเลือกตั้งและสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง ให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนพัฒนาการเมือง และภารกิจตามกฎหมาย จัดทำแผนแม่บท ประสานแผนการปฏิบัติงาน เสนอแนะนโยบายในการตั้ง และการจัดสรรงบประมาณประจำปี ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง จัดทำรายงานผลการดำเนินการตามนโยบายและแผนของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง จัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานประจำปี และข้อสังเกตของคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัด และหน่วยงานของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งในส่วนภูมิภาค และปฏิบัติกรอื่นใดตามที่คณะกรรมการการเลือกตั้งและสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งมอบหมาย

**2.3.1.2 ด้านกิจการสืบสวนสอบสวนและวินิจัย**

จัดแบ่งส่วนงานของด้านกิจการสืบสวนสอบสวนและวินิจัย

เป็น 5 สำนัก คือ

- 1) สำนักสืบสวนสอบสวนและวินิจัย 1
- 2) สำนักสืบสวนสอบสวนและวินิจัย 2
- 3) สำนักสืบสวนสอบสวนและวินิจัย 3
- 4) สำนักสืบสวนสอบสวนและวินิจัย 4
- 5) สำนักสืบสวนสอบสวนและวินิจัย 5

แผนภาพที่ 3-3 การจัดแบ่งส่วนงานด้านกิจการสืบสวนสอบสวนและวินิจัย



มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการรับเรื่องร้องคัดค้าน เกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ของผู้มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวข้องกับการเลือกตั้ง หรือการออกเสียงประชามติ ผู้มีอำนาจหน้าที่ดูแลรักษาความสงบเรียบร้อยในการเลือกตั้ง หรือเกี่ยวกับการกระทำที่ไม่ชอบด้วยกฎหมายเกี่ยวกับการเลือกตั้ง หรือเกี่ยวกับการทุจริตหรือประพฤติมิชอบในการเลือกตั้งของผู้สมัครรับเลือกตั้ง ผู้มีสิทธิเลือกตั้ง พรรคการเมืองหรือบุคคลอื่นใด ทำการการสืบสวนสอบสวนเพื่อเสนอต่อคณะกรรมการการเลือกตั้ง พิจารณาวินิจฉัยชี้ขาดปัญหา ข้อโต้แย้งที่เกิดขึ้นเกี่ยวกับการปฏิบัติตามกฎหมายประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยการเลือกตั้งสมาชิกสภาผู้แทนราษฎรและการได้มาซึ่งสมาชิกวุฒิสภา กฎหมายประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยพรรคการเมือง กฎหมายประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยการออกเสียงประชามติ และกฎหมายว่าด้วยการเลือกตั้งสมาชิกสภาท้องถิ่นหรือผู้บริหารท้องถิ่นของคณะกรรมการการเลือกตั้ง ประสานงานและสนับสนุนการปฏิบัติงานของคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัด

และหน่วยงานของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งในส่วนภูมิภาค และปฏิบัติการอื่นใดตามที่คณะกรรมการการเลือกตั้งและสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งมอบหมาย

**2.3.1.3 ด้านกิจการบริหารงานเลือกตั้ง**

แบ่งส่วนงานของด้านกิจการบริหารงานเลือกตั้ง เป็น 3 สำนัก คือ

- 1) สำนักบริหารการเลือกตั้ง
- 2) สำนักสนับสนุนการเลือกตั้ง
- 3) สำนักวิจัยและพัฒนาการเลือกตั้ง

แผนภาพที่ 3-4 การจัดแบ่งส่วนงานด้านกิจการบริหารงานเลือกตั้ง



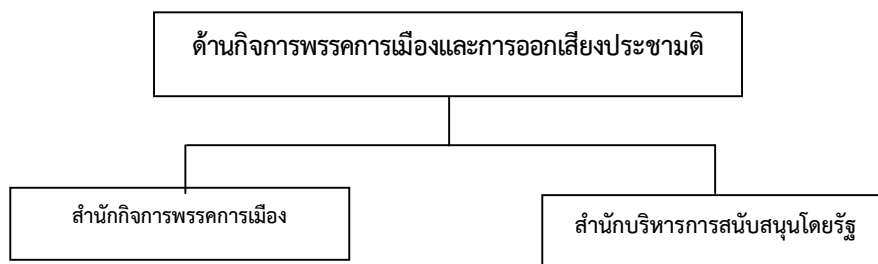
มีอำนาจหน้าที่ควบคุมและดำเนินการจัดหรือจัดให้มีการเลือกตั้งตามที่กฎหมายประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยการเลือกตั้งสมาชิกสภาผู้แทนราษฎรและการได้มาซึ่งสมาชิกวุฒิสภา กฎหมายว่าด้วยการเลือกตั้งสมาชิกสภาท้องถิ่นหรือผู้บริหารท้องถิ่น รวมทั้งกฎหมายว่าด้วยการลงคะแนนเสียงเพื่อถอดถอนสมาชิกท้องถิ่น หรือผู้บริหารท้องถิ่น ให้เป็นไปโดยสุจริตและเที่ยงธรรม ประสานงานและสนับสนุนการปฏิบัติงานของคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดและหน่วยงานของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งที่ตั้งอยู่ในส่วนภูมิภาค และปฏิบัติการอื่นใดตามที่คณะกรรมการการเลือกตั้งและสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งมอบหมาย

**2.3.1.4 ด้านกิจการพรรคการเมืองและการออกเสียงประชามติ**

จัดแบ่งส่วนงานของด้านกิจการพรรคการเมืองและการออกเสียงประชามติเป็น 2 สำนักคือ

- 1) สำนักกิจการพรรคการเมืองและการออกเสียงประชามติ
- 2) สำนักบริหารการสนับสนุนโดยรัฐ

แผนภาพที่ 3-5 การจัดแบ่งส่วนงานด้านกิจการพรรคการเมืองและการออกเสียงประชามติ



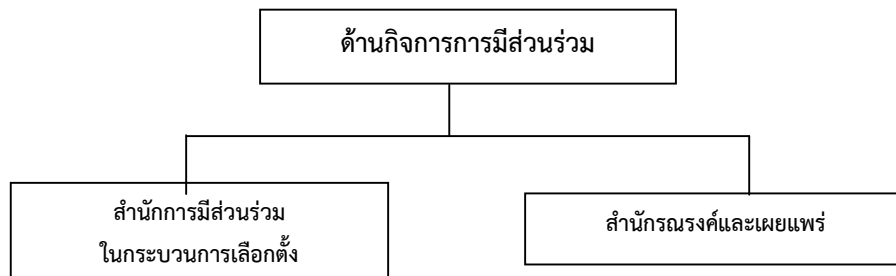
มีอำนาจหน้าที่ รับคำขอจัดแจ้งจัดตั้งพรรคการเมือง ควบคุมตรวจสอบ การดำเนินการของพรรคการเมือง และปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกฎหมายประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วย พรรคการเมือง ปฏิบัติงานธุรการให้แก่นายทะเบียนพรรคการเมือง ศึกษาและรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ ที่ เกี่ยวข้องกับงานของนายทะเบียนพรรคการเมือง ปฏิบัติงานสนับสนุนพรรคการเมืองโดยรัฐ ควบคุมและ ดำเนินการจัดให้มีการออกเสียงประชามติตามกฎหมายประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยการออกเสียง ประชามติให้เป็นไปโดยสุจริตและเที่ยงธรรม พัฒนาพรรคการเมืองและการออกเสียงประชามติ ประสานงานและสนับสนุนการปฏิบัติงานของคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัด และหน่วยงานของ สำนักงานในส่วนภูมิภาค และปฏิบัติการอื่นใดตามที่คณะกรรมการการเลือกตั้ง นายทะเบียนพรรคการเมือง และสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งมอบหมาย

### 2.3.1.5 ด้านกิจการการมีส่วนร่วม

แบ่งส่วนงานของด้านกิจการการมีส่วนร่วม เป็น 2 สำนัก คือ

- 1) สำนักการมีส่วนร่วมในกระบวนการเลือกตั้ง
- 2) สำนักทรงรักและเผยแพร่

แผนภาพที่ 3-6 การจัดแบ่งส่วนงานด้านกิจการการมีส่วนร่วม



มีอำนาจหน้าที่สนับสนุนส่งเสริมให้ประชาชน คณะบุคคล องค์กร เอกชนและประชาคมจังหวัดเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการเลือกตั้ง งานรับรองและสนับสนุนองค์การเอกชน งานดำเนินการเผยแพร่วิชาการ และให้ความรู้และการศึกษาแก่ประชาชน ประสานงานกับหน่วยราชการ ราชการบริหารส่วนท้องถิ่น รัฐวิสาหกิจ หรือหน่วยงานของรัฐ หรือสนับสนุนองค์การเอกชนในการให้ การศึกษาแก่ประชาชนเกี่ยวกับการเลือกตั้ง และการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ ทรงเป็นประมุข ประสานงานและสนับสนุนการปฏิบัติงานของคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำ จังหวัด และหน่วยงานของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งในส่วนภูมิภาค ปฏิบัติการอื่นใดตามที่ คณะกรรมการการเลือกตั้งและสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งมอบหมาย

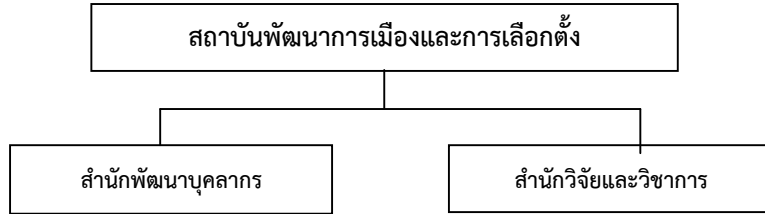
### 2.3.1.6 สถาบันพัฒนาการเมืองและการเลือกตั้ง

จัดแบ่งส่วนงานของสถาบันพัฒนาการเมืองและการเลือกตั้ง  
เป็น 2 สำนัก คือ

1) สำนักพัฒนาบุคลากร

2) สำนักวิจัยและวิชาการ

แผนภาพที่ 3-7 การจัดแบ่งส่วนงานสถาบันพัฒนาการเมืองและการเลือกตั้ง



มีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

1) ศึกษาวิเคราะห์สถานการณ์ทางการเมืองและกระบวนการจัดการเลือกตั้งระดับชาติและระดับท้องถิ่น เพื่อนำไปสู่การพัฒนาในทุกมิติ ทั้งด้านโครงสร้าง กระบวนการ และพฤติกรรมทางการเมือง

2) จัดทำหลักสูตรและดำเนินการศึกษาอบรมบุคลากรทางการเมืองและการเลือกตั้ง สมาชิกของกลุ่มองค์กรภาคเอกชน ประชาคม และองค์กรชุมชน ตลอดจนปรับปรุงหลักสูตรที่มีอยู่เดิมให้มีประสิทธิภาพและเหมาะสมยิ่งขึ้น

3) สนับสนุนและส่งเสริมการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการเมืองระบอบประชาธิปไตย พรรคการเมือง และการเลือกตั้ง

4) ให้ความรู้และการศึกษาแก่ประชาชนเกี่ยวกับการปกครองในระบอบประชาธิปไตย และส่งเสริมการมีส่วนร่วมทางการเมือง

5) พัฒนาและบริหารฐานความรู้และองค์กรแห่งการเรียนรู้

6) ประสานความร่วมมือกับองค์กรจัดการเลือกตั้งของประเทศต่างๆ องค์กรระหว่างประเทศและองค์กรต่างประเทศในการศึกษาวิจัย การศึกษาอบรมบุคลากรทางการเมืองและการเลือกตั้งเกี่ยวกับการเมืองระบอบประชาธิปไตย พรรคการเมืองและการเลือกตั้ง

7) เป็นศูนย์ข้อมูลทางวิชาการและการวิจัยเกี่ยวกับการเมืองและการเลือกตั้ง และข้อมูลทางวิชาการอื่นๆ ที่เกี่ยวกับคณะกรรมการการเลือกตั้งและสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง

### 2.3.1.7 ส่วนงานที่ไม่สังกัดด้านกิจการ ประกอบด้วย

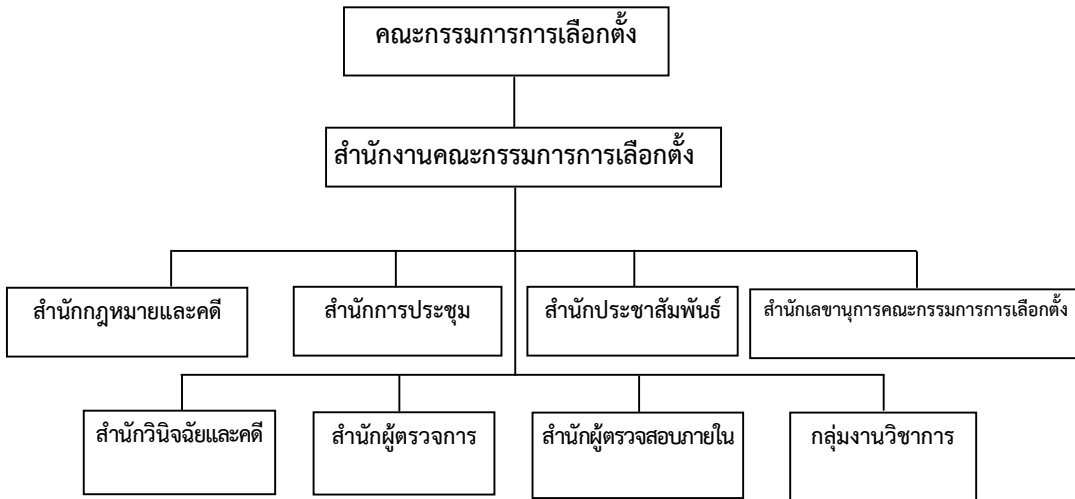
1) สำนักกฎหมายและคดี

2) สำนักการประชุม

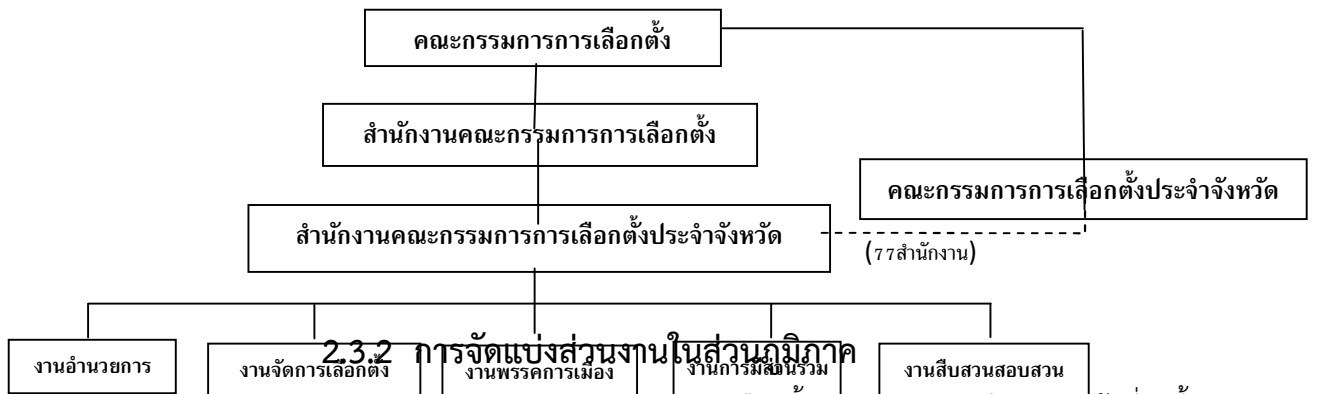
3) สำนักประชาสัมพันธ์

- 4) สำนักเลขานุการคณะกรรมการการเลือกตั้ง
- 5) สำนักวินิจฉัยและคดี
- 6) สำนักผู้ตรวจการ
- 7) สำนักผู้ตรวจสอบภายใน
- 8) กลุ่มงานวิชาการ

แผนภาพที่ 3-8 การจัดแบ่งส่วนงานที่ไม่สังกัดด้านกิจการ



แผนภาพที่ 3-9 การจัดแบ่งส่วนงานในส่วนภูมิภาค



**2.3.2 การจัดแบ่งส่วนงานในส่วนภูมิภาค**

สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัด มีอำนาจหน้าที่ดังนี้

- 1) เป็นหน่วยงานทางธุรการของคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัด
- 2) งานที่มีกฎหมายบัญญัติให้เป็นอำนาจหน้าที่ของผู้อำนวยการการเลือกตั้งประจำจังหวัด งานที่คณะกรรมการและสำนักงานมอบหมาย รวมทั้งงานที่คณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดมอบหมาย

3) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของส่วนงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือตามที่คณะกรรมการและสำนักงานมอบหมาย

โดยแบ่งโครงสร้างส่วนงานในสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดเป็น 5 งาน ดังนี้

#### 2.3.2.1 งานอำนวยการ

1) ดำเนินการเกี่ยวกับการจัดทำแผนงานโครงการแผนปฏิบัติการงานการจัดทำคำของบประมาณรายจ่ายรวมทั้งการประสานงานด้านแผน การติดตามประเมินผลและจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัด

2) ประสานงานกับส่วนงานส่วนราชการหรือหน่วยงานอื่นในการรวบรวมข้อมูลสถิติตัวเลข

3) จัดทำระบบข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้ในการปฏิบัติงานและการเผยแพร่

4) ดำเนินการเกี่ยวกับงานสารบรรณและงานธุรการทั่วไปของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัด

5) ดำเนินการเกี่ยวกับงานพัสดุครุภัณฑ์วัสดุอุปกรณ์และการเบิกจ่ายงบประมาณของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัด

6) ตรวจสอบเอกสารเพื่อเบิกจ่ายเงินบันทึกบัญชีและรายงานบัญชีแยกประเภท

7) ดำเนินการเกี่ยวกับการควบคุมตรวจสอบการมาปฏิบัติงานของพนักงานและลูกจ้างของจังหวัดตลอดจนข้อมูลด้านบุคคลเบื้องต้น

#### 2.3.2.2 งานจัดการเลือกตั้ง

ประสานงานและดำเนินการจัดให้มีการเลือกตั้งตามกฎหมายประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยการเลือกตั้งสมาชิกสภาผู้แทนราษฎรและการได้มาซึ่งสมาชิกวุฒิสภาการออกเสียงประชามติตามกฎหมายประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยการออกเสียงประชามติการเลือกตั้งตามกฎหมายว่าด้วยการเลือกตั้งสมาชิกสภาท้องถิ่นหรือผู้บริหารท้องถิ่น

#### 2.3.2.3 งานพรรคการเมือง

ประสานและดำเนินการสนับสนุนกิจการของพรรคการเมืองและสาขาพรรคการเมืองในเขตพื้นที่

#### 2.3.2.4 งานการมีส่วนร่วม

- 1) ประสานงานและดำเนินการส่งเสริมการมีส่วนร่วมในกระบวนการเลือกตั้ง
- 2) เสนอความเห็นเกี่ยวกับการรับรององค์การเอกชนตรวจสอบการเลือกตั้ง
- 3) ดำเนินการรณรงค์ให้ประชาชนมีส่วนร่วมทางการเมืองและเผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

### 2.3.2.5 งานสืบสวนสอบสวน

ดำเนินการสืบสวนสอบสวนข้อเท็จจริงเกี่ยวกับการกระทำที่ฝ่าฝืนกฎหมายเลือกตั้ง ตามที่คณะกรรมการการเลือกตั้ง และสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งมอบหมาย

คณะกรรมการการเลือกตั้งอาจมอบหมายให้คณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดปฏิบัติหน้าที่ตามพระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยคณะกรรมการการเลือกตั้ง พ.ศ. 2550 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2 ) พ.ศ. 2554 มาตรา 19 ดังต่อไปนี้

1. อำนาจการการเลือกตั้งและการออกเสียงประชามติ รวมทั้งสนับสนุนการสรรหาสมาชิกวุฒิสภา ที่กระทำภายในจังหวัดนั้น
2. เสนอแนะการแบ่งเขตเลือกตั้งสำหรับการเลือกตั้งแบบแบ่งเขตเลือกตั้งต่อคณะกรรมการการเลือกตั้ง
3. รวบรวมและตรวจสอบข้อมูลเกี่ยวกับผู้มีสิทธิเลือกตั้งหรือผู้มีสิทธิออกเสียงประชามติ
4. เสนอแนะต่อคณะกรรมการการเลือกตั้งเพื่อพิจารณาแต่งตั้งบุคคลผู้มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวข้องกับการเลือกตั้ง การสนับสนุนการสรรหาสมาชิกวุฒิสภา หรือการออกเสียงประชามติ ตามที่กฎหมายบัญญัติ
5. แต่งตั้งบุคคลหรือคณะบุคคลให้ช่วยเหลือการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดตามระเบียบที่คณะกรรมการการเลือกตั้งกำหนด
6. ปฏิบัติงานอื่นที่เกี่ยวกับการเลือกตั้ง การออกเสียงประชามติ การสนับสนุน การสรรหาสมาชิกวุฒิสภา กำกับดูแลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำเขต คณะกรรมการการเลือกตั้งท้องถิ่นและสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัด กำกับดูแลการดำเนินงานของพรรคการเมืองหรือสาขาพรรคการเมือง
7. ส่งเสริมและสนับสนุนหรือประสานงานกับหน่วยราชการ หน่วยงานของรัฐ รัฐวิสาหกิจหรือราชการส่วนท้องถิ่น หรือสนับสนุนองค์การเอกชนในการให้การศึกษาแก่ประชาชนเกี่ยวกับการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข และการส่งเสริมการมีส่วนร่วมทางการเมืองของประชาชน



8. ปฏิบัติงานอื่นตามที่คณะกรรมการการเลือกตั้งกำหนดหลักเกณฑ์ และวิธีปฏิบัติงานของคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดให้เป็นไปตามระเบียบที่คณะกรรมการการเลือกตั้งกำหนด

## ยุทธศาสตร์สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง

สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง ฉบับที่ 2 (พ.ศ.2556-2560) เพื่อใช้เป็นกรอบทิศทางและแนวทางการดำเนินงานของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งให้บรรลุความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่มุ่งหวัง เพื่อให้สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งเดินหน้าปฏิบัติภารกิจการควบคุมดำเนินการจัดการเลือกตั้งและการออกเสียงประชามติ การให้ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาการเมืองและการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุขการส่งเสริมให้พรรคการเมืองมีความเข้มแข็งได้รับการยอมรับจากประชาชนในฐานะสถาบันทางการเมือง ตลอดจนพัฒนากระบวนการสืบสวนสอบสวนและวินิจฉัยให้มีความน่าเชื่อถือและเป็นที่ยอมรับ สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งจึงได้กำหนดแผนยุทธศาสตร์สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง ฉบับที่ 2 (พ.ศ.2556-2560) เพื่อขับเคลื่อนให้สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งมีผลการดำเนินงานเป็นที่ยอมรับและอ้าวงไว้ซึ่งความเชื่อมั่นของประชาชนในการจัดการเลือกตั้งทุกระดับและการออกเสียงประชามติที่สุจริตและเที่ยงธรรมตลอดไป โดยมีสาระสำคัญ ดังนี้

### วิสัยทัศน์

“เป็นองค์กรหลักในการบริหารจัดการเลือกตั้งทุกระดับ การออกเสียงประชามติที่สังคมยอมรับและเชื่อมั่นและสร้างสถาบันพรรคการเมืองให้เจริญก้าวหน้ามั่นคง”

### พันธกิจ

“บริหารจัดการเลือกตั้ง การออกเสียงประชามติ ดำเนินการสืบสวนสอบสวนวินิจฉัย และการดำเนินคดีในศาล ให้มีความสุจริต โปร่งใสและเที่ยงธรรม เสริมสร้างวิถีประชาธิปไตย และพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของประชาชนเกี่ยวกับการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข ส่งเสริมพรรคการเมืองให้เป็นสถาบันทางการเมืองที่เข้มแข็ง พัฒนาศักยภาพองค์กรและระบบงานให้มีประสิทธิภาพ”

### ค่านิยมร่วมขององค์กร

ในการบรรลุภาพอนาคตภายใต้กรอบวิสัยทัศน์ข้างต้นสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งและบุคคลที่เกี่ยวข้องในระบบพึงต้องได้รับการพัฒนาและส่งเสริมให้มีการปฏิบัติและการแสดงออกอย่างชัดเจนโดยมีค่านิยมร่วมกันคือ “องค์กรยึดหลักธรรมาภิบาล ผู้ปฏิบัติงานยึดหลักสุจริต โปร่งใสและเที่ยงธรรม รู้รักสามัคคีและภักดีต่อองค์กร”

### เป้าประสงค์หลัก

1. ทุกภาคส่วนของสังคมมีความเชื่อมั่นและมีส่วนร่วมในกระบวนการเลือกตั้งและการออกเสียงประชามติ องค์กรมีภาพลักษณ์ที่ดีเป็นที่ยอมรับ
2. บุคลากรผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการเลือกตั้งและการออกเสียงประชามติมีความเป็นกลางและเป็นมืออาชีพ ผลการเลือกตั้งและการออกเสียงประชามติเป็นที่ยอมรับในความสุจริตและเที่ยงธรรมจากทุกภาคส่วนของสังคม
3. ประชาชนมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการเมืองการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุขและมีส่วนร่วมทางการเมืองตามบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญ
4. พรรคการเมืองมีความเข้มแข็ง มีการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลและมีความเป็นสถาบันที่ได้รับการยอมรับจากประชาชน
5. องค์กรมีระบบบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล มีกฎหมายและระเบียบที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน มีการบังคับใช้กฎหมายที่มีประสิทธิภาพและเป็นมาตรฐาน มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่ทันสมัยสามารถเชื่อมโยงทุกเครือข่ายและสนับสนุนการปฏิบัติงานครอบคลุมทุกภารกิจ บุคลากรมีจิตสำนึก มีคุณธรรม มีจริยธรรมและมีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน

### 1. ยุทธศาสตร์กลยุทธ์ วัตถุประสงค์ตัวชี้วัดแผนงานและโครงการ

1.1 ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาระบบและกระบวนการเลือกตั้ง การออกเสียงประชามติให้เป็นที่ยอมรับและเชื่อมั่น

1.1.1 กลยุทธ์ที่ 1.1 พัฒนาระบบและกระบวนการเลือกตั้ง การออกเสียงประชามติให้มีประสิทธิภาพ

#### 1.1.1.1 วัตถุประสงค์

- 1) เพื่อพัฒนาระบบ และกระบวนการเลือกตั้ง การออกเสียงประชามติ ให้มีประสิทธิภาพเป็นที่ยอมรับ
- 2) เพื่อนำนวัตกรรมมาใช้ในการเลือกตั้งและการออกเสียงประชามติ

#### 1.1.1.2 ตัวชี้วัด

- 1) มีแผนปฏิบัติงาน 5 ปี ในการบริหารจัดการเลือกตั้งระดับชาติ ระดับท้องถิ่น และการออกเสียงประชามติ
- 2) มีแผนปฏิบัติการประจำปี ในการบริหารจัดการเลือกตั้งระดับชาติ ระดับท้องถิ่น และการออกเสียงประชามติ
- 3) มีการออกแบบระบบการเชื่อมโยงข้อมูลทะเบียนราษฎร และทะเบียนผู้มีสิทธิเลือกตั้ง

4) มีระบบฐานข้อมูลการเลือกตั้งและการออกเสียงประชามติ

5) มีแผนพัฒนานวัตกรรมการเลือกตั้งและการออกเสียงประชามติ

### 1.1.1.3 แผนงาน การจัดการเลือกตั้ง และการออกเสียงประชามติที่

#### สุจริตและเที่ยงธรรม

1) โครงการพัฒนาระบบ กลไก กระบวนการเลือกตั้งและการออกเสียงประชามติ

2) โครงการพัฒนานวัตกรรมการเลือกตั้งและการออกเสียงประชามติ

### 1.1.2 กลยุทธ์ที่ 1.2 พัฒนาศักยภาพผู้ปฏิบัติงานเลือกตั้งและการออกเสียงประชามติ ให้เป็นมืออาชีพ

#### 1.1.2.1 วัตถุประสงค์

เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการเลือกตั้งมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการเลือกตั้ง การออกเสียงประชามติ และสามารถปฏิบัติงานเป็นไปตามกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง

#### 1.1.2.2 ตัวชี้วัด

1) ร้อยละของหน่วยเลือกตั้งที่ไม่มีเรื่องร้องคัดค้านเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงานเลือกตั้งและการออกเสียงประชามติ ที่นำไปสู่การสั่งให้มีการเลือกตั้งใหม่หรือเปลี่ยนแปลงผลการเลือกตั้ง

2) ระดับความรู้ ความเข้าใจของผู้ปฏิบัติงานเลือกตั้งเกี่ยวกับการปฏิบัติงานเลือกตั้งและการออกเสียงประชามติ

### 1.1.2.3 แผนงาน การพัฒนาศักยภาพผู้ปฏิบัติงานเลือกตั้งและการออกเสียงประชามติ

โครงการผู้ปฏิบัติงานเลือกตั้งและการออกเสียงประชามติมืออาชีพ

### 1.1.3 กลยุทธ์ที่ 1.3 พัฒนาเครือข่าย ขยายความร่วมมือ และสร้างการยอมรับกระบวนการเลือกตั้งและการออกเสียงประชามติ

#### 1.1.3.1 วัตถุประสงค์

1) เพื่อให้ทุกภาคส่วนของสังคมยอมรับและเชื่อมั่นในกระบวนการเลือกตั้งและการออกเสียงประชามติ

2) เพื่อให้ทุกภาคส่วนของสังคมเห็นความสำคัญและเข้าร่วมกิจกรรมส่งเสริมการเลือกตั้งและการออกเสียงประชามติ

### 1.1.3.2 ตัวชี้วัด

- 1) จำนวนเครือข่ายหรือหน่วยงานที่ให้ความร่วมมือ เข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการเลือกตั้งและการออกเสียงประชามติ
- 2) จำนวนโครงการหรือกิจกรรมที่ให้ความร่วมมือที่มีการดำเนินการ
- 3) ระดับความเชื่อมั่นของเครือข่ายหรือหน่วยงานที่เข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการเลือกตั้งและการออกเสียงประชามติ
- 4) จำนวนองค์กรหรือหน่วยงานที่มีความร่วมมือในการพัฒนาประชาธิปไตยและการเลือกตั้งและการออกเสียงประชามติ
- 5) จำนวนโครงการหรือกิจกรรมขององค์กรความร่วมมือที่มีการดำเนินการในการพัฒนาประชาธิปไตยและการเลือกตั้งและการออกเสียงประชามติ

### 1.1.3.3 แผนงานการพัฒนาเครือข่ายเพื่อการพัฒนาประชาธิปไตย การเลือกตั้งและการออกเสียงประชามติ

โครงการเครือข่ายเพื่อพัฒนาประชาธิปไตย การเลือกตั้งและการออกเสียงประชามติ

### 1.1.4 กลยุทธ์ที่ 1.4 การประชาสัมพันธ์การเลือกตั้ง การออกเสียงประชามติ เชิงรุกและเสริมสร้างภาพลักษณ์องค์กร

#### 1.1.4.1 วัตถุประสงค์

- 1) เพื่อบูรณาการการเผยแพร่และประชาสัมพันธ์ให้เป็นระบบ ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ
- 2) เพื่อเสริมสร้างภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กรโดยการสร้างการมีส่วนร่วมและความสัมพันธ์อันดีกับองค์กรภาคต่างๆ รวมทั้งประชาชนทั่วไป
- 3) เพื่อพัฒนาเครือข่ายและเพิ่มประสิทธิภาพการประชาสัมพันธ์ครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและทันสมัย

#### 1.1.4.2 ตัวชี้วัด

- 1) มีแผนแม่บท การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง

- ของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง
- 2) มีแผนปฏิบัติการประจำปีในการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์
  - 3) ร้อยละของการดำเนินการการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ตามแผนแม่บท
  - 4) ระดับความพึงพอใจของภาครัฐและภาคพลเมืองต่อภาพลักษณ์องค์กร
  - 5) จำนวนเครือข่าย กลุ่มองค์กรหน่วยงานสื่อมวลชนที่ให้ความร่วมมือในการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์
  - 6) จำนวนช่องทางในการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์

#### 1.1.4.3 แผนงาน การประชาสัมพันธ์เชิงรุกและเสริมสร้างภาพลักษณ์องค์กร

- รณรงค์ประชาสัมพันธ์
- 1) โครงการเครือข่ายภาครัฐเอกชนและประชาสังคมเพื่อ
  - 2) โครงการประชาสัมพันธ์เชิงรุก
  - 3) โครงการจัดระบบฐานข้อมูลมิติเดียว
  - 4) โครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรเพื่อการประชาสัมพันธ์

### 1.2 ยุทธศาสตร์ที่ 2 เสริมสร้างวิถีประชาธิปไตยและการมีส่วนร่วมทางการเมืองของประชาชน

#### 1.2.1 กลยุทธ์ที่ 2.1 เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

##### 1.2.1.1 วัตถุประสงค์

เพื่อให้ประชาชนกลุ่มเป้าหมายมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการเมืองและการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

##### 1.2.1.2 ตัวชี้วัด

- 1) มีแผนปฏิบัติงาน 5 ปี ในการพัฒนาประชาธิปไตยและการมีส่วนร่วมของประชาชน
- 2) มีแผนปฏิบัติการประจำปีในการพัฒนาประชาธิปไตยและการมีส่วนร่วมของประชาชน
- 3) จำนวนผู้เข้าร่วมโครงการหรือกิจกรรมเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจ

4) ร้อยละของจำนวนผู้เข้าร่วมโครงการหรือกิจกรรมที่มีความรู้ความเข้าใจเพิ่มขึ้น

### 1.2.1.3 แผนงานการให้การศึกษาและพัฒนากระบวนการเรียนรู้ประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

- 1) โครงการเสริมสร้างความรู้ประชาธิปไตยการเลือกตั้ง และการออกเสียงประชามติ
- 2) โครงการสร้างสรรค์สื่อประชาธิปไตยการเลือกตั้งและการออกเสียงประชามติ
- 3) โครงการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการให้บริการศูนย์ศึกษาประชาธิปไตย

## 1.2.2 กลยุทธ์ที่ 2.2 ส่งเสริมภาครัฐ เอกชนและประชาสังคมร่วมพัฒนาประชาธิปไตย การเลือกตั้งและการออกเสียงประชามติ

### 1.2.2.1 วัตถุประสงค์

เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้หน่วยงานราชการ หน่วยงานของรัฐ รัฐวิสาหกิจหรือราชการส่วนท้องถิ่น ภาคเอกชนและองค์การเอกชน เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาประชาธิปไตยการเลือกตั้งและการออกเสียงประชามติ

### 1.2.2.2 ตัวชี้วัด

- 1) จำนวนกลุ่มเป้าหมายจากภาคส่วนต่างๆ ที่เข้ามามีส่วนร่วมในโครงการหรือกิจกรรมพัฒนาประชาธิปไตย
- 2) จำนวนโครงการหรือกิจกรรมพัฒนาประชาธิปไตยที่กลุ่มเป้าหมายดำเนินการ

### 1.2.2.3 แผนงานการส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาประชาธิปไตย การเลือกตั้งและการออกเสียงประชามติ

โครงการส่งเสริมภาครัฐ เอกชน และประชาสังคมพัฒนาประชาธิปไตย การเลือกตั้งและการออกเสียงประชามติ

## 1.2.3 กลยุทธ์ที่ 2.3 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมทางการเมืองของประชาชน

### 1.2.3.1 วัตถุประสงค์

เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมทางการเมือง ในกระบวนการเลือกตั้งและการออกเสียงประชามติ

### 1.2.3.2 ตัวชี้วัด

- 1) จำนวนโครงการหรือกิจกรรมที่ประชาชนภาคส่วนต่างๆ เข้ามามีส่วนร่วมทางการเมืองการเลือกตั้งและการออกเสียงประชามติ
- 2) จำนวนประชาชนที่เข้าร่วมกิจกรรมส่งเสริมการเลือกตั้ง และการออกเสียงประชามติ
- 3) จำนวนหมู่บ้านหรือชุมชนประชาธิปไตยที่ได้รับการส่งเสริมประชาธิปไตย
- 4) ร้อยละของจำนวนผู้มีสิทธิเลือกตั้งและการออกเสียงประชามติไปใช้สิทธิเลือกตั้งและออกเสียงประชามติ
- 5) ร้อยละของผู้หญิงที่ใช้สิทธิเลือกตั้ง

### 1.2.3.3 แผนงาน การส่งเสริมการมีส่วนร่วมทางการเมืองของประชาชน

- 1) โครงการชุมชนประชาธิปไตย
- 2) โครงการส่งเสริมความเข้มแข็งและพัฒนาการมีส่วนร่วมทางการเมืองของประชาชน
- 3) โครงการส่งเสริมสตรีมีส่วนร่วมทางการเมือง
- 4) โครงการส่งเสริมเยาวชนมีส่วนร่วมทางการเมือง

## 1.3 ยุทธศาสตร์ที่ 3 ส่งเสริมสนับสนุนพรรคการเมืองให้เป็นสถาบันทางการเมืองที่เข้มแข็งและยั่งยืน

### 1.3.1 กลยุทธ์ที่ 3.1 ส่งเสริมและสนับสนุนพรรคการเมืองให้เป็นสถาบันทางการเมืองอย่างยั่งยืน

#### 1.3.1.1 วัตถุประสงค์

เพื่อให้พรรคการเมืองมีความเข้มแข็ง ได้รับการยอมรับจากประชาชนในฐานะสถาบันทางการเมืองอย่างยั่งยืน

#### 1.3.1.2 ตัวชี้วัด

- 1) มีแผนส่งเสริมการพัฒนาพรรคการเมือง
- 2) ร้อยละของพรรคการเมืองและสาขาพรรคที่สามารถดำเนินกิจกรรมทางการเมืองได้อย่างต่อเนื่อง
- 3) ระดับความเชื่อมั่นของประชาชนต่อบทบาทพรรคการเมืองในฐานะสถาบันทางการเมือง
- 4) ร้อยละของพรรคการเมืองที่เลิกสิ้นสภาพยุบ ลดลงทุกปี
- 5) ร้อยละของผู้เสียภาษีที่แสดงเจตนาบริจาคเงินภาษีเงินได้บุคคลธรรมดาให้พรรคการเมืองเพิ่มขึ้น

### 1.3.1.3 แผนงานการส่งเสริมและสนับสนุนเพื่อการพัฒนาพรรคการเมือง

- 1) โครงการพัฒนาพรรคการเมืองสู่ความเป็นสถาบันทางการเมือง
- 2) โครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรของพรรคการเมือง
- 3) โครงการส่งเสริมกิจกรรมของพรรคการเมือง

### 1.3.2 กลยุทธ์ที่ 3.2 ส่งเสริมและสนับสนุนการบริหารจัดการของพรรคการเมืองให้ดำเนินการภายใต้กรอบกฎหมาย

#### 1.3.2.1 วัตถุประสงค์

เพื่อให้พรรคการเมืองมีการบริหารจัดการเป็นไปตามที่กฎหมายกำหนด

#### 1.3.2.2 ตัวชี้วัด

- 1) ร้อยละของพรรคการเมืองที่ดำเนินกิจกรรมทางการเมืองไม่ปฏิบัติตามที่กฎหมายกำหนดลดลง
- 2) ร้อยละของพรรคการเมืองที่ดำเนินกิจกรรมตามโครงการที่ได้รับการสนับสนุนจากกองทุนเพื่อการพัฒนาพรรคการเมือง

