

แนวทางการพัฒนาศูนย์ดำรงธรรมอำเภอตามมาตรฐานการให้บริการของศูนย์ราชการสะดวก (GECC)



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์
คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ปีการศึกษา 2565
ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

Development guidelines of Damrongtham District Center under the standard of
Government Easy Contact Center : GECC



An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Master of Public Administration in Public Administration

Department of Public Administration

FACULTY OF POLITICAL SCIENCE

Chulalongkorn University

Academic Year 2022

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อสารนิพนธ์

แนวทางการพัฒนาศูนย์ดำรงธรรมอำเภอตามมาตรฐานการ
ให้บริการของศูนย์ราชการสะดวก (GECC)

โดย

นายธนรัฐ นันทนีย์

สาขาวิชา

รัฐประศาสนศาสตร์

อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พิชญ์ พงษ์สวัสดิ์

คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้รับสารนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

คณะกรรมการสอบสารนิพนธ์

..... ประธานกรรมการ
(ศาสตราจารย์ ดร.ไชยันต์ ไชยพร)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พิชญ์ พงษ์สวัสดิ์)

..... กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุธรรมมา นิตินิเทศสุนทร)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ธนรัฐ นันทนีย์ : แนวทางการพัฒนาศูนย์ดำรงธรรมอำเภอตามมาตรฐานการให้บริการ
 ของศูนย์ราชการสะดวก (GECC). (Development guidelines of Damrongtham
 District Center under the standard of Government Easy Contact Center :
 GECC) อ.ที่ปรึกษาหลัก : ผศ. ดร.พิชญ์ พงษ์สวัสดิ์

การศึกษาวิจัยเรื่องแนวทางการพัฒนาศูนย์ดำรงธรรมอำเภอตามมาตรฐานการให้บริการ
 ของศูนย์ราชการสะดวก (GECC : Government Easy Contact Center) เป็นการศึกษาวิจัยเชิง
 คุณภาพ (Qualitative Research) มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ทราบถึงปัญหา อุปสรรค ข้อจำกัดในการ
 ขอรับรองมาตรฐานการให้บริการของศูนย์ราชการสะดวก (GECC) ของศูนย์ดำรงธรรมอำเภอ และ
 เพื่อเสนอแนะแนวทางในการขอรับรองมาตรฐานการให้บริการของศูนย์ราชการสะดวก (GECC)
 ต่อไป ผลการศึกษาพบว่า ปัญหา อุปสรรค และข้อจำกัด ที่กลุ่มผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวถึงมากที่สุด คือ
 ประเด็นเรื่องทรัพยากรซึ่งในที่นี้คืองบประมาณและบุคลากรที่ไม่เพียงพอ ประเด็นที่ถูกกล่าวถึง
 รองลงมาคือ ประเด็นเรื่องเจ้าหน้าที่ในระดับภูมิภาคขาดความเข้าใจและไม่เห็นความสำคัญของ
 นโยบาย ประเด็นเรื่องระบบงานบริการของศูนย์ดำรงธรรมอำเภอยังไม่มีเอกภาพ ไม่มีมาตรฐาน
 เดียวกัน ไม่เป็นนวัตกรรมในการให้บริการ ประเด็นเรื่องหลักเกณฑ์บางประการเป็นข้อจำกัดที่ไม่
 สามารถปรับปรุงแก้ไขได้ ประเด็นเรื่องเจ้าหน้าที่ในระดับภูมิภาคมีภารกิจหลายด้านทำให้ไม่
 สามารถปฏิบัติตามนโยบายได้ ตามลำดับ และประเด็นสุดท้ายคือประเด็นเรื่องการขาดการวางแผน
 ตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผลที่ดี

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
 CHULALONGKORN UNIVERSITY

สาขาวิชา รัฐประศาสนศาสตร์
 ปีการศึกษา 2565

ลายมือชื่อนิสิต
 ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาหลัก

6382025524 : MAJOR PUBLIC ADMINISTRATION

KEYWORD:

Thanarat Nantanee : Development guidelines of Damrongtham District Center under the standard of Government Easy Contact Center : GECC.

Advisor: Asst. Prof. PITCH PONGSAWAT, Ph.D.

"Development guidelines of Damrongtham District Center under the standard of Government Easy Contact Center : GECC" is qualitative research. The study's objectives are to indicate the problem, obstacle and limitation of Damrongtham District Center during applying for Government Easy Contact Center : GECC and to suggest guidelines for Damrongtham District Center toward the next applying for Government Easy Contact Center : GECC.

According to the study's findings, the most mentioned factor from interviewees is "not enough resources". followed by "regional officials don't appreciate the importance of policy", "the service system is substandard", "some criteria are limitation that can't be modified", "regional officials have too many tasks" and the least mentioned is "lack of planning monitoring and evaluation".

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

Field of Study: Public Administration

Student's Signature

Academic Year: 2022

Advisor's Signature

กิตติกรรมประกาศ

ก่อนอื่นต้องขอขอบคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พิชญ์ พงษ์สวัสดิ์ อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ฉบับนี้ ที่ได้ช่วยให้คำแนะนำตั้งแต่การเริ่มตั้งหัวข้อสารนิพนธ์ ตลอดจนคอยดูแลความคืบหน้าของสารนิพนธ์เป็นอย่างดี และขอขอบคุณอาจารย์ผู้สอนทุกท่าน ที่ได้ให้ความรู้ตลอดหลักสูตรที่ผ่านมา

ต่อมา ขอขอบคุณกลุ่มผู้ให้สัมภาษณ์ทั้ง 7 ท่าน ที่สละเวลามาให้สัมภาษณ์ ให้ความเห็นที่มีประโยชน์ นอกจากนี้ยังให้กำลังใจ คอยถามไถ่ความคืบหน้าของสารนิพนธ์เล่มนี้ด้วย นอกจากนี้ขอขอบคุณเพื่อนๆ รปม.54 น้องเกด น้องดริม น้องป๊อง ที่คอยดูแลช่วยเหลือกันมาตลอดหลักสูตร สัญญาว่าเทอมหน้าจะไม่เผาอีกแล้ว

สุดท้ายต้องขอบคุณตัวเองที่เอาตัวรอดมาได้จนจบหลักสูตรจนได้ ขอขอบคุณพ่อแม่ผู้อุปถัมภ์ค่าเล่าเรียน และเป็นกำลังใจในการทำสารนิพนธ์ และขอบคุณน้องแนนที่ว่ากล่าวตักเตือนให้ตั้งใจเรียน ตั้งใจทำงานที่ได้รับมอบหมายให้เสร็จ จะได้ไปกินหมูกระทะ

สารนิพนธ์ฉบับนี้ถือเป็นของขวัญปีใหม่ 2566 ที่ดีมากๆ สำหรับผม

ธนรัฐ นันทนีย์

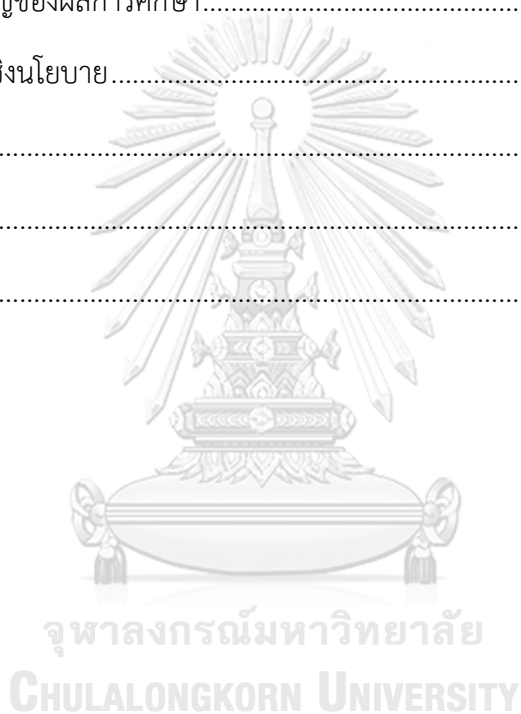


จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ค
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ง
กิตติกรรมประกาศ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
บทที่ 1	1
1.1 ที่มาและความสำคัญ.....	1
1.2 คำถามในการวิจัย.....	5
1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย.....	6
1.4 ระเบียบวิธีวิจัย.....	6
1.5 ขอบเขตของการศึกษา	7
1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	7
บทที่ 2	8
2.1 แนวคิดเกี่ยวกับศูนย์ดำรงธรรม	8
2.2 การขับเคลื่อนศูนย์ราชการสะดวกขององค์การภาครัฐ	12
2.3 หลักเกณฑ์มาตรฐานการบริการของศูนย์ราชการสะดวก (GECC).....	16
2.4 ทฤษฎีการนำนโยบายสาธารณะไปสู่การปฏิบัติ (Policy Implementation).....	19
2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	29
บทที่ 3	31
3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	31
3.2 วิธีการศึกษา.....	32
3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา.....	33

3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล	33
บทที่ 4	34
4.1 ผลการศึกษาจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง.....	34
4.2 ผลการศึกษาจากการจากการสัมภาษณ์เชิงลึก.....	37
4.3 การอภิปรายผลการศึกษา	43
บทที่ 5	48
5.1 สรุปสาระสำคัญของผลการศึกษา.....	48
5.2 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย.....	50
ภาคผนวก.....	54
บรรณานุกรม.....	60
ประวัติผู้เขียน.....	63



บทที่ 1

บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญ

ศูนย์ราชการสะดวก (Government Easy Contact Center : GECC) เกิดขึ้นครั้งแรกจากการประชุมคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 1 กันยายน 2558 โดยนายกรัฐมนตรี ได้มอบนโยบายให้ทุกกระทรวง กรม และจังหวัด รวมทั้งรัฐวิสาหกิจที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของรัฐต่าง ๆ เริ่มให้มี “ศูนย์ราชการ (Government Easy Contact Center : GECC)” โดยมีหน้าที่เป็นหน่วยงานที่มุ่งเน้นบริการที่มีประสิทธิภาพ ให้คำแนะนำในการติดต่อราชการ และอำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชนให้ได้มากที่สุด เพื่อสร้างการบริการที่มีประสิทธิภาพ ตอบสนองความต้องการของประชาชนทุกกลุ่ม และสร้างความประทับใจ รวมถึงสร้างความเชื่อมั่นให้กับประชาชน ที่เข้ามาติดต่อขอรับบริการ หรือติดต่อราชการต่าง ๆ กับหน่วยงานของรัฐทุกประเภท หากกล่าวโดยทั่วไปศูนย์ราชการสะดวกจึงหมายถึงการเป็นหน่วยงานที่สามารถส่งมอบบริการให้แก่ประชาชน โดยมุ่งเน้นการอำนวยความสะดวก และมีมาตรฐาน มีระบบการจัดการงานที่เชื่อมโยงการทำงานร่วมกันอย่างเป็นขั้นตอน ให้บริการด้วยใจ โดยเป้าหมายหลักเพื่อให้ประชาชนได้รับความ “สะดวก รวดเร็ว และเข้าถึงง่าย” และมีความพึงพอใจต่อการให้บริการของภาครัฐ

สำหรับในแง่กฎหมาย นโยบายว่าด้วยเรื่อง ศูนย์ราชการสะดวก (Government Easy Contact Center : GECC) นั้น มาจากกฎหมายสองฉบับ ฉบับแรก คือ พระราชบัญญัติการอำนวยความสะดวกในการพิจารณาอนุญาตของทางราชการ พ.ศ. 2558 ซึ่งได้กำหนดเกี่ยวกับการจัดให้มีศูนย์บริการร่วมเพื่ออำนวยความสะดวกแก่ประชาชนไว้ใน 2 มาตรา ดังนี้ มาตรา 7 วรรคสี่ กำหนดว่า “เพื่อประโยชน์ในการอำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชน ให้ส่วนราชการจัดให้มีศูนย์บริการร่วมเพื่อรับคำขอและชี้แจงรายละเอียดเกี่ยวกับการอนุญาตต่าง ๆ ตามกฎหมายว่าด้วยการอนุญาตไว้ ณ ที่เดียวกันตามแนวทางที่ ก.พ.ร. กำหนด” และมาตรา 14 วรรคหนึ่ง ในกรณีจำเป็นและสมควรเพื่อประโยชน์ในการอำนวยความสะดวกแก่ประชาชน ให้คณะรัฐมนตรีมีมติจัดตั้งศูนย์รับคำขออนุญาตเพื่อทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางในการรับคำขอตามกฎหมายว่าด้วยการอนุญาตขึ้น

กฎหมายฉบับที่สอง คือ พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ได้กำหนดแนวทางการปฏิบัติราชการเพื่อให้เกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชนที่สำคัญประการหนึ่งกำหนดให้มีการจัดตั้งศูนย์บริการร่วม เพื่อลดระยะเวลาของประชาชนในการมาติดต่อราชการโดยไม่ต้องเดินทางไปติดต่อส่วนราชการหลายแห่งเพื่อดำเนินการในเรื่องเดียวกัน และประชาชนสามารถติดต่อสอบถามงานที่เกี่ยวข้อง ณ ที่แห่งเดียวได้ในทุกเรื่อง ดังนั้น ในการปฏิบัติ

ราชการของส่วนราชการให้คำนึงถึงความต้องการ การอำนวยความสะดวกและความพึงพอใจของประชาชนผู้รับบริการเป็นหลัก

ดังนั้น รูปแบบการให้บริการของศูนย์ราชการสะดวก จึงเป็นการบริการที่สร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่ราชการ โดยอาจจัดตั้งศูนย์ราชการสะดวกขึ้นมาใหม่ หรือพัฒนาการบริการของศูนย์บริการประชาชนที่ทุกหน่วยงานมีการจัดตั้งไว้อยู่แล้ว (เช่น ศูนย์บริการร่วมกระทรวง ศูนย์ช่วยเหลือสังคม (OCSC) ศูนย์ดำรงธรรม ศูนย์บริการวิซ่าและใบอนุญาตทำงาน ศูนย์รับเรื่องราวร้องทุกข์ เป็นต้น) โดยการเพิ่มคุณลักษณะของศูนย์ราชการสะดวกในการให้ประชาชนที่ไปขอรับบริการจากรัฐได้รับความสะดวกมากขึ้น และเพื่อให้ศูนย์ราชการสะดวก มีการให้บริการที่เป็นไปตามนโยบายของนายกรัฐมนตรี และมีมาตรฐานเดียวกัน จึงจำเป็นต้องกำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการในการปฏิบัติงาน รวมทั้งการติดตาม ประเมินผล การดำเนินการเพื่อนำไปสู่การรับรองมาตรฐานการให้บริการของศูนย์ราชการสะดวกต่อไป โดยมีจุดมุ่งหมายคือ การให้บริการของทุกหน่วยงานรัฐต้องมีความสะดวก มีประสิทธิภาพ และสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ประชาชนที่มาติดต่อราชการ

สำหรับกระบวนการขอรับรองมาตรฐานศูนย์ราชการสะดวกนั้น จะมีปฏิทินการตรวจรับรองมาตรฐานศูนย์ราชการสะดวกในแต่ละปี เริ่มจากการเปิดรับสมัครผ่านเว็บไซต์ ศูนย์บริการประชาชน สำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี ในช่วงเดือนมกราคม – กุมภาพันธ์ ประกาศผลการตรวจคัดกรองรอบเอกสารและชี้แจงกรณีไม่ผ่านการคัดกรองรอบเอกสารภายในเดือนมีนาคม หลังจากนั้นจะมีการลงพื้นที่ของคณะกรรมการตรวจประเมินมาตรฐาน ณ ที่ตั้งหน่วยงานต่าง ๆ ในระหว่างเดือนเมษายน - กรกฎาคม และสุดท้ายจะมีการประกาศผลและรับรองมาตรฐานฯ ภายในเดือนกันยายน

นอกจากนี้ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริการที่อำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชน รวมทั้งเพื่อให้สามารถติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของศูนย์ราชการสะดวกได้อย่างครอบคลุมทั้งระบบการให้บริการ และการบริหารจัดการ จึงได้จัดทำเกณฑ์มาตรฐานการให้บริการของศูนย์ราชการสะดวก ที่สามารถนำไปสู่การรับรองมาตรฐานศูนย์ราชการสะดวก ดังนี้

1. เกณฑ์ด้านกายภาพ แบ่งเป็น 14 ข้อ ซึ่งหน่วยงานต้องดำเนินการให้ครบถ้วน และประเมินจุดบริการตามเกณฑ์ที่กำหนด ได้แก่ เวลาเปิดให้บริการ สถานที่บริการ พื้นที่ให้บริการ การจัดสิ่งอำนวยความสะดวก ระบบคิว ระบบการประเมินความพึงพอใจ การกำหนดพื้นที่เขตปลอดบุหรี่ และ/หรือ จัดให้มีเขตสูบบุหรี่เป็นการเฉพาะในบริเวณที่เหมาะสม

2. เกณฑ์ด้านคุณภาพ แบ่งออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่

2.1 ด้านสถานที่ เช่น มีการดำเนินการเพื่อลดความเสี่ยงจากการแพร่กระจายของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019

2.2 ด้านบริการ เช่น มีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน มีการพัฒนาเพิ่มช่องทางการให้บริการหรือให้คำปรึกษา

2.3 ด้านบุคลากร เช่น มีการวิเคราะห์ประเมินความต้องการด้านกำลังคนที่จำเป็น จัดสรรบุคลากรเหมาะสม

2.4 ด้านเทคโนโลยี เช่น มีระบบจัดเก็บข้อมูล มีการให้บริการเชื่อมโยงแบบเรียลไทม์

3. เกณฑ์ด้านผลลัพธ์ แบ่งเป็น 3 ประเด็น ได้แก่

3.1 ความพึงพอใจของประชาชนในการรับบริการ

3.2 ความสะดวกในการติดต่อราชการโดยพิจารณาจากความรวดเร็ว ขั้นตอนสั้น เข้าถึงบริการได้หลายช่องทาง

3.3 การนำเทคโนโลยีมาช่วยในการให้บริการประชาชน ให้บริการได้จากทุกที่ทุกเวลา ติดตามงานบริการได้

โดยหน่วยงาน หรือหน่วยบริการที่สมัครขอรับการรับรองมาตรฐานฯ จะต้องผ่าน 2 ขั้นตอนสำคัญ คือ การตรวจคัดกรองเอกสารใบสมัครเบื้องต้นในระบบออนไลน์ และการตรวจประเมินมาตรฐานหน่วยงานที่สมัครขอรับรองมาตรฐานฯ ณ สถานที่ปฏิบัติงานจริง (Site Visit) ซึ่งดำเนินการตรวจประเมินโดยคณะกรรมการตรวจประเมินมาตรฐานศูนย์ราชการสะดวก (กรมที่ดิน, 2564 : หน้า 1-3)

กรมการปกครอง กำหนดแนวทางการขับเคลื่อนเพื่อพัฒนาและยกระดับมาตรฐาน การให้บริการประชาชนของหน่วยงานภายใต้สังกัดกรมการปกครอง สู่การเป็น “กรมการปกครอง..วิถีใหม่” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาวัฒนธรรมให้บริการประชาชนที่สอดคล้องกับวิถีชีวิตใหม่ (New Normal) ซึ่งเป็น 1 ใน 10 โครงการสำคัญของกรมการปกครอง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 (10 flagships to DOPA New Normal 2021) เพื่อมุ่งหน้าพัฒนากรมการปกครองให้เป็นองค์กรยุคใหม่ ในการให้บริการประชาชน สอดรับกับนโยบายรัฐบาลในการอำนวยความสะดวก และสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ประชาชนที่เดินทางมาติดต่อหน่วยงานรัฐ โดยมุ่งหวังได้รับบริการที่ “สะดวก รวดเร็ว เข้าถึงง่าย” และสอดคล้องกับบริบทในสถานการณ์ปัจจุบันตามแนวทางของศูนย์ราชการสะดวก (Government Easy Contact Center : GECC) ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 สำนักการสอบสวน และนิติการจึงได้ดำเนินการสนับสนุนการขอรับรองมาตรฐานการให้บริการของศูนย์ราชการสะดวก (Government Easy Contact Center : GECC) ของศูนย์ดำรงธรรมอำเภอ 2 กลุ่ม คือ

1. กลุ่มเป้าหมาย ประกอบด้วย ศูนย์ดำรงธรรมอำเภออัคริยะต้นแบบ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 จำนวน 76 แห่ง และศูนย์ดำรงธรรมอำเภออัคริยะต้นแบบ New Normal 2021 ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 อีก 76 แห่ง

2. กลุ่มนอกเป้าหมาย ประกอบด้วยศูนย์ดำรงธรรมอำเภอที่สมัครใจขอรับการรับรองมาตรฐานการให้บริการของศูนย์ราชการสะดวก (Government Easy Contact Center : GECC) รวม 4 แห่ง

ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 จึงมีศูนย์ดำรงธรรมอำเภอขอรับการรับรองมาตรฐานการให้บริการของศูนย์ราชการสะดวก (Government Easy Contact Center : GECC) จำนวนทั้งสิ้น 156 แห่ง ซึ่งมีเพียง 13 แห่งเท่านั้น ที่ผ่านการรับรองดังกล่าว

ต่อมาปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 กรมการปกครองมีนโยบายสำคัญ คือ 10 flagships to DOPA all smart 2022 หรือการขับเคลื่อนโครงการสำคัญ 10 โครงการที่กรมการปกครองร่วมกับสำนัก/กอง จังหวัด และอำเภอ พิจารณาดำเนินการขับเคลื่อนโครงการภายใต้แนวคิด “หน้าที่ของฝ่ายปกครอง คือ ทำให้ประชาชนทุกข์น้อยลง สุขมากขึ้น” ซึ่งประกอบด้วย 4 ส่วนสำคัญ รวมจำนวน 10 โครงการ โดยศูนย์ดำรงธรรมอำเภอ จัดอยู่ในส่วนที่ 2 : E-DOPA Service การยกระดับงานบริการประชาชนเพื่อความยั่งยืน ศูนย์ดำรงธรรมอำเภอ “อำเภอดำรงธรรม” ซึ่งมีการขับเคลื่อนศูนย์ดำรงธรรมอำเภอก้าวสู่ศูนย์ราชการสะดวก (GECC) เป็นหนึ่งในการดำเนินการสำคัญ ทั้งนี้ กรมการปกครองได้ดำเนินการสนับสนุนให้ศูนย์ดำรงธรรมอำเภอทั่วประเทศดำเนินการสมัครขอรับการรับรองมาตรฐานของศูนย์ราชการสะดวกมาอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 จนถึงปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 โดยในปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 นี้ มีศูนย์ดำรงธรรมอำเภอสมัครขอรับการรับรองมาตรฐานฯ จำนวน 288 แห่ง แต่มีศูนย์ดำรงธรรมอำเภอผ่านการรับรองมาตรฐานฯ เพียงจำนวน 24 แห่ง

หากพิจารณาตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 จนถึง ปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 จะเห็นได้ว่า แม้กรมการปกครองจะกำหนดให้การรับรองมาตรฐานการให้บริการของศูนย์ราชการสะดวก (Government Easy Contact Center : GECC) เป็นนโยบายสำคัญของหน่วยงาน มีการสนับสนุนงบประมาณให้กับที่ทำการปกครองจังหวัด และศูนย์ดำรงธรรมอำเภอเป็นจำนวนเงิน ปีละประมาณ 10 ล้านบาท และสนับสนุนศูนย์ดำรงธรรมอำเภอจำนวนมากหลายร้อยแห่งในการส่งใบสมัครเพื่อขอรับการรับรองมาตรฐานการให้บริการของศูนย์ราชการสะดวก (Government Easy Contact Center : GECC) แต่ศูนย์ดำรงธรรมอำเภอที่สามารถผ่านการตรวจประเมินฯ และได้รับการรับรองมาตรฐานฯ กลับมีจำนวนสุทธิเพียง 37 แห่งเท่านั้น จากจำนวนศูนย์ดำรงธรรมอำเภอทั่วประเทศ 878 แห่ง คิดเป็นร้อยละเพียงร้อยละ 4 เท่านั้นในปัจจุบัน

จากสภาพปัญหาข้างต้น ผู้ศึกษาในฐานะผู้ปฏิบัติงานในกรมการปกครอง ดูแลเกี่ยวกับงานนโยบายการพัฒนาการให้บริการของศูนย์ดำรงธรรมจึงเห็นความสำคัญของปัญหาที่ทำให้ศูนย์ดำรงธรรมอำเภอไม่สามารถได้รับการรับรองมาตรฐานการให้บริการของศูนย์ราชการสะดวก (Government Easy Contact Center : GECC) ผู้ศึกษาจึงเลือกศูนย์ดำรงธรรมอำเภอจำนวน 2

แห่ง ซึ่งแห่งแรก (ศูนย์ดำรงธรรมอำเภอบางใหญ่ จังหวัดนนทบุรี) จะเป็นศูนย์ดำรงธรรมอำเภอที่ได้รับการรับรองมาตรฐานการให้บริการประชาชนตามแนวทางศูนย์ราชการสะดวก (GECC) นำมาเปรียบเทียบกับศูนย์ดำรงธรรมอำเภอแห่งที่สอง (ศูนย์ดำรงธรรมอำเภอเมืองราชบุรี จังหวัดราชบุรี) ซึ่งเป็นศูนย์ดำรงธรรมอำเภอที่ไม่ได้รับการรับรองมาตรฐานฯ ใดๆ นำมาศึกษาเปรียบเทียบ โดยคำนึงถึงบริบท สภาพแวดล้อมของทั้งสองอำเภอ ที่มีขนาดพื้นที่ จำนวนประชากร ใกล้เคียงกันมากที่สุด เพื่อค้นหาว่า ปัญหา อุปสรรค และข้อจำกัด ใดที่ทำให้ศูนย์ดำรงธรรมอำเภออีกจำนวนมาก ยังคงขาดความพร้อมในการให้บริการ และไม่ได้รับการรับรองมาตรฐานการให้บริการของศูนย์ราชการสะดวก (Government Easy Contact Center : GECC) และเพื่อหาแนวทางการพัฒนาให้ศูนย์ดำรงธรรมอำเภอที่ได้รับการรับรองมาตรฐานการให้บริการของศูนย์ราชการสะดวก (Government Easy Contact Center : GECC)

ทั้งนี้ ประเด็นการขาดวางแผนและการบริหารจัดการภาครัฐที่ดี นี้ ถือเป็นสาระสำคัญของวิชารัฐประศาสนศาสตร์ ซึ่งหากยังมีการผลักดันหรือสั่งการให้ศูนย์ดำรงธรรมอำเภอดำเนินการสมัครขอรับการรับรองมาตรฐานการให้บริการของศูนย์ราชการสะดวก (Government Easy Contact Center : GECC) ต่อไปโดยไม่สนใจและละเลยต่อปัญหา อุปสรรค และข้อจำกัด การพยายามผลักดันให้เกิดมาตรฐานการให้บริการกรณีศูนย์ดำรงธรรมอำเภอก็จะอาจได้ผลผลิตที่เป็นเพียงตัวเลขซึ่งขาดประสิทธิภาพในที่สุด การศึกษาปัญหา อุปสรรค และข้อจำกัด และนำมาสู่ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายที่มีความเป็นไปได้ รวมถึงการสร้างแผนปฏิบัติการที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริงจึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง และจะก่อให้เกิดการผลักดันให้เกิดมาตรฐานการให้บริการที่มีประสิทธิภาพ ตามแนวทางการให้บริการของศูนย์ราชการสะดวก (Government Easy Contact Center : GECC) ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาการให้บริการของศูนย์ดำรงธรรมอำเภอที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้ตอบสนองตามแผนในระดับต่างๆ รวมถึงตอบสนองนโยบาย และตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างแท้จริงในที่สุด

