

การพัฒนาระบบงานแผนงานและงบประมาณของศูนย์การศึกษาพิเศษ  
ประจำจังหวัดแพร่ โดยใช้กรอบแนวคิด 7S ของ McKinsey  
The Development of the Planning and Budgeting System of the Phrae  
Special Provincial Education Center Using McKinsey's 7S Framework

บรรเจิด จิตเทพ<sup>1</sup>, กาญจนา ภาสุรพันธ์<sup>2</sup>  
Banjerd Jitthep<sup>1</sup>, Kanchana Pasurapan<sup>2</sup>  
มหาวิทยาลัยเนชั่น<sup>1</sup>, มหาวิทยาลัยเนชั่น<sup>2</sup>  
Nation University<sup>1</sup>, Nation University<sup>2</sup>

Corresponding Author's Email: 6691510017@nation.ac.th

(Received: Nov 17, 2025; Revised: Dec 18, 2025; Accepted: Dec 23, 2025)

#### บทคัดย่อ

การศึกษานี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพการดำเนินงาน ปัญหา และพัฒนาแนวทางการดำเนินงานแผนงานและงบประมาณในศูนย์การศึกษาพิเศษประจำจังหวัดแพร่ โดยใช้กรอบแนวคิด 7S ของ McKinsey ซึ่งประกอบด้วย กลยุทธ์ โครงสร้างองค์กร ระบบงาน ค่านิยมร่วม รูปแบบการบริหาร บุคลากร และทักษะ ผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วยผู้บริหารและบุคลากรของศูนย์ จำนวน 31 คน เก็บข้อมูลโดยการสนทนากลุ่มและวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา

#### ผลการศึกษา พบว่า

1. สภาพการดำเนินงานด้านแผนงานและงบประมาณยังประสบปัญหาในหลายมิติ ได้แก่ การขาดกลยุทธ์ที่ชัดเจนและไม่เชื่อมโยงกับการปฏิบัติงานจริง โครงสร้างงานที่ไม่เอื้อต่อการทำงานแบบประสานร่วมกัน ระบบข้อมูลและสารสนเทศล่าช้า ไม่เป็นปัจจุบัน และไม่รองรับการติดตามประเมินผล ค่านิยมด้านความโปร่งใสและการมีส่วนร่วมยังไม่ถูกปลูกฝังอย่างทั่วถึง รูปแบบการบริหารยังเน้นสั่งการจากบนลงล่างมากกว่าการมีส่วนร่วม บุคลากรยังขาดความเข้าใจในกระบวนการจัดทำแผนและงบประมาณ (Staff) และยังขาดทักษะสำคัญ เช่น การวิเคราะห์ข้อมูล การเขียนโครงการ และการติดตามผลอย่างเป็นระบบ

2. แนวทางการพัฒนาการดำเนินงานแผนงานและงบประมาณควรดำเนินการทั้ง 7 องค์ประกอบอย่างบูรณาการ ได้แก่ การกำหนดกลยุทธ์ “แผนดี มีระบบ ใช้งบประมาณคุ้มค่าและโปร่งใส” การปรับโครงสร้างงานร่วมระหว่างกลุ่มบริหารงาน การพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศออนไลน์สำหรับจัดทำแผนและติดตามงานด้วยเทคโนโลยี เช่น Google Sheets และ Google Sites การส่งเสริมค่านิยมร่วมด้านความโปร่งใสและความร่วมมือ การปรับรูปแบบการบริหารให้เน้นการสื่อสารสองทางและการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกกลุ่ม การเสริมสร้างศักยภาพบุคลากรผ่านการอบรมเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับการจัดทำแผนงานโครงการ เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้อง และการพัฒนาทักษะเชิงวิเคราะห์ วางแผน ติดตาม

และประเมินผลของบุคลากร แนวทางดังกล่าวช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานของงานแผนงานและงบประมาณของศูนย์ฯ อย่างเป็นระบบ

**คำสำคัญ:** แผนงานและงบประมาณ; ศูนย์การศึกษาพิเศษ; McKinsey 7S Framework; การบริหารการศึกษา; การพัฒนาองค์กร

## Abstract

This study is qualitative research aimed at examining the current operational conditions, problems, and developing guidelines for planning and budgeting management at the Phrae Provincial Special Education Center, using McKinsey's 7S framework as the conceptual framework. The framework consists of strategy, organizational structure, systems, shared values, management style, staff, and skills. The participants included 31 administrators and staff members of the center. Data were collected through focus group discussions and analyzed using qualitative content analysis.

### The findings revealed that:

1. The operational conditions of planning and budgeting management continue to face multiple challenges, including the lack of a clear strategy that is not aligned with actual practices, an organizational structure that does not support collaborative work, delayed and outdated data and information systems that do not facilitate effective monitoring and evaluation, and shared values related to transparency and participation that have not been fully cultivated. In addition, the management style remains predominantly top-down rather than participatory. Staff members also lack adequate understanding of planning and budgeting processes and essential skills such as data analysis, project proposal writing, and systematic monitoring and evaluation.

2. The recommended development guidelines emphasize integrating all 7S components, setting a strategy of “good planning, systematic operations, effective and transparent budget use” restructuring administrative workgroups, developing online information systems for planning and monitoring using technologies like Google Sheets and Google Sites, fostering shared values regarding transparency and cooperation, shifting management style towards two-way communication and inclusive participation, enhancing staff capacity through practical training on project planning, and building essential skills in analysis, planning, monitoring, and evaluation. The integrated guidelines are expected to systematically improve the effectiveness of planning and budgeting management at the

center.

**Keywords:** Planning and Budgeting; Special Education Center; McKinsey 7S; Educational Administration; Organizational Development

## บทนำ

ในยุคของการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี การบริหารจัดการหน่วยงานการศึกษาโดยเฉพาะศูนย์การศึกษาพิเศษจำเป็นต้องปรับตัวให้ทันต่อสถานการณ์ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใส และสามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการได้อย่างแท้จริง โดยเฉพาะในประเด็นด้าน การบริหารจัดการงานแผนงานและงบประมาณในสถานศึกษาเป็นกระบวนการสำคัญที่กำหนดประสิทธิภาพและทิศทางการพัฒนาองค์กร เนื่องจากงานแผนงานทำหน้าที่เชื่อมโยงการวิเคราะห์ปัญหา การวางแผนกลยุทธ์ การจัดสรรทรัพยากร และการติดตามประเมินผล ซึ่งล้วนมีผลต่อคุณภาพของการดำเนินงานทั้งระบบ (สุเมธ งามกนก, 2564) โดยเฉพาะศูนย์การศึกษาพิเศษซึ่งมีภารกิจเฉพาะด้านในการจัดบริการช่วยเหลือระยะแรกเริ่ม การส่งเสริมพัฒนาการ และการจัดการศึกษาสำหรับเด็กพิการที่มีความต้องการจำเป็นพิเศษ การบริหารงานแผนงานและงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพจึงมีความสำคัญต่อคุณภาพบริการและโอกาสทางการเรียนรู้ของผู้รับบริการทุกกลุ่ม

จากการดำเนินงานที่ผ่านมา ศูนย์การศึกษาพิเศษประจำจังหวัดแพร่ยังขาดระบบการบริหารแผนงานและงบประมาณที่เชื่อมโยงกลยุทธ์ โครงสร้าง ระบบสารสนเทศ และการมีส่วนร่วมของบุคลากรอย่าง เป็นรูปธรรม ส่งผลให้การวางแผนและการปฏิบัติจริงไม่สอดคล้องกันอย่างเต็มที่ นอกจากนี้ การศึกษาของสมภพ ฉิมสุข (2565) ยังชี้ให้เห็นว่าความสามารถของบุคลากรในการวิเคราะห์ข้อมูลและจัดทำแผนงานของการบริหารงานงบประมาณเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อคุณภาพของการบริหารจัดการด้านงบประมาณในหน่วยงานการศึกษา ทำให้จำเป็นต้องมีแนวทางการพัฒนาอย่างเป็นระบบและอิงหลักวิชาการที่ได้รับการยอมรับในระดับสากล