### 1.3.2.3 แผนงานการส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาระบบพรรคการเมือง

- 1) โครงการธรรมาภิบาลพรรคการเมือง
- 2) โครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรของพรรคการเมือง

### 1.3.3 กลยุทธ์ที่ 3.3 สร้างภาคีเครือข่ายการพัฒนาสถาบันพรรคการเมือง

#### 1.3.3.1 วัตถุประสงค์

เพื่อให้ประชาชนมีโอกาสและมีส่วนร่วมในการพัฒนาพรรคการเมืองสู่ความเป็นสถาบันทางการเมือง

#### 1.3.3.2 ตัวชี้วัด

- 1) ระดับความรู้ ความเข้าใจของประชาชนที่มีต่อพรรคการเมือง
- 2) ร้อยละของกลุ่มเป้าหมายที่เป็นเครือข่ายเข้ามามีส่วนร่วมในการส่งเสริมกิจกรรมของพรรคการเมือง
- 3) ร้อยละของโครงการหรือกิจกรรมการส่งเสริมพรรคการเมืองของกลุ่มเป้าหมายที่เป็นเครือข่าย

### 1.3.3.3 แผนงานการพัฒนาเครือข่ายเพื่อพัฒนาพรรคการเมือง

- 1) โครงการส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อพัฒนาพรรคการเมือง



### 1.3.4 กลยุทธ์ที่ 3.4 การพัฒนาระบบฐานข้อมูลพรรคการเมืองที่มีประสิทธิภาพและเป็นที่ยอมรับของสังคม

#### 1.3.4.1 วัตถุประสงค์

เพื่อให้สามารถรองรับการให้บริการข้อมูลพรรคการเมืองที่ถูกต้อง ทันสมัย สะดวกรวดเร็ว แก่ภาครัฐ เอกชน ประชาชนและพรรคการเมือง

#### 1.3.4.2 ตัวชี้วัด

- 1) มีการพัฒนาระบบฐานข้อมูลตามแผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศ
- 2) ร้อยละของพรรคการเมืองที่สามารถแจ้งจำนวนสมาชิกที่เพิ่มขึ้นหรือลดลงได้ตามระยะเวลาที่กฎหมายกำหนด
- 3) ร้อยละของประชาชนที่เข้าถึงระบบฐานข้อมูลพรรคการเมืองเพิ่มขึ้น
- 4) ระดับความเชื่อมั่นของหน่วยงานภาครัฐและเอกชนที่ขอให้สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งตรวจสอบความเป็นสมาชิกพรรคจากระบบฐานข้อมูล

#### 1.3.4.3 แผนงาน การพัฒนาฐานข้อมูลพรรคการเมือง

- 1) โครงการพัฒนาระบบบริหารฐานข้อมูลพรรคการเมือง
- 2) โครงการรักษาความปลอดภัยระบบบริหารฐานข้อมูลพรรคการเมือง

### 1.4 ยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาระบบ และ กระบวนการสืบสวนสอบสวนวินิจัย และการดำเนินคดีในศาลให้มีความน่าเชื่อถือและเป็นที่ยอมรับ

#### 1.4.1 กลยุทธ์ที่ 4.1 การสืบสวนสอบสวนวินิจัย และการดำเนินคดีในศาลเป็นระบบ ถูกต้องตามกฎหมาย

##### 1.4.1.1 วัตถุประสงค์

เพื่อพัฒนางานสืบสวนสอบสวนวินิจัย และการดำเนินคดีในศาลให้มีความน่าเชื่อถือและได้รับการยอมรับ

##### 1.4.1.2 ตัวชี้วัด

- 1) มีแผนปฏิบัติงานการสืบสวนสอบสวนวินิจัย และการดำเนินคดีในศาล
- 2) มีระบบฐานข้อมูลและระบบการกำกับงานสืบสวนสอบสวนวินิจัยและการดำเนินคดีในศาล

3) ร้อยละของสำนวนที่นำเสนอคณะกรรมการการเลือกตั้ง  
วินิจฉัยเสร็จตามกรอบระยะเวลาที่กำหนด

4) ร้อยละของคำร้องที่ยื่นต่อศาลภายในระยะเวลาที่กำหนด

#### 1.4.1.3 แผนงานการพัฒนาระบบงานสืบสวนสอบสวนวินิจฉัย และการดำเนินคดีในศาล

โครงการพัฒนาระบบงานด้านสืบสวนสอบสวนวินิจฉัยและ  
การดำเนินคดีในศาล

#### 1.4.2 กลยุทธ์ที่ 4.2 พัฒนาศักยภาพผู้ปฏิบัติงานสืบสวนสอบสวนวินิจฉัย และผู้ดำเนินคดีในศาล

##### 1.4.2.1 วัตถุประสงค์

เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานด้านสืบสวนสอบสวนวินิจฉัย และผู้  
ดำเนินคดีในศาล มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการสืบสวนสอบสวน และกระบวนการในการ  
ดำเนินคดีในศาล สามารถปฏิบัติงานเป็นไปตามกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง

##### 1.4.2.2 ตัวชี้วัด

1) ร้อยละของจำนวนสำนวนการสืบสวนสอบสวนวินิจฉัยที่  
เจ้าหน้าที่ดำเนินการเสร็จตามระยะเวลาที่กำหนด

2) ร้อยละของจำนวนคดีที่เจ้าหน้าที่ดำเนินการได้ถูกต้อง  
และศาลไม่สั่งจำหน่ายคดี

#### 1.4.2.3 แผนงานการพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านการสืบสวนสอบสวน วินิจฉัย และผู้ดำเนินคดีในศาล

โครงการเพิ่มประสิทธิภาพบุคลากรด้านสืบสวนสอบสวน  
วินิจฉัย และผู้ดำเนินคดีในศาล

#### 1.4.3 กลยุทธ์ที่ 4.3 สร้างและพัฒนาเครือข่ายการสืบสวนสอบสวนและ การข่าว

##### 1.4.3.1 วัตถุประสงค์

เพื่อให้ประชาชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเห็นความสำคัญ  
และสนับสนุนกระบวนการสืบสวนสอบสวนและการข่าว

##### 1.4.3.2 ตัวชี้วัด

1) จำนวนผู้ได้รับการขึ้นทะเบียนเป็นเครือข่ายการสืบสวน  
สอบสวน

2) มีระบบฐานข้อมูลด้านการข่าว

##### 1.4.3.3 แผนงานการพัฒนาระบบเครือข่ายการสืบสวนสอบสวน

1) โครงการสร้างเครือข่ายการสืบสวนสอบสวน

2) โครงการพัฒนาระบบการข่าว

### 1.5 ยุทธศาสตร์ที่ 5 พัฒนาระบบการบริหารจัดการองค์กรตามหลักธรรมาภิบาล

#### 1.5.1 กลยุทธ์ที่ 5.1 พัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคล

##### 1.5.1.1 วัตถุประสงค์

- 1) เพื่อปรับปรุงโครงสร้างองค์กรและกรอบอัตรากำลังของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งให้สอดคล้องกับเป้าหมายการดำเนินงานขององค์กร
- 2) เพื่อให้การสรรหาและบรรจุแต่งตั้งบุคลากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและได้บุคลากร ที่มีความรู้ ความสามารถตรงตามตำแหน่งและกรอบอัตรากำลัง
- 3) เพื่อให้มีระบบการกำกับติดตามการปฏิบัติงานของบุคลากรแต่ละตำแหน่งอย่างมีประสิทธิภาพ
- 4) เพื่อให้มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างมีประสิทธิภาพ
- 5) เพื่อให้ระบบค่าตอบแทนและสวัสดิการเป็นไปอย่างเหมาะสม และสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

##### 1.5.1.2 ตัวชี้วัด

- 1) มีแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล
- 2) มีแผนปฏิบัติการตามแผนยุทธศาสตร์
- 3) การปรับโครงสร้าง อัตรากำลัง หลังการประกาศใช้แผนยุทธศาสตร์สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง
- 4) ร้อยละของบุคลากรที่ดำรงตำแหน่งตรงตามกรอบอัตรากำลังของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งในแต่ละปีเพิ่มขึ้น
- 5) ร้อยละของบุคลากรที่ดำรงตำแหน่งตรงตามสายงานและมาตรฐานกำหนดตำแหน่งเพิ่มขึ้น
- 6) มีระบบการกำกับติดตามการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างน้อย 1 ระบบ
- 7) ร้อยละของเรื่องร้องเรียนเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลที่ลดลง
- 8) มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างน้อย 1 ระบบ
- 9) ร้อยละของเรื่องร้องเรียนเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานลดลง

- 10) ค่าตอบแทนและสวัสดิการของพนักงานไม่ต่ำกว่าข้าราชการ องค์กรอิสระอื่น
- 11) ระดับความพึงพอใจของบุคลากรต่อระบบค่าตอบแทนและสวัสดิการเพิ่มขึ้น

### 1.5.1.3 แผนงาน การบริหารทรัพยากรบุคคล

- 1) โครงการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหารงานบุคคล 5 ปี (พ.ศ.2556–2560)และแผนปฏิบัติการตามแผนยุทธศาสตร์
- 2) โครงการศึกษาวิเคราะห์กรอบอัตรากำลังบุคลากรของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง
- 3) โครงการส่งเสริมสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ตอบแทนพนักงานสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง
- 4) โครงการคัดเลือกบุคลากรดีเด่นสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดและศูนย์การเรียนรู้ฯ
- 5) โครงการสรรหาบุคลากรเพื่อบรรจุแต่งตั้ง
- 6) โครงการจัดทำแผนการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานและลูกจ้างของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง

### 1.5.2 กลยุทธ์ที่ 5.2 พัฒนาและส่งเสริมบุคลากรให้มีความรู้ มีสมรรถนะ และเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้บุคลากรมีคุณธรรม จริยธรรม ซื่อสัตย์ สุจริต

#### 1.5.2.1 วัตถุประสงค์

- 1) เพื่อเสริมสร้างความรู้ ทักษะและเพิ่มสมรรถนะของบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง
- 2) เพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้มีเอกลักษณ์ในเรื่องความสุจริต และมีความเป็นกลางทางการเมือง รวมทั้งหล่อหลอมให้บุคลากรมีคุณลักษณะ ค่านิยม และพฤติกรรมที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมขององค์กร

#### 1.5.2.2 ตัวชี้วัด

- 1) มีแผนพัฒนาบุคลากรที่เหมาะสมและสอดคล้องกับมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง
- 2) มีจำนวนโครงการ หลักสูตรกิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจให้แก่บุคลากรทุกระดับ
- 3) ร้อยละของบุคลากรที่ผ่านการอบรมโครงการ หลักสูตร เพื่อเพิ่มสมรรถนะในการปฏิบัติงาน

4) ร้อยละของบุคลากรที่ผ่านการอบรมฯมีความรู้เพิ่มขึ้น

5) ร้อยละของบุคลากรผู้เข้าร่วมกิจกรรมการเสริมสร้าง  
วัฒนธรรมองค์กร การพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม

6) ร้อยละของบุคลากรที่ฝ่าฝืนจริยธรรม หรือถูกลงโทษทาง  
วินัย หรือดำเนินคดีอาญาลดลง

#### 1.5.2.3 แผนงาน การพัฒนาทรัพยากรบุคคล

1) โครงการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสำนักงาน  
คณะกรรมการการเลือกตั้ง

2) โครงการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรและคุณธรรม วินัย  
จริยธรรมแก่บุคลากร

### 1.5.3 กลยุทธ์ที่ 5.3 เสริมสร้างประสิทธิภาพด้านการบริหารจัดการองค์กร

#### 1.5.3.1 วัตถุประสงค์

เพื่อเป็นองค์กรที่มีระบบบริหารจัดการงบประมาณ การ  
บริหารทรัพย์สิน การคลังและการตรวจสอบที่มีความถูกต้อง

#### 1.5.3.2 ตัวชี้วัด

1) ร้อยละของโครงการกิจกรรม ที่ดำเนินการแล้วเสร็จตาม  
แผนปฏิบัติการประจำปี

2) จำนวนเรื่อง คำสั่งที่มีการมอบอำนาจ

3) ร้อยละของเรื่องร้องเรียนที่เกี่ยวกับการทุจริตในการ  
บริหารจัดการองค์กรลดลง

4) ร้อยละของข้อบกพร่องที่ตรวจพบจากการตรวจสอบของ  
สำนักผู้ตรวจสอบภายในและสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินเกี่ยวกับการงบประมาณ การบริหาร  
ทรัพย์สินการคลัง และการดำเนินโครงการของหน่วยงานลดลง

#### 1.5.3.3 แผนงาน การเสริมสร้างประสิทธิภาพด้านการบริหารองค์กร

1) โครงการพัฒนาระบบการบริหารงานสำนักงาน  
คณะกรรมการการเลือกตั้ง

2) โครงการตรวจติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของ  
สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง

1.5.4 กลยุทธ์ที่ 5.4 พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการบริการ  
ข้อมูลข่าวสาร

#### 1.5.4.1 วัตถุประสงค์

เพื่อให้องค์กรสามารถนำระบบฐานข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ในการบริหารงานและการบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

#### 1.5.4.2 ตัวชี้วัด

- 1) จำนวนระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารตามแผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่ได้รับการพัฒนา
- 2) มีระบบสารสนเทศข้อมูลหลักที่เป็นมาตรฐานและสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้
- 3) มีการกำหนดชั้นความลับในการเข้าถึงข้อมูลเพื่อป้องกันการรั่วไหลและความมั่นคงของข้อมูล
- 4) มีคณะทำงานพัฒนาระบบสารสนเทศและการสื่อสาร
- 5) ร้อยละของจำนวนการใช้บริการผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่เพิ่มขึ้น
- 6) ระดับความพึงพอใจของผู้ใช้บริการสืบค้นข้อมูลผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร
- 7) ระดับความสำเร็จในการเชื่อมโยงข้อมูลกับหน่วยงานต่างๆ

#### 1.5.4.3 แผนงาน การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ

- 1) โครงการพัฒนาปรับปรุงประสิทธิภาพระบบสนับสนุนการปฏิบัติงาน
- 2) โครงการพัฒนาฐานข้อมูลกลาง
- 3) โครงการบริหารจัดการเครื่องคอมพิวเตอร์แม่ข่ายและเครื่องคอมพิวเตอร์
- 4) โครงการความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ
- 5) โครงการจัดตั้งและพัฒนาระบบการให้บริการห้องสมุด
- 6) โครงการจัดตั้งศูนย์ข้อมูลหลักและพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการจัดเก็บและให้บริการสืบค้นข้อมูล

### 1.5.5 กลยุทธ์ที่ 5.5 ส่งเสริมการวิจัย พัฒนาและบริการวิชาการ

#### 1.5.5.1 วัตถุประสงค์

- 1) เพื่อนำเอาผลงานวิชาการและวิจัยไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนางานประจำและการพัฒนาองค์ความรู้
- 2) เพื่อส่งเสริมการบริการวิชาการทั้งบุคลากรในหน่วยงานและบุคคลทั่วไป

3) เพื่อส่งเสริมให้มีการศึกษาวิจัยในการพัฒนากฎหมายและระเบียบรวมทั้งให้มีระบบสืบค้นข้อมูลและหลักฐานอ้างอิงที่ทันสมัยเป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงาน

#### 1.5.5.2 ตัวชี้วัด

- 1) จำนวนงานวิชาการและงานวิจัยที่ได้มีการดำเนินการ
- 2) ร้อยละของข้อเสนอของผลงานวิชาการหรืองานวิจัยที่ได้ถูกนำมาใช้ในการพัฒนางาน
- 3) ร้อยละของงานวิชาการและงานวิจัยที่ดำเนินการแล้วเสร็จและมีการพิมพ์เผยแพร่เป็นรูปเล่ม และในระบบห้องสมุดอิเล็กทรอนิกส์สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง
- 4) ร้อยละของจำนวนครั้งที่มีการยืมผลงานวิชาการหรืองานวิจัยจากห้องสมุดฯ และร้อยละของจำนวนการสืบค้นผลงานวิชาการหรืองานวิจัยผ่านระบบห้องสมุดอิเล็กทรอนิกส์ ที่เพิ่มขึ้นในแต่ละปี
- 5) มีการจัดทำเผยแพร่วารสารทางวิชาการที่ได้มาตรฐาน
- 6) จำนวนครั้งของการจัดกิจกรรมหรือการประชุมทางวิชาการที่ตอบสนองต่อความต้องการพัฒนาบุคลากรและองค์กร
- 7) ร้อยละของระดับความพึงพอใจของผู้ได้รับบริการทางวิชาการ
- 8) มีศูนย์ข้อมูล และระบบสืบค้นกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง
- 9) จำนวนกฎหมายและระเบียบที่มีการศึกษาเพื่อปรับปรุงและแก้ไข

#### 1.5.5.3 แผนงาน การศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนาและเผยแพร่

โครงการศึกษาวิจัยและพัฒนาวิชาการ

#### 1.5.5.4 แผนงาน การบริการทางวิชาการ

- 1) โครงการประชุมวิชาการ
- 2) โครงการผลิตและเผยแพร่เอกสารและผลงานวิชาการ
- 3) โครงการพัฒนากฎหมายและระเบียบ

1.5.6 กลยุทธ์ที่ 5.6 พัฒนาประสิทธิภาพการบังคับใช้กฎหมายและการดำเนินคดีในศาล

#### 1.5.6.1 วัตถุประสงค์

เพื่อเสริมสร้างความร่วมมือระหว่างองค์กรในการบังคับใช้กฎหมายให้เกิดประสิทธิภาพ

#### 1.5.6.2 ตัวชี้วัด

- กฎหมาย
- 1) จำนวนหน่วยงานองค์กรที่มีความร่วมมือในการบังคับใช้กฎหมาย
  - 2) จำนวนกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานองค์กรในการบังคับใช้กฎหมาย
  - 3) จำนวนหลักสูตรที่เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักกฎหมายการเลือกตั้งทุกระดับให้แก่หน่วยงาน องค์กรที่มีความร่วมมือในการบังคับใช้กฎหมายกับสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง
  - 4) ร้อยละของบุคลากรผู้ปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวกับการจัดทำคำวินิจฉัยและการดำเนินคดีในศาลที่ได้รับการอบรม

### 1.5.6.3 แผนงานการพัฒนาความร่วมมือการบังคับใช้กฎหมาย

โครงการเพิ่มประสิทธิภาพการบังคับใช้กฎหมาย

## 2. การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคามของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง

### 2.1 จุดแข็ง (Strengths)

- 2.1.1 คณะกรรมการการเลือกตั้งเป็นองค์กรหลักในกระบวนการคัดกรองบุคคลเข้าสู่อำนาจบริหารและนิติบัญญัติจึงมีความสำคัญต่อการพัฒนาการเมืองการปกครอง
- 2.1.2 คณะกรรมการการเลือกตั้งเป็นองค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการเลือกตั้ง ทั้งระดับชาติ ระดับท้องถิ่นและการออกเสียงประชามติ
- 2.1.3 รัฐธรรมนูญกำหนดให้สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งเป็นหน่วยงานที่เป็นอิสระในการบริหารงานบุคคล การงบประมาณและการดำเนินการเรื่องอื่น
- 2.1.4 มีส่วนงานครอบคลุมพื้นที่ทั้งส่วนกลางและจังหวัดทั่วประเทศ
- 2.1.5 มีบุคลากรที่มีประสบการณ์ด้านการจัดการเลือกตั้งและด้านอื่นที่เป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงานให้บรรลุภารกิจขององค์กร
- 2.1.6 รัฐธรรมนูญบัญญัติให้คณะกรรมการการเลือกตั้งมีอำนาจหน้าที่ในการออกระเบียบเกี่ยวกับการดำเนินการใดๆของพรรคการเมืองและกำหนดมาตรการและควบคุมการบริจาคเงินให้แก่พรรคการเมือง
- 2.1.7 มีกองทุนเพื่อการพัฒนาพรรคการเมืองในสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง เพื่อใช้เป็นทุนหมุนเวียนและใช้จ่ายในการสนับสนุนพรรคการเมือง
- 2.1.8 องค์กรระหว่างประเทศด้านการเลือกตั้งได้ส่งผู้แทนมาสังเกตการณ์การเลือกตั้งได้ให้การยอมรับและเชื่อมั่นในประสิทธิภาพการบริหารจัดการ การเลือกตั้งของคณะกรรมการการเลือกตั้ง



## 2.2 จุดอ่อน (Weakness)

- 2.2.1 หลักเกณฑ์และกระบวนการในการบริหารงานบุคคลยังไม่เป็นระบบและมีมาตรฐานเพียงพอ
- 2.2.2 โครงสร้างการแบ่งส่วนงานและอัตรากำลังยังไม่สอดคล้องกับภารกิจขององค์กร
- 2.2.3 กระบวนการสืบสวนสอบสวนล่าช้า ใช้วิธีเชิงรับมากกว่าเชิงรุกและขาดความครบถ้วนสมบูรณ์ส่งผลต่อการพิจารณาวินิจฉัยชี้ขาดของ กกต.และการดำเนินคดีในศาล
- 2.2.4 กระบวนการบริหารงบประมาณของสำนักงานมีขั้นตอนซ้ำซ้อน ล่าช้า การพิจารณาจัดสรรไม่สอดคล้องเหมาะสมกับภารกิจของส่วนกลางและจังหวัด การใช้จ่ายงบประมาณบางส่วนยังไม่คุ้มค่า
- 2.2.5 การบริหารของสำนักงานยังไม่กระจายอำนาจเท่าที่ควร ทำให้เกิดความไม่คล่องตัว ล่าช้าในการปฏิบัติงานและขาดเอกภาพในการบริหาร
- 2.2.6 บุคลากรยังขาดค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กรที่สอดคล้องกับภารกิจขององค์กร บางส่วนขาดความรับผิดชอบต่อนหน้าที่ ขาดความจงรักภักดีต่อองค์กรและขาดความรักความสามัคคีในหมู่คณะ
- 2.2.7 ค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ยังไม่ได้มีการปรับให้เหมาะสมกับสถานการณ์ทำให้บุคลากรขาดแรงจูงใจ และขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน
- 2.2.8 บุคลากรในองค์กรบางส่วนไม่รับบทบาทหน้าที่ของตนและภารกิจขององค์กร ทำงานไม่เป็นระบบ ขาดการติดตาม ประสานงานและการรายงานผลการปฏิบัติงาน รวมทั้งไม่เข้าใจกฎหมายระเบียบ และวิธีปฏิบัติทำให้มีผลกระทบต่อการปฏิบัติงาน
- 2.2.9 การติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานและการศึกษาวิจัยยังไม่เป็นระบบ และขาดการนำผลมาใช้ในการพัฒนาอย่างจริงจังและต่อเนื่อง
- 2.2.10 กฎหมายระเบียบ หลักเกณฑ์ วิธีปฏิบัติไม่คล่องตัว ไม่ทันสมัยและวิธีปฏิบัติบางส่วนยังขัดแย้งกัน ทำให้ไม่คล่องตัวและไม่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน
- 2.2.11 ระบบฐานข้อมูลการทุจริตการเลือกตั้ง การข่าวและการดำเนินการสืบสวนสอบสวนยังไม่มีมาตรฐานและมีคุณภาพเพียงพอ

## 2.3 โอกาส (Opportunities)

- 2.3.1 รัฐธรรมนูญบัญญัติให้รัฐต้องส่งเสริมและให้การศึกษาแก่ประชาชนเกี่ยวกับการพัฒนาการเมือง และการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุขรวมทั้งส่งเสริมและสนับสนุน การมีส่วนร่วมทางการเมืองของประชาชน
- 2.3.2 กฎหมายบัญญัติให้หน่วยงานรัฐและเอกชนให้ความร่วมมือสนับสนุนการปฏิบัติงานของ สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง

2.3.3 กระแสความตื่นตัวและการเรียกร้องของประชาชนในการปฏิรูปการเมือง  
ไปสู่สังคมประชาธิปไตย

2.3.4 ความต้องการรับรู้ข้อมูลข่าวสารที่รวดเร็ว ถูกต้องและครบถ้วนเพื่อ  
ประกอบการตัดสินใจเลือกตัวแทน ระดับต่างๆ

2.3.5 มีความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นโอกาสในการพัฒนาและ  
การรณรงค์การประชาสัมพันธ์เชิงรุก

2.3.6 ทุกภาคส่วนของสังคมมีความต้องการนักจัดการเลือกตั้งมืออาชีพเพื่อให้  
การเลือกตั้งเป็นไปด้วยความสุจริตและเที่ยงธรรม

2.3.7 ความก้าวหน้าของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสนับสนุนประสิทธิภาพ  
การเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร ประกอบกับหน่วยงานของรัฐและเอกชนให้ความร่วมมือในการพัฒนาระบบ  
สารสนเทศเป็นอย่างดี

2.3.8 ประชาชนสนใจไปใช้สิทธิเลือกตั้งจำนวนมากแสดงถึงการยอมรับและ  
เชื่อมั่นของประชาชนที่มีต่อประสิทธิภาพในการบริหารจัดการเลือกตั้งของคณะกรรมการการเลือกตั้ง

2.3.9 องค์การระหว่างประเทศด้านการเลือกตั้งได้ส่งผู้แทนมาสังเกตการณ์  
การเลือกตั้ง ได้ให้การยอมรับและเชื่อมั่นในประสิทธิภาพการบริหารจัดการเลือกตั้งของ  
คณะกรรมการการเลือกตั้ง

2.3.10 นักการเมืองและประชาชนที่เคยทดลองใช้เครื่องลงคะแนนส่วนใหญ่  
ยอมรับและเชื่อมั่นว่ามีประสิทธิภาพสูง ต้องการให้นำเครื่องลงคะแนนมาใช้ในการเลือกตั้ง

2.3.11 ทุกภาคส่วนในสังคมต้องการนักการเมืองที่ซื่อสัตย์สุจริต

2.3.12 กระแสการปฏิรูปการเมืองของสังคมโลกเน้นการสร้างประชาธิปไตยที่  
สุจริตและเที่ยงธรรม

## 2.4 ภัยคุกคาม (Threats)

2.4.1 ประชาชนส่วนใหญ่ยังขาดความรู้ความเข้าใจในระบอบประชาธิปไตย  
อันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข ไม่เห็นความสำคัญของการมีส่วนร่วมในทางการเมือง

2.4.2 ประชาชนและนักการเมืองบางส่วนยังขาดจิตสำนึกในวัฒนธรรม  
การเมืองที่สอดคล้องวิถีประชาธิปไตยโดยเฉพาะวัฒนธรรมการเมืองในระบบอุปถัมภ์

2.4.3 ระบบอุปถัมภ์และเครือญาติเป็นอุปสรรคต่อกระบวนการเลือกตั้ง

2.4.4 นักการเมืองและพรรคการเมืองบางส่วนยังขาดคุณธรรมและจริยธรรม  
มุ่งหวังชัยชนะและผลประโยชน์ทางการเมืองโดยไม่เคารพกฎหมาย เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตัวและพวก  
พ้องมากกว่าผลประโยชน์ของประเทศชาติสังคมมีความขัดแย้งและการแตกแยกทางความคิดในทาง  
การเมืองทำให้การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ยากลำบากยิ่งขึ้น

2.4.5 รัฐบาลไม่ได้นำวาระแห่งชาติเกี่ยวกับการป้องกันการซื้อสิทธิขายเสียงมาดำเนินการอย่างจริงจัง

2.4.6 นโยบายการจัดสรรงบประมาณของรัฐบาลในการสนับสนุนการเลือกตั้ง และการส่งเสริมประชาธิปไตย ยังไม่เพียงพอและขาดความต่อเนื่อง

2.4.7 ผู้สมัครรับเลือกตั้ง ผู้สนับสนุนพรรคการเมือง ผู้มีสิทธิเลือกตั้งบางส่วนยังไม่เข้าใจกฎหมาย ระเบียบเกี่ยวกับการเลือกตั้ง

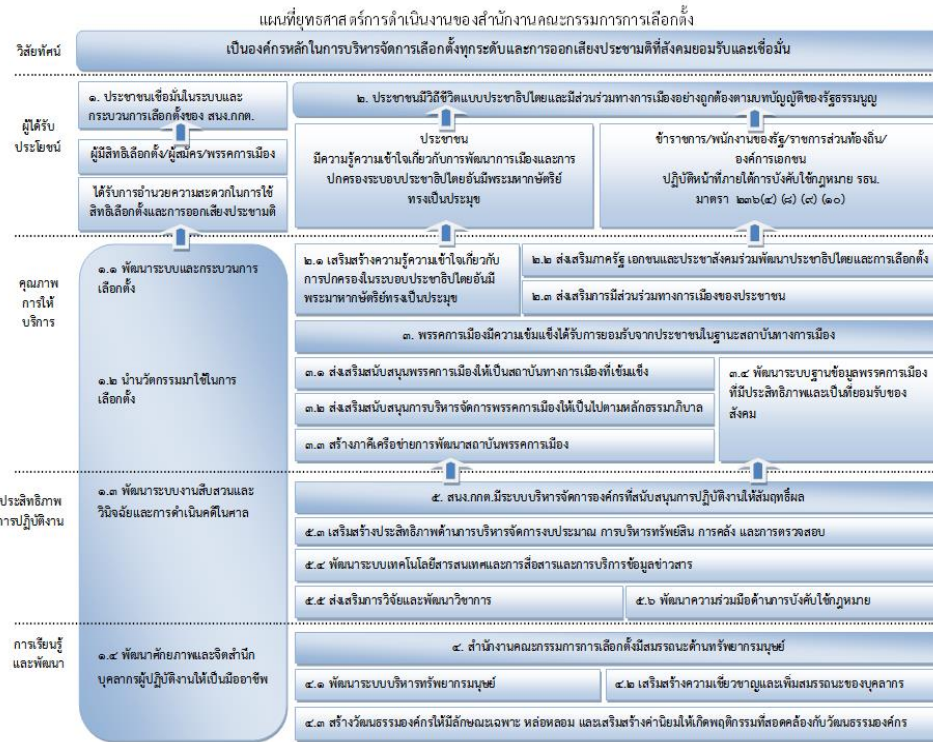
2.4.8 การบังคับใช้กฎหมายของบางหน่วยงานเกี่ยวกับการเลือกตั้งและกฎหมายที่เกี่ยวข้องยังไม่มีประสิทธิภาพและมีการเลือกปฏิบัติ

2.4.9 กฎหมายและระเบียบเกี่ยวกับการเลือกตั้งระดับชาติและระดับท้องถิ่น ยังมีความแตกต่างกันทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความสับสนในการปฏิบัติ

### 3. การบริหารงานของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง

การบริหารงานสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งตามหลักธรรมาภิบาล นั้น สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งเป็นองค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยพุทธศักราช 2550 มาตรา 235 วรรคสาม และพระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยคณะกรรมการการเลือกตั้ง พ.ศ. 2550 มาตรา 30 ได้บัญญัติให้สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งเป็นหน่วยงานที่เป็นอิสระตามรัฐธรรมนูญ อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของคณะกรรมการการเลือกตั้ง เป็นผลให้ในการบริหารงาน การบริหารงานบุคคล การบริหารงบประมาณ และการดำเนินการอื่นใดตามที่กฎหมายบัญญัติของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งมีความเป็นอิสระไม่อยู่ภายใต้การบังคับบัญชาของฝ่ายบริหาร อาทิ การไม่ต้องเสนอแผนปฏิบัติราชการต่อคณะรัฐมนตรี เพื่อให้ความเห็นชอบตามมาตรา 16 แห่งพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ที่บัญญัติให้ส่วนราชการทุกหน่วยต้องจัดทำแผนปฏิบัติราชการของส่วนราชการเป็นแผน 4 ปี ที่ประกอบด้วยสาระสำคัญเกี่ยวกับนโยบายปฏิบัติราชการ เป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ของงาน รวมทั้งประมาณการรายได้และรายจ่ายทรัพยากรอื่นที่จะต้องใช้เป็นต้น แต่สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งก็จำเป็นต้องมีแผนยุทธศาสตร์ของสำนักงาน และแผนปฏิบัติการประจำปีของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง เพื่อใช้เป็นกรอบทิศทางและแนวทางดำเนินงานให้บรรลุความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่มุ่งหวังไว้ เพื่อให้การปฏิบัติภารกิจการควบคุมดำเนินการจัดการเลือกตั้งและการออกเสียงประชามติ การให้ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาการเมืองและการปกครอง ในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข การส่งเสริมให้พรรคการเมืองมีความเข้มแข็งได้รับการยอมรับจากประชาชนในฐานะสถาบันการเมือง ตลอดจนพัฒนากระบวนการสืบสวนสอบสวนวินัยจรรยาบรรณความน่าเชื่อถือและเป็นที่ยอมรับ ซึ่งมีรายละเอียดของแต่ละแผนดังนี้

แผนภาพที่ 3-10 แผนที่ยุทธศาสตร์การดำเนินงานของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง



**3.1 แผนยุทธศาสตร์ของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง**

สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งได้กำหนดยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมเพื่อใช้เป็นทิศทางการดำเนินงานระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ.2556-2560 ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป รวมทั้งเพื่อยกระดับมาตรฐานการปฏิบัติงานของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งให้เป็นที่ยอมรับของทุกภาคส่วนในสังคม ประกอบด้วย 5 ยุทธศาสตร์ ดังนี้

- 3.1.1 ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาระบบและกระบวนการเลือกตั้ง การออกเสียงประชามติ ให้เป็นที่ยอมรับและเชื่อมั่น
- 3.1.2 ยุทธศาสตร์ที่ 2 เสริมสร้างวิถีประชาธิปไตยและการมีส่วนร่วมทางการเมืองของประชาชน
- 3.1.3 ยุทธศาสตร์ที่ 3 ส่งเสริม สนับสนุนพรรคการเมืองให้เป็นสถาบันทางการเมืองที่เข้มแข็งและยั่งยืน
- 3.1.4 ยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาระบบ และกระบวนการสืบสวนสอบสวนวินิจฉัยการดำเนินคดีในศาลให้มีความน่าเชื่อถือและเป็นที่ยอมรับ
- 3.1.5 ยุทธศาสตร์ที่ 5 พัฒนาระบบการบริหารจัดการองค์กรตามหลักธรรมาภิบาล

**3.2 แผนปฏิบัติงาน 5 ปี (พ.ศ. 2556-2560) สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง**

สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งได้จัดทำแผนปฏิบัติงาน 5 ปี (พ.ศ. 2556 - 2560) สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง โดยแปลงกลยุทธ์ วัตถุประสงค์และตัวชี้วัด ตามแผนยุทธศาสตร์สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2556 - 2560) ไปสู่การกำหนดโครงการหลักที่เชื่อมโยงต่อผลลัพธ์ใน

การดำเนินงานของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งในภาพรวมตลอดระยะเวลา 5 ปี ระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. 2556 - 2560 พร้อมทั้งระบุตัวชี้วัดค่าเป้าหมาย งบประมาณ รวมทั้งกำหนดหน่วยงานเจ้าภาพผู้รับผิดชอบ ดำเนินการในแต่ละโครงการ เพื่อให้ทุกหน่วยงานสามารถเชื่อมโยงและนำไปกำหนดกรอบในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของแต่ละด้านกิจการและส่วนงานที่ไม่สังกัดด้านได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม ตลอดจนกำหนด หน่วยงานจัดเก็บและรวบรวมผลการดำเนินงานของแต่ละตัวชี้วัด เพื่อช่วยสนับสนุนข้อมูลในการรายงานผลการ ดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงาน 5 ปี (พ.ศ. 2556-2560) สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งให้มีความครบถ้วน สมบูรณ์

### 3.3 แผนปฏิบัติการประจำปีของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง

หลังจากกำหนดแผนปฏิบัติงาน 5 ปี (พ.ศ. 2556 - 2560) สำนักงานคณะกรรมการ การเลือกตั้งได้แล้ว จะมีการถ่ายระดับลงสู่การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง เพื่อประมวลให้เห็นภาพรวมของโครงการที่สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งต้องดำเนินการ และส่งมอบ ผลผลิตในแต่ละปี โดยหน่วยงานผู้รับผิดชอบโครงการจะจัดทำรายละเอียดข้อมูลพื้นฐานโครงการ ประกอบด้วย ชื่อโครงการ หลักการและเหตุผล วัตถุประสงค์ เป้าหมาย ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย ผลที่คาดว่าจะได้รับ ระยะเวลา ดำเนินการ งบประมาณที่ใช้ในการดำเนินการ และผู้รับผิดชอบโครงการ ส่งให้สำนักนโยบายและแผนเพื่อ วิเคราะห์ความเหมาะสมของโครงการและกรอบวงเงินงบประมาณที่ควรจัดสรรให้แต่ละโครงการ และเสนอให้ ผู้บริหารสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งพิจารณาอนุมัติ รวมทั้งใช้เป็นกรอบแนวทางในการกำกับ ติดตามผล การปฏิบัติงานในภาพรวมของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งให้สามารถบรรลุผลตามเป้าประสงค์การ ดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงาน 5 ปี (พ.ศ. 2556 - 2560) สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง และแผนยุทธศาสตร์ สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2556-2560) ต่อไป

ทั้งนี้ หลักการกำหนดโครงการเพื่อบรรจุในแผนปฏิบัติการประจำปีของสำนักงาน คณะกรรมการการเลือกตั้งต้องมีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับสิ่งต่างๆดังต่อไปนี้

- 1) นโยบายและทิศทางการบริหารงานของคณะกรรมการการเลือกตั้งและเลขาธิการ คณะกรรมการการเลือกตั้ง ในปีงบประมาณนั้นๆ
  - 2) ผลผลิต แผนงานโครงการตามยุทธศาสตร์ และตัวชี้วัดของแผนงานโครงการตาม ยุทธศาสตร์ที่ปรากฏในเอกสารแผนปฏิบัติงาน 5 ปี (พ.ศ. 2556 - 2560) สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง ซึ่งหน่วยงานเป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการในปีงบประมาณนั้นๆ
  - 3) เป็นโครงการตามยุทธศาสตร์ที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องหรือได้รับการอนุมัติให้ ชะลอการดำเนินงานไว้ในปีงบประมาณที่ผ่านมา รวมทั้งที่ได้รับการอนุมัติให้ขยายเวลาการดำเนินงาน
- อย่างไรก็ดี หลังจากทีแผนปฏิบัติการประจำปีของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง ในแต่ละปีงบประมาณจัดทำแล้วเสร็จ หากหน่วยงานมีความจำเป็นต้องดำเนินโครงการนอกเหนือจากที่ ระบุไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปีและโครงการดังกล่าวสอดคล้องกับนโยบายและทิศทางการบริหารงาน