1.2 คำถามในการวิจัย

ปัจจัยใดบ้างที่เป็นปัญหา อุปสรรค และข้อจำกัดในการขอรับการรับรองมาตรฐานการให้บริการของศูนย์ราชการสะดวก (Government Easy Contact Center : GECC) ของศูนย์ดำรงธรรมอำเภอ และจะมีแนวทาง วิธีการอย่างไรในแก้ไขปัญหา อุปสรรค และข้อจำกัดดังกล่าว เพื่อให้กรมการปกครองมีแนวทางในการผลักดันให้ศูนย์ดำรงธรรมอำเภอได้รับการรับรองมาตรฐานการให้บริการของศูนย์ราชการสะดวก (Government Easy Contact Center : GECC)

1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย

1.3.1 เพื่อให้ทราบถึงปัญหา อุปสรรค ข้อจำกัดในการขอรับรองมาตรฐานการให้บริการของศูนย์ราชการสะดวก (Government Easy Contact Center : GECC) ของศูนย์ดำรงธรรมอำเภอ

1.3.2 เพื่อเสนอแนะแนวทางในการขอรับรองมาตรฐานการให้บริการของศูนย์ราชการสะดวก (Government Easy Contact Center : GECC) ของศูนย์ดำรงธรรมอำเภอ

1.4 ระเบียบวิธีวิจัย

การศึกษาเรื่อง แนวทางการพัฒนาศูนย์ดำรงธรรมอำเภอตามมาตรฐานการให้บริการของศูนย์ราชการสะดวก(GECC) Development guidelines of Damrongtham District Center under the standard of Government Easy Contact Center : GECC เป็นการศึกษาที่มุ่งนำผลการวิจัยไปประยุกต์เพื่อต่อยอดให้เกิดแนวทาง วิธีการ หรือแผนปฏิบัติการในการขอรับรองมาตรฐานฯ ของศูนย์ดำรงธรรมอำเภอ โดยศึกษาถึงปัญหา อุปสรรค และข้อจำกัดที่กรมการปกครองทราบอยู่แล้ว และที่ศูนย์ดำรงธรรมอำเภอพบในการขอรับรองมาตรฐานฯ แล้วนำไปวิเคราะห์หาหนทางในการแก้ไขปัญหา อุปสรรค และข้อจำกัด ดังกล่าว เพื่อให้ศูนย์ดำรงธรรมอำเภอทั่วประเทศสามารถขอรับรองมาตรฐานฯ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีกระบวนการทั้งหมด 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. นำเสนอที่มาและความสำคัญ รวมถึงสภาพปัญหาที่ผู้ศึกษาทราบในปัจจุบัน จากเอกสารราชการ แหล่งข้อมูลที่มีอยู่แล้ว เพื่อให้ทราบถึงเหตุผลและความจำเป็นของการวิจัย
2. เก็บข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารของกรมการปกครอง และผู้ปฏิบัติงาน ณ ศูนย์ดำรงธรรมอำเภอ เกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค และข้อจำกัดในการขอรับรองมาตรฐานการให้บริการของศูนย์ราชการสะดวก (Government Easy Contact Center : GECC) ของศูนย์ดำรงธรรมอำเภอ
3. นำข้อมูลมาวิเคราะห์หาแนวทาง และวิธีการในการแก้ไขปัญหาข้างต้น โดยนำเอาทฤษฎีทางรัฐประศาสนศาสตร์มาเป็นแนวทางในการศึกษา ค้นคว้าหาทางพัฒนาการให้บริการที่มีประสิทธิภาพของศูนย์ดำรงธรรมอำเภอ
4. เสนอแนวทางและวิธีการในรูปแบบแผนปฏิบัติการ สำหรับการขอรับรองมาตรฐานการให้บริการของศูนย์ราชการสะดวก (Government Easy Contact Center : GECC) ของศูนย์ดำรงธรรมอำเภอ ซึ่งข้อเสนอแนะเชิงนโยบายที่มีความเป็นไปได้ สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริง

ทั้งนี้ การศึกษาเรื่องแนวทางการพัฒนาศูนย์ดำรงธรรมอำเภอตามมาตรฐานการให้บริการของศูนย์ราชการสะดวก(GECC) Development guidelines of Damrongtham District Center under the standard of Government Easy Contact Center : GECC เป็นการดำเนินการ

ศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยค้นคว้า เก็บข้อมูลจากเอกสารหลักฐาน ประกอบกับการใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) กับผู้ให้ข้อมูลสำคัญซึ่งเป็นผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงาน ณ ศูนย์ดำรงธรรมอำเภอ

1.5 ขอบเขตของการศึกษา

ปัจจัยที่เป็นปัญหา อุปสรรค และข้อจำกัดในการขอรับรองมาตรฐานการให้บริการของศูนย์ราชการสะดวก (Government Easy Contact Center : GECC) ของศูนย์ดำรงธรรมอำเภอจำนวน 2 แห่ง โดยเป็นศูนย์ดำรงธรรมอำเภอที่ได้รับการรับรองมาตรฐานการให้บริการประชาชนตามแนวทางศูนย์ราชการสะดวก (GECC) 1 แห่ง และศูนย์ดำรงธรรมอำเภอที่เป็นศูนย์ดำรงธรรมอำเภอที่ไม่ได้รับการรับรองมาตรฐานฯ ศึกษาจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง และจากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บริหาร ของกรมการปกครอง และผู้ปฏิบัติงาน ณ ศูนย์ดำรงธรรมอำเภอที่ผู้ศึกษาคัดเลือก 2 แห่ง

1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.6.1 ทำให้ทราบถึงปัญหา อุปสรรค ข้อจำกัดในการขอรับรองมาตรฐานการให้บริการของ ศูนย์ราชการสะดวก (Government Easy Contact Center : GECC) ของศูนย์ดำรงธรรมอำเภอ

1.6.2 ทำให้ได้แนวทางในการขอรับรองมาตรฐานการให้บริการของศูนย์ราชการสะดวก (Government Easy Contact Center : GECC) ของศูนย์ดำรงธรรมอำเภอ

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง แนวทางการพัฒนาศูนย์ดำรงธรรมอำเภอตามมาตรฐานการให้บริการของ ศูนย์ราชการสะดวก(GECC) Development guidelines of Damrongtham District Center under the standard of Government Easy Contact Center : GECC ผู้ศึกษาได้อาศัยแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

- 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับศูนย์ดำรงธรรม
- 2.2 การขับเคลื่อนศูนย์ราชการสะดวกขององค์การภาครัฐ
- 2.3 หลักเกณฑ์มาตรฐานการบริการของศูนย์ราชการสะดวก (GECC)
- 2.4 ทฤษฎีการนำนโยบายสาธารณะไปสู่การปฏิบัติ (Policy Implementation)
- 2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับศูนย์ดำรงธรรม

การแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนของราษฎรเป็นลักษณะทางการปกครองของไทยมาตั้งแต่โบราณ ในสมัยสมบูรณาญาสิทธิราชย์ ซึ่งเป็นยุคสมัยที่มีการก่อตั้งกระทรวงมหาดไทย พระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัวรัชกาลที่ 5 ทรงกำหนดภารกิจของกระทรวงมหาดไทยให้เป็นการ “บำรุงรักษาความสงบเรียบร้อย และให้ความเจริญในเมืองต่างๆ” ซึ่งภายหลัง สมเด็จพระเจ้าบรมวงศ์เธอ กรมพระยาดำรงราชานุภาพ เสนาบดีกระทรวงมหาดไทยพระองค์แรก ได้ทรงขยายพระบรมราโชบายดังกล่าวว่า “บำบัดทุกข์ บำรุงสุข” ซึ่งต่อมากระทรวงมหาดไทยได้น้อมนำพระดำรัสดังกล่าวมาเป็นปรัชญาของกระทรวง ภารกิจของกระทรวงมหาดไทยจึงมีขอบเขตกว้างขวาง เกี่ยวข้องกับชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชน และถือว่ากระทรวงมหาดไทยเป็นหน่วยงาน ที่มีความใกล้ชิดกับประชาชนมากที่สุด ดังนั้น การบำบัดทุกข์ บำรุงสุขของประชาชน จึงหมายถึง การอำนวยความสะดวก เป็นธรรมให้ประชาชนและสังคม ในกรณีที่มีข้อพิพาทหรือข้อขัดแย้งต่างๆ โดยมีข้าราชการฝ่ายปกครองระดับสูง ทั้งของกระทรวงและระดับภูมิภาค ได้แก่ จังหวัดและอำเภอ เป็นผู้อำนวยความเป็นธรรมให้กับประชาชน นอกจากนี้การอำนวยความสะดวกยังหมายรวมถึง การให้บริการต่างๆ ของหน่วยงานภาครัฐ ที่จะต้องไม่เลือกปฏิบัติ ปราศจากอคติ ยึดหลักความเสมอภาคเท่าเทียมกัน และความเป็นธรรมในสังคม หากประชาชนไม่ได้รับบริการจากรัฐหรือได้รับบริการที่บกพร่องในเชิงปริมาณและคุณภาพอีกด้วย (สถาบันดำรงราชานุภาพ, 2558 : หน้า 5-6)

การร้องเรียนหรือการร้องทุกข์ของประชาชนนั้น เป็นเหมือนเสียงสะท้อนกลับไปยังรัฐบาล และหน่วยงานผู้ให้บริการของรัฐทราบว่าการให้บริการรวมไปถึงการบริหารราชการนั้น มี

ประสิทธิภาพและประสิทธิผลมาน้อยเพียงใด เพียงพอหรือไม่ ซึ่งรัฐบาลที่ผ่านมามาตลอดทุกยุคทุกสมัยรวมไปจนถึงหน่วยงานต่าง ๆ ของรัฐ ต่างก็ได้ตระหนัก มุ่งให้ความสำคัญ และพยายามกับการแก้ไขปัญหาเรื่องร้องเรียน/ร้องทุกข์ของประชาชนมาโดยตลอด มีการรับฟังความคิดเห็น เปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม และตรวจสอบการทำงานของรัฐบาลและหน่วยงานของรัฐมากขึ้น เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนและเสริมสร้างความสงบสุขให้เกิดขึ้นในสังคม โดยเฉพาะเมื่อประเทศมีการพัฒนาทางด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม และการเมืองอย่างต่อเนื่อง ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว นำไปสู่การแข่งขัน การเอาัดเอาเปรียบ จนเป็นเหตุให้ประชาชนจำนวนมากเกิดความเดือดร้อนในด้านต่าง ๆ ซึ่งเป็นบ่อเกิดของปัญหา จนนำมาสู่การไม่ได้รับความเป็นธรรมนั่นเอง ซึ่งปลายทางของกระบวนการเหล่านี้ก็คือมีการร้องเรียน/ร้องทุกข์ต่อหน่วยงานต่าง ๆ เพิ่มขึ้น (ศูนย์ดำรงธรรม กระทรวงมหาดไทย, 2559 : หน้า 1)

กระทรวงมหาดไทยในฐานะที่เป็นหน่วยงานหลักในการ “บำบัดทุกข์ บำรุงสุข” จึงเปิดให้มีการรับเรื่องร้องเรียน/ร้องทุกข์ หรือศูนย์ดำรงธรรมในปัจจุบัน โดยศูนย์ดำรงธรรมนั้น มีต้นกำเนิดจาก “ศูนย์บริการข่าวสารมหาดไทย” ของกระทรวงมหาดไทยที่เปิดโอกาสให้ประชาชนสอบถามข้อมูล แสดงความคิดเห็น และร้องเรียนเกี่ยวกับการดำเนินงานของกระทรวงมหาดไทย ก่อตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 1 เมษายน 2536 ต่อมาบทบาทของศูนย์บริการข่าวสารมหาดไทยได้เพิ่มมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งเกี่ยวกับการแก้ไขปัญหาเรื่องราวยุติทุกข์ของประชาชน ก่อให้เกิดปัญหาด้านการปฏิบัติเป็นอย่งเนื่องมาจากปัญหาความไม่มีเอกภาพของหน่วยงานและคณะทำงาน ที่รับผิดชอบการแก้ไขปัญหาเรื่องราวยุติทุกข์ที่มีความซ้ำซ้อน และขาดความชัดเจนในการกำหนดแนวทางปฏิบัติ ต่อมา ในวันที่ 1 เมษายน 2537 กระทรวงมหาดไทยจึงได้ปรับปรุงศูนย์บริการข่าวสารมหาดไทยขึ้นใหม่ เพื่อให้การดำเนินงานด้านเรื่องราวยุติทุกข์ของกระทรวงมหาดไทยมีเอกภาพและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น นอกเหนือจากงานบริการข้อมูลข่าวสารและการรับฟังความคิดเห็นของประชาชน โดยใช้ชื่อว่า “ศูนย์ดำรงธรรม” และได้ปรับปรุงการดำเนินงานเกี่ยวกับเรื่องราวยุติทุกข์ ให้มีศูนย์ดำรงธรรม กระทรวงมหาดไทย (ส่วนกลาง) และศูนย์ดำรงธรรมจังหวัด (ส่วนภูมิภาค) (สถาบันดำรงราชานุภาพ, 2558 : หน้า 11)

เพื่อให้ศูนย์ดำรงธรรมมีบทบาทในการบำบัดทุกข์ บำรุงสุขแก่ประชาชนอย่างจริงจัง บังเกิดผลสำเร็จเป็นรูปธรรมตอบสนองกับนโยบาย กระทรวงมหาดไทยจึงได้ปรับปรุงศูนย์ดำรงธรรมที่มีอยู่เดิมให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นโดยกำหนดสถานที่ตั้งอย่างชัดเจนและเหมาะสม มีเจ้าหน้าที่และเครื่องมือสื่อสารที่มีเครือข่ายเชื่อมโยงถึงกันในทุกกระดับ สามารถติดต่อประสานงานได้อย่างรวดเร็ว โดยมีพิธีเปิดศูนย์ดำรงธรรมอย่างเป็นทางการพร้อมกันทั่วประเทศ ในวันที่ 1 ธันวาคม 2545 โดยเพิ่มช่องทางร้องทุกข์ที่มีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ และวางโครงสร้างศูนย์ดำรงธรรมไว้ 2 ระดับ ประกอบด้วย ส่วนกลาง และส่วนภูมิภาค ดังนี้

1. ส่วนกลาง จัดตั้งศูนย์ดำรงธรรมกระทรวงมหาดไทยขึ้น เป็นหน่วยงานเทียบเท่าระดับกองภายในสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย
2. ส่วนภูมิภาค แบ่งออกเป็น 2 ระดับ คือ 2.1) ศูนย์ดำรงธรรมจังหวัด และ 2.2) ศูนย์ดำรงธรรมอำเภอ (สถาบันดำรงราชานุภาพ, 2558 : หน้า 12-16)

หลังจากคณะรักษาความสงบแห่งชาติได้เข้ามาควบคุมการบริหารราชการแผ่นดิน เมื่อวันที่ 22 พฤษภาคม 2557 ได้มีการจัดตั้งศูนย์ดำรงธรรมอย่างเป็นทางการด้วยการออกประกาศ คสช. ฉบับที่ 96/2557 ลงวันที่ 18 กรกฎาคม 2557 กำหนดให้จัดตั้งศูนย์ดำรงธรรมขึ้นในจังหวัดทุกจังหวัด เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงาน และให้ส่วนราชการในจังหวัดสามารถปฏิบัติงานและให้บริการตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างรวดเร็วทั่วถึง เสมอภาค มีคุณภาพ ลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน และประชาชนได้รับความพึงพอใจ โดยมีสาระสำคัญ ดังต่อไปนี้

1. ให้จังหวัดจัดตั้งศูนย์ดำรงธรรมขึ้นในจังหวัดเพื่อทำหน้าที่ในการรับเรื่องร้องเรียนร้องทุกข์ ให้บริการข้อมูลข่าวสาร ให้คำปรึกษา รับเรื่องปัญหาความต้องการและข้อเสนอแนะของประชาชน และทำหน้าที่เป็นศูนย์บริการร่วมตามมาตรา 32 แห่งพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 โดยจัดตั้งขึ้น ณ ศาลากลางจังหวัดหรือสถานที่อื่นตามที่เห็นสมควร โดยประกาศให้ประชาชนทราบ

2. ให้ทุกกระทรวง กรม ส่วนราชการ และหน่วยงานของรัฐ สนับสนุนการดำเนินการของศูนย์ดำรงธรรม ทั้งด้านวัสดุ อุปกรณ์ และบุคลากร ให้สามารถให้บริการแก่ประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างรวดเร็วและทั่วถึง

3. ให้ผู้ว่าราชการจังหวัดบูรณาการการบริหารจัดการร่วมกับหัวหน้าส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐเพื่อกำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการ ขั้นตอน และวางแนวทางการปฏิบัติภายในศูนย์ดำรงธรรม

4. ให้สำนักงบประมาณสนับสนุนงบประมาณในการดำเนินงานของศูนย์ดำรงธรรมและการแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนของประชาชน ตามข้อเสนอของคณะกรรมการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ

5. ในกรณีที่จำเป็นจะต้องดำเนินการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของศูนย์ดำรงธรรมให้สามารถแก้ไขปัญหาของ ประชาชนให้เสร็จสิ้นอย่างรวดเร็ว การพัฒนาจังหวัดตามนโยบายของรัฐบาลการ ป้องปิดภัยพิบัติสาธารณะ การป้องกันและแก้ไขปัญหาเสพติด การป้องกันและปราบปรามการตัดไม้ทำลายป่าและทรัพยากรธรรมชาติ การแก้ไขปัญหาแรงงานต่างด้าวและการค้ามนุษย์ การคุ้มครอง ป้องกันหรือช่วยเหลือประชาชนผู้ด้อยโอกาสให้ได้รับความเป็นธรรม และการบังคับการให้เป็นไปตามกฎหมาย เพื่อให้เกิดความสงบเรียบร้อยในสังคมตามนโยบายของรัฐบาล ให้ผู้ว่าราชการจังหวัดมีอำนาจ สั่งการ บังคับบัญชา กำกับ ดูแล บรรดาข้าราชการและพนักงานของรัฐในเขตจังหวัด ยกเว้น

ข้าราชการพลเรือนในพระองค์ ข้าราชการทหาร ข้าราชการฝ่ายตุลาการ ข้าราชการฝ่ายอัยการ ข้าราชการในสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน พนักงานในสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งประจำจังหวัด และข้าราชการในสำนักงานป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติประจำจังหวัด

6. ให้กระทรวงมหาดไทยมีหน้าที่กำกับดูแลและอำนวยความสะดวกให้การดำเนินงานของศูนย์ดำรงธรรมและการบริหารงานจังหวัดดำเนินการไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อประชาชน (ประกาศ คสช. ฉบับที่ 96/2557, 2557 : หน้า 1-2)

ต่อมาคณะรัฐมนตรีได้มีมติเมื่อวันที่ 25 ตุลาคม 2559 โดยมีมติให้มีการจัดตั้งศูนย์ดำรงธรรมอำเภอขึ้นในอำเภอ ทุกอำเภอทั่วประเทศ โดยให้ผู้ว่าราชการจังหวัดออกคำสั่งจัดตั้งศูนย์ดำรงธรรมขึ้นในอำเภอ และกำหนดให้ส่วนราชการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ให้การสนับสนุน ให้ความร่วมมือ และให้ช่วยเหลือนายอำเภอในการร่วมแก้ไขปัญหา บรรเทาความเดือดร้อนของประชาชน รวมทั้งให้ผู้ว่าราชการจังหวัดมอบอำนาจแก่นายอำเภอเพื่อให้เกิดความสะดวกแก่ประชาชนในการแจ้งเรื่องร้องเรียนร้องทุกข์และแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนของประชาชนได้อย่างรวดเร็วมีประสิทธิภาพ และทันต่อสถานการณ์ มีภารกิจหลักในการรับเรื่องร้องเรียนร้องทุกข์ ให้บริการข้อมูลข่าวสารหรือคำปรึกษา แก้ไขปัญหาความเดือดร้อน รวมถึงการรับเรื่องปัญหาความต้องการและข้อเสนอแนะของประชาชน

กรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย จึงดำเนินการออกหนังสือ มท. ด่วนที่สุด ที่ 0307.2/ว 2417 ลงวันที่ 22 สิงหาคม 2557 โดยแจ้งให้จังหวัดดำเนินการ ให้อำเภอเปลี่ยนชื่อ “ศูนย์อำนวยความสะดวก” เป็น “ศูนย์ดำรงธรรมอำเภอ” และปรับปรุง โครงสร้าง ภารกิจ อำนาจหน้าที่ให้สอดคล้องกับภารกิจของศูนย์ดำรงธรรมจังหวัด โดยให้แต่งตั้งคณะกรรมการอำนวยการระดับอำเภอ ซึ่งมีนายอำเภอเป็นผู้อำนวยการศูนย์ฯ และหัวหน้าส่วนราชการต่างๆ ในอำเภอเป็นกรรมการ รวมถึงให้จัดตั้งชุดปฏิบัติการประจำตำบล (ชปต.) เป็นหน่วยเคลื่อนที่เร็วของศูนย์ดำรงธรรมอำเภอ ซึ่งมีปลัดอำเภอเป็นหัวหน้าชุด และข้าราชการที่ทำงานอยู่ในพื้นที่ตำบล หมู่บ้าน รวมถึงกำนัน ผู้ใหญ่บ้าน เป็นชุดปฏิบัติการประจำตำบลด้วย มีหน้าที่ในการตรวจสอบข้อเท็จจริงเกี่ยวกับปัญหา ร้องเรียน ร้องทุกข์ และไกล่เกลี่ย แก้ไขปัญหาหากกระทำได้ (กัญญณ์ท์, 2562 : หน้า 48)

ศูนย์ดำรงธรรมอำเภอในปัจจุบันจึงมีหน้าที่ดำเนินการกิจกรรมในการบริการประชาชนครอบคลุมทุกมิติ โดยกำหนดประเภทภารกิจในการบริการประชาชนแบ่งเป็น 7 ภารกิจ ได้แก่ 1) การรับเรื่องร้องเรียน/ร้องทุกข์ 2) บริการเบ็ดเสร็จ (One Stop Service) 3) การบริการส่งต่อ 4) บริการด้านข้อมูลข่าวสาร 5) บริการให้คำปรึกษา 6) การปฏิบัติการของหน่วยเคลื่อนที่เร็ว และ 7) การดำเนินการตามนโยบายสำคัญของรัฐบาล (สถาบันดำรงราชานุภาพ, 2558 : หน้า 24)

2.2 การขับเคลื่อนศูนย์ราชการสะดวกขององค์การภาครัฐ

ศูนย์ราชการสะดวก (Government Easy Contact Center : GECC) เกิดขึ้นครั้งแรกจากการประชุมคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 1 กันยายน 2558 โดยนายกรัฐมนตรี ได้มอบนโยบายให้ทุกกระทรวง กรม และจังหวัด รวมทั้งรัฐวิสาหกิจที่เกี่ยวข้องจัดให้มี “ศูนย์ราชการ (Government Easy Contact Center : GECC)” เพื่อเป็นหน่วยงานที่ทำหน้าที่ให้คำแนะนำและอำนวยความสะดวกแก่ประชาชน ให้เกิดการให้บริการที่มีประสิทธิภาพและสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ประชาชนที่เดินทางมาติดต่อราชการกับหน่วยงานของรัฐ โดยทั่วไปศูนย์ราชการสะดวกจึงเป็นหน่วยงานที่ให้บริการประชาชนที่มุ่งเน้นการอำนวยความสะดวก โดยมีมาตรฐานระบบงานเชื่อมโยงการทำงานร่วมกัน ส่งมอบบริการด้วยใจ เพื่อให้ประชาชนได้รับความ “สะดวก รวดเร็ว และเข้าถึงง่าย” ประชาชนมีความพึงพอใจต่อบริการของภาครัฐ

นอกจากนี้ ศูนย์ราชการสะดวก (Government Easy Contact Center : GECC) ยังเป็นนโยบายที่เกิดจากการเชื่อมโยงของแผนทั้ง 3 ระดับ กล่าวคือ ตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2560 มาตรา 65 ได้กำหนดให้รัฐต้องจัดให้มียุทธศาสตร์ชาติเป็นเป้าหมายการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนตามหลักธรรมาภิบาลเพื่อใช้เป็นกรอบในการจัดทำแผนต่างๆ ให้สอดคล้องและบูรณาการกันเพื่อให้เกิดเป็นพลังผลักดันร่วมกันไปสู่เป้าหมายดังกล่าว ประกอบกับตามมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 4 ธันวาคม 2560 ได้เห็นชอบการจำแนกแผนออกเป็น 3 ระดับ ดังนี้

1. แผนระดับที่ 1 ได้แก่ ยุทธศาสตร์ชาติ
2. แผนระดับที่ 2 ได้แก่ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ แผนปฏิรูปประเทศ และแผนความมั่นคง
3. แผนระดับที่ 3 ได้แก่ แผนที่จัดทำขึ้นเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของแผนระดับที่ 1 และแผนระดับที่ 2 ให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ หรือจัดทำขึ้นตามที่กฎหมายกำหนด หรือจัดทำขึ้นตามพันธกรณีหรืออนุสัญญาระหว่างประเทศ เช่น แผนของส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐต่างๆ แผนบูรณาการ รวมถึงแผนปฏิบัติการทุกระดับ

ดังนั้น แผนต่างๆ ที่จัดทำขึ้นโดยหน่วยงานของรัฐจะเป็นแผนระดับที่ 3 ทั้งหมด โดยแผนระดับที่ 3 นี้เอง ที่จะต้องมุ่งบรรลุเป้าหมายของแผนระดับที่ 1 และแผนระดับที่ 2 ซึ่งการดำเนินการต่างๆ ภายใต้แผนระดับที่ 3 เอง จะต้องมีความสอดคล้อง มุ่งหมายไปในทิศทางเดียวกันอีกด้วย โดยการขับเคลื่อนนโยบายศูนย์ราชการสะดวกของหน่วยงานของรัฐนั้น เป็นการขับเคลื่อนตามแผนทั้ง 3 ระดับ ตามประเด็นสำคัญต่างๆ ดังนี้

แผนระดับที่ 1 ประเด็นยุทธศาสตร์ชาติที่ ด้านที่ 6 : ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบบริหารจัดการภาครัฐ

ซึ่งมีเป้าหมายสำคัญคือการปรับปรุงหน่วยงานของรัฐให้อยู่ภายใต้หลัก “ภาครัฐของประชาชนเพื่อประชาชนและประโยชน์ส่วนรวม” โดยหน่วยงานต้องมีขนาดเหมาะสมกับบทบาทหน้าที่ และภารกิจ ระบุอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานรัฐให้เกิดความชัดเจน ปฏิบัติหน้าที่โดยยึดหลักธรรมาภิบาล มุ่งผลสัมฤทธิ์และประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก รวมถึงมีความทันสมัย พร้อมรับกับความเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ปรับตัวได้ทันสถานการณ์ของโลกตลอดเวลา รู้จักการนำเอานวัตกรรมตลอดจนเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการปฏิบัติงาน ทำให้เกิดระบบงานดิจิทัล มีมาตรฐานสากล นอกจากนี้ยังต้องมีลักษณะเปิดกว้าง เชื่อมโยงถึงกัน และเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างสะดวก รวดเร็ว โปร่งใส