แม้งานวิจัยด้านการบริหารแผนงานและงบประมาณในหน่วยงานการศึกษาจะมีอยู่แล้ว แต่ยังมีข้อจำกัดในการนำกรอบวิเคราะห์เชิงองค์รวมอย่าง 7S มาใช้ในบริบทศูนย์การศึกษาพิเศษระดับจังหวัด โดยเฉพาะการสังเคราะห์แนวทางพัฒนาเชิงระบบที่ครอบคลุมทั้ง Hard และ Soft elements เพื่อแก้ไขปัญหาเหล่านี้ จึงได้นำกรอบแนวคิด 7S ของ McKinsey ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบ Strategy, Structure, Systems, Shared Values, Skills, Staff และ Style มาวิเคราะห์และพัฒนางานแผนงานและงบประมาณของศูนย์การศึกษาพิเศษประจำจังหวัดแพร่ กรอบแนวคิด 7S ของ McKinsey เป็นเครื่องมือสำคัญในการมององค์การ แบบองค์รวม (holistic) และช่วยตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างโครงสร้าง กระบวนการทำงาน วัฒนธรรม และสมรรถนะของบุคลากร ซึ่งเป็นพื้นฐานของการปรับปรุงองค์การอย่างยั่งยืน และได้รับการยอมรับอย่างแพร่หลายในงานพัฒนาคุณภาพและบริหารการเปลี่ยนแปลงตามแนวทางสากล (Singh, 2013) จากการศึกษาข้อมูลเบื้องต้นพบว่า ปัญหาที่เกิดขึ้นมีความสอดคล้องกับองค์ประกอบของ 7S หลายประการ กล่าวคือ ปัญหาการขาดทิศทางและความเชื่อมโยงระหว่างแผนกับการปฏิบัติงานสะท้อนถึง

องค์ประกอบด้าน กลยุทธ์ (Strategy) ขณะที่โครงสร้างการทำงานที่ไม่เอื้อต่อการประสานความร่วมมือระหว่างกลุ่มงานสัมพันธ์กับ โครงสร้างองค์กร (Structure) นอกจากนี้ ระบบข้อมูลและสารสนเทศที่ล่าช้าและไม่สนับสนุนการติดตามประเมินผล สอดคล้องกับปัญหาในด้าน ระบบงาน (Systems) ในขณะเดียวกัน ปัญหาการมีส่วนร่วมที่ยังไม่ทั่วถึงและค่านิยมด้านความโปร่งใสที่ยังไม่ฝังรากลึก ในองค์กร สะท้อนถึงองค์ประกอบด้าน ค่านิยมร่วม (Shared Values) ส่วนรูปแบบการบริหารที่ยังเน้นการ สั่งการจากบนลงล่างมากกว่าการเปิดพื้นที่ให้บุคลากรมีส่วนร่วม สอดคล้องกับ รูปแบบการบริหาร (Style) อีกทั้งการที่บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจในกระบวนการจัดทำแผนและงบประมาณ และยังขาดทักษะด้านการวิเคราะห์ วางแผน และติดตามผลอย่างเป็นระบบ สะท้อนถึงปัญหาในองค์ประกอบด้าน บุคลากร (Staff) และทักษะ (Skills) ตามลำดับ

ดังนั้น การศึกษานี้มุ่งศึกษาสภาพปัญหาและพัฒนาแนวทางการดำเนินงานด้านแผนงานและงบประมาณของศูนย์การศึกษาพิเศษประจำจังหวัดแพร่ให้มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และตรวจสอบได้ โดยใช้กรอบแนวคิด 7S เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ เพื่อให้ได้แนวทางการบริหารที่เหมาะสม สอดคล้องกับบริบท และสามารถนำไปใช้พัฒนาการจัดการศึกษาสำหรับเด็กพิการอย่างยั่งยืน การศึกษาครั้งนี้คาดหวังว่าจะช่วยเสริมสร้างระบบงานที่มีมาตรฐาน ช่วยยกระดับการวางแผนและการใช้งบประมาณของศูนย์ ตลอดจนเสริมพลังบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ และความร่วมมือในการขับเคลื่อนองค์กรสู่คุณภาพที่ดียิ่งขึ้น

### วัตถุประสงค์การศึกษา

1. เพื่อวิเคราะห์ปัญหาเชิงระบบของการดำเนินงานแผนงานและงบประมาณในศูนย์การศึกษาพิเศษประจำจังหวัดแพร่ ตามองค์ประกอบ 7S ของ McKinsey
2. เพื่อสังเคราะห์แนวทางพัฒนาเชิงบูรณาการของการดำเนินงานแผนงานและงบประมาณในศูนย์การศึกษาพิเศษประจำจังหวัดแพร่ ตามองค์ประกอบ 7S ของ McKinsey

### การทบทวนวรรณกรรม

การศึกษาเรื่อง “การพัฒนากระบวนการดำเนินงานและงบประมาณของศูนย์การศึกษาพิเศษประจำจังหวัดแพร่ โดยใช้หลักทฤษฎี 7S ของ McKinsey” ผู้ศึกษาได้ค้นคว้าเอกสาร เกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

#### 1. การบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participation Management)

การบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นแนวทางการจัดการที่ได้รับความสนใจเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องในวงการศึกษา และการบริหารองค์กรยุคใหม่ เนื่องจากเป็นกระบวนการที่เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับได้เข้ามามีบทบาทในการตัดสินใจร่วมกับผู้บริหาร ทั้งในด้านการวางแผน การดำเนินงาน และการประเมินผล ซึ่งช่วยให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของงานและสร้างแรงจูงใจเชิงบวกในหมู่ผู้ปฏิบัติงาน งานของ สุขเมธ งามนกน (2564) ชี้ให้เห็นว่าการเปิดพื้นที่ให้บุคลากรมีส่วนร่วมในกระบวนการบริหาร ส่งผลให้เกิดความผูกพันต่องานมากขึ้น เกิดความร่วมมือ และช่วยยกระดับคุณภาพงานอย่างเป็นรูปธรรม โดยเฉพาะอย่างยิ่งในองค์กรการศึกษาที่ต้องการการทำงานร่วมกัน

ระหว่างหลายฝ่าย ในทำนองเดียวกัน ขนิษฐา ม่วงศรีจันทร์ (2564) กล่าวว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมคือการกระจายอำนาจและ ความรับผิดชอบของผู้บริหารไปยังผู้ใต้บังคับบัญชาหรือกลุ่มผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อให้กลุ่มมีส่วนร่วมใน การตัดสินใจ พร้อมทั้งร่วมดำเนินการกิจกรรมต่าง ๆ ให้งานบรรลุเป้าหมายอย่างเต็มที่ และเกิดความ

พึงพอใจตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

## 2. แนวคิด 7S McKinsey

แนวคิด 7S ของ McKinsey เป็นกรอบวิเคราะห์องค์กรที่เน้นความสัมพันธ์และความสมดุลระหว่างองค์ประกอบ 7 ด้าน ได้แก่ กลยุทธ์ (Strategy) โครงสร้างองค์กร (Structure) ระบบงาน (Systems) ค่านิยมร่วม (Shared Values) รูปแบบการบริหาร (Style) บุคลากร (Staff) และทักษะ (Skills) ซึ่งแต่ละองค์ประกอบล้วนมีอิทธิพลและเชื่อมโยงต่อการบริหารจัดการและผลลัพธ์เชิงประสิทธิผลขององค์กร การบูรณาการ 7S จะช่วยให้องค์กรสามารถขับเคลื่อนสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดความยั่งยืน เช่น เกียรติยศ (2565) เห็นว่าองค์ประกอบของ McKinsey 7 เป็นแนวทางที่ผู้วิจัยส่วนใหญ่นิยม มีความสัมพันธ์กันอย่างเหมาะสมตามสภาพขององค์กร และสามารถนำมาวิเคราะห์การพัฒนาองค์กร และสามารถนำมา วิเคราะห์การพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ขณะที่ กรรณิการ์ สิทธิชัย และสันติธร ภูริภักดี (2561) ศึกษาการจัดองค์กรแบบมีส่วนร่วมและการพัฒนานวัตกรรมโดยอาศัย 7S เป็นกรอบการดำเนินงานที่สร้างความสมดุลและยั่งยืน