ของคณะกรรมการการเลือกตั้งและสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งที่อาจจะเกิดขึ้นระหว่างปีงบประมาณ รวมทั้งสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์หรือตอบสนองต่อผลผลิต แผนงานโครงการตามยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัดของแผนงานโครงการตามยุทธศาสตร์ กำหนดผลผลิตที่ส่งมอบได้ชัดเจน สามารถควบคุมได้และมีระยะเวลาเริ่มต้น-สิ้นสุดที่แน่นอน หน่วยงานก็สามารถเสนอขออนุมัติโครงการรวมทั้งกรอบวงเงินงบประมาณที่ต้องใช้ในการดำเนินโครงการต่อเลขาธิการคณะกรรมการการเลือกตั้ง ผ่านสำนักนโยบายและแผนเพื่อพิจารณาความเหมาะสม หากโครงการดังกล่าวได้รับความเห็นชอบจากเลขาธิการคณะกรรมการการเลือกตั้งและมีการบรรจุโครงการดังกล่าวเพิ่มเติมในแผนปฏิบัติการประจำปีของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งเพื่อประโยชน์ในการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานในภาพรวมของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งต่อไป

### 3.4 แผนปฏิบัติการประจำปีของด้านกิจการต่างๆและส่วนงานไม่สังกัดด้านกิจการ

การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของด้านกิจการและส่วนงานไม่สังกัดด้านกิจการเป็นการถ่ายระดับแผนปฏิบัติการประจำปีของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งในส่วนที่อยู่ในความรับผิดชอบของแต่ละด้านกิจการและส่วนงานไม่สังกัดด้านกิจการไปสู่การปฏิบัติงานประจำปีของสำนักที่สังกัดด้านกิจการและสำนักหรือส่วนงานที่ไม่สังกัดด้านกิจการ โดยแผนงานโครงการที่จะบรรจุในแผนปฏิบัติการประจำปีจะต้องมีลักษณะดังนี้

3.4.1 เป็นแผนงานโครงการภายใต้ผลผลิตตัวชี้วัดตามยุทธศาสตร์ที่ปรากฏในเอกสารแผนปฏิบัติงาน 5 ปี (พ.ศ. 2556 - 2560) ของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง ซึ่งกำหนดให้หน่วยงานเป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการในปีงบประมาณนั้นๆ

3.4.2 เป็นโครงการตามยุทธศาสตร์ที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องหรือได้รับการอนุมัติให้ชะลอการดำเนินงานไว้ในปีงบประมาณที่ผ่านมา รวมทั้งที่ได้รับอนุมัติให้ขยายเวลาการดำเนินงาน

3.4.3 เป็นแผนงานโครงการที่ไม่ปรากฏในแผนปฏิบัติการประจำปีหรือแผนปฏิบัติงาน 5 ปี (พ.ศ. 2556-2560) ของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งแต่เป็นแผนงานโครงการที่จำเป็นต้องดำเนินการตามนโยบายและทิศทางการบริหารงานของคณะกรรมการการเลือกตั้งและเลขาธิการคณะกรรมการการเลือกตั้ง

### 3.5 แผนปฏิบัติการประจำปีของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดทุกจังหวัดและศูนย์การเรียนรู้การเมืองในระบบประชาธิปไตย

การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัด และกรุงเทพมหานคร และศูนย์การเรียนรู้การเมืองในระบบประชาธิปไตย เป็นการถ่ายระดับแผนปฏิบัติการประจำปีของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งในส่วนที่อยู่ในความรับผิดชอบของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดและศูนย์การเรียนรู้การเมืองในระบบ

ประชาธิปไตยไปสู่การปฏิบัติงานประจำปี โดยแผนงานโครงการที่จะบรรจุในแผนปฏิบัติการประจำปีจะต้องมีลักษณะดังนี้

3.5.1 เป็นแผนงานโครงการภายใต้ผลผลิตตัวชี้วัด ตามยุทธศาสตร์ที่ปรากฏในเอกสารแผนปฏิบัติงาน 5 ปี (พ.ศ. 2556-2560) สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง ซึ่งกำหนดให้สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัดและศูนย์การเรียนรู้การเมืองในระบอบประชาธิปไตยเป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการในปีงบประมาณนั้นๆ

3.5.2 เป็นโครงการตามยุทธศาสตร์ที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องหรือได้รับการอนุมัติให้ชะลอการดำเนินงานไว้ในปีงบประมาณที่ผ่านมา รวมทั้งที่ได้รับอนุมัติให้ขยายเวลาการดำเนินงาน

3.5.3 เป็นแผนงานโครงการที่ไม่ปรากฏในแผนปฏิบัติการประจำปีหรือแผนปฏิบัติงาน 5 ปี (พ.ศ.2556-2560) ของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งแต่เป็นแผนงานโครงการที่จำเป็นต้องดำเนินการตามนโยบายและทิศทางการบริหารงานของคณะกรรมการการเลือกตั้งเลขาธิการคณะกรรมการการเลือกตั้งและคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัด

**3.6 การแปลงยุทธศาสตร์สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง สู่การปฏิบัติระดับบุคคลจะดำเนินการโดยกำหนดให้ทุกหน่วยงานโดยผู้บริหารสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง จัดทำข้อตกลงการปฏิบัติงานระดับหน่วยงานกับผู้บริหารสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งที่กำกับดูแลเป็นประจำทุกปี เพื่อใช้เป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารแผนยุทธศาสตร์ของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งและประเมินประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพในการดำเนินงานในระยะเวลา 1 ปี ของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง**

ข้อตกลงการปฏิบัติงานระดับหน่วยงานภายใต้แผนยุทธศาสตร์สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2556 - 2560) ประกอบด้วยภารกิจที่สำคัญ 3 ประเภท ได้แก่

3.6.1 ภารกิจที่หน่วยงานรับผิดชอบตามกรอบประเมินความสำเร็จการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2556 - 2560)

3.6.2 ภารกิจตามแผนปฏิบัติการประจำปี ประกอบด้วย โครงการในแผนปฏิบัติการประจำปีในส่วนที่ไม่ซ้ำกับภารกิจหรือโครงการที่ต้องดำเนินการตามกรอบการประเมินความสำเร็จกับการดำเนินงานฯ

3.6.3 ข้อเสนอในการพัฒนาหน่วยงานประจำปี โดยให้หน่วยงานจัดทำแผนพัฒนาความสามารถในการทำงานและคุณภาพในการให้บริการสามารถตอบสนองการดำเนินงานเชิงรุกของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งได้

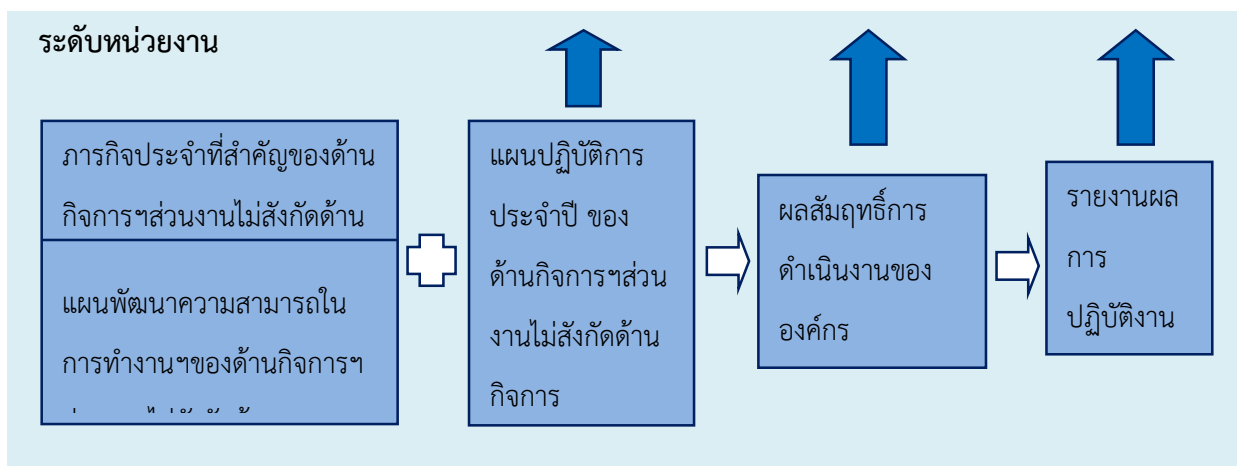
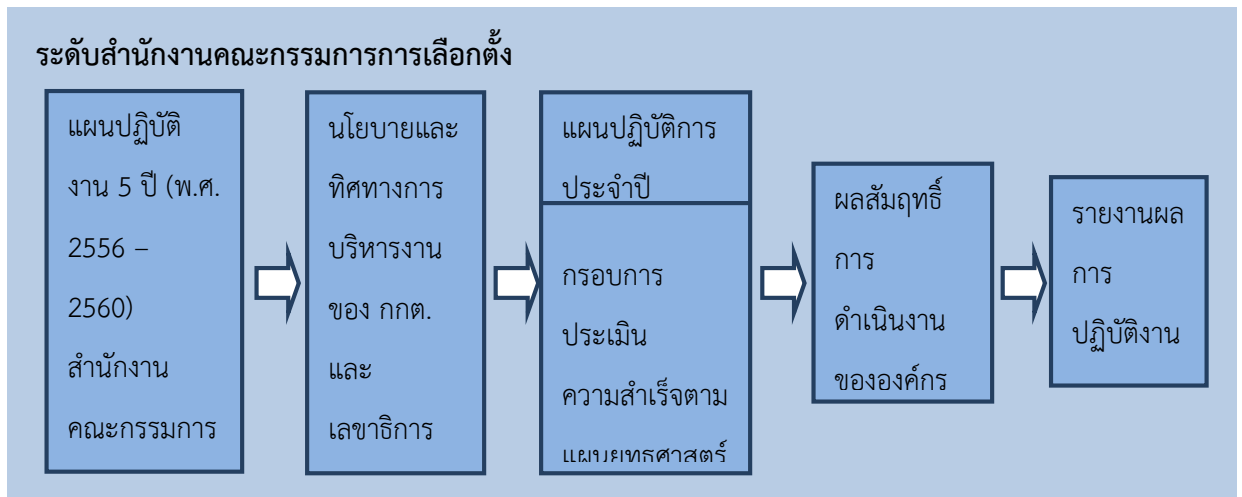
เมื่อผู้บริหารระดับรองเลขาธิการคณะกรรมการการเลือกตั้ง ผู้อำนวยการสำนักงาน ผู้อำนวยการฝ่าย ตามลำดับชั้น ได้จัดทำข้อตกลงกับเลขาธิการคณะกรรมการ

การเลือกตั้งที่กำกับดูแลสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง จะถ่ายระดับลงสู่ระดับบุคคลโดยบุคลากรทุกระดับของทุกส่วนงานจะต้องจัดทำข้อตกลงการปฏิบัติงานระดับบุคคลกับผู้บังคับบัญชาเพื่อแสดงเจตนาและความประสงค์ ที่บุคลากรแต่ละคนจะส่งมอบงานตามนโยบายและยุทธศาสตร์ งานประจำตามหน้าที่ความรับผิดชอบ และงานที่ได้รับมอบหมายพิเศษในแต่ละปีงบประมาณ

ข้อตกลงการปฏิบัติงานระดับบุคคลของบุคลากรแต่ละคนจะถูกประเมินโดยผู้บังคับบัญชา และผลการประเมินจะทำให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับทราบถึงความคาดหวังของผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับเป้าหมายการดำเนินงานและผลงานของตน ส่วนผู้บังคับบัญชาก็จะทราบถึงศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา ของตนและช่วยพัฒนาเพิ่มเติมให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด นอกจากนี้การจัดทำข้อตกลงการปฏิบัติงานระดับบุคคลยังใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อนำไปสู่การพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน รวมทั้งใช้ประโยชน์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในเรื่องอื่นๆ ได้อีกด้วย

ทั้งนี้ภาพรวมของการขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2556 - 2560) สู่การปฏิบัติ ตั้งแต่ระดับสำนักงานจนถึงระดับบุคคลโดยการถ่ายระดับ (Cascading) แสดงได้ดังแผนภาพที่ 3-11

แผนภาพที่ 3-11 การขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2556 - 2560) สู่การปฏิบัติโดยการถ่ายระดับ (Cascading) ของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง





### 3.7 การติดตามประเมินผล

โดยการพัฒนากระบวนการติดตามประเมินผลและสร้างตัวชี้วัดความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนในทุกระดับให้มีมาตรฐานและวิธีวัดผลงานที่ชัดเจน ง่ายต่อการเข้าใจ สามารถตรวจสอบและเปรียบเทียบผลการดำเนินงานระหว่างหน่วยงานได้ ตลอดจนสามารถวัดผลได้ทุกระดับ สนับสนุนการพัฒนาและจัดทำตัวชี้วัดผลสำเร็จของการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติงาน 5 ปี (พ.ศ. 2556–2560) สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง ในระดับภาพรวมของแผนระดับยุทธศาสตร์ และความเชื่อมโยงของแผนงาน โครงการที่กำหนดไว้ในแผน สนับสนุนการพัฒนาระบบฐานข้อมูลในทุกระดับ และการเชื่อมโยงโครงข่ายข้อมูลระหว่างหน่วยงานกลางระดับนโยบาย ตลอดจนหน่วยงานในส่วนกลาง และในส่วนจังหวัดอย่างเป็นระบบง่ายต่อการเข้าถึงและการจัดเก็บข้อมูล สร้างความรู้ความเข้าใจและองค์ความรู้ด้านการพัฒนางานประเมินผลและการจัดทำตัวชี้วัดการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติงาน 5 ปี (พ.ศ. 2556 – 2560) สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง แก่บุคลากร หน่วยงานและองค์กรที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งมีการเผยแพร่ การรายงานผลการติดตามและประเมินผลสู่สาธารณชนอย่างต่อเนื่องและกำหนดหน่วยหลักรับผิดชอบการติดตามประเมินผลองค์กร โดยการปรับหน่วยงานที่มีอยู่เดิมหรือจัดตั้ง ขึ้นใหม่เพื่อให้เกิดกระบวนการติดตามประเมินผลอย่างเป็น

ระบบ รวมทั้งจะต้องมีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในการกิจด้านการติดตามประเมินผลขององค์กรด้วย

การดำเนินการตามภารกิจดังกล่าวข้างต้น สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง ได้อาศัยการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล 6 หลัก ดังนี้

### 3.7.1 หลักนิติธรรม

สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง ถือเป็นต้นธารของกระบวนการยุติธรรม เป็นหน่วยงานหลักในการบังคับใช้กฎหมายเลือกตั้ง เพื่อคัดกรองนักการเมืองทั้งระดับชาติและระดับท้องถิ่นเข้าไปทำหน้าที่บริหารประเทศ เป็นการดำเนินการตามวิถีทางการปกครองคือยึดถือกฎหมาย ระเบียบ หรือมติโดยเคร่งครัด เป็นแนวทางปฏิบัติในการบริหารงานหรือดำเนินการจัดการเลือกตั้งสมาชิกสภาผู้แทนราษฎร สมาชิกวุฒิสภา สมาชิกสภาท้องถิ่นหรือผู้บริหารท้องถิ่น รวมทั้ง การจัดให้มีการออกเสียงประชามติให้เป็นไปโดยสุจริตและเที่ยงธรรม

### 3.7.2 หลักคุณธรรม

สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง ได้ยึดมั่นในการบริหารงานโดยยึดหลักคุณธรรม จริยธรรม อุดมการณ์ในความถูกต้องดีงาม โดยการรณรงค์เพื่อสร้างค่านิยมที่ดีงามให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรถือปฏิบัติ ถือความซื่อสัตย์สุจริต ความเสียสละ อดทน ขยันหมั่นเพียร รวมทั้ง ความมีระเบียบวินัยในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะเห็นได้จากกิจกรรมต่างๆ ที่สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งได้ดำเนินการในช่วงที่ผ่านมา

### 3.7.3 หลักการมีส่วนร่วม

สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง มีนโยบายส่งเสริมให้ประชาชนและทุกภาคส่วนในสังคม เข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานในการจัดให้มีการเลือกตั้งหรือจัดให้มีการออกเสียงประชามติโดยร่วมเป็นกรรมการประจำหน่วยเลือกตั้งตั้ง คณะกรรมการประจำเขตเลือกตั้ง เพื่อปฏิบัติหน้าที่ในการจัดการเลือกตั้งทุกชั้นตอนตามที่กฎหมายหรือระเบียบกำหนดไว้ ซึ่งการดำเนินการจัดการเลือกตั้งแต่ละครั้งจะมีประชาชนเข้ามาเป็นกรรมการไม่น้อยกว่าหนึ่งล้านคน

ในการบริหารงานประจำได้ส่งเสริมสนับสนุนให้ประชาชนได้มีบทบาท เข้ามามีส่วนร่วม มีบทบาทหน้าที่ในการตรวจสอบติดตามการบริหารงานของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง โดยส่งเสริมให้ประชาชนและกลุ่มคนต่างๆ รวมตัวกันจัดตั้งเป็นกลุ่มชุมชนทุกตำบล โดยการจัดตั้งศูนย์ส่งเสริมพัฒนาประชาธิปไตยประจำตำบล ทุกคนสามารถแสดงความคิดเห็นความต้องการการใช้สิทธิและหน้าที่ตามกฎหมายกำหนดเพื่อมุ่งพัฒนาคนให้มีส่วนร่วมอย่างยั่งยืน ซึ่งจะเห็นได้จากการดำเนินโครงการต่างๆ ของด้านกิจการการมีส่วนร่วม ที่มีกลุ่มเป้าหมายอยู่ทุกตำบลทั่วประเทศ

### 3.7.4 หลักความโปร่งใส

สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง มีนโยบายที่ส่งเสริมให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานในการจัดการเลือกตั้งหรือการจัดให้มีการออกเสียงประชามติ โดยร่วมเป็นกรรมการประจำหน่วยเลือกตั้งจำนวน 95,000 หน่วยหรือคณะกรรมการประจำเขตเลือกตั้งจำนวน 375 เขตเลือกตั้งทั่วประเทศ เพื่อปฏิบัติหน้าที่ในการจัดการเลือกตั้งทุกขั้นตอนตามที่กฎหมายหรือระเบียบกำหนดไว้ เป็นการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารอย่างตรงไปตรงมาสามารถตรวจสอบความถูกต้องได้ตลอดเวลา ในการบริหารงานในสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งก็มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารได้สะดวก ตลอดจนมีระบบหรือกระบวนการตรวจสอบและประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ เป็นการสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และช่วยให้การทำงานปลอดจากการทุจริตคอร์รัปชัน ซึ่งเห็นได้จากการจัดการเลือกตั้งสมาชิกสภาผู้แทนราษฎร สมาชิกวุฒิสภา เป็นการเลือกตั้งทั่วไป ทุกครั้งที่ผ่านมารวมทั้งแผนงานโครงการต่างๆ ที่สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งได้ดำเนินการในช่วงที่ผ่านมา

### 3.7.5 หลักความรับผิดชอบ

สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง ในการบริหารงานมีความตระหนักในหน้าที่ความรับผิดชอบต่อสังคมและประเทศชาติ มีความมุ่งมั่นและยึดถือในค่านิยมขององค์กรในการบรรลุภาพอนาคตภายใต้กรอบวิสัยทัศน์ขององค์กรที่ว่า พนักงานขององค์กรและบุคคลที่เกี่ยวข้อง พึงต้องได้รับการพัฒนาและส่งเสริมให้มีการปฏิบัติและการแสดงออกอย่างชัดเจนว่า องค์กรยึดหลักธรรมาภิบาล ผู้ปฏิบัติงานยึดหลักสุจริต โปร่งใสและเที่ยงธรรม รู้รักสามัคคี และภักดีต่อองค์กร

### 3.7.6 หลักความคุ้มค่า

สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง มีความตระหนักว่ารายได้ของหน่วยงานคือรายจ่ายของประชาชน ดังนั้นการบริหารจัดการในภารกิจที่รับผิดชอบต้องคำนึงถึงความประหยัดและประโยชน์สูงสุดขององค์กร เกิดการกระจายไปอย่างถูกต้อง เสมอภาค เป็นธรรมและไม่เลือกปฏิบัติ

## ผลการปฏิบัติงานที่สำคัญ

การดำเนินงานของคณะกรรมการการเลือกตั้งและสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง ตั้งแต่เริ่มตั้งองค์กรถึงปัจจุบันมีภารกิจหน้าที่ที่สำคัญตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย และกฎหมายประกอบรัฐธรรมนูญกำหนดไว้ โดยได้รับความร่วมมือสนับสนุน จากส่วนราชการ หน่วยงานและบุคคลต่างๆ ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชนและประชาชน ในการที่จะสร้างเสถียรภาพ ความมั่นคงและธำรงไว้ซึ่งการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข ผลการปฏิบัติงานเฉพาะที่สำคัญ มีดังนี้

1. การจัดให้มีการเลือกตั้งสมาชิกวุฒิสภา เป็นการเลือกตั้งทั่วไป เมื่อวันอาทิตย์ที่ 4 มีนาคม 2543

1.1	เขตเลือกตั้ง	จำนวน	76	เขต
1.2	สมาวุฒิสภา	จำนวน	200	คน
1.3	ผู้สมัครรับเลือกตั้ง	จำนวน	1,532	คน
1.4	ผู้มีสิทธิเลือกตั้ง	จำนวน	42,557,583	คน
1.5	ผู้มาใช้สิทธิเลือกตั้ง	จำนวน	30,593,259	คน
	เปอร์เซ็นต์ผู้มาใช้สิทธิเลือกตั้ง 71.89 %			
1.6	บัตรเสีย	จำนวน	1,924,980	ใบ
	เปอร์เซ็นต์บัตรเสีย 6.29 %			
1.7	ประกาศผลสมาชิกวุฒิสภาได้	จำนวน	122	คน
1.8	จัดให้มีการเลือกตั้งใหม่รวม 11 ครั้ง จึงได้สมาชิกวุฒิสภาอีก 78 คน ครบจำนวน			

200 คน

1.9 ใช้งบประมาณในการจัดให้มีการเลือกตั้ง จำนวน 1,958,777,106.82 บาท

ที่มา : รายงานผลการปฏิบัติงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2546

## 2. การจัดให้มีการเลือกตั้งสมาชิกสภาผู้แทนราษฎร เป็นการเลือกตั้งทั่วไป เมื่อ

วันอาทิตย์ที่ 6 มกราคม 2544

2.1	เขตเลือกตั้ง	จำนวน	400	เขต
2.2	สมาชิกสภาผู้แทนราษฎร	จำนวน	500	คน
	สมาชิกสภาผู้แทนราษฎรแบบแบ่งเขต	จำนวน	400	คน
	สมาชิกสภาผู้แทนราษฎรแบบบัญชีรายชื่อ	จำนวน	100	คน
2.3	ผู้สมัครรับเลือกตั้งแบบแบ่งเขต	จำนวน	2,782	คน
2.4	ผู้มีสิทธิเลือกตั้ง	จำนวน	42,759,001	คน
2.5	ผู้มาใช้สิทธิเลือกตั้ง	จำนวน	29,904,940	คน
	เปอร์เซ็นต์ผู้มาใช้สิทธิเลือกตั้ง 69.94 %			
2.6	บัตรเสียแบบแบ่งเขตเลือกตั้ง	จำนวน	2,992,081	ใบ
	เปอร์เซ็นต์บัตรเสีย 10.01 %			
2.7	บัตรเสียแบบบัญชีรายชื่อ	จำนวน	745,829	ใบ
	เปอร์เซ็นต์บัตรเสีย 2.49 %			
2.8	ประกาศผลสมาชิกสภาผู้แทนราษฎรแบบแบ่งเขตเลือกตั้งได้ จำนวน 438 คน			
2.9	จัดให้มีการเลือกตั้งใหม่รวม 9 ครั้ง จึงได้สมาชิกสภาผู้แทนราษฎรอีก 62 คน			

ครบจำนวน 500 คน

2.10 ใช้งบประมาณในการจัดให้มีการเลือกตั้ง จำนวน 1,728,690,534.70 บาท

ที่มา : รายงานผลการปฏิบัติงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2546

### 3. การจัดให้มีการเลือกตั้งสมาชิกสภาผู้แทนราษฎร เป็นการเลือกตั้งทั่วไป เมื่อวันที่ อาทิตย์ที่ 6 กุมภาพันธ์ 2548

3.1 เขตเลือกตั้ง	จำนวน	400	เขต
3.2 สมาชิกสภาผู้แทนราษฎร	จำนวน	500	คน
สมาชิกสภาผู้แทนราษฎรแบบแบ่งเขต	จำนวน	400	คน
สมาชิกสภาผู้แทนราษฎรแบบบัญชีรายชื่อ	จำนวน	100	คน
3.3 ผู้มีสิทธิเลือกตั้ง	จำนวน	44,572,101	คน
3.4 ผู้มาใช้สิทธิเลือกตั้ง	จำนวน	32,337,611	คน
เปอร์เซ็นต์ผู้มาใช้สิทธิเลือกตั้ง 72.55 %			
3.5 บัตรเสียแบบแบ่งเขตเลือกตั้ง	จำนวน	1,938,590	ใบ
เปอร์เซ็นต์บัตรเสีย 5.99 %			
3.6 บัตรเสียแบบบัญชีรายชื่อ	จำนวน	935,586	ใบ
เปอร์เซ็นต์บัตรเสีย 2.89 %			

3.7 ประกาศผลสมาชิกสภาผู้แทนราษฎรแบบแบ่งเขตเลือกตั้งได้ จำนวน 493 คน

3.8 จัดให้มีการเลือกตั้งใหม่รวม 7 เขตเลือกตั้ง จึงได้สมาชิกสภาผู้แทนราษฎรอีก 7 คน

ครบจำนวน 500 คน

3.9 ใช้งบประมาณในการจัดให้มีการเลือกตั้ง จำนวน 1,999,921,872.17 บาท

ที่มา : รายงานผลการปฏิบัติงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2548

### 4. การจัดให้มีการเลือกตั้งสมาชิกสภาผู้แทนราษฎรเป็นการเลือกตั้งทั่วไปกรณียุบสภา เมื่อวันที่ 2 เมษายน 2549

4.1 เขตเลือกตั้ง	จำนวน	400	เขต
4.2 สมาชิกสภาผู้แทนราษฎร	จำนวน	500	คน
สมาชิกสภาผู้แทนราษฎรแบบแบ่งเขตเลือกตั้ง	จำนวน	400	คน
สมาชิกสภาผู้แทนราษฎรแบบบัญชีรายชื่อ	จำนวน	100	คน
4.3 ผู้มีสิทธิเลือกตั้ง	จำนวน	44,778,628	คน
4.4 ผู้มาใช้สิทธิเลือกตั้ง	จำนวน	28,998,364	คน
เปอร์เซ็นต์ผู้มาใช้สิทธิเลือกตั้ง 64.76 %			
4.5 บัตรเสียแบบแบ่งเขตเลือกตั้ง	จำนวน	3,778,981	ใบ
เปอร์เซ็นต์บัตรเสีย 13.03%			
4.6 บัตรเสียแบบบัญชีรายชื่อ	จำนวน	1,681,937	ใบ

เปอร์เซ็นต์บัตร 5.77%

4.7 บัตรไม่ประสงค์ลงคะแนนแบบแบ่งเขตเลือกตั้ง จำนวน 9,610,874 ใบ  
เปอร์เซ็นต์ 33.14%

4.8 บัตรไม่ประสงค์ลงคะแนนแบบบัญชีรายชื่อ จำนวน 9,070,426 ใบ  
เปอร์เซ็นต์ 31.13%

4.9 ประกาศผลสมาชิกสภาผู้แทนราษฎรแบบแบ่งเขตเลือกตั้ง จำนวน 498 คน

4.10 จัดให้มีการเลือกตั้งใหม่ รวม 2 เขตเลือกตั้ง จึงได้สมาชิกสภาผู้แทนราษฎรอีก  
2 คน ครบ 500 คน

4.11 ใช้งบประมาณในการจัดให้มีการเลือกตั้งจำนวน 1,796,812,662.56 บาท  
ที่มา : รายงานผลการปฏิบัติงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2549

## 5. การจัดให้มีการเลือกตั้งสมาชิกสภาเป็นการเลือกตั้งทั่วไป เมื่อวันอาทิตย์ที่ 19 เมษายน 2549

5.1 เขตเลือกตั้ง จำนวน 76 เขต

5.2 สมาชิกวุฒิสภา จำนวน 206 คน

5.3 ผู้มีสิทธิเลือกตั้ง จำนวน 44,992,087 คน

5.4 ผู้มาใช้สิทธิเลือกตั้ง จำนวน 28,207,659 คน  
เปอร์เซ็นต์ผู้มาใช้สิทธิเลือกตั้ง 62.69%

5.5 บัตรเสีย จำนวน 1,294,737 ใบ  
เปอร์เซ็นต์บัตรเสีย 4.59%

5.6 บัตรไม่ประสงค์ลงคะแนน จำนวน 2,029,000 ใบ  
เปอร์เซ็นต์ 7.19%

5.7 ประกาศผลสมาชิกวุฒิสภาได้ จำนวน 200 คน

5.8 ใช้งบประมาณในการจัดให้มีการเลือกตั้ง จำนวน 1,672,820,017.59 บาท  
ที่มา : รายงานผลการปฏิบัติงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2549

## 6. การจัดให้มีการออกเสียงประชามติร่างรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยพุทธศักราช 2550 เมื่อวันที่ 19 สิงหาคม 2550

6.1 ผู้มีสิทธิออกเสียง จำนวน 45,092,955 คน

6.2 ผู้มาใช้สิทธิออกเสียง จำนวน 25,978,954 คน  
เปอร์เซ็นต์ผู้มาใช้สิทธิออกเสียง 57.61%

6.3 บัตรที่นับเป็นคะแนน จำนวน 25,474,474 ใบ

6.4 เห็นชอบร่างรัฐธรรมนูญ จำนวน 14,727,306 ใบ

	เปอร์เซ็นต์ที่เห็นชอบ 56.69%		
6.5	ไม่เห็นชอบร่างรัฐธรรมนูญ	จำนวน	1,074,744 ใบ
	เปอร์เซ็นต์ที่ไม่เห็นชอบ 41.37%		
6.6	บัตรที่ไม่นับเป็นคะแนน	จำนวน	504,207 ใบ
	เปอร์เซ็นต์ 1.94%		
6.7	ใช้งบประมาณในการจัดให้มีกรออกเสียง	จำนวน	1,500,280,700 บาท

ที่มา : รายงานผลการปฏิบัติงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2550

## 7. การจัดให้มีการเลือกตั้ง สมาชิกสภาผู้แทนราษฎรเป็นการเลือกตั้งทั่วไป พ.ศ. 2550 เมื่อวันอาทิตย์ที่ 23 ธันวาคม 2550

7.1	เขตเลือกตั้ง	จำนวน	157	เขต
7.2	หน่วยเลือกตั้ง	จำนวน	88,500	หน่วย
7.3	ที่เลือกตั้งกลางในเขตเลือกตั้ง	จำนวน	927	หน่วย
7.4	ที่เลือกตั้งกลางนอกเขตจังหวัด	จำนวน	144	แห่ง
7.5	ที่เลือกกลางนอกเขตราชอาณาจักร	จำนวน	90	แห่ง
7.6	ผู้สมัครรับเลือกตั้งแบบสัดส่วน	จำนวน	1,260	คน
7.7	ผู้สมัครรับเลือกตั้งแบบแบ่งเขตเลือกตั้ง	จำนวน	3,894	คน
7.8	พรรคการเมืองส่งผู้สมัครแบบสัดส่วน	จำนวน	31	พรรค
7.9	พรรคการเมืองส่งผู้สมัครแบบแบ่งเขตเลือกตั้ง	จำนวน	39	พรรค
7.10	ราษฎร	จำนวน	62,828,706	คน
7.11	ผู้มีสิทธิเลือกตั้ง	จำนวน	44,002,593	คน
7.12	ผู้มาใช้สิทธิเลือกตั้งแบบสัดส่วน	จำนวน	32,792,246	คน
	เปอร์เซ็นต์ผู้มาใช้สิทธิ 74.52 %			
7.13	บัตรเสีย	จำนวน	1,823,436	ใบ
	เปอร์เซ็นต์บัตรเสีย 5.56 %			
7.14	บัตรไม่ประสงค์ลงคะแนน	จำนวน	935,306	ใบ
	เปอร์เซ็นต์ 2.85 %			
7.15	ผู้มาใช้สิทธิเลือกตั้งแบบแบ่งเขตเลือกตั้ง	จำนวน	32,775,868	คน
	เปอร์เซ็นต์ผู้มาใช้สิทธิ 74.49 %			

7.16 ใช้งบประมาณในการจัดให้มีการเลือกตั้ง จำนวน 2,301,355,055.78 บาท  
ที่มา : รายงานผลการปฏิบัติงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2551

### 8. การจัดให้มีการเลือกตั้งสมาชิกวุฒิสภา เป็นการเลือกตั้งทั่วไป พ.ศ.2551 เมื่อวันที่

#### อาทิตย์ที่ 2 มีนาคม 2551

8.1 เขตเลือกตั้ง	จำนวน	76	เขต
8.2 หน่วยเลือกตั้ง	จำนวน	88,491	หน่วย
8.3 ที่เลือกตั้งกลางในเขตเลือกตั้ง	จำนวน	929	แห่ง
8.4 ที่เลือกตั้งกลางนอกเขตจังหวัด	จำนวน	145	แห่ง
8.5 ที่เลือกตั้งกลางนอกราชอาณาจักร	จำนวน	91	แห่ง
8.6 ผู้สมัครรับเลือกตั้ง	จำนวน	505	แห่ง
8.7 ราษฎร	จำนวน	64,828,706	แห่ง
8.8 ผู้มีสิทธิเลือกตั้ง	จำนวน	44,911,254	แห่ง
8.9 ขอใช้สิทธิเลือกตั้งนอกราชอาณาจักร	จำนวน	90,205	คน
มาใช้สิทธิเลือกตั้งนอกราชอาณาจักร	จำนวน	43,373	คน
เปอร์เซ็นต์การมาใช้สิทธิ 48.08 %			
8.10 ขอใช้สิทธิเลือกตั้งก่อนวันเลือกตั้งนอกเขตจังหวัด	จำนวน	2,090,319	คน
มาใช้สิทธิเลือกตั้งก่อนวันเลือกตั้งนอกเขตจังหวัด	จำนวน	549,731	คน
เปอร์เซ็นต์ 26.30%			
8.11 มาใช้สิทธิเลือกตั้งทั่วไป	จำนวน	24,981,247	คน
เปอร์เซ็นต์การมาใช้สิทธิ 55.62 %			
บัตรเสีย	จำนวน	914,479	ใบ
เปอร์เซ็นต์ 3.66 %			
8.12 มาใช้สิทธิเลือกตั้งทั่วไป	จำนวน	20,873,688	คน
เปอร์เซ็นต์การมาใช้สิทธิ 42.79 %			
บัตรเสีย	จำนวน	1,086,186	ใบ
เปอร์เซ็นต์ 5.20 %			
บัตรไม่ประสงค์ลงคะแนน	จำนวน	2,496,399	ใบ
8.13 ใช้งบประมาณในการจัดการให้มีการเลือกตั้งจำนวน	1,826,894,805.91	บาท	

8.14 ได้สมาชิกวุฒิสภาจากการเลือกตั้ง 77 คน คน และสมาชิกวุฒิสภาจากการสรร

หาอีก 73 คน รวมทั้งสิ้น 150 คน

ที่มา : รายงานผลการปฏิบัติงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2551



9. การจัดให้มีการเลือกตั้งสมาชิกสภาผู้แทนราษฎรเป็นการเลือกตั้งทั่วไปกรณียุบสภา  
เมื่อวันอาทิตย์ที่ 3 กรกฎาคม 2554

9.1	เขตเลือกตั้ง	จำนวน	375	เขต
9.2	หน่วยเลือกตั้ง	จำนวน	90,854	หน่วย
9.3	ที่เลือกตั้งกลางในเขตเลือกตั้ง	จำนวน	403	แห่ง
9.4	ที่เลือกตั้งกลางนอกเขตจังหวัด	จำนวน	154	แห่ง
9.5	ที่เลือกตั้งกลางนอกราชอาณาจักร	จำนวน	90	แห่ง
9.6	สมาชิกสภาผู้แทนราษฎรแบบแบ่งเขตเลือกตั้ง	จำนวน	375	คน
	แบบบัญชีรายชื่อ	จำนวน	125	คน
	รวม		500	คน
9.7	ผู้สมัครรับเลือกตั้งแบบบัญชีรายชื่อ	จำนวน	1,410	คน
9.8	ผู้สมัครรับเลือกตั้งแบบแบ่งเขตเลือกตั้ง	จำนวน	2,422	คน
9.9	ราษฎร	จำนวน	68,828,700	คน
9.10	ผู้มีสิทธิเลือกตั้ง	จำนวน	46,939,549	คน
9.11	ผู้มาใช้สิทธิเลือกตั้งแบบบัญชีรายชื่อ	จำนวน	35,220,208	คน
	เปอร์เซ็นต์ผู้มาใช้สิทธิ		75.03 %	
	บัตรเสีย	จำนวน	1,726,768	ใบ
	เปอร์เซ็นต์		4.90 %	
	บัตรไม่ประสงค์ลงคะแนน	จำนวน	958,213	ใบ
	เปอร์เซ็นต์		2.72 %	
9.12	ผู้มาใช้สิทธิเลือกตั้งแบบแบ่งเขต	จำนวน	35,220,208	คน
	เปอร์เซ็นต์ผู้มาใช้สิทธิ		75.03 %	
	บัตรเสีย	จำนวน	2,040,261	ใบ
	เปอร์เซ็นต์		5.79 %	
	บัตรไม่ประสงค์ลงคะแนน	จำนวน	1,419,148	ใบ
	เปอร์เซ็นต์		4.03 %	
9.13	ใช้งบประมาณในการเลือกตั้ง	จำนวน	2,570,868,273.89	บาท
	บัตรเสีย	จำนวน	837,775	ใบ
	เปอร์เซ็นต์		4.58 %	
	บัตรไม่ประสงค์ลงคะแนน	จำนวน	2,079,826	ใบ
	เปอร์เซ็นต์		8.33 %	

9.14 ใช้งบประมาณในการจัดให้มีการเลือกตั้ง จำนวน 2,570,868,273.89 บาท  
ที่มา : รายงานผลการปฏิบัติงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2554

#### 10. การจัดการเลือกตั้งสมาชิกผู้แทนราษฎรเป็นการเลือกตั้งทั่วไปกรณียุบสภา เมื่อวันที่ 2 กุมภาพันธ์ 2557

10.1 เขตเลือกตั้ง	จำนวน	375 เขต
10.2 หน่วยเลือกตั้ง	จำนวน	93,952 หน่วย
10.3 ที่เลือกตั้งกลางในเขตเลือกตั้ง	จำนวน	403 แห่ง
10.4 ที่เลือกตั้งกลางนอกเขตจังหวัด	จำนวน	154 แห่ง
10.5 ที่เลือกตั้งกลางนอกราชอาณาจักร	จำนวน	90 แห่ง
10.6 สมาชิกผู้แทนราษฎรแบบแบ่งเขตเลือกตั้ง	จำนวน	375 คน
แบบบัญชีรายชื่อ จำนวน 125 คน รวม 500 คน		
10.7 ผู้มีสิทธิเลือกตั้ง	จำนวน	8,786,842 คน
10.8 ใช้งบประมาณในการเลือกตั้ง	จำนวน	2,037,493,073.38 บาท
10.9 สรุปผลการจัดเลือกตั้งครั้งนี้		