ภาพที่ 1 : ยุทธศาสตร์ชาติ ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ

แผนระดับที่ 2 แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็นที่ 20 : การบริการประชาชนและประสิทธิภาพภาครัฐ

แผนระดับที่ 3 แผนปฏิบัติราชการกระทรวงมหาดไทย และแผนปฏิบัติราชการกรมการปกครอง

จากความเชื่อมโยงของแผนทั้ง 3 ระดับ นำมาสู่การกำหนดนโยบายสำคัญของกรมการปกครองในปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 โดยกรมการปกครองได้กำหนด 10 โครงการสำคัญของกรมการปกครอง (10 Flagships to DOPA All Smart 2022) ซึ่งมีการพัฒนาการให้บริการประชาชนตามแนวทางศูนย์ราชการสะดวก (GECC) เพื่อมุ่งสู่การเป็น “กรมการปกครองวิถีใหม่” เป็น 1 ใน 10 โครงการสำคัญดังกล่าว

10 Flagships to DOPA All Smart 2022 หรือการขับเคลื่อนโครงการสำคัญของกรมการปกครอง ประจำปีงบประมาณ 2565 โดยกรมการปกครองได้ขับเคลื่อน 10 โครงการดังกล่าวภายใต้แนวคิด “หน้าที่ของฝ่ายปกครอง คือ ทำให้ประชาชนทุกข์น้อยลง สุขมากขึ้น” ซึ่งประกอบด้วย 4 ส่วน สำคัญ รวม จำนวน 10 โครงการ ซึ่งการขับเคลื่อนงานศูนย์ดำรงธรรมอำเภออยู่ในส่วนที่ 2 : E-DOPA Service การยกระดับงานบริการประชาชนเพื่อความยั่งยืน โครงการที่ 4 : โครงการ ศูนย์ดำรงธรรมอำเภอ “อำเภอดำรงธรรม” ซึ่งประกอบด้วยกิจกรรมย่อย ดังนี้

1) ขับเคลื่อนศูนย์ดำรงธรรมอำเภอก้าวสู่ศูนย์ราชการสะดวก (Smart Damtongdham Amphoe go to GECC)

2) พัฒนาระบบรับเรื่องร้องเรียนร้องทุกข์ ผ่านเว็บไซต์

3) เร่งรัดการแก้ไขปัญหา เรื่องทูลเกล้าฯ ถวายฎีกา

4) เร่งรัดการแก้ไขปัญหา ความเดือดร้อนให้กับประชาชน

5) จัดทำระบบ E-Report รายงานเรื่องทูลเกล้าถวายฎีกา

6) จัดทำ E-Channel : จัดให้มีช่องทางการติดต่อและให้คำปรึกษาผ่านระบบออนไลน์ (Social Media)



ภาพที่ 2 : 10 โครงการสำคัญของกรมการปกครอง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565

ส่วนที่ 2

E-DOPA Services

การยกระดับงานบริการประชาชน
เพื่อความยั่งยืน

4 ศูนย์ดำรงธรรมอำเภอ "อำเภอดำรงธรรม"

- ขับเคลื่อนศูนย์ดำรงธรรมอำเภอก้าวสู่ ศูนย์ราชการสะดวก (Smart Damrongdham Amphoe go to GECC)
- พัฒนาระบบการรับเรื่องร้องเรียน ร้องทุกข์ ผ่านเว็บไซต์
- เร่งรัดการแก้ไขปัญหา เรื่องทูลเกล้าฯ ถวายฎีกา
- เร่งรัดการแก้ไขปัญหา ความเดือดร้อนให้กับประชาชน
- จัดทำระบบ E-Report รายงานเรื่องทูลเกล้าฯ ถวายฎีกา
- **จัดทำ E-Channel** : จัดให้มีช่องทางการติดต่อและให้คำปรึกษาผ่านระบบออนไลน์ (Social Media)

- พัฒนาศูนย์ราชการ "กรมรมปร."
- พัฒนา (Linkage)
- ขยายการ Citizen
- เพิ่มการ Citizen
- ต่อยอด
- พัฒนาระบบผ่าน Platform
- ทบทวนเพื่อรองรับ
- **จัดทำ E-**
- กำหนดให้ทุก โดยมีเป้าหมาย

ภาพที่ 3 : ส่วนที่ 2 ของ 10 โครงการสำคัญของกรมการปกครอง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565

จากการขับเคลื่อนโครงการส่วนที่ 2 : E-DOPA Service การยกระดับงานบริการประชาชนเพื่อความยั่งยืน โครงการที่ 4 : โครงการ ศูนย์ดำรงธรรมอำเภอ "อำเภอดำรงธรรม" กิจกรรมย่อย "ขับเคลื่อนศูนย์ดำรงธรรมอำเภอก้าวสู่ศูนย์ราชการสะดวก" กรมการปกครองจึงได้มีการสั่งการ โดยมีหนังสือถึงผู้ว่าราชการจังหวัดทุกจังหวัด ให้พัฒนาและยกระดับการให้บริการประชาชนของหน่วยงานภายใต้สังกัดกรมการปกครอง โดยให้แก่นายอำเภอดำเนินการ ดังนี้

1) ดำเนินการขับเคลื่อนการพัฒนาและยกระดับมาตรฐานการให้บริการประชาชนของหน่วยบริการประชาชนในสังกัด ตามแนวทางการขับเคลื่อนฯ ที่กำหนด ซึ่งประกอบด้วย 7 ด้านสำคัญ ได้แก่ (1) ด้านเวลาการเปิดให้บริการ (2) ด้านสถานที่บริการ (3) ด้านพื้นที่ให้บริการ (4) ด้านการจัดเตรียมวัสดุอุปกรณ์ หรือสิ่งอำนวยความสะดวกอื่นๆ (5) ด้านระบบคิว/จุดแรกรับ (6) ด้านระบบการประเมินความพึงพอใจ และ (7) ด้านการกำหนดพื้นที่ปลอดบุหรี่/เขตสูบบุหรี่ ทั้งนี้ หน่วยบริการประชาชนในสังกัดกรมการปกครอง ให้หมายความรวมถึง สำนักทะเบียนอำเภอ จุดเคาน์เตอร์บริการอำเภอ..ยิ้ม ศูนย์ดำรงธรรมอำเภอ จุดบริการออกบัตรผ่านแดนชั่วคราว และอื่นๆ ที่มีการให้บริการประชาชนอย่างสม่ำเสมอ

2) ดำเนินการสำรวจความต้องการ/ความคาดหวังของผู้รับบริการ (Customer Need Survey) และประมวลสรุปผลการสำรวจ เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงและพัฒนา

งานบริการของหน่วยงาน ให้ตรงกับความต้องการและความคาดหวังของประชาชนผู้มารับบริการ ตามแนวทางที่กรมการปกครองกำหนด

3) ดำเนินการสำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการ (Customer Satisfaction Survey) และประมวลสรุปผลการสำรวจฯ เพื่อประเมินสถานะและคุณภาพในการให้บริการประชาชน ที่ได้นำผลสำรวจความต้องการและความคาดหวังฯ มาพัฒนาและปรับปรุง เพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศในการให้บริการ (Service Excellence) ตามแนวทางที่กรมการปกครองกำหนด

4) ดำเนินการขับเคลื่อนการพัฒนาและยกระดับมาตรฐานการให้บริการประชาชน ของหน่วยบริการประชาชนในสังกัดอย่างต่อเนื่องภายใต้แนวทางกรมการปกครอง..วิธีใหม่

2.3 หลักเกณฑ์มาตรฐานการบริการของศูนย์ราชการสะดวก (GECC)

การรับรองมาตรฐานการให้บริการของศูนย์ราชการสะดวก (GECC) ตั้งอยู่บนหลักคิด “การ นำพาประชาชน ในการเข้าสู่บริการภาครัฐได้อย่างสะดวก” ซึ่งมีปัจจัยในการให้บริการ ทั้งหมด 4 ด้าน ดังนี้

1) ด้านสถานที่ เป็นปัจจัยเริ่มต้นในการเข้าถึงบริการ โดยสถานที่ต้องสามารถเข้าถึง ได้ง่าย สะดวก ไม่สร้างภาระแก่ผู้มาติดต่อราชการซึ่งเป็นบริเวณที่ควรมีการออกแบบการบริการหรือ จัดสิ่งอำนวยความสะดวกให้ผู้รับบริการสามารถดำเนินกิจกรรมเบื้องต้น ก่อนเข้าสู่จุดบริการได้และ เพื่อให้ประชาชนเกิดความประทับใจ ทั้งนี้ การออกแบบการบริการควรสอดคล้องกับสถานการณ์ ปัจจุบัน เหมาะสมกับช่องทางการบริการด้วย มีการจัดภูมิทัศน์ให้เอื้ออำนวย ต่อการพักผ่อนหย่อนใจ ของประชาชน และออกแบบอาคารหรือสถานที่ ให้มีอุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวก หรือบริการ เพื่อให้คนพิการ สามารถเข้าถึงได้รวมถึงมีการจัดการขยะอย่างมีประสิทธิภาพ และมีการส่งเสริมการ ใช้พลังงานสีเขียวหรือพลังงานทดแทน เช่น จัดการลด และคัดแยกขยะมูลฝอย การใช้บรรจุภัณฑ์ที่เป็นมิตร กับสิ่งแวดล้อม เป็นต้น

2) ด้านบริการ เป็นปัจจัยการให้บริการ ที่มุ่งเน้นมาตรฐาน ในการบริการประชาชน โดยเป็นการออกแบบระบบการบริการ ที่สอดคล้องกับการสำรวจความต้องการของผู้รับบริการและ การออกแบบการบริการขึ้นอยู่กับช่องทางการบริการ เช่น การออกแบบ การให้บริการในจุดบริการ เดี่ยว หรือ การบริการที่เกี่ยวข้องกัน ถูกจัดให้อยู่ในบริเวณใกล้เคียงกัน ด้วยความเหมาะสม มีความ ทันสมัย สะอาดตา และเอกสาร/แบบฟอร์มที่เพียงพอต่อการให้บริการ ลดขั้นตอนในการกรอก เอกสาร การดำเนินการให้บริการมีความถูกต้อง รวดเร็ว สร้างความประทับใจให้แก่ผู้รับบริการตั้งแต่ เริ่มต้นจนถึงสิ้นสุด การให้บริการ และการตอบสนองคำขอหรือข้อร้องเรียนของประชาชน ที่มารับ บริการ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง กรณีที่เกิดเหตุการณ์เฉพาะหน้า รวมทั้งมีระบบแจ้งเตือน ระบบการ ติดตาม ระบบการให้บริการ แบบออนไลน์ เพื่ออำนวยความสะดวกแก่ผู้รับบริการ มีการกำหนด

มาตรฐานการให้บริการแต่ละช่องทาง และมีการทบทวนระบบงาน เพื่อนำมาออกแบบงานใหม่หรือสร้างนวัตกรรมในการให้บริการเพื่อลด ต้นทุน ลดการสูญเสีย และเกิดคุณค่าที่เป็นประโยชน์ต่อผู้รับบริการ โดยมีแผนการติดตามผลการดำเนินงานที่ชัดเจนเพื่อให้การบริการ ประชาชนมีการพัฒนาอย่างเป็นระบบและยั่งยืนต่อไป เป็นต้น

3) ด้านบุคลากร เป็นปัจจัยในการให้บริการ ที่มุ่งเน้นให้บุคลากร มี Service Mind มีการบริการที่มีคุณภาพ และประสิทธิภาพ ตั้งแต่เริ่มดำเนินการให้บริการจนถึงสิ้นสุดการให้บริการ ซึ่งต้องมีการวิเคราะห์ ประเมินความต้องการด้านกำลังคน ที่จำเป็น การจัดสรรบุคลากรให้เหมาะสมในการให้บริการแต่ละช่องทาง คู่มือการรับรองมาตรฐานการให้บริการของศูนย์ราชการสะดวก มีการสร้างสิ่งจูงใจ มีการเพิ่มศักยภาพและทักษะในการปฏิบัติงาน ที่จำเป็นและทันสมัยให้กับเจ้าหน้าที่ เช่น จัดฝึกอบรม สัมมนา ระดมสมอง ศึกษาดูงาน รวมทั้งมีการส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่คิดริเริ่มจนเป็นที่ประทับใจแก่ผู้รับบริการ เป็นต้น

4) ด้านเทคโนโลยี เป็นปัจจัยสนับสนุนการดำเนินการให้บริการ และการบริหารจัดการศูนย์ราชการสะดวกให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด และมุ่งเน้นให้การบริการมีความสะดวก รวดเร็ว ง่าย และประหยัด เช่น มีระบบจัดเก็บข้อมูล ระบบวิเคราะห์ข้อมูลและระบบสืบค้นข้อมูล เพื่ออำนวยความสะดวกให้ผู้ปฏิบัติงาน ผู้รับบริการ และผู้ที่เกี่ยวข้อง สามารถใช้ข้อมูลดังกล่าวได้อย่างสะดวก รวดเร็ว มั่นคง ปลอดภัย และ น่าเชื่อถือ รวมถึงมีการคิดค้นและแสวงหาวิธีการหรือแนวทางใหม่ ๆ ที่สามารถตอบสนองปัญหาความต้องการของประชาชนได้อย่าง มีคุณภาพ มีการให้บริการเชื่อมโยงแบบเรียลไทม์สามารถตอบสนอง ต่อความต้องการของประชาชนได้ทุกที่ ทุกเวลา ทุกช่องทาง ทุกอุปกรณ์ เป็นต้น

เมื่อพิจารณาจากปัจจัยทั้ง 4 ด้านข้างต้น จึงมีการกำหนดแนวทางในการดำเนินการไปสู่มาตรฐานศูนย์ราชการสะดวก โดยแบ่งตามหลักเกณฑ์ตามองค์ประกอบทั้ง 4 ด้าน ออกมาในลักษณะของแบบประเมินตนเอง (Self Checklist) สำหรับส่วนราชการที่ขอรับการตรวจรับรองมาตรฐาน GECC ซึ่งในหลายเกณฑ์ดำเนินการจะต้องมีการแนบรูปถ่ายเพื่อเป็นหลักฐานประกอบ

สำหรับส่วนราชการที่ได้รับการรับรองมาตรฐานศูนย์ราชการสะดวก จะถูกออกเป็น 3 ระดับ ดังนี้

- 1) ระดับพื้นฐาน (สัญลักษณ์สีฟ้า : ให้บริการสะดวก รวดเร็ว เข้าถึงง่าย)
- 2) ระดับก้าวหน้า (สัญลักษณ์สีเงิน : เพิ่มเติมนวัตกรรมและเทคโนโลยีในการให้บริการ)

3) ระดับเป็นเลิศ (สัญลักษณ์สีทอง : เพิ่มเติมนวัตกรรมและเทคโนโลยีสำหรับให้บริการด้วยระบบดิจิทัล สะดวกทุกที่ทุกเวลา

ตราสัญลักษณ์รับรองมาตรฐานการให้บริการของ ศูนย์ราชการสะดวก

มาตรฐานศูนย์ราชการสะดวกมี ๓ ระดับ คือ

ระดับเป็นเลิศ



สัญลักษณ์สีทอง : เพิ่มเติมนวัตกรรมและเทคโนโลยีสำหรับให้บริการด้วยระบบดิจิทัลสะดวกทุกที่ทุกเวลา

ระดับก้าวหน้า



สัญลักษณ์สีเงิน : เพิ่มเติมนวัตกรรมและเทคโนโลยีในการให้บริการ

ระดับพื้นฐาน



สัญลักษณ์สีฟ้า : ให้บริการสะดวก รวดเร็ว เข้าถึงง่าย

ภาพที่ 4 : ตราสัญลักษณ์รับรองมาตรฐานการให้บริการของศูนย์ราชการสะดวก ทั้ง 3 ระดับ

2.4 ทฤษฎีการนำนโยบายสาธารณะไปสู่การปฏิบัติ (Policy Implementation)

นโยบายของรัฐบาลไม่ว่าจะเป็นยุคสมัยใดก็ตาม ต้องอาศัยกลไก หรือเครื่องมือที่มีอยู่ในการผลักดันให้นโยบายเกิดผลในทางปฏิบัติ ซึ่งในที่นี้ก็คือ ระบบราชการ หรือกลไกอำนาจรัฐ ซึ่งกลไกอำนาจรัฐนี้เองจึงเปรียบเสมือนเครื่องมือที่จะนำนโยบายที่เป็นเรื่องของกิจกรรม แนวทาง หรือการตัดสินใจไปสู่การปฏิบัติที่เห็นผล ซึ่งกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติผ่านกลไกเหล่านี้ต่างประกอบด้วยตัวแบบ ขั้นตอน ปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จ และกลยุทธ์ต่างๆ ดังจะกล่าวถึงต่อไปนี้ (วชิรวัชร งามละม่อม, ไม่ทราบปี : หน้า 1)

ความหมายของการนำนโยบายไปปฏิบัติ

ศุภชัย ยาวะประภาส (2545) ได้กล่าวว่า การนำนโยบายไปปฏิบัติหมายถึง การนำนโยบายไปปฏิบัติเป็นกระบวนการ มีความต่อเนื่อง ไม่หยุดอยู่กับที่ กำหนดขั้นตอน กระบวนการในแต่ละกิจกรรม โดยในแต่ละขั้นตอนสัมพันธ์ต่อกันและกัน นอกจากนี้ยังหมายถึงการนำนโยบายไปปฏิบัติเป็นการปฏิบัติทำให้เกิดผลสำเร็จบรรลุเป้าหมายของนโยบาย

วรงค์ จันทรร (2549) ได้กล่าวว่า การนำนโยบายไปปฏิบัติหมายถึง การศึกษาว่าองค์กรหรือหน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบ หรือมีหน้าที่ในการปฏิบัติ สามารถนำและส่งเสริมให้ทรัพยากรด้านต่างๆ ที่ได้รับ ตลอดจนอาศัยกลไกที่สำคัญไปใช้ปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายของนโยบายได้หรือไม่ ได้เพียงใด การศึกษาการนำนโยบายไปปฏิบัติตลอดเวลาที่ผ่านมา มักมุ่งให้ความสนใจไปที่นโยบายที่มีลักษณะเฉพาะกรณี (Issues) มากกว่าการสร้างแนวคิดว่าด้วยการนำนโยบายไปปฏิบัติแบบเบ็ดเสร็จ

กล้า ทองขาว (2551) ได้กล่าวว่า การนำนโยบายไปปฏิบัติหมายถึง การค้นคว้าหาความรู้ ความเข้าใจในสถานการณ์จริงที่เกิดขึ้นในกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติเพื่อนำมาต่อยอด ถอดเป็นบทเรียนและพัฒนาค้นหาแนวทางแก้ปัญหา สร้างกลยุทธ์ในการปฏิบัติ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความสามารถขององค์กรและกลุ่มบุคคลที่นำนโยบายไปปฏิบัติให้สามารถจัดการและประสานกิจกรรมให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของนโยบาย รวมทั้งสามารถหลีกเลี่ยงปัญหาที่เป็นอุปสรรคต่อการบรรลุผลสำเร็จของนโยบาย (วชิรวัชร งามละม่อม, ไม่ทราบปี : หน้า 2)

ขั้นตอนของการนำนโยบายไปปฏิบัติ

วรงค์ จันทรร (2545) อธิบายถึงรายละเอียดของปฏิสัมพันธ์ ความเชื่อมโยงการพึ่งพา ตลอดจนความเป็นอิสระขององค์กรและบุคคลที่เกี่ยวข้องในขั้นตอนของการนำนโยบายไปปฏิบัติโดยแบ่ง การนำนโยบายไปปฏิบัติออกเป็น 2 ชั้น ตอนหลักคือ ขั้นตอนในระดับมหภาค (Macro) และขั้นตอนในระดับจุลภาค (Micro) ดังนี้

1) การนำนโยบายไปปฏิบัติในระดับมหภาค (Macro Implementation) แบ่งการปฏิบัติออกเป็น 2 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนแรกเป็นการแปลงนโยบายออกเป็นแนวทางปฏิบัติหรือ

ออกมาเป็นแผนงานหรือโครงการโดยทั่วไปหน่วยงานที่รับผิดชอบมักได้แก่ กระทรวง ทบวง กรม หรือ ราชการบริหารส่วนกลาง ส่วนขั้นตอนที่สองเป็นการทำให้หน่วยงานระดับท้องถิ่นยอมรับแนวทาง แผนงาน โครงการ หรือผลของการแปลงนโยบายนั้นไปปฏิบัติต่อไป

2) การนำนโยบายไปปฏิบัติในระดับจุลภาค (Micro Implementation) เป็นจุดเริ่มต้นที่แท้จริงของ การนำนโยบายไปปฏิบัติซึ่งเป็นขั้นตอนที่นโยบายที่มาจากส่วนกลาง ถูกนำมา ปฏิบัติในสภาพแวดล้อมของแต่ละท้องถิ่นซึ่งมีความแตกต่างกัน ในขั้นตอนนี้มีความเกี่ยวข้องกับการ ยอมรับนโยบายของหน่วยงานในระดับท้องถิ่น ซึ่งจะนำไปสู่การปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานของ หน่วยงานให้สอดคล้องกับนโยบายและแนวทางปฏิบัติที่ส่วนกลางได้ดำเนินการในขั้นตอนแรกของ ระดับมหภาคในระดับจุลภาคนี้มี 3 ขั้นตอนหลักที่ต้องปฏิบัติคือขั้นตอนการระดมพลัง (Mobilization) เป็นขั้นตอนที่ หน่วยปฏิบัติงานในระดับท้องถิ่นจะต้องพิจารณาปรับนโยบายและ ออกค้นหาความสนับสนุนนโยบายจากกลุ่มต่างๆ ในท้องถิ่น ขั้นตอนการปฏิบัติ (Deliverer Implementation) หมายถึงไปถึงกระบวนการในการปรับปรุงแก้ไขโครงการที่ได้รับการอนุมัติแล้ว ออกมาในรูปแบบของการดำเนินงานจริง และขั้นตอนการสร้างอย่างต่อเนื่อง (Institutionalization or Continuation) หมายถึงไปถึงการเสาะหาขั้นตอน วิธีการที่จะทำให้นโยบายได้รับการปรับปรุง แก้ไขและในที่สุดได้รับการยอมรับเข้าไปเป็นบทบาท หรืองานประจำวันของผู้ปฏิบัติ (วชิรวัชร งาม ละม่อม, ไม่ทราบปี : หน้า 3)

ปัจจัยกำหนดความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการนำนโยบายไปปฏิบัติ

กล้า ทองขาว (2551) ได้สรุปถึงปัจจัยหรือเงื่อนไขที่สามารถกำหนดความสำเร็จหรือความ ล้มเหลวในการนำนโยบายไปปฏิบัติได้ โดยสำคัญๆ ประกอบไปด้วย 6 ประการ คือ ปัจจัยด้าน ข้อความนโยบาย ด้านการสนับสนุนจากผู้มีอำนาจและกลุ่มหลากหลายในสังคม ปัจจัยด้าน ความสามารถและศักยภาพขององค์กรที่นำนโยบายไปปฏิบัติ ปัจจัยด้านจิตสำนึกของผู้ปฏิบัติปัจจัย ด้านผู้นำคนสำคัญและปัจจัยด้านการกำกับตรวจสอบ การประเมินผลและการให้แรงเสริมผู้ปฏิบัติโดย มีรายละเอียดดังนี้

1) ปัจจัยด้านข้อความนโยบาย (Policy Statements) ข้อความนโยบาย หมายถึง ข่าวสาร นโยบาย (Policy Messages) ที่ระบุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายนโยบาย หรือระบุมাত্রฐาน นโยบาย หรือมาตรฐานแผนงาน หากพิจารณาลึกลงไปถึงแผนกลยุทธ์หรือแผนงานหรือโครงการที่ รองรับนโยบาย ข้อความนโยบายจะหมายถึง เป้าหมายวัตถุประสงค์รวมทั้งขั้นตอนหรือกลยุทธ์ต่างๆ ที่กำหนดไว้ หรืออาจหมายถึง แนวปฏิบัติที่อาจจัดทำเป็นคู่มือแก่ผู้รับผิดชอบ เพื่อนำไปปฏิบัติให้ เป็นไปตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของนโยบายนั้น ข้อความนโยบายจะหมายรวมการระบุงค์กร รับผิดชอบ ขอบข่ายที่นโยบาย ครอบคลุมถึงแม้กระทั่ง ระเบียบวิธีการ กำกับ ติดตาม ตรวจสอบ และ ประเมินผล หากข้อความนโยบายมีความชัดเจน ไม่คลุมเครือโอกาสที่นโยบายจะประสบผลสำเร็จใน

ชั้นนำไปปฏิบัติจะมีมากแต่หากข้อความนโยบายมีความคลุมเครือ ไม่ชัดเจน เช่น วัตถุประสงค์ของนโยบายไม่ชัดเจนหรือขัดแย้งกัน อาจเป็นอุปสรรคในขั้นการนำไปปฏิบัติทำให้โอกาสที่นโยบายจะบรรลุผลสำเร็จเป็นไปได้ยาก

2) ปัจจัยด้านการสนับสนุนจากผู้มีอำนาจและกลุ่มหลากหลายในสังคม ผู้นำหรือผู้มีอำนาจมีบทบาทสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของนโยบาย บางนโยบายแม้ผู้เกี่ยวข้องจะมองว่าเป็นนโยบายที่ดีหากแต่ผู้นำ หรือผู้มีอำนาจบารมี (Charisma) ไม่เห็นด้วยจะทำให้สำเร็จได้ยาก เช่น นโยบายการจัดระเบียบการค้าขายบนทางเท้าในเขตเมือง หรือนโยบายปฏิรูปการศึกษาถ้าผู้นำในสังคมไม่เห็นด้วยกับนโยบายนี้เพราะเห็นว่าจะเป็นการบีบบังคับประชาชนผู้หาเช้ากินค่ำ หรือเป็นการบีบบังคับให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาทำงานหนักเกินไปเพราะไม่ชัดเจนว่านักเรียนและประชาชนจะได้อะไรจากการปฏิรูป จะทำให้ลำบากในขั้นนำไปปฏิบัติถ้าหากนโยบายใดได้รับการสนับสนุนจากผู้นำทุกๆ ระดับ โอกาสที่นโยบายนั้นจะประสบผลสำเร็จในขั้นการนำไปปฏิบัติก็จะเป็นไปได้สูง