## 3. การสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion)

การสนทนากลุ่ม (Focus Group) คือกระบวนการวิจัยเชิงคุณภาพที่นำกลุ่มบุคคลจำนวน 6–12 คน มาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นหรือมุมมองต่อประเด็นที่กำหนด ภายใต้การนำของผู้อำนวยความสะดวกหรือผู้ดำเนินรายการเพื่อกระตุ้นให้เกิดการพูดคุยอย่างลึกซึ้งและมีปฏิสัมพันธ์ จุดเด่นของการสนทนากลุ่มคือการได้ข้อมูลเชิงลึก ความคิด แรงจูงใจ และประสบการณ์โดยตรงของผู้เข้าร่วม อันเกิดจากการแลกเปลี่ยนในบรรยากาศกลุ่มทั้งในรูปแบบออฟไลน์และออนไลน์ ซึ่งเหมาะกับการศึกษาประเด็นเฉพาะหรือเรื่องที่ต้องการความเห็นและประสบการณ์จากกลุ่มเป้าหมายโดยตรง นอกจากนี้ การสนทนากลุ่มเป็นทางเลือกที่สำคัญอย่างหนึ่งของนักวิจัยในการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ (จำเนียร จวงตระกูล และคณะ, 2564) และวิธีการสนทนากลุ่มใช้ในการสร้างการมีส่วนร่วมของกลุ่มตัวอย่าง เช่น การกำหนดแนวทางการบริหารจัดการขยะ การวิเคราะห์ประสบการณ์ผู้รับบริการด้านสุขภาพ หรือการพัฒนาตัวบ่งชี้ในงานบริหารสถานศึกษา (ดิฐ เลชะกุล, 2560)

จากแนวคิดดังกล่าว ได้แก่ การบริหารแบบมีส่วนร่วม แนวคิด 7S ของ McKinsey และการสนทนากลุ่ม (Focus Group) มีความเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ โดยการบริหารแบบมีส่วนร่วมสะท้อนมิติด้าน Style, Shared Values และ Staff ของแนวคิด 7S ซึ่งเน้นการเปิดโอกาสให้บุคลากรมีบทบาทในการตัดสินใจ การทำงานร่วมกัน และการรับผิดชอบต่อเป้าหมายองค์กร ขณะที่แนวคิด 7S ของ McKinsey ทำหน้าที่เป็นกรอบการวิเคราะห์เชิงองค์รวมที่เชื่อมโยงทั้งโครงสร้าง กระบวนการ ระบบ และปัจจัยด้านมนุษย์เข้าด้วยกันอย่างสมดุล ส่วนการสนทนากลุ่มเป็นเครื่องมือวิจัยเชิงคุณภาพที่เอื้อต่อการสะท้อนมุมมอง ประสบการณ์ และปัญหาจริงของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ซึ่งสอดคล้องกับหลักการมีส่วนร่วม และช่วยให้สามารถ

วิเคราะห์สภาพการดำเนินงานตามองค์ประกอบ 7S ได้อย่างลึกซึ้งและรอบด้าน ดังนั้น การบูรณาการทั้งสามแนวคิดจึงนำไปสู่กรอบการวิเคราะห์ของงานวิจัยนี้ที่มุ่งทำความเข้าใจปัญหาเชิงระบบและพัฒนาแนวทางการบริหารแผนงานและงบประมาณของศูนย์การศึกษาพิเศษอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

## วิธีดำเนินการศึกษา

### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานแผนงานและงบประมาณของศูนย์การศึกษาพิเศษประจำจังหวัดแพร่ จำนวน 31 คน ประกอบด้วย รองผู้อำนวยการ จำนวน 2 คน ข้าราชการครูและบุคลากรกลุ่มบริหารงานวิชาการ จำนวน 10 คน กลุ่มบริหารงานแผนงานและงบประมาณ จำนวน 7 คน บุคลากรกลุ่มบริหารงานบุคคล จำนวน 5 คน และบุคลากรกลุ่มบริหารทั่วไป จำนวน 7 คน

### 2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

2.1 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการปรับปรุงพัฒนางานแผนงานและงบประมาณด้วยหลักการ 7S ของ McKinsey ประกอบไปด้วย 7 ประการ จะแบ่งเป็น 2 ส่วนหลัก คือส่วนที่เป็น Hard Elements และ Soft Elements โดยมีรายละเอียด ดังนี้ Hard Elements S: Strategy (กลยุทธ์) S: Structure (โครงสร้างองค์กร) S: System (ระบบการปฏิบัติงาน) Soft Elements S: Shared value (ค่านิยมร่วม) S: Style (รูปแบบการบริหารจัดการ) S: Staff (บุคลากร) S: Skill (ทักษะ ความรู้ ความสามารถ) ด้วยหลักการ 7S ของ McKinsey ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ดังนี้ ขั้นตอนที่ 1 วิเคราะห์ปัจจัยแต่ละ S ขั้นตอนที่ 2 ระบุส่วนที่ต้องปรับปรุง ขั้นตอนที่ 3 วางแผนและดำเนินการ ขั้นตอนที่ 4 ปรับปรุงและพัฒนาตามแผนงาน ขั้นตอนที่ 5 การติดตามผลและประเมิน

2.2 การสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) เป็นการสนทนากลุ่มที่เปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมพูดคุยและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในประเด็นที่สนใจ โดยมีปฏิสัมพันธ์และโต้ตอบกันเพื่อหาข้อสรุปหรือแนวทางในประเด็นที่ตั้งไว้

### 3. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

การสร้างเครื่องมือมีขั้นตอนดังนี้ 1) ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับ Model 7s McKinsey Framework 2) ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานแผนงานและงบประมาณ 3) กำหนดกรอบแนวคิดในการสร้างเครื่องมือ 4) สร้างแนวคำถามสำหรับการสนทนากลุ่ม ได้แก่ คำถามเปิด (Opening Questions) คำถามสำรวจ (Exploration Questions) และคำถามสรุป (Closing Questions) 5) สร้างแนวคำถามฉบับร่างแล้วนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษา ตรวจสอบแล้วนำมาแก้ไขตามคำแนะนำ 6) นำแบบคำถามการสนทนากลุ่มเสนอผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ จำนวน 3 ท่าน คำนวณค่า IOC (Index of Item-Objective Congruence) ได้เท่ากับ 1 7) นำแบบคำถามการสนทนากลุ่มที่เสนอผู้เชี่ยวชาญเรียบร้อยแล้ว ยื่นต่อคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์มนุษย์ (Human Research Ethics Committee) มหาวิทยาลัยเนชั่น และได้รับความเห็นชอบ เอกสารรับรองเลขที่ AF11-02 - 023/2568

#### 4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

4.1 ติดต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเนชั่น เพื่อขอหนังสือขอความอนุเคราะห์ไปยังศูนย์การศึกษาพิเศษประจำจังหวัดแพร่ ที่ผู้ศึกษาใช้เป็นกลุ่มประชากรในการเก็บรวบรวมข้อมูล

4.2 ดำเนินการการสอบถามข้อมูลด้วยการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) เพื่อสำรวจความคิดเห็น ทศนคติ และประสบการณ์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อการบริหารงานตามกรอบ McKinsey 7S เพื่อระบุปัจจัยที่เป็นอุปสรรคและโอกาสในการพัฒนางานแผนงานและงบประมาณเพื่อได้ข้อเสนอแนะเชิงลึกสำหรับการปรับปรุงและพัฒนางานแผนงานและงบประมาณ ประกอบด้วยฝ่ายบริหาร 2 คน ข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษากลุ่มบริหารงานวิชาการ กลุ่มบริหารงานบุคคล กลุ่มบริหารงานทั่วไป และกลุ่มบริหารงานแผนงานและงบประมาณ จำนวน 29 คน (ไม่รวมผู้ศึกษา) ระยะเวลาการสนทนา กลุ่มละ 60 - 90 นาที จัดในสถานที่ที่เอื้อต่อการสนทนาและสะดวกสำหรับผู้เข้าร่วมบันทึกข้อมูลด้วย บันทึกเสียงด้วยอุปกรณ์บันทึกเสียงดิจิทัล (ขออนุญาตผู้เข้าร่วมก่อน) จัดบันทึกประเด็นสำคัญและพฤติกรรมที่สังเกตได้ และถ่ายภาพบรรยากาศการสนทนา (โดยไม่เปิดเผยตัวตนผู้เข้าร่วม)

#### 5. การตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูล

โดยนำผลการวิเคราะห์เบื้องต้นไปให้ผู้ให้ข้อมูลตรวจสอบความถูกต้อง และขอความคิดเห็นเพิ่มเติมจากผู้เข้าร่วมการศึกษาเกี่ยวกับการตีความข้อมูล