ด้วยได้มีพระราชกฤษฎีกายุบสภาผู้แทนราษฎร พ.ศ.2556 และกำหนดให้มีการเลือกตั้งสมาชิกสภาผู้แทนราษฎร เป็นการเลือกตั้งทั่วไปในวันที่ 2 กุมภาพันธ์ 2557 คณะกรรมการการเลือกตั้งได้พยายามดำเนินการจัดการเลือกตั้งให้สำเร็จลุล่วงเป็นไปตามบทบาทอำนาจหน้าที่และเจตนารมณ์แห่งรัฐธรรมนูญที่กำหนดไว้ โดยมุ่งมั่นในการจัดให้มีการเลือกตั้งสมาชิกสภาผู้แทนราษฎรตามกรอบระยะเวลา ที่กำหนดไว้ภายใต้กติกาและแนวทางแห่งประชาธิปไตย แม้จะมีปัญหาและอุปสรรคต่อการบริหารจัดการ เนื่องจากแรงกดดันทางการเมือง การชุมนุมปิดล้อมสถานที่ราชการ รวมถึงไม่ให้มีการดำเนินการจัดการเลือกตั้งในหลายหน่วยเลือกตั้งทั่วประเทศ แต่การดำเนินการจัดการเลือกตั้งสมาชิกสภาผู้แทนราษฎร เป็นการเลือกตั้งทั่วไป ในวันอาทิตย์ที่ 2 กุมภาพันธ์ 2557 ก็สามารถจัดการเลือกตั้งได้สำเร็จในหลายหลายพื้นที่

ผลการดำเนินการจัดการเลือกตั้งจำนวน 77 จังหวัดทั่วประเทศ รวมเขตเลือกตั้งทั้งหมดจำนวน 375 เขตเลือกตั้ง สมาชิกสภาผู้แทนราษฎร จำนวน 500 คน แบ่งเป็นสมาชิกสภาผู้แทนราษฎรแบบแบ่งเขตเลือกตั้ง จำนวน 375 คน และแบบบัญชีรายชื่อ จำนวน 125 คน

##### 10.9.1 การรับสมัคร

10.9.1.1 เขตเลือกตั้งที่มีผู้สมัครสมาชิกสภาผู้แทนราษฎรแบบแบ่งเขตเลือกตั้ง มากกว่า 1 คน และสามารถดำเนินการเลือกตั้งได้ปกติ จำนวน 331 เขตเลือกตั้ง

10.9.1.2 เขตเลือกตั้งที่ไม่มีผู้สมัครสมาชิกสภาผู้แทนราษฎรแบบแบ่งเขตเลือกตั้งแต่สามารถเลือกตั้งสมาชิกสภาผู้แทนราษฎรแบบบัญชีรายชื่อได้ จำนวน 28 เขตเลือกตั้ง

#### 10.9.2 การลงคะแนนเลือกตั้ง

10.9.2.1 เขตเลือกตั้งที่สามารถลงคะแนนเลือกตั้งได้ 292 เขตเลือกตั้ง

10.9.2.2 เขตเลือกตั้งที่ไม่สามารถลงคะแนนเลือกตั้งได้ จำนวน 83 เขตเลือกตั้ง

#### 10.9.3 ผลการจัดการเลือกตั้ง

10.9.3.1 จำนวนหน่วยเลือกตั้งที่ดำเนินการจัดการเลือกตั้ง จำนวน 93,952 หน่วยเลือกตั้ง ลงคะแนนเลือกตั้งได้ 83,813 หน่วยเลือกตั้ง คิดเป็นร้อยละ 89.2 สำหรับหน่วยเลือกตั้งที่ไม่สามารถลงคะแนนเลือกตั้งได้ เนื่องจากที่เลือกตั้งถูกปิดล้อมโดยผู้ชุมนุม กรรมการประจำหน่วยเลือกตั้งไม่ครบ และขาดอุปกรณ์ในการจัดการเลือกตั้ง เป็นต้น

10.9.3.2 สามารถจัดการเลือกตั้งได้โดยไม่มีปัญหา จำนวน 59 จังหวัด

10.9.3.3 จัดการเลือกตั้งได้บางส่วน จำนวน 5 จังหวัด

10.9.3.4 ลงคะแนนเลือกตั้งไม่ได้ จำนวน 12 จังหวัด

แม้ว่าจะไม่สามารถประกาศผลการนับคะแนนเลือกตั้งในภาพรวมทั้งประเทศได้ แต่สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง มีความพยายามที่จะแก้ไขปัญหาเพื่อให้การจัดการเลือกตั้งสำเร็จคล่องตามบทบัญญัติของกฎหมาย โดยได้จัดประชุมผู้อำนวยการเลือกตั้งประจำจังหวัดทุกจังหวัด เพื่อสรุปผลการจัดการเลือกตั้งและปัญหาอุปสรรคจากการถูกปิดล้อม เชิญเอกอัครราชทูตและผู้แทนเข้ารับฟังการชี้แจงการจัดการเลือกตั้ง รวมทั้งได้เชิญผู้แทนจากรัฐบาล พรรคเพื่อไทย นักวิชาการ และผู้อำนวยการเลือกตั้งประจำจังหวัดในภาคใต้ มาแสดงความเห็นและร่วมกำหนดแนวทางการดำเนินการ เกี่ยวกับการรับสมัครสมาชิกสภาผู้แทนราษฎร จำนวน 28 เขตเลือกตั้งที่ไม่มีผู้สมัครรับเลือกตั้งสมาชิกสภาผู้แทนราษฎรแบบแบ่งเขตเลือกตั้ง การเตรียมการเกี่ยวกับการจัดพิมพ์บัตรเลือกตั้ง การสรรหากรรมการประจำหน่วยเลือกตั้ง บทบาทของฝ่ายความมั่นคง และการประกาศผลการเลือกตั้งสมาชิกสภาผู้แทนราษฎร แบบบัญชีรายชื่อ เพื่อนำปัญหาและข้อเสนอแนะมาใช้ในการเลือกตั้งครั้งต่อไป

ที่มา : รายงานผลการปฏิบัติงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2557

11. การจัดให้มีการเลือกตั้งสมาชิกวุฒิสภาเป็นการเลือกตั้งทั่วไป เมื่อวันอาทิตย์ที่ 30 มีนาคม 2557

11.1	เขตเลือกตั้ง	จำนวน	77	เขต
11.2	หน่วยเลือกตั้ง	จำนวน	93,645	หน่วย
11.3	ที่เลือกตั้งกลางในเขตเลือกตั้ง	จำนวน	928	แห่ง
11.4	ที่เลือกตั้งกลางนอกเขตเลือกตั้ง	จำนวน	151	แห่ง
11.5	ที่เลือกตั้งกลางนอกราชอาณาจักร	จำนวน	92	แห่ง
11.6	ผู้สมัครรับเลือกตั้ง	จำนวน	471	คน
11.7	ราษฎร	จำนวน	69,828,506	คน
11.8	ผู้มีสิทธิเลือกตั้ง	จำนวน	48,786,842	คน
11.9	ขอใช้สิทธิเลือกตั้งนอกราชอาณาจักร	จำนวน	145,761	คน
	มาใช้สิทธิเลือกตั้ง	จำนวน	26,866	คน
	เปอร์เซ็นต์ผู้มาใช้สิทธิ 18.43 %			
11.10	ขอใช้สิทธิเลือกตั้งนอกเขตจังหวัด	จำนวน	2,212,814	คน
	มาใช้สิทธิเลือกตั้ง	จำนวน	73,185	คน
	เปอร์เซ็นต์ผู้มาใช้สิทธิ 3.45 %			
11.11	ขอใช้สิทธิเลือกตั้งในเขตจังหวัด	จำนวน	37,266	คน
	มาใช้สิทธิเลือกตั้ง	จำนวน	31,267	คน
	เปอร์เซ็นต์ผู้มาใช้สิทธิ 83.89 %			
	บัตรไม่ประสงค์ลงคะแนน	จำนวน	2,079,826	ใบ
	เปอร์เซ็นต์ 8.33%			
11.12	ใช้งบประมาณในการจัดให้มีการเลือกตั้ง	จำนวน	1,826,894,805.91	บาท

ที่มา : รายงานผลการปฏิบัติงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2557

## ปัญหา อุปสรรค

### 1. ปัญหาและอุปสรรค

1.1 ด้านหลักนิติธรรม เนื่องจากโครงสร้างพื้นฐานการทำงานของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งต้องปฏิบัติงานภายใต้กฎหมาย ระเบียบที่เกี่ยวข้องและในระยะเวลาที่จำกัด การปฏิบัติงานบางงานอาจมีการซ้ำซ้อน ประชาชนบางส่วนยังไม่เข้าใจระบบการทำงานของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง

1.2 ด้านหลักคุณธรรมในงานบางด้านกิจการไม่อำนวยความสะดวกแก่ประชาชนที่มาติดต่อเท่าที่ควรหรือเสมอภาค

1.3 ด้านความโปร่งใส ยังไม่เกิดภาพชัดเจนทุกด้านกิจการ

1.4 ด้านความมีส่วนร่วม ยังขาดการเข้ามามีส่วนร่วมของพนักงาน ส่วนใหญ่การสั่งการเป็นการสั่งการจากผู้บังคับบัญชาระดับสูง บางงานไม่มีพนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการร่วมตัดสินใจ

1.5 ด้านความรับผิดชอบ พนักงานบางส่วนยังขาดความกระตือรือร้น ไม่ค่อยใส่ใจในงานที่ได้รับมอบหมาย เห็นประโยชน์ส่วนตนมากกว่าประโยชน์ส่วนรวม ไม่ช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน

1.6 ด้านหลักความคุ้มค่า การดำเนินการบางโครงการกิจกรรมที่ได้รับการจัดสรรหรืออนุมัติให้ดำเนินการขาดการติดตามและประเมินผล เพื่อนำมาพิจารณาว่าควรดำเนินการต่อไปหรือไม่อย่างไร

## บทที่ 4

### การวิเคราะห์แนวทางการเสริมสร้างธรรมาภิบาล ในสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง

การศึกษาเรื่อง แนวทางการเสริมสร้างธรรมาภิบาลในสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง มีวัตถุประสงค์ เพื่อทราบถึงผลการดำเนินงานที่ผ่านมาของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งและปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้น รวมทั้งทราบแนวทางการเสริมสร้างธรรมาภิบาลในสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง เป็นการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) โดยใช้วิธีการวิจัยเอกสาร (Documentary research) ประกอบกับวิธีการสัมภาษณ์แบบเชิงลึก (In-depth interview) จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญซึ่งเป็นผู้บริหารระดับสูงของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง ประกอบด้วย ผู้ดำรงตำแหน่ง ผู้ทรงคุณวุฒิ รองเลขาธิการคณะกรรมการการเลือกตั้ง ผู้อำนวยการสถาบันพัฒนาพรรคการเมืองและการเลือกตั้ง ผู้ตรวจการ ผู้อำนวยการสำนักและผู้เชี่ยวชาญพิเศษ จำนวน 44 คน และผู้ทรงคุณวุฒิ จากภายนอกจำนวน 6 คน ประกอบด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิพิเศษ สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ผู้บัญชาการสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ กรมสอบสวนคดีพิเศษ กระทรวงยุติธรรม ผู้จัดการส่วนขยายราชการด้านเศรษฐกิจ บริษัทมหาชนจำกัด ทีโอที รองผู้ว่าราชการจังหวัดจังหวัดบุรีรัมย์ กรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย ผู้ตรวจเงินแผ่นดิน 1 สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน และรองเลขาธิการสำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดิน สำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดิน รวมทั้งสิ้น 50 คน ผู้ศึกษา จึงขอเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

#### หลักธรรมาภิบาลตามนโยบายของรัฐบาล

การปฏิบัติหรือการดำเนินการเพื่อให้เกิดธรรมาภิบาลในหน่วยงานได้มีหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาคเอกชน รัฐวิสาหกิจ หน่วยงานราชการ องค์กรระหว่างประเทศได้กำหนดหลักเกณฑ์ที่เป็นองค์ประกอบธรรมาภิบาลไว้มากมาย ในส่วนของสำนักนายกรัฐมนตรี เมื่อปี พ.ศ. 2542 โดยคณะรัฐมนตรีได้มีมติเห็นชอบวาระแห่งชาติสำหรับการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี โดยกำหนดเป็นระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 ขึ้น ได้ระบุถึงหลักสำคัญของธรรมาภิบาล 6 หลัก คือ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักความมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และ หลักความคุ้มค่า จะเห็นได้ว่าองค์ประกอบหลักของธรรมาภิบาลที่เสนอโดยระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีเน้นการกำหนดเป็นกรอบแนวทางให้แก่หน่วยราชการเพื่อถือปฏิบัติ ซึ่งมีหลักการ ดังนี้

**หลักนิติธรรม** เป็นการตรากฎหมายและกฎข้อบังคับให้ทันสมัยและเป็นธรรม เป็นที่ยอมรับของสังคม อันจะทำให้สังคมยินยอมพร้อมใจกันปฏิบัติตามกฎหมายและกฎข้อบังคับเหล่านั้น โดยถือว่าการปกครองภายใต้กฎหมายมิใช่อำเภอใจหรืออำนาจของตัวบุคคล

**หลักคุณธรรม** เป็นการยึดมั่นความถูกต้องดีงาม โดยธรรมาภิบาลให้เจ้าหน้าที่ของรัฐยึดถือหลักนี้ในการปฏิบัติหน้าที่เพื่อให้คนไทยมีความซื่อสัตย์ จริงใจ ขยัน อดทน มีระเบียบวินัย ประกอบอาชีพสุจริตจนเป็นนิสัยประจำชาติ

**หลักความโปร่งใส** เป็นการสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันของคนในชาติ โดยปรับปรุงกลไกการทำงานขององค์กรทุกวงการให้มีความโปร่งใส มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารได้สะดวก และมีกระบวนการทำให้ประชาชนตรวจสอบความถูกต้องชัดเจน

**หลักความมีส่วนร่วม** เป็นการเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมรับรู้และเสนอความคิดเห็นในการตัดสินใจปัญหาที่สำคัญของประเทศ ไม่ว่าจะด้วยการแสดงความเห็น การไต่สวนสาธารณะ การประชาพิจารณ์ การแสดงประชามติ

**หลักความรับผิดชอบ** เป็นการตระหนักในสิทธิหน้าที่ ความสำนึกในความรับผิดชอบ ต่อสังคม การใส่ใจปัญหาสาธารณะของบ้านเมืองและกระตือรือร้นในการแก้ปัญหา ตลอดจนการเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่างและความกล้าที่จะยอมรับผลจากการกระทำของตน

**หลักความคุ้มค่า** เป็นการบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม โดยธรรมาภิบาลให้คนไทยมีความประหยัด ใช้ของอย่างคุ้มค่า สร้างสรรค์สินค้าและบริการที่มีคุณภาพ สามารถแข่งขันได้ในเวทีนานาชาติและพัฒนาทรัพยากรธรรมชาติให้สมบูรณ์ยั่งยืน

## ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอก

วิเคราะห์แนวทางการเสริมสร้างธรรมาภิบาล ในสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกจำนวน 6 คน สรุปได้ดังนี้

### 1. ด้านนิติธรรม

ในการบริหารงานของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งผู้ทรงคุณวุฒิเกือบทั้งหมด เห็นว่าได้ดำเนินการบริหารองค์กรอยู่บนกรอบของกฎหมาย โดยมีการออกระเบียบ กฎข้อบังคับต่างๆ มาใช้ในการบริหารงาน ที่ทันสมัย เป็นธรรม เป็นที่ยอมรับของพนักงานและหน่วยงานต่างๆ พนักงานพร้อมใจปฏิบัติตาม ระเบียบ กฎ ข้อบังคับต่างๆ โดยถือว่าการบริหารหรือการปกครองภายใต้กฎหมาย ไม่ใช่ตามอำเภอใจหรืออำนาจของตัวบุคคล มีผู้ทรงคุณวุฒิเพียงคนเดียว ที่เห็นว่าการบริหารงานของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง ยึดตัวบทกฎหมายมากเกินไป ทำให้การบริหารงานมีความไม่คล่องตัวในการดำเนินงานจนละเลยสภาพความเป็นจริง ถือได้ว่าสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง ได้นำหลักนิติธรรมมาใช้ในการบริหารงานค่อนข้างสูง

## 2. ด้านคุณธรรม

ในการบริหารงานของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง ผู้ทรงคุณวุฒิเกือบทั้งหมด เห็นว่าได้บริหารงานโดยยึดหลักคุณธรรม จริยธรรม อุดมการณ์ในความถูกต้องดีงาม มีความซื่อสัตย์ สุจริต เสียสละ อดทน มีระเบียบวินัยในการปฏิบัติงาน พิจารณาเรื่องร้องเรียน ความไม่ชอบด้วยกฎหมายของการเลือกตั้งต่างๆ ได้ใช้หลักคุณธรรมในการพิจารณา มีผู้ทรงคุณวุฒิเพียงคนเดียวที่เห็นว่าการบริหารงานที่มีหลักคุณธรรมยังมีไม่ชัดเจนมากนัก เนื่องจากยังไม่เป็นหน่วยงาน ปลอดการทุจริต ปลอดจากการกระทำผิดวินัย กติกา บริหารงานยังมีความเป็นคุณธรรมบ้าง เนื่องจากสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง เป็นหน่วยงานปลอดการทำผิดมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณ ถือได้ว่าสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งได้นำหลักคุณธรรมมาใช้ในการบริหารงานค่อนข้างสูง

## 3. ด้านความโปร่งใส

ในการบริหารงานของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง ผู้ทรงคุณวุฒิเกือบทั้งหมด เห็นว่าผู้บริหารมีการพิจารณาตัดสินใจและดำเนินการต่างๆ เป็นไปตามกฎระเบียบที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน มีกระบวนการเปิดเผยอย่างตรงไปตรงมา ชี้แจงได้เมื่อมีข้อสงสัยมีระบบการตรวจสอบการทำงานภายในหน่วยงานและภายนอกหน่วยงาน อาทิพรรคการเมืองหน่วยงานต่างๆ มีการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารอย่างเปิดเผย และเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้อย่างเสรีตามความเหมาะสม รวมถึงมีการสื่อสารหรือแจ้งข้อมูลที่จำเป็นและเป็นประโยชน์ในการทำงานอย่างสม่ำเสมอและถูกต้อง กรณีการตรวจนับคะแนนการเลือกตั้ง การพิจารณาถึงกรณีที่มีการร้องเรียน สามารถดำเนินการได้โดยไม่มีการแทรกแซงจากผู้มีอิทธิพลหรือนักการเมือง มีผู้ทรงคุณวุฒิเพียงคนเดียว ที่เห็นว่า การบริหารงานของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง ยังขาดความโปร่งใสในการดำเนินงาน ดังจะเห็นได้จากกรณีการร้องเรียนของประชาชนหรือนักการเมืองจากการเลือกตั้งครั้งที่ผ่านมา ถือได้ว่าสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งได้นำหลักความโปร่งใส มาใช้ในการบริหารงานค่อนข้างสูง

## 4. ด้านการมีส่วนร่วม

ในการบริหารงานของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง ผู้ทรงคุณวุฒิทั้งหมด เห็นว่ามีการบริหารงานที่บุคลากรขององค์กรมีโอกาสเข้าร่วมในการรับรู้ เรียนรู้ ทำความเข้าใจร่วม แสดงทัศนคติ ร่วมเสนอปัญหาหรือประเด็นที่สำคัญที่เกี่ยวข้อง มีการรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) และนำไปปรับปรุงการบริหารงาน ร่วมแก้ไขปัญหาร่วมในกระบวนการตัดสินใจ และร่วมกระบวนการพัฒนาองค์กร โดยได้มีการกำหนดค่านิยมร่วมขององค์กร 4 ประการได้แก่ 1. ประชาชนตรวจสอบได้ 2. ไม่เรียกร้องผลประโยชน์ 3. ปฏิบัติตามกฎหมาย และ 4. มีจิตสาธารณะ ถือได้ว่า สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งได้นำหลักการมีส่วนร่วม มาใช้ในการบริหารงานสูงสุด

## 5. ด้านความรับผิดชอบ



ในการบริหารงานของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง ผู้ทรงคุณวุฒิเกือบทั้งหมด เห็นว่าในการบริหารงานมีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ขององค์กรไว้อย่างชัดเจน ซึ่งเป็นกระบวนการที่ทำให้บุคลากร ตระหนักในสิทธิหน้าที่ความสำคัญในการรับผิดชอบ การใส่ใจ การกระตือรือร้นในการแก้ไขปัญหาและเปิดโอกาส และพร้อมที่จะให้ตรวจสอบ ประเมินผล สะท้อนถึงความรับผิดชอบต่อผู้รับบริการและผู้เกี่ยวข้อง มีการยอมรับผลที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติหน้าที่ และจากการดำเนินงานมี ผู้ทรงคุณวุฒิเพียงคนเดียว ที่เห็นว่า ยังไม่ชัดเจนในแง่ของควมรับผิดชอบ การจัดการเลือกตั้งไม่สำเร็จ หรือมีปัญหาในการจัดการเลือกตั้ง คณะกรรมการการเลือกตั้ง และสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งจะรับผิดชอบต่ออย่างไร ถือได้ว่าสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งได้นำหลักความรับผิดชอบต่อใช้ในการบริหารงานค่อนข้างสูง

## 6. ด้านความคุ้มค่า

ในการบริหารงานของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง ผู้ทรงคุณวุฒิเพียงคนเดียว เห็นว่าในการบริหารงาน มีการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างคุ้มค่า เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด มีการนำข้อมูลสารสนเทศมาเป็นหลักสำคัญในการบริหารงาน จากการกำหนดยุทธศาสตร์ในการปฏิบัติงานมีการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานที่คุ้มค่าเมื่อเทียบกับเป้าหมายงบประมาณและเวลาที่ใช้ไป และมีองค์กรหรือบุคคลที่เป็นอิสระทำหน้าที่เป็นผู้ประเมิน มีผู้ทรงคุณวุฒิอีกครั้งหนึ่ง เห็นว่าในการบริหารงานเมื่อมีการเลือกตั้ง เป็นการลงทุนที่ไม่หวังผลกำไร การเลือกตั้งแบบเดิมใช้การกาบัตรลงคะแนน ค่าใช้จ่ายในการเลือกตั้งแต่ละครั้งสูงมากควรนำระบบเทคโนโลยีเข้ามาช่วย เพื่อเป็นการประหยัดค่าใช้จ่ายหรือเกิดความคุ้มค่าในการดำเนินงานในระยะยาว ในการจัดเลือกตั้งที่ผ่านมา แต่ละครั้งใช้งบประมาณสูงมาก เมื่อมีความเสี่ยงว่าการจัดการเลือกตั้งอาจไม่สำเร็จคณะกรรมการการเลือกตั้งเป็นองค์กรอิสระไม่จำเป็นต้องหารหรือรับฟังความเห็นจากรัฐบาล ว่าให้หยุดหรือชะลอการเลือกตั้งออกไปก่อนหรือไม่ ทำให้ประเทศเสียงบประมาณไปโดยเปล่าประโยชน์มากมาย ถือได้ว่าสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งได้นำหลักความคุ้มค่ามาใช้ในการบริหารงานอยู่ในระดับปานกลางต้องพัฒนาหรือคำนึงถึงให้มากกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน

### ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมอื่น ๆ จากผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก

1. เครื่องมือในการบริหารจัดการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาลมีหลายชนิด ที่นำมาใช้บูรณาการเพื่อให้การบริหารองค์กรดำเนินงานได้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ ควรดำเนินการดังนี้

1.1 ควรมีการจัดตั้งกรรมการภายในของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง เพื่อสนับสนุนการขับเคลื่อนการปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อให้ปฏิบัติงานในภาพรวมเกิดประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผลตามที่กำหนด

1.2 ควรมีการกำหนดนโยบายเกี่ยวกับธรรมาภิบาล กำหนดกรอบนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง อย่างเด่นชัด และมีการกำหนดมาตรการเพื่อผลักดันให้มีการปฏิบัติตาม

1.3 ควรมีการกำหนดเป้าหมายและยุทธศาสตร์ เพื่อควบคุมและประเมินผลการดำเนินงานให้เป็นไปตามแนวทางที่กำหนดไว้เป็นระยะๆ

1.4 ควรมีการเผยแพร่ผลการดำเนินงานเพื่อเป็นการจูงใจและประกาศความสำเร็จ

2. การวิจัยและพัฒนา (The Research and Development) เป็นลักษณะหนึ่งของการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research) ที่ใช้กระบวนการศึกษาค้นคว้าอย่างเป็นระบบ มุ่งพัฒนาทางเลือกหรือวิธีการใหม่ๆ เพื่อใช้ในการยกระดับคุณภาพงาน

3. พัฒนาระบบการจัดการที่ทันสมัย เช่น การเลือกตั้ง ถ้าตัวอยู่สถานที่หนึ่ง ต้องไปเลือกตั้งอีกที่หนึ่ง แต่เราสามารถเลือกตั้งได้โดยไม่ต้องเดินทางไปแต่ผลคะแนนก็ไปอยู่ในหน่วยที่เราไปเลือกตั้ง

4. ด้านความคุ้มค่า น่าจะมีการพัฒนาระบบสารสนเทศด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อประหยัดทรัพยากรบุคคลและเวลาในการดำเนินงานและทำให้เกิดความรวดเร็ว ความถูกต้องเก็บข้อมูลได้นาน ช่วยในการวิเคราะห์ในด้านบริหารอื่นๆ ได้อีก

5. การที่องค์กรภาครัฐ จะนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ได้อย่างยั่งยืนนั้น ต้องสร้างความตระหนักของบุคลากรในหน่วยงานและผู้บริหาร และในหน่วยงานต้องมีความเป็นประชาธิปไตย เนื่องจากกระบวนการประชาธิปไตยนำมาซึ่งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งถือเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่ขับเคลื่อนองค์กร

6. นอกจากหลักการทั้ง 6 ประการที่จะนำมาใช้ในการบริหารงานแล้ว ควรมีการเร่งขั้นตอน กระบวนการดำเนินงาน ตลอดจนข้อบังคับต่างๆ เพื่อให้สามารถบรรลุตามหลักการ รวมไปถึงตัวชี้วัดการดำเนินงานที่แสดงถึงประสิทธิภาพประสิทธิผลในการดำเนินงานด้วย

## ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง

การบริหารงานของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งภายใต้วิสัยทัศน์ “เป็นองค์กรหลักในการบริหารจัดการเลือกตั้งทุกระดับการออกเสียงประชามติที่สังคมยอมรับและเชื่อมั่น และสร้างสถาบันพรรคการเมืองให้เจริญก้าวหน้ามั่นคง” ตามวิสัยทัศน์ข้างต้น สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งและบุคคลที่เกี่ยวข้องในระบบพึงต้องได้รับการพัฒนาและส่งเสริมให้มีการปฏิบัติการและการแสดงออกอย่างชัดเจนโดยมีค่านิยมร่วมกันคือ “องค์กรยึดหลักธรรมาภิบาล ผู้ปฏิบัติงานยึดหลักสุจริต โปร่งใส และเที่ยงธรรม รู้รักสามัคคี และรักดีต่อองค์กร” การศึกษาในส่วนนี้ได้ศึกษาโดยการสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูลหลัก ซึ่งเป็นผู้บริหารระดับสูงของสำนักงาน

คณะกรรมการการเลือกตั้ง จำนวน 44 คน เพื่อให้ได้ความสมบูรณ์ ในการพิจารณาตามประเด็น ยุทธศาสตร์ ของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง โดยสรุปได้ดังนี้

ตารางที่ 4-1 รายชื่อผู้บริหารสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง จำนวน 44 คน

ลำดับ	ชื่อ-สกุล	ตำแหน่ง	กลุ่ม
1	นายภูมิพิทักษ์ กองแก้ว	ผู้ทรงคุณวุฒิ	1
2	นายสมศักดิ์ สุริยมงคล	ผู้ทรงคุณวุฒิ	1
3	นายสุเทพ พรหมวาส	ผู้ทรงคุณวุฒิ	1
4	พ.ต.อ.จรุงวิทย์ ภูมมา	ผู้ทรงคุณวุฒิ	1
5	นายอิสระ เสียงเพราะดี	รองเลขาธิการคณะกรรมการการเลือกตั้ง	2
6	นายดุขฎิ พรสุขสวัสดิ์	รองเลขาธิการคณะกรรมการการเลือกตั้ง	2
7	นายบุญเกียรติ รักชาติเจริญ	รองเลขาธิการคณะกรรมการการเลือกตั้ง	2
8	นายธนิศร์ ศรีประเทศ	รองเลขาธิการคณะกรรมการการเลือกตั้ง	2
9	นายเมธา ศิลานันท์	รองเลขาธิการคณะกรรมการการเลือกตั้ง	2
10	นายภุช เอื้อวงศ์	ผู้อำนวยการสถาบันพัฒนาการเมืองและการเลือกตั้ง	2
11	นายธเนศ สังข์สุบรรณ	ผู้ตรวจการ	3
12	นายสุรัตน์ กองเทียม	ผู้ตรวจการ	3
13	นายพีระพงษ์ ไพรินทร์	ผู้ตรวจการ	3
14	นายธีระศักดิ์ วิจิตรอินทรมาศ	ผู้ตรวจการ	3
15	นายอาทิตย์ จอมสีบวิสิฐ	ผู้ตรวจการ	3
16	นายชลรัช จิตโนธรรม	ผู้ตรวจการ	3
17	นายเดชา วงษ์มาก	ผู้ตรวจการ	3
18	นายยงเกียรติ อติเศรษฐกุล	ผู้ตรวจการ	3
19	นายปราโมทย์ ลำดับวงศ์	ผู้ตรวจการ	3
20	นายประสิทธิ์ ไกรสิงห์เดชา	ผู้ตรวจการ	3
21	นายวิเชียร ปันวงศ์	ผู้อำนวยการสำนักบริหารทั่วไป	4
22	นายนพรัตน์ ชูไสว	ผู้อำนวยการสำนักการคลัง	4
23	พ.ต.อ.พันธ์ระวี วีระพันธ์	ผู้อำนวยการสำนักสืบสวนสอบสวนและวินัย 1	4

ตารางที่ 4-1 รายชื่อผู้บริหารสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง จำนวน 44 คน (ต่อ)

24	นายวิชัย เดชดี	ผู้อำนวยการสำนักสืบสวนสอบสวนและวินัย 2	4
26	นายศิริวุฒิ ลิมป์คุณพงษ์	ผู้อำนวยการสำนักสืบสวนสอบสวนและวินัย 4	4
27	พ.ต.ท.สมหมาย ธัญลักษณ์กุล	ผู้อำนวยการสำนักสืบสวนสอบสวนและวินัย 5	4
28	นายประจักษ์ อินทะกนก	ผู้อำนวยการสำนักสนับสนุนการเลือกตั้ง	4
29	นายสโรชรัตน์ ศิริรัตน์	ผู้อำนวยการสำนักวิจัยและพัฒนาการเลือกตั้ง	4
30	พ.ท.สจดี ภวภูตานนท์ ณ มหาสารคาม	ผู้อำนวยการสำนักกิจกรรมพรรคการเมืองและออกเสียงประชามติ	4
31	นายอนุชิต ปราสาททอง	ผู้อำนวยการสำนักการสนับสนุนโดยรัฐ	4
32	นายวิทยา จิตรมาศ	ผู้อำนวยการสำนักการมีส่วนร่วมในกระบวนการเลือกตั้ง	4

33	นายชนาธิป บุญยเกตุ	ผู้อำนวยการสำนักบรรณรักษ์และเผยแพร่	4
34	พ.ต.ต.เดชพล กอสนาน	ผู้อำนวยการสำนักประชาสัมพันธ์	4
35	นายวิจิตร ธัญชยะกุล	ผู้ตรวจสอบภายใน	4
36	นายสมพล พงษ์พิพัฒน์	ผู้อำนวยการสำนักวิจัยและคดี	4
37	นายไพบูลย์ เหล็กพรหม	ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาบุคลากร	4
38	นางสายใจ หมั่นฝึกพันธ์	ผู้อำนวยการสำนักวิจัยและวิชาการ	4
39	นางสาวภัชรา คติกุล	ผู้เชี่ยวชาญพิเศษ	5
40	นางสิริรัตน์ เจ้าประเสริฐ	ผู้เชี่ยวชาญพิเศษ	5
41	ว่าที่ ร.ต. สุทัศน์ คำเป็ก	ผู้เชี่ยวชาญพิเศษ	5
42	นายเฉลิมพล ชัยกิตติภรณ์	ผู้เชี่ยวชาญพิเศษ	5
43	นายชวลิต ยาคาลัย	ผู้เชี่ยวชาญพิเศษ	5
44	นางสาวนาตยา ทิพวันต์	ผู้เชี่ยวชาญพิเศษ	5

จากตารางที่ 4-1 เพื่อให้การศึกษาแนวทางการเสริมสร้างธรรมาภิบาลในสำนักงาน คณะกรรมการการเลือกตั้งง่ายต่อการนำเสนอและการอธิบายความ ผู้ศึกษาจึงได้แบ่งกลุ่มผู้ให้ข้อมูล ออกเป็น 5 กลุ่ม และกำหนดให้ 1-5 เป็นสัญลักษณ์แทนผู้ให้ข้อมูลกลุ่มงานต่างๆ ที่ใช้ในการศึกษา กล่าวคือ

หมายเลข 1 แทนกลุ่มผู้ให้ข้อมูลที่ดำรงตำแหน่ง ผู้ทรงคุณวุฒิ

หมายเลข 2 แทนกลุ่มผู้ให้ข้อมูลที่ดำรงตำแหน่ง รองเลขาธิการคณะกรรมการ การเลือกตั้งและผู้อำนวยการสถาบันพัฒนาพรรคการเมืองและการเลือกตั้ง

หมายเลข 3 แทนกลุ่มผู้ให้ข้อมูลที่ดำรงตำแหน่ง ผู้ตรวจการ

หมายเลข 4 แทนกลุ่มผู้ให้ข้อมูลที่ดำรงตำแหน่ง ผู้อำนวยการสำนัก ผู้ตรวจสอบภายใน

หมายเลข 5 แทนกลุ่มผู้ให้ข้อมูลที่ดำรงตำแหน่ง ผู้เชี่ยวชาญพิเศษ ตามลำดับ

ตารางที่ 4-2 แนวทางการเสริมสร้างธรรมาภิบาลในสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง ตามยุทธศาสตร์ด้านพัฒนาระบบและกระบวนการเลือกตั้ง การออกเสียงประชามติให้เป็นที่ยอมรับ และเชื่อมั่น

แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม	หลักธรรมาภิบาล					
	นิติธรรม	คุณธรรม	มีส่วนร่วม	โปร่งใส	รับผิดชอบ	คุ้มค่า

1. โครงการพัฒนาระบบกลไกกระบวนการเลือกตั้งและออกเสียงประชามติ	1,2,3,4,5	1,2,3,4,5	1,2,3,4,5	1,2,3,4,5	1,2,3,4,5	1,2,3,4,5
2. โครงการพัฒนาวัตรกรรมการเลือกตั้งและการออกเสียงประชามติ	1,2,3,4,5	1,2,3,4,5	1,2,3,4,5	1,2,3,4,5	1,2,3,4,5	1,2,3,4,5
3. โครงการผู้ปฏิบัติงานเลือกตั้งและการออกเสียงประชามติมืออาชีพ	1,2,3,4,5	1,2,3,4,5	1,2,3,4,5	1,2,3,4,5	1,2,3,4,5	1,2,3,4,5
4. โครงการเครือข่ายเพื่อพัฒนาประชาธิปไตยการเลือกตั้งและการออกเสียงประชามติ	1,2,3,4,5	1,2,3,4,5	1,2,3,4,5	1,2,3,4,5	1,2,3,4,5	1,2,3,4,5
5. โครงการเครือข่ายภาคีรัฐเอกชนและประชาสังคมเพื่อธรรมาภิบาลประชามติ	1,2,3,4,5	1,2,3,4,5	1,2,3,4,5	1,2,3,4,5	1,2,3,4,5	1,2,3,4,5
6. โครงการประชาสัมพันธ์เชิงรุก	1,2,3,4,5	1,2,3,4,5	1,2,3,4,5	1,2,3,4,5	1,2,3,4,5	1,2,3,4,5
7.โครงการจัดระบบฐานข้อมูลมติมีเดีย	1,2,3,4,5	1,2,3,4,5	1,2,3,4,5	1,2,3,4,5	1,2,3,4,5	1,2,3,4,5
8.โครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรเพื่อประชามติ	1,2,3,4,5	1,2,3,4,5	1,2,3,4,5	1,2,3,4,5	1,2,3,4,5	1,2,3,4,5

**1. ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาระบบและกระบวนการเลือกตั้ง การออกเสียงประชามติให้เป็นที่ยอมรับและเชื่อมั่น**

**1.1 กลยุทธ์ที่ 1.1 พัฒนาระบบและกระบวนการเลือกตั้ง การออกเสียงประชามติให้มีประสิทธิภาพ**

**1.1.1 วัตถุประสงค์**

1.1.1.1 เพื่อพัฒนาระบบ และกระบวนการเลือกตั้ง การออกเสียงประชามติ ให้มีประสิทธิภาพเป็นที่ยอมรับ

1.1.1.2 เพื่อนำนวัตกรรมมาใช้ในการเลือกตั้งและการออกเสียงประชามติ

**1.1.2 ตัวชี้วัด**

1.1.2.1 มีแผนปฏิบัติงาน 5 ปี ในการบริหารจัดการเลือกตั้งระดับชาติ ระดับท้องถิ่น และการออกเสียงประชามติ

1.1.2.2 มีแผนปฏิบัติการประจำปี ในการบริหารจัดการเลือกตั้งระดับชาติ ระดับท้องถิ่น และการออกเสียงประชามติ

1.1.2.3 มีการออกแบบระบบการเชื่อมโยงข้อมูลทะเบียนราษฎร และทะเบียนผู้มีสิทธิเลือกตั้ง

1.1.2.4 มีระบบฐานข้อมูลการเลือกตั้งและการออกเสียงประชามติ

1.1.2.5 มีแผนพัฒนานวัตกรรมเลือกตั้งและการออกเสียงประชามติ

## 1.2 กลยุทธ์ที่ 1.2 พัฒนาศักยภาพผู้ปฏิบัติงานเลือกตั้งและการออกเสียง ประชามติ ให้เป็นมืออาชีพ

### 1.2.1 วัตถุประสงค์

เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการเลือกตั้งมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับ กระบวนการเลือกตั้ง การออกเสียงประชามติ และสามารถปฏิบัติงานเป็นไปตามกฎหมายและระเบียบ ที่เกี่ยวข้อง