3) ปัจจัยด้านศักยภาพและความสามารถขององค์กรที่นำนโยบายไปปฏิบัติ ศักยภาพและความสามารถขององค์กรหรือหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติพิจารณาที่ลักษณะสำคัญขององค์ประกอบต่างๆ ขององค์กร เช่น การมีโครงสร้างองค์กรเอื้อต่อกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติ ความรู้ความสามารถและทักษะของทีมงาน ความสามารถและประสบการณ์ของผู้นำองค์กร ระบบการไหลเวียนของข้อมูลข่าวสารภายในและระหว่างองค์กรการ มีและใช้เทคโนโลยีการบริหารอย่างเหมาะสม ความเพียงพอของทรัพยากรทางการเงินและอุปกรณ์การบริหาร รวมทั้งความสามารถนำเงินและอุปกรณ์เครื่องมือต่างๆ มาใช้ได้ทันเวลาและสถานการณ์ ความสำคัญของปัจจัยด้านนี้คือ หากปราศจากองค์กรรองรับนโยบายการนำนโยบายไปปฏิบัติจะไม่มีโอกาสเกิดขึ้น หากองค์กรรองรับนโยบายขาดความสามารถและความพร้อม ความเป็นไปได้ที่นโยบายจะล้มเหลวก็มีมาก แต่ถ้านโยบายใดมีองค์กรเข้มแข็งรองรับ โอกาสที่นโยบายนั้นจะประสบผลสำเร็จจะมีสูง เพราะองค์กรหรือหน่วยงานที่รองรับนโยบายคือกลไกสำคัญในการนำส่งนโยบายให้ถึงกลุ่มเป้าหมายตามเจตจำนงของนโยบาย

4) ปัจจัยด้านจิตสำนึกของผู้ปฏิบัตินโยบาย ความคิดนึกหรือเจตคติต่อนโยบายและการนำนโยบายไปปฏิบัติของบุคคลระดับผู้ปฏิบัติการคือปัจจัยสำคัญที่จะส่งผลต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวของนโยบาย หากผู้ปฏิบัติไม่เข้าใจหรือสงสัยในวัตถุประสงค์ของนโยบายว่าเพราะเหตุใดจึงต้องมีนโยบายอย่างนี้ หรือสงสัยว่า ความต้องการที่แท้จริงของผู้กำหนดนโยบายคืออะไร นโยบายที่ทำอยู่มีประโยชน์อย่างไร ใครคือผู้ได้รับประโยชน์แท้จริงจากการดำเนินนโยบาย ฯลฯ ข้อสงสัยไม่เข้าใจนโยบายจะทำให้ผู้ปฏิบัติขาดความมั่นใจ ขาดความไว้วางใจต่อนโยบาย ส่งผลกระทบต่อความตั้งใจที่จะทุ่มเทพลังความสามารถปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ยิ่งไปกว่านั้น หากผู้ปฏิบัติมีความรู้สึกไม่พึงพอใจต่อนโยบาย เพราะเห็นว่านโยบายที่รับผิดชอบไม่ค่อยเป็นประโยชน์ต่อองค์กร หรือไม่ค่อยเป็น

ประโยชน์ต่อคนส่วนใหญ่หรือบางที่อาจเห็นว่า เป้าหมายของนโยบายดีแต่วิธีการปฏิบัติไม่ค่อยดีอาจปฏิบัติงานแบบเฉื่อยชา เพราะมีความรู้สึกไม่ชอบนโยบาย หากผู้ปฏิบัติส่วนใหญ่มีความรู้สึกต่อนโยบายที่นำไปปฏิบัติเช่นนี้ นโยบายที่นำไปปฏิบัติมีโอกาสที่จะไม่สำเร็จสูง แต่ในทางตรงกันข้าม ถ้านโยบายใดผู้ปฏิบัติมีความเข้าใจวัตถุประสงค์และวิธีปฏิบัติชัดเจน รู้สึกพอใจสูง เพราะเห็นว่านโยบายที่ประกาศใช้จะเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวมอย่างแท้จริง และองค์กรก็จะได้ประโยชน์จากการดำเนินนโยบายนี้การมีพื้นฐานความคิดต่อนโยบายเช่นนี้ จะทำให้ผู้ปฏิบัติตั้งใจจริงที่จะปฏิบัติจะทุ่มเทความสามารถและอุทิศเวลาในการปฏิบัติโดยอาจจะเข้าไปมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น และเสนอแนะแนวปฏิบัติตามความเหมาะสม ตามสถานการณ์แห่งความเป็นจริงจะส่งผลให้นโยบายบรรลุผล

5) ปัจจัยด้านผู้นำคนสำคัญ ผู้นำคนสำคัญ คือปัจจัยกำหนดความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการนำนโยบายไปปฏิบัติ ในฐานะที่ผู้นำคนสำคัญอาจมีส่วนริเริ่มนโยบาย เขาจะแสดงบทบาทในการผลักดันนโยบายให้ได้รับการประกาศใช้ จะประสานความพยายามของบุคคลและองค์กรที่ร่วมรับผิดชอบในขั้นการนำนโยบายไปปฏิบัติ จะคอยไกลเกลี่ยและประนีประนอมปัญหาหรือความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติ จะแสวงหาและใช้กลยุทธ์ในการติดต่อประสานงานกับฝ่ายการเมือง นักกฎหมาย นักวิชาการ และบุคคลสำคัญอื่นๆ เพื่อจูงใจให้เห็นความสำคัญและให้การสนับสนุนนโยบาย นอกจากนี้ ผู้นำคนสำคัญยังจะแสดงความสามารถให้ฝ่ายที่ดูแลงบประมาณเห็นความสำคัญของนโยบายที่นำไปปฏิบัติจนพร้อมที่จะจัดสรรเงินให้เพื่อสนับสนุนกิจกรรมต่างๆ ของนโยบายจะส่งผลให้นโยบายที่นำไปปฏิบัติประสบความสำเร็จเพราะ ผู้นำคนสำคัญจะได้รับเกียรติและยกย่องนับถือในหมู่ผู้ปฏิบัติทำให้ผู้ปฏิบัติมีความตั้งใจจริงที่จะทำงานให้บรรลุผล ถ้าหากนโยบายใดขาดแคลนผู้นำคนสำคัญที่เข้มแข็งโอกาสที่นโยบายจะล้มเหลวมีความเป็นไปได้ค่อนข้างมาก

6) ปัจจัยด้านการกำกับ ตรวจสอบ ประเมินผล และการให้แรงเสริมแก่ผู้ปฏิบัติ การนำนโยบายไปปฏิบัติจำเป็นต้องมีระบบการตรวจสอบ การกำกับดูแลการดำเนินงานของผู้ปฏิบัติและหน่วยงานที่มีหน้าที่ การตรวจสอบ การกำกับดูแล มุ่งหมายตั้งใจเพื่อให้เกิดประสิทธิผล ประสิทธิภาพในการนำนโยบายไปปฏิบัติ และป้องปรามการสร้างความเข้าใจผิดในเป้าประสงค์และการนำทรัพยากรไปใช้อย่างไม่คุ้มค่าในเชิงภารกิจ สำหรับการประเมินผลอย่างเป็นระบบจะสามารถสะท้อนปัญหาในขั้นตอนการนำนโยบายไปปฏิบัติได้ นอกจากนี้ยังสามารถที่จะนำผลการประเมินไปปรับปรุงแก้ไข ขั้นตอนกระบวนการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ส่วนการให้แรงเสริมแก่ผู้ปฏิบัติงาน หากเป็นแรงเสริมทางบวกจะทำให้ผู้ปฏิบัติมีกำลังใจ มีขวัญในการทำงาน แรงเสริมทางบวกจะเป็นพลังจูงใจให้ผู้ปฏิบัติมุ่งมั่นตั้งใจทำงานในหน้าที่ของตนให้ดียิ่งขึ้น หากเป็นการให้แรงเสริมทางลบจะช่วยยับยั้งพฤติกรรมหรือการปฏิบัติที่ไม่พึงประสงค์จะเห็นว่าปัจจัยด้านการกำกับ ตรวจสอบ

ประเมินผลและการให้แรงเสริมแก่ผู้ปฏิบัติ มีความสำคัญ ต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการนำนโยบายไปปฏิบัติเพราะนโยบายใดหากมิได้จัดระบบการกำกับ ตรวจสอบ ระบบการประเมินผล และการเสริมแรงผู้ปฏิบัติไว้ดีพอ โอกาสที่นโยบายจะบรรลุผลในขั้นการนำไปปฏิบัติจะมีความเป็นไปได้ค่อนข้างยาก (วชิรวัชร งามละม่อม, ไม่ทราบปี : หน้า 3-6)

วเรเดช จันทรศร (2554) ได้ใช้การบูรณาการทางการศึกษาโดยใช้ทฤษฎีนิรนัย และทฤษฎีอุปนัยโดยอาศัยหลักวิเคราะห์ข้อมูลเชิงตรรกะหรือการใช้เหตุใช้ผลตลอดจนการพิจารณาเปรียบเทียบกับปัจจัยต่างๆ ที่ได้จากการศึกษาในแต่ละวิธีแล้ว สามารถสรุปเงื่อนไข/ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายไปปฏิบัติ จำแนกได้ 12 ด้าน ซึ่งในแต่ละด้านล้วนมีองค์ประกอบย่อยดังต่อไปนี้

1. ด้านนโยบาย มีองค์ประกอบ ได้แก่

- นโยบายที่จะประสบความสำเร็จในการนำไปปฏิบัติควรเป็นนโยบายเก่าหรือเคยดำเนินการมาก่อน
- เป็นนโยบายที่มีการระบุแนวทางในการแก้ไขปัญหาชัดเจน
- เป็นนโยบายที่ช่วยให้กำหนดโครงสร้างการปฏิบัติงานได้ง่าย
- เป็นนโยบายที่มีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ชัดเจน
- เป็นนโยบายที่มีทฤษฎีรองรับ
- เป็นนโยบายที่สอดคล้องกับความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย
- เป็นนโยบายที่สอดคล้องกับนโยบายอื่น ๆ
- เป็นนโยบายที่สอดคล้องกับความเป็นจริง
- เป็นนโยบายที่มีตัวชี้วัดและมาตรฐานมีความชัดเจน
- นโยบายดังกล่าวช่วยให้เกิดประสิทธิผลในการดำเนินงาน
- มีการนำมาทดลองใช้ในกลุ่มเป้าหมายบางส่วน

2. ด้านการกำหนดภารกิจและการมอบหมายงาน ประกอบด้วย

- ขั้นตอนของการปฏิบัติงานมีความชัดเจน
- มีความสอดคล้องกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของนโยบายหลัก
- มีแนวทางปฏิบัติงานชัดเจน เข้าใจง่าย
- มีกฎระเบียบในการปฏิบัติงานพอดี และมีความยืดหยุ่น
- มีการกำหนดบทลงโทษและการให้รางวัลอย่างเป็นระบบ
- มีการจัดสรรอำนาจหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงานอย่างชัดเจน

3. ด้านทรัพยากร ประกอบด้วย

- ทรัพยากรทางการเงินมีจำนวนมากพอ
- มีความพร้อม

ปฏิบัติ

- การจัดสรรทรัพยากรทางการเงินมีความเหมาะสม
 - มีการกระจายทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพ
4. หน่วยงาน/องค์กรที่นำนโยบายไปปฏิบัติ ประกอบด้วย
- โครงสร้างของหน่วยงาน/องค์กร ไม่ซับซ้อน
 - หน่วยงาน/องค์กรสามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างดี
 - ไม่มีความซับซ้อนของปฏิสัมพันธ์และเครือข่ายภายในองค์กร
 - มีความยืดหยุ่นในการดำเนินงาน
 - กฎระเบียบในการดำเนินงานของหน่วยงาน/องค์กรมีพอสมควร
 - จำนวนบุคลากรมีน้อย
 - กระบวนการติดต่อสื่อสารเป็นระบบ และไม่เป็นทางการ
 - หน่วยงาน/องค์กรมีประสิทธิภาพในความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติ
 - หน่วยงาน/องค์กรมีระบบการสื่อสารแบบเปิด
 - หน่วยงาน/องค์กรมีลักษณะของการเรียนรู้
 - หน่วยงาน/องค์กรมีมาตรฐานในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน
5. ผู้บริหารและผู้กำหนดนโยบาย ประกอบด้วย
- ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ
 - ผู้บริหารมีทักษะ และความสามารถในการบริหารงาน
 - ผู้บริหารรู้จักการใช้อำนาจตามอำนาจหน้าที่
 - มีกระบวนการตัดสินใจไม่ซับซ้อน
 - ผู้บริหารให้ความสนับสนุนนโยบาย
 - ผู้บริหารมีส่วนร่วมกับนโยบาย
 - ผู้กำหนดนโยบายเข้าใจสภาพการปฏิบัติงาน
 - สามารถสร้างให้เกิดความผูกพันต่อสมาชิกด้วยกัน
 - มีความสามารถในการแก้ปัญหาความล่าช้าได้รวดเร็ว
6. บุคลากรผู้ปฏิบัติงาน ประกอบด้วย
- มีการคัดสรรเจ้าหน้าที่ให้เหมาะสมกับงาน
 - ผู้ปฏิบัติงานมีบุคลิกภาพที่ดี
 - ผู้ปฏิบัติงานมีทัศนคติที่ดีต่อนโยบาย
 - ผู้ปฏิบัติงานมีทักษะ และความรู้ความสามารถ
 - ผู้ปฏิบัติงานยอมรับในเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของนโยบาย

- ผู้ปฏิบัติงานมีความเต็มใจและพอใจในงานที่ทำ
- ผู้ปฏิบัติงานมีการตอบสนองเป็นไปในทิศทางเดียวกับนโยบาย
- มีการทำงานเป็นทีม
- ผู้ปฏิบัติงานมีความจงรักภักดีต่อองค์กร
- ขอบเขตของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นต่อผู้ปฏิบัติงานมีน้อย
- ผู้ปฏิบัติงานสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากนโยบายได้ดี
- ผู้ปฏิบัติงานมีความสามารถในการเจรจาต่อรอง
- ผู้ปฏิบัติงานมีความสามารถในการเรียนรู้จากประสบการณ์ได้อย่าง

รวดเร็ว

- ผู้ปฏิบัติงานได้รับการฝึกอบรม

7. สภาพแวดล้อม ประกอบด้วย

- สภาพเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองมีการเปลี่ยนแปลงน้อย
- ไม่มีการต่อต้าน หรือคัดค้านนโยบายจากฝ่ายต่าง ๆ
- ไม่ส่งผลกระทบต่อศีลธรรมของสังคม
- ได้รับการสนับสนุนทางการเมืองและกฎหมาย
- ได้รับการสนับสนุนจากส่วนกลางและส่วนท้องถิ่น
- บุคคลภายนอกเข้าไปมีส่วนร่วมได้พอสมควร
- สื่อมวลชนให้ความสนใจต่อปัญหา
- สภาพแวดล้อมของนโยบาย และการนำนโยบายไปปฏิบัติสอดคล้องกัน

8. กลุ่มเป้าหมาย/ประชาชนผู้รับบริการ ประกอบด้วย

- กลุ่มเป้าหมายมีทัศนคติที่ดีต่อนโยบาย
- ได้รับการสนับสนุนจากประชาชน
- ประชาชนเข้าใจในประโยชน์และผลเสียที่ตามมา

9. การประสานงานและความร่วมมือ ประกอบด้วย

- การประสานงานมีประสิทธิภาพและรวดเร็ว
- การสื่อสารระหว่างองค์กรมีความสม่ำเสมอ
- จำนวนหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมีน้อย
- ความร่วมมือระหว่างหน่วยงานมีประสิทธิภาพ

10. การประชาสัมพันธ์ ประกอบด้วย

- รูปแบบของสื่อมีความครอบคลุมทันสมัย และเข้าถึงประชาชน

กลุ่มเป้าหมาย

- การประชาสัมพันธ์ส่งเสริมการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

11. การวางแผนและการควบคุม ประกอบด้วย

- มีประสิทธิภาพในการดำเนินการควบคุม
- วิธีการควบคุม ดูแล และการประเมินผลการปฏิบัติงานมีมาตรฐาน
- มีมาตรฐานในการกระตุ้นส่งเสริม

12. มาตรฐานในการตรวจตราและประเมินผล ประกอบด้วย

- มีการประเมินผลสะท้อนกลับที่อยู่ในกระบวนการวางแผน และการออกแบบแผนงาน/โครงการ

- มีการประเมินผลระหว่างการดำเนินการ
- การประเมินผลไม่ส่งผลกระทบต่อบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน (วรเดช จันทรศร,

2554 : หน้า 463-466)

การที่จะปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ตามนโยบายที่กำหนดไว้ นั้นจะต้องประกอบด้วย ปัจจัยที่สำคัญหลายประการ ดังนี้

1) สภาพแวดล้อมภายนอกของหน่วยงานที่เอื้ออำนวยต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติ อุปสรรคในการนำนโยบายไปปฏิบัติ เป็นสิ่งที่อยู่นอกเหนือการควบคุมของผู้บริหาร เพราะอุปสรรคนั้นอยู่ในสภาพแวดล้อมภายนอกของนโยบาย และอยู่ภายนอกหน่วยงานที่นำไปปฏิบัติ อุปสรรคนี้อาจเป็นอุปสรรคทางกายภาพ เช่น ภาวะภัยแล้ง การระบาดของโรคพิษ หรืออาจเป็นอุปสรรคทางการเมือง กล่าวคือ แนวทาง มาตรการที่จำเป็นต้องใช้ในการนำนโยบายไปปฏิบัติไม่เป็นที่ยอมรับและถูกคัดค้านโดยกลุ่มที่มีผลประโยชน์เกี่ยวข้องหรือกลุ่มที่มีอำนาจขณะนั้น ได้แก่ พรรคการเมือง สภภาพแรงงาน ทหาร และผู้นำนโยบายไปปฏิบัติไม่อาจดำเนินการอะไรได้ นอกจากให้ข้อมูลแก่ผู้กำหนดนโยบายได้รับทราบปัญหา เพื่อนำไปปรับปรุงเปลี่ยนแปลงนโยบาย

2) เวลาและทรัพยากรที่เพียงพอสำหรับการดำเนินงาน ตามแนวทาง แผนงาน โครงการ เงื่อนไขด้านเวลาและทรัพยากรมักจัดเป็นข้อจำกัดภายนอกตัวนโยบาย นโยบายที่มีความเป็นไปได้ทางด้านกายภาพและทางด้านการเมืองอาจจะไม่สัมฤทธิ์ผลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด เนื่องจาก ทักษะคติของผู้เกี่ยวข้อง คาดหวังจากนโยบายเกินไปในระยะเวลาอันสั้นอีกสาเหตุหนึ่งคือ ข้อจำกัดทางด้านงบประมาณ อาจทำให้แนวทาง แผนงาน โครงการต้องเผชิญปัญหาด้านทรัพยากรไม่เพียงพอ สิ่งที่ควรคำนึงถึงคือ งบประมาณไม่ใช่สิ่งเดียวกันกับทรัพยากร กระบวนการแปลงงบประมาณให้เป็นทรัพยากรอาจเกิดความล่าช้า ความกลัวที่จะต้องคืนงบประมาณที่ไม่ได้นำไปดำเนินงานในตอนสิ้นปีงบประมาณ ทำให้หน่วยงานภาครัฐใช้งบประมาณอย่างเร่งรีบ บางครั้งจัดสรรงบประมาณไปในแผนงาน โครงการที่ไม่เกิดประโยชน์

3) การวางแผนจัดการทรัพยากรที่ต้องการใช้ในแต่ละขั้นตอนของกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติต้องมีการผสมผสานทรัพยากร การไม่มีงบประมาณในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่งก่อความเสียหายที่ร้ายแรงน้อยกว่าการไม่มีทรัพยากรที่ต้องการใช้ เพราะงบประมาณอาจจะไม่สามารถแปรเปลี่ยนไปเป็นทรัพยากรที่ต้องการ เช่น ที่ดิน วัสดุอุปกรณ์ หรือแรงงาน ในขณะที่ดำเนินงานตามแผนงานโครงการ ผู้บริหารโครงการและผู้ยกร่างโครงการจึงต้องใช้เทคนิคโครงข่ายในการวางแผนและควบคุมกำลังคน และสินค้าคงคลัง เทคนิคเหล่านี้ช่วยแก้ไขปัญหา การมีทรัพยากรมากเกินไปจนความจำเป็น และจัดสรรทรัพยากรให้เหมาะสมในขณะดำเนินงานโครงการ

4) นโยบายที่มีพื้นฐานอยู่บนทฤษฎี หลักสาเหตุและผลลัพธ์ที่เชื่อถือได้ บางทีนโยบายที่ประสบความสำเร็จล้มเหลว อาจเนื่องจากผู้กำหนดนโยบายไม่เข้าใจปัญหาที่นโยบายต้องการแก้ไขอย่างเพียงพอว่าอะไรเป็นสาเหตุ อะไรเป็นแนวทางแก้ไขปัญหา อะไรเป็นโอกาส หรืออะไรเป็นอาการของปัญหา (J.L. Pressman and A. Wildavsky. 1973 ; อ้างถึงใน มยุรี อนุমানราชชน. 2547 : 222) กล่าวว่านโยบาย คือ สมมติฐานเกี่ยวกับเงื่อนไขที่ต้องเกิดขึ้นก่อนผลลัพธ์ที่คาดหวัง ทุกนโยบายจะเป็นไปตามทฤษฎี หลักสาเหตุและผลลัพธ์ตามความเข้าใจของผู้กำหนดนโยบาย แต่ความเข้าใจเหล่านี้มักไม่กล่าวไว้ขณะนำนโยบายไปปฏิบัติ ถ้านโยบายล้มเหลวอาจเป็นเพราะทฤษฎีหลักเหตุผลที่เป็นพื้นฐานของนโยบายไม่ถูกต้อง มากกว่าที่จะเป็นเพราะการดำเนินงานตามนโยบายไม่ดี ปัญหาของการนำนโยบายไปปฏิบัติอาจแก้ไขได้ ถ้าทำการวิเคราะห์นโยบายอย่างที่ตั้งแต่นั้นขึ้นนิยามประเด็นปัญหา และวิเคราะห์ทางเลือก การคัดสรรทางเลือกไม่ใช่ขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการกำหนดนโยบายและการนิยามประเด็นปัญหาเป็นการยอมรับเงื่อนไขของผลลัพธ์ที่ต้องการสำหรับใช้กำหนดทางเลือกนโยบาย

5) ความสัมพันธ์ระหว่างสาเหตุและผลลัพธ์ เป็นความสัมพันธ์ทางตรงโดยไม่มีความสัมพันธ์อื่นมาแทรกซ้อน ทฤษฎีซึ่งเป็นพื้นฐานของนโยบายมีความสลับซับซ้อนเกินกว่าที่จะกล่าวง่าย ๆ (J.L. Pressman and A. Wildavsky. 1973 ; อ้างถึงใน มยุรี อนุমানราชชน. 2547 : 223) กล่าวว่านโยบายอาศัยความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ตามลำดับของเหตุการณ์ที่ต่อเนื่องกันยิ่งหลายฝ่ายเข้ามาเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันเชิงสาเหตุและผลลัพธ์มากเท่าใด ความสัมพันธ์จะยิ่งสลับซับซ้อน เป็นไปได้ที่ฝ่ายต่าง ๆ อาจจะไม่เข้าใจนโยบายนั้นอย่างถี่ถ้วน ทำให้นำนโยบายไปปฏิบัติได้ไม่ดีเท่าที่ควร หรือมีแนวโน้มจะล้มเหลว

6) ความสัมพันธ์แบบพึ่งพาระหว่างหน่วยงานอยู่ในระดับต่ำ โดยทั่วไป การนำนโยบายไปปฏิบัติจนสัมฤทธิ์ผลระดับสูง ต้องอาศัยหน่วยงานเดียวเท่านั้นที่รับผิดชอบในการนำนโยบายไปปฏิบัติ อาจกล่าวได้ว่า การนำนโยบายไปปฏิบัติที่ประสบความสำเร็จต้องไม่พึ่งพาหน่วยงานอื่น ถ้ามีหน่วยงานอื่นเข้ามาเกี่ยวข้อง ความสัมพันธ์ดังกล่าวต้องเป็นความสัมพันธ์ในระดับต่ำ และความสัมพันธ์นั้นต้องไม่ค่อยมีความสำคัญนักกับการนำนโยบายไปปฏิบัติ การนำนโยบายไปปฏิบัติมีความยุ่งยากสลับซับซ้อน เพราะต้องทำให้ผู้เกี่ยวข้องจำนวนมากเห็นพ้องกันหรือยอมรับตัวนโยบาย

7) ความเข้าใจและความเห็นพ้องกันในวัตถุประสงค์อย่างสมบูรณ์ เป็นสิ่งจำเป็นตลอดระยะเวลาที่มีการนำนโยบายไปปฏิบัติ วัตถุประสงค์ของนโยบายควรจะถูกกำหนดในลักษณะเฉพาะเจาะจง และในลักษณะที่วัดได้เป็นตัวเลขเชิงปริมาณ วัตถุประสงค์นั้นควรเป็นที่เข้าใจและเห็นพ้องกันในองค์การ รวมทั้งควรสอดคล้องและสนับสนุนซึ่งกันและกันเพื่อนำวัตถุประสงค์มาเป็นแนวทางในการกำหนดทิศทางและควบคุมโครงการ

8) การจัดกิจกรรมตามลำดับอย่างเหมาะสม เพื่อให้วัตถุประสงค์ของนโยบายบรรลุสัมฤทธิ์ผล จะต้องกำหนดกิจกรรมต่าง ๆ ที่ผู้นำนโยบายไปปฏิบัติต้องดำเนินการทั้งหมด รายละเอียดและลำดับของกิจกรรมทั้งหมดในการนำนโยบายไปปฏิบัติมักมีปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ แต่เทคนิคโครงข่ายอาจนำมาใช้เป็นกรอบในการวางแผนและควบคุมโครงการ โดยระบุกิจกรรมที่ต้องการ ผูกความสัมพันธ์ของกิจกรรมต่าง ๆ และจัดลำดับของกิจกรรมอย่างเป็นเหตุเป็นผล หลังจากนั้นก็ต้องมีการจัดการเพื่อให้เกิดความแน่ใจว่า กิจกรรมต่าง ๆ ได้ดำเนินการอย่างถูกต้องตามตารางและถ้าไม่ถูกต้องก็ต้องแก้ไขให้เหมาะสม

9) การติดต่อและประสานงานอย่างเต็มที่ระหว่างฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในการบริหารโครงการเป็นสิ่งจำเป็น (C.C. Hood, 1976 ; อ้างถึงใน มยุรี อนุমানราชชน. 2547 : 226) กล่าวว่าการนำนโยบายไปปฏิบัติอย่างเต็มรูปแบบจะเกิดขึ้นได้ต้องมีระบบการจัดการที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ไม่มีความขัดแย้งภายในองค์การ ทั้งนี้ เพราะโดยทั่วไปแล้ว หน่วยงานและแผนกต่าง ๆ กลุ่มผู้เชี่ยวชาญและกลุ่มผู้ปฏิบัติงานต่าง ๆ ภายในองค์การมักมีค่านิยม วัตถุประสงค์และผลประโยชน์ของตนเองที่ต้องการปกป้อง การติดต่อสื่อสารจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดการประสานงานในการนำนโยบายไปปฏิบัติ โดยทั่วไปมักไม่มีการติดต่อสื่อสารที่สมบูรณ์ แม้ระบบสารสนเทศอาจช่วยให้ได้ข้อมูลที่ต้องการ แต่ไม่ได้ให้หลักประกันว่าข้อมูลและคำสั่งของผู้ส่งข้อมูลจะมีการนำไปปฏิบัติตามที่กำหนดหรืออย่างที่เขาใจกัน ทั้งนี้ เนื่องมาจากการประสานงานสัมพันธ์กับการใช้อำนาจส่วนตัวของผู้ที่เกี่ยวข้องซึ่งส่งผลต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติ การร่วมมือในการปฏิบัติงานจึงไม่ใช่การสื่อสารแลกเปลี่ยนกันด้วยข้อมูล หรือการออกแบบรูปแบบโครงสร้างการบริหารที่เหมาะสมเพียงเท่านั้น