#### 6. การสรุปผลข้อมูล

ข้อมูลเชิงคุณภาพ วิเคราะห์เนื้อหา โดยสรุปประเด็นสำคัญเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรค และแนวทางการพัฒนา

### ผลการศึกษา

จากการศึกษานักวิจัยจึงนำเสนอผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ ดังต่อไปนี้

**ผลการศึกษาข้อที่ 1** พบว่า สภาพปัญหาการดำเนินงานแผนงานและงบประมาณของศูนย์การศึกษาพิเศษประจำจังหวัดแพร่ มีความเชื่อมโยงกับองค์ประกอบหลักทั้ง 7 ประการของกรอบแนวคิด 7S ของ McKinsey อย่างชัดเจน โดยในมิติของ Hard Elements ได้แก่ Strategy Structure และ Systems ศูนย์ฯ ยังขาดกลยุทธ์ด้านแผนงานและงบประมาณที่มีความชัดเจนและเป็นทิศทางร่วม ส่งผลให้แผนงานของแต่ละกลุ่มบริหารไม่สอดคล้องกันและไม่เชื่อมโยงกับภารกิจหลักขององค์กร ด้านโครงสร้างการบริหารงานยังมีความซ้ำซ้อนของบทบาทหน้าที่ ขาดความชัดเจนในสายการบังคับบัญชา ทำให้กระบวนการทำงานและการประสานงานระหว่างกลุ่มงานไม่ต่อเนื่อง ส่วนด้านระบบงานพบว่าระบบข้อมูลและสารสนเทศยังไม่ทันสมัย การจัดเก็บข้อมูลไม่เป็นระบบ ขั้นตอนการจัดทำและอนุมัติโครงการยังขาดมาตรฐานเดียวกัน และระบบติดตามประเมินผลยังไม่เป็นรูปธรรม ส่งผลให้การใช้จ่ายงบประมาณและการรายงานผลไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร ในส่วนของ Soft Elements ได้แก่ Shared Values Style Staff และ Skills พบว่าค่านิยมร่วมด้านการทำงานแบบโปร่งใส มีส่วนร่วม และยึดผู้รับบริการเป็นศูนย์กลางยังไม่ปรากฏชัดเจนในหมู่บุคลากร ทำให้เกิดการดำเนินงานแบบแยกส่วนมากกว่าการทำงานเป็นทีม รูปแบบการบริหาร (Style) ยังเน้นการสั่งการ

จากผู้บริหารมากกว่าการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับ ขณะที่การจัดการบุคลากร (Staff) พบว่าบุคลากรบางส่วนไม่เพียงพอหรือไม่เหมาะสมกับภารกิจด้านแผนงานและงบประมาณ และยังไม่มีการกระจายงานอย่างเหมาะสม ด้านทักษะ (Skills) ของบุคลากรยังเป็นข้อจำกัดสำคัญ โดยเฉพาะทักษะการวิเคราะห์ข้อมูล การเขียนโครงการ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ส่งผลให้การจัดทำแผนงานและงบประมาณไม่ได้มาตรฐานและไม่ตอบสนองต่อบริบทของหน่วยงาน

**ผลการวิจัยข้อที่ 2** พบว่า แนวทางการพัฒนาการดำเนินงานแผนงานและงบประมาณของศูนย์การศึกษาพิเศษประจำจังหวัดแพร่จำเป็นต้องมุ่งเน้นการยกระดับทั้ง 7 องค์ประกอบตามกรอบแนวคิด McKinsey 7S ให้มีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ โดยในด้านกลยุทธ์ (Strategy) ควรกำหนดวิสัยทัศน์และทิศทางการบริหารงบประมาณที่ชัดเจน โปร่งใส และมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านโครงสร้าง (Structure) ควรปรับบทบาทหน้าที่และกระบวนการทำงานระหว่างกลุ่มงานให้ชัดเจนขึ้น พร้อมจัดตั้งคณะทำงานด้านแผนและงบประมาณที่มีตัวแทนจากทุกกลุ่มงาน ด้านระบบงาน (Systems) ควรพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศออนไลน์เพื่อใช้จัดทำแผน ติดตามประเมินผล และจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นปัจจุบัน สำหรับด้านค่านิยมร่วม (Shared Values) ควรส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นความโปร่งใส ความรับผิดชอบ และการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ด้านสไตล์การบริหาร (Style) ควรปรับเป็นการบริหารแบบมีส่วนร่วม เปิดพื้นที่ให้บุคลากรทุกระดับมีบทบาทในการตัดสินใจ ด้านบุคลากร (Staff) ควรวางแผนพัฒนาศักยภาพบุคลากรอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะด้านการจัดทำแผนและงบประมาณ และด้านทักษะ (Skills) ควรเพิ่มทักษะการวิเคราะห์ข้อมูล การจัดทำโครงการ และการติดตามผลอย่างเป็นระบบ

ผู้ศึกษาได้ดำเนินการศึกษาค้นคว้าตามกรอบการดำเนินงาน ประกอบด้วย ด้านปัจจัยนำเข้า (Input) ด้านกระบวนการ (Process) ด้านผลลัพธ์ (Output) โดยใช้เครื่องมือ 7S ของ McKinsey เพื่อศึกษาสภาพปัญหาและแนวทางการพัฒนาการดำเนินงานแผนงานและงบประมาณของศูนย์การศึกษาพิเศษประจำจังหวัดแพร่ ผลการศึกษาโดยสรุปมีดังนี้

**1. ด้านปัจจัยนำเข้า (Input)** ได้แก่ ผู้บริหารและบุคลากรกลุ่มบริหารงานต่าง ๆ ได้แก่ กลุ่มบริหารงานวิชาการ กลุ่มบริหารงานบุคคล กลุ่มบริหารงานทั่วไป และกลุ่มบริหารงานแผนงานและงบประมาณ

**2. ด้านกระบวนการ (Process)** การเก็บรวบรวมข้อมูลดำเนินการโดยใช้การสนทนากลุ่ม (Focus Group) ร่วมกับผู้บริหารและบุคลากรของแต่ละกลุ่มบริหาร ดำเนินการโดยใช้เครื่องมือ 7S ของ McKinsey ซึ่งประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ โดยแยกเป็นองค์ประกอบด้าน Hard Elements ได้แก่ กลยุทธ์ (Strategy), โครงสร้าง (Structure) และระบบ (Systems) และองค์ประกอบด้าน Soft Elements ได้แก่ ค่านิยมร่วม (Shared Values), รูปแบบการบริหาร (Style), บุคลากร (Staff) และทักษะ (Skills) เพื่อศึกษาสภาพปัญหาและแนวทางการพัฒนาการดำเนินงานแผนงานและงบประมาณของศูนย์การศึกษาพิเศษประจำจังหวัดแพร่ พบว่า

**2.1 ส่วนของ Hard Elements** ผลการศึกษาพบว่า ในองค์ประกอบด้าน กลยุทธ์ (Strategy) ศูนย์การศึกษาพิเศษฯ มีวิสัยทัศน์และพันธกิจที่ชัดเจน แต่ขาดกลยุทธ์การดำเนินงานแผนงานและงบประมาณ

ที่มุ่งเน้นประสิทธิภาพและความโปร่งใส การพัฒนาจึงมุ่งให้มีการกำหนดกลยุทธ์ร่วมภายใต้แนวคิด “แผนดี มีระบบ ใช้งบประมาณอย่างคุ้มค่า ติดตามได้ตลอดเวลาและโปร่งใส” เพื่อให้การดำเนินงานของทุกกลุ่มสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน ในด้าน โครงสร้าง (Structure) เดิมมีความชัดเจนในระดับสายบังคับบัญชา แต่ยังขาดความเชื่อมโยงระหว่างกลุ่มงาน จึงได้ปรับโครงสร้างโดยจัดตั้ง “คณะทำงานแผนงานและงบประมาณ” ที่มีตัวแทนจากทุกกลุ่มบริหาร เพื่อส่งเสริมการมีส่วนร่วมและการประสานงานอย่างเป็นเอกภาพ ส่วนของ ระบบ (Systems) พบว่าการบริหารแผนงานและงบประมาณยังอาศัยระบบเอกสารแบบเดิมที่ไม่สามารถติดตามได้แบบเรียลไทม์ การพัฒนาได้จัดทำระบบข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการบริหารแผนงานและงบประมาณผ่าน Google Sheet และ Google Site ซึ่งช่วยให้การจัดเก็บ การติดตาม และการรายงานผลเป็นระบบมากขึ้น โปร่งใส ตรวจสอบได้ และลดความซ้ำซ้อนของงานเอกสาร