### 1.2.2 ตัวชี้วัด

1.2.2.1 ร้อยละของหน่วยเลือกตั้งที่ไม่มีเรื่องร้องคัดค้านเกี่ยวกับการ ปฏิบัติหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงานเลือกตั้งและการออกเสียงประชามติ ที่นำไปสู่การสั่งให้มีการเลือกตั้งใหม่ หรือเปลี่ยนแปลงผลการเลือกตั้ง

1.2.2.2 ระดับความรู้ ความเข้าใจของผู้ปฏิบัติงานเลือกตั้ง เกี่ยวกับการ ปฏิบัติงานเลือกตั้งและการออกเสียงประชามติ

## 1.3 กลยุทธ์ที่ 1.3 พัฒนาเครือข่าย ขยายความร่วมมือ และสร้างการยอมรับ กระบวนการเลือกตั้งและการออกเสียงประชามติ

### 1.3.1 วัตถุประสงค์

1.3.1.1 เพื่อให้ทุกภาคส่วนของสังคมยอมรับและเชื่อมั่นในกระบวนการ เลือกตั้งและการออกเสียงประชามติ

1.3.1.2 เพื่อให้ทุกภาคส่วนของสังคมเห็นความสำคัญและเข้าร่วม กิจกรรมส่งเสริมการเลือกตั้งและการออกเสียงประชามติ

### 1.3.2 ตัวชี้วัด

1.3.2.1 จำนวนเครือข่ายหรือหน่วยงานที่ให้ความร่วมมือ เข้ามา มี ส่วนร่วมในกระบวนการเลือกตั้งและการออกเสียงประชามติ

1.3.2.2 จำนวนโครงการหรือกิจกรรมที่ให้ความร่วมมือที่มีการดำเนินการ

1.3.2.3 ระดับความเชื่อมั่นของเครือข่ายหรือหน่วยงานที่เข้ามามี ส่วน ร่วมในกระบวนการเลือกตั้งและการออกเสียงประชามติ

1.3.2.4 จำนวนองค์กรหรือหน่วยงานที่มีความร่วมมือในการพัฒนา ประชาธิปไตยและการเลือกตั้งและการออกเสียงประชามติ

1.3.2.5 จำนวนโครงการหรือกิจกรรมขององค์กรความร่วมมือที่มีการ ดำเนินการในการพัฒนาประชาธิปไตยและการเลือกตั้งและการออกเสียงประชามติ

## 1.4 กลยุทธ์ที่ 1.4 การประชาสัมพันธ์การเลือกตั้ง การออกเสียงประชามติเชิงรุก และเสริมสร้างภาพลักษณ์องค์กร



6. โครงการส่งเสริมความเข้มแข็งและพัฒนาการมีส่วนร่วมทางการเมืองของประชาชน	1,2,3,4,5	1,2,3,4,5	1,2,3,4,5	1,2,3,4,5	1,2,3,4,5	1,2,3,4,5
7. โครงการส่งเสริมสตรีเยาวชนมีส่วนร่วมทางการเมือง	1,2,3,4,5	1,2,3,4,5	1,2,3,4,5	1,2,3,4,5	1,2,3,4,5	1,2,3,4,5
8. โครงการส่งเสริมเยาวชนมีส่วนร่วมทางการเมือง	1,2,3,4,5	1,2,3,4,5	1,2,3,4,5	1,2,3,4,5	1,2,3,4,5	1,2,3,4,5

## 2. ยุทธศาสตร์ที่ 2 เสริมสร้างวิถีประชาธิปไตยและการมีส่วนร่วมทางการเมืองของประชาชน

### 2.1 กลยุทธ์ที่ 2.1 เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

#### 2.1.1 วัตถุประสงค์

เพื่อให้ประชาชนกลุ่มเป้าหมายมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการเมืองและการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

#### 2.1.2 ตัวชี้วัด

2.1.2.1 มีแผนปฏิบัติงาน 5 ปี ในการพัฒนาประชาธิปไตยและการมีส่วนร่วมของประชาชน

2.1.2.2 มีแผนปฏิบัติการประจำปีในการพัฒนาประชาธิปไตยและการมีส่วนร่วมของประชาชน

2.1.2.3 จำนวนผู้เข้าร่วมโครงการหรือกิจกรรมเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจ

2.1.2.4 ร้อยละของจำนวนผู้เข้าร่วมโครงการหรือกิจกรรมที่มีความรู้ความเข้าใจเพิ่มขึ้น

### 2.2 กลยุทธ์ที่ 2.2 ส่งเสริมภาครัฐ เอกชนและประชาสังคมร่วมพัฒนาประชาธิปไตย การเลือกตั้งและการออกเสียงประชามติ

#### 2.2.1 วัตถุประสงค์

เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้หน่วยงานราชการ หน่วยงานของรัฐ รัฐวิสาหกิจหรือราชการส่วนท้องถิ่น ภาคเอกชนและองค์การเอกชน เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาประชาธิปไตยการเลือกตั้งและการออกเสียงประชามติ

#### 2.2.2 ตัวชี้วัด

2.2.2.1 จำนวนกลุ่มเป้าหมายจากภาคส่วนต่างๆ ที่เข้ามามีส่วนร่วมในโครงการหรือกิจกรรมพัฒนาประชาธิปไตย





**3. ยุทธศาสตร์ที่ 3 ส่งเสริมสนับสนุนพรรคการเมืองให้เป็นสถาบันทางการเมืองที่เข้มแข็งและยั่งยืน**

**3.1 กลยุทธ์ที่ 3.1 ส่งเสริมและสนับสนุนพรรคการเมืองให้เป็นสถาบันทางการเมืองอย่างยั่งยืน**

**3.1.1 วัตถุประสงค์**

เพื่อให้พรรคการเมืองมีความเข้มแข็ง ได้รับการยอมรับจากประชาชน ในฐานะสถาบันทางการเมืองอย่างยั่งยืน

**3.1.2 ตัวชี้วัด**

3.1.2.1 มีแผนส่งเสริมการพัฒนาพรรคการเมือง

3.1.2.2 ร้อยละของพรรคการเมืองและสาขาพรรคที่สามารถดำเนินกิจกรรมทางการเมืองได้อย่างต่อเนื่อง

3.1.2.3 ระดับความเชื่อมั่นของประชาชนต่อบทบาทพรรคการเมือง ในฐานะสถาบันทางการเมือง

3.1.2.4 ร้อยละของพรรคการเมืองที่เลิกสิ้นสภาพยุบ ลดลงทุกปี

3.1.2.5 ร้อยละของผู้เสียภาษีที่แสดงเจตนาบริจาคเงินภาษีเงินได้ บุคคลธรรมดาให้พรรคการเมืองเพิ่มขึ้น

**3.2 กลยุทธ์ที่ 3.2 ส่งเสริมและสนับสนุนการบริหารจัดการของพรรคการเมืองให้ดำเนินการภายใต้กรอบกฎหมาย**

**3.2.1 วัตถุประสงค์**

เพื่อให้พรรคการเมืองมีการบริหารจัดการเป็นไปตามที่กฎหมายกำหนด

**3.2.2 ตัวชี้วัด**

3.2.2.1 ร้อยละของพรรคการเมืองที่ดำเนินกิจกรรมทางการเมืองไม่เป็นไปตามที่กฎหมายกำหนดลดลง

3.2.2.2 ร้อยละของพรรคการเมืองที่ดำเนินกิจกรรมตามโครงการที่ได้รับการสนับสนุนจากกองทุนเพื่อการพัฒนาพรรคการเมือง

**3.3 กลยุทธ์ที่ 3.3 สร้างภาคีเครือข่ายการพัฒนาสถาบันพรรคการเมือง**

**3.3.1 วัตถุประสงค์**

เพื่อให้ประชาชนมีโอกาสและมีส่วนร่วมในการพัฒนาพรรคการเมืองสู่ความเป็นสถาบันทางการเมือง

**3.3.2 ตัวชี้วัด**



ด้านสืบสวนสอบสวนวินิจัย และผู้ ดำเนินคดีในศาล						
3. โครงการสร้างเครือข่ายการสืบสวน สอบสวน	1,2,3,4,5	1,2,3,4,5	1,2,3,4,5	1,2,3,4,5	1,2,3,4,5	1,2,3,4,5
4. โครงการพัฒนาระบบการข่าว	1,2,3,4,5	1,2,3,4,5	1,2,3,4,5	1,2,3,4,5	1,2,3,4,5	1,2,3,4,5

#### 4. ยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาระบบ และกระบวนการสืบสวนสอบสวนวินิจัย และการดำเนินคดีในศาลให้มีความน่าเชื่อถือและเป็นที่ยอมรับ

##### 4.1 กลยุทธ์ที่ 4.1 การสืบสวนสอบสวนวินิจัย และการดำเนินคดีในศาลเป็นระบบ ถูกต้องตามกฎหมาย

###### 4.1.1 วัตถุประสงค์

เพื่อพัฒนางานสืบสวนสอบสวนวินิจัย และการดำเนินคดีในศาลให้มีความน่าเชื่อถือและได้รับการยอมรับ

###### 4.1.2 ตัวชี้วัด

4.1.2.1 มีแผนปฏิบัติงานการสืบสวนสอบสวนวินิจัย และการดำเนินคดีในศาล

4.1.2.2 มีระบบฐานข้อมูลและระบบการกำกับงานสืบสวนสอบสวนวินิจัยและการดำเนินคดีในศาล

4.1.2.3 ร้อยละของสำนวนที่นำเสนอคณะกรรมการการเลือกตั้งวินิจัยเสร็จตามกรอบระยะเวลาที่กำหนด

4.1.2.4 ร้อยละของคำร้องที่ยื่นต่อศาลภายในระยะเวลาที่กำหนด

##### 4.2 กลยุทธ์ที่ 4.2 พัฒนาศักยภาพผู้ปฏิบัติงานสืบสวนสอบสวนวินิจัย และผู้ดำเนินคดีในศาล

###### 4.2.1 วัตถุประสงค์

เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานด้านสืบสวนสอบสวนวินิจัย และผู้ดำเนินคดีในศาล มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการสืบสวนสอบสวน และกระบวนการในการดำเนินคดีในศาล สามารถปฏิบัติงานเป็นไปตามกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง

###### 4.2.2 ตัวชี้วัด

4.2.2.1 ร้อยละของจำนวนสำนวนการสืบสวนสอบสวนวินิจัยที่เจ้าหน้าที่ดำเนินการเสร็จตามระยะเวลาที่กำหนด



การปฏิบัติงานของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง						
--	--	--	--	--	--	--

ตารางที่ 4-6 แนวทางการเสริมสร้างธรรมาภิบาลในสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง  
ตามยุทธศาสตร์ด้านพัฒนาระบบการบริหารจัดการองค์กรตามหลักธรรมาภิบาล (ต่อ)

แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม	หลักธรรมาภิบาล					
	นิติธรรม	คุณธรรม	มีส่วนร่วม	โปร่งใส	รับผิดชอบ	คุ้มค่า
11. โครงการพัฒนาปรับปรุงประสิทธิภาพระบบสนับสนุนการปฏิบัติงาน	1,2,3,4,5	1,2,3,4,5	1,2,3,4,5	1,2,3,4,5	1,2,3,4,5	1,2,3,4,5
12. โครงการพัฒนาฐานข้อมูลกลาง	1,2,3,4,5	1,2,3,4,5	1,2,3,4,5	1,2,3,4,5	1,2,3,4,5	1,2,3,4,5
13. โครงการบริหารจัดการเครื่องคอมพิวเตอร์แม่ข่ายและเครื่องคอมพิวเตอร์	1,2,3,4,5	1,2,3,4,5	1,2,3,4,5	1,2,3,4,5	1,2,3,4,5	1,2,3,4,5
14. โครงการความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ	1,2,3,4,5	1,2,3,4,5	1,2,3,4,5	1,2,3,4,5	1,2,3,4,5	1,2,3,4,5
15. โครงการจัดตั้งและพัฒนาระบบการให้บริการห้องสมุด	1,2,3,4,5	1,2,3,4,5	1,2,3,4,5	1,2,3,4,5	1,2,3,4,5	1,2,3,4,5
16. โครงการจัดตั้งศูนย์ข้อมูลหลักและพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการจัดเก็บข้อมูลและให้บริการสืบค้นข้อมูล	1,2,3,4,5	1,2,3,4,5	1,2,3,4,5	1,2,3,4,5	1,2,3,4,5	1,2,3,4,5
17. โครงการศึกษาวิจัยและพัฒนาวิชาการ	1,2,3,4,5	1,2,3,4,5	1,2,3,4,5	1,2,3,4,5	1,2,3,4,5	1,2,3,4,5
18. โครงการประชุมวิชาการ	1,2,3,4,5	1,2,3,4,5	1,2,3,4,5	1,2,3,4,5	1,2,3,4,5	1,2,3,4,5
19. โครงการผลิตและเผยแพร่เอกสารและผลงานวิชาการ	1,2,3,4,5	1,2,3,4,5	1,2,3,4,5	1,2,3,4,5	1,2,3,4,5	1,2,3,4,5
20. โครงการพัฒนากฎหมายและระเบียบ	1,2,3,4,5	1,2,3,4,5	1,2,3,4,5	1,2,3,4,5	1,2,3,4,5	1,2,3,4,5
21. โครงการเพิ่มประสิทธิภาพการบังคับใช้กฎหมาย	1,2,3,4,5	1,2,3,4,5	1,2,3,4,5	1,2,3,4,5	1,2,3,4,5	1,2,3,4,5

## 5. ยุทธศาสตร์ที่ 5 พัฒนาระบบการบริหารจัดการองค์กรตามหลักธรรมาภิบาล

### 5.1 กลยุทธ์ที่ 5.1 พัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคล

#### 5.1.1 วัตถุประสงค์

5.1.1.1 เพื่อปรับปรุงโครงสร้างองค์กรและกรอบอัตรากำลังของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งให้สอดคล้องกับเป้าหมายการดำเนินงานขององค์กร

5.1.1.2 เพื่อให้การสรรหาและบรรจุแต่งตั้งบุคลากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและได้บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถตรงตามตำแหน่งและกรอบอัตรากำลัง

5.1.1.3 เพื่อให้มีระบบการกำกับติดตามการปฏิบัติงานของบุคลากรแต่ละตำแหน่งอย่างมีประสิทธิภาพ

5.1.1.4 เพื่อให้มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างมีประสิทธิภาพ

5.1.1.5 เพื่อให้ระบบค่าตอบแทนและสวัสดิการเป็นไปอย่างเหมาะสม และสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

### 5.1.2 ตัวชี้วัด

5.1.2.1 มีแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล

5.1.2.2 มีแผนปฏิบัติการตามแผนยุทธศาสตร์

5.1.2.3 การปรับโครงสร้าง อัตรากำลัง หลังการประกาศใช้แผนยุทธศาสตร์สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง

5.1.2.4 ร้อยละของบุคลากรที่ดำรงตำแหน่งตรงตามกรอบอัตรากำลังของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งในแต่ละปีเพิ่มขึ้น

5.1.2.5 ร้อยละของบุคลากรที่ดำรงตำแหน่งตรงตามสายงานและมาตรฐานกำหนดตำแหน่งเพิ่มขึ้น

5.1.2.6 มีระบบการกำกับติดตามการปฏิบัติงานของบุคลากร อย่างน้อย 1 ระบบ

5.1.2.7 ร้อยละของเรื่องร้องเรียนเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลที่ลดลง

5.1.2.8 มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างน้อย 1 ระบบ

5.1.2.9 ร้อยละของเรื่องร้องเรียนเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานลดลง

5.1.2.10 ค่าตอบแทนและสวัสดิการของพนักงานไม่ต่ำกว่าข้าราชการองค์การอิสระอื่น

5.1.2.11 ระดับความพึงพอใจของบุคลากรต่อระบบค่าตอบแทนและสวัสดิการเพิ่มขึ้น

5.2 กลยุทธ์ที่ 5.2 พัฒนาและส่งเสริมบุคลากรให้มีความรู้ มีสมรรถนะ และเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้บุคลากรมีคุณธรรม จริยธรรม ซื่อสัตย์ สุจริต

### 5.2.1 วัตถุประสงค์

5.2.1.1 เพื่อเสริมสร้างความรู้ ทักษะและเพิ่มสมรรถนะของบุคลากร  
สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง

5.2.1.2 เพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้มีเอกลักษณ์ในเรื่องความ  
สุจริต และมีความเป็นกลางทางการเมือง รวมทั้งหล่อหลอมให้บุคลากรมีคุณลักษณะ ค่านิยม และ  
พฤติกรรมที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมขององค์กร

### 5.2.2 ตัวชี้วัด

5.2.2.1 มีแผนพัฒนาบุคลากรที่เหมาะสมและสอดคล้องกับ  
มาตรฐานกำหนดตำแหน่ง

5.2.2.2 มีจำนวนโครงการ หลักสูตรกิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อเสริมสร้าง  
ความรู้ความเข้าใจให้แก่บุคลากรทุกระดับ

5.2.2.3 ร้อยละของบุคลากรที่ผ่านการอบรมโครงการ หลักสูตรเพื่อ  
เพิ่มสมรรถนะในการปฏิบัติงาน

5.2.2.4 ร้อยละของบุคลากรที่ผ่านการอบรมมีความรู้เพิ่มขึ้น

5.2.2.5 ร้อยละของบุคลากรผู้เข้าร่วมกิจกรรมการเสริมสร้าง  
วัฒนธรรมองค์กร การพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม

5.2.2.6 ร้อยละของบุคลากรที่ฝ่าฝืนจริยธรรม หรือถูกลงโทษทาง  
วินัย หรือดำเนินคดีอาญาลดลง

## 5.3 กลยุทธ์ที่ 5.3 เสริมสร้างประสิทธิภาพด้านการบริหารจัดการองค์กร

### 5.3.1 วัตถุประสงค์

เพื่อเป็นองค์กรที่มีระบบบริหารจัดการงบประมาณ การบริหาร  
ทรัพยากร การคลังและการตรวจสอบที่มีความถูกต้อง

### 5.3.2 ตัวชี้วัด

5.3.2.1 ร้อยละของโครงการกิจกรรม ที่ดำเนินการแล้วเสร็จตามแผนปฏิบัติ  
การประจำปี

5.3.2.2 จำนวนเรื่อง คำสั่งที่มีการมอบอำนาจ

5.3.2.3 ร้อยละของเรื่องร้องเรียนที่เกี่ยวกับการทุจริตในการบริหาร  
จัดการองค์กรลดลง

5.3.2.4 ร้อยละของข้อทักท้วงที่ตรวจพบจากการตรวจสอบของ  
สำนักผู้ตรวจสอบภายในและสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินเกี่ยวกับการงบประมาณ การบริหาร  
ทรัพยากรการคลัง และการดำเนินโครงการของหน่วยงานลดลง

## 5.4 กลยุทธ์ที่ 5.4 พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการบริการข้อมูลข่าวสาร



#### 5.4.1 วัตถุประสงค์

เพื่อให้องค์กรสามารถนำระบบฐานข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ในการบริหารงานและการบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

#### 5.4.2 ตัวชี้วัด

5.4.2.1 จำนวนระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารตามแผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่ได้รับการพัฒนา

5.4.2.2 มีระบบสารสนเทศข้อมูลหลักที่เป็นมาตรฐานและสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้

5.4.2.3 มีการกำหนดชั้นความลับในการเข้าถึงข้อมูลเพื่อป้องกันการรั่วไหลและความมั่นคงของข้อมูล

5.4.2.4 มีคณะทำงานพัฒนาระบบสารสนเทศและการสื่อสาร

5.4.2.5 ร้อยละของจำนวนการใช้บริการผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่เพิ่มขึ้น

5.4.2.6 ระดับความพึงพอใจของผู้ใช้บริการสืบค้นข้อมูลผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

5.4.2.7 ระดับความสำเร็จในการเชื่อมโยงข้อมูลกับหน่วยงานต่างๆ

### 5.5 กลยุทธ์ที่ 5.5 ส่งเสริมการวิจัย พัฒนาและบริการวิชาการ

#### 5.5.1 วัตถุประสงค์

5.5.1.1 เพื่อนำเอาผลงานวิชาการและวิจัยไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนางานประจำและการพัฒนาองค์ความรู้

5.5.1.2 เพื่อส่งเสริมการบริการวิชาการทั้งบุคลากรในหน่วยงานและบุคคลทั่วไป

5.5.1.3 เพื่อส่งเสริมให้มีการศึกษาวิจัยในการพัฒนากฎหมายและระเบียบรวมทั้งให้มีระบบสืบค้นข้อมูลและหลักฐานอ้างอิงที่ทันสมัยเป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงาน

#### 5.5.2 ตัวชี้วัด

5.5.2.1 จำนวนงานวิชาการและงานวิจัยที่ได้มีการดำเนินการ

5.5.2.2 ร้อยละของข้อเสนอของผลงานวิชาการหรืองานวิจัยที่ได้ถูกนำมาใช้ในการพัฒนางาน

5.5.2.3 ร้อยละของงานวิชาการและงานวิจัยที่ดำเนินการแล้วเสร็จและมีการพิมพ์เผยแพร่เป็นรูปเล่ม และในระบบห้องสมุดอิเล็กทรอนิกส์สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง

5.5.2.4 ร้อยละของจำนวนครั้งที่มีการพิมพ์ผลงานวิชาการหรืองานวิจัยจากห้องสมุดฯและร้อยละของจำนวนการสืบค้นผลงานวิชาการหรืองานวิจัยผ่านระบบห้องสมุดอิเล็กทรอนิกส์ ที่เพิ่มขึ้นในแต่ละปี

5.5.2.5 มีการจัดทำเผยแพร่วารสารทางวิชาการที่ได้มาตรฐาน

5.5.2.6 จำนวนครั้งของการจัดกิจกรรมหรือการประชุมทางวิชาการที่ตอบสนองต่อความต้องการพัฒนาบุคลากรและองค์กร

5.5.2.7 ร้อยละของระดับความพึงพอใจของผู้ใช้บริการทางวิชาการ

5.5.2.8 มีศูนย์ข้อมูล และระบบสืบค้นกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง

5.5.2.9 จำนวนกฎหมายและระเบียบที่มีการศึกษาเพื่อปรับปรุงและแก้ไข

## 5.6 กลยุทธ์ที่ 5.6 พัฒนาประสิทธิภาพการบังคับใช้กฎหมายและการดำเนินคดีในศาล

### 5.6.1 วัตถุประสงค์

เพื่อเสริมสร้างความร่วมมือระหว่างองค์กรในการบังคับใช้กฎหมายให้เกิดประสิทธิภาพ

### 5.6.2 ตัวชี้วัด

5.6.2.1 จำนวนหน่วยงานองค์กรที่มีความร่วมมือในการบังคับใช้กฎหมาย

5.6.2.2 จำนวนกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานองค์กรในการบังคับใช้กฎหมาย

5.6.2.3 จำนวนหลักสูตรที่เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักกฎหมายการเลือกตั้งทุกระดับให้แก่หน่วยงาน องค์กรที่มีความร่วมมือในการบังคับใช้กฎหมายกับสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง

5.6.2.4 ร้อยละของบุคลากรผู้ปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวกับการจัดทำคำวินิจฉัยและการดำเนินคดีในศาลที่ได้รับการอบรม

**การบริหารงานในสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง ตามแผนยุทธศาสตร์โดยยึดหลักธรรมาภิบาล สรุปได้ ดังนี้**

1. การบริการโดยใช้หลักนิติธรรม คือ การบริหารของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งตามแผนยุทธศาสตร์ 5 ยุทธศาสตร์ โดยยึดระเบียบ กฎหมาย ข้อบังคับ และมติต่างๆ ให้เป็นที่ยอมรับของพนักงานและสังคม และส่งเสริม ให้พนักงานทุกคนปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ มติของคณะกรรมการการเลือกตั้ง และแนวปฏิบัติของทางราชการ โดยถือว่าเป็นการบริหารภายใต้กฎหมาย มิใช่ตามอำเภอใจหรืออำนาจของตัวบุคคล

**2. การบริหารโดยใช้หลักคุณธรรม** คือ การบริหารงานของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งตามแผนยุทธศาสตร์ 5 ยุทธศาสตร์โดยการยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม การส่งเสริมให้พนักงานนำหลักคุณธรรมจริยธรรมมาใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ การส่งเสริมให้พนักงานพัฒนาตนเอง มีความซื่อสัตย์ จริงใจ อุดหนุน มีระเบียบวินัย จนเป็นตัวอย่างที่ดีของเพื่อนร่วมงานและสังคม

**3. การบริหารโดยให้หลักความโปร่งใส** คือ การบริหารงานของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งตามแผนยุทธศาสตร์ 5 ยุทธศาสตร์ โดยการสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันระหว่างผู้บริหารพนักงานและประชาชนทั่วไป บริหารงานทุกฝ่ายให้มีความโปร่งใส การเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์อย่างตรงไปตรงมา ทำให้พนักงานและประชาชนสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้อย่างสะดวกและมีกระบวนการตรวจสอบที่ถูกต้องและชัดเจน

**4. การบริหารโดยให้หลักความมีส่วนร่วม** คือ การบริหารงานของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง ตามแผนยุทธศาสตร์ 5 ยุทธศาสตร์ โดยเปิดโอกาสและส่งเสริมให้พนักงานและประชาชนมีส่วนร่วมรับรู้เพื่อแสดงความคิดเห็นตัดสินใจแก้ปัญหา รวมถึงการดำเนินงานต่างๆ ของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง

**5. การบริหารโดยใช้หลักความรับผิดชอบ** คือ การบริหารงานของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง ตามแผนยุทธศาสตร์ 5 ยุทธศาสตร์ โดยตระหนักในสิทธิหน้าที่ของตนเองมีความสำนึกรับผิดชอบต่อส่วนรวม กระตือรือร้นในการทำงานและแก้ปัญหาของสำนักงาน เคารพในความคิดเห็นที่แตกต่าง และคำนึงถึงประโยชน์ของส่วนรวม

**6. การบริหารโดยให้หลักความคุ้มค่า** คือ การบริหารงานของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง ตามแผนยุทธศาสตร์ 5 ยุทธศาสตร์ โดยรณรงค์ให้พนักงานมีความประหยัดใช้ของอย่างคุ้มค่า มีการทำงานที่รวดเร็ว มีคุณภาพ มีประสิทธิภาพ และประหยัด

สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง เป็นอีกหน่วยงานหนึ่งที่มีความจำเป็นอย่างยิ่งในการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงานเพื่อความคล่องตัว สะดวกรวดเร็วอย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยเหตุนี้ผู้บริหารจึงต้องนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารให้มีความเข้มแข็ง โปร่งใส ตรวจสอบได้และเป็นที่ยอมรับของสังคมอันเป็นแนวทางของการไม่นำมาซึ่งการเสื่อมเสียชื่อเสียง การคอร์รัปชัน การทุจริตในหน้าที่ที่จะก่อให้เกิดความเสียหายแก่องค์กร ดังนั้น การนำหลักธรรมาภิบาล ได้แก่ หลักคุณธรรม หลักนิติธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่าดังกล่าวมาใช้ จึงนำมาซึ่งการบริหารงานของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง ภายใต้อาณัติความเชื่อมั่นของภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชน เป็นเครื่องมือการบริหารที่มีประสิทธิภาพและเป็นการสร้างเสริมศักยภาพของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งอย่างมั่นคงสืบต่อไป

## การวิเคราะห์แนวทางการเสริมสร้างธรรมาภิบาล

การบริหารงานสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง ตามหลักธรรมาภิบาล พบว่า สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง มีแนวทางในการบริหารงานโดยเริ่มต้นด้วยการจัดให้มีการประชุมสัมมนาเพื่อวางกรอบหรือทิศทางในการปฏิบัติงาน การบูรณาการงานที่จะต้องปฏิบัติร่วมกัน ตลอดจนการจัดทำแผนงาน งานโครงการ กิจกรรม ตามแผนยุทธศาสตร์ การกำหนดขั้นตอน วัตถุประสงค์ และแนวทางการปฏิบัติที่ต้องดำเนินการตามกฎหมาย ระเบียบ ประกาศ ข้อบังคับและมติของคณะกรรมการการเลือกตั้ง

สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง ได้มีการบริหารงานในภาพรวมคือ การร่วมมือกันของทุกภาคส่วนในสังคมคือ สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง ส่วนราชการต่างๆ ทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค รัฐวิสาหกิจ เอกชน และประชาชนเพื่อจัดให้มีการเลือกตั้งหรือการสรรหาสมาชิกสภาผู้แทนราษฎร สมาชิกวุฒิสภา สมาชิกสภาท้องถิ่นหรือผู้บริหารท้องถิ่นการออกเสียงประชามติ การให้ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาการเมืองและการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข การส่งเสริมให้พรรคการเมืองมีความเข้มแข็งได้รับการยอมรับจากประชาชนตลอดจนพัฒนากระบวนการสืบสวนสอบสวนและวินิจฉัยให้มีความน่าเชื่อถือและเป็นที่ยอมรับซึ่งสอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2554:13-14) ให้ความหมายของคำว่า “ธรรมาภิบาล” หมายถึงการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี เป็นแนวทางสำคัญในการจัดระเบียบให้สังคมทั้งภาครัฐ ภาคธุรกิจเอกชน และภาคประชาชน ซึ่งครอบคลุมถึงฝ่ายวิชาการ ฝ่ายปฏิบัติการ ฝ่ายกิจการและฝ่ายธุรกิจ สามข้ออยู่ร่วมกันอย่างสงบสุข มีความรู้รักสามัคคีและร่วมกันเป็นพลัง ก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืนและเป็นส่วนเสริมความเข้มแข็งหรือสร้างภูมิคุ้มกันแก่ประเทศเพื่อบรรเทาป้องกัน หรือแก้ไขเยียวยาภาวะวิกฤต ที่หากจะมีมาในอนาคต เพราะสังคมจะรู้สึกถึงความยุติธรรม ความโปร่งใสและความมีส่วนร่วม อันเป็นคุณลักษณะสำคัญของศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ และการปกครองแบบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข สอดคล้องกับความเป็นไทยในรัฐธรรมนูญและกระแสโลกยุคปัจจุบัน ดังนี้

### 1. ด้านนิติธรรม

สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง รับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากส่วนงานต่างๆในสำนักงาน ส่วนราชการที่มีส่วนร่วมในการจัดการเลือกตั้งและผู้ปฏิบัติหน้าที่ในการจัดการเลือกตั้ง จากนั้นได้มีการจัดประชุมในองค์กร เพื่อหาแนวทางในการปฏิบัติงานร่วมกันจัดทำระเบียบประกาศ หรือคำสั่งต่างๆตามอำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบ

สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง ได้มีการทบทวน ปรับปรุง ระเบียบ ประกาศ หรือคำสั่งต่างๆ ให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงานในปัจจุบัน และได้ปรับเปลี่ยนโครงสร้างสายงานการปฏิบัติงานภายในองค์กร ให้สอดคล้องกับอำนาจหน้าที่ รวมถึงได้สอดแทรกหลักคุณธรรม

จรรยาบรรณให้พนักงานตระหนักในคุณธรรมและจริยธรรมมีความซื่อสัตย์ สุจริต ขยัน อดทน เมื่อพนักงานได้ทราบถึงขอบเขตหน้าที่การปฏิบัติงานก็จะไม่เกิดความซ้ำซ้อนในการปฏิบัติงาน

สอดคล้องกับแนวคิดของ ธงชัย สันติวงษ์ ให้ความหมายว่าการจัดการหมายถึง การกำหนดโครงสร้างอำนาจหน้าที่ การแบ่งส่วนงาน และการจัดสายงานเพื่อใช้การปฏิบัติงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์การจัดองค์กรเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับการจัดระเบียบหน้าที่งานต่างๆ ภายในองค์กร การจัดองค์กรเป็นเรื่องที่ต่อเนื่อง และเป็นเหตุเป็นผลโดยตรงจากแผนงานที่กำหนดไว้ ช่วยให้ปฏิบัติงานทราบถึงขอบเขตของงาน จัดวางช่องทางเพื่อการติดต่อสื่อสารและการตัดสินใจ ป้องกันการทำงานซ้ำซ้อน และขจัดความขัดแย้งในหน้าที่การงาน

ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2557 เป็นปีที่มีการเลือกตั้งในระดับชาติทั้งการเลือกตั้งสมาชิกสภาผู้แทนราษฎรและการเลือกตั้งสมาชิกวุฒิสภา เมื่อได้มีพระราชกฤษฎีกายกสภาผู้แทนราษฎร ให้มีการเลือกตั้งสมาชิกผู้แทนราษฎร เป็นการเลือกตั้งทั่วไปในวันอาทิตย์ที่ 2 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2557 สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งได้เตรียมความพร้อมในการเลือกตั้งสมาชิกสภาผู้แทนราษฎรโดยก่อนหน้านี้นี้ในปี พ.ศ. 2556 ได้แก้ไขเพิ่มเติมระเบียบคณะกรรมการการเลือกตั้งว่าด้วยการเลือกตั้งสมาชิกสภาผู้แทนราษฎร (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2556 เพื่อแก้ไขแบบพิมพ์บันทึกการให้ถ้อยคำของผู้สมัครรับเลือกตั้งสมาชิกสภาผู้แทนราษฎร ให้มีความเหมาะสมยิ่งขึ้น และได้มีการจัดทำระเบียบเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน ดังนี้

ระเบียบคณะกรรมการการเลือกตั้งว่าด้วยการเลือกตั้งสมาชิกสภาผู้แทนราษฎร (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2557 เพื่อให้การเลือกตั้งสมาชิกสภาผู้แทนราษฎรเป็นไปด้วยความถูกต้องเรียบร้อย และสอดคล้องกับสถานการณ์การเลือกตั้งในขณะนั้น

ระเบียบคณะกรรมการการเลือกตั้งว่าด้วยการเลือกตั้งสมาชิกสภาผู้แทนราษฎร (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2557 ได้หาทางแก้ไขปัญหาการรับสมัครอันเนื่องมาจากความขัดแย้งทางการเมือง และการขัดขวางมิให้มีการเลือกตั้งในหลายพื้นที่

ระเบียบคณะกรรมการการเลือกตั้งว่าด้วยข้อห้ามในการหาเสียงเลือกตั้งสมาชิกสภาผู้แทนราษฎร ณ ที่เลือกตั้งกลางในวันลงคะแนนเลือกตั้งก่อนวันเลือกตั้ง พ.ศ. 2557 เพื่อควบคุมการหาเสียงเลือกตั้ง

ระเบียบคณะกรรมการการเลือกตั้งว่าด้วยการหาเสียง ข้อความปฏิบัติ และข้อห้ามมิให้ปฏิบัติในส่วนที่เกี่ยวกับการเลือกตั้งสมาชิกวุฒิสภา และการดำเนินการใดๆ ของผู้สมัครรับเลือกตั้งและผู้มีสิทธิเลือกตั้ง (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2557 โดยเพิ่มเติมข้อควรปฏิบัติ โดยมีบังคับรณาสถาบันพระมหากษัตริย์มาเกี่ยวข้องกับการหาเสียงเลือกตั้งของผู้สมัคร

ระเบียบคณะกรรมการการเลือกตั้งว่าด้วยการเลือกตั้งสมาชิกสภาท้องถิ่นหรือผู้บริหารท้องถิ่น (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2556 โดยเพิ่มเติมเหตุจำเป็นเพียงพองจะไม่ไปใช้สิทธิเลือกตั้ง อาทิ เช่น มีกิจธุระจำเป็นเร่งด่วนที่ต้องเดินทางไปยังท้องถิ่นอื่น

ระเบียบคณะกรรมการการเลือกตั้งว่าด้วยการเลือกตั้งสมาชิกสภาท้องถิ่นหรือผู้บริหารท้องถิ่น (ฉบับที่ 6) พ.ศ. 2556 โดยให้ใช้แบบพิมพ์บันทึกการให้ถ้อยคำของผู้สมัครรับเลือกตั้งสมาชิกสภาท้องถิ่นหรือผู้บริหารท้องถิ่นแบบใหม่ให้เกิดความชัดเจนยิ่งขึ้น

ระเบียบคณะกรรมการการเลือกตั้งว่าด้วยระเบียบประชุมกรรมการ อนุกรรมการ หรือผู้ทำงาน พ.ศ. 2557 ให้มีความเหมาะสมและมีความสอดคล้องกับสภาวการณ์ในปัจจุบัน

ระเบียบคณะกรรมการการเลือกตั้ง ว่าด้วยการมีและใช้สื่อเกราะป้องกันกระสุนและสะเก็ดระเบิด พ.ศ. 2557 และระเบียบคณะกรรมการการเลือกตั้งว่าด้วยการมีและใช้รถยนต์หุ้มเกราะป้องกันกระสุน พ.ศ. 2557 เพื่อสร้างหลักประกันความปลอดภัยให้แก่พนักงานผู้ปฏิบัติหน้าที่ในพื้นที่เสี่ยงภัย

ระเบียบคณะกรรมการการเลือกตั้งว่าด้วยการออกเสียงประชามติ พ.ศ. 2556 ขึ้นใหม่ทั้งฉบับเพื่อสอดคล้องกับรัฐธรรมนูญพุทธศักราช 2550 และเพื่อเตรียมความพร้อมในการออกเสียงประชามติ ซึ่งอาจเกิดขึ้นได้

## 2. ด้านคุณธรรม

สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง มีความเป็นธรรม ไม่มีการเลือกปฏิบัติ มีระบบรับเรื่องราวร้องทุกข์ พนักงานทุกคนหรือประชาชนสามารถเข้าถึงบริการให้ข้อมูลข่าวสาร ที่เท่าเทียมกัน

สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง ได้ยึดมั่นในการบริหารงานโดยยึดหลักคุณธรรม จริยธรรม อุดมการณ์ในความถูกต้องดีงาม โดยรณรงค์เพื่อสร้างค่านิยมที่ดีงามให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์กร ถือปฏิบัติ ให้มีความซื่อสัตย์ สุจริต เสียสละ อุดหนุน ขยันหมั่นเพียร มีระเบียบวินัยในการปฏิบัติงาน และเป็นแบบอย่างที่ดีแก่องค์กร และสังคม กรณีที่ผู้ปฏิบัติงานได้ประพฤติตนดี มีคุณธรรม ผู้บริหารได้ยกย่องส่งเสริมให้กำลังใจ และในทางกลับกัน ถ้าประพฤติผิด ก็จะต้องกล่าวตักเตือนหรือลงโทษตามระเบียบ สอดคล้องกับเฟลโต ที่ให้แนวคิดว่าคุณธรรมเป็นการสังเกตเห็นหรือหยั่งรู้อะไรควรหรือไม่ควรประพฤติ การรู้จักประมาณ มีความสำนึกควบคุมให้อยู่ในขอบเขตจริยธรรม ไม่ถูกก้าวร้าวสิทธิอันชอบธรรมของผู้อื่น มีความยุติธรรม

สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง ได้จัดให้มีการรับฟังความคิดเห็น โดยการจัดประชุมคณะกรรมการข้อมูลข่าวสาร การจัดประชุมสัมมนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การให้บริการของสำนักงาน และการให้บริการที่ยุติธรรม (นายสุเทพ พรหมวาส สัมภาษณ์ 1 เมษายน 2558) (นายอิสระ เสียงเพราะดี สัมภาษณ์ 1 เมษายน 2558) (นายวิเชียร ปันวงศ์ สัมภาษณ์ 2 เมษายน 2558) (นายวิจิตร ธัญชยะกุล สัมภาษณ์ 5 เมษายน 2558)