10) ผู้มีอำนาจหน้าที่นำนโยบายไปปฏิบัติต้องได้รับการยอมรับอย่างแท้จริง (C.C. Hood, 1976 ; อ้างถึงใน มยุรี อนุমানราชชน. 2547 : 226) ได้ให้ความหมายของ การเชื่อฟังและน้อมรับ โดยสมบูรณ์แบบว่า หมายถึง การไม่ต่อต้านต่อคำสั่งใด ๆ แต่ถ้าการนำนโยบายไปปฏิบัติ เกิดการต่อต้านจากผู้ที่เกี่ยวข้อง ระบบข้อมูลที่มีอยู่จะต้องช่วยให้ทราบล่วงหน้าถึงปฏิกิริยาการต่อต้าน เพื่อให้สามารถเข้ามาจัดการควบคุมการต่อต้านได้ทันที เจื่อนไขที่ทำให้เกิดการนำนโยบายไปปฏิบัติเกิดขึ้นอย่างเต็มรูปแบบคือ ผู้มีอำนาจหน้าที่นำนโยบายไปปฏิบัติต้องมีอำนาจบารมีในการทำให้บุคคลอื่นทั้งภายในและภายนอกองค์การยอมรับตนเอง เพื่อผู้มีอำนาจหน้าที่นั้นจะได้รับความเห็นชอบและสามารถประสานงาน นโยบาย แผนงาน โครงการ ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นต่อความสำเร็จของนโยบาย แผนงาน โครงการนั้น

กล่าวโดยสรุป การที่จะปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามนโยบายที่กำหนดไว้ นั้น จะต้องประกอบด้วยปัจจัยที่สำคัญหลายประการ ดังนี้ สภาพแวดล้อมภายนอกของหน่วยงาน เวลาและทรัพยากรที่เพียงพอสำหรับดำเนินงาน การวางแผนจัดทรัพยากร นโยบายที่มีพื้นฐานอยู่บนทฤษฎี หลักสาเหตุและผลลัพธ์ที่เชื่อถือได้ ความสัมพันธ์ระหว่างสาเหตุและผลลัพธ์ ความสัมพันธ์แบบพึ่งพาระหว่างหน่วยงาน ความเข้าใจและความเห็นด้วยตรงกันกับเป้าประสงค์ การออกแบบขั้นตอนการปฏิบัติตามลำดับอย่างถูกต้องเหมาะสม การติดต่อแลกเปลี่ยนข้อมูลและการสื่อสาร ร่วมมือประสานงานอย่างเต็มที่ ผู้มีบทบาทหน้าที่นำนโยบายไปปฏิบัติต้องได้รับการยอมรับอย่างสมบูรณ์แบบ (มยุรี อนุমানราชชน, 2547 : หน้า 221-226)

2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.5.1 การพัฒนาประสิทธิภาพการรับเรื่องราวร้องทุกข์ผ่านศูนย์ดำรงธรรมอำเภอ : กรณีศึกษาอำเภอหนองเสือ จังหวัดปทุมธานี ปี 2558 โดยศุภกิต เสนนอก มุ่งศึกษา ค้นหาปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้การดำเนินงานของศูนย์ดำรงธรรมอำเภอยังติดขัดเป็นปัญหา เพื่อให้ทราบถึงปัญหา อุปสรรค และข้อจำกัดของศูนย์ดำรงธรรมอำเภอหนองเสือ จังหวัดปทุมธานี และวิเคราะห์หาทางแก้ไข ปรับปรุง พัฒนาประสิทธิภาพการรับเรื่องราวร้องทุกข์ของศูนย์ดำรงธรรมอำเภอหนองเสือ จังหวัดปทุมธานี งานวิจัยชิ้นนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพที่ใช้การสัมภาษณ์แบบกึ่งทางการ (Semi Structure Interview) กับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 3 คน ซึ่งเป็นผู้ที่เคยมาติดต่อหรือผู้ที่เคยเข้ารับบริการ หรือเคยร้องเรียน/ร้องทุกข์ ผ่านศูนย์ดำรงธรรมอำเภอหนองเสือ จังหวัดปทุมธานี โดยมีผลการศึกษาพบว่าศูนย์ดำรงธรรมอำเภอหนองเสือ จังหวัดปทุมธานี ยังมีปัญหาและอุปสรรคหลายประการ เช่น การดำเนินงานล่าช้าเนื่องจากมีภารกิจจำนวนมาก หลากหลาย, ขาดแคลนบุคลากร, งบประมาณมีอย่างจำกัด, และการขาดการกำกับ ตรวจสอบ ประเมินผลที่ดี ทำให้ผู้ปฏิบัติงานขาดแรงจูงใจ ปัญหาและอุปสรรคเหล่านี้ล้วนส่งผลให้เกิดปัญหาหลักสำคัญก็คือความล่าช้า ไม่มีประสิทธิภาพในการให้บริการ และไม่ตอบสนองความต้องการของประชาชน อันเป็นผลสืบเนื่องจากการที่หน่วยงานในระดับต่าง ๆ ยังขาดการนำเอาหลักการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (NPM) และหลักธรรมาภิบาลมาใช้เท่าที่ควร ทั้งนี้ ในงานวิจัยชิ้นนี้ ได้มีข้อเสนอแนะให้มีการวางนโยบายให้ผู้ปฏิบัติงานของศูนย์ดำรงธรรมทุกแห่งรับผิดชอบงานศูนย์ดำรงธรรมภารกิจเดียวเท่านั้น, ตั้งงบประมาณสนับสนุนภารกิจงานศูนย์ดำรงธรรมเป็นการเฉพาะ, และสร้างระบบการควบคุมคุณภาพงานบริการของศูนย์ดำรงธรรม เช่น การฝึกอบรม สร้างตัวชี้วัดให้แก่ศูนย์ดำรงธรรม (ศุภกิต เสนนอก, 2558 : หน้า 36-38)

2.5.2 การพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานศูนย์ดำรงธรรมเพื่อเป็นศูนย์รับเรื่องราวร้องเรียน ร้องทุกข์ประเทศไทยในยุค 4.0 ปี 2564 โดย ณิชฎฐณิชา ดวงจรัส และ สุรมณ จันทร์เจริญ ศึกษา

ระดับของการนำนโยบายไปปฏิบัติ อิทธิพลของการนำนโยบายไปปฏิบัติ และแนวทางเชิงนโยบายในการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานศูนย์ดำรงธรรมเพื่อเป็นศูนย์รับเรื่องร้องเรียนร้องทุกข์ทั่วประเทศไทยในยุค 4.0 ในงานวิจัยชิ้นนี้ใช้ทั้งเทคนิคการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ โดยมีเครื่องมือการวิจัยเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ และการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เพื่อนำข้อมูลมาใช้ในการสังเคราะห์เป็นแนวทางเชิงนโยบายในการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานศูนย์ดำรงธรรมเพื่อให้เป็นศูนย์รับเรื่องร้องเรียนร้องทุกข์ทั่วประเทศไทยในยุค 4.0 โดยผลการวิจัยในส่วนของแนวทางเชิงนโยบายในการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานศูนย์ดำรงธรรมฯ นั้น พบว่าควรมีการกำหนดนโยบายในการปฏิบัติงานของบุคลากรทั้งในด้านการเสริมสร้างความสัมพันธ์ในที่ทำงาน และการมอบอิสระในการบังคับบัญชา การกระจายอำนาจ เพราะว่าการปฏิบัติงานของศูนย์ดำรงธรรมนั้นมีความใกล้ชิดกับประชาชนเป็นอย่างมาก ต้องรองรับความคาดหวังของประชาชนที่ไม่ได้รับความเป็นธรรม ต้องการความรวดเร็ว ดังนั้น แนวทางในเชิงนโยบายเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของศูนย์ดำรงธรรมฯ จึงควรเน้นที่ การกระจายอำนาจ ลดขั้นตอนการบังคับบัญชา เพื่อให้เกิดความรวดเร็วในการให้บริการและนำไปสู่การลดช่องว่างระหว่างประชาชนกับเจ้าหน้าที่

บทที่ 3

ระเบียบวิธีวิจัย

การศึกษาเรื่อง แนวทางการพัฒนาศูนย์ดำรงธรรมอำเภอตามมาตรฐานการให้บริการของ ศูนย์ราชการสะดวก(GECC) Development guidelines of Damrongtham District Center under the standard of Government Easy Contact Center : GECC ผู้ศึกษาได้กำหนดระเบียบวิธีวิจัย ประกอบด้วย

- 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- 3.2 วิธีการศึกษา
- 3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา
- 3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การศึกษาเรื่อง แนวทางการพัฒนาศูนย์ดำรงธรรมอำเภอตามมาตรฐานการให้บริการของ ศูนย์ราชการสะดวก(GECC) Development guidelines of Damrongtham District Center under the standard of Government Easy Contact Center : GECC นี้ ผู้ศึกษาต้องการข้อมูลจากประชากรซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงานในกรมการปกครองและมีความเกี่ยวข้องกับการนำนโยบายการขอรับรองมาตรฐานการให้บริการประชาชนตามแนวทางศูนย์ราชการสะดวก (GECC) ของศูนย์ดำรงธรรมอำเภอ ซึ่งเป็นงานเฉพาะด้านที่ต้องอาศัยองค์ความรู้และประสบการณ์ทำงานที่เกี่ยวข้อง ผู้ศึกษาจึงได้คัดเลือกกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) และแบ่งกลุ่มตัวอย่างเป็น 3 กลุ่ม ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงานในกรมการปกครองส่วนกลาง และผู้ปฏิบัติงานในกรมการปกครองส่วนภูมิภาค (ศูนย์ดำรงธรรมอำเภอ) รวมทั้งสิ้น 7 คน ดังนี้

กลุ่มที่	ประเภท	รายชื่อและตำแหน่ง
1	ผู้บริหารระดับสูง	นายพิริยะ ฉันทดิลก (รองอธิบดีกรมการปกครองฝ่ายการปกครองท้องที่)
2	ผู้บริหารระดับกลาง	สุรพันธ์ สิทธิชัย (ผู้อำนวยการส่วนวิจัยและประเมินผล กองวิชาการและแผนงาน)

3	ผู้ปฏิบัติงานในส่วนกลาง	นายพชร มั่นเกษวิทย์ (สำนักการสอบสวนและนิติการ) นางสาวชณมม ท่านทรัพย์ (สำนักการสอบสวนและนิติการ) นางสาวจรรยพร ตั้งภากรณ์ (กองวิชาการและแผนงาน)
4	ผู้ปฏิบัติงานในส่วนภูมิภาค	นายวรรณะ รักเจริญ (ปลัดอำเภอบางใหญ่ จังหวัดนนทบุรี) นายศิริ นิลขาว (ปลัดอำเภอเมืองราชบุรี จังหวัดราชบุรี)

3.2 วิธีการศึกษา

ผู้ศึกษากำหนดวิธีการศึกษาเป็นการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ซึ่งมีการเก็บข้อมูลสำหรับการศึกษาวิจัย แบ่งได้ดังนี้

3.2.1 การศึกษาวิจัยจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง (Documentary Research) ด้วยการทบทวนวรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดเกี่ยวกับศูนย์ดำรงธรรม การขับเคลื่อนศูนย์ราชการสะดวกขององค์การภาครัฐ หลักเกณฑ์มาตรฐานการบริการของศูนย์ราชการสะดวก (GECC) ทฤษฎีการนำนโยบายสาธารณะไปสู่การปฏิบัติ (Policy Implementation) และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ โดยมุ่งเน้นศึกษาในประเด็น ปัญหา อุปสรรค และข้อจำกัด ไตที่ทำให้ศูนย์ดำรงธรรมอำเภออีกจำนวน มากยังคงขาดความพร้อมในการให้บริการ และไม่ได้รับการรับรองมาตรฐานการให้บริการของศูนย์ราชการสะดวก (Government Easy Contact Center : GECC) และเพื่อหาแนวทางการพัฒนาให้ศูนย์ดำรงธรรมอำเภอได้รับการรับรองมาตรฐานการให้บริการของศูนย์ราชการสะดวก (Government Easy Contact Center : GECC)

3.2.2 การศึกษาวิจัยจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ผู้ศึกษาวิจัยดำเนินการ สัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างทั้ง 3 กลุ่ม ด้วยตนเองโดยการใช้แบบสอบถามประกอบการสัมภาษณ์เพื่อให้ทราบถึงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างในเรื่องปัญหา อุปสรรค และข้อจำกัด ที่ทำให้ศูนย์ดำรงธรรม อำเภอไม่ได้รับการรับรองมาตรฐานการให้บริการของศูนย์ราชการสะดวก (GECC) และแนวทางการพัฒนาให้ศูนย์ดำรงธรรมอำเภอได้รับการรับรองมาตรฐานการให้บริการของศูนย์ราชการสะดวก

(GECC) โดยก่อนการสัมภาษณ์ผู้ศึกษาวิจัยได้ชี้แจงวัตถุประสงค์ของการศึกษาให้กลุ่มตัวอย่างทราบทุกครั้ง และนำข้อมูลที่ได้มาทำการวิเคราะห์ จนนำมาสู่ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

การศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ใช้แบบสอบถามประกอบการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล ซึ่งแบ่งเนื้อหาประเด็นในการสัมภาษณ์ออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 คำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

ส่วนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค และข้อจำกัด ที่ทำให้ศูนย์ดำรงธรรมอำเภอไม่ได้รับการรับรองมาตรฐานการให้บริการของศูนย์ราชการสะดวก (GECC)

ส่วนที่ 3 คำถามเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาให้ศูนย์ดำรงธรรมอำเภอได้รับการรับรองมาตรฐานการให้บริการของศูนย์ราชการสะดวก (GECC)

ในส่วนที่ 2 และส่วนที่ 3 คำถามจะมีลักษณะเป็นคำถามปลายเปิด (Open-end Questionnaire) เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ให้สัมภาษณ์สามารถแสดงความคิดเห็นประกอบกับองค์ความรู้ และประสบการณ์ทำงานที่เกี่ยวข้องอย่างอิสระ โดยผู้ศึกษาจะใช้เวลาการสัมภาษณ์ครั้งละ 30 นาที – 40 นาที และมีการจดบันทึกระหว่างการสัมภาษณ์

3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้ศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกด้วยการบรรยายเชิงพรรณนาโดยนำข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์มาวิเคราะห์เนื้อหา (Context Analysis) เพื่อค้นหาปัญหา อุปสรรค และข้อจำกัดที่ทำให้ศูนย์ดำรงธรรมอำเภอไม่ได้รับการรับรองมาตรฐานการให้บริการของศูนย์ราชการสะดวก (GECC) โดยจัดหมวดหมู่ตามทฤษฎีที่เกี่ยวข้องเพื่อค้นหาปัจจัยความสำเร็จ ถอดบทเรียนซึ่งเชื่อมโยงไปสู่ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย และนำไปประยุกต์เพื่อต่อยอดขยายผลในอนาคตต่อไป

บทที่ 4

ผลการศึกษา

การศึกษาเรื่องแนวทางการพัฒนาศูนย์ดำรงธรรมอำเภอตามมาตรฐานการให้บริการของศูนย์ราชการสะดวก (GECC) เป็นการศึกษาที่มุ่งแสวงหาคำตอบสองประการ ประการแรก คือ การทราบถึงปัญหา อุปสรรค และข้อจำกัดในการขอรับรองมาตรฐานการให้บริการของศูนย์ราชการสะดวก (GECC) ของศูนย์ดำรงธรรมอำเภอ ประการที่สอง คือ การเสนอแนะแนวทางในการขอรับรองมาตรฐานการให้บริการของศูนย์ราชการสะดวก (GECC) ของศูนย์ดำรงธรรมอำเภอ ในส่วนของผลการศึกษา นี้ จึงประกอบไปด้วย 3 ส่วน ดังนี้ 1. ผลการศึกษาโดยทั่วไปซึ่งเป็นผลการศึกษาจากการค้นคว้าจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง 2. ผลการศึกษาจากการจับกลุ่มประเด็นจากข้อมูลสำคัญต่างๆ ที่ได้รับมาจากการสัมภาษณ์เชิงลึกจากกลุ่มตัวอย่างทั้ง 4 กลุ่ม ซึ่งมีทั้งหมด 6 ประเด็น ที่เป็นปัญหาอุปสรรค และข้อจำกัดของศูนย์ดำรงธรรมอำเภอในการขอรับรองมาตรฐานการให้บริการของศูนย์ราชการสะดวก (GECC) และการนำผลในข้อ ทั้ง 6 ประเด็น มาวิเคราะห์ว่าแต่ละประเด็นปัญหาอุปสรรค และข้อจำกัดนั้น เป็นปัจจัยที่มีผลต่อการนำไปปฏิบัติใด เป็นอย่างไร ตามแนวคิดทฤษฎีว่าด้วยเรื่องการนำนโยบายไปปฏิบัติ (Policy Implementation) และ 3. การอภิปรายผลการศึกษาโดยสรุปว่า ผลการศึกษาตอบคำถามการวิจัยที่ตั้งไว้หรือไม่ สอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยหรือไม่ ได้ประโยชน์อย่างไร โดยเชื่อมโยงผลการศึกษา กับแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเข้าด้วยกัน

4.1 ผลการศึกษาจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง

4.1.1 กรมการปกครอง โดยกองวิชาการและแผนงาน ได้มีการจัดเตรียมการสมัครขอรับการรับรองมาตรฐานการให้บริการของศูนย์ราชการสะดวก (GECC) มาตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 ในรูปแบบโครงการศูนย์ดำรงธรรมอัจฉริยะต้นแบบ จำนวน 76 แห่ง และผลักดันกลุ่มเป้าหมายดังกล่าวเข้าสู่การขอรับการรับรองมาตรฐานการให้บริการของศูนย์ราชการสะดวก (GECC) ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 โดยกลุ่มเป้าหมายกลุ่มนี้ ได้รับงบประมาณสนับสนุนการดำเนินงานของศูนย์ดำรงธรรมอำเภอ จำนวนแห่งละ 20,000 บาท

4.1.2 ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 กรมการปกครอง ได้มีการประมาณการงบประมาณสำหรับโครงการศูนย์ดำรงธรรมอำเภออัจฉริยะต้นแบบ New Normal 2021 จำนวนรวมทั้งสิ้น 8,097,000 บาท โดยในจำนวนนี้ เป็นงบประมาณสำหรับส่วนภูมิภาคจำนวน 7,402,000 บาท และเป็นค่าใช้จ่ายในการสนับสนุนศูนย์ดำรงธรรมอำเภอรวมทั้งสิ้น 5,320,000 บาท โดยเฉลี่ยแล้ว ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 นี้ ศูนย์ดำรงธรรมอำเภอได้รับงบประมาณสนับสนุนในการกิจการ

ขับเคลื่อนพัฒนาไปสู่การเป็นศูนย์ราชการสะดวกไม่เท่ากัน โดยหากเป็นศูนย์ดำรงธรรมอัจฉริยะต้นแบบ จากปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 จะได้รับงบประมาณสนับสนุนเพิ่มเติม 20,000 บาท ตามข้อ 4.1.1 แต่หากเป็นศูนย์ดำรงธรรมอัจฉริยะต้นแบบ ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 จะได้รับงบประมาณสนับสนุน 50,000 บาท

ระดับที่		รายการ	งบประมาณ
ค่าใช้จ่ายส่วนกลาง			
๑.๑	ค่าจัดทำโลโก้และใบประกาศเกียรติคุณ "ศูนย์ดำรงธรรมอำเภออัจฉริยะต้นแบบ New Normal 2021" ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔		
	- ค่าจัดทำโลโก้ประกาศเกียรติคุณ จำนวน ๗๖ อัน ๆ ละ ๑,๕๐๐ บาท		๑๑๔,๐๐๐
	- ค่าจัดทำใบประกาศเกียรติคุณพร้อมโลโก้ จำนวน ๗๖ ชุด ๆ ละ ๗๐๐ บาท		๕๓,๒๐๐
	- ค่าจัดพิมพ์หนังสือสรุปผลการดำเนินงาน "ศูนย์ดำรงธรรมอำเภออัจฉริยะต้นแบบ New Normal 2021" จำนวน ๑,๒๐๐ เล่ม ๆ ละ ๓๖๙ บาท		๔๔๒,๘๐๐
	- ค่าจ้างเหมาขนส่งพัสดุ		๓๕,๐๐๐
	- ค่าบรรจุหีบห่อและวัสดุอื่น ๆ		๕๐,๐๐๐
		เป็นเงิน	๖๙๕,๐๐๐
๒. ค่าใช้จ่ายส่วนภูมิภาค			
๒.๑	ค่าใช้จ่ายในการดำเนินการคัดเลือกศูนย์ดำรงธรรมอำเภออัจฉริยะต้นแบบ New Normal 2021 ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔		
	- ค่าอาหารว่างและอาหารกลางวันประชุมคณะกรรมการคัดเลือกฯ จำนวน ๒ ครั้ง (ปลัดจังหวัด จ่าจังหวัด ผู้ช่วยจ่าจังหวัดหรือนิติกรที่ได้รับมอบหมาย จำนวน ๗๖ จังหวัด จังหวัดละ ๓ คน รวมจำนวน ๒๒๘ คน)		
	นายอำเภอ จำนวน ๗๖ จังหวัด ทุกอำเภอ รวมจำนวน ๘๗๘ คน		
	ผู้สังเกตการณ์ จำนวน ๗๖ จังหวัด ๆ ละ ๔ คน รวมจำนวน ๓๐๔ คน (จำนวน ๑,๔๑๐ คน ๆ ละ ๔๐๐ บาท จำนวน ๒ ครั้ง) เป็นเงิน		๑,๑๒๘,๐๐๐
	- ค่าพาหนะในการเดินทางเข้าร่วมประชุมของคณะกรรมการคัดเลือกฯ (นายอำเภอหรือผู้แทน จำนวน ๘๗๘ คน ๆ ละ ๕๐๐ บาท จำนวน ๒ ครั้ง)		๘๗๘,๐๐๐
	- ค่าใช้จ่ายอื่น ๆ จำนวน ๗๖ จังหวัด ๆ ละ ๑,๐๐๐ บาท		๗๖,๐๐๐
		เป็นเงิน	๒,๐๘๒,๐๐๐
๒.๒	ค่าใช้จ่ายสนับสนุนการดำเนินงานของศูนย์ดำรงธรรมอำเภอที่ได้รับการคัดเลือกเป็นศูนย์ดำรงธรรมอำเภออัจฉริยะต้นแบบ New Normal 2021 ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔ จำนวน ๗๖ แห่ง ๆ ละ ๕๐,๐๐๐ บาท		เป็นเงิน ๓,๘๐๐,๐๐๐
๒.๓	ค่าใช้จ่ายสนับสนุนการพัฒนาประสิทธิภาพของศูนย์ดำรงธรรมอำเภออัจฉริยะต้นแบบ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓ เพื่อพัฒนาไปสู่การเป็นศูนย์ราชการสะดวก (GECC) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔ จำนวน ๗๖ แห่ง ๆ ละ ๒๐,๐๐๐ บาท		เป็นเงิน ๑,๕๒๐,๐๐๐
		รวมเป็นเงินทั้งสิ้น	๘,๐๙๗,๐๐๐

หมายเหตุ สามารถจัดจ่ายได้ทุกรายการในหมวดเดียวกัน

ภาพที่ 5 : เอกสารประมาณการโครงการศูนย์ดำรงธรรมอำเภออัจฉริยะต้นแบบ New Normal 2021 ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564

4.1.3 ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 กรมการปกครอง ได้มีการประมาณการงบประมาณสำหรับโครงการศูนย์ดำรงธรรมอำเภอ ก้าวสู่ศูนย์ราชการสะดวก (Smart Damrongdharma Amphoe go to GECC) จำนวนรวมทั้งสิ้น 11,305,200 บาท โดยในจำนวนนี้ เป็นงบประมาณสำหรับส่วนภูมิภาคจำนวน 10,760,000 บาท โดยทั้งหมดเป็นค่าใช้จ่ายในการสนับสนุนการพัฒนาประสิทธิภาพของศูนย์ดำรงธรรมอำเภอเพื่อก้าวสู่ศูนย์ราชการสะดวก ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 นี้ ศูนย์ดำรงธรรมอำเภอทั้งกลุ่มเป้าหมายนำร่อง กลุ่มเป้าหมายที่ผ่านการรับรองมาตรฐานของศูนย์ราชการสะดวก ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 และกลุ่มเป้าหมายสมัครใจ ล้วนได้รับการสนับสนุนงบประมาณเป็นจำนวนเท่ากัน คือ แห่งละ 100,000 บาท นอกจากนี้ยังมีที่ทำการปกครองจังหวัดบางแห่งได้รับงบประมาณสนับสนุนตามโครงการดังกล่าวด้วย

ลำดับที่	รายการ	งบประมาณ
งบดำเนินงาน		
หมวดค่าใช้สอย		
๑. ค่าใช้จ่ายส่วนกลาง		
๑.๑	ค่าออกตรวจติดตาม โครงการศูนย์ดำรงธรรมอำเภอ ก้าวสู่ศูนย์ราชการสะดวก (Smart Damrongdharma Amphoe Go To GECC) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕	
	- ค่าเบี้ยเลี้ยงวันละ ๒๔๐ บาท จำนวน ๘ คนๆ ละ ๖ วัน จำนวน ๑๐ ครั้ง	๑๔๕,๒๐๐
	- ค่าเช่าที่พัก วันละ ๘๐๐ บาท จำนวน ๘ คนๆ ละ ๕ วัน จำนวน ๑๐ ครั้ง	๓๒๐,๐๐๐
	- ค่าพาหนะ เฉลี่ยคนละ ๕๐๐ บาท จำนวน ๘ คน จำนวน ๑๐ ครั้ง	๔๐,๐๐๐
	- ค่าน้ำมันเชื้อเพลิง ไป - กลับ เฉลี่ยครั้งละ ๗,๐๐๐ บาท จำนวน ๑๐ ครั้ง	๗๐,๐๐๐
	เป็นเงิน	๕๗๕,๒๐๐
๒. ค่าใช้จ่ายส่วนภูมิภาค		
๒.๑	ค่าใช้จ่ายสนับสนุนการพัฒนาประสิทธิภาพของศูนย์ดำรงธรรมอำเภอ ก้าวสู่ศูนย์ราชการสะดวก (Smart Damrongdharma Amphoe Go To GECC) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕ กลุ่มจังหวัดนำร่อง ๕ จังหวัด ได้แก่ ศูนย์ดำรงธรรมอำเภอในจังหวัดน่าน พระนครศรีอยุธยา หนองคาย ฉะเชิงเทรา และจังหวัดสงขลา (ศดอ.เมืองฉะเชิงเทรา ศดอ.พมสารคาม ศดอ. เมืองหนองคาย ศดอ.เมืองน่าน ผ่านการรับรองมาตรฐานศูนย์ฯ)	
	- ที่ทำการปกครองจังหวัด ๕ แห่ง แห่งละ ๑๐๐,๐๐๐ บาท	๕๐๐,๐๐๐
	- ศูนย์ดำรงธรรมอำเภอ ๒๓ แห่ง แห่งละ ๑๐๐,๐๐๐ บาท	๒,๓๐๐,๐๐๐
	เป็นเงิน	๒,๘๐๐,๐๐๐
๒.๒	ค่าใช้จ่ายสนับสนุนการพัฒนาประสิทธิภาพของศูนย์ดำรงธรรมอำเภอ ก้าวสู่ศูนย์ราชการสะดวก (Smart Damrongdharma Amphoe Go To GECC) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕ กลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ ศูนย์ดำรงธรรมอำเภอที่ผ่านการรับรองมาตรฐานศูนย์ราชการสะดวก ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๔	
	- ที่ทำการปกครองจังหวัด ๘ แห่ง แห่งละ ๒๐,๐๐๐ บาท	๑๖๐,๐๐๐
	- ศูนย์ดำรงธรรมอำเภอ ๑๑ แห่ง แห่งละ ๑๐๐,๐๐๐ บาท	๑,๑๐๐,๐๐๐
	เป็นเงิน	๑,๒๖๐,๐๐๐
๒.๔	ค่าใช้จ่ายสนับสนุนการพัฒนาประสิทธิภาพของศูนย์ดำรงธรรมอำเภอ ก้าวสู่ศูนย์ราชการสะดวก (Smart Damrongdharma Amphoe Go To GECC) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕ กลุ่มสมัครใจ (ประมาณการ ๑๐ แห่ง)	
	- ศูนย์ดำรงธรรมอำเภอ ๑๐ แห่ง แห่งละ ๑๐๐,๐๐๐ บาท	๑,๐๐๐,๐๐๐
๒.๕	ค่าใช้จ่ายสนับสนุนการพัฒนาประสิทธิภาพของศูนย์ดำรงธรรมอำเภอ ก้าวสู่ศูนย์ราชการสะดวก (Smart Damrongdharma Amphoe Go To GECC) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕ กรณีผ่านการคัดกรองเอกสาร (รอบแรก) (ประมาณการ ๑๕ แห่ง)	
	- ศูนย์ดำรงธรรมอำเภอ ๑๕ แห่ง แห่งละ ๑๐๐,๐๐๐ บาท	๑,๕๐๐,๐๐๐
	รวมเป็นเงินทั้งสิ้น	๑๑,๓๐๕,๒๐๐