**2.2 ส่วนของ Soft Elements** ในองค์ประกอบ ค่านิยมร่วม (Shared Values) พบว่า ก่อนการพัฒนา บุคลากรยังขาดค่านิยมร่วมด้านการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและความโปร่งใส จึงได้กำหนดค่านิยมใหม่ “วางแผนอย่างมีส่วนร่วม ใช้งบประมาณอย่างโปร่งใส” เพื่อปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการร่วมคิด ร่วมทำ และความรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ร่วมกัน องค์กรประกอบด้านรูปแบบการบริหาร (Style) มีการเปลี่ยนแปลงจากระบบไปสู่การบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participative Management) โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับมีส่วนในการวางแผน ติดตาม และประเมินผลโครงการ ส่งผลให้เกิดความร่วมมือและแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้น ในด้านบุคลากร (Staff) พบว่าบุคลากรมีความตั้งใจแต่ยังขาดความรู้และทักษะด้านการจัดทำแผนและบริหารงบประมาณ การพัฒนาได้จัดทำคู่มือการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา และแผนปฏิบัติการประจำปี รวมถึงจัดอบรมและให้คำปรึกษาเชิงปฏิบัติ ส่งผลให้บุคลากรมีความเข้าใจและสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องและเป็นระบบ สุดท้ายในองค์ประกอบ ทักษะ (Skills) บุคลากรได้พัฒนาทักษะสำคัญ เช่น การวิเคราะห์ SWOT การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การเขียนโครงการ และการติดตามประเมินผล โดยมีการจัดทำคู่มือประกอบการปฏิบัติงาน ทำให้บุคลากรมีสมรรถนะที่สอดคล้องกับภารกิจของศูนย์ สามารถบริหารงานโครงการได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

**ตารางที่ 1** การจำแนกปัญหาตามองค์ประกอบ 7S ของ McKinsey

| ด้านที่เกี่ยวข้อง (7S) | ประเภทของปัญหา | ประเด็นปัญหา  |
|------------------------|----------------|---|
| Strategy               | Hard Elements  | ขาดกลยุทธ์ในการดำเนินงานแผนงานและงบประมาณ   |
| Structure              | Hard Elements  | ระบบการวางแผนยังขาดความเป็นระบบและการมีส่วนร่วม   |
| System                 | Hard Elements  | ระบบข้อมูลและสารสนเทศและเครื่องมือในการบริหารจัดการยังไม่ทันสมัย เอกสารและขั้นตอนการขออนุมัติโครงการไม่ครบถ้วน การติดตามและประเมินผลไม่เป็นระบบ |
| Shared Values          | Soft Elements  | ระบบการสื่อสารและการถ่ายทอดข้อมูลภายในหน่วยงานยังไม่ทั่วถึงและไม่ชัดเจน   |

**ตารางที่ 1** การจำแนกปัญหาตามองค์ประกอบ 7S ของ McKinsey (ต่อ)

| ด้านที่เกี่ยวข้อง (7S) | ประเภทของปัญหา | ประเด็นปัญหา  |
|------------------------|----------------|---|
| Style                  | Soft Elements  | รูปแบบการจัดการแบบมีส่วนร่วมในการดำเนินงานแผนงานและงบประมาณเพื่อให้เกิดความโปร่งใสในการจัดสรรงบประมาณและดำเนินงานยังไม่เป็นระบบ   |
| Staff                  | Soft Elements  | การวิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ที่ส่งผลต่อสถานศึกษาได้ไม่ละเอียดพอ หรือไม่ได้นำผลวิเคราะห์ไปใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่ และบุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจการกำหนดเป้าหมายของกิจกรรมที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ของสถานศึกษาและต้นสังกัดในการจัดทำแผนและบริหารงบประมาณ |
| Skills                 | Soft Elements  | บุคลากรยังขาดทักษะในการวิเคราะห์วางแผน และติดตามผลอย่างเป็นระบบ   |

**ตารางที่ 2** สรุปประเด็นปัญหาและแนวทางการพัฒนา

| ประเด็นปัญหา  | แนวทางการพัฒนา   |
|---|--|
| ขาดกลยุทธ์ในการดำเนินงานแผนงานและงบประมาณ                                       | นำเสนอแนวทางกลยุทธ์ร่วมกันทุกกลุ่มบริหาร ใช้งบประมาณอย่างคุ้มค่า โปร่งใส ตรวจสอบได้  |
| ระบบการวางแผนยังไม่เป็นระบบ และขาดการมีส่วนร่วม                                 | ปรับปรุงโครงสร้างบริหารงานแผนและงบประมาณ จัดตั้งคณะทำงานแผนงานฯ ที่มีตัวแทนจากทุกกลุ่ม ส่งเสริมการมีส่วนร่วม   |
| ระบบข้อมูลและสารสนเทศและเครื่องมือบริหารจัดการไม่ทันสมัย การติดตามผลไม่เป็นระบบ | พัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศงานแผนงาน/งบประมาณด้วย Google Sheets, จัดทำคู่มือ/Google Sites เอกสารมาตรฐาน, แบบฟอร์ม/การติดตามมาตรฐาน                                  |
| การสื่อสารภายในไม่ทั่วถึงและไม่ชัดเจน   | เพิ่มช่องทางสื่อสาร รายงานความก้าวหน้าประจำเดือน สร้างค่านิยมร่วม "วางแผนมีส่วนร่วม ใช้งบโปร่งใส"  |
| รูปแบบการจัดการแบบมีส่วนร่วมยังไม่เป็นระบบ                                      | ประชุม/ติดตามงานไตรมาส รับฟังข้อเสนอแนะ ส่งเสริมบริหารงานแบบมีส่วนร่วม ทำคำสั่งติดตามผลรายไตรมาส   |
| ขาดความรู้ความเข้าใจการกำหนดเป้าหมายที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ของสถานศึกษา           | จัดทำคู่มือการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาและแผนปฏิบัติการประจำปี ให้คำแนะนำในการเขียนโครงการ/บริหารงบประมาณ  |
| บุคลากรขาดทักษะการวิเคราะห์วางแผน และติดตามผลอย่างเป็นระบบ                      | จัดทำคู่มือการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาและแผนปฏิบัติการ (SWOT/เขียนโครงการ/ติดตาม/ประเมินผล) คู่มือปฏิบัติงานแต่ละงานให้มีแนวทางเป็นระบบ การติดตามผลการดำเนินงาน |

โดยสรุป จากการศึกษาและการดำเนินการพัฒนาในครั้งนี้ส่งผลให้ศูนย์การศึกษาพิเศษประจำจังหวัดแพร่ มีระบบการบริหารแผนงานและงบประมาณที่มีความเป็นระบบ โปร่งใส มีการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับ และมีบุคลากรที่มีทักษะและค่านิยมร่วมในการทำงานเชิงกลยุทธ์ ส่งผลให้การบริหารจัดการโดยรวมของศูนย์มีประสิทธิภาพและมีการพัฒนาองค์กรต่อไป