## 3. ด้านการมีส่วนร่วม

สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง มีนโยบายส่งเสริมให้ประชาชนทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานในการจัดให้มีการเลือกตั้งหรือจัดให้มีการออกเสียงประชามติ โดยร่วมเป็นกรรมการประจำหน่วยเลือกตั้ง เป็นคณะกรรมการประจำเขตเลือกตั้ง เพื่อปฏิบัติหน้าที่ในการจัดการเลือกตั้ง ทุกขั้นตอนตามที่กฎหมายหรือระเบียบกำหนดไว้ ซึ่งการดำเนินการจัดการเลือกตั้งแต่ละครั้งจะมีประชาชนเข้ามาร่วมเป็นกรรมการไม่น้อยกว่าหนึ่งล้านคน ในการดำเนินดังกล่าว สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งจะให้ความสนใจในเรื่องแผนงานหรือแผนปฏิบัติการให้ผู้ปฏิบัติที่มีหน้าที่รับผิดชอบสามารถเข้าใจในแผนงาน รวมถึงให้ผู้ปฏิบัติงานร่วมวางแผน จัดทำกลยุทธ์เพื่อให้งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ผู้บริหารยอมรับฟังความเห็นของผู้ร่วมงาน เนื่องจากการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม นั้นถือเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารงาน ที่เพิ่มความพึงพอใจและเป็นการจูงใจของผู้ร่วมงาน เสมือนผู้ร่วมงานเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ผู้ปฏิบัติงานจะปฏิบัติงานตามแผนที่ตนเองได้ร่วมกันวางไว้ให้ เป็นไปตามเป้าหมาย จะทำให้งานมีคุณภาพและประสิทธิภาพ กระบวนการทำงานเป็นระบบ สอดคล้องกับแนวคิด อิทธิ โสหาชะละการบริหารแบบมีส่วนร่วม หมายความว่า การที่ผู้บริหารหรือผู้นำได้เปิดโอกาส หรือ ให้ออกาสผู้ใต้บังคับบัญชาได้เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจใน เรื่องบางประการขององค์การที่ผู้บริหารได้พิจารณา แล้วว่า จะช่วยให้เกิดประโยชน์แก่องค์การมากกว่าที่ผู้บริหารจะตัดสินใจเพียงคนเดียว อีกทั้งยังเป็นการทำให้ช่องว่างระหว่างผู้บริหารกับพนักงานในองค์การลดน้อยลง

พระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยคณะกรรมการการเลือกตั้ง พ.ศ.2550 ได้กำหนดอำนาจหน้าที่คณะกรรมการการเลือกตั้ง ตามมาตรา 10(14) ส่งเสริมและสนับสนุนหรือประสานงานกับหน่วยราชการ หน่วยงานของรัฐ รัฐวิสาหกิจ หรือราชการท้องถิ่น หรือสนับสนุนองค์การเอกชนในการให้การศึกษาแก่ประชาชนเกี่ยวกับการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข การส่งเสริมการมีส่วนร่วมทางการเมืองของประชาชนและการช่วยเหลือในการตรวจสอบการเลือกตั้ง โดยสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง แสวงหาความร่วมมือในการดำเนินงานร่วมกับหน่วยงานอื่นๆ ดังนี้

**ลงนามบันทึกข้อตกลงความร่วมมือกับกระทรวงศึกษาธิการ เพื่อสร้างพลเมืองดีวิถีประชาธิปไตย**

ซึ่งลงนามบันทึกข้อตกลงความร่วมมือในการส่งเสริมพัฒนาเด็กและเยาวชนให้เป็นพลเมืองดีวิถีประชาธิปไตยระหว่างกระทรวงศึกษาธิการกับคณะกรรมการการเลือกตั้ง เมื่อวันที่ 19 สิงหาคม 2557

**ลงนามบันทึกข้อตกลงความร่วมมือกับสำนักงานอัยการสูงสุดในการให้ความรู้และสนับสนุนให้ความช่วยเหลือด้านกฎหมายแก่ประชาชน**

ซึ่งลงนามบันทึกข้อตกลงความร่วมมือในการดำเนินกิจกรรมให้ความรู้และสนับสนุนให้ความช่วยเหลือด้านกฎหมายแก่ประชาชนระหว่างสำนักอัยการสูงสุดกับคณะกรรมการการเลือกตั้ง เมื่อวันที่ 25 กันยายน 2557

**ลงนามบันทึกข้อตกลงความร่วมมือกับสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยในการจัดตั้งศูนย์ส่งเสริมพัฒนาประชาธิปไตยและการเลือกตั้งตำบล (ศส.ปชต.)**

ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งได้ร่วมมือกับสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จัดตั้งศูนย์ส่งเสริมพัฒนาประชาธิปไตยและการเลือกตั้งตำบลโดยมีพิธีลงนามบันทึกข้อตกลงความร่วมมือ เมื่อวันที่ 9 มีนาคม 2557 เพื่อเป็นศูนย์รวมใจของประชาชนทุกคนในการทำกิจกรรมส่งเสริมและพัฒนาประชาธิปไตยในตำบล

สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง เปิดโอกาสให้ทุกส่วนงาน ทุกคน เข้ามามีส่วนร่วมในการรับรู้ เรียนรู้ ทำความเข้าใจร่วมกัน แสดงทัศนะ ร่วมเสนอปัญหาในประเด็นที่เกี่ยวข้องร่วมกัน คิดหาแนวทางแก้ไขปัญหาในกระบวนการตัดสินใจ และร่วมกระบวนการพัฒนาร่วมกัน (นายวิเชียร ปันวงศ์ สัมภาษณ์ 2 เมษายน 2558) (นายสุเทพ พรหมวาส สัมภาษณ์ 1 เมษายน 2558) (นายอิสระ เสียงเพราะดี สัมภาษณ์ 1 เมษายน 2558) (นายชนาธิป บุญยเกตุ สัมภาษณ์ 4 เมษายน 2558) (นายวิจิตร ธัญชยะกุล สัมภาษณ์ 5 เมษายน 2558) (นายเมธา ศิละพันธ์ สัมภาษณ์ 2 เมษายน 2558)

#### 4. ด้านความโปร่งใส

สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง ได้ส่งเสริมให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน ในการเลือกตั้งสมาชิกผู้แทนราษฎรสมาชิกวุฒิสภา สมาชิกสภาท้องถิ่นหรือผู้บริหารท้องถิ่นรวมทั้งการจัดให้มีการออกเสียงประชามติ เพื่อปฏิบัติหน้าที่ในการจัดการเลือกตั้งทุกขั้นตอนตามที่กฎหมายกำหนดไว้ เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารอย่างตรงไปตรงมา และตรวจสอบความถูกต้องได้ตลอดเวลา สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง ได้สร้างเครือข่ายการประชาสัมพันธ์มีรายงานผลการดำเนินงานเปิดเผยต่อผู้ที่เกี่ยวข้องให้ทราบ มีหน่วยงานและระบบกลไกการตรวจสอบที่ชัดเจนและโปร่งใสบุคลากรทราบถึงขั้นตอนการทำงานที่จะต้องติดต่อกับหน่วยงานใด ประสานงานกับหน่วยงานไหนและบุคคลภายนอกสามารถเข้าถึงข้อมูลได้ตลอดเวลา เนื่องจากผู้บริหารทราบว่าการติดต่อสื่อสารกับผู้ปฏิบัติงาน และบุคคลภายนอกรวมถึงการรับทราบข้อมูลทั้งภายในและภายนอกองค์กร เป็นกระบวนการบริหารงานอย่างหนึ่งที่จะเกิดคุณภาพ และประสิทธิภาพของงาน ถือเป็นภารกิจอย่างหนึ่งของผู้บริหาร สอดคล้องกับแนวคิดของ ธวัช ภูษิต โภยไคย ที่กล่าวว่า ความโปร่งใสเป็นหัวใจ ที่จะทำให้การดำเนินงานต่างๆ มีความชอบธรรมและเป็นประโยชน์กับทุกฝ่าย ไม่มีการปิดบังปิดเบือน หรือเอาประโยชน์ส่วนตน เพราะให้ความสำคัญกับความโปร่งใสภายในองค์กรเป็นสำคัญก่อน แล้วจึงให้องค์กรภายนอกเป็นผู้ตรวจสอบในเวลาต่อมาและ



สอดคล้องกับแนวคิดของจากรูวรรณ เมณฑกา ได้ให้ความหมายว่าการดำเนินการของรัฐ ดำเนินการอย่างโปร่งใสคือการที่สาธารณชนมีโอกาสรับรู้นโยบายด้านต่างๆของรัฐบาล และมีความมั่นใจว่ารัฐบาลมีความตั้งใจจริงในการดำเนินการตามนโยบายนั้นและของ มন্ত্রী กนกาวรี ที่ได้กล่าวถึงหลักความโปร่งใส (Transparency) ว่าเป็นการปรับปรุงกลไกการทำงานขององค์กรให้มีความโปร่งใสเปิดเผยข้อมูล ข่าวสารและมีกระบวนการให้ประชาชนเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร และตรวจสอบความถูกต้องได้ ซึ่งบัญญัติไว้ในรัฐธรรมนูญที่สอดคล้องกับหลักการของรัฐธรรมนูญ และแนวคิดของ ฐวัส ภูษิตโภคย ได้กล่าวว่าความโปร่งใสเป็นหัวใจของการดำเนินธุรกิจ ความโปร่งใสจะเกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ และได้ผลก็ต้องมีระบบ ธรรมภิบาล หรือการกำกับดูแลที่ดี โดยมีคณะกรรมการตรวจสอบเป็นผู้รับผิดชอบและมีหน่วยงานตรวจสอบภายใน เป็นเครื่องมือดำเนินการ ความโปร่งใสเป็นหัวใจที่จะทำให้การดำเนินธุรกิจมีความชอบธรรม และเป็นประโยชน์ต่อทุกฝ่าย ไม่มีการปิดซ่อนเร้น อย่างไรก็ตามความโปร่งใสจะเกิดขึ้นไม่เพียงแต่จะมีระบบการกำกับดูแลที่ดี และมีผู้บริหารที่สุจริต มีคุณธรรมเท่านั้น ผู้เกี่ยวข้องทั้งกิจการก็เป็นส่วนสำคัญที่จะต้องมีความรู้ในเรื่องของความโปร่งใส

สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง จะทำการสำรวจปัญหาของทุกด้านกิจการ เปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ ในบทบาทหน้าที่ที่รับผิดชอบ ให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย มีการชี้วัด มีการติดตามประเมินผลการดำเนินงาน ตามตัวชี้วัดอย่างชัดเจน จริงจัง (นายธนิต ศรีประเทศ สัมภาษณ์ 1 เมษายน 2558) (นายวิเชียร ปันวงศ์ สัมภาษณ์ 2 เมษายน 2558) (นายวิจิตร ธนัชชยะกุล สัมภาษณ์ 4 เมษายน 2558) (นายอิสระ เสียงเพราะดี สัมภาษณ์ 1 เมษายน 2558) (นายอนุชิต ประสาททอง สัมภาษณ์ 3 เมษายน 2558) (นายไพบูรณ์ เหล็กพรหม สัมภาษณ์ 10 เมษายน 2558) (นายบุญเกียรติ รักษาดีเจริญ สัมภาษณ์ 1 เมษายน 2558) (นายเฉลิมพล ชัยกิตติภรณ์ สัมภาษณ์ 5 เมษายน 2558)

## 5. ด้านความรับผิดชอบ

สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง มีความตระหนักในหน้าที่ความรับผิดชอบต่อสังคมและประเทศชาติ มีความมุ่งมั่นและยึดถือในค่านิยมขององค์กรในการบรรลุภาพอนาคตภายใต้กรอบวิสัยทัศน์ขององค์กรที่ว่า พนักงานขององค์กรและบุคคลที่เกี่ยวข้อง พึงต้องได้รับการพัฒนาและส่งเสริมให้มีการปฏิบัติและแสดงออกอย่างชัดเจนว่าองค์กรยึดหลักธรรมาภิบาล ผู้ปฏิบัติงานยึดหลักสุจริต โปร่งใส และเที่ยงธรรมรู้จักสามัคคีและภักดีต่อองค์กร

สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง มีความตระหนักในหน้าที่และความรับผิดชอบ มีการกำหนดความรับผิดชอบที่ชัดเจน มีการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กร เป็นกระบวนการพิจารณาการดำเนินงานในกิจกรรมต่างๆภายในองค์กรว่าจะบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ตั้งไว้หรือไม่ และนำผลการประเมินมาปรับปรุงแก้ไขมาพัฒนาเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจขององค์กร การประเมินผลและตรวจสอบการทำงาน ให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน

อย่างเปิดเผย ทำให้ผู้ปฏิบัติทราบว่าจะต้องถูกประเมินในเรื่องใด เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงให้มีคุณภาพ และประสิทธิภาพ เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จในการทำงานตามเป้าหมาย สอดคล้องกับแคลเพลนและนอร์ตัน (Robert S.Kaplan, and David P.Norton) ที่เสนอแนวคิดในเรื่องของการประเมินองค์กรว่า แทนที่องค์กรจะพิจารณาเฉพาะดัชนีชี้วัดทางการเงินอย่างเดียว เนื่องจากการประเมินได้เพียงแต่ปัจจัยภายในองค์กร ไม่สามารถประเมินปัจจัยภายนอกองค์กรได้ ดังนั้นการประเมินควรให้ความสำคัญต่อดัชนีชี้วัด ในมุมมองด้านอื่นๆ ด้วย

สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง ส่งเสริมให้พนักงานรัฐจากรับผิดชอบในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ ไม่เกี่ยงงานไม่ทิ้งงาน รวมถึงเมื่อปฏิบัติงานผิดพลาดแล้วต้องกล้ารับผิดชอบ แล้วนำความผิดพลาดมาเป็นบทเรียนเพื่อปรับปรุงตนเอง รวมถึงให้ตระถึงความเสียหายอันอาจเกิดขึ้นจากการปฏิบัติผิดพลาดด้วย ปุจฉิตสำนึกให้พนักงานทุกระดับมีความมุ่งมั่นยึดมั่นต่อองค์กร ปฏิบัติงานด้วยความขยันขันแข็ง ซื่อสัตย์ ประหยัด อดทน (นายอิสระ เสียงเพราะดี สัมภาษณ์ 1 เมษายน 2558) (นายวิเชียร ปันวงศ์ สัมภาษณ์ 2 เมษายน 2558) (นายวิจิตร ธัญญากุล สัมภาษณ์ 4 เมษายน 2558) (นายเฉลิมพล ชัยกิตติภรณ์ สัมภาษณ์ 5 เมษายน 2558) (นายเมธา ศิลาพันธ์ สัมภาษณ์ 2 เมษายน 2558) (นายวิชัย เดชดี สัมภาษณ์ 2 เมษายน 2558) (นายแสวง บุญมี สัมภาษณ์ 3 เมษายน 2558)

## 6. ด้านความคุ้มค่า

สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง ได้ตระหนักว่ารายได้ของหน่วยงานคือภาษีของประชาชน ดังนั้นในการบริหารงานให้ใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อส่วนรวม โดยการณรงคให้พนักงานมีความประหยัดใช้ของให้เกิดประโยชน์อย่างคุ้มค่า ได้มอบหมายงานให้กับผู้ปฏิบัติงานเหมาะสมกับความรู้ความสามารถ ลดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ซ้ำซ้อน ส่งเสริมให้พนักงานเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ๆ เพื่อปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น การพัฒนาพนักงานถือเป็นหัวใจหลักในการบริหารงาน ซึ่งจะทำให้พนักงานมั่นใจว่าการทำงานหลังจากที่ได้รับการฝึกอบรมแล้วจะมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น สำหรับทรัพยากรด้านเทคโนโลยี ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด วางแผนการใช้ด้วยความประหยัด บำรุงรักษาอยู่เสมอ รวมทั้งนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย ซึ่งสอดคล้องกับพระราชบัญญัติระเบียบบริหารแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ.2545 (มาตรา 3/1) ที่ว่าการบริหารราชการตามพระราชบัญญัตินี้ต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภาคธุรกิจ ภาครัฐ ความมีประสิทธิภาพ ความคุ้มค่าในเชิงภารกิจแห่งรัฐ การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การลดภารกิจและยุบเลิกหน่วยงานที่ไม่จำเป็น การกระจายภารกิจและทรัพยากรให้แก่ท้องถิ่น การกระจายอำนาจตัดสินใจ การอำนวยความสะดวก และการตอบสนองความต้องการของประชาชน ทั้งนี้โดยมีผู้รับผิดชอบต่อผลของงาน

สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง ได้กำหนดแนวทางในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ประกอบด้วย ในแต่ละปีจะมีแผนการปฏิบัติงานของแต่ละด้านกิจการ แผนการใช้จ่ายงบประมาณ แผนการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศแผนการจัดการครุภัณฑ์ วัสดุอุปกรณ์ ซึ่งทุกอย่างจะมีการควบคุมกระบวนการปฏิบัติงานต่างๆให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ (นายอิสระ เสียงเพราะดี สัมภาษณ์ 1 เมษายน 2558) (นายวิเชียร ปันวงศ์ สัมภาษณ์ 2 เมษายน 2558) (นายวิจิตร ธนัญชยะกุล สัมภาษณ์ 4 เมษายน 2558) (นายสมพล พงษ์พิพัฒน์ สัมภาษณ์ 5 เมษายน 2558) (นายเมธา ศิลาพันธ์ สัมภาษณ์ 2 เมษายน 2558) (พ.ต.ท.สมหมาย ธีรรักษากุล สัมภาษณ์ 3 เมษายน 2558)

### วิเคราะห์ปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะในการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ ในการบริหารงานในสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง

ผลการวิเคราะห์ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะในการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงานในสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 4-7 ปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะตามหลักนิติธรรม

ปัญหา อุปสรรค	ข้อเสนอแนะ
1. พนักงานบางคน ไม่ปฏิบัติตาม	1. ผู้บริหารกำกับดูแลอย่างใกล้ชิดมากขึ้น
2. พนักงานบางคนไม่ทำตามกฎหมาย ตามระเบียบ คำสั่งข้อบังคับ ของหน่วยงาน	2. ผู้บังคับบัญชาควรเป็นตัวอย่างที่ดี มีคู่มือปฏิบัติงาน มีการจัดประชุมเน้นย้ำและเผยแพร่ความรู้ เรื่องกฎหมาย ระเบียบ คำสั่งและข้อบังคับต่างๆ
3. ผู้บริหารขาดความเอาใจใส่และความไม่เสมอภาคต่อกฎหมาย กฎ ระเบียบ คำสั่งฯ	3. กฎหมาย กฎ ระเบียบ คำสั่ง ควรมีความชัดเจน และให้ความเสมอภาคแก่ทุกคน
4. พนักงานขาดความรู้ความเข้าใจ	4. สร้างความรู้ความเข้าใจ เพื่อเพิ่มความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานตามกฎหมาย
5. กฎ ระเบียบ ประกาศ ไม่เป็นธรรมและทับกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป	5. ปรับปรุง กฎ ระเบียบ ประกาศให้เรียบร้อย ลดโอกาส และช่องทางที่จะเกิดการใช้อำนาจเพื่อทุจริตได้

ตารางที่ 4-8 ปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะตามหลักคุณธรรม

ปัญหา อุปสรรค	ข้อเสนอแนะ
1. ผู้บริหารขาดความเอาใจใส่และความไม่เสมอภาคต่อกฎหมาย กฎ ระเบียบ คำสั่งฯ	1. กฎหมาย กฎ ระเบียบ คำสั่ง ควรมีความชัดเจน และให้ความเสมอภาคแก่ทุกคน
2. มีระบอบอุปถัมภ์แบ่งพรรคแบ่งพวก ในการบริหารงาน	2. รณรงค์หรือปลูกฝังทัศนคติ ในการบริหารด้วยความโปร่งใส สร้างจิตสำนึกที่ดีแก่พนักงานในการใช้ กฎ ระเบียบด้วยความเป็นธรรม

3. พนักงานบางส่วนไม่ปฏิบัติตามระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่ง อย่างจริงจัง	3. ต้องวางกฎหมาย ซึ่งมีบทลงโทษให้เด่นชัด บังคับ ใช้อย่างจริงจัง และมีผู้ติดตามผลอยู่เสมอ
4. พนักงานบางส่วนไม่อำนวยความสะดวกแก่ผู้ มาติดต่อหรือ ดำเนินการโดยไม่เสมอภาค	4. สร้างความตระหนัก เรื่องคุณธรรม จริยธรรม อย่างต่อเนื่อง ด้วยการจัดฝึกอบรมและส่งเสริม การ ทำงานเป็นทีม มีจิตสาธารณะ

ตาราง 4-9 ปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะตามหลักความโปร่งใส

ปัญหา อุปสรรค	ข้อเสนอแนะ
1. ขาดการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร ทำให้พนักงานไม่ได้รับ ข้อมูลข่าวสารจากหน่วยงาน	1. ควรมีการประชาสัมพันธ์ข่าวสารของสำนักงาน คณะกรรมการการเลือกตั้ง ให้เกิดความชัดเจน
2. การบริหารงานด้านงบประมาณด้านบุคลากร พนักงาน ไม่มีส่วนร่วมในการบริหาร	2. ควรให้พนักงานมีส่วนร่วมรับรู้เรื่องการเงิน การบริหารงานบุคคลบ้าง
3. ผู้บริหารเป็นผู้มีสิทธิในการตัดสินใจที่จะดำเนินการ เรื่องใดเพียงฝ่ายเดียว	3. ควรให้พนักงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น หรือมีคณะกรรมการในการพิจารณา
4. การปฏิบัติงานขาดระบบและขาดการตรวจสอบที่ดีมี คุณภาพ	4. พัฒนาระบบงานและเครื่องมือประเมินผลให้ มีประสิทธิภาพ มีการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร อย่างเป็นระบบและทั่วถึง
5. ประชาชนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไม่เข้าใจระบบการ ปฏิบัติงานของสำนักงาน	5. ประชาสัมพันธ์กิจกรรมขององค์กรเช่น ทำ จดหมายข่าว จัดรายการวิทยุประชุมหัวหน้า ส่วนราชการหรือจัดอบรมสัมมนาต่างๆ

ตารางที่ 4-10 ปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะตามหลักการมีส่วนร่วม

ปัญหา อุปสรรค	ข้อเสนอแนะ
1. ผู้บริหารเป็นผู้มีสิทธิ์ตัดสินใจเพียงฝ่ายเดียว	1. ควรเปิดโอกาสให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมใน ตัดสินใจเรื่องต่างๆบ้าง
2. พนักงานบางส่วนไม่ค่อยแสดงความคิดเห็น	2. จัดให้พนักงานแสดงความคิดเห็นโดยการเขียน หรือจัดอบรมสัมมนาเพื่อละลายพฤติกรรม
3. พนักงานและหน่วยงานในสังกัดต่างด้านกิจการไม่มีโอกาส ตัดสินใจหรือแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับเรื่องต่างๆ	3. ควรมีการแบ่งงานให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมและ สามารถตัดสินใจในการดำเนินงานได้โดยไม่ต้องรอ หรือมีการจัดตั้งกรรมการขึ้นมาให้มีส่วนร่วม
4. มีพนักงานบางส่วนไม่ได้ปฏิบัติตามระเบียบที่กำหนดให้	4. จัดอบรมและสอดแทรกไว้ในกรอบ

ตารางที่ 4-11 ปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะตามหลักความรับผิดชอบ

ปัญหา อุปสรรค	ข้อเสนอแนะ
---------------	------------

1. พนักงาน ขาดความกระตือรือร้น ไม่คอยสนใจงาน	1. ควรให้มีค่าตอบแทนเพิ่มเติม
2. พนักงานขาดวินัย	2. ยกย่อง ชมเชยในการทำงานที่เกิดผลสัมฤทธิ์
3. พนักงานบางคนเห็นแก่ตัวไม่ช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน	3. ควรมีการกำหนดโทษสำหรับพนักงานที่ไม่ให้ความร่วมมือกับงานของส่วนรวม
4. พนักงานส่วนมากขาดจิตสำนึก	4. ควรมีการปลูกจิตสำนึกของพนักงานในเรื่องต่างๆ
5. ขาดแรงจูงใจให้พนักงานมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน	5. มีการตรวจสอบประเมินผลเสนอแนะเพื่อปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง
6. ขาดการแบ่งงานหรือหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจน	6. จัดแบ่งส่วนงาน หน้าที่รับผิดชอบตามโครงสร้างองค์กรที่มีมาตรฐาน

ตารางที่ 4-12 ปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอหลักความคุ้มค่า

ปัญหา อุปสรรค	ข้อเสนอแนะ
1. บุคลากรไม่พอเพียง	1. ควรจัดบุคลากรให้เพียงพอต่อการปฏิบัติงานในบางด้านกิจการ
2. บุคลากรขาดความรู้ความชำนาญเฉพาะด้าน	2. ควรส่งเสริมให้มีการฝึกอบรมเฉพาะด้านมากขึ้น โดยทำการสำรวจข้อมูลก่อน
3. พนักงานบางส่วนไม่ประหยัดทรัพยากร	3. สร้างความตระหนักโดยกำหนดนโยบายประหยัด รณรงค์ให้เกิดจิตสำนึก
4. การโยกย้ายบุคลากรไม่เหมาะสม	4. ควรจัดคนให้เหมาะสมกับงานเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ของงาน
5. การจัดแบ่งส่วนงานและหน้าที่ที่ซ้ำซ้อนกัน	5. จัดแบ่งส่วนงานให้ชัดเจนกำหนดหน้าที่รับผิดชอบไม่ซ้ำซ้อนกัน

## ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ

### ปัญหา อุปสรรค

#### หลักนิติธรรม

ปัญหาที่สำคัญ คือ พนักงานบางส่วนไม่ศึกษากฎหมายหรือระเบียบที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน ไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบของหน่วยงานอย่างจริงจัง ระเบียบบางเรื่องไม่ทันสมัย งานบางงานไม่มีระเบียบรองรับ (นายธนิศร์ ศรีประเทศ สัมภาษณ์ 1 เมษายน 2558)(นายปราโมทย์ ลำดับวงศ์ สัมภาษณ์ 2 เมษายน 2558) (นายวิเชียร ปันวงศ์ สัมภาษณ์ 2 เมษายน 2558) (นายวิจิตร รัตนุชยะกุล สัมภาษณ์ 4 เมษายน 2558) (นายสมพล พงษ์พิพัฒน์ สัมภาษณ์ 5 เมษายน 2558)

### หลักคุณธรรม

ปัญหาที่สำคัญที่สุด คือ พนักงานขาดความตั้งใจต่อกัน และขาดความสามัคคี เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตัวมากกว่าประโยชน์ของหน่วยงาน และมีระบบอุปถัมภ์ (นายสุเทพ พรหมวาส สัมภาษณ์ 1 เมษายน 2558) (นายอิสระ เสียงเพราะดี สัมภาษณ์ 1 เมษายน 2558) (นายประสิทธิ์ ไกรสิงห์เดช 2558) (นายวิชัย เดชดี สัมภาษณ์ 2 เมษายน 2558) (นายแสง บุญมี สัมภาษณ์ 3 เมษายน 2558) (นายศิริวุฒิ ลิ้มป๋าคณพงษ์ สัมภาษณ์ 3 เมษายน 2558) (นายประจักษ์ อินทรกนก สัมภาษณ์ 3 เมษายน 2558) (พ.ท. สุดี ภาณุตานนท์ ณ มหาสารคาม สัมภาษณ์ 3 เมษายน 2558) (นายอนุชิต ประสาททอง สัมภาษณ์ 3 เมษายน 2558) (นายชนาธิป บุญยเกตุ สัมภาษณ์ 4 เมษายน 2558) (นายไพบุลย์ เหล็กพรหม สัมภาษณ์ 10 เมษายน 2558)

### หลักความโปร่งใส

ปัญหาที่สำคัญที่สุด คือ การบริหารงานบุคคล เรื่อง การโยกย้าย การเลื่อนตำแหน่ง การพิจารณาความดีความชอบและการบริหารด้านงบประมาณ โดยภาพรวมยังไม่มี ความโปร่งใส ยังไม่มีการตรวจสอบเท่าที่ควร พนักงานไม่มีส่วนร่วมในการบริหารงาน (นายบุญเกียรติ รักษาต่อเจริญ สัมภาษณ์ 1 เมษายน) (นายธนิศร์ ศรีประเทศ สัมภาษณ์ 1 เมษายน 2558) (นายวิจิตร ชาญชยะกุล สัมภาษณ์ 5 เมษายน 2558) (นายเชาวลิต ยาคาลัย สัมภาษณ์ 10 เมษายน 2558)

### หลักการมีส่วนร่วม

ปัญหาที่สำคัญที่สุดคือ ผู้บริหารเป็นผู้มีสิทธิ์ตัดสินใจเพียงฝ่ายเดียว พนักงานไม่มีโอกาสแสดงความคิดเห็นหรือเมื่อมีโอกาสก็ไม่ค่อยให้ความสนใจ และไม่แสดงความคิดเห็น (พ.ต.อ. พันธุ์วี วีระพันธุ์ สัมภาษณ์ 2 เมษายน 2558) (นายวิจิตร ชาญชยะกุล สัมภาษณ์ 5 เมษายน 2558) (นางสาว นาดยา ทิพวันต์ สัมภาษณ์ 10 เมษายน 2558)

### หลักความรับผิดชอบ

ปัญหาที่สำคัญที่สุดคือ ผู้บริหารและพนักงานบางคนยังขาดความกระตือรือร้น ไม่ใส่ใจงานที่ได้รับมอบหมาย ขาดความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ (นายอิสระ เสียงเพราะดี สัมภาษณ์ 1 เมษายน 2558) (นายเมธา ศิลาพันธ์ สัมภาษณ์ 2 เมษายน 2558) (พ.ต.ท.สมหมาย ัญญลักษากุล สัมภาษณ์ 3 เมษายน 2558) (นายวิทยา จิตรมาศ สัมภาษณ์ 4 เมษายน 2558) (พ.ต.ท. เดชพล สนาน สัมภาษณ์ 4 เมษายน 2558)

### หลักความคุ้มค่า

ปัญหาที่สำคัญที่สุดคือ ผู้บริหารและพนักงานยังขาดทักษะเฉพาะในการปฏิบัติงาน เช่น ด้านเทคโนโลยีมีการสั่งการแล้วให้มีการตรวจสอบและติดตามประเมินผลอย่างจริงจัง มีการแต่งตั้งโยกย้ายบุคลากรโดยไม่คำนึงถึงความชำนาญงานที่ได้รับการแต่งตั้งหรือมอบหมาย (นายบุญเกียรติ รักษาต่อเจริญ สัมภาษณ์ 1 เมษายน 2558) (นายธนิศ ศรีประเทศ สัมภาษณ์ 1 เมษายน 2558)

(นายวิจิตร ชาญชยะกุล สัมภาษณ์ 5 เมษายน 2558) (นายเฉลิมพล ชัยกิตติภรณ์ สัมภาษณ์ 5 เมษายน 2558)

### **ข้อเสนอแนะ**

#### **หลักนิติธรรม**

สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งต้องมีการจัดทำระเบียบที่ได้มาตรฐานมีบทลงโทษชัดเจน และทันต่อสถานการณ์ รวมทั้งมีผู้ติดตามผลอยู่เสมอ ส่งเสริมให้พนักงานได้เข้ารับการศึกษาดูแบบกฎหมาย ระเบียบที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน

#### **หลักคุณธรรม**

สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งควรส่งเสริมการทำงานเป็นทีม มีการจัดกิจกรรมหรือส่งเสริมกิจกรรมด้านคุณธรรมและจริยธรรมเพื่อสร้างความตระหนักรู้ด้านคุณธรรมและจริยธรรมอย่างเป็นรูปธรรม

#### **หลักความโปร่งใส**

สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง ให้ทุกด้านกิจการเข้ามามีส่วนร่วมและรับรู้เรื่องการเงินและบัญชี รวมทั้งเข้ามามีส่วนช่วยในการกำหนดระบบการบริหารเพื่อความโปร่งใส ไม่ว่าจะเป็นด้านงบประมาณการเงินและบัญชี ด้านบุคลากร ปัญหาที่สำคัญที่สุดคือผู้บริหารเป็นผู้มีสิทธิ์ตัดสินใจเพียงฝ่ายเดียว

#### **หลักการมีส่วนร่วม**

สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง ควรส่งเสริมการทำงานเป็นทีมให้ทุกด้านกิจการเข้ามามีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในเรื่องต่างๆ

#### **หลักความรับผิดชอบ**

สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง ควรมีการจัดอบรมเกี่ยวกับการสร้างจิตสำนึกความเอาใจใส่ต่องานที่รับผิดชอบ

#### **หลักความคุ้มค่า**

สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งควรส่งเสริมให้มีการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ และ พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถด้านเทคโนโลยีมากขึ้น รวมทั้งส่งเสริมให้มีระบบการพิจารณาความคุ้มค่าในการโยกย้ายบุคลากร

#### **ข้อเสนอแนะอื่น ๆ**

1. การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลมีข้อดีมาก แต่ยังต้องสร้างความเข้าใจอันดีในการนำมาใช้ในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย

2. ควรมีการส่งเสริมให้ความรู้ความเข้าใจแก่พนักงานเกี่ยวกับการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในองค์กรอย่างต่อเนื่องและจริงจัง
3. สร้างจิตสำนึกในการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลกับผู้บริหารทุกระดับ
4. ส่งเสริมและสร้างความตระหนักให้ทุกคนในองค์กร ร่วมกันดำเนินการตามค่านิยมหลักขององค์กร “องค์กรยึดหลักธรรมาภิบาล ผู้ปฏิบัติงานยึดหลักสุจริต โปร่งใส และเที่ยงธรรม รู้รักสามัคคี และภักดีต่อองค์กร”
5. ส่งเสริมหรือสร้างจิตสำนึกเรื่องการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานหรือการมีส่วนร่วมการทำงานเป็นทีมหรือทีม work
6. ผู้บังคับบัญชาควรมีความรอบรู้ และกล้าตัดสินใจและรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน
7. ควรมีระบบตรวจติดตามและรายงานผลที่ชัดเจน
8. ควรส่งเสริมหรือบูรณาการแผนการปฏิบัติงานที่ซับซ้อนให้เป็นแนวทางอันหนึ่งอันเดียว
9. ควรเน้นหรือนำหลักธรรมาภิบาล มาใช้ในการประเมินความดีความชอบของพนักงานในองค์กร
10. ควรมีแนวทางในการกำกับดูแลที่ดีที่มีการออกแบบกระบวนการปฏิบัติงานโดยใช้เทคนิคและเครื่องมือการบริหารจัดการที่เหมาะสมให้องค์กรสามารถใช้ทรัพยากรทั้งด้านต้นทุนแรงงานและระยะเวลาให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาขีดความสามารถ ในการปฏิบัติงานตามภารกิจเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
11. ส่งเสริมการทำงานที่เน้นผลการปฏิบัติงานที่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนการปฏิบัติงานตามที่ได้รับงบประมาณมาดำเนินการโดยการปฏิบัติงานต้องมีทิศทางยุทธศาสตร์และเป้าหมายที่ชัดเจนมีกระบวนการปฏิบัติงานที่เป็นระบบมาตรฐาน รวมถึงการติดตามประเมินผลและพัฒนาปรับปรุงองค์การอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ
12. ส่งเสริมการให้บริการที่สามารถดำเนินการได้ภายในระยะเวลาที่กำหนดและสร้างความเชื่อมั่น ความไว้วางใจ รวมถึงตอบสนองความคาดหวัง ความต้องการของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความหลากหลายและแตกต่าง
13. ควรมีการถ่ายโอนอำนาจการตัดสินใจทรัพยากร และภารกิจ จากส่วนกลางไปสู่ส่วนจังหวัดและภาคประชาชนดำเนินการแทน โดยมีอิสระตามสมควรรวมถึงการมอบอำนาจและความรับผิดชอบในการตัดสินใจและการดำเนินการให้แก่บุคคลากรโดยมุ่งเน้นการสร้าง ความพึงพอใจในการให้บริการต่อประชาชน และผู้มีส่วนได้เสีย การปรับปรุงกระบวนการ และเพิ่มผลิตภาพเพื่อผลการดำเนินงานที่ดีของส่วนราชการ



14. ควรส่งเสริมการได้รับการปฏิบัติและได้รับบริการอย่างเท่าเทียมกัน โดยไม่มีการแบ่งแยกหญิง/ชาย เชื้อชาติ ภาษา เพศ อายุ ความพิการ สภาพทางร่างกายหรือสุขภาพ สถานะของบุคคล ฐานะทางเศรษฐกิจ และสังคม ความเชื่อทางศาสนา การศึกษา การฝึกอบรมและอื่นๆ

15. ส่งเสริม สนับสนุนและกำกับให้เจ้าหน้าที่ทุกคนในองค์กรยึดมั่นในพันธกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กรและใช้เป็นแนวทางในการวางแผนการปฏิบัติงาน ในการให้บริการแก่ประชาชนหรือผู้ที่มาใช้บริการ (Clear Statement-high quality)

16. ส่งเสริม สนับสนุนและกำกับให้เจ้าหน้าที่ทุกคนในองค์กรทำงานอย่างมีประสิทธิภาพในหน้าที่และบทบาทของตน โดยผู้บริหารควรแจ้งให้ประชาชนได้ทราบในการประกาศสาธารณะ (Public Statement) ถึงหน้าที่และความรับผิดชอบของตน และระบุให้ทราบถึงการปฏิบัติงานที่พอเหมาะกับขนาดและความซับซ้อน (Complexity) ขององค์กร

17. ส่งเสริม สนับสนุนและกำกับให้เจ้าหน้าที่ทุกคนในองค์กรปฏิบัติตามค่านิยม (Value) ขององค์กรและแสดงให้เห็นถึงคุณค่าของธรรมาภิบาลโดยการปฏิบัติหรือพฤติกรรม (Behaviors) (moral integrity and etiquette in the responsiveness to the diverse public) โดยผู้บริหารควรทำตัวเป็นแบบอย่าง เช่น ในการให้บริการแก่ประชาชนทุกชนชั้นอย่างเสมอภาคและเท่าเทียมกัน

18. ส่งเสริม สนับสนุนและกำกับให้เจ้าหน้าที่ทุกคนในองค์กรมีการสื่อสารที่ดี มีการตัดสินใจอย่างโปร่งใสและมีการบริหารความเสี่ยงที่รัดกุม (Providing information to flow-ways) และมีระบบตรวจสอบการทำงานทุกอย่าง เพื่อให้แน่ใจทุกอย่างดำเนินไปตามแผนการทำงาน รวมทั้งมีการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลต่างๆ ขององค์กร

19. พัฒนาศักยภาพและความสามารถของเจ้าหน้าที่ทุกคนในองค์กร รวมทั้งมีการส่งเสริมและสนับสนุนการบริหารจัดการทุกระบบอย่างต่อเนื่องและให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยผู้บริหารต้องมีความสามารถและพัฒนาตัวเองหรือพัฒนาทักษะที่จำเป็นใช้ในการปฏิบัติหน้าที่อย่างต่อเนื่อง