หมายเหตุ สามารถถัวจ่ายได้ทั้งรายการในหมวดเดียวกัน

ภาพที่ 6 : เอกสารประมาณการโครงการศูนย์ดำรงธรรมอำเภอ ก้าวสู่ศูนย์ราชการสะดวก (Smart Damrongdharma Amphoe go to GECC) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565

4.2 ผลการศึกษาจากการจากการสัมภาษณ์เชิงลึก

4.2.1 ระบบงานบริการของศูนย์ดำรงธรรมยังไม่มีเอกภาพ ไม่มีมาตรฐานเดียวกัน ไม่เป็นนวัตกรรมในการให้บริการ

จากการสัมภาษณ์เชิงลึก มีผู้ให้สัมภาษณ์ 2 ราย ที่กล่าวถึงประเด็นดังกล่าว เช่น ผู้ให้สัมภาษณ์รายแรก กล่าวว่า “จริงๆ หลักเกณฑ์มันไม่มีอะไรมากหรอก ขอแค่เข้าใจมัน ทำได้จริง มีหลักฐานให้คณะกรรมการดูก็จบ เวลาคณะกรรมการเขามาตรวจ คิดว่าที่มีปัญหากันส่วนมาก คือ การไม่มีกระบวนการ ไม่มีคู่มือการให้บริการ ไม่มีหลักการที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน แต่ละที่ต่างกัน เปลี่ยนแปลงตามศักยภาพผู้ปฏิบัติงาน บางอำเภอมี บางอำเภอไม่มี คือเรามีระบบออนไลน์ มีแอปพลิเคชัน แต่มันต้องตอบให้ได้ไงว่า ประชาชนร้องมาแล้วไงต่อ เราทำไง มันไปไหน แต่ละขั้นตอนใช้เวลากี่วัน พอดตอบไม่ได้ ตอบไม่เหมือนกัน มันก็กลายเป็นประเด็นให้เห็นว่ากระบวนการมันไม่ชัดเจน ไม่มีคุณภาพในการให้บริการ ซึ่งเกณฑ์คุณภาพที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการนี้แหละ ที่พี่ว่าเป็นเกณฑ์สำคัญที่สุดในเกณฑ์ GECC แล้ว” ในขณะที่ ผู้ให้สัมภาษณ์อีกรายหนึ่ง กล่าวว่า “ความเชื่อมโยงในโครงสร้างและภารกิจของศูนย์ดำรงธรรมไม่ค่อยมีประสิทธิภาพ คือ งานร้องเรียนร้องทุกข์หลายกรณี มันต้องอาศัยความร่วมมือจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องที่มีอำนาจหน้าที่ แล้วการขาดความเชื่อมโยง ไม่สามารถบริหารจัดการความร่วมมือกับหน่วยงานอื่นได้นี้แหละ ที่ทำให้การบริการ หรือการช่วยเหลือประชาชนเป็นไปด้วยความล่าช้า ไม่มีประสิทธิภาพ แล้วพอคณะกรรมการมาตรวจประเมินมันก็จะไม่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน ถ้าจะแก้ปัญหานี้เราอาจต้องเพิ่มกฎหมาย เพิ่มอำนาจ ให้อำนาจศูนย์ดำรงธรรมให้มากขึ้น ซึ่งมันก็ดูเป็นไปได้ยาก”

จากบทสัมภาษณ์ข้างต้นจะเห็นได้ว่า ประเด็นเรื่อง ระบบงานบริการที่ยังไม่มีมาตรฐาน ไม่มี ความชัดเจน แสดงให้เห็นถึงคุณภาพหรือประสิทธิภาพในการให้บริการของศูนย์ดำรงธรรมอำเภอ ที่ยังคงไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานที่มีความชัดเจน โดยการไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานที่มีความชัดเจนนี้เอง ถือเป็นเงื่อนไข/ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายไปปฏิบัติ ด้านที่ 2 การกำหนดภารกิจและมอบหมายงาน และด้านที่ 4 หน่วยงาน/องค์กรที่นำนโยบายไปปฏิบัติ ตามแนวคิดของ วรเดช จันทรสอน (2554) ซึ่งได้อธิบายไว้ว่า ในการนำนโยบายไปปฏิบัติ นั้น ขั้นตอนของการปฏิบัติงานจะต้องมีความชัดเจน รวมถึงมีแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจน เข้าใจง่าย องค์กรต้องมีมาตรฐานในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน มีลักษณะของการเรียนรู้ ในขณะที่หากพิจารณาตามแนวคิดของ กล้า ทองขาว (2551) จะพบว่าประเด็นดังกล่าวเป็นปัจจัยด้านศักยภาพและความสามารถขององค์กรที่นำนโยบายไปปฏิบัติ กล่าวคือ ศูนย์ดำรงธรรมอำเภอไม่มีโครงสร้างองค์กร ไม่มีองค์ประกอบ ทักษะที่เหมาะสมเพียงพอต่อการให้บริการที่มีคุณภาพซึ่งถือเป็นหลักเกณฑ์สำคัญในการขอรับรองมาตรฐานของศูนย์ราชการสะดวก (GECC) การไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานที่มีความชัดเจนของศูนย์ดำรงธรรม

อำเภอเหล่านี้ แสดงให้เห็นถึงการขาดคุณภาพนอกจากในการให้บริการแล้ว ยังขาดคุณภาพในการนำนโยบายไปปฏิบัติตามที่ทฤษฎีว่าด้วยการนำนโยบายไปปฏิบัติอีกด้วย ศูนย์ดำรงธรรมอำเภอจำนวนมาก จึงยังไม่สามารถผ่านการตรวจประเมินจากคณะกรรมการในการรับรองมาตรฐานของศูนย์ราชการ สะดวก (GECC) ได้

4.2.2 งบประมาณและอัตรากำลังที่กรมการปกครองสนับสนุนให้ยังไม่เพียงพอ

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่า มีผู้ให้สัมภาษณ์ 4 ราย ที่กล่าวถึงประเด็นเกี่ยวกับ งบประมาณที่กรมการปกครองสนับสนุนให้ศูนย์ดำรงธรรมอำเภอว่ายังไม่เพียงพอต่อการกิจการขอรับรองมาตรฐานของศูนย์ราชการสะดวก (GECC) เช่น ผู้ให้สัมภาษณ์รายแรก กล่าวว่า “งบประมาณที่ศูนย์ดำรงธรรมอำเภอได้รับ มันไม่พอหรอก ยิ่งถ้าเป็นอำเภอขนาดเล็ก พื้นฐานไม่ดีมาก่อนตั้งแต่แรก มันเป็นไปได้เลยที่จะสร้างห้องน้ำคนพิการ ทางลาดสำหรับคนพิการ มีวีลแชร์บริการ มีที่จอดรถคนพิการ มีมุมพักผ่อนหย่อนใจ มีพื้นที่ต่างสัมผัส ไหนจะต้องใช้ไปกับการทำระบบจอบจิว ระบบประเมิน ทำแผนผังแสดงกระบวนการต่าง ๆ อีก คือต้องยอมรับว่าเป็นความสามารถของนายอำเภอและผู้ปฏิบัติงานในการจัดหางบประมาณจากส่วนอื่น หรือบส่วนตัวมาใช้ในการขอ GECC ในระยะสั้นมันก็เห็นผลงานว่าแต่ละปียังมีบางที่ที่ได้รับการรับรองฯ แต่ในระยะยาวมันขาดความยั่งยืน เพราะมันต้องมีการบำรุงรักษา มีการปรับปรุงอยู่ตลอด” หรือผู้ให้สัมภาษณ์รายที่ 2 ที่กล่าวว่า “งบที่ได้รับมาเมื่อนำมาใช้จริงแล้ว มันสามารถพัฒนาให้ได้ตามเกณฑ์จริงๆ ได้แค่ไม่กี่อย่างหรอก อย่างห้องน้ำคนพิการต้องมีสัญญาณขอความช่วยเหลือ มีประตูคนพิการ มีทางลาดคนพิการ บางอำเภอที่ศูนย์ดำรงธรรมยังไม่มีห้องเลย งบที่ได้มามันจะไปครอบคลุมพอจะพัฒนาปรับปรุงทั้งหมด แทบเป็นไปได้” ในขณะที่ผู้ให้สัมภาษณ์รายที่ 3 กล่าวว่า “ต้องยอมรับว่างบประมาณที่ให้อาจจะไม่มากพอที่จะสามารถปรับปรุงสภาพทางกายภาพ และบริการของศูนย์ดำรงธรรมอำเภอให้ปฏิบัติตามเกณฑ์ทั้ง 3 ด้านของ GECC ได้ เนื่องจากมีหลายเกณฑ์ที่ต้องใช้งบประมาณจำนวนมากในการดำเนินการ” และผู้ให้สัมภาษณ์รายที่ 4 ได้กล่าวว่า “จริงๆ ก็ไม่พอนั้นแหละ แต่เพราะได้รับความเมตตาจากผู้บังคับบัญชาทางส่วนอื่นมาสนับสนุน เลยผ่านมาได้ ตอนนั้นถ้าไม่มีลูกจ้างเฉพาะกิจคอยช่วยกรอกใบสมัครเราก็อาจจะไม่ผ่านรอบเอกสาร และไม่ได้รับการรับรองฯ เหมือนกัน”

จากบทสัมภาษณ์ข้างต้นจะเห็นได้ว่า ประเด็นเรื่อง งบประมาณที่กรมการปกครองสนับสนุนเป็นประเด็นใหญ่ประเด็นสำคัญที่ผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนมากให้ความเห็นไปในแนวทางเดียวกันว่าเป็นข้อจำกัดในการขอรับการรับรองมาตรฐานของศูนย์ราชการสะดวก (GECC) โดยจะเห็นได้ว่าประเด็นเรื่องงบประมาณนี้เอง เป็นเงื่อนไข/ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายไปปฏิบัติ ด้านที่ 3 ด้านทรัพยากร ของวาระเดช จันทรสอน (2554) ซึ่งได้อธิบายไว้ว่า การนำนโยบายไปปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จจะต้องมีการจัดสรรทรัพยากรทางการเงินอย่างเหมาะสม ทรัพยากรทางการเงินจะต้องมี

เพียงพอ มีความพร้อม และกระจายทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ในขณะที่หากพิจารณาตามแนวคิดของมยุรี อนุমানราชชน (2547) จะพบว่าประเด็นเรื่องงบประมาณ เป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายของนโยบาย กล่าวคือ จะต้องมีการวางแผนทรัพยากรในแต่ละขั้นตอนกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติ ซึ่งในการสนับสนุนงบประมาณของกรมการปกครองให้กับศูนย์ดำรงธรรมอำเภอ ภายใต้ภารกิจการขอรับรองมาตรฐานของศูนย์ราชการสะดวก (GECC) กลับไม่มีการกำหนดแผนหรือวางแผนในการใช้งบประมาณให้กับศูนย์ดำรงธรรมอำเภอแต่อย่างใด อีกทั้งงบประมาณที่สนับสนุนให้ยังไม่เพียงพอที่จะแปรเปลี่ยนเป็นทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อบรรลุหลักเกณฑ์ของ GECC ได้อีกด้วย

4.2.3 เจ้าหน้าที่ในระดับภูมิภาคขาดความเข้าใจและไม่เห็นความสำคัญของนโยบาย

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่า มีผู้ให้สัมภาษณ์ 3 ราย ที่กล่าวถึงประเด็นเกี่ยวกับเจ้าหน้าที่ในระดับภูมิภาคที่ขาดความเข้าใจและไม่เห็นความสำคัญของนโยบาย เช่น ผู้ให้สัมภาษณ์รายแรก กล่าวว่า “แม้จะมีการสร้างความเข้าใจและการให้ข้อมูล รวมถึงแนวทางในการดำเนินการอย่างชัดเจนในรูปแบบคู่มือ การจัดประชุม รวมถึงทำช่องทางสืบค้นให้ แต่ผู้รับสารในส่วนภูมิภาคอาจมีความคลาดเคลื่อนทำให้ไม่เข้าใจหลักเกณฑ์ต่างๆ ได้สมบูรณ์” ผู้สัมภาษณ์รายที่ 2 ได้กล่าวว่า “บางอำเภอเริ่มมาก็ประเมินตนเองว่าไม่พร้อมในการขอรับรองมาตรฐานศูนย์ราชการสะดวกเลย ยิ่งไปกว่านั้น บางอำเภอไม่ให้ความร่วมมือในการกรอกใบสมัครการขอรับรองฯ ด้วย หรือลองดูอำเภอจำนวนมากที่ไม่ผ่านรอบเอกสารก็ได้ จะเห็นว่าการกรอกใบสมัครตามเกณฑ์ข้อต่าง ๆ ไม่มีความพยายามในการเขียนอธิบาย เอกสารหลักเกณฑ์ที่ต้องแนบก็ไม่ตรงกับหลักเกณฑ์ กว่าจะตามให้มากรอกใบสมัครจนครบถ้วนได้ ใช้เวลานานมาก หลัก ๆ ก็เพราะนายอำเภอบางคนไม่เห็น ไม่ให้ความสำคัญ คิดว่าเป็นไปไม่ได้ตั้งแต่เริ่ม พอระดับอำนาจการคิดแบบนี้ ผู้ปฏิบัติอย่างปลัดอำเภอ งานศูนย์ดำรงธรรมก็ขาดแรงจูงใจ แรงผลักดันในการปฏิบัติตามนโยบายของกรมฯ ไปด้วย” และผู้สัมภาษณ์รายที่ 3 ได้กล่าวว่า “เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติส่วนใหญ่ คิดแค่ว่าการกรอกใบสมัครให้มันครบไปงั้น ไม่มีความเข้าใจจริง ๆ หรือกลัวว่าบางข้อมันไม่ต้องมีก็ได้ ขอแค่คะแนนในแต่ละเกณฑ์มันผ่านมาตรฐาน เราอาจจะเลือกข้อที่ทำได้จริง ๆ ก็พอ แต่ข้อที่มีก็ขอให้มันจริงๆ ทำจริงๆ ใช้ได้จริง และตรวจสอบได้ หนักสุดคือกลุ่มที่ไม่เห็นความสำคัญเลย ไม่สนใจเลย สิ่งอะไรไปทำไม่ได้ก็กรอกใบสมัครให้ครบๆ ให้กรมพอใจไปปึ๊ๆ”

จากบทสัมภาษณ์ข้างต้นจะเห็นได้ว่า ประเด็นเรื่อง เจ้าหน้าที่ในระดับภูมิภาคขาดความเข้าใจและไม่เห็นความสำคัญของนโยบาย เป็นอีกประเด็นสำคัญที่กลุ่มผู้ให้สัมภาษณ์มีการกล่าวถึง ซึ่งประเด็นดังกล่าวนี้ เป็นเงื่อนไข/ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายไปปฏิบัติ ด้านที่ 4 ด้านบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน ตามแนวคิดของวรเดช จันทรศร (2554) ซึ่งกล่าวว่า ในการนำนโยบายไปปฏิบัติให้สำเร็จนอกจากผู้ปฏิบัติงานต้องมีทักษะ มีความรู้ความสามารถแล้ว ยังต้องมีทัศนคติที่ดีต่อนโยบาย ยอมรับในเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของเป้าหมาย รวมถึงมีความเต็มใจ พอใจในงานที่ทำ ตอบสนอง

ไปในทิศทางเดียวกันนโยบาย และถ้าหากพิจารณาตามแนวคิดของมยุรี อนุমানราชชน (2547) จะเห็นว่า ประเด็นดังกล่าวเป็นปัจจัยในการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ ด้านความเข้าใจและความเห็นพ้องกันในวัตถุประสงค์อย่างสมบูรณ์ โดยวัตถุประสงค์นั้นควรเป็นที่เข้าใจและเห็นพ้องกันในองค์การ รวมทั้งควรสอดคล้องและสนับสนุนซึ่งกันและกันเพื่อนำวัตถุประสงค์มาเป็นแนวทางในการกำหนดทิศทางและควบคุมโครงการ นอกจากนี้ยังเป็นปัจจัยด้านผู้มีอำนาจหน้าที่นำนโยบายไปปฏิบัติ ต้องได้รับการยอมรับอย่างแท้จริง กล่าวคือ เงื่อนไขที่ทำให้เกิดการนโยบายไปปฏิบัติเกิดขึ้นอย่างเต็มรูปแบบคือ ผู้มีอำนาจหน้าที่นำนโยบายไปปฏิบัติต้องมีอำนาจบารมีในการทำให้บุคคลอื่นทั้งภายในและภายนอกองค์การยอมรับตนเอง เพื่อผู้มีอำนาจหน้าที่นั้นจะได้รับความเห็นชอบและสามารถประสานงานนโยบาย แผนงาน โครงการ ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นต่อความสำเร็จของนโยบาย แผนงาน โครงการนั้น ซึ่งในที่นี้ ส่วนภูมิภาคหรือศูนย์ดำรงธรรมอำเภออาจยังไม่ยอมรับ เห็นชอบกับนโยบายจากส่วนกลางมากนัก

4.2.4 หลักเกณฑ์บางประการเป็นข้อจำกัดที่ไม่สามารถปรับปรุงแก้ไขได้

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่า มีผู้ให้สัมภาษณ์เพียง 2 ราย เท่านั้น ที่เห็นว่าประเด็นเรื่องหลักเกณฑ์บางประการเป็นข้อจำกัดที่ไม่สามารถปรับปรุงแก้ไขได้ เช่น ผู้ให้สัมภาษณ์รายแรก “เกณฑ์บางข้อ เช่น มีระบบขนส่งสาธารณะ มีโทรศัพท์สาธารณะ มีพื้นผิวต่างสัมผัสสำหรับผู้พิการทาง การมองเห็น หรือแม้กระทั่งห้องน้ำคนพิการ เป็นข้อที่ยากมาก เพราะที่ว่าการอำเภอจำนวนมาก หรือเกือบทั้งหมดเป็นอาคารเก่าที่อายุมาก ทరుคโทรม การปรับปรุงอะไรพวกนี้ให้เข้าหลักเกณฑ์จะทำได้ยากมาก หรือบางอย่างก็เป็นปัจจัยภายนอกที่ปรับปรุงให้ไม่ได้เลย เช่น ให้มีรถสาธารณะ โทรศัพท์สาธารณะหน้าอำเภอ เราไปบังคับไม่ได้” และผู้ให้สัมภาษณ์รายที่ 2 ที่กล่าวว่า “หลายๆ เกณฑ์ มันก็เป็นเกณฑ์ที่เป็นไปไม่ได้ โดยเฉพาะเกณฑ์สำหรับคนพิการจะทำให้ครบก็ยากมากแล้ว ยิ่งพวกลิฟต์ราวจับ พื้นผิวต่างสัมผัส ก็ต้องใช้งบประมาณเยอะมาก พอมาถึงตู้ไปรษณีย์ รถสาธารณะ โทรศัพท์สาธารณะ ทางหน่วยงานก็ไม่ต้องทำยังไงให้มันมี”

จากบทสัมภาษณ์ข้างต้นจะเห็นได้ว่า ประเด็นเรื่อง หลักเกณฑ์บางประการเป็นข้อจำกัดที่ไม่สามารถปรับปรุงแก้ไขได้ เป็นประเด็นที่มีผู้ให้สัมภาษณ์เพียง 2 รายเท่านั้น กล่าวถึง ซึ่งประเด็นดังกล่าวนี้ หากพิจารณาตามแนวคิดของวรเดช จันทรศร (2554) จะพบว่า เป็นเงื่อนไข/ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายไปปฏิบัติ ด้านที่ 7 สภาพแวดล้อม และหากพิจารณาตามแนวคิดของมยุรี อนุमानราชชน (2547) จะพบว่า ประเด็นดังกล่าว เป็นปัจจัยในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ตามนโยบายที่กำหนดไว้ ในด้านที่ 1 คือ สภาพแวดล้อมภายนอกของหน่วยงานที่เอื้ออำนวยต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติ กล่าวคือ อุปสรรคหลายประการเป็นสิ่งที่อยู่นอกเหนือการควบคุม เพราะอุปสรรคนั้นอยู่ในสภาพแวดล้อมภายนอกของนโยบาย โดยนอกจากสภาพเศรษฐกิจสังคม และการเมืองจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงน้อยแล้ว สภาพแวดล้อมของนโยบายและการปฏิบัติ

จะต้องสอดคล้องกันด้วย โดยในกรณีประเด็นนี้ หลักเกณฑ์บางประการของการขอรับการรับรองมาตรฐานการให้บริการของศูนย์ราชการสะดวก (GECC) เป็นหลักเกณฑ์ที่ไม่สอดคล้องกับสภาพพื้นที่จริง เนื่องจากที่ว่าการอำเภอซึ่งเป็นที่ตั้งของศูนย์ดำรงธรรมอำเภอจำนวนมาก ยังคงมีที่ตั้งห่างไกลความเจริญ และผู้ปฏิบัติงานไม่สามารถควบคุมปัจจัยภายนอกเหล่านี้ได้ ทำให้ในการปฏิบัติตามนโยบายหรือหลักเกณฑ์ต่าง ๆ เป็นไปได้ยาก

4.2.5 ขาดการวางแผน ตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผลที่ดี

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่า มีผู้ให้สัมภาษณ์เพียงรายเดียวเท่านั้น ที่มีกล่าวถึงประเด็นการขาดการวางแผน การตรวจ การติดตาม และการประเมินผลที่ดี โดยผู้ให้สัมภาษณ์ได้กล่าวเอาไว้ว่า “ที่ผ่านมาแม้จะมีการเตรียมความพร้อม สนับสนุนทั้งสื่อ คู่มือ มีการประชุมให้กับภูมิภาคไปแล้ว แต่ผลที่ออกมาจะยังไม่พอ เพราะยังไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร ส่วนหนึ่งที่ไม่ประสบความสำเร็จอาจเพราะที่บอกไปก่อนหน้านี้ว่าผู้รับสารอาจยังขาดความเข้าใจ แต่อีกส่วนอาจเป็นเพราะเราไม่มีกลไกอะไรไปบังคับ ไปตรวจติดตามเลย ในปีหน้าเลยคิดว่าควรต้องมีการวางแผนใหม่ อาจเริ่มจากจัดให้มีการอบรมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เตรียมความพร้อมให้ผู้ปฏิบัติ และกำหนดให้อัตราความสำเร็จของการขอรับการรับรองมาตรฐานการให้บริการของศูนย์ราชการสะดวก GECC เป็นตัวชี้วัดของผู้ปฏิบัติในระดับภูมิภาค ไล่ตั้งแต่ปลัดจังหวัด นายอำเภอ ปลัดอำเภอผู้รับผิดชอบ เพื่อให้เกิดการขับเคลื่อนนโยบายอย่างจริงจังมากยิ่งขึ้นกว่าปีที่ผ่านมา มา รวมถึงต้องมีการกำหนดแนวทางการใช้งบประมาณเป็นการเฉพาะสำหรับภารกิจเกี่ยวกับการปรับปรุงทางกายภาพและบริการในการขอรับการรับรองมาตรฐานการให้บริการของศูนย์ราชการสะดวก GECC เท่านั้น เพื่อให้เกิดการตรวจ ติดตาม ประเมินผลที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น”

จากบทสัมภาษณ์ข้างต้นจะเห็นได้ว่า ประเด็นเรื่อง การขาดการวางแผน การตรวจ การติดตาม และการประเมินผลที่ดี อาจเป็นอีกประเด็นที่ถูกมองข้าม เนื่องจากมีผู้ให้สัมภาษณ์เพียงรายเดียวเท่านั้น ที่กล่าวถึงประเด็นดังกล่าว ทั้งนี้หากพิจารณาตามแนวคิดของวรเดช จันทรศร (2554) จะพบว่า เป็นเงื่อนไข/ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายไปปฏิบัติ ด้านที่ 11 ด้านการวางแผนและการควบคุม และด้านที่ 12 ด้านมาตรฐานในการตรวจตราและประเมินผล แต่หากพิจารณาตามแนวคิดของกล้า ทองขาว (2551) จะพบว่า เป็นปัจจัยที่กำหนดความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการนำนโยบายไปปฏิบัติด้านที่ 6 ด้านการกำกับ ตรวจสอบ และประเมินผล ซึ่งอธิบายไว้ว่า ในการนำนโยบายไปปฏิบัติจำเป็นจะต้องมีการกำกับ ตรวจสอบการปฏิบัติงานของผู้รับนโยบายไปปฏิบัติ โดยมีเป้าหมายเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ และป้องกันการใช้ทรัพยากรอย่างผิดที่ผิดทาง ทั้งนี้จะเห็นได้ว่าการประเมินต่างๆ ในปีที่ผ่านมา จะส่งผลสะท้อนกลับไปอยู่ในกระบวนการวางแผน และการออกแบบแผนงานในอนาคต