**3. ด้านผลลัพธ์ (Output)** ด้าน กลยุทธ์ (Strategy) ศูนย์ฯ ได้กำหนดแนวทางการดำเนินงานร่วมภายใต้กลยุทธ์ “แผนดี มีระบบ ใช้งบประมาณอย่างคุ้มค่า ติดตามได้ตลอดเวลาและโปร่งใส” เพื่อเป็นกรอบในการดำเนินงานทุกโครงการอย่างมีทิศทางและตรวจสอบได้จริง ด้าน โครงสร้างองค์กร (Structure) มีการจัดตั้งคณะทำงานแผนงานและงบประมาณจากทุกกลุ่มบริหาร ส่งผลให้เกิดการทำงานเป็นทีมและขับเคลื่อนงานอย่างเป็นเอกภาพ ในด้าน ระบบงาน (Systems) ได้มีการพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศเพื่อการบริหารผ่าน Google Sheet และ Google Site เพื่อใช้ในการจัดเก็บข้อมูล การติดตามผล และการเผยแพร่เอกสารต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ โปร่งใส และลดความซ้ำซ้อน ด้าน ค่านิยมร่วม (Shared Values) มีการพัฒนาช่องทางการสื่อสารภายในให้ทั่วถึงและมีประสิทธิภาพมากขึ้น ส่งผลให้บุคลากรเข้าใจและเกิดค่านิยมร่วมในการทำงานแบบมีส่วนร่วม ด้าน รูปแบบการบริหาร (Style) มีการเปลี่ยนแปลงไปสู่การบริหารแบบมีส่วนร่วม โดยมีการติดตามผลการดำเนินงานรายไตรมาสและเปิดโอกาสให้บุคลากรเสนอความคิดเห็นทำให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่โปร่งใสและตรวจสอบได้ ด้าน บุคลากร (Staff) ได้รับการพัฒนาให้มีความรู้ความเข้าใจในการกำหนดเป้าหมายและจัดทำแผนงานให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ของหน่วยงานผ่านคู่มือการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาและแผนปฏิบัติการประจำปี และแนวทางการปฏิบัติที่ชัดเจนสุดท้าย ด้าน ทักษะ (Skills) บุคลากรมีการพัฒนาทักษะการวิเคราะห์ วางแผน และติดตามผลอย่างเป็นระบบผ่านการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานและคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการติดตามตรวจสอบ การดำเนินงาน ส่งผลให้การดำเนินงานของศูนย์ฯ มีความเป็นระบบและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

### ตารางที่ 3 สรุปประเด็นปัญหาและผลลัพธ์ (Output)

| ประเด็นปัญหา   | ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น (Output)   |
|--|---|
| 1. ขาดกลยุทธ์ในการดำเนินงาน แผนงานและงบประมาณ                                      | กลยุทธ์งานแผนงานและงบประมาณ “แผนดี มีระบบ ใช้งบประมาณอย่างคุ้มค่า ติดตามได้ตลอดเวลาและโปร่งใส”                                      |
| 2. ระบบการวางแผนยังไม่เป็นระบบ และขาดการมีส่วนร่วม                                 | โครงสร้างการบริหารงานแผนงานและสารสนเทศชัดเจน และมีโครงสร้างดำเนินงานโครงการเป็นลำดับ  |
| 3. ระบบข้อมูลและสารสนเทศและเครื่องมือบริหารจัดการไม่ทันสมัย การติดตามผลไม่เป็นระบบ | - ข้อมูลแผนงานของทุกกลุ่มงานบันทึกและแชร์ร่วมกันผ่าน Google Sheet<br>- เอกสาร แผน/คู่มือ/กฎหมาย เข้าถึงผ่าน Google Site ได้ตลอดเวลา |
| 4. การสื่อสารภายในไม่ทั่วถึงและไม่ชัดเจน   | ช่องทางสื่อสารภายในผ่าน Line Group และรายงานความก้าวหน้าในที่ประชุมประจำเดือน   |

**ตารางที่ 3** สรุปประเด็นปัญหาและผลลัพธ์ (Output) (ต่อ)

| ประเด็นปัญหา   | ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น (Output)  |
|--|--|
| 5. รูปแบบการจัดการแบบมีส่วนร่วมยังไม่เป็นระบบ                            | คำสั่งติดตามผลรายไตรมาสและแบบฟอร์มรายงานผลโครงการรายไตรมาส เพื่อให้การดำเนินงานเป็นปัจจุบัน  |
| 6. ขาดความรู้ความเข้าใจการกำหนดเป้าหมายที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ของสถานศึกษา | - คู่มือการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพ และแผนปฏิบัติการประจำปีของศูนย์การศึกษาพิเศษประจำจังหวัดแพร่<br>- จัดประชุมเชิงปฏิบัติการการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี                 |
| 7. บุคลากรขาดทักษะการวิเคราะห์วางแผน และติดตามผลอย่างเป็นระบบ            | - คู่มือการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพและแผนปฏิบัติการประจำปี<br>- คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการติดตามตรวจสอบโครงการ<br>- คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานประจำปี |

โดยสรุป จากการศึกษาการพัฒนางานแผนงานและงบประมาณของศูนย์การศึกษาพิเศษประจำจังหวัดแพร่ในครั้งนี้ ส่งผลให้ศูนย์การศึกษาพิเศษประจำจังหวัดแพร่ มีระบบบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น ทั้งในด้านกลยุทธ์ โครงสร้าง ระบบงาน การสื่อสาร ค่านิยมร่วม รูปแบบการบริหาร รวมถึงศักยภาพของบุคลากร โดยเฉพาะอย่างยิ่งเกิดวัฒนธรรมการทำงานแบบมีส่วนร่วม โปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้ ส่งผลให้ศูนย์การศึกษาพิเศษประจำจังหวัดแพร่ สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร และขับเคลื่อนไปสู่ความยั่งยืนในอนาคต

**อภิปรายผล**

จากผลการศึกษานักวิจัยจึงนำผลการวิจัยมาอภิปราย ดังต่อไปนี้

**จากผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1** สภาพการดำเนินงานด้านแผนงานและงบประมาณของศูนย์การศึกษาพิเศษประจำจังหวัดแพร่ยังประสบกับปัญหาหลายด้าน ได้แก่ กลยุทธ์ที่ไม่ชัดเจนและไม่เชื่อมโยงกับการดำเนินงานจริง โครงสร้างองค์กรที่ขาดความยืดหยุ่น ระบบงานและข้อมูลล่าช้า ค่านิยมเรื่องความโปร่งใสและการมีส่วนร่วมยังไม่ฝังลึก รูปแบบการบริหารเน้นการสั่งการจากบนลงล่าง บุคลากรขาดความเข้าใจในกระบวนการจัดทำแผนและงบประมาณ และยังขาดทักษะที่สำคัญ ข้อค้นพบเหล่านี้สอดคล้องกับกรอบแนวคิด 7S ของ McKinsey ที่ชี้ให้เห็นว่าความสำเร็จของการจัดการเกิดจากการเชื่อมโยงบูรณาการทั้งกลยุทธ์ โครงสร้าง ระบบงาน ค่านิยมร่วม รูปแบบการบริหาร บุคลากร และทักษะ หากองค์กรประกอบใดมีจุดอ่อน จะส่งผลต่อประสิทธิภาพภาพรวมขององค์กร นักวิจัยเห็นว่าโครงสร้างและระบบงานต้องได้รับการปรับเพื่อเชื่อมโยงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ และการสร้างบรรยากาศของค่านิยมและทักษะที่จำเป็นควรดำเนินการอย่างต่อเนื่อง

**จากผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2** แนวทางการพัฒนาที่เสนอเน้นการบูรณาการทั้ง 7 องค์ประกอบตามแนวคิดของ McKinsey โดยมีจุดเด่นคือการกำหนดกลยุทธ์ที่ชัดเจน ตรวจสอบได้ และเน้นความคุ้มค่าและความโปร่งใสในแต่ละขั้นตอน เสนอให้ปรับโครงสร้างงานแบบบูรณาการข้ามฝ่าย นำระบบ

ข้อมูลและสารสนเทศและเทคโนโลยีดิจิทัลมาช่วยเพิ่มความรวดเร็วในการจัดทำแผนและติดตามงาน ตลอดจนสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นความโปร่งใสและความร่วมมือ ข้อเสนอแนะการพัฒนาบุคลากรด้วยการอบรมภาคปฏิบัติ การเสริมสร้างทักษะด้านการวิเคราะห์ วางแผน และประเมินผล จะช่วยเสริมสร้างศักยภาพ ทำให้การบริหารแผนและงบประมาณมีความเป็นระบบและตอบโจทย์เป้าหมายองค์กรมากยิ่งขึ้น

การศึกษาการพัฒนาแผนงานและงบประมาณของศูนย์การศึกษาพิเศษประจำจังหวัดแพร่ โดยใช้กรอบแนวคิด 7S ของ McKinsey พบว่า องค์ประกอบทั้ง 7 ได้แก่ Strategy, Structure, Systems, Shared Values, Style, Staff และ Skills มีความเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ และส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพของการบริหารงานองค์กรทางการศึกษา