20. ส่งเสริม สนับสนุนและกำกับให้เจ้าหน้าที่ทุกคนในองค์กรเข้าถึงประชาชน และต้องรับผิดชอบต่อการทำงานและผลงานอย่างจริงจัง

21. ควรจัดทำคู่มือธรรมาภิบาลใน สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง

## บทที่ 5

### สรุป และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง แนวทางการเสริมสร้างธรรมาภิบาลในสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง มีวัตถุประสงค์ เพื่อทราบถึงผลการดำเนินงานที่ผ่านมาของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งและ ปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้น รวมทั้งทราบแนวทางการเสริมสร้างธรรมาภิบาลในสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง เป็นการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) โดยใช้วิธีการวิจัยเอกสาร (Documentary research) ประกอบกับวิธีการสัมภาษณ์แบบเชิงลึก (In-depth interview) จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญซึ่งเป็นผู้บริหารระดับสูงของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง ประกอบด้วย ผู้ดำรงตำแหน่ง ผู้ทรงคุณวุฒิ รองเลขาธิการคณะกรรมการการเลือกตั้ง ผู้อำนวยการสถาบันพัฒนาพรรคการเมืองและการเลือกตั้ง ผู้ตรวจการ ผู้อำนวยการสำนักและผู้เชี่ยวชาญพิเศษ จำนวน 44 คน และ ผู้ทรงคุณวุฒิ จากภายนอกจำนวน 6 คน ประกอบด้วย ผู้ดำรงตำแหน่งผู้ทรงคุณวุฒิพิเศษ สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ผู้บัญชาการสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ กรมสอบสวนคดีพิเศษ กระทรวงยุติธรรม ผู้จัดการส่วนขยายราชการด้านเศรษฐกิจ บริษัทมหาชนจำกัด ทีโอที รองผู้ว่าราชการจังหวัด จังหวัดบุรีรัมย์ กรรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย ผู้ตรวจการแผ่นดิน1 สำนักงานผู้ตรวจเงินแผ่นดิน และรองเลขาธิการสำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดิน สำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดิน รวมทั้งสิ้น 50 คน ผู้ศึกษา จึงขอเสนอ สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ดังนี้

### ผลการวิจัย

#### 1. แนวทางการเสริมสร้างธรรมาภิบาลในสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง

จากผลการศึกษาพบว่า สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งได้บริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลใน 6 หลัก ดังนี้

##### 1.1 หลักนิติธรรม

สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง ถือเป็นต้นธารหรือหน่วยงานหลักในการบังคับใช้กฎหมายในการจัดการเลือกตั้งสมาชิกสภาผู้แทนราษฎร สมาชิกวุฒิสภา สมาชิกสภาท้องถิ่นหรือผู้บริหารท้องถิ่น รวมทั้งการออกเสียงประชามติ เพื่อคัดสรรนักรการเมืองทั้งระดับชาติและระดับท้องถิ่น เข้าไปทำหน้าที่ในการบริหารประเทศและให้บริการกับประชาชนและพรรคการเมืองให้เกิดความพอใจสูงสุด เป็นการดำเนินงานตามวิถีทางการปกครอง กล่าวคือ การบริหารงานโดยมี กฎหมายระเบียบ ข้อบังคับ หรือ มติของคณะกรรมการการเลือกตั้ง ถือเป็นปฏิบัติในการบริหารหรือดำเนินการ

ต่างๆ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่คณะกรรมการการเลือกตั้งกำหนดไว้ การบริหารงานของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งตามหลักธรรมาภิบาลนั้น ได้ถือปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หรือมติ โดยเคร่งครัด

สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งมีการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ กฎหมาย ระเบียบ หรือมติของคณะกรรมการการเลือกตั้งให้พนักงาน พรรคการเมืองและประชาชนทั่วไปทราบ โดยการออกระเบียบ ข้อบังคับให้ทันสมัยและสอดคล้องกับเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป มีการประกาศ ประชุม สัมมนา อบรม และชี้แจงให้พนักงานหรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องมีความรู้ความเข้าใจในบทบาทและหน้าที่ของตนตามระเบียบ ข้อบังคับเป็นที่ยอมรับของทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง มีการปฏิบัติได้ถูกต้องเกิด ความเป็นธรรมและเสมอภาค มีการกำหนดวิธีการติดตามประเมินผล มีการส่งเสริมสนับสนุนให้ปฏิบัติ ตามระเบียบ ข้อบังคับ ดังกล่าว

## 1.2 หลักคุณธรรม

สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง ได้ยึดมั่นในการบริหารงานโดยยึดหลัก คุณธรรม จริยธรรม อุดมการณ์ ในความถูกต้องดีงาม โดยส่งเสริมให้พนักงานพัฒนาตนเองซึ่งเห็นได้ จากยุทธศาสตร์ แผนงาน โครงการ กิจกรรมต่างๆ ของสำนักงานที่ดำเนินงาน

สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง ได้ส่งเสริมสนับสนุนให้พนักงานทุกระดับพัฒนา ตนเอง ปลูกฝังทัศนคติให้เป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ สุจริต วางตัวเป็นกลาง รักษาความลับของ ราชการประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความวิริยะอุตสาหะ ปฏิบัติต่อกันและบุคคลทั่วไปด้วย ความสุภาพอ่อนโยนมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีการสอดแทรกคุณธรรม จริยธรรม ในการบริหารงาน วางตนต่อ บุคคลทั่วไปอย่างเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

## 1.3 หลักการมีส่วนร่วม

สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง ตระหนักในหน้าที่ที่จะต้องให้ประชาชน ทุกภาคส่วนได้มีบทบาทเข้ามามีส่วนร่วมมีหน้าที่ในการดำเนินการและตรวจสอบการบริหารงานของ สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง โดยส่งเสริมให้เข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานในการจัดให้มีการเลือกตั้งสมาชิกสภาผู้แทนราษฎร สมาชิกวุฒิสภา สมาชิกสภาท้องถิ่นหรือผู้บริหารท้องถิ่นและการ ออกเสียงประชามติ

สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง เปิดโอกาสให้ผู้บริหารและพนักงานทุกระดับรวมทั้งประชาชนทั่วไปมีส่วนร่วมในการบริหารงานในรูปแบบของคณะกรรมการ คณะอนุกรรมการ คณะทำงานชุดต่างๆ มากมายเพื่อเป็นการบริหารงานที่โปร่งใส อาทิ คณะกรรมการ บริหารงบประมาณของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง คณะกรรมการติดตามและประเมินผล การปฏิบัติงาน คณะทำงานพิจารณาเกณฑ์การจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ คณะอนุกรรมการสืบสวนสอบสวนคณะอนุกรรมการกลั่นกรองการบริหารงานบุคคล คณะกรรมการ

ประจำหน่วยเลือกตั้ง คณะกรรมการประจำเขตเลือกตั้งฯ ส่งเสริมให้ประชาชนและชุมชนต่างๆ รวมตัวกันจัดตั้งเป็นกลุ่มชุมชนในทุกตำบลทั่วประเทศโดยการจัดตั้งเป็นศูนย์ส่งเสริมและพัฒนาประชาธิปไตยประจำตำบลซึ่งมีอยู่ทุกตำบลทั่วประเทศทุกคนสามารถแสดงความคิดเห็น การใช้สิทธิ และหน้าที่ตามที่กฎหมายกำหนดไว้ เพื่อมุ่งพัฒนาคนให้มีส่วนร่วมอย่างยั่งยืนมีการประชาสัมพันธ์ให้ประชาชนรับรู้ในผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน

#### 1.4 หลักความโปร่งใส

สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง ส่งเสริมให้ประชาชนหรือกลุ่มชุมชนต่างๆ เข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานในการจัดให้มีการเลือกตั้งสมาชิกสภาผู้แทนราษฎร สมาชิกวุฒิสภา สมาชิกสภาท้องถิ่นหรือผู้บริหารท้องถิ่น รวมทั้งการจัดให้มีการออกเสียงประชามติ โดยร่วมเป็นกรรมการประจำหน่วยเลือกตั้ง หรือคณะกรรมการประจำเขตเลือกตั้ง เพื่อปฏิบัติหน้าที่ในการจัดให้มีการเลือกตั้งทุกขั้นตอนตามที่กฎหมายหรือระเบียบกำหนดไว้

สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง มีการปรับปรุงข้อมูลสารสนเทศให้มีความถูกต้องเป็นปัจจุบันตรงกับความเป็นจริง พร้อมเปิดเผยแก่บุคคลทั่วไป ดำเนินการให้บริการอย่างโปร่งใสมีการบริหารงานต่างๆ อย่างเปิดเผยและโปร่งใส หลีกเลี่ยงการกระทำ ที่ทุจริตต่อหน้าที่เพื่อหาผลประโยชน์ส่วนตน ผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมรับรู้การบริหารงานด้านต่างๆ ของผู้บริหารได้ มีการทำรายงานผลการปฏิบัติงานประจำปีเสนอผู้เกี่ยวข้องและสาธารณชน การดำเนินการต่างๆ มีการทำงานในรูปคณะกรรมการตรวจสอบงานด้านต่างๆ ในการปฏิบัติงานมีการสนับสนุนและส่งเสริมให้พนักงานปฏิบัติงานด้วยความโปร่งใส ตรวจสอบได้หลีกเลี่ยงการกระทำใดๆ ที่ทุจริตต่อหน้าที่เพื่อหาผลประโยชน์ส่วนตน และมีการบริหารงานต่างๆ อย่างเปิดเผยและพร้อมเปิดเผยแก่บุคคลทั่วไป

#### 1.5 หลักความรับผิดชอบ

สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง มีความตระหนักในหน้าที่ความรับผิดชอบ ต่อสังคมและประเทศชาติ มีความมุ่งมั่นและยึดถือในค่านิยมขององค์กรที่ได้ประกาศต่อสาธารณชน ไว้ว่า พนักงานขององค์กรและบุคคลที่เกี่ยวข้อง พึงต้องได้รับการพัฒนาและส่งเสริมให้มีการปฏิบัติ และแสดงออกอย่างชัดเจนว่า องค์กรยึดหลักธรรมาภิบาล ผู้ปฏิบัติยึดหลักสุจริต โปร่งใส และเที่ยงธรรม รู้รักสามัคคี และภักดีต่อองค์กร สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง ได้ปฏิบัติภารกิจทุกด้าน เพื่อประโยชน์สุขของประชาชนอย่างแท้จริง โดยเฉพาะการคัดสรรคนดีไปเป็นนักการเมืองเพื่อบริหารประเทศ

สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง ได้เปิดโอกาสให้ประชาชน ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมรับผิดชอบการดำเนินงานจัดการเลือกตั้งมีการมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาวางแผนดำเนินงานสรุปและประเมินผลการปฏิบัติงานมีส่วนร่วมรับผิดชอบปัญหาที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน มีนโยบาย วิสัยทัศน์ และแผนงานที่ชัดเจน มีการสร้างความตระหนักในสิทธิหน้าที่และความรับผิดชอบต่อการทำงานของผู้บริหาร พนักงาน มีการมุ่งเน้นให้ปลูกจิตสำนึกให้มีความรับผิดชอบ

และกล้าที่จะยอมรับผลจากการกระทำที่ตนมีความรับผิดชอบและมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรม ตระหนักถึงความรับผิดชอบและเห็นคุณค่าในการใช้ทรัพยากร จัดให้มีปฏิทินการปฏิบัติงานในแต่ละ ด้านกิจการและควบคุมให้มีการดำเนินการตามที่กำหนดไว้

### 1.6 หลักความคุ้มค่า

สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง ได้ตระหนักว่ารายได้ของหน่วยงานคือ ภาษีของประชาชน ดังนั้นในการบริหารงานให้ใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดเพื่อให้เกิดประโยชน์ สูงสุดต่อส่วนร่วม โดยการรณรงค์ให้พนักงานมีความประหยัดใช้ของให้เกิดประโยชน์อย่างคุ้มค่า ได้มอบหมายงานให้กับผู้ปฏิบัติเหมาะสมกับความรู้ความสามารถ ลดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ซ้ำซ้อน ส่งเสริมให้พนักงานเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ๆ เพื่อปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น การพัฒนา พนักงานถือเป็นหัวใจหลักในการบริหารงาน ซึ่งจะทำให้พนักงานมั่นใจว่าการทำงานหลังจากที่ได้รับ การฝึกอบรมแล้วจะมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น สำหรับทรัพยากรด้านเทคโนโลยี ผู้บริหารให้ความสำคัญกับ การใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด วางแผนการใช้ด้วยความประหยัด บำรุงรักษาอยู่เสมอ รวมทั้งนำ เทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย

สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง มีการสำรวจความต้องการในการใช้วัสดุ อุปกรณ์ และครุภัณฑ์ตามความจำเป็นและประโยชน์ใช้สอย มีการสร้างความตระหนักให้กับพนักงาน เสียสละและอุทิศตนในการปฏิบัติงาน มีการมอบหมายงานตามความรู้ความสามารถ อย่างสม่ำเสมอ มีการรณรงค์ให้มีการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด มีการส่งเสริมสนับสนุนให้จัดทำ และใช้อย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด มีการควบคุมกำกับให้พนักงานได้ปฏิบัติงานเต็มความรู้ ความสามารถและเต็มเวลา มีการมอบหมายให้ผู้รับผิดชอบดำเนินการจัดทำทะเบียนคุมวัสดุครุภัณฑ์ ให้ชัดเจนเป็นปัจจุบันและใช้ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ และประโยชน์สูงสุด ส่งเสริมสนับสนุนให้มีการปฏิบัติงานแบบมุ่งเน้นผลงานตามแผนยุทธศาสตร์

## อภิปรายผลการวิจัย

**จากผลการวิจัยแนวทางการเสริมสร้างธรรมาภิบาลในสำนักงาน คณะกรรมการการเลือกตั้ง นำไปสู่การอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ได้ ดังต่อไปนี้**

### 1. ด้านนิติธรรม

สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งมีการอบรมประชุมชี้แจงให้พนักงานมีความรู้ ความเข้าใจในบทบาทและหน้าที่ของตนตามกฎหมาย ประกาศหรือคำสั่งต่างๆ ของสำนักงาน คณะกรรมการการเลือกตั้ง อภิปรายผลได้ว่าการที่สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง มีการชี้แจงให้ พนักงาน มีความรู้ ความเข้าใจในบทบาทและหน้าที่ของตนตามระเบียบ ประกาศหรือคำสั่งต่างๆ ของ

สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง นั้นเป็นการยึดหลักประชาธิปไตย โดยยึดระเบียบของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง เป็นเสมือนธรรมนูญที่พนักงานจะต้องมีการปฏิบัติตามโดยไม่มีการยกเว้น หากมีผู้ใดฝ่าฝืนจะมีบทลงโทษตามที่ระบุไว้ ซึ่งสอดคล้องกับผลงานของคิมบรอท และนันเนอร์รี่ (Kimbrough & Nunnery , 1988 อ้างถึงใน ทวีศิลป์ กุลนภาดล, 2547 : 45) ซึ่งเสนอหลักการจัดการแบบประชาธิปไตย 5 ประการ เพราะเมื่อมีการชี้แจงแก่หน่วยงานในสังกัด ว่ามีสิทธิในการจะตัดสินใจว่าใครถูกใครผิดได้ ซึ่งการตัดสินใจนั้นจะต้องไม่ขัดกับ ระเบียบของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง ผู้บริหารหรือพนักงานทุกระดับจะต้องวางตัวเป็นกลางและเป็นผู้ตัดสินใจตามระเบียบที่ระบุไว้ นั้น สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งจึงควรเน้นที่การตัดสินใจนั้นจะต้องเป็นไปตามเสียงของคนส่วนใหญ่ มีความเป็นประชาธิปไตย และควรมีการสนับสนุนให้ประชาชนหรือกลุ่มมวลชนต่างๆ เข้ามามีส่วนร่วมรับทราบระเบียบ ประกาศหรือคำสั่งต่างๆ ของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง ทุกระดับชั้นด้วยเพื่อความโปร่งใส ในการตรวจสอบ มีการประชาสัมพันธ์ ระเบียบประกาศหรือคำสั่งต่างๆ ของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง ให้รับทราบ ซึ่งจะสอดคล้องกับหลักนิติธรรมตาม คำจำกัดความของระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี (2543 : 3) และของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2542 : 13) ที่ว่าหลักนิติธรรมต้องเป็นที่ยอมรับของสังคมและมีความโปร่งใส ตรวจสอบได้

## 2. ด้านคุณธรรม

สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง ได้สอดแทรกหลักคุณธรรม จริยธรรม ในการปฏิบัติงานและการบริหาร ให้พนักงานถือปฏิบัติ คุณธรรม จริยธรรมที่ถือเป็นจุดเด่นของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง ได้แก่การส่งเสริมให้พนักงาน ยึดมั่นในคุณธรรมและจริยธรรม มีจิตสำนึกที่ดี ซื่อสัตย์ สุจริต รับผิดชอบ ถือประโยชน์ของประเทศชาติเหนือกว่าประโยชน์ส่วนตน ยืนหยัดในสิ่งที่ถูกต้อง เป็นธรรมและถูกกฎหมาย มีอัธยาศัย ไม่เลือกปฏิบัติ มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน รักษามาตรฐาน มีคุณภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้และยึดมั่นในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข ซึ่งสอดคล้องกับหลักคุณธรรมตามแนวคิดของ ข้าเลื่อง วุฒิจันทร์ (2542 อ้างถึงใน ซีร์รันต์ กิจจักษ์, 2542 : 427) ซึ่งได้ กล่าวถึงหลักคุณธรรม 10 ประการ ที่ผู้บริหารที่ดีควรยึดเป็นแนวทางในการปฏิบัติ คือ

- 2.1 ส่งเสริมความมีวินัย
- 2.2 ส่งเสริมความซื่อสัตย์ สุจริต และยุติธรรม
- 2.3 ส่งเสริมความขยัน ประหยัด และยึดมั่นในสัมมาอาชีพ
- 2.4 ส่งเสริมความสำนึกในหน้าที่ ความรับผิดชอบต่อสังคมและประเทศชาติ
- 2.5 ส่งเสริมการรู้จักคิด วิचारณ์ และตัดสินใจอย่างมีเหตุผล

2.6 ส่งเสริมความกระตือรือร้นในการปกครองระบอบประชาธิปไตย มีความรัก  
เทิดทูน ชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์

2.7 ส่งเสริมความเป็นผู้มีพลานามัยสมบูรณ์ทั้งร่างกายและจิตใจ

2.8 ส่งเสริมความภาคภูมิใจพึ่งตนเองและมีอุดมคติ

2.9 ส่งเสริมความภาคภูมิใจและรู้จักทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมและทรัพยากร ธรรมชาติ

2.10 ส่งเสริมความเสียสละ เมตตาอารี กตัญญูกตเวที กล้าหาญ สามัคคี

### 3. ด้านการมีส่วนร่วม

สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง มีการแต่งตั้งประชาชนและภาคส่วนต่างๆ ของสังคม รวมทั้งพนักงานของสำนักงาน ร่วมเป็นคณะกรรมการ คณะอนุกรรมการ เพื่อทำหน้าที่ในการจัดให้มีการเลือกตั้งทั้งระดับชาติและระดับท้องถิ่น การบริหารงาน และการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง อภิปรายผลได้ว่า สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง เป็นองค์กรของรัฐที่มีขนาดใหญ่ พื้นที่การปฏิบัติงานจะครอบคลุมทั่วประเทศ การปฏิบัติงานโดยทั่วไป จะแสดงการมีส่วนร่วมโดยใช้คณะกรรมการหรือคณะอนุกรรมการในการบริหาร (Committee approach for participation) คือ คณะกรรมการหรือคณะอนุกรรมการ เป็นเครื่องมือสำคัญในการนำแนวความคิดการบริหารแบบมีส่วนร่วมไปใช้ปฏิบัติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระดับที่สูงกว่า คณะกรรมการ จะเป็นกลุ่มที่จัดตั้งชั่วคราวเพื่อปรึกษาปัญหาเฉพาะหน้า ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ เจเคและคณะ (jishu Kanri – JK, 1973 อ้างถึงใน บุษบง ชัยเจริญวัฒน์ และบุญมี ลี, 2544 : 22) เพราะหลักการมีส่วนร่วมของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง ที่ให้คณะกรรมการ คณะอนุกรรมการ เป็นผู้นำแนวความคิดการบริหารงานไปปฏิบัติมีจุดดี คือ มีการตัดสินใจโดยคณะบุคคลกลุ่มเล็กๆ ซึ่งจะสะดวกในการตัดสินใจแก้ปัญหา และสามารถแก้ไขปัญหาดังกล่าวได้อย่างรวดเร็ว แต่ขัดแย้งกับหลายแนวทาง เช่น พุดดี (Putti , 1987 อ้างถึงในประชาชน ศิริไพบุลย์, 2547 : 22) ว่าด้วยการวางแผนแบบสแกนเนียน (The scanion plan) เป็นการทำงานแบบที่ระหว่างพนักงานกับผู้บริหาร เพราะแนวทางนี้ เมื่อนำมาประยุกต์ใช้กับองค์กร หน่วยงานที่ผู้บริหารและพนักงานมีการทำงานร่วมกัน แบ่งหน้าที่กันทำงานอย่างเสมอภาคและชัดเจนน่าจะเป็นแนวทางที่มีโอกาสประสบความสำเร็จได้มากกว่าการมีส่วนร่วมที่ใช้กันอยู่ทั่วไป

### 4. ด้านความโปร่งใส

สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง มีการปฏิบัติงานหรือให้บริการแก่บุคคลทั่วไปอย่างโปร่งใส มีการจัดให้มีการปรับปรุงข้อมูลสารสนเทศให้มีความถูกต้อง เป็นปัจจุบัน ตรงกับความ เป็นจริงพร้อมเปิดเผยแก่สาธารณชนได้ตลอดเวลา อภิปรายผลได้ว่า สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง เน้นการให้บริการแก่ประชาชน ชุมชน และภาคส่วนต่างๆ อย่างโปร่งใส เพื่อเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย แล้วจึงให้ความสำคัญกับการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารสู่ภายนอกองค์กร สอดคล้องกับแนวคิดของหลายๆ

ท่าน เช่น แนวคิดของ ธวัช ภูษิตโยไทย (2544 : 21) ที่กล่าวว่า ความโปร่งใสเป็นหัวใจที่จะทำให้การดำเนินธุรกิจ มีความชอบธรรมและเป็นประโยชน์ทุกฝ่าย ไม่มีการปิดบังซ่อนเร้นบิดเบือน หรือเอาแต่ประโยชน์ส่วนตน เพราะให้ความสำคัญกับความโปร่งใสภายในองค์กรเป็นสำคัญก่อน แล้วจึงให้องค์กรภายนอกเป็นผู้ตรวจสอบในเวลาต่อมา เน้นให้ความสำคัญกับ ข้อมูลสารสนเทศของหน่วยงานในสังกัดทุกระดับให้มีความถูกต้องตรงกับข้อเท็จจริงมากที่สุด เพราะความไม่โปร่งใสจะเกิดขึ้นได้ ไม่เพียงแต่จะมีระบบการกำกับดูแลที่ดีและมีผู้บริหารที่สุจริตมีคุณธรรมเท่านั้น ผู้เกี่ยวข้อง กับ กิจการทั้งหลายก็ เป็นส่วนสำคัญที่จะต้องมีความรู้ในเรื่องของความโปร่งใสและ พร้อมทั้งจะให้ การสนับสนุนด้วยความเข้าใจและเห็นใจในทุกวิถีทาง ดังนั้นสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งจึงควรมีการหา แนวคิด พัฒนาระบบการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร สู่ชุมชนด้วยเพื่อจะได้ไม่เป็นที่เคลือบแคลงใจของ บุคคลภายนอก แต่ขาดการปรับปรุงข้อมูลข่าวสารสารสนเทศให้มีความถูกต้องเป็นปัจจุบันตรงกับความเป็นจริงพร้อมเปิดเผยแก่บุคคลทั่วไป ก็จะมีผลกระทบต่อภาพรวมความโปร่งใสของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง

#### 5. ด้านความรับผิดชอบ

สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง มีการมุ่งเน้นปลูกจิตสำนึกให้พนักงานมีจิตสำนึกที่ดีมีความรับผิดชอบต่อและกล้าที่จะยอมรับผลจากการกระทำตนเอง และเปิดโอกาสให้ประชาชนและชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมรับผิดชอบในการดำเนินงานของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง ซึ่ง อภิปรายผลได้ว่า พนักงานของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง มีความรับผิดชอบต่อตนเองและการกระทำของตนเองสูง รวมถึงความผิดชอบต่อการพัฒนาตนเองมากขึ้น สอดคล้องกับแนวคิดของ พรรัตน์ แก่นทอง (2529 : 24) และของ ขวัญฤดี ขำซ้อนสัตย์ (2542 : 11-12) ที่กล่าวว่า ความรับผิดชอบต่อตนเองและการกระทำของตนเอง หมายถึงพฤติกรรมรักษาสุขภาพอนามัยของตนเองให้สมบูรณ์ ปลอดภัยจากอันตรายอยู่เสมอ รู้จักประพฤติปฏิบัติให้เหมาะสม ละเว้นความชั่ว รู้จักประมาณการใช้จ่าย มีความประหยัด สำนึกในบทบาทและหน้าที่ของตน หมั่นใฝ่หาความรู้ และฝึกฝนตนเองให้มีประสบการณ์ในด้านต่างๆ จนประสบความสำเร็จในการดำเนินชีวิต ยอมรับผลการกระทำของตนเองทั้งผลดี ผลเสีย ไม่ปิดความรับผิดชอบต่อตนเองแก่ผู้อื่น ไตร่ตรองให้รอบครอบว่าสิ่งที่ตนทำลงไปจะเกิดผลเสียหายหรือไม่ปฏิบัติในสิ่งที่ดีและพร้อมที่จะปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้เกิดผลดียิ่งขึ้นแต่จะขัดแย้งกับแนวความคิด หลักความรับผิดชอบต่อ สุนทรจิต นิमितกุล (2546 : 16) คือ ผู้บริหารและพนักงานจะต้องมีการปรับปรุงในด้านความรับผิดชอบต่อสถาบันองค์กรของตนเองทุกระดับ และความรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งพิจารณาได้จากปัญหาที่เกิดขึ้น มักมาจากกรณีที่พนักงาน ไม่ให้ความร่วมมือกับองค์กร ในการแก้ไขปัญหาต่างๆ

#### 6. ด้านความคุ้มค่า



สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง ได้มีการสำรวจความต้องการในการใช้วัสดุอุปกรณ์และครุภัณฑ์ในการปฏิบัติงานโดยให้คำนึงถึงตามความจำเป็นและประโยชน์สูงสุดให้ความสำคัญกับการใช้ บุคลากรอย่างคุ้มค่า แต่การดำเนินงานที่ผ่านมาก็ยังมีการใช้ทรัพยากรที่ไม่คุ้มค่าเท่าที่ควรเช่น การจัดให้มีการเลือกตั้งสมาชิกสภาผู้แทนราษฎร เป็นการเลือกตั้งทั่วไปเมื่อวันที่ 2 กุมภาพันธ์ 2557 ที่มีเหตุการณ์ทางการเมืองไม่สงบ แต่คณะกรรมการการเลือกตั้ง ก็ยังจัดให้มีการเลือกตั้ง ทำให้เสียงบประมาณในการจัดการเลือกตั้งไม่ต่ำกว่าสามพันล้านบาท และไม่ได้สมาชิกสภาผู้แทนราษฎร เข้าไปทำหน้าที่ในสภาแต่อย่างใด รวมถึงการพัฒนาเทคโนโลยี ที่ทันสมัยไม่ไปพร้อมกับการพัฒนาผู้บริหาร และพนักงานบางส่วน กล่าวคือมีอุปกรณ์ที่ทันสมัยใช้งานแต่ผู้บริหารและพนักงานบางส่วนยังขาดความรู้ความสารถในการใช้อุปกรณ์ดังกล่าว จึงทำให้ทรัพยากรที่มีอยู่ไม่ถูกใช้อย่างที่ควรจะเป็น ซึ่งขัดกับความหมาย หลักความคุ้มค่า ว่าการใช้จ่ายเงินภาษีอากรของประชาชนต้องเกิดผลดี คือ ใช้ตามความจำเป็นมุ่งสู่เป้าหมาย แผนงาน โครงการและพันธกิจ ของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง และเกิดประโยชน์ต่อพนักงานและประชาชนทั่วไป หลักความคุ้มค่า ยังหมายถึงการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ไม่ว่าจะเป็นทรัพยากรบุคคล เงิน วัสดุอุปกรณ์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

## ปัญหา อุปสรรค

จากผลการวิจัยเรื่องแนวทางการเสริมสร้างธรรมาภิบาลในสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง พบว่ามีปัญหาอุปสรรคพอสรุปได้ ดังนี้

### 1. หลักนิติธรรม

ปัญหาที่สำคัญที่สุดคือ พนักงาน ยังขาดระเบียบไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง มีพนักงานบางส่วนไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบของหน่วยงานอย่างจริงจัง กฎระเบียบไม่ทันสมัย งานบางอย่างไม่มีระเบียบรองรับปัญหาและอุปสรรคของหลักนิติธรรมของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง กล่าวคือ ไม่ว่าจะเป็นภาครัฐหรือภาคเอกชน การดำเนินกิจการและการบริหารธุรกิจก็ต้องเป็นไปตามระเบียบ ระบบ ข้อบังคับหรือนโยบายที่กำหนดขึ้น การปฏิบัติงานจะออกนอกกรอบนอกทาง หรือออกนอกกรอบไม่ได้ เพราะกฎระเบียบก็ถูกกำหนดขึ้นมาเพื่อควบคุมดูแลการปฏิบัติงานบริหารงานเช่นเดียวกับองค์กรต่างๆเช่นเดียวกัน การตรากฎหมาย และกฎข้อบังคับให้ทันสมัยและเป็นธรรม เป็นที่ยอมรับของสังคมอันจะทำให้สังคมยินยอมพร้อมใจกันตามกฎหมาย และกฎข้อบังคับเหล่านั้น

### 2. หลักคุณธรรม

ปัญหาที่สำคัญที่สุดคือ พนักงานขาดความตั้งใจต่อกันขาดความสามัคคี เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตัวมากกว่าประโยชน์ของส่วนรวม และยังมีระบบอุปถัมภ์อยู่มากปัญหาและอุปสรรค

ของหลักคุณธรรม คือ พนักงานยังขาดคุณธรรมหลายข้อโดยเฉพาะในเรื่อง ความจริงใจในการทำงาน ผู้บริหารควรฝึกการทำงานเป็นทีมให้รู้จักพึ่งพาอาศัยกันและกันมีการชมเชยพนักงาน และ ส่วนงานในสังกัดที่มีคุณธรรมและผู้บริหารระดับสูงควรรับของฝากใดๆ ทั้งสิ้นเพื่อไม่ให้เกิดการทดแทนบุญคุณ สอดคล้องกับแนวคิดของ ข้าเลียง วุฒิจันทร์ (2542 อ้างถึงใน ชีรรัตน์ กิจจารักษ์,2542 : 427) ได้ให้หลักคุณธรรม 10 ประการสำหรับผู้บริหารที่ดีโดยเฉพาะข้อสุดท้ายที่เน้นในเรื่องความสามัคคี

### 3. หลักความโปร่งใส

ปัญหาที่สำคัญที่สุดคือ การบริหารงานด้านบุคลากร การประมาณโดยภาพรวมยังไม่มีความโปร่งใสและยังขาดการตรวจสอบเท่าที่ควร พนักงานไม่มีส่วนร่วมในการบริหารปัญหาอุปสรรคและอุปสรรคของหลักความโปร่งใส คือ สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง การขาดการตรวจสอบที่ดี พนักงาน อื่นๆไม่รู้ถึงวิธีการทำงานของผู้บริหาร สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง ควรเปิดโอกาสให้ พนักงานมีส่วนในการรับรู้และจัดระบบการทำงานของ สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง ด้วย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของหลายๆท่านได้แก่ ของเกรียงไกร เจริญวงศ์ศักดิ์ (2541 : 84) และ สุจิต นิमितกุล (2542 : 22) เน้นในเรื่องการเปิดเผยข้อมูลแก่พนักงานอย่างตรงตรงมา ข้อมูลข่าวสารสามารถถ่ายโอนได้อย่างอิสระเพราะพนักงาน จะต้องรับรู้ข่าวสารและข้อมูลได้อย่างทั่วถึง ไม่มีการปกปิดใดๆที่นำไปสู่การทุจริต จำนวนเรื่องกล่าวหา ร้องเรียน หรือสอบสวนเจ้าหน้าที่ของรัฐ เกณฑ์ในการใช้ดุลยพินิจของส่วนราชการที่มีความชัดเจนเป็นที่ยอมรับ ส่วนราชการมีตัวชี้วัดผล การปฏิบัติงานที่เป็นรูปธรรมและเปิดเผยต่อสาธารณชน เพราะโดยส่วนใหญ่พนักงาน จะขาดการตรวจสอบจากประชาชนหรือพนักงานเปรียบเสมือนผู้มาใช้บริการของรัฐ จะมีเพียงการตรวจสอบภายในองค์กรเท่านั้น

### 4. หลักการมีส่วนร่วม

ปัญหาที่สำคัญที่สุดคือ ผู้บริหารเป็นผู้มีสิทธิตัดสินใจเพียงฝ่ายเดียว พนักงานไม่มีโอกาสแสดงความคิดเห็น หรือเมื่อมีโอกาส พนักงานก็ไม่ค่อยให้ความสนใจ และไม่แสดงความคิดเห็น ปัญหาและอุปสรรคของหลักการมีส่วนร่วม คือ การตัดสินใจต่างๆขึ้นอยู่กับฝ่ายบริหารเพียงฝ่ายเดียว พนักงานมีโอกาสแสดงความคิดเห็นน้อย สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง ควรให้พนักงานที่มีความสามารถมีส่วนร่วมรับรู้และช่วยกันบริหารและจัดระบบงาน ซึ่งอภิปรายผลได้ว่าผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ พนักงานร่วมแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจในบางเรื่อง ซึ่งสอดคล้องกับรูปแบบของ พุดดี (Putti,1987 อ้างถึงใน ประธาน ศิริไพบูลย์,2547 : 22) ในแนวทางการใช้คณะกรรมการในการบริหารแบบมีส่วนร่วม (Committee approach for participation) กล่าวคือคณะกรรมการการเลือกตั้ง เป็นเครื่องมือสำคัญในการนำแนวคิดการบริหารแบบมีส่วนร่วมไปใช้ปฏิบัติ

### 5. หลักความรับผิดชอบ

ปัญหาที่สำคัญที่สุดคือ ผู้บริหารและพนักงานบางคนยังขาดความกระตือรือร้น ไม่ใส่ใจงานที่ได้รับมอบหมาย ขาดความรู้ความเข้าใจในการทำงานที่รับผิดชอบปัญหาและอุปสรรคของหลักความรับผิดชอบ คือ พนักงานบางส่วนกระตือรือร้นในการทำงาน ไม่ค่อยใส่ใจและไม่ให้ความร่วมมือ สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง ควรมีการจัดอบรมเพื่อปลูกจิตสำนึกให้มีความเอาใจใส่ต่องาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของเกรียงไกร เจริญวงศ์ศักดิ์ (2541 : 84) โดยเน้นที่ให้คำมั่นถึงผลประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นแก่ส่วนรวมเป็นหลักและมีจิตใจเสียสละ เห็นคุณค่าสังคมที่ตนเองสังกัดอยู่ เพราะปัญหาหลักที่พบคือ พนักงานบางส่วน ขาดความรับผิดชอบในการให้ความร่วมมือกับ สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง

#### 6. หลักความคุ้มค่า

ปัญหาที่สำคัญที่สุดคือ ผู้บริหารและพนักงานบางส่วนยังขาดทักษะในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการปฏิบัติงานและขาดพนักงานที่มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์เฉพาะทาง

ปัญหาและอุปสรรคของหลักความคุ้มค่า คือสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งมีพนักงานปฏิบัติงานไม่ตรงกับความรู้ความสามารถและขาดทักษะเฉพาะทางในการปฏิบัติงาน สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งควรพิจารณาโยกย้ายพนักงานให้ไปปฏิบัติงานตรงกับความรู้ความสามารถและควรจัดอบรมเพื่อพัฒนาทักษะในการปฏิบัติงานเพื่อสอดคล้องกับ สำนักงานรัฐมนตรี (2542:2) ที่ให้หลักความคุ้มค่าว่าเป็นการบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีจำกัด เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม เพราะมีพนักงานที่มีคุณภาพคือเป็นทรัพยากรที่สำคัญ

### สรุป

จากผลการศึกษา แนวทางการเสริมสร้างธรรมาภิบาลในสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง ในภาพรวมจะเห็นได้ว่า ผู้บริหารและพนักงานทุกฝ่ายได้ให้ความร่วมมือร่วมใจในการดำเนินงานตามนโยบาย ยุทธศาสตร์ แผนงาน โครงการ กิจกรรมของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งเปิดโอกาสให้ประชาชน พนักงาน และหน่วยงานต่างๆ ร่วมกันระดมสมองร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมปฏิบัติและร่วมประโยชน์ ตามยุทธศาสตร์ แผนงาน โครงการ และกิจกรรม เพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางการเสริมสร้างธรรมาภิบาลในสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง รวมถึงก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจและมีการประสานงานที่ดีภายในหน่วยงาน ระหว่างหน่วยงาน รวมทั้งเน้นให้ประชาชน ชุมชน และสังคมมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ แก้ไขปัญหา และจัดลำดับความสำคัญก่อนหลังอย่างมีความยุติธรรมกับทุกฝ่าย และดำเนินการตามนโยบายที่ได้ร่วมกันจัดทำยุทธศาสตร์ของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง เพื่อพัฒนาสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง ให้มีประสิทธิภาพสูงสุดสอดคล้องกับ ไซยวัฒน์ คำชู (2545) ซึ่งให้ความหมายไว้ว่า การมีส่วนร่วมคือ ความโปร่งใสตรวจสอบ

ได้และมีการรับผิดชอบในการปฏิบัติงานเพื่อให้หลักประกันว่าดำเนินนโยบายทางการเมือง สังคม และ เศรษฐกิจวางอยู่บนฉันทานุมัติอย่างกว้างขวางของสังคมและให้ความมั่นใจว่า เสี่ยงจากคนยากจนและ คนด้อยโอกาสจะเป็นที่รับฟังในกระบวนการกำหนดและดำเนินนโยบายโดยเฉพาะอย่างยิ่งในส่วนที่ เกี่ยวกับการจัดสรรทรัพยากร