4.2.6 เจ้าหน้าที่ในระดับภูมิภาคมีภารกิจหลายด้านทำให้ไม่สามารถปฏิบัติตามนโยบายได้

ในประเด็นสุดท้ายนี้มีผู้ให้สัมภาษณ์ 2 ราย ที่กล่าวถึง ประเด็นเรื่อง เจ้าหน้าที่ในระดับภูมิภาคมีภารกิจหลายด้านทำให้ไม่สามารถปฏิบัติตามนโยบายได้ โดยผู้ให้สัมภาษณ์รายแรกได้กล่าวว่า “จริงๆ ปัญหาที่ทำให้ศูนย์ดำรงธรรมอำเภอไม่ได้รับการรับรองมาตรฐานการให้บริการของศูนย์ราชการสะดวก (GECC) อาจจำแนกสาเหตุได้ทั้งจากโครงสร้าง และจากด้านปริมาณงาน ศูนย์ดำรงธรรมอำเภอมีภาระงานในปริมาณที่มาก และเป็นงานที่ต้องลงพื้นที่ในการแก้ไขปัญหาเรื่องร้องเรียน นอกจากนี้ตัวผู้ปฏิบัติเองยังมีภารกิจด้านอื่นๆ ที่ได้รับมอบหมายจากที่ว่าการอำเภออีก ในส่วนของบุคลากรก็ไม่เพียงพอ ทำให้การให้บริการประชาชนไปด้วย และปฏิบัติตามนโยบายให้ได้ครบถ้วนสมบูรณ์แบบนั้น แทบเป็นไปไม่ได้ งานขาดความต่อเนื่อง ผู้ปฏิบัติบางคนต้องใช้เวลาออกราชการมาปฏิบัติตามนโยบายต่างๆ” ในขณะที่ผู้ให้สัมภาษณ์รายที่ 2 ได้กล่าวไว้ว่า “ภาระหน้าที่ของศูนย์ดำรงธรรมมีค่อนข้างเยอะ ทั้งงานเรื่องร้องเรียนร้องทุกข์ที่ต้องมีการนัดหมายลงพื้นที่ การไกล่เกลี่ย ประenomข้อพิพาท ซึ่งทั้งสองอย่างมีงานธุรการเป็นสิบลหน้าที่ต้องทำในแต่ละเรื่อง ไหนจะต้องมีบันทึกข้อมูลลงในระบบออนไลน์เป็นประจำอีก การที่จะมีเวลาเพียงพอมารอกใบสมัคร ปรับปรุงห้องศูนย์ดำรงธรรมให้เป็นไปตามเกณฑ์ของ GECC ต้องอาศัยทำนอกเวลางานทั้งนั้น อยากให้มีคนมาช่วยแบ่งเบาภาระงานที่มันเกิดขึ้นบ้าง”

จากบทสัมภาษณ์ข้างต้นจะเห็นได้ว่า ประเด็นเรื่อง เจ้าหน้าที่ในระดับภูมิภาคมีภารกิจหลายด้านทำให้ไม่สามารถปฏิบัติตามนโยบายได้ นั้น มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับทรัพยากรประเภทหนึ่งขององค์กรคือทรัพยากรมนุษย์ หรือบุคลากรในการปฏิบัติงาน และหากวิเคราะห์ตามแนวคิดของวรเดช จันทรศร (2554) จะเห็นว่า ประเด็นดังกล่าว ถือเป็น เป็นปัจจัยที่กำหนดความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการนำนโยบายไปปฏิบัติด้านที่ 4 หน่วยงาน/องค์กรที่นำนโยบายไปปฏิบัติ ซึ่งต้องมีโครงสร้างชัดเจน มีมาตรฐานในการปฏิบัติงานชัดเจน บุคลากรมีจำนวนเพียงพอ และหากพิจารณาตามแนวคิดปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จหรือล้มเหลวในการนำนโยบายไปปฏิบัติของกล้า ทองขาว (2551) จะพบว่า ประเด็นดังกล่าวเป็น ปัจจัยด้านที่ 3 ปัจจัยด้านศักยภาพและความสามารถขององค์กรที่นำนโยบายไปปฏิบัติ โดยองค์กรหรือหน่วยงานต้องมีโครงสร้างเอื้อต่อกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติ หากขาดความพร้อมและความสามารถ ก็มีความเป็นไปได้ที่นโยบายจะล้มเหลวจากประสบการณ์ของผู้วิจัย รวมทั้งในการศึกษาวิจัยในพื้นที่ พบว่าผู้ปฏิบัติงานในศูนย์ดำรงธรรมอำเภอมีภาระงานค่อนข้างมากและหลากหลายจริง ในการแก้ไขปัญหา อุปสรรค ข้อจำกัดต่าง ๆ จึงจะขอเสนอในบทถัดไป

4.3 การอภิปรายผลการศึกษา

จากผลการศึกษาข้างต้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในส่วนของผลการศึกษาจากการสัมภาษณ์เชิงลึก ซึ่งเป็นความคิดเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์ที่ล้วนมีส่วนเกี่ยวข้องกับนโยบายการขอรับการรับรองมาตรฐานการให้บริการของศูนย์ราชการสะดวก (GECC) ของศูนย์ดำรงธรรมอำเภอ ได้แสดงให้เห็นว่า มีความสอดคล้องกับสมมติฐานเบื้องต้นของผู้วิจัย และได้ตอบสนองวัตถุประสงค์ของการวิจัย อันนำไปสู่ปลายทางของการวิจัย คือการได้รับประโยชน์จากการวิจัย ซึ่งผู้วิจัยได้ตั้งสมมติฐานไว้ดังนี้

4.3.1 หลักเกณฑ์มาตรฐานของการรับรองมาตรฐานการให้บริการของศูนย์ราชการสะดวก (GECC) บางประการเป็นปัจจัยภายนอกที่ควบคุมไม่ได้ จึงทำให้ศูนย์ดำรงธรรมอำเภอจำนวนมากไม่สามารถผ่านการตรวจคัดกรองรอบเอกสารและไม่ได้รับการรับรองมาตรฐานการให้บริการของศูนย์ราชการสะดวก (GECC) โดยจากการสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่า มีผู้ให้สัมภาษณ์เพียง 2 ราย ที่กล่าวถึงประเด็นดังกล่าว โดยหากพิจารณาตามแนวคิดของวรเดช จันทรศร (2554) จะพบว่า เป็นเงื่อนไข/ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายไปปฏิบัติ ด้านที่ 7 สภาพแวดล้อม และหากพิจารณาตามแนวคิดของมยุรี อนุมานราชชน (2547) จะพบว่า ประเด็นดังกล่าว เป็นปัจจัยในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ตามนโยบายที่กำหนดไว้ ในด้านที่ 1 คือ สภาพแวดล้อมภายนอกของหน่วยงานที่เอื้ออำนวยต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติ ในสมมติฐานข้อนี้ทำให้ผู้วิจัยได้ทราบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวในการนำนโยบายไปปฏิบัติ นั้น บางกรณีอาจเป็นปัจจัยที่ไม่สามารถควบคุม ปรับปรุง หรือแก้ไขได้ ในการขอรับการรับรองมาตรฐานการให้บริการของศูนย์ราชการสะดวก (GECC) ในอนาคตของศูนย์ดำรงธรรมอำเภอ อาจต้องมีการยกเว้นการใช้เกณฑ์ดังกล่าวสำหรับบางอำเภอ หรืออาจต้องใช้อำนาจของนายอำเภอในการขอรับการสนับสนุนโครงสร้างต่าง ๆ เช่น รถสาธารณะ โทรศัพท์สาธารณะ จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยนอกจากมุ่งหวังเพื่อให้เกิดการแก้ไข ปรับปรุงเกณฑ์ดังกล่าวเพื่อให้ได้ประโยชน์ในการขอรับการรับรองมาตรฐานการให้บริการของศูนย์ราชการสะดวก (GECC) ยังถือเป็นการอำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชนที่มาขอรับบริการจากศูนย์ดำรงธรรมอำเภอ หรือส่วนอื่นๆ ในที่ว่าการอำเภอด้วยในตัว

4.3.2 งบประมาณที่กรมการปกครองสนับสนุนให้ศูนย์ดำรงธรรมอำเภอยังไม่เพียงพอ จึงทำให้ศูนย์ดำรงธรรมอำเภอจำนวนมากไม่สามารถปรับปรุงสถานที่และบริการให้สำเร็จตามเกณฑ์ในการขอได้รับการรับรองมาตรฐานการให้บริการของศูนย์ราชการสะดวก (GECC) โดยจากการสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่า มีผู้ให้สัมภาษณ์ถึง 4 ราย ที่กล่าวถึงประเด็นดังกล่าว ประเด็นเรื่องงบประมาณนี้เอง เป็นเงื่อนไข/ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายไปปฏิบัติ ด้านที่ 3 ด้านทรัพยากร ของวรเดช จันทรศร (2554) ซึ่งได้อธิบายไว้ว่า การนำนโยบายไปปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จจะต้องมีการจัดสรรทรัพยากรทางการเงินอย่างเหมาะสม ทรัพยากรทางการเงินจะต้องมีเพียงพอ มีความพร้อม และ

กระจายทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ในขณะที่หากพิจารณาตามแนวคิดของมยุรี อนุমানราชธน (2547) จะพบว่าประเด็นเรื่องงบประมาณ เป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายของนโยบาย ในสมมติฐานข้อนี้ทำให้ผู้วิจัยได้ทราบว่า แม้ศูนย์ดำรงธรรมอำเภอได้รับงบประมาณสนับสนุนในการกิจการขอรับการรับรองมาตรฐานการให้บริการของศูนย์ราชการสะดวก (GECC) จำนวนมากถึงหลักแสนบาทต่ออำเภอ แต่หากพิจารณาเปรียบเทียบระหว่างตัวเงินกับหลักเกณฑ์ทั้งด้านกายภาพ และบริการ กลับพบว่ามีความเป็นไปได้ค่อนข้างมากที่จะไม่เพียงพอต่อการปรับปรุงศูนย์ดำรงธรรมอำเภอให้ได้มาตรฐานตามเกณฑ์การให้บริการของศูนย์ราชการสะดวก (GECC) นอกจากนี้ จากการศึกษาเอกสารหลักฐานที่เกี่ยวข้อง ผู้ศึกษาพบว่า ในการโอนจัดสรรงบประมาณสนับสนุนภารกิจดังกล่าว ไม่มีการจำกัดการใช้งบประมาณ ไม่มีการกำหนดแนวทางที่ชัดเจนแต่อย่างใด ในการแก้ไขปัญหาด้านงบประมาณในอนาคต นอกจากอาจต้องมีการจัดสรรงบประมาณเพิ่มเติมแล้ว อาจยังต้องมีการกำหนดแนวทางการใช้งบประมาณให้เหมาะสม กล่าวคือ ใช้ไปในภารกิจเฉพาะการขอรับการรับรองมาตรฐานการให้บริการของศูนย์ราชการสะดวก (GECC) เท่านั้น เพื่อให้เกิดการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับเป้าหมายของนโยบาย

4.3.3 ผู้ปฏิบัติในระดับภูมิภาค เช่น นายอำเภอ ปลัดอำเภอผู้ปฏิบัติงาน ณ ศูนย์ดำรงธรรมอำเภอ ไม่ให้ความสำคัญกับนโยบาย จึงทำให้ศูนย์ดำรงธรรมส่วนมากไม่ผ่านการตรวจคัดกรองรอบเอกสารและไม่ได้รับการรับรองมาตรฐานการให้บริการของศูนย์ราชการสะดวก (GECC) โดยจากการสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่า มีผู้ให้สัมภาษณ์ 3 ราย ที่กล่าวถึงประเด็นดังกล่าว ประเด็นดังกล่าวนี้เป็นเงื่อนไข/ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายไปปฏิบัติ ด้านที่ 4 ด้านบุคลากรผู้ปฏิบัติงานตามแนวคิดของวรเดช จันทรศร (2554) ซึ่งกล่าวว่า ในการนำนโยบายไปปฏิบัติให้สำเร็จนอกจากผู้ปฏิบัติงานต้องมีทักษะ มีความรู้ความสามารถแล้ว ยังต้องมีทัศนคติที่ดีต่อนโยบาย ยอมรับในเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของเป้าหมาย รวมถึงมีความเต็มใจ พอใจในงานที่ทำ ตอบสนองไปในทิศทางเดียวกับนโยบาย และถ้าหากพิจารณาตามแนวคิดของมยุรี อนุमानราชธน (2547) จะเห็นว่าประเด็นดังกล่าวเป็นปัจจัยในการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ ด้านความเข้าใจและความเห็นพ้องกันในวัตถุประสงค์อย่างสมบูรณ์ สมมติฐานข้อนี้ทำให้ผู้วิจัยได้ทราบว่า หน่วยงานผู้ปฏิบัติทั้งสองระดับของกรมการปกครอง ซึ่งในที่นี้คือส่วนกลาง และส่วนภูมิภาค ยังคงมีความขัดและไม่เข้าใจตรงกันถึงวัตถุประสงค์ของนโยบาย ซึ่งในการแก้ไขปัญหาในอนาคต นอกจากจะต้องสนับสนุนศูนย์ดำรงธรรมอำเภอให้มากขึ้นทั้งในด้านของทักษะ ความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบายแล้ว ยังควรต้องสร้างทัศนคติที่ดีเกี่ยวกับนโยบายให้กับผู้ปฏิบัติงานในภูมิภาคด้วย เพื่อให้เกิดความเห็นพ้องต้องกันของเป้าหมาย เกิดการยอมรับ ตอบสนองไปในแนวทางเดียวกันกับนโยบาย

นอกจากนี้ นอกเหนือจากสมมติฐานที่ผู้วิจัยได้ตั้งไว้ข้างต้น ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยยังได้ค้นพบประเด็นอื่นๆ ที่น่าสนใจ และไม่เคยคาดถึงมาก่อนอีก 3 ประเด็น ซึ่งล้วนเป็นประเด็นสำคัญ ที่ควรได้รับการให้ความสำคัญ และควรได้รับการแก้ไขในฐานะที่เป็นปัญหา อุปสรรค และข้อจำกัดที่ทำให้ศูนย์ดำรงธรรมอำเภอไม่ได้รับการรับรองมาตรฐานการให้บริการของศูนย์ราชการสะดวก (GECC) ดังนี้

4.3.4 ระบบงานบริการของศูนย์ดำรงธรรมยังไม่มีเอกภาพ ไม่มีมาตรฐานเดียวกัน ไม่เป็นนวัตกรรมในการให้บริการ จากการสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่า มีผู้ให้สัมภาษณ์ 2 ราย ที่กล่าวถึงประเด็นดังกล่าว ซึ่งเป็นประเด็นสำคัญที่การรับรองมาตรฐานการให้บริการของศูนย์ราชการสะดวก (GECC) ให้ความสำคัญยิ่งยวด ที่ผ่านมามีกรมการปกครอง ส่วนกลางจะมีความพยายามในการสร้างนวัตกรรมในการให้บริการผ่านโครงการต่างๆ เช่น การทำระบบรับเรื่องร้องเรียนร้องทุกข์ของศูนย์ดำรงธรรมอำเภอ (ออนไลน์) และการทำแอปพลิเคชันสำหรับการร้องเรียนร้องทุกข์ เพื่อให้ศูนย์ดำรงธรรมอำเภอทั่วประเทศนำไปใช้ในการให้บริการ รวมถึงแนะนำประชาสัมพันธ์ให้ประชาชนเข้ามาใช้บริการผ่านแพลตฟอร์มทั้งสองได้ แต่ผลลัพธ์ของการบริการ ว่าด้วยเรื่องกระบวนการในการให้บริการมาตรฐานในการให้บริการ รวมถึงนวัตกรรมอื่นๆ ของศูนย์ดำรงธรรมกลับยังไม่มี ความชัดเจนเท่าใดนัก โดยการไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานที่มีความชัดเจนนี้เอง ถือเป็นเงื่อนไข/ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายไปปฏิบัติ ด้านที่ 2 การกำหนดภารกิจและมอบหมายงาน และด้านที่ 4 หน่วยงาน/องค์กรที่นำนโยบายไปปฏิบัติ ตามแนวคิดของ วรเดช จันทรสอน (2554) ซึ่งได้อธิบายไว้ว่า ในการนำนโยบายไปปฏิบัติ นั้น ขั้นตอนของการทำงานจะต้องมีความชัดเจน รวมถึงมีแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจน เข้าใจง่าย องค์กรต้องมีมาตรฐานในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน มีลักษณะของการเรียนรู้ ในขณะที่หากพิจารณาตามแนวคิดของ กล้า ทองขาว (2551) จะพบว่าประเด็นดังกล่าวเป็นปัจจัยด้านศักยภาพและความสามารถขององค์กรที่นำนโยบายไปปฏิบัติ ดังนั้น ในการแก้ไขปัญหานี้ กรมการปกครอง ส่วนกลางในฐานะหน่วยสนับสนุนควรจะต้องมีการสร้างมาตรฐานในการให้บริการของศูนย์ดำรงธรรมอำเภอให้ชัดเจน มีคู่มือในการให้บริการ รวมถึงการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ที่ไม่ใช่เพียงแค่การรับเรื่องร้องเรียนร้องทุกข์ออนไลน์ได้เท่านั้น แต่จะต้องเป็นนวัตกรรมที่ปฏิบัติได้จริง ประชาชนใช้ได้จริง เกิดความสะดวก รวดเร็ว และเข้าถึงง่าย ซึ่งเป็นหัวใจหลักของการรับรองมาตรฐานการให้บริการของศูนย์ราชการสะดวก (GECC)

4.3.5 การขาดการวางแผน ตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผลที่ดี จากการสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่า มีผู้ให้สัมภาษณ์เพียงรายเดียว ที่กล่าวถึงประเด็นดังกล่าว หากพิจารณาตามแนวคิดของวรเดช จันทรส (2554) จะพบว่า เป็นเงื่อนไข/ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายไปปฏิบัติ ด้านที่ 11 ด้านการวางแผนและการควบคุม และด้านที่ 12 ด้านมาตรฐานในการตรวจตราและประเมินผล แต่

หากพิจารณาตามแนวคิดของกล้า ทองขาว (2551) จะพบว่า เป็นปัจจัยที่กำหนดความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการนำนโยบายไปปฏิบัติด้านที่ 6 ด้านการกำกับ ตรวจสอบ และประเมินผล ซึ่งอธิบายไว้ว่า ในการนำนโยบายไปปฏิบัติจำเป็นต้องมีการกำกับ ตรวจสอบการปฏิบัติงานของผู้รับนโยบายไปปฏิบัติ โดยมีเป้าหมายเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ และป้องกันการใช้ทรัพยากรอย่างผิดที่ผิดทาง สองปีงบประมาณที่ผ่านมาแม้กรรมการปกครองจะมีความพยายามในการผลักดันศูนย์ดำรงธรรมอำเภอให้สมัครขอรับการรับรองมาตรฐานการให้บริการของศูนย์ราชการสะดวก (GECC) เป็นจำนวนมากถึงปีละ 156 แห่ง และ 288 แห่ง ตามลำดับ รวมถึงมีการวางแผนการดำเนินงานในการสนับสนุนคู่มือการกรอกใบสมัครขอรับการรับรองมาตรฐานการให้บริการของศูนย์ราชการสะดวก (GECC) พร้อมตัวอย่างเอกสารแนบ มีการประชุมซักซ้อมแนวทาง สนับสนุนข้อมูลทางวิชาการ เป็นอย่างดี แต่กลับขาดการตรวจ ติดตาม ประเมินผลที่ดี กล่าวคือ ผู้วิจัยในฐานะผู้ร่วมปฏิบัติตามนโยบายด้วยเห็นเพียงการติดตามให้ศูนย์ดำรงธรรมอำเภอเป้าหมายกรอกใบสมัครให้ครบทุกเกณฑ์เท่านั้น ไม่มีการติดตามในด้านคุณภาพว่ากรอกใบสมัครถูกต้อง หรือตรวจติดตามในพื้นที่จริงว่ามีการดำเนินการตามที่กรอกใบสมัครหรือไม่ นอกจากนี้ ในด้านของการประเมินผล กลับไม่มีการกำหนดตัวชี้วัดใดๆ เกี่ยวกับนโยบายการสมัครขอรับการรับรองมาตรฐานการให้บริการของศูนย์ราชการสะดวก (GECC) รวมถึงในมิติทางด้านงบประมาณก็ไม่มีกำหนดแนวทางการใช้งบประมาณที่ชัดเจน จึงอาจเป็นเหตุให้เกิดการใช้ทรัพยากรไปอย่างไม่มีประสิทธิภาพ

4.3.6 เจ้าหน้าที่ในระดับภูมิภาคมีภารกิจหลายด้านทำให้ไม่สามารถปฏิบัติตามนโยบายได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่า มีผู้ให้สัมภาษณ์ 2 รายที่กล่าวถึงประเด็นนี้ หากวิเคราะห์ตามแนวคิดของวรเดช จันทรศร (2554) จะเห็นว่า ประเด็นดังกล่าว ถือเป็น เป็นปัจจัยที่กำหนดความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการนำนโยบายไปปฏิบัติด้านที่ 4 หน่วยงาน/องค์กรที่นำนโยบายไปปฏิบัติ ซึ่งต้องมีโครงสร้างชัดเจน มีมาตรฐานในการปฏิบัติงานชัดเจน บุคลากรมีจำนวนเพียงพอ และหากพิจารณาตามแนวคิดปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จหรือล้มเหลวในการนำนโยบายไปปฏิบัติของกล้า ทองขาว (2551) จะพบว่า ประเด็นดังกล่าวเป็น ปัจจัยด้านที่ 3 ปัจจัยด้านศักยภาพและความสามารถขององค์กรที่นำนโยบายไปปฏิบัติ โดยองค์กรหรือหน่วยงานต้องมีโครงสร้างเอื้อต่อกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติ หากขาดความพร้อมและความสามารถ ก็มีความเป็นไปได้ที่นโยบายจะล้มเหลวจากประสบการณ์ของผู้วิจัย รวมทั้งในการศึกษาวิจัยในพื้นที่ พบว่าผู้ปฏิบัติงานในศูนย์ดำรงธรรมอำเภอมีภาระงานค่อนข้างมากและหลากหลายจริง ซึ่งปัญหา อุปสรรค และข้อจำกัดในประเด็นนี้เป็นประเด็นที่ผู้ปฏิบัติงานในส่วนกลางมักจะมองข้าม และไม่ให้ความสำคัญ ในการแก้ไขอาจต้องมีการขอให้สนับสนุนอัตรากำลังสำหรับงานบริการให้เพิ่มมากขึ้น รองรับและสอดคล้องกับปริมาณงาน เพื่อให้การขับเคลื่อนหรือการปฏิบัติตามนโยบายเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

จากประเด็นทั้งหมดข้างต้น จะเห็นได้ว่า เมื่อมีการจับประเด็นจากการสัมภาษณ์เชิงลึกจากกลุ่มตัวอย่างผู้ให้สัมภาษณ์แล้ว จะสามารถจับประเด็นที่เป็นปัญหา อุปสรรค และข้อจำกัดของศูนย์ดำรงธรรมอำเภอในการขอรับรองมาตรฐานการให้บริการของศูนย์ราชการสะดวก (GECC) ออกมาได้ทั้งหมด 6 ประเด็น ซึ่งทั้ง 6 ประเด็นนั้น เมื่อนำมาวิเคราะห์ด้วยแนวคิด ทฤษฎีว่าด้วยการนำนโยบายไปปฏิบัติจะพบว่า แต่ละประเด็นต่างก็เป็นเงื่อนไข/ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายไปปฏิบัติด้านต่าง ๆ แตกต่างกันไปตามการแบ่งของเจ้าของแนวคิด ทั้งนี้เมื่อหยิบยกแต่ละเงื่อนไข/ปัจจัยมากล่าวถึงข้อเสนอแนะต่าง ๆ จึงต้องค่อยๆ มีการสังเคราะห์ข้อเสนอแนะออกเป็นทั้งข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติซึ่งจะมีการเชื่อมโยงกับแผนปฏิบัติราชการ หรือการสั่งการอื่นๆ ในอนาคตต่อไป การนำเสนอเกี่ยวกับข้อเสนอแนะดังกล่าว ผู้ศึกษาจึงขอนำเสนอในบทถัดไป



บทที่ 5

สรุปผลการศึกษา

การศึกษาเรื่องแนวทางการพัฒนาศูนย์ดำรงธรรมอำเภอตามมาตรฐานการให้บริการของศูนย์ราชการสะดวก (GECC) มีวัตถุประสงค์สำคัญประการที่สอง คือ การเสนอแนะแนวทางในการขอรับรองมาตรฐานการให้บริการของศูนย์ราชการสะดวก (GECC) ของศูนย์ดำรงธรรมอำเภอในอนาคต ซึ่งเป็นการถอดบทเรียนจากผลการศึกษาที่ได้มาจากการเก็บข้อมูลจากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องต่างๆ ประกอบกับการสัมภาษณ์เชิงลึกและจับประเด็นเชื่อมโยงกับแนวคิด ทฤษฎีว่าด้วยการนำนโยบายไปปฏิบัติ เฉพาะเรื่องเงื่อนไข/ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายไปปฏิบัติ ในบทสรุปผลการศึกษา ซึ่งถือเป็นบทสุดท้ายนี้ ผู้วิจัยจึงทำการแบ่งเนื้อหาเป็นสองส่วน คือ 1. การสรุปสาระสำคัญของผลการศึกษาว่าต่อยอดทางแนวคิดและทฤษฎีอย่างไร และ 2. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายเพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุง ต่อยอดสำหรับการขอรับรองมาตรฐานการให้บริการของศูนย์ราชการสะดวก (GECC) ของศูนย์ดำรงธรรมอำเภอ

5.1 สรุปสาระสำคัญของผลการศึกษา

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ เป็นการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เก็บข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกจากกลุ่มผู้ให้สัมภาษณ์ จำนวน 7 ราย โดยแบ่งเป็นกลุ่มผู้บริหารระดับสูง 1 ราย ผู้บริหารระดับกลาง 1 ราย ผู้ปฏิบัติงานในส่วนกลาง 3 ราย และผู้ปฏิบัติงานในส่วนภูมิภาค 2 ราย จากผลการศึกษาพบว่า ปัญหา อุปสรรค และข้อจำกัด ที่กลุ่มผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวถึงมากที่สุด คือ ประเด็นเรื่องทรัพยากรซึ่งในที่นี้คืองบประมาณและบุคลากรที่ไม่เพียงพอ ประเด็นที่ถูกกล่าวถึงรองลงมาคือ ประเด็นเรื่องเจ้าหน้าที่ในระดับภูมิภาคขาดความเข้าใจและไม่เห็นความสำคัญของนโยบาย ประเด็นเรื่องระบบงานบริการของศูนย์ดำรงธรรมอำเภอยังไม่มีเอกภาพ ไม่มีมาตรฐานเดียวกัน ไม่เป็นนวัตกรรมในการให้บริการ ประเด็นเรื่องหลักเกณฑ์บางประการเป็นข้อจำกัดที่ไม่สามารถปรับปรุงแก้ไขได้ ประเด็นเรื่องเจ้าหน้าที่ในระดับภูมิภาคมีภารกิจหลายด้านทำให้ไม่สามารถปฏิบัติตามนโยบายได้ ตามลำดับ และประเด็นสุดท้ายคือประเด็นเรื่องการขาดการวางแผน ตรวจสอบ ประเมินผลที่ดี ซึ่งทั้ง 6 ประเด็นดังกล่าวถือเป็นข้อค้นพบสำคัญจากการศึกษาในครั้งนี้ อันส่งผลให้ในการปฏิบัติตามนโยบายการขอรับรองมาตรฐานการให้บริการของศูนย์ราชการสะดวก (GECC) ที่ผ่านมาไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร

ทั้งนี้ เมื่อมีการนำประเด็นปัญหา อุปสรรค และข้อจำกัด ทั้ง 6 ประเด็น มาวิเคราะห์ด้วยแนวคิด ทฤษฎีว่าด้วยการนำนโยบายไปปฏิบัติ โดยเฉพาะในส่วนของเงื่อนไข/ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายไปปฏิบัติจะสามารถจับคู่ประเด็นทั้ง 6 ประเด็นเข้ากับเงื่อนไข/ปัจจัยที่

มีผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายไปปฏิบัติได้น้อย 1 ด้าน ตามแนวคิดของวรเดช จันทรศร (2554) ตามกรอบแนวคิดด้านล่างนี้



ภาพที่ 7 : ประเด็นที่เป็นปัญหา อุปสรรค ข้อจำกัดที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก
เชื่อมโยงกับเงื่อนไข/ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายไปปฏิบัติ

ทั้งนี้ ในทัศนะของผู้ศึกษาเห็นว่า เงื่อนไข/ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายไปปฏิบัติ 1 เงื่อนไข/ปัจจัย ไม่ได้ส่งผลให้เกิดการไม่ประสบความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการนำนโยบายไปปฏิบัติโดยตรงเท่านั้น แต่เงื่อนไข/ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายไปปฏิบัติแต่ละเงื่อนไข/ปัจจัยเองก็มีการเสริมแรง หรือส่งเสริมกันและกัน ตัวอย่างเช่น ในกรณีการขอรับรองมาตรฐานการให้บริการของศูนย์ราชการสะดวก (GECC) ของศูนย์ดำรงธรรมอำเภอนี้ จะเห็นได้ว่าทั้ง 6 ประเด็นที่เป็นปัญหา อุปสรรค ข้อจำกัด มีการกล่าวถึงบุคลากรอยู่ถึง 3 ประเด็น โดยเป็นบุคลากรในมิติของทรัพยากร บุคลากรในมิติของผู้ปฏิบัติ และปัญหาจากการปฏิบัติงานของบุคลากร ผู้ศึกษาเห็นว่า การที่เจ้าหน้าที่ในระดับภูมิภาคมีภารกิจหลายด้าน ทำให้บุคลากรไม่เพียงพอ และทำให้สุดท้ายเจ้าหน้าที่ในระดับภูมิภาคจึงไม่สามารถให้ความสำคัญกับนโยบายการขอรับรองมาตรฐานการให้บริการของศูนย์ราชการสะดวก (GECC) ได้อย่างเต็มเม็ดเต็มหน่วย เป็นต้น

นอกจากนี้ หากนำประเด็นที่เป็นปัญหา อุปสรรค ข้อจำกัด ทั้ง 6 ประเด็นไปวิเคราะห์ด้วยแนวคิด ทฤษฎีว่าด้วยการนำนโยบายไปปฏิบัติ โดยเฉพาะในส่วนของเงื่อนไข/ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายไปปฏิบัติ จะพบว่านักคิดแต่ละคนมีการจัดแบ่งเงื่อนไข/ปัจจัยที่แตกต่าง

กัน ในการศึกษาครั้งนี้จึงมีการหยาบยักนักคิดที่กล่าวถึงเงื่อนไข/ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายไปปฏิบัติ จำนวน 3 ท่านดังที่ได้นำเสนอไปในบทก่อนหน้า

5.2 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

5.2.1 กำหนดแนวทางในการปฏิบัติตามนโยบายการขอรับการรับรองมาตรฐานการให้บริการของศูนย์ราชการสะดวก (GECC) ให้เป็นที่เข้าใจตรงกันในทุกอำเภอ เริ่มตั้งแต่กระบวนการ วิธีการ ขั้นตอน รวมถึงหลักเกณฑ์ในการประเมิน ทั้งในรอบเอกสาร และรอบการตรวจประเมินในระดับพื้นที่ จากคณะกรรมการตรวจประเมิน ผ่านวิธีการ การอบรมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) โดยขอวิทยากรจากทั้งหน่วยงานต้นเรื่องที่เป็นเจ้าของ ผู้กำกับดูแลนโยบาย เช่น สำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ และอาจมีการเชิญให้ส่วนราชการภายนอกที่มีอัตราประสบความสำเร็จสูงในการผลักดันหน่วยบริการให้ได้รับการรับรองมาตรฐานของศูนย์ราชการสะดวก (GECC) มาร่วมให้คำแนะนำ รวมถึงอาจให้ศูนย์ดำรงธรรมอำเภอที่ได้รับการรับรองมาตรฐานการให้บริการของศูนย์ราชการสะดวก (GECC) แล้ว ในสองปีที่ผ่านมา ร่วมเป็นที่ปรึกษาในการกำกับดูแลศูนย์ดำรงธรรมอำเภอที่ยังไม่ได้รับการรับรองมาตรฐานฯ

5.2.2 จัดสรรงบประมาณเพิ่มเติมให้เพียงพอต่อการแก้ไข ปรับปรุงศูนย์ดำรงธรรมอำเภอให้สามารถบรรลุหลักเกณฑ์ทางการกาย และเกณฑ์ในการให้บริการ ที่จำเป็นต้องใช้งบประมาณ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง งบประมาณในการก่อสร้าง รวมถึงกำหนดแนวทางในการใช้งบประมาณดังกล่าวให้ใช้ในการกิจการขอรับการรับรองมาตรฐานการให้บริการของศูนย์ราชการสะดวก (GECC) เท่านั้น เพื่อให้เกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจ และใช้งบประมาณได้อย่างมีประสิทธิภาพ ป้องกันการใช้งบประมาณไปอย่างผิดที่ผิดทาง

ผลผลิต : 15003xxxxx โครงการสนับสนุนการบูรณาการงานในพื้นที่เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารราชการ	4,072,193,100
กิจกรรม : 150031000xxxxx สนับสนุนการปฏิบัติงานของอำเภอ	3,056,910,200
โครงการ : 663030003 โครงการสนับสนุนการปฏิบัติงานส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566	1,410,000 กค.
โครงการ : 663030004 โครงการจัดหาครุภัณฑ์ยานพาหนะและขนส่ง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566	30,196,000 กค.
โครงการ : 663050009 สัมมนาเชิงปฏิบัติการเสริมสร้างสมรรถนะการทำงานของข้าราชการ วช. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566	715,200 วช.
โครงการ : 663050010 อำนวยการบริหารงานวิจัยและติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานของส่วนราชการในสังกัด ปค.	490,000 วช.
โครงการ : 663050011 ยกระดับงานบริการสู่มาตรฐานศูนย์ราชการสะดวก (GECC)	160,000 วช.
โครงการ : 663050012 เพิ่มศักยภาพบุคลากรการเจ้าหน้าที่ในระดับพื้นที่	250,000 วช.
โครงการ : 663050013 ประชุมเชิงปฏิบัติการปลัดจังหวัด นายอำเภอ เพื่อขับเคลื่อนภารกิจและนโยบายสำคัญของรัฐบาล สู่การปฏิบัติงานระดับพื้นที่	1,089,400 วช.
โครงการ : 663050014 พัฒนาประสิทธิภาพการเชื่อมโยงและขับเคลื่อนแผนพัฒนาพื้นที่ในระดับอำเภอ	506,600 วช.
โครงการ : 663050015 สร้างความสัมพันธ์ระหว่างประชาชนกับประชาชนในพื้นที่ชายแดน (People to People Connectivity) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566	7,200,000 วช.
โครงการ : 663050016 ขับเคลื่อนแผนปฏิบัติการด้านประชาคมอาเซียน กรมการปกครอง พ.ศ. 2566 - 2570 (DOPA's Action plan on ASEAN Community 2023 - 2027)	1,093,200 วช.
โครงการ : 663050017 สนับสนุนการบูรณาการและการขับเคลื่อนนโยบายในระดับอำเภอ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566	746,300,000 วช.
โครงการ : 663060005 ศึกษาอบรมหลักสูตรกักกัน ผู้ใหญ่บ้าน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566	30,992,800 วปค.
โครงการ : 663070002 พัฒนาระบบฐานข้อมูลทรัพยากรชุมชนและปลอดภัยชุมชนป็นของกรมการปกครอง ศูนย์ปฏิบัติการจังหวัดสุราษฎร์ธานี	66,120,700 สน.สค.

ภาพที่ 8 : งบประมาณที่ถูกตั้งไว้และบางส่วนจะถูกใช้ในการกิจการสนับสนุนการขอรับการรับรองมาตรฐานการให้บริการของศูนย์ราชการสะดวก (GECC) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566

5.2.3 แก้ไข ปรับปรุง อำนาจ หน้าที่ของศูนย์ดำรงธรรม ให้มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น รวมถึงกำหนดกระบวนการต่างๆ ให้มีมาตรฐานในการให้บริการ เพื่อให้เกิดมาตรฐานในการปฏิบัติงานในแนวทางเดียวกัน โดยอาจทำในรูปแบบของการสร้างคู่มือสำหรับการปฏิบัติงาน (Work Instruction) ซึ่งประกอบไปด้วยเนื้อหาที่เกี่ยวกับการบริการ ขั้นตอนกระบวนการ และการปฏิบัติงานธุรการ เช่น การจัดเก็บเอกสารที่มีรูปแบบเดียวกัน



ภาพที่ 9 : นโยบายจากแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 ของกรมการปกครอง ที่มุ่งยกระดับงานบริการประชาชน และจะผลักดันให้ทั่วราชอาณาจักรทั่วประเทศ สมัครรองรับมาตรฐานศูนย์ราชการสะดวก (GECC)

5.2.4 พัฒนานวัตกรรมในการให้บริการใหม่ๆ หรือสนับสนุนให้ศูนย์ดำรงธรรมอำเภอนำนวัตกรรมที่ส่วนกลางจัดทำไว้ มีอยู่แล้ว ไปใช้ในการให้บริการประชาชน เช่น เว็บไซต์ระบบรับเรื่องร้องเรียนร้องทุกข์ แอปพลิเคชันสำหรับร้องเรียนร้องทุกข์ ซึ่งควรจะต้องมีการตอบสนองจากฝ่ายเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานโดยที่ประชาชนไม่จำเป็นต้องมาขอรับบริการที่ศูนย์ดำรงธรรม หรือแม้กระทั่งการนำเอานวัตกรรมอื่นๆ ที่ไม่เสียค่าใช้จ่ายมาใช้ในการให้บริการ เช่น ระบบคิวพร้อมสำหรับการจองคิวล่วงหน้า ระบบ Open Chat ของ LINE สำหรับการรับแจ้งเรื่องร้องเรียนในพื้นที่รับผิดชอบ ระบบการจัดเก็บเอกสารแบบ Cloud รวมถึงการนำเอาช่องทางบริการอื่นๆ ของรัฐมาอำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชนที่มาขอรับบริการ ณ ศูนย์ดำรงธรรมอำเภอด้วย

5.2.5 กำหนดให้อัตราความสำเร็จในการขอรับการรับรองมาตรฐานการให้บริการของศูนย์ราชการสะดวก (GECC) เป็นตัวชี้วัดสำหรับการปฏิบัติราชการของผู้ปฏิบัติงานในส่วนภูมิภาค ตั้งแต่ปลัดจังหวัด นายอำเภอ และปลัดอำเภอ เพื่อให้เกิดการขับเคลื่อนนโยบาย และให้ความสำคัญกับ

นโยบายอย่างแท้จริงมากขึ้นกว่าปีที่ผ่านมา นอกเหนือจากนี้อาจมีการให้รางวัลเพื่อเป็นการจูงใจให้เกิดการแข่งขันในการผลักดันพัฒนาให้ศูนย์ดำรงธรรมอำเภอในสังกัดที่ผู้ปฏิบัติงานรับผิดชอบให้ได้รับการรับรองมาตรฐานการให้บริการของศูนย์ราชการสะดวก (GECC) เช่น การให้โล่รางวัล การเพิ่มชื่อลงในทำเนียบผู้ปฏิบัติงานดีเด่นประจำปีของกรมการปกครอง ฯลฯ

**แบบฟอร์มรายละเอียดตัวชี้วัดเพื่อประกอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ
ของปลัดจังหวัด ด้านผลสัมฤทธิ์ของงาน
(มีผลในรอบการประเมินที่ ๑/๒๕๖๖ (วันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๖๕ - ๓๑ มีนาคม ๒๕๖๖)
และรอบการประเมินที่ ๒/๒๕๖๖ (๑ เมษายน - ๓๐ กันยายน ๒๕๖๖)**

ตัวชี้วัด (KPI) :

๑. รอบที่ ๑/๒๕๖๖ (๑ ตุลาคม ๒๕๖๕ - ๓๑ มีนาคม ๒๕๖๖) ระดับความสำเร็จของการขับเคลื่อน
การพัฒนางานบริการประชาชนของกรมการปกครองตามแนวทางศูนย์ราชการสะดวก (GECC)

**แบบฟอร์มรายละเอียดตัวชี้วัดเพื่อประกอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ
ของนายอำเภอ ด้านผลสัมฤทธิ์ของงาน
(มีผลในรอบการประเมินที่ ๑/๒๕๖๖ (วันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๖๕ - ๓๑ มีนาคม ๒๕๖๖)
และรอบการประเมินที่ ๒/๒๕๖๖ (๑ เมษายน - ๓๐ กันยายน ๒๕๖๖)**

ตัวชี้วัด (KPI) : ระดับความสำเร็จของการขับเคลื่อนการพัฒนางานบริการประชาชนของกรมการปกครองตาม
แนวทางศูนย์ราชการสะดวก (GECC)

น้ำหนัก : ร้อยละ ๑๐ - ๓๐

ภาพที่ 10 : รายละเอียดตัวชี้วัดการปฏิบัติราชการของปลัดจังหวัดและนายอำเภอประจำปี
งบประมาณ พ.ศ. 2566 ซึ่งมีการขับเคลื่อนการพัฒนางานบริการของกรมการปกครองตามแนวทาง
ศูนย์ราชการสะดวก (GECC)

5.2.6 เพิ่มความเข้มงวดในการตรวจติดตาม และประเมินผล โดยอาจมีการจัดตั้งชุดเฉพาะ
กิจในการช่วยเหลือศูนย์ดำรงธรรมอำเภอตั้งแต่นั้นขึ้นตอนการกรอกใบสมัครในการขอรับการรับรอง
มาตรฐานการให้บริการของศูนย์ราชการสะดวก (GECC) และเมื่อมีการประกาศรายชื่อหน่วยงานที่
ผ่านการคัดกรองรอบเอกสาร ก็ให้ชุดเฉพาะกิจรีบออกไปติดตาม ประเมินผลในระดับพื้นที่ก่อนที่จะมี
การตรวจประเมิน ว่าศูนย์ดำรงธรรมอำเภอที่ผ่านการคัดกรองรอบเอกสารยังคงขาดตก บกพร่อง
หรือมีจุดอ่อนอย่างไร เพื่อรีบปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องเหล่านี้ และเตรียมพร้อมในขั้นตอนที่จะต้อง
รับการตรวจประเมินจากคณะกรรมการตรวจประเมิน เพื่อเพิ่มโอกาสที่จะได้รับการรับรองมาตรฐาน
การให้บริการของศูนย์ราชการสะดวก (GECC) ให้ได้สูงที่สุด อย่างทันเวลา

5.2.7 สนับสนุนอัตรากำลังเพิ่มเติมสำหรับศูนย์ดำรงธรรมอำเภอ เนื่องจากงานนโยบายการ
ขอรับการรับรองมาตรฐานการให้บริการของศูนย์ราชการสะดวก (GECC) ต้องทำควบคู่ไปกับการ
ให้บริการประชาชน นอกเหนือจากการสนับสนุนทรัพยากรทางด้านงบประมาณแล้ว จึงต้องมีการ
สนับสนุนอัตรากำลังที่เป็นบุคลากร โดยอาจเพิ่มขึ้นมาจากการมอบหมายงานให้บุคลากรส่วนอื่นใน

ที่ว่า การอำเภอ หรือการจ้างงานเฉพาะภารกิจระยะเวลาสั้นๆ เพื่อให้เกิดความคล่องตัวทั้งในการให้บริการประชาชน และในการปฏิบัติตามนโยบาย

5.2.8 จัดทำสื่อการเรียนรู้ที่เกี่ยวกับการสมัครขอรับการรับรองมาตรฐานการให้บริการของศูนย์ราชการสะดวก (GECC) รวมถึงหนังสือสั่งการต่างๆ สำหรับหน่วยงานในรูปแบบออนไลน์ และประชาสัมพันธ์ให้ศูนย์ดำรงธรรมอำเภอทุกแห่งทราบ เพื่อให้ทุกศูนย์ดำรงธรรมอำเภอมีสื่อการเรียนรู้ที่พร้อมใช้ เข้าถึงง่ายตลอดเวลา







แบบสอบถามประกอบการสัมภาษณ์

เรื่อง แนวทางการพัฒนาศูนย์ดำรงธรรมอำเภอตามมาตรฐานการให้บริการของศูนย์ราชการสะดวก (GECC)

คำชี้แจง

แบบสอบถามประกอบการสัมภาษณ์เพื่อการวิจัยนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เพื่อมุ่งแสวงหาปัญหา อุปสรรค และข้อจำกัด ที่ทำให้ศูนย์ดำรงธรรมอำเภอไม่ได้รับการรับรองมาตรฐานการให้บริการของศูนย์ราชการสะดวก (GECC) รวมถึงหาแนวทางการพัฒนาให้ศูนย์ดำรงธรรมอำเภอที่ได้รับการรับรองมาตรฐานการให้บริการของศูนย์ราชการสะดวก (GECC) มากขึ้น โดยแบ่งคำถามออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 คำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

ส่วนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค และข้อจำกัด ที่ทำให้ศูนย์ดำรงธรรมอำเภอไม่ได้รับการรับรองมาตรฐานการให้บริการของศูนย์ราชการสะดวก (GECC)

ส่วนที่ 3 คำถามเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาให้ศูนย์ดำรงธรรมอำเภอที่ได้รับการรับรองมาตรฐานการให้บริการของศูนย์ราชการสะดวก (GECC)

ข้อมูลจากการวิจัยครั้งนี้จะถูกนำไปใช้ประโยชน์เพื่อการศึกษาในงานทางวิชาการเท่านั้น ข้อมูลที่ได้ถือเป็นความลับ จึงขอความอนุเคราะห์ท่านสละเวลาแสดงความคิดเห็นตามที่เป็นจริงเพื่อเป็นประโยชน์สูงสุดในการศึกษาวิจัย

สุดท้ายนี้ ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านในการตอบแบบสอบถาม ที่เป็นประโยชน์ต่อการวิจัย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

นายธนรัฐ นันทนีย์

นิสิตหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ส่วนที่ 1 คำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

คำชี้แจง โปรดตอบคำถามตามความเป็นจริงที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน

ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์

ตำแหน่ง

สถานที่ปฏิบัติงาน

ส่วนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค และข้อจำกัด ที่ทำให้ศูนย์ดำรงธรรมอำเภอไม่ได้รับการรับรองมาตรฐานการให้บริการของศูนย์ราชการสะดวก (GECC)

คำชี้แจง โปรดตอบคำถามตามความเป็นจริงที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน

1. นโยบายการขอรับรองมาตรฐานการให้บริการของศูนย์ราชการสะดวก (GECC) ของศูนย์ดำรงธรรมอำเภอโดยกรมการปกครอง มีที่มาอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

2. ในการขอรับรองมาตรฐานการให้บริการของศูนย์ราชการสะดวก (GECC) ของศูนย์ดำรงธรรมอำเภอท่านมีบทบาทหน้าที่อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

3. กรมการปกครองได้ดำเนินการสนับสนุนศูนย์ดำรงธรรมอำเภอในการขอรับรองมาตรฐานการให้บริการของศูนย์ราชการสะดวก (GECC) อย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

- 2 -

4. ท่านคิดว่า การสนับสนุนศูนย์ดำรงธรรมอำเภอในการขอ รับรองมาตรฐานการให้บริการ ของศูนย์ราชการสะดวก (GECC) ของกรมการปกครอง เพียงพอหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

5. ในการขอรับรองมาตรฐานการให้บริการของศูนย์ราชการสะดวก (GECC) ของศูนย์ดำรงธรรมอำเภอ ที่ผ่านมา ท่านคิดว่าปัจจัยใดบ้าง ที่เป็นปัญหา ที่ทำให้ศูนย์ดำรงธรรมอำเภอไม่ได้รับการรับรองมาตรฐาน ๑ เพราะอะไร

.....

.....

.....

.....

.....

6. ในการขอรับรองมาตรฐานการให้บริการของศูนย์ราชการสะดวก (GECC) ของศูนย์ดำรงธรรมอำเภอ ที่ผ่านมา ท่านคิดว่าปัจจัยใดบ้าง ที่เป็นอุปสรรค ที่ทำให้ศูนย์ดำรงธรรมอำเภอไม่ได้รับการรับรอง มาตรฐานฯ เพราะอะไร

.....

.....

.....

.....

.....

7. ในการขอรับรองมาตรฐานการให้บริการของศูนย์ราชการสะดวก (GECC) ของศูนย์ดำรงธรรมอำเภอ ที่ผ่านมา ท่านคิดว่าปัจจัยใดบ้าง ที่เป็นข้อจำกัด ที่ทำให้ศูนย์ดำรงธรรมอำเภอไม่ได้รับการรับรอง มาตรฐานฯ เพราะอะไร

.....

.....

.....

.....

.....

- 3 -

ส่วนที่ 3 คำถามเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาให้ศูนย์ดำรงธรรมอำเภอที่ได้รับการรับรองมาตรฐานการให้บริการของศูนย์ราชการสะดวก (GECC)

1. ท่านคิดว่ากรมการปกครองควรสนับสนุน ศูนย์ดำรงธรรมอำเภอในการขอ รับรองมาตรฐานการให้บริการของศูนย์ราชการสะดวก (GECC) ในด้านใด อย่างไร

.....

.....

.....

.....

2. ท่านคิดว่ากรมการปกครองควรกำหนดแนวทางการขอรับรองมาตรฐานการให้บริการของศูนย์ราชการสะดวก (GECC) ของศูนย์ดำรงธรรมอำเภอ อย่างไร

.....

.....

.....

.....

3. ท่านมีแนวทางในการแก้ไขปัญหา อุปสรรค และข้อจำกัดในการขอรับรองมาตรฐานการให้บริการของศูนย์ราชการสะดวก (GECC) ของศูนย์ดำรงธรรมอำเภอ อย่างไร

.....

.....

.....

.....

4. ท่านคิดว่าปัจจัยด้านใดที่ศูนย์ดำรงธรรมอำเภอควรได้รับการสนับสนุนมากที่สุด เพื่อให้ได้การรับรองมาตรฐานการให้บริการของศูนย์ราชการสะดวก (GECC)

.....

.....

.....

.....

- 4 -

5. ท่านมีข้อเสนอแนะอย่างไร ในการพัฒนาให้ศูนย์ดำรงธรรมอำเภอได้รับการรับรองมาตรฐานให้บริการ
ของศูนย์ราชการสะดวก (GECC)

.....

.....

.....

.....

.....

ลงชื่อ.....

ผู้ให้สัมภาษณ์



บรรณานุกรม

เสนนอก, ศ. (2559). การพัฒนาประสิทธิภาพการรับเรื่องราวจ้างทุกข์ผ่านศูนย์ดำรงธรรมอำเภอ : กรณีศึกษา อำเภอหนองเสือ จังหวัดปทุมธานี.

แผนสนิท, อ. (ไม่ทราบปี). การปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาลของราชการส่วนภูมิภาคในจังหวัดนครราชสีมา.

https://so03.tci-thaijo.org/index.php/polscilaw_journal/article/view/48715/40476

กรมการปกครอง. (2565). แผนปฏิบัติราชการรายปี (พ.ศ. 2566) กรมการปกครอง.

กรมการปกครอง, ส. ก. (2565). คู่มือการสมัครขอรับรองมาตรฐานการให้บริการของศูนย์ราชการสะดวก (Government Easy Contact Center : GECC) สำหรับศูนย์ดำรงธรรมอำเภอ.

กรมที่ดิน. (2564). คู่มือ GECC 65 แก้ไข.

<https://www.dol.go.th/pepc/Documents/%E0%B8%84%E0%B8%B9%E0%B9%88%E0%B8%A1%E0%B8%B7%E0%B8%AD%20GECC%2065%20%E0%B9%81%E0%B8%81%E0%B9%89%E0%B9%84%E0%B8%82.pdf>

คณะกรรมการความสงบแห่งชาติ. (2557). ประกาศ คสช. ฉบับที่ 96/2557.

https://www.dol.go.th/dol_complain/DocLib1/korsorcho%2096-2557.PDF

งามละม่อม, ว. (ไม่ทราบปี). การนำนโยบายไปปฏิบัติ.

จิรวุฒิ นิลศรี, ว. ถ. (2563). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จการนำนโยบายปราบปรามยาเสพติดไปปฏิบัติของเจ้าหน้าที่ตำรวจ กองบังคับการสืบสวนสอบสวนตำรวจภูธรภาค 8.

<http://www.journalgrad.ssru.ac.th/index.php/8thconference/article/view/2240>

ณัฐธัญญา ดวงจรัส, ส. จ. (2565). การพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานศูนย์ดำรงธรรมเพื่อเป็นศูนย์รับเรื่องร้องเรียนร้องทุกข์ประเทศไทยในยุค 4.0.

วงศ์ลือชา, จ. (2563). การปฏิบัติงานศูนย์ดำรงธรรมอำเภอตามหลักธรรมาภิบาล : กรณีศึกษา กลุ่มงานศูนย์ดำรงธรรม ส่วนอำนวยการสำนักงานอธิบดีกรมการปกครอง. <https://so03.tci-thaijo.org/index.php/rpu/article/view/257353/171545>

ศูนย์ดำรงธรรมกระทรวงมหาดไทย. (ไม่ทราบปี). คู่มือการดำเนินการแก้ไขปัญหาการร้องทุกข์/ร้องเรียน.

<http://www.damrongdhama.moi.go.th/home/oldweb/download/new/%E0%B8%84%E0%B8%B9%E0%B9%88%E0%B8%A1%E0%B8%B7%E0%B8%AD%E0%B8%A8%E0%B8%B9%E0%B8%99%E0%B8%A2%E0%B9%8C%E0%B8%94%E0%B8%B3%E0%B8%A3%E0%B8%87%E0%B8%98%E0%B8%A3%E0%B8%A3%E0%B8%A1.pdf>

สอนศิริ, ป. (2564). แนวทางพัฒนาการดำเนินงานของศูนย์ดำรงธรรม.

สัญญา เคนาภูมิ, บ. จ. (2562). ตัวแบบทฤษฎีการนำนโยบายสาธารณะไปสู่การปฏิบัติ.

สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย, ส. (2558). รายงานการศึกษาวิจัย เรื่อง การประเมินผลการดำเนินงานของศูนย์ดำรงธรรมมิติใหม่.

หลี่เซิน, เ. (2561). การเพิ่มประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ภารกิจศูนย์ดำรงธรรมจังหวัด เพื่อตอบสนองยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี (2561-2580) ด้านการสร้างโอกาสความเสมอภาคและความเท่าเทียมทางสังคม ศึกษาเฉพาะกรณีศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดนครราชสีมา.





จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	Thanarat Nantanee
วัน เดือน ปี เกิด	10 Dec 1991
สถานที่เกิด	Ratchaburi



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
CHULALONGKORN UNIVERSITY