ในด้านกลยุทธ์ (Strategy) พบว่า การกำหนดทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจนช่วยให้การดำเนินงานเป็นระบบมากขึ้น แต่ยังคงจำเป็นต้องพัฒนากลไกการติดตามประเมินผลเพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Masnawati และ Darmawan (2022) ที่ชี้ว่าองค์กรที่มีระบบและกลยุทธ์ชัดเจนจะสามารถบริหารทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนในด้านระบบการทำงาน (Systems) การพัฒนาเครื่องมือดิจิทัล เช่น Google Sheet และ Google Site ช่วยเพิ่มความโปร่งใสและความรวดเร็วในการดำเนินงาน สอดคล้องกับข้อเสนอของ IIEP-UNESCO (2024) ที่เน้นการใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารการศึกษา

จากการพัฒนาเครื่องมือดิจิทัล เช่น Google Sheet และ Google Site ส่งผลให้แผนงานของศูนย์การศึกษาพิเศษประจำจังหวัดแพร่ มีความเป็นระบบ โปร่งใส และตรวจสอบได้ง่ายยิ่งขึ้น การจัดเก็บข้อมูลแบบออนไลน์ช่วยให้บุคลากรทุกกลุ่มสามารถเข้าถึงข้อมูลได้แบบเรียลไทม์ ลดความซ้ำซ้อนของเอกสาร และทำให้กระบวนการอนุมัติและติดตามโครงการดำเนินไปอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากขึ้น นอกจากนี้ การใช้เทคโนโลยีดังกล่าวยังส่งเสริมการทำงานร่วมกันระหว่างกลุ่มบริหาร เพราะทุกฝ่ายสามารถติดตามความก้าวหน้าของแผนงานและงบประมาณได้ในระบบเดียวกัน ซึ่งช่วยลดข้อผิดพลาดจากการสื่อสารและเพิ่มความเข้าใจร่วมในเป้าหมายขององค์กร ส่งผลให้แผนงานของศูนย์ฯ มีลักษณะ “แผนดี มีระบบ ใช้งบประมาณอย่างคุ้มค่า ติดตามได้ทุกเวลา และโปร่งใส” อย่างแท้จริง

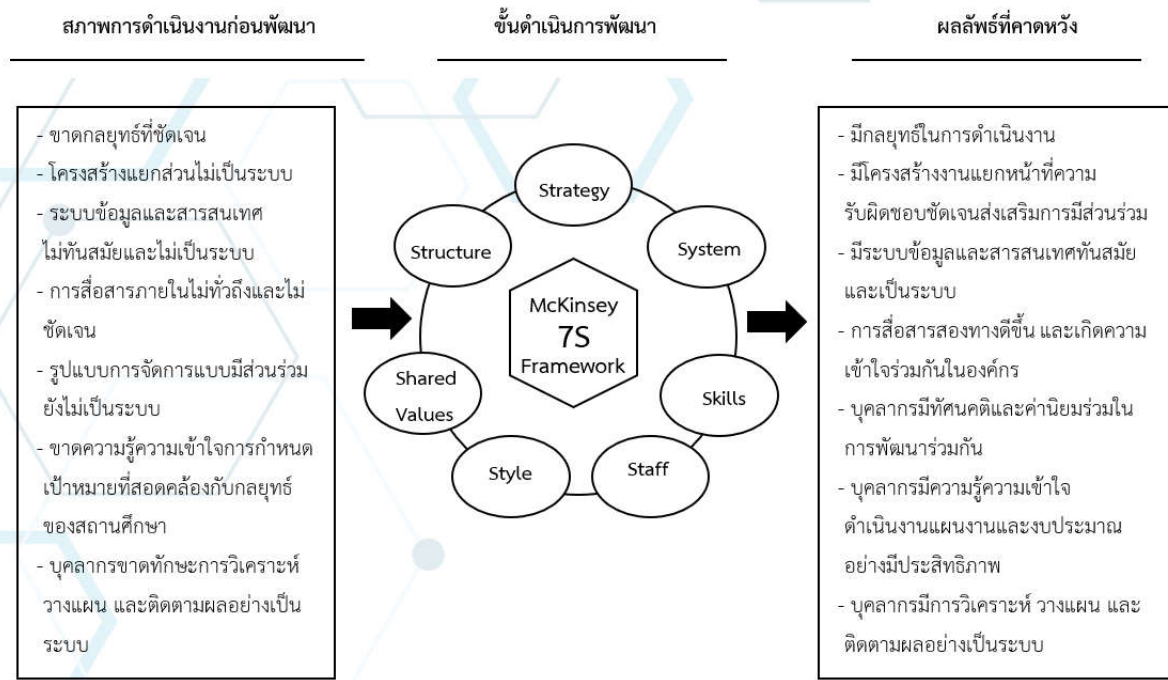
องค์ประกอบด้านบุคลากร (Staff) และ ทักษะ (Skills) เป็นปัจจัยสำคัญที่ต้องได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากบุคลากรบางส่วนยังขาดทักษะในการวางแผนและการจัดทำโครงการ ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Binbin Jiang และคณะ (2025) ที่ระบุว่าทักษะของผู้บริหารในการจัดทำงบประมาณส่งผลกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติหน้าที่ด้านการบริหารการเงินในสถานศึกษา นอกจากนี้ องค์ประกอบด้าน ค่านิยมร่วม (Shared Values) และ รูปแบบการบริหาร (Style) พบว่าการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการมีส่วนร่วมและการสื่อสารสองทาง ช่วยเสริมสร้างความเข้าใจและแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับผลวิจัยของ พรชัย เจตมานัน (2562) ที่ชี้ว่าการสร้างวัฒนธรรมภายในองค์กรที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง การสร้างใจองค์กรมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นการทำงานร่วมกันของบุคลากรในองค์กร เป็นกระบวนการปรับเปลี่ยนความเห็นร่วมกัน และทำงานร่วมกันสู่เป้าหมาย และจากการพัฒนาความรู้ ความเข้าใจ และสมรรถนะของบุคลากรในศูนย์การศึกษาพิเศษประจำจังหวัดแพร่ ส่งผลให้

งานแผนงานและงบประมาณมีคุณภาพมากขึ้น การจัดทำคู่มือการดำเนินงานและการแต่งตั้งคณะกรรมการติดตามตรวจสอบผลการดำเนินงานเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยเสริมทักษะการบริหารจัดการเชิงระบบ ส่งผลให้บุคลากรมีความมั่นใจและรับผิดชอบในบทบาทหน้าที่ของตนมากขึ้น และรูปแบบการบริหารที่มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมช่วยสร้างบรรยากาศการทำงานที่เปิดกว้าง โปร่งใส ส่งผลให้งานแผนงานและงบประมาณของศูนย์การศึกษาพิเศษประจำจังหวัดแพร่ มีความร่วมมือกันมากขึ้น การดำเนินโครงการต่าง ๆ เป็นไปตามแผนและสามารถตรวจสอบได้ทุกขั้นตอน

โดยสรุป การใช้กรอบแนวคิด 7S ในการวิเคราะห์และพัฒนากิจการงานแผนงานและงบประมาณของศูนย์การศึกษาพิเศษฯ ช่วยให้เห็นความสัมพันธ์เชิงระบบขององค์ประกอบภายในองค์กร และเป็นแนวทางสำคัญในการพัฒนาทั้งเชิงโครงสร้าง ระบบ และบุคลากรให้มีความสอดคล้องกัน อันจะนำไปสู่การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และยั่งยืนในอนาคต

### องค์ความรู้จากการศึกษา

การศึกษาครั้งนี้ทำให้ทราบถึงสภาพการดำเนินงานแผนงานและงบประมาณของศูนย์การศึกษาพิเศษประจำจังหวัดแพร่ ซึ่งยังมีอุปสรรคทั้งด้านกลยุทธ์ โครงสร้างองค์กร ระบบงาน ค่านิยม การบริหารงาน บุคลากร และทักษะ อย่างไรก็ตาม การนำกรอบแนวคิด 7S ของ McKinsey มาใช้ช่วยให้สามารถวิเคราะห์และเสนอแนวทางพัฒนาที่เป็นระบบมากขึ้น โดยเน้นการกำหนดกลยุทธ์ที่ชัดเจน การปรับโครงสร้าง การพัฒนาระบบเทคโนโลยี การสร้างค่านิยมร่วม เสริมสร้างทักษะและศักยภาพบุคลากร รวมถึงการบริหารแบบมีส่วนร่วม ผลจากการศึกษานี้ชี้ให้เห็นว่าการบูรณาการทุกองค์ประกอบขององค์กรอย่างเป็นระบบจะช่วยแก้ปัญหาเดิมและยกระดับประสิทธิภาพการบริหารงานแผนงานและงบประมาณของศูนย์ฯ ไปสู่ความสำเร็จในระยะยาว



**แผนภาพที่ 1** การใช้กรอบแนวคิด 7S ของ McKinsey พัฒนาระบบงานแผนงานและงบประมาณของศูนย์การศึกษาพิเศษประจำจังหวัดแพร่ (ที่มา: บรรเจิด จิตเทพ และกาญจนา ภาสุรพันธ์, 2568)

### สรุปและข้อเสนอแนะ

การบริหารงานแผนงานและงบประมาณของศูนย์การศึกษาพิเศษประจำจังหวัดแพร่ยังมีอุปสรรคและข้อจำกัดในหลายปัจจัยตามกรอบแนวคิด 7S ของ McKinsey ไม่ว่าจะเป็นด้านกลยุทธ์ โครงสร้างองค์กร ระบบงาน และทักษะของบุคลากร ส่งผลให้การดำเนินงานยังขาดประสิทธิภาพและความเป็นระบบ การปรับปรุงควรดำเนินการอย่างบูรณาการ นำแนวทางบริหารจัดการที่เน้นความคุ้มค่า ความโปร่งใส และการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย ส่งเสริมการพัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศและทักษะบุคลากรเพื่อผลักดันการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตาม ผลการศึกษายังสะท้อนโอกาสสำคัญในการพัฒนาภาคการบริหาร เครื่องมือสนับสนุน และทักษะบุคลากร ซึ่งจะเป็นพื้นฐานสำคัญในการเสนอแนวทางการพัฒนาที่เหมาะสมต่อไป

#### 1 ข้อเสนอแนะในการบริหาร

จากผลการศึกษาการพัฒนาแผนงานและงบประมาณของศูนย์การศึกษาพิเศษประจำจังหวัดแพร่ โดยใช้กรอบแนวคิด 7S ของ McKinsey เป็นกรอบการวิเคราะห์ พบว่า การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพต้องอาศัยความสอดคล้องขององค์ประกอบทั้ง 7 ด้าน ได้แก่ Strategy, Structure, System, Shared Values, Skills, Style และ Staff ดังนั้นจึงมีข้อเสนอแนะในการบริหารดังต่อไปนี้

1.1 กำหนดกลยุทธ์ที่ชัดเจนและสอดคล้องกับพันธกิจของหน่วยงาน เพื่อให้การดำเนินงานแผนงานและงบประมาณมีทิศทางเดียวกันและสามารถวัดผลได้อย่างเป็นรูปธรรม

1.2 พัฒนาระบบข้อมูลและสารสนเทศในการบริหารจัดการ เช่น การใช้ Google Sheet หรือ Google Site เพื่อเพิ่มความโปร่งใส ความรวดเร็ว และการเข้าถึงข้อมูลร่วมกันของบุคลากรทุกกลุ่มงาน

1.3 เสริมสร้างทักษะการวิเคราะห์ วางแผน และติดตามผลให้แก่บุคลากร ผ่านการอบรมเชิงปฏิบัติการหรือระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) เพื่อยกระดับสมรรถนะและคุณภาพของการจัดทำแผนงาน

1.4 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับ ในการจัดทำและติดตามโครงการ เพื่อสร้างความเป็นเจ้าของร่วม (Ownership) และเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

1.5 สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นความโปร่งใสและการสื่อสารสองทาง โดยมีช่องทางแลกเปลี่ยนข้อมูลอย่างสม่ำเสมอ เช่น Line Group หรือระบบรายงานผลออนไลน์

1.6 จัดให้มีการติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง ทั้งในระดับโครงการและระดับองค์กร เพื่อให้สามารถปรับปรุงแนวทางการบริหารได้อย่างทันทั่วถึงและเป็นปัจจุบัน

## 2. ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการศึกษาการประเมินผลการดำเนินงานตามกรอบแนวคิด 7S อย่างต่อเนื่อง เพื่อวัดผลลัพธ์ระยะยาวของการพัฒนา ทั้งด้านประสิทธิภาพองค์กรและความพึงพอใจของบุคลากร

2.2 ควรศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อระดับความพึงพอใจของบุคลากรในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหาร เพื่อพัฒนาโครงการทำงานให้มีความคล่องตัวและตอบสนองต่อการพัฒนางานแผนงานและงบประมาณ

2.3 ควรมีการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research) เพื่อทดลองใช้รูปแบบการบริหารงานแผนงานและงบประมาณที่ได้รับการพัฒนาในหน่วยงานจริง และติดตามผลการเปลี่ยนแปลงในระยะยาวทั้งในด้านประสิทธิภาพการทำงานและความพึงพอใจของบุคลากร

## เอกสารอ้างอิง

กรรณิการ์ สิริชัย และสันติธร ภูริภักดี. (2561). การจัดการองค์กรตามแนวคิด 7S ของ McKinsey ที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรม: กรณีศึกษาองค์กรที่ได้รับรางวัลองค์กรนวัตกรรมยอดเยี่ยม. *Veridian E-Journal, Silpakorn University*, 11(3), 1419-1435.

เกียรติยศ ระวะนาวิก. (2565). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารจัดการที่ดีขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น. *วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์ สาขาวิชาบริหารการศึกษาศาสตร์. สถาบันรัฐประศาสนศาสตร์และนโยบายสาธารณะ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรังสิต.*

ชนิษฐา ม่วงศรีจันทร์. (2564). รูปแบบการบริหารเพื่อพัฒนาคุณลักษณะความเป็นนวัตกรรมของนักเรียนในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา. *วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์ สาขาการบริหารการศึกษาศาสตร์. มหาวิทยาลัยนเรศวร.*

พรชัย เจดามัน. (2562). ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 สำหรับการเปลี่ยนผ่านการบริหารการศึกษา 4.0 ไปสู่ความยั่งยืน. *วารสารราชภัฏมหาสารคาม*, 13(2), 27-35.

- จำเนียร จวงตระกูล, วอนชนก ไชยสุนทร, ตระกูล จิตวัฒน์นาก, เทอดศักดิ์ โรจน์สุรภิตติ, สมิตา กลิ่นพงศ์ และ รุจิรา ธิคารมย์. (2564). ทางเลือกใหม่ในการวิเคราะห์เนื้อหาเพื่อวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเชิงคุณภาพ จากข้อมูลการสนทนากลุ่มแบบออนไลน์. *วารสาร PAAT*, 3(6), 1-18.
- ดิฐ เลขะกุล. (2560). การใช้กระบวนการกลุ่ม (Focus group) ในการสร้างการมีส่วนร่วมเพื่อกำหนดแนวทางในการบริหารจัดการขยะมูลฝอยขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดแพร่. *เอกสารเสนอเพื่อประเมินแต่งตั้งตำแหน่งนักวิชาการสิ่งแวดล้อมชำนาญการ*. สำนักงานสิ่งแวดล้อมภาคที่ 2 ลำปาง. สำนักงานปลัดกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
- สมภพ ฉิมสุข. (2565). ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงบประมาณของสำนักงานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมจังหวัดน่าน. *รายงานการค้นคว้าอิสระ*. ปริญญารัฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขานโยบายสาธารณะ. มหาวิทยาลัยพะเยา.
- สุเมธ งามกนก. (2564). *การบริหารสถานศึกษาแบบมีส่วนร่วม*. โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- IIEP-UNESCO. (2024). *Digital transformation in educational planning and management*. International Institute for Educational Planning (IIEP) – UNESCO. [ออนไลน์] <https://www.iiep.unesco.org> . [22 กันยายน 2567]
- Masnawati, E., & Darmawan, D. (2022). School Organization Effectiveness: Educational Leadership Strategies in Resource Management and Teacher Performance Evaluation. *International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology*, 2(1), 43–51.
- Binbin Jiang, Jeffrey Robinson, Nicholas Clegorne, Tak Cheung Chan. (2025). Achieving significant change in an educational leadership program: a case study in educational planning and budgeting. *International Journal of Educational Innovation*, 7(1), 42-59.
- Singh, A. (2013). A study of role of McKinsey's 7S framework in achieving organizational excellence. *Organization Development Journal*, 31(3), 39–50.