ด้านคณะผู้บริหารของ สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งได้อุทิศตนเพื่อพัฒนา สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง โดยจัดทำโครงการกิจกรรมต่างๆ ร่วมกับประชาชนในชุมชน พนักงาน และหน่วยงานต่างๆ ดำเนินการบริหารงาน ให้สอดคล้องกับความต้องการของพนักงาน ประชาชน ชุมชน สังคม เพื่อให้ประชาชน มีความพึงพอใจสูงสุด

## ข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษา เรื่อง แนวทางการเสริมสร้างธรรมาภิบาลในสำนักงานคณะกรรมการ การเลือกตั้ง มีข้อเสนอแนะดังนี้

### 1. หลักนิติธรรม

สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งควรดูแลพนักงานอย่างใกล้ชิดมากยิ่งขึ้นและ ต้องวางกฎระเบียบซึ่งมีบทลงโทษเด่นชัดมีผู้ติดตามผลอยู่เสมอและมีการจัดให้กฎระเบียบมีมาตรฐาน เทียบเท่ากับทางราชการมากขึ้นและจัดให้มีการอบรมกฎหมายและระเบียบที่มีในการปฏิบัติงาน

### 2. หลักคุณธรรม

สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งควรฝึกรการทำงานเป็นทีมลดทิวทัศน์หันมาพึ่งพา อาศัยกันให้มีความอดทนต่อกันมากกว่านี้และควรมีการชมเชยพนักงานที่มีคุณธรรมเพื่อเพิ่มขวัญและ กำลังใจในการทำงาน

### 3. หลักความโปร่งใส

สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง ควรให้พนักงานมีส่วนรับรู้เรื่องการเงินบ้างและ ให้พนักงาน หรือหน่วยงานภายนอกที่มีความสามารถมาช่วยในการจัดระบบการบริหารงานเพื่อความ โปร่งใสมากขึ้น

### 4. หลักการมีส่วนร่วม

สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง ควรให้พนักงานในสังกัดมีส่วนร่วมใน การตัดสินใจ เรื่องต่างๆบ้าง และส่งเสริมการทำงานเป็นทีมที่มีสัดส่วนทั้งผู้บริหารและพนักงาน

## 5. หลักความรับผิดชอบ

สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง ควรมีการจัดอบรมในหลักสูตรที่เกี่ยวกับการสร้างจิตสำนึก ความเอาใจใส่ต่องานให้กับพนักงานทุกคนและควรมีการให้ค่าตอบแทนเพิ่มสำหรับส่วนงานที่ปฏิบัติหน้าที่นอกเวลาที่มีงานเร่งด่วนต้องรับผิดชอบมากขึ้น

## 6. หลักความคุ้มค่า

สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง ควรจัดให้มีหลักสูตรการอบรมเทคโนโลยีสารสนเทศ หรือส่งพนักงานไปอบรมกับหน่วยงานอื่นๆ ที่จัดหลักสูตรรวมทั้งจัดให้มีระบบการประเมินความคุ้มค่าของการใช้ทรัพยากร

**นอกจากข้อเสนอแนะดังกล่าวข้างต้นแล้วผู้ศึกษาได้นำข้อเสนอแนะดังกล่าวมาประมวลสรุป เพื่อเสนอแนะเชิงนโยบาย เสนอแนะเชิงปฏิบัติการ และเสนอแนะเชิงวิชาการ ตามลำดับดังนี้**

### 1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

จากการศึกษาที่พบว่าแนวทางการเสริมสร้างธรรมาภิบาลในสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง ด้านหลักนิติธรรมยังคงประสบปัญหาในเรื่องโครงสร้างพื้นฐานการทำงานของพนักงานยังไม่เป็นระบบโดยพนักงานบางส่วนยังคงยึดติดกับระบบงานแบบเก่าไม่ค่อยยอมรับระเบียบกฎเกณฑ์ใหม่ ระเบียบบางอย่างไม่ทันสมัยหรือไม่มีการปรับปรุงหรือไม่มีระเบียบรองรับในการปฏิบัติงาน

ดังนั้นจึงเสนอให้ผู้บริหารต้องปรับปรุงพัฒนาระบบงานต่างๆ ให้สอดคล้องกับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลในด้านนิติธรรมที่ว่า การตรากฎหมายที่ถูกต้องเป็นธรรม การบังคับให้ทันสมัยและเป็นธรรมเป็นที่ยอมรับของสังคม อันจะทำให้สังคมยินยอมพร้อมใจกันปฏิบัติตามกฎหมาย และข้อบังคับ เหล่านั้นโดยถือว่าการปกครองภายใต้กฎหมายมิใช่อำนาจหรืออำนาจตัวบุคคล

### 2. ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

ผลการศึกษาพบว่า แนวทางการเสริมสร้างธรรมาภิบาลในสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง ยังขาดพนักงานที่มีความสามารถเฉพาะทางโดยเฉพาะงานทางด้านสารสนเทศ การใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย ดังนั้น สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง จึงควรดำเนินการส่งพนักงานไปอบรมหรือจัดอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพของพนักงานให้ดียิ่งขึ้น รวมไปถึงการนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อพัฒนาระบบการบริหารงานของ สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

พนักงานของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง ควรมีความจริงใจให้กับเพื่อนร่วมงาน ควรมีการประสานงานที่ดี และควรมีขวัญกำลังใจในการทำงาน ผู้บริหารงานจึงควรมีการสร้างขวัญกำลังใจให้กับพนักงาน เช่นมีการมอบรางวัลสำหรับพนักงานที่ปฏิบัติดี ตามหลักคุณธรรม

จัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสามัคคีให้เกิดขึ้นระหว่างพนักงานและผู้บริหารกับทุกภาคส่วน ที่ร่วมปฏิบัติงานกับสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง

### 3. ข้อเสนอแนะเชิงวิชาการ

จากการศึกษาเรื่อง แนวทางการเสริมสร้างหลักธรรมาภิบาลใน สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง และข้อเสนอแนะของผู้ให้ข้อมูลนั้น มีความคิดเห็นสอดคล้องตรงกันว่า สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง เป็นหน่วยงานที่มีการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลทั้ง 6 หลัก

ลักษณะการบริหาร และกระบวนการบริหารงานของผู้บริหาร ก่อให้เกิดการยอมรับจากพนักงานและหน่วยงานต่างๆ รวมถึงความร่วมมือและการมีส่วนร่วมของประชาชนเพื่อบริหารงานตามยุทธศาสตร์ แผนงาน โครงการ กิจกรรมต่างๆ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล บรรลุตามเป้าหมาย

แต่สิ่งหนึ่งที่ต้องการให้มีความสำคัญ และมีความตระหนักสูงสุด คืออนาคต การแก้ปัญหาของ สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งจะมีปัญหาที่ซับซ้อน ความต้องการของประชาชนมีมากขึ้นงบประมาณที่มีจะต้องนำไปใช้อย่างจำกัด อาจทำให้ผู้บริหารหรือ สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง อาจขอความร่วมมือจากทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการทำงานร่วมกัน เพื่อให้การบริหารงานเกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลมากที่สุด สอดคล้องตามแนวความคิดของ ลิขิต ธีรเวคินในหลักธรรมาภิบาล

เนื่องจากการศึกษา แนวทางการเสริมสร้างธรรมาภิบาลในสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง ครั้งนี้ เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพในในภาพกว้างมีสาระสำคัญความละเอียดอ่อนค่อนข้างมาก เพราะหลักธรรมาภิบาลนั้นทางรัฐบาลได้ให้การสนับสนุนให้ ส่วนราชการต่างๆ ได้นำมาเป็นหลักสำคัญในการบริหารงานราชการแต่การบริหารงานของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง โดยส่วนใหญ่จะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับตัวบุคคล ที่มีความหลากหลายในด้านความรู้ จึงเสนอแนะเพื่อการศึกษาเพิ่มเติมต่อไปดังนี้

ในด้านของการบริหารงานของ สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง ตามประเด็นยุทธศาสตร์นั้น หากต้องการจะให้มีความประสิทธิผลมากขึ้นควรนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้อย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ เพื่อให้การบริหารงานเกิดประโยชน์และเป็นธรรมกับทุกฝ่าย

การศึกษาหรือวิจัยครั้งต่อไป ควรเป็นการศึกษาเชิงปริมาณ เพื่อนำมาเป็นเกณฑ์ร่วมในการทำการศึกษาวิจัยนี้ให้มีความสมบูรณ์มากขึ้น

สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง ควรศึกษาถึงความเห็นของผู้ได้รับบริการ หรือ ผู้ใช้บริการอื่นๆ ได้แก่ประชาชน พรรคการเมือง เพื่อจะได้นำความคิดเห็นดังกล่าวมาพิจารณาร่วมกับความคิดเห็นของผู้บริหารเพื่อเป็นประโยชน์ในการพัฒนาการบริหารงานของ สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง ตามหลักธรรมาภิบาล ต่อไป

## บรรณานุกรม

### ภาษาไทย

#### หนังสือ

- เกษม วัฒนชัย. ธรรมาภิบาลกับบทบาทของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ : พิมพ์ดี, 2546.
- กิตติมา ปรีดีดีล. การบริหารงานและการนิเทศการศึกษาเบื้องต้น. กรุงเทพฯ : อักษรพิพัฒน์, 2532.
- กลุ่มพัฒนาระบบบริหารงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์, สำนัก. พัฒนาโครงสร้างส่วนราชการและอัตรากำลัง. กรุงเทพฯ : ฝ่ายโรงพิมพ์กองกลางสำนักงาน ก.พ., 2545.
- การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์. คู่มือการพัฒนาระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์. กรุงเทพฯ : สวัสดิการ ก.พ., 2545.
- คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, สำนักงาน. ก้าวสู่กระบวนการทัศน์ใหม่ในการปฏิบัติราชการ. กรุงเทพฯ : พระพุทธศาสนาแห่งชาติ, 2547.
- พระพุทธศาสนาแห่งชาติ. แนวปฏิบัติงานการจัดการศึกษาของสถานศึกษานิติบุคคลในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา. กรุงเทพฯ : พระพุทธศาสนาแห่งชาติ, 2549.
- คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, สำนักงาน. แผนปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ. กรุงเทพฯ : กองกลาง สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2544.
- ข้าราชการพลเรือน, สำนัก. คู่มือการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารจัดการบ้านเมืองและสังคมที่ดี. กรุงเทพฯ : สำนักข้าราชการพลเรือน, 2544.
- คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน. แบบประเมินพฤติกรรมการบริหารโรงเรียน ประถม ฉบับที่ 2. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2542.
- คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, สำนักงาน. เอกสารประกอบการบรรยายการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงาน. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2542.
- คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, สำนักงาน. แผนปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ. กรุงเทพฯ : กองกลาง สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2544.

- จันทรานี สงวนนาม. เอกสารประกอบการบรรยายหลักสูตรผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ชุติมา, 2536.
- จรัสศรี ทีปรัช. นันทาทศนะ ประสพการณ์ เอกสารการพัฒนาข้าราชการ. กรุงเทพฯ : สถาบันพระปกเกล้า, 2545.
- เจริญ เจษฎาวัลย์. การวางมาตรฐานธรรมาภิบาล. กรุงเทพฯ : พีแอนด์ดี, 2545.
- ฉลอง มาปรีดา. คุณธรรมสำหรับผู้บริหาร. กรุงเทพฯ : วิทยาลัยครูฉะเชิงเทรา, 2537.
- ชนะศักดิ์ ยุกบูรณ์. กระทรวงมหาดไทยกับการบริหารจัดการที่ดีในการปกครองที่ดี. กรุงเทพฯ : บพิธการพิมพ์, 2543.
- ชัยอนันต์ สมุทวณิช. การปฏิรูปการศึกษา – การปฏิรูปการเมือง. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2541.
- ไชยวัฒน์ คำชูและคณะ. ธรรมาภิบาล. กรุงเทพฯ : บริษัทสำนักพิมพ์ น้ำฝน จำกัด, 2545.
- ชัยสิทธิ์ เถลิงมีประเสริฐ. ความพร้อมของหน่วยงานภาครัฐในการบริหารจัดการระบบงบประมาณแบบมุ่งผลงานตามยุทธศาสตร์ชาติและกรณีตัวอย่าง (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ : ธนัชการพิมพ์ จำกัด, 2546.
- ทศพร ศิริสัมพันธ์. เทคนิควิธีการวิเคราะห์นโยบาย (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2541.
- ทิพาวดี เมฆสวรรค์. การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ : อรุณการพิมพ์, 2544.
- ธงชัย สันติวงษ์. องค์กรและการบริหาร (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2523.
- ธีรยุทธ บุญมี. สังคมเข้มแข็งธรรมรัฐแห่งชาติ. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์สายธาร, 2541.
- ธีระ รุญเจริญ. การบริหารโรงเรียนยุคปฏิรูปการศึกษา. กรุงเทพฯ : แอล ที เพรส, 2546.
- นพพงษ์ บุญจิตราดล. หลักการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : อนงค์ศิลป์, 2527.
- บุญชม ศรีสะอาด. การวิจัยเบื้องต้น (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น, 2545.
- บุษบง ชัยเจริญวัฒนา และบุญมี ลี. รายงานการวิจัยเรื่องตัวชี้วัดธรรมาภิบาล. กรุงเทพฯ : ศุภสภาลาดพร้าว, 2542.
- ปฏิรูปการศึกษา, สำนักงาน. เอกสารประกอบการอบรมผู้บริหารสถานศึกษา. กรุงเทพฯ : พิมพ์ดี, 2545.
- ประกอบ กุลเกลี้ยง และคณะ. การบริหารโดยองค์คณะบุคคล. กรุงเทพฯ : ภาพพิมพ์, 2545.
- ประมวล รุจนเสรี. การบริหาร-การจัดการที่ดี. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2542.
- ปรียาพร วงษ์อนุตะโรจน์. การบริหารงานวิชาการ (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ : ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ, 2535.



- ปรีชา ช่างขวัญยืน. ธรรมรัฐ-ธรรมราชา. กรุงเทพฯ : โครงการตำราคณะอักษรศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2542.
- พิทยา บวรวัฒนา. รัฐประศาสตร์ ทฤษฎีและแนวทางการศึกษา (ค.ศ.1887-ค.ศ.1970) (พิมพ์ครั้งที่ 11). กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2547.
- พวงรัตน์ ทวีรัตน์. วิธีการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์ (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2543.
- พระปกเกล้า, สถาบัน. ตัวชี้วัดธรรมาภิบาล. กรุงเทพฯ : cursภาลาดพร้าว, 2544.
- ภาคภูมิ นิยมวิทย์พันธ์. ความเป็นธรรมาภิบาลในองค์การบริหารส่วนตำบล: ศึกษากรณี องค์การบริหารส่วนตำบลดงบัง อำเภอบางบาล จังหวัดปราจีนบุรี. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2546.
- ภาวิตา ธาราศรีสุทธิ และวิบูลย์ ไตวณะบุตร. หลักและทฤษฎีการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2542.
- ภิญโญ สาธร. การบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : วัฒนาพานิช, 2526.
- มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์. คู่มือการประกันคุณภาพ. นครสวรรค์ : สวรรค์วิธิการพิมพ์, 2548.
- ยงยุทธ เกษสาคร. ภาวะผู้นำและการทำงานแบบเป็นทีม (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ : เอส แอนด์ จี กราฟฟิค, 2545.
- ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย. ภารกิจการเผยแพร่และการมีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบราชการไทย คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.). กรุงเทพฯ : กราฟฟิคฟอร์แมท (ไทยแลนด์) จำกัด, 2546.
- รัชนา ศานติยานนท์ และคณะ. รูปแบบใหม่ของการบริหารจัดการที่ดีในมหาวิทยาลัย. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2544.
- วิชา มหาคุณ. ธรรมาภิบาลเพื่อชีวิตที่พอเพียง. กรุงเทพฯ : กระทรวงศึกษาธิการ, 2541.
- วิโรจน์ สารรัตน์. การบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : ทิพย์วิสุทธิ์, 2546.
- ศึกษาธิการ, กระทรวง. คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล. กรุงเทพฯ : องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์, 2546.
- ศึกษาธิการ, กระทรวง. แนวการปฏิบัติงานการจัดการศึกษาของสถานศึกษานิติบุคคล. กรุงเทพฯ : สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ, 2549.
- สงบ ประเสริฐพันธ์. ร่วมกันสร้างสรรค์คุณภาพโรงเรียน. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาสน์, 2543.
- ส่งเสริมคุณภาพสิ่งแวดล้อม, กรม. การมีส่วนร่วมของประชาชน : เอกสารประกอบการ สัมมนาวันสิ่งแวดล้อมไทย. กรุงเทพฯ : กระทรวงศึกษาธิการ, 2543.

- สมเดช มีแสง. คู่มือการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาตาม พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ. ชัยนาท : อมรการพิมพ์, 2544.
- สมหวัง พิธิยานุวัฒน์. สาระสำคัญของพระราชบัญญัติในส่วนที่เกี่ยวข้องกับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพผู้บริหาร. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2543.
- สำนักนายกรัฐมนตรี. ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี. กรุงเทพฯ : สำนักงานข้าราชการพลเรือน, 2542.
- สำนักงบประมาณ. การประเมินผลการพัฒนาการส่งออกของประเทศไทย : ศึกษาเฉพาะเรื่องประสิทธิภาพด้านการบริหารจัดการ/สำนักประเมินผลสำนักงบประมาณ. กรุงเทพฯ : สำนักงบประมาณ, 2542.
- สุธิพร บุญส่ง. คุณธรรมจริยธรรมกับการพัฒนาคุณภาพชีวิต. กรุงเทพฯ : ทริบเพ็ลกรุ๊ป, 2549.
- สุภกิจ ศรีปัดดา. การปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาลของสถาบันอุดมศึกษา ศึกษาเฉพาะกรณีสถาบันราชภัฏมหาสารคาม. มหาสารคาม : สถาบันราชภัฏมหาสารคาม, 2546.
- สำนักนายกรัฐมนตรี. ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ.2542. กรุงเทพฯ : สำนักงานข้าราชการพลเรือน, 2542.
- สมคิด บางโม. การบริหารการศึกษา. เลย : สถาบันราชภัฏเลย, 2544.
- สมเดช สีแสง. คู่มือการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตาม พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ. ชัยนาท : ชมรมพัฒนาความรู้ด้านระเบียบกฎหมาย, 2544.
- สุดจิต นิมิตกุล. กระทรวงมหาดไทยกับการบริหารจัดการที่ดีในการปกครองที่ดี. กรุงเทพฯ : บพิธการพิมพ์, 2543.
- พัฒนาข้าราชการพลเรือน, สถาบัน. การสร้างระบบบริหารจัดการบ้านเมืองและสังคมที่ดี. กรุงเทพฯ : บริษัท อาทิตย์ โพรดักส์ กรุ๊ป จำกัด, 2545.
- พระปกเกล้า, สถาบัน. สรุปประเด็นอภิปราย “ธรรมรัฐ แห่งชาติ”. กรุงเทพฯ : สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร, 2541.
- วิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย, สถาบัน. ธรรมาภิบาลเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน. กรุงเทพฯ : สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย, 2541.
- สุดจิต นิมิตกุล. กระทรวงมหาดไทยพัฒนา ปรับปรุงแก้ไข และเพิ่มเติมกฎหมายให้มีความทันสมัย. กรุงเทพฯ : สำนักงานข้าราชการพลเรือน, 2542.
- สุดจิต นิมิตกุล. กระทรวงมหาดไทยกับการบริหารจัดการที่ดีการปกครองที่ดี. กรุงเทพฯ : บพิธการพิมพ์, 2543.
- สุพัตรา สุภาพ. สังคมและวัฒนธรรมไทย ค่านิยม ครอบครัว ศาสนา ประเพณี (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2537.

- สุทธิพร บุญส่ง. คุณธรรมจริยธรรมกับการพัฒนาคุณภาพชีวิต. กรุงเทพฯ : ทริปเพิ้ล กรู๊ป, 2549.
- อโนทัย ธรรมกุล. คู่มือการสอบบรรจุปลัด-อำเภอและผู้ช่วยนายทะเบียนอำเภอ. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ แอล เอส, 2530.
- อมรา พงศาพิชญ์. ธรรมนูญกับประชาสังคมและองค์กรประชาสังคมในเอกสารประกอบการสัมมนา เรื่องสิ่งแวดลอมในรัฐธรรมนูญ แปลงแนวคิดสู่การปฏิบัติ. กรุงเทพฯ : กรมส่งเสริมคุณภาพสิ่งแวดล้อม กระทรวงวิทยาศาสตร์เทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อม, 2543.
- อานันท์ ปันยารชุน. ธรรมาภิบาลในการบริหารมหาวิทยาลัยในการบริหารจัดการที่ดีในมหาวิทยาลัย. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2542.

### วารสารและหนังสือพิมพ์

- ธีรพนธ์ คงนาวิง. “ปัจจัยที่ส่งผลต่อบทบาทที่ปฏิบัติจริงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา”, วารสารวิชาการ. 2543. (6) : 70.
- มหาวิทยาลัยขอนแก่น. “ประสิทธิภาพการนำธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารจัดการศึกษาในโรงเรียน”, วารสารศึกษาศาสตร์. 2550 30(1) : 22.
- นิสวันต์ พิชญ์ดำรง. “ดัชนีชี้วัดการบริหารจัดการที่ดี เครื่องมือการตรวจสอบการทำงานของภาครัฐ”, วารสารเศรษฐกิจและสังคม. 2546 40 (4) : 23.
- ประเวศ วะสี. “พุทธธรรมกับสังคม”, หมอชาวบ้าน. 2541.
- พรชัย ประชาบุญกุล. “ผู้บริหารโรงเรียนกับการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้”, วารสารวิชาการ. 2545 5(1) : 5.
- เมธา สุวรรณสาร. “การสร้างกรอบการกำกับดูแลกิจการที่ดีกับการบริหารความเสี่ยงขององค์กร”, วารสารนักบัญชี. 2544 48 (2) : 31.
- ลิขิต ธีรเวคิน. “ธรรมรัฐคืออะไร”, มติชน. 2541 : 6.
- วันเพ็ญ หรุจิตตรีวัฒน์. “Good Governance กับการฟื้นฟูเศรษฐกิจ”, ผู้จัดการรายวัน. 2544.
- สถาบันวิจัยยุทธศาสตร์มูลนิธิทีทีที. “ธรรมาภิบาลกับคอร์รัปชันในสังคมไทย”, นิตยสารท้องถิ่น. ฉบับที่ 12, 2546 : 14.
- ออกัส. “ธรรมาภิบาล”, วารสารร่มไพร่ทอง. 2546.

### วิทยานิพนธ์ เอกสารวิจัย

- เกรียงเลิศ ติรธรรมเจริญ. “การศึกษาสภาพการดำเนินงาน ปัญหาและอุปสรรคการนิเทศภายในของผู้บริหารโรงเรียน”. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี, 2544.

- กัมพล สุภาแพ่ง. “ความคิดเห็นของครูผู้สอนต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานประถมศึกษาจังหวัดเพชรบุรี”. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2545.
- กุลธิดา อินทรอักษร. “คณะกรรมการตรวจสอบภาคราชการกับการบริหารกิจการบ้านเมือง และสังคมที่ดี : ศึกษากรณี กระทรวงศึกษาธิการ”. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย, 2543.
- กฤษณา คงรัตน์ และคณะ. “รวมบทคัดย่อการศึกษาด้วยตนเอง ปีการศึกษา 2546”. ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยนเรศวร, 2546.
- กัลยา ณ น่าน และคณะ. “รวมบทคัดย่อการศึกษาด้วยตนเอง ปีการศึกษา 2546”. ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยนเรศวร, 2546.
- เกียรติยศ เอี่ยมมอญ. “การบริหารโรงเรียนตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาในทรรศนะตำรวจโรงเรียนโพธิ์นิมิตรวิทยา”. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร, 2546.
- ขวัญฤดี ขำซ่อนสัตย์. “การศึกษาพฤติกรรมความรับผิดชอบของนักศึกษามหาวิทยาลัยมหิดล”. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2542.
- คำนึ่ง อยู่เลิศ. “ผลของการใช้กิจกรรมกลุ่มที่มีต่อความรับผิดชอบด้านการเรียนของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 โรงเรียนวัดเศวตฉัตร เขตคลองสาน กรุงเทพมหานคร”. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2541.
- จงดี ขจรไชยกุล. “ความสัมพันธ์ระหว่างสุขภาพองค์กรกับประสิทธิภาพขององค์กร”. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยบูรพา, 2539.
- จำริญ บูรณกุล และคณะ. “ทรรศนะของข้าราชการครูเกี่ยวกับการปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา”. ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยนเรศวร, 2547.
- เฉลิม เทียงสงค์. “การศึกษาพฤติกรรมการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2”. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม, 2549.
- เฉลิมชัย สมท่า. “การบริหารโดยใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูปฏิบัติการสอนในสังกัดสำนักงานพื้นที่เขตการศึกษาเลย เขต 1”. ปริญญาศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิตมหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2547.
- ทวีศิลป์ กุลนาคดล. “การพัฒนาตัวบ่งชี้การบริหารกิจการที่ดีสำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏ”. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2547.

- ธนนชัย รัตน์ไตรแก้ว. “การประเมินการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล ของโรงเรียนในจังหวัด นครสวรรค์”. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์, 2549.
- นราภรณ์ คำหวาน. “ปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานวิชาการในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงาน ประถมศึกษาจังหวัดกำแพงเพชร”. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราช ภัฏกำแพงเพชร, 2544.
- บวรศักดิ์ อูวรรณโณ. “การสร้างธรรมาภิบาลในสังคมไทย”. วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร, 2542.
- ประธาน ศิริไพบูลย์. “การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด เทศบาลเขตการศึกษา”. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยนเรศวร, 2547.
- พชรพรรณ ชุ่มเปี่ยม. “การบริหารงานของพระสังฆาธิการในจังหวัดกำแพงเพชร”. วิทยานิพนธ์ ปริญญาโทมหาบัณฑิต, สถาบันราชภัฏกำแพงเพชร, 2543.
- พรรัตน์ แก่นทอง. “การใช้บทบาทสมมติพัฒนาความรับผิดชอบต่อชุมชนของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษา ปีที่ 1 โรงเรียนสายน้ำผึ้ง กรุงเทพมหานคร”. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2529.
- พันทิพย์ ทองอร่าม. “การศึกษาพฤติกรรมของผู้บริหารสถาบันราชภัฏในอนาคต : กรณีศึกษาสถาบัน ราชภัฏสุรินทร์”. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์, 2546.
- พรหมเมศวร คำผาบ. “การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาขอนแก่น เขต 1”. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย, 2549.
- พระยุทธินา ชุตทองม้วน. “การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารของคณะกรรมการบริหาร โรงเรียนโปสถ์เทคนิคลานนา เชียงใหม่”. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2550.
- ไพฑูรย์ บัวชิต. “การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการ เขต 2”. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม, 2550.
- ไพศาล ตั้งสมบูรณ์. “การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสาคร”. สารนิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, 2548.
- ภาวิณี ชินคำ. “รูปแบบการบริหารงานด้วยธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 1”. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์, 2548.

- มณีรัตน์ ภิญโญภาพสกุล. “การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยใช้หลักธรรมาภิบาลในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 3”. วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา, 2549.
- วัฒนา สิงห์สัมฤทธิ์. “การสร้างแบบทดสอบวัดจริยธรรมทางด้านความรับผิดชอบสำหรับนักเรียน ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4”. วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิตมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2527.
- วินัย ธงชัย. “ปัจจัยที่ส่งผลต่อบุคลิกภาพที่พึงประสงค์ของนักเรียนนายร้อยตำรวจโรงเรียนนายร้อย ตำรวจ อำเภอสามพราน จังหวัดนครปฐม”. วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2545.
- วิรัช ธีรประยูร. “ความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวกับทักษะทางการบริหารที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ การศึกษาที่ 1”. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาบริหารการศึกษา, บัณฑิต วิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2531.
- ศักดิ์ชัย ชัยศร. “ปัญหาการบริหารงานวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาในสังกัดสำนักงานเขต ทางครุ กรุงเทพมหานคร ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครู”. วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิตมหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี, 2546.
- ศิรินาถ นันทวัฒน์นิรมย์. “การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามหลักธรรมาภิบาลอำเภอเมือง ลำพูน”. ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2547.
- ศักดิ์ชัย ชัยศร. “ปัญหาการบริหารงานวิชาการโรงเรียนประถมศึกษาในสังกัดสำนักงานเขต ทางครุ กรุงเทพมหานคร ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครู”. วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี, 2462.
- สมศักดิ์ จิตศิริรัตน์, พันตำรวจโท. “ประสิทธิภาพในการทำงานของตำรวจสถานีตำรวจภูธร อำเภอพระ ประแดงจังหวัดสมุทรปราการ”. ภาคนิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขารัฐศาสตร์, มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2542.
- สมลักษณ์ แสนคำพู่. “การศึกษาบทบาทของชุมชนในการจัดการศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัด ขอนแก่น”. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2540.
- สายใจ อัจจงค์. “การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยบางประการกับบุคลิกภาพการเข้าสังคมกับ นักเรียนระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3”. วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ, 2545.

- สุชาติ ฤทธิวิวัฒนะพงศ์. “กระบวนการกำกับดูแลกิจการที่ดี : ศึกษาแนวการจัดตั้งบทบาท และหน้าที่ของคณะกรรมการตรวจสอบ”. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2541.
- สุพจน์ พันธุ์ชูเพชร. “การศึกษากระบวนการบริหารงานของผู้อำนวยการสามัญศึกษาจังหวัด”. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2538.
- สุวรรณา วรรณโกวิท. “บทบาทการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดกรมสามัญศึกษา สหวิทยาเขตบรมราชชนนี 1”. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี, 2545.
- สยมพร ปุณฺณาคม. “การบริหารงานตำรวจจัดการที่ดีกับลักษณะพระพุทธศาสนา”. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขารัฐศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2541.
- อรุโณ อิศริชิตชัยกุล. “ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการ”. รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขานโยบายสาธารณะ, วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา, 2547.
- อำนาจ ภูษิต, ร้อยตำรวจเอก. “ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการป้องกันการโจรกรรมทรัพย์สินในสถานที่ประกอบการโรงแรม : ศึกษากรณีสถานีตำรวจภูธรตำบลบ้านกร่ำ อำเภอแกลง จังหวัดระยอง”. รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขา นโยบายสาธารณะ, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2546.
- อุทัย ศรีชลาลักษณ์, พันเอก. “การศึกษาหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีกับระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ : ศึกษากรณีระบบการติดตามประเมินผลของกองทัพบก”. รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขา นโยบายสาธารณะ, วิทยาลัยบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา, 2548.

## สัมภาษณ์

- จักรทิพย์ โหละสุคสกุล, พลตำรวจตรี, รองผู้บัญชาการตำรวจภูธรภาค 3. “สัมภาษณ์”. 7 มกราคม 2554.
- ฉัตรกนก เขียวแสงส่อง, พลตำรวจตรี, ผู้บังคับการตำรวจภูธรจังหวัดนครราชสีมา. “สัมภาษณ์”. 19 มีนาคม 2554.
- ชานนท์ ชลสรานนท์, นายกเทศมนตรีเมืองมาบตาพุด. “สัมภาษณ์”. 26 กุมภาพันธ์ 2547.
- บุญยศ บุญไพศาล, พลตำรวจตรี, ผู้บังคับการตำรวจภูธรจังหวัดยโสธร. “สัมภาษณ์”. 23 กุมภาพันธ์ 2554.

สมพงษ์ ทองวีระประเสริฐ, พลตำรวจตรี, รองผู้บัญชาการตำรวจภูธรภาค 3. “สัมภาษณ์”. 7 มกราคม 2554.

สุพล แก้วขาว, พลตำรวจตรี, ผู้บังคับการตำรวจจังหวัดภูธรจังหวัดอำนาจเจริญ. “สัมภาษณ์”. 9 มีนาคม 2544.

## บรรยาย

ไพบูลย์ วัฒนศิริธรรม. บรรยายเรื่อง “ธรรมาภิบาลของราชการไทย”. ณ หอประชุม นวนครินทร์ โรงเรียนเตรียมทหาร จังหวัดนครนายก, 2550.

## กฎหมาย

“พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน”, ราชกิจจานุเบกษา. เล่มที่ 108 (ตอนที่ 156), 2543, 1-41.

## เอกสารไม่ตีพิมพ์

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. “ธรรมาภิบาลการเมือง : บทบาทภาคการเมือง”. สารวุฒิสภา 2545.

เกรียงไกร เจริญวงศ์ศักดิ์. “ธรรมาภิบาลการเมือง : บทบาทภาคการเมือง”. รัฐสภาสาร 2541.

เกษม วัฒนชัย. “การปฏิรูปอุดมศึกษา : คนไทยได้อะไร”. เอกสารการสัมมนา 2544.

เกษม วัฒนชัย. “ธรรมาภิบาลบาทบาทสำคัญกรรมการสถานศึกษา”. รายงาน 2545.

เขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการ เขต 1, สำนักงาน. “แผนปฏิบัติการประจำปี”. นโยบายและแผน 2551.

ชัยอนันต์ สมุทวณิช. “ธรรมาภิบาลการมีส่วนร่วมของประชาชนและกระบวนการทางด้านสิ่งแวดล้อม 2544.

ไชยวัฒน์ คำชู. “การบริหารการปกครองที่โปร่งใสด้วยจริยธรรม”. 2545.

ชะลอ ชวงค์, พลตำรวจโท. “แนวทางการบริหารราชการตำรวจภูธรในสังกัดกองบัญชาการตำรวจภูธรภาค 1”. เอกสารประกอบการสัมมนา 2548.

ธีรรัตน์ กิจจารักษ์. “วิชาการบริหารการศึกษา”. เอกสารคำสอน 2542.

ประพันธ์ สุริหาร. “หลักและระบบบริหารการศึกษา”. 2539.

ประเวศ วะสี. “ยุทธศาสตร์ชาติ”. 2542

รักกิจ ศรีสรินทร์. “การบริหารสู่ความสำเร็จ กระบวนวิธีทำงานให้บรรลุผล”. 2548.



รักกิจ ศรีสรินทร์. “ภาวะผู้นำเพื่อผลสัมฤทธิ์”. 2548.

ศุลกากร, กรม. “พระบรมราโชวาทของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว.” 2549.

สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย. “สังคมโปร่งใสไร้ทุจริต.” การสัมมนาวิชาการ 2543.

สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง. รายงานผลการปฏิบัติงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำปี  
งบประมาณ 2546.

สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง. รายงานผลการปฏิบัติงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง ประจำปี  
งบประมาณ 2548.

สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง. รายงานผลการปฏิบัติงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง ประจำปี  
งบประมาณ 2549.

สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง. รายงานผลการปฏิบัติงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง ประจำปี  
งบประมาณ 2550.

สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง. รายงานผลการปฏิบัติงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง ประจำปี  
งบประมาณ 2551.

สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง. รายงานผลการปฏิบัติงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง  
ประจำปี งบประมาณ 2554.

สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง. รายงานผลการปฏิบัติงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง  
ประจำปี งบประมาณ 2556.

สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง. รายงานผลการปฏิบัติงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง  
ประจำปี งบประมาณ 2557.

### ฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์

ธวัช ภูษิตโทยโคย. “ความโปร่งใสจะเป็นจริงได้อย่างไร”. [ออนไลน์]. จาก : <http://www.Thairat.Orth/thaiv/article/transparent.html>, 2544.

ประสิทธิ์ ดำรงชัย. “ทิศทางประเทศไทยการสร้างธรรมาภิบาลและการแก้ไขปัญหาทุจริตคอร์รัปชั่น”.  
(ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก: <http://www.meechaitailand.com>;INTERNET, 2542.

พระภวนาวินสุทธินุคุณ (เสริมชัย ชยมงคลป.ธ.6) ปาฐกถาธรรม เรื่อง หลักธรรมาภิบาล (ตอนที่ 5)  
ออกอากาศทางสถานีวิทยุกระจายเสียงแห่งประเทศไทย [Online]. Accessed 24  
February 2009. Available from <http://www.Dhammakaya.org/dhamma/lecture78.php>, 2547.

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ.2550. [ออนไลน์]. จาก: <http://www.thaichicago.net/ebook/gazette/constitution/2550.pdf>. เข้าถึงเมื่อวันที่ 28 สิงหาคม 2551.

สุทัตนา สุทธิคุณสมบัติ. ผู้แปล, What is good governance [Online].. Available from <http://www.unescap.org>, 2008.

## ภาษาต่างประเทศ

### Journal

Best, John W. Research in Education, Englewood Cliffs. New Jersey : Prentice Hall Inc, 1970.

Cronbach, J. Lee. Essential of Psychological Testing. 3 rd ed. New York : Harper & Row Publishers, 1974.

Steers. R. M. Organizational effectiveness : A behavioral view. Santa Monica : C.A. Goodyear. 1977.

Tabachnik, Barbara G. and Linda S. Fidell. Using Multivariate Statistics. New York : Harper & Row. 1983.

Casey-Cooper, Marcella. Educational governance of the Morongo Unified School District. Ph.D., Capella University, 2005.

Clarke, Vicki Clinell Burge. In Search of Good Governance : Decentralization and Democracy in Ghana. Ph.D. Dissertation : Northern Illinois University, 2001.

Katz, R.I. Skill of Effective Administrator. Havard Business Review. 1995 Heywood, D.M., 1996.

Decentralization : The Search for an Appropriate Model of Educational Development in Trinidad and Tobago. M.Ed. Thesis, University of Western Ontario.

Kimmet, Philip. The Politics of Good Governance in the Asean 4. Master Degree : Griffith University, 2005.

McMillan, Leah K. A misguided curriculum: Decentralized education policy in Ghana's primary school system. M.A., Saint Mary's University (Canada),2007

## ประวัติย่อผู้วิจัย

ชื่อ	นายสมยศ อักษร
วัน เดือน ปีเกิด	14 กันยายน 2505
การศึกษา	ศิลปศาสตรบัณฑิต (ศศ.บ.) รัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (พัฒนาสังคม) มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
ประวัติการทำงาน โดยย่อ	2528 - 2536 เจ้าหน้าที่ราชทัณฑ์ 1-3 เรือนจำพิเศษ กรุงเทพมหานคร กรมราชทัณฑ์ กระทรวงมหาดไทย 2536 - 2536 บุคลากร 3 กองการเจ้าหน้าที่ กรมราชทัณฑ์ กระทรวงมหาดไทย 2536 - 2544 เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งบประมาณ 3-6 สำนักงบประมาณ 2544 - 2544 พนักงานการเลือกตั้ง 7 สำนักนโยบายและแผน สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง 2545 - 2552 ผู้อำนวยการฝ่ายแผนงานและงบประมาณ สำนักนโยบายและแผนสำนักงานคณะกรรมการ การเลือกตั้ง 2549 - 2552 รองผู้อำนวยการสำนักนโยบายและแผน สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง 2553 - 2558 ผู้อำนวยการสำนักนโยบายและแผน สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง
ตำแหน่งปัจจุบัน	ผู้เชี่ยวชาญพิเศษ ประจำสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง