

คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยทักษิณ

ข้อสอบวัดผลปลายภาคเรียน ประจำภาคการศึกษาต้น ปีการศึกษา 2568

รายวิชาการวิชาชีพทางการบริหารงานภาครัฐ (รหัสวิชา 0122243) รวม 40 คะแนน

วันที่สอบ : วันอังคารที่ 14 ตุลาคม 2568 เวลา 09.00 – 12.00 น.

อาจารย์ผู้ออกข้อสอบ : อาจารย์ ดร.บุญญวันต์ จิตประคอง

ชื่อ นาย/นางสาว..... เลขประจำตัวสอบ.....

คำสั่ง

- ข้อสอบส่วนที่ 1 ให้นักลิตเลือกคำตอบที่ถูกต้อง โดย ☒ และข้อสอบส่วนที่ 2 ให้อธิบายลงในกระดาษคำตอบที่ให้มา
- ไม่อนุญาตให้นักลิตนำตำรา หนังสือ เอกสารประกอบอื่นๆ และอุปกรณ์การสื่อสาร หรือเครื่องมือทางอิเล็กทรอนิกส์ทุกชนิดเข้าห้องสอบ
- ข้อสอบส่วนที่ 1 ข้อสอบปรนัยมีจำนวน 60 ข้อ ข้อละ 0.5 คะแนน รวม 30 คะแนน
- ข้อสอบส่วนที่ 2 ข้อสอบอัตนัย 1 ข้อ รวม 10 คะแนน
- ให้นักลิตนำส่งข้อสอบและกระดาษคำตอบคืนกลับมายังกรรมการคุมสอบ (ห้ามนำออกนอกห้องสอบ)

ส่วนที่ 1 ข้อสอบปรนัยมีจำนวน 60 ข้อ ข้อละ 0.5 คะแนน รวม 30 คะแนน

1. องค์ประกอบใดของความเป็นวิชาชีพ (Professionalism) ที่เน้นถึงการไม่ถูกแทรกแซงจากภายนอกและมีอำนาจควบคุมการปฏิบัติงานด้วยตนเอง?

- ก) ฐานความรู้ (Knowledge Base)
- ข) การมุ่งเน้นการบริการ (Service Orientation)
- ค) ความเป็นอิสระ (Autonomy)
- ง) จรรยาบรรณในวิชาชีพ (Professional Ethics)
- จ) ความรับผิดชอบ/ตรวจสอบได้ (Accountability)

2. ข้อใดไม่ใช่ลักษณะสำคัญของฐานความรู้ (Knowledge Base) ในความเป็นวิชาชีพการบริหารงานภาครัฐ?

- ก) เป็นความรู้เฉพาะทางที่ซับซ้อน
- ข) ได้มาจากการศึกษาอย่างเป็นระบบ
- ค) มีการพัฒนาและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
- ง) สามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเองโดยไม่ต้องผ่านสถาบันการศึกษา
- จ) ต้องอาศัยการศึกษาในระดับอุดมศึกษา

3. การที่ข้าราชการมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับผลประโยชน์ของประชาชนมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว และไม่เอาเปรียบหรือแสวงหาผลประโยชน์ส่วนตัว สะท้อนถึงองค์ประกอบใดของความเป็นวิชาชีพ?

- ก) ความเป็นอิสระทางวิชาชีพ (Professional Autonomy)
- ข) การจัดการความรู้ (Knowledge Management)
- ค) การให้บริการเป็นหลัก หรือ การมุ่งเน้นการบริการ (Service Orientation)
- ง) ความสามารถทางเทคนิค หรือ ทักษะเชิงเทคนิค (Technical Competency)
- จ) ดุลยพินิจทางการบริหาร หรือ อำนาจดุลยพินิจในการบริหาร (Administrative Discretion)

4. ข้อใดสะท้อนถึงความท้าทายต่อความเป็นวิชาชีพของการบริหารงานภาครัฐมากที่สุด เมื่อพิจารณาจากหลักการ Autonomy?

- ก) การขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้เฉพาะทาง
- ข) การถูกแทรกแซงจากนักการเมืองในการตัดสินใจเชิงบริหาร
- ค) การไม่มีจรรยาบรรณวิชาชีพที่ชัดเจน
- ง) การขาดการพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่อง
- จ) การไม่มีการรับรองมาตรฐานวิชาชีพ

5. นายเม้ง ผู้อำนวยการกองแผนงาน ได้รับคำสั่งจากรัฐมนตรีให้จัดทำโครงการพัฒนาพื้นที่ในเขตเลือกตั้งของรัฐมนตรี โดยไม่ผ่านการศึกษาความเหมาะสมและไม่สอดคล้องกับแผนพัฒนาจังหวัด นายเม้งควรปฏิบัติอย่างไร จึงจะสอดคล้องกับหลักความเป็นวิชาชีพมากที่สุด?

- ก) ปฏิบัติตามคำสั่งทันที เพราะรัฐมนตรีเป็นผู้บังคับบัญชา
- ข) ปฏิเสธคำสั่งโดยตรง และแจ้งว่าไม่สามารถทำได้
- ค) นำเสนอข้อมูลวิชาการและผลกระทบ พร้อมเสนอทางเลือกที่เหมาะสมกว่า
- ง) จัดทำโครงการตามคำสั่ง แต่ลดงบประมาณลงเพื่อลดผลกระทบ
- จ) ส่งเรื่องให้ผู้บังคับบัญชาดำเนินการแทน

6. นางสาวมาลี นักวิเคราะห์นโยบายระดับชำนาญการพิเศษ พบว่าโครงการที่หน่วยงานกำลังดำเนินการมีปัญหาการทุจริตของเจ้าหน้าที่ระดับสูง หากเธอเปิดเผยข้อมูลอาจส่งผลกระทบต่อความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ในฐานะผู้ปฏิบัติงานตามหลักวิชาชีพ เธอควรทำอย่างไร?

- ก) เก็บเงียบเพราะไม่ใช่หน้าที่ของตน และเพื่อรักษาความมั่นคงในอาชีพ
- ข) แจ้งข่าวให้สื่อมวลชนเพื่อให้สังคมรับรู้โดยทันที
- ค) ลาออกจากงานเพื่อไม่ต้องเกี่ยวข้องกับปัญหา
- ง) รายงานผ่านช่องทางที่เหมาะสมตามระเบียบ และเสนอข้อมูลหลักฐานที่ชัดเจน
- จ) เปรอจกกับผู้บริหารที่เกี่ยวข้องเพื่อแบ่งผลประโยชน์

7. นายสุนเซน หัวหน้าฝ่ายพัฒนาชุมชน ถูกมอบหมายให้จัดทำโครงการสร้างสวนสาธารณะในชุมชนที่มีพื้นที่จำกัด ในขณะที่ชุมชนต้องการศูนย์เรียนรู้สำหรับเด็กและเยาวชนมากกว่า แต่ผู้บริหารระดับสูงยืนยันว่าต้องเป็นสวนสาธารณะตามนโยบาย นายสุนเซนควรดำเนินการอย่างไร?

- ก) ปฏิบัติตามคำสั่งผู้บริหารโดยไม่ได้แย้ง เพราะเป็นนโยบายที่กำหนดมา
- ข) จัดทำโครงการศูนย์เรียนรู้แทน เพราะเป็นสิ่งที่ชุมชนต้องการ
- ค) จัดเวทีรับฟังความคิดเห็นชุมชน นำข้อมูลเสนอผู้บริหาร และหาทางออกที่สมมูล
- ง) แบ่งงบประมาณครึ่งหนึ่งทำสวนสาธารณะ อีกครึ่งทำศูนย์เรียนรู้
- จ) ให้ชุมชนลงมติเลือกโครงการที่ต้องการเอง

8. นายวรธา ผู้อำนวยการสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด พบว่าการจัดซื้อวัคซีนของจังหวัดมีราคาสูงกว่าท้องตลาด และผู้ประกอบการที่ชนะการประมูลเป็นญาติของนักการเมืองท้องถิ่น แต่กระบวนการจัดซื้อผ่านขั้นตอนถูกต้องตามกฎหมาย นายวรธาควรปฏิบัติอย่างไร?

- ก) ยอมรับผลการจัดซื้อ เพราะผ่านกระบวนการที่ถูกต้องตามกฎหมายแล้ว
- ข) ยกเลิกการจัดซื้อทันที และดำเนินการสอบสวนผู้เกี่ยวข้อง
- ค) แจ้งความดำเนินคดีกับผู้ประกอบการทันที
- ง) ตรวจสอบรายละเอียดเพิ่มเติม เสนอต่อคณะกรรมการตรวจสอบ และพิจารณาทางเลือกอื่น
- จ) ส่งเรื่องให้ผู้ว่าราชการจังหวัดตัดสินใจแทน

9. นายยศธร ผู้เชี่ยวชาญด้านการวางผังเมือง ถูกเชิญให้เป็นที่ปรึกษาโครงการพัฒนาเมืองของบริษัทเอกชน ซึ่งจะได้รับค่าตอบแทนสูง แต่โครงการดังกล่าวอาจขัดแย้งกับผลประโยชน์ของโครงการภาครัฐที่เขารับผิดชอบอยู่ นายยศธรควรตัดสินใจอย่างไร?

- ก) รับงานที่ปรึกษา เพราะทำนอกเวลาราชการและไม่ขัดกฎหมาย
- ข) รับงานแต่ไม่เปิดเผยข้อมูลโครงการภาครัฐ
- ค) ปฏิเสธข้อเสนอเพราะอาจเกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์
- ง) รับงานแต่ลาออกจากตำแหน่งราชการก่อน
- จ) ขอคำแนะนำจากบริษัทเอกชนก่อนตัดสินใจ

10. นายณศ นักบริหารงานทั่วไประดับชำนาญการพิเศษ ได้รับคำสั่งให้เร่งอนุมัติโครงการก่อสร้างเขื่อนขนาดใหญ่ภายใน 7 วัน แม้ว่ารายงานผลกระทบสิ่งแวดล้อมยังไม่สมบูรณ์ และยังไม่มีการรับฟังความคิดเห็นจากชุมชนที่ได้รับผลกระทบอย่างเพียงพอ นายณศควรปฏิบัติอย่างไร?

- ก) อนุมัติโครงการตามกำหนดเวลา เพื่อไม่ให้เกิดความล่าช้า
- ข) ปฏิเสธคำสั่งโดยตรง และยื่นหนังสือลาออก
- ค) อนุมัติโครงการ แต่เพิ่มเงื่อนไขการชดเชยให้ชุมชน

ง) เสนอเลื่อนระยะเวลาพร้อมระบุเหตุผลทางวิชาการและความจำเป็นในการศึกษาเพิ่มเติม

จ) ให้ชุมชนลงมติว่าเห็นด้วยหรือไม่ก่อนอนุมัติ

11. ในการสร้าง Problem Tree องค์ประกอบใดที่ต้องวิเคราะห์ก่อนเพื่อให้สามารถระบุปัญหาหลัก (Core Problem) ได้อย่างแม่นยำที่สุด?

ก) ผลกระทบระยะยาวของปัญหาต่อสังคม

ข) ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลระหว่างปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น

ค) จำนวนผู้ได้รับผลกระทบจากปัญหา

ง) งบประมาณที่ต้องใช้ในการแก้ไขปัญหา

จ) ระยะเวลาที่ปัญหาได้เกิดขึ้นแล้ว

12. หากพบว่าในการวิเคราะห์ปัญหาของหน่วยงานภาครัฐแห่งหนึ่ง ปัญหาที่ถูกวางไว้ในตำแหน่ง “ก่ิง (Effects)” กลับมีลักษณะเป็นสาเหตุของปัญหาอื่นๆ มากกว่าจะเป็นผลที่ตามมา สิ่งนี้สะท้อนถึงข้อผิดพลาดใดในกระบวนการวิเคราะห์?

ก) การไม่มีข้อมูลเชิงประจักษ์มาสนับสนุน

ข) การกำหนดข้อความเป็นบวกแทนที่จะเป็นลบ

ค) การแยกแยะสาเหตุและผลกระทบไม่ชัดเจน

ง) การมีปัญหาหลักมากเกินไป

จ) การไม่มีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

13. สำนักงานพัฒนาชุมชนพบว่า “เด็กและเยาวชนในชุมชนขาดทักษะการใช้ชีวิต” และต้องการสร้าง Problem Tree เพื่อวางแผนแก้ไข ข้อใดเป็นการกำหนดข้อความในขั้นตอนที่ 1 (กำหนดข้อความเชิงลบเกี่ยวกับประเด็นปัญหา) ที่ถูกต้องที่สุด?

ก) ชุมชนควรมีโครงการพัฒนาทักษะเยาวชน

ข) เยาวชนมีศักยภาพสูงแต่ขาดโอกาส

ค) เยาวชนไม่สามารถจัดการปัญหาชีวิตประจำวันได้

ง) การสนับสนุนจากครอบครัวมีความสำคัญ

จ) เยาวชนต้องการการฝึกอบรมเพิ่มเติม

14. หน่วยงานภาครัฐกำลังวิเคราะห์ปัญหา “ประชาชนไม่เชื่อมั่นในการบริการภาครัฐ” และพบว่า มี “ราก (สาเหตุ)” หลายระดับที่ซับซ้อน ในการวิเคราะห์เชิงลึก ควรให้ความสำคัญกับสาเหตุในระดับใดมากที่สุดเพื่อการแก้ไขปัญหายั่งยืน?

ก) สาเหตุที่อยู่ใกล้กับปัญหาหลักที่สุด (Direct Causes)

ข) สาเหตุที่อยู่ในระดับรากฐานลึกที่สุด (Root Causes)

- ค) สาเหตุที่มีผู้ได้รับผลกระทบมากที่สุด
- ง) สาเหตุที่แก้ไขได้ง่ายและรวดเร็วที่สุด
- จ) สาเหตุที่มีงบประมาณรองรับอยู่แล้ว

15. กระทรวงสาธารณสุขได้จัดทำ Problem Tree เกี่ยวกับ "อัตราการเสียชีวิตจากโรคเบาหวานเพิ่มสูงขึ้น" และพบว่าทั้งปัญหาด้านพฤติกรรมสุขภาพของประชาชน ระบบบริการสาธารณสุข และนโยบายสุขภาพ หากต้องการประยุกต์ใช้ Problem Tree เพื่อออกแบบโครงการแทรกแซงอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ควรเลือกแทรกแซงที่จุดใด?

- ก) ที่ "กิ่ง" เพื่อลดผลกระทบที่เกิดขึ้นแล้ว
- ข) ที่ "ลำต้น" เพื่อแก้ไขปัญหาลึกโดยตรง
- ค) ที่ "ราก" ที่เป็นจุดร่วมของหลายสาเหตุและสามารถดำเนินการได้
- ง) ที่ทุกจุดพร้อมกันเพื่อความครอบคลุม
- จ) ที่จุดที่มีข้อมูลเชิงประจักษ์มากที่สุด

16. องค์การบริหารส่วนตำบลแห่งหนึ่งพบปัญหา "รายได้ของครัวเรือนในตำบลลดลง" และได้ระบุสาเหตุหลายประการ ได้แก่ ผลผลิตทางการเกษตรลดลง ราคาสินค้าเกษตรตกต่ำ และหนี้สินครัวเรือนสูง ข้อใดแสดงให้เห็นถึงความเข้าใจที่ผิดพลาดเกี่ยวกับโครงสร้าง Problem Tree?

- ก) สาเหตุทั้งสามอาจมีสาเหตุย่อยที่ลึกกว่านี้อีก
- ข) ปัญหานี้อาจส่งผลกระทบต่อคุณภาพชีวิตและการศึกษาของเด็ก
- ค) สาเหตุทั้งสามต้องมีน้ำหนักความสำคัญเท่ากันเสมอ
- ง) อาจมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงระหว่างสาเหตุด้วยตัวเอง
- จ) การแก้ไขเพียงสาเหตุเดียวอาจไม่เพียงพอต่อการแก้ปัญหา

17. ในการประชุมวิเคราะห์ปัญหา "การบริการสาธารณสุขของเทศบาลไม่มีประสิทธิภาพ" มีการเสนอประเด็นต่อไปนี้ ข้อใดควรถูกจัดอยู่ในส่วนของ "ผลกระทบ (Effects)" บน Problem Tree?

- ก) งบประมาณไม่เพียงพอสำหรับการจัดบริการ
- ข) บุคลากรขาดความรู้ความสามารถเฉพาะทาง
- ค) กระบวนการทำงานล้าสมัยและซับซ้อน
- ง) ประชาชนขาดความเชื่อมั่นในหน่วยงานภาครัฐ
- จ) ผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาระบบ

18. ทีมวิเคราะห์นโยบายของกระทรวงศึกษาธิการกำลังสร้าง Problem Tree เกี่ยวกับ "คุณภาพการศึกษาในโรงเรียนชนบทต่ำกว่ามาตรฐาน" และได้ระบุสาเหตุหลายประการที่เชื่อมโยงกันอย่างซับซ้อน หากต้องการนำ Problem Tree นี้ไปสู่การออกแบบนโยบายที่มีประสิทธิผล ควรดำเนินการอย่างไรต่อจาก Problem Tree?

- ก) นำเสนอต่อผู้บริหารทันทีเพื่อขออนุมัติงบประมาณ
- ข) แปลง Problem Tree เป็น Objective Tree เพื่อกำหนดเป้าหมายและกลยุทธ์
- ค) เริ่มดำเนินการแก้ไขปัญหาทุกสาเหตุพร้อมกัน
- ง) จัดทำรายงานวิจัยเชิงลึกเพื่อหาสาเหตุเพิ่มเติม
- จ) ประเมินความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

19. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากำลังวิเคราะห์ปัญหา “อัตราการออกกลางคันของนักเรียนมัธยมศึกษาสูง” โดยใช้ Problem Tree และพบว่ามีสาเหตุที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยทางเศรษฐกิจของครอบครัว ระบบการเรียนการสอน และสภาพแวดล้อมทางสังคม ข้อใดสะท้อนถึงข้อจำกัดของการใช้ Problem Tree ในกรณีนี้?

- ก) ไม่สามารถระบุสาเหตุที่ซับซ้อนและหลากหลายได้
- ข) ไม่สามารถแสดงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลได้
- ค) ไม่สามารถแสดงปัจจัยภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมได้ชัดเจน
- ง) ไม่สามารถใช้ในการวางแผนโครงการแทรกแซงได้
- จ) ไม่สามารถมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้

20. คณะทำงานพัฒนาชุมชนได้จัดประชุมกลุ่มย่อยเพื่อวิเคราะห์ปัญหา “เยาวชนในชุมชนติดเกมออนไลน์” และได้สร้าง Problem Tree ที่ระบุสาเหตุหลายประการ รวมถึง “ผู้ปกครองไม่มีเวลาดูแลบุตรหลาน” “ขาดพื้นที่สันทนาการในชุมชน” และ “เกมออนไลน์เข้าถึงได้ง่าย” หากต้องการให้การวิเคราะห์มีความสมบูรณ์และนำไปสู่การแก้ปัญหาได้จริง ควรดำเนินการเพิ่มเติมอย่างไร?

- ก) เพิ่มจำนวนผลกระทบให้มากขึ้นเพื่อแสดงความรุนแรงของปัญหา
- ข) ลดจำนวนสาเหตุลงเพื่อให้เข้าใจง่ายขึ้น
- ค) เปลี่ยนข้อความทั้งหมดเป็นข้อความเชิงบวก
- ง) วิเคราะห์ต่อว่าแต่ละสาเหตุมีสาเหตุรากฐานลึกกว่านี้อีกหรือไม่
- จ) จัดลำดับความสำคัญของสาเหตุจากมากไปน้อย

21. องค์ประกอบ Code of Ethics (จรรยาบรรณ) ของความเป็นวิชาชีพมีความแตกต่างจาก Knowledge Base, Autonomy และ Service Orientation อย่างไร?

- ก) เป็นองค์ประกอบที่ไม่จำเป็นสำหรับวิชาชีพการบริหารงานภาครัฐ
- ข) เป็นองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องเฉพาะการทำงานเท่านั้น
- ค) เป็นกลไกที่มีทั้งกฎเกณฑ์และการบังคับใช้อย่างเป็นทางการ
- ง) เป็นองค์ประกอบที่ขึ้นอยู่กับดุลยพินิจส่วนบุคคลเท่านั้น
- จ) เป็นองค์ประกอบที่มีเฉพาะในวิชาชีพแพทย์และทนายความ

22. ข้อใดสะท้อนถึงความครอบคลุมของ Code of Ethics (จรรยาบรรณ) ในวิชาชีพการบริหารงานภาครัฐอย่างสมบูรณ์ที่สุด?

- ก) ครอบคลุมเฉพาะการปฏิบัติงานในเวลาราชการเท่านั้น
- ข) ครอบคลุมเฉพาะพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับเงินงบประมาณ
- ค) ครอบคลุมทั้งการปฏิบัติงานและชีวิตส่วนตัว
- ง) ครอบคลุมเฉพาะการติดต่อกับประชาชนผู้รับบริการ
- จ) ครอบคลุมเฉพาะข้าราชการระดับบริหารเท่านั้น

23. หากข้าราชการคนหนึ่งมีความรู้เฉพาะทางสูง (Knowledge Base) ความเป็นอิสระในการตัดสินใจ (Autonomy) และมุ่งเน้นการให้บริการประชาชน (Service Orientation) แต่กลับไม่ปฏิบัติตาม Code of Ethics (จรรยาบรรณ) ข้อใดอธิบายผลกระทบต่อความเป็นวิชาชีพได้ดีที่สุด?

- ก) ยังคงเป็นมืออาชีพเพราะมีองค์ประกอบครบ 3 ใน 4 ข้อ
- ข) ไม่ส่งผลกระทบใดๆ หากงานมีคุณภาพดี
- ค) ทำลายความน่าเชื่อถือและความชอบธรรมของวิชาชีพทั้งหมด
- ง) เป็นเรื่องส่วนบุคคลที่ไม่เกี่ยวข้องกับความเป็นวิชาชีพ
- จ) สามารถชดเชยได้ด้วยผลงานที่โดดเด่น

24. ข้าราชการนักวิเคราะห์นโยบายคนหนึ่งถูกเสนอให้เป็นทีปปรึกษาโครงการของบริษัทเอกชนในเวลาราชการ โดยบริษัทนั้นเป็นผู้รับเหมาโครงการของหน่วยงานที่เขาปฏิบัติงานอยู่ หากพิจารณาตามหลัก Code of Ethics ที่ “มีกลไกการบังคับใช้” ข้อใดเป็นการปฏิบัติที่ถูกต้องที่สุด?

- ก) รับงานได้เพราะทำนอกเวลาราชการ
- ข) รับงานได้หากไม่เปิดเผยข้อมูลราชการลับ
- ค) ปฏิเสธเพราะเป็นความขัดแย้งทางผลประโยชน์ที่ละเมิดจรรยาบรรณ
- ง) รับงานได้หากแจ้งผู้บังคับบัญชาทราบ
- จ) รับงานได้หากลาออกจากตำแหน่งก่อน

25. การที่การบริหารงานภาครัฐถูกตั้งคำถามว่า “มีความเป็นมืออาชีพจริงหรือไม่” (Is Public Administration Really a Profession?) สะท้อนถึงปัญหาในองค์ประกอบใดมากที่สุดที่สุดในบริบทของประเทศไทย?

- ก) Knowledge Base - เพราะข้าราชการส่วนใหญ่ไม่มีความรู้เฉพาะทาง
- ข) Autonomy - เพราะถูกแทรกแซงจากการเมืองและอิทธิพลภายนอก
- ค) Service Orientation - เพราะข้าราชการไม่สนใจประชาชน
- ง) Code of Ethics - เพราะไม่มีจรรยาบรรณข้าราชการเลย
- จ) ทั้ง 4 องค์ประกอบขาดหายไปหมด

26. องค์การบริหารส่วนจังหวัดแห่งหนึ่งจัดทำแผนยุทธศาสตร์ โดยกำหนดวิสัยทัศน์ว่า “เป็นองค์กรที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ” และกำหนดพันธกิจ 5 ข้อครอบคลุมทุกภารกิจ แต่เมื่อถึงขั้นตอนการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ทีมงานกำหนดวัตถุประสงค์ไว้ 15 ข้อ โดยไม่มีการจัดลำดับความสำคัญ ข้อใดสะท้อนปัญหาหลักของการวางแผนในกรณีนี้?

- ก) วิสัยทัศน์ไม่ชัดเจนและวัดผลไม่ได้
- ข) พันธกิจมีจำนวนมากเกินไปและซ้ำซ้อน
- ค) วัตถุประสงค์มากเกินไปจนไม่สามารถบรรลุผลได้และขาดการจัดลำดับความสำคัญ
- ง) ไม่มีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPI) ที่ชัดเจน
- จ) ขาดการมีส่วนร่วมจากประชาชนในพื้นที่

27. เทศบาลเมืองแห่งหนึ่งกำหนดเป้าหมายในแผนยุทธศาสตร์ว่า “พัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนให้ดีขึ้นภายใน 3 ปี” หลังจากนั้นได้จัดทำโครงการต่างๆ เช่น โครงการปรับปรุงสวนสาธารณะ, โครงการฝึกอบรมอาชีพ, โครงการส่งเสริมสุขภาพผู้สูงอายุ แต่เมื่อถึงเวลาประเมินผล พบว่าไม่สามารถสรุปได้ว่าบรรลุเป้าหมายหรือไม่ ข้อใดเป็นสาเหตุหลักของปัญหานี้?

- ก) โครงการที่จัดทำไม่สอดคล้องกับเป้าหมายที่กำหนดไว้
- ข) ระยะเวลา 3 ปีสั้นเกินไปสำหรับการพัฒนาคุณภาพชีวิต
- ค) เป้าหมายไม่มีความเป็นรูปธรรม ไม่ได้กำหนดปริมาณ พื้นที่ และระยะเวลาที่ชัดเจน
- ง) ขาดงบประมาณในการดำเนินโครงการอย่างเพียงพอ
- จ) ไม่มีการจัดทำแผนปฏิบัติการที่ชัดเจน

28. กรมพัฒนาชุมชนจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรเพื่อยกระดับความเป็นมืออาชีพ โดยมุ่งเน้น 4 มิติ คือ People, Technology, Process และ Culture ในการดำเนินการปีแรก พบว่าได้รับงบประมาณเพียง 40% ของที่เสนอขอ หากต้องการให้การพัฒนามีประสิทธิผลสูงสุด ควรจัดสรรงบประมาณในลำดับความสำคัญอย่างไร?

- ก) แบ่งงบประมาณเท่าๆ กันทั้ง 4 มิติ เพื่อความเป็นธรรม
- ข) มุ่งเน้นที่ Technology เพราะเป็นเครื่องมือสำคัญในยุคดิจิทัล
- ค) มุ่งเน้นที่ คน (People) และวัฒนธรรม (Culture) ก่อน เพราะเป็นรากฐานของการเปลี่ยนแปลง
- ง) มุ่งเน้นที่ Process เพราะจะได้ผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรมเร็วที่สุด
- จ) เลื่อนการดำเนินการออกไปจนกว่าจะได้งบประมาณเต็มจำนวน

29. องค์การบริหารส่วนตำบลแห่งหนึ่งจัดทำแผนยุทธศาสตร์โดยกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายไว้ชัดเจน และได้จัดทำโครงการต่างๆ ครบถ้วน แต่เมื่อดำเนินการไป 1 ปี พบว่าโครงการหลายโครงการไม่สามารถดำเนินการได้ตามแผน เนื่องจากข้าราชการส่วนใหญ่ยังคงปฏิบัติงานแบบเดิมและไม่เห็นความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง ปัญหานี้สะท้อนถึงการขาดองค์ประกอบสำคัญใดในการวางแผนยุทธศาสตร์?

- ก) การขาดระบบติดตามและประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ
- ข) การขาดการสื่อสารวิสัยทัศน์และการสร้างความเข้าใจให้ทุกระดับ
- ค) การกำหนดเป้าหมายที่สูงเกินความสามารถขององค์กร
- ง) การขาดการจัดสรรทรัพยากรที่เพียงพอ
- จ) การขาดการมีส่วนร่วมจากประชาชนในพื้นที่

30. เทศบาลตำบลแห่งหนึ่งได้รับมอบหมายจากผู้ว่าราชการจังหวัดให้จัดทำ “แผนเพื่อการบริหาร” และ “แผนพัฒนาท้องถิ่น” ภายในเวลา 6 เดือน ผู้อำนวยการกองแผนและงบประมาณมอบหมายให้ทีมงานจัดทำทั้ง 2 แผนพร้อมกัน โดยใช้ทีมงานชุดเดียวกัน แต่พบว่าทีมงานสับสนและไม่ทราบว่าควรเริ่มต้นอย่างไร ข้อใดเป็นคำแนะนำที่ถูกต้องที่สุดสำหรับสถานการณ์นี้?

- ก) จัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นก่อน เพราะเป็นแผนที่สำคัญกว่า
- ข) จัดทำแผนเพื่อการบริหารก่อน เพราะทำได้เร็วกว่า
- ค) แยกทีมงานเป็น 2 ชุดเพื่อจัดทำแผนแต่ละประเภทโดยคำนึงถึงความแตกต่างของวัตถุประสงค์
- ง) รวมทั้ง 2 แผนเป็นแผนเดียวเพื่อประหยัดเวลา
- จ) ขอย้ายเวลาออกไปเพื่อให้มีเวลาเพียงพอ

31. กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนางานองค์การสู่ความเป็นมืออาชีพ โดยในระยะสั้น (1-2 ปี) ได้ดำเนินการพัฒนาบุคลากรและปรับปรุงกระบวนการทำงานเบื้องต้นแล้ว เมื่อเข้าสู่ระยะกลาง (3-4 ปี) ผู้บริหารต้องการเห็นผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรมและวัดผลได้ชัดเจน ข้อใดเป็นตัวชี้วัดที่เหมาะสมที่สุดสำหรับระยะกลาง?

- ก) จำนวนหลักสูตรฝึกอบรมที่จัดให้กับบุคลากร
- ข) ระดับความพึงพอใจของประชาชนต่อการให้บริการและจำนวนขั้นตอนที่ลดลง
- ค) จำนวนเทคโนโลยีใหม่ที่นำมาใช้ในองค์การ
- ง) จำนวนครั้งของการประชุมคณะทำงาน
- จ) จำนวนบุคลากรที่ผ่านการฝึกอบรม

32. องค์การบริหารส่วนจังหวัดแห่งหนึ่งจัดทำแผนยุทธศาสตร์ 5 ปี โดยกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และโครงการต่างๆ ไว้อย่างละเอียด แต่หลังจากดำเนินการไป 2 ปี พบว่าสภาพแวดล้อมภายนอกเปลี่ยนแปลงไปอย่างมาก เช่น นโยบายรัฐบาลเปลี่ยน ความต้องการของประชาชนเปลี่ยน แต่องค์การยังคงยึดติดกับแผนเดิม ส่งผลให้การดำเนินงานไม่ตอบสนองความต้องการที่แท้จริง ปัญหานี้สะท้อนถึงข้อบกพร่องใดในการบริหารยุทธศาสตร์?

- ก) การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายไม่ชัดเจนพอ
- ข) การขาดความยืดหยุ่นและกลไกการทบทวนปรับปรุงแผนอย่างต่อเนื่อง
- ค) การมีส่วนร่วมจากประชาชนไม่เพียงพอตั้งแต่เริ่มต้น

ง) การจัดสรรงบประมาณไม่สอดคล้องกับแผน

จ) การขาดผู้นำที่มีวิสัยทัศน์

33. เทศบาลนครแห่งหนึ่งมีแผนพัฒนาองค์การที่ครอบคลุมทั้ง 4 มิติ (People, Technology, Process, Culture) แต่เมื่อดำเนินการไปพบว่า แม้จะมีการอบรมบุคลากร นำเทคโนโลยีมาใช้ และปรับปรุงกระบวนการแล้ว แต่บุคลากรส่วนใหญ่ยังคงทำงานแบบเดิมและไม่ยอมเปลี่ยนแปลง เพราะเห็นว่าวิธีเดิมก็ใช้ได้ดีอยู่แล้ว ข้อใดสะท้อนถึงรากเหง้าของปัญหาในสถานการณ์นี้?

ก) การขาดทักษะและความรู้ของบุคลากร

ข) เทคโนโลยีที่นำมาใช้ไม่เหมาะสมกับบริบทองค์การ

ค) กระบวนการทำงานใหม่ซับซ้อนเกินไป

ง) วัฒนธรรมองค์การยังไม่เปลี่ยนแปลง ขาดการสร้างค่านิยมร่วมและการยอมรับการเปลี่ยนแปลง

จ) ผู้บริหารไม่ให้การสนับสนุนอย่างจริงจัง

34. กระทรวงมหาดไทยกำหนดนโยบายให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทุกแห่งจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรเพื่อยกระดับความเป็นมืออาชีพ โดยจัดสรรงบประมาณสนับสนุนให้เพียงพอ แต่พบว่าหลายองค์กรไม่สามารถดำเนินการได้ตามแผน ทั้งที่มีงบประมาณและได้รับคำแนะนำจากส่วนกลาง เมื่อวิเคราะห์ปัญหา พบว่าผู้บริหารท้องถิ่นส่วนใหญ่ไม่ให้ความสำคัญ เห็นว่าเป็นเพียงภารกิจเพิ่มเติมที่ต้องทำตามคำสั่ง ปัญหานี้สะท้อนถึงการขาดปัจจัยสำคัญใดในการพัฒนาองค์การ?

ก) การสนับสนุนจากผู้บริหารและความมุ่งมั่นที่แท้จริง

ข) นโยบายที่ชัดเจนจากรัฐบาล

ค) งบประมาณที่เพียงพอ

ง) ความรู้ความสามารถของบุคลากร

จ) การยอมรับจากสังคม

35) องค์การบริหารส่วนตำบลแห่งหนึ่งจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาสู่ความเป็นมืออาชีพครบทั้ง 4 มิติ และได้ดำเนินการมาแล้ว 3 ปี เมื่อถึงเวลาประเมินผล ทีมประเมินพบว่า มีการจัดอบรมบุคลากร 50 หลักสูตร มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ 30 ระบบ และปรับปรุงกระบวนการทำงาน 40 กระบวนการ แต่เมื่อสำรวจความพึงพอใจของประชาชน พบว่าไม่เพิ่มขึ้นจากเดิม และเวลาในการให้บริการก็ไม่ลดลง ข้อใดสะท้อนถึงปัญหาหลักของการประเมินผลในกรณีนี้?

ก) การเก็บข้อมูลความพึงพอใจไม่ครอบคลุม

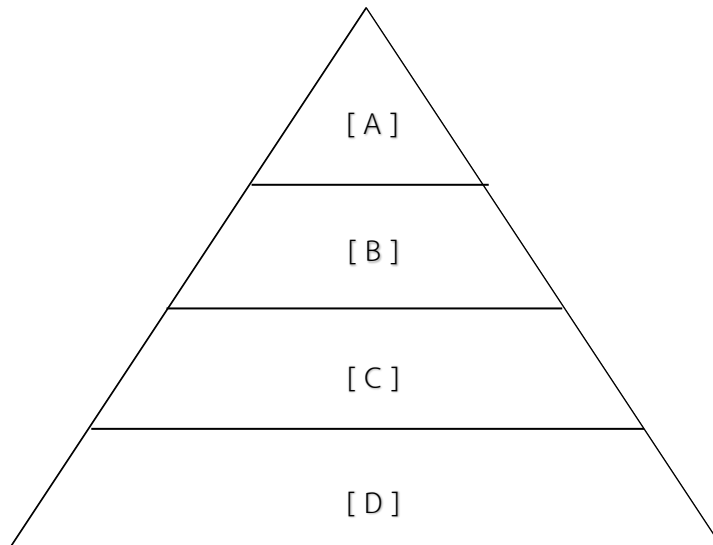
ข) ระยะเวลา 3 ปียังสั้นเกินไปที่จะเห็นผลลัพธ์

ค) การประเมินเน้นที่ Output มากเกินไป โดยขาดการประเมิน Outcome ที่แท้จริง

ง) บุคลากรยังไม่นำความรู้ที่ได้รับไปใช้จริง

จ) ประชาชนมีความคาดหวังสูงเกินไป

ข้อ 36-39 จากภาพปิระมิดการบริหารราชการเชิงกลยุทธ์ด้านล่าง ให้ตอบคำถามทั้ง 4 ข้อ



36. ระดับ [A] บนสุดของปิระมิด คือข้อใด?

- ก) พันธกิจ (Mission)
- ข) วิสัยทัศน์ (Vision)
- ค) เป้าหมาย (Goal)
- ง) วัตถุประสงค์ (Objective)
- จ) กลยุทธ์ (Strategy)

37. ระดับ [B] ซึ่งอยู่ใต้วิสัยทัศน์ หมายถึงข้อใด?

- ก) แผนปฏิบัติการ (Action Plan)
- ข) พันธกิจ (Mission)
- ค) โครงการ (Project)
- ง) กิจกรรม (Activity)
- จ) นโยบาย (Policy)

38. ระดับ [C] ซึ่งอยู่ระหว่างพันธกิจกับแผนปฏิบัติการ คือข้อใด?

- ก) วิสัยทัศน์และพันธกิจ
- ข) วัตถุประสงค์และเป้าหมาย (Objective/Goal)
- ค) โครงสร้างองค์กร
- ง) ระเบียบปฏิบัติ
- จ) มาตรฐานการทำงาน

39. ระดับ [D] ฐานของปริมิต ซึ่งเป็นส่วนที่กว้างที่สุด คือข้อใด?

- ก) วิสัยทัศน์ระยะยาว
- ข) พันธกิจหลักขององค์กร
- ค) เป้าหมายเชิงกลยุทธ์
- ง) แผนปฏิบัติการ/โครงการ/กิจกรรม (Action Plan/Project/Activity)
- จ) ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน

40. ข้อใดอธิบายลักษณะของปริมิตการบริหารราชการเชิงกลยุทธ์ได้ถูกต้องที่สุด?

- ก) ระดับบนสุดมีความเป็นรูปธรรมมากที่สุดและสามารถวัดผลได้ง่าย
- ข) ทุกระดับมีความสำคัญเท่าเทียมกันและไม่มีลำดับชั้น
- ค) ระดับบนเป็นนามธรรมและกว้าง ยิ่งลงมาล่างยิ่งเป็นรูปธรรมและมีรายละเอียดมากขึ้น
- ง) ระดับล่างสุดมีความสำคัญน้อยที่สุดเพราะเป็นเพียงกิจกรรมย่อย
- จ) ปริมิตนี้ใช้สำหรับการประเมินผลเท่านั้น ไม่ใช่การวางแผน

41. วิสัยทัศน์ (Vision) ที่ดีควรประกอบด้วยสมการสำคัญอะไรบ้าง?

- ก) การกำหนดความฝัน + งบประมาณที่เพียงพอ + การสนับสนุนจากผู้บริหาร
- ข) การกำหนดความฝัน + ลงมือกระทำ + มีระยะเวลาที่เกิดขึ้นแน่นอนในอนาคต
- ค) การวิเคราะห์จุดแข็ง + การวิเคราะห์จุดอ่อน + การวิเคราะห์โอกาส
- ง) พันธกิจที่ชัดเจน + เป้าหมายที่วัดผลได้ + โครงการที่เป็นรูปธรรม
- จ) ความรู้เฉพาะทาง + ความเป็นอิสระ + การมุ่งเน้นการบริการ

42. เทศบาลเมืองแห่งหนึ่งมีประชากร 80,000 คน ได้รับการจัดสรรงบประมาณจากรัฐบาลเพิ่มขึ้น 50% สำหรับการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นมืออาชีพ นายกเทศมนตรีซึ่งเพิ่งได้รับเลือกตั้งมาใหม่ มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนว่า “เป็นเมืองน่าอยู่ที่ทันสมัยและมีคุณภาพชีวิตที่ดี ภายใน 4 ปี”

ปลัดเทศบาลได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์โดยกำหนด:

1. วัตถุประสงค์ 8 ข้อ ครอบคลุมทั้งด้านโครงสร้างพื้นฐาน สาธารณสุข การศึกษา สิ่งแวดล้อม

เศรษฐกิจชุมชน สังคม และการบริหารจัดการ

2. เป้าหมาย 25 เป้าหมาย โดยแต่ละเป้าหมายมีความเฉพาะเจาะจงและวัดผลได้
3. โครงการ 120 โครงการ กระจายไปในทุกกอง/ฝ่าย
4. จัดสรรงบประมาณเท่าๆ กันให้ทุกโครงการ

หลังจากดำเนินการไป 1 ปี พบว่า โครงการที่สำเร็จเพียง 35% ของเป้าหมาย / ข้าราชการส่วนใหญ่ สับสนและรู้สีกว่างานเพิ่มมากขึ้น / ประชาชนยังไม่เห็นการเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจน / งบประมาณที่ใช้ไปแล้ว 70% แต่ผลลัพธ์ไม่คุ้มค่า

หากท่านเป็นที่ปรึกษานายกเทศมนตรี จะแนะนำให้ปรับปรุงแผนยุทธศาสตร์อย่างไรจึงจะเหมาะสมที่สุด?

- ก) เพิ่มจำนวนบุคลากรและจัดหาเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ
- ข) ยกเลิกโครงการที่ล้มเหลวและเริ่มต้นใหม่ด้วยการจ้างที่ปรึกษานอก
- ค) ทบทวนและจัดลำดับความสำคัญของวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ลดจำนวนโครงการลงเหลือเฉพาะที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และมีผลกระทบสูง พร้อมจัดสรรทรัพยากรตามลำดับความสำคัญและสื่อสารให้ทุกฝ่ายเข้าใจทิศทางที่ชัดเจน
- ง) เปลี่ยนวิสัยทัศน์ใหม่ให้สอดคล้องกับโครงการที่มีอยู่และขยายระยะเวลาออกไปเป็น 10 ปี
- จ) แยกงบประมาณและบุคลากรออกเป็นทีมเล็กๆ ดูแลโครงการแต่ละโครงการอย่างอิสระ

43. องค์การบริหารส่วนจังหวัดแห่งหนึ่งได้จัดทำแผนพัฒนาองค์การสู่ความเป็นมืออาชีพครบทั้ง 4 มิติ (People, Technology, Process, Culture) ดำเนินการมาแล้ว 3 ปี และได้ดำเนินการดังนี้

1. มิติบุคคล (People)
 - จัดอบรมบุคลากร 45 หลักสูตร ผู้เข้ารับการอบรม 850 คน
 - จัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) ครบทุกคน
2. มิติเทคโนโลยี (Technology)
 - จัดซื้อระบบ IT ใหม่ 25 ระบบ ใช้งบประมาณ 80 ล้านบาท
 - พัฒนาเว็บไซต์และแอปพลิเคชันบริการประชาชน 15 แอป
3. มิติกระบวนการ (Process)
 - ปรับปรุงกระบวนการทำงาน 35 กระบวนการ
 - จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานใหม่ทั้งหมด
4. มิติวัฒนธรรม (Culture)
 - จัดกิจกรรมสร้างวัฒนธรรมองค์กร 20 ครั้ง
 - ประกาศค่านิยมองค์กร 7 ประการ

ผลการประเมิน

- ความพึงพอใจของประชาชนต่อการให้บริการ: เพิ่มขึ้น 5% (จาก 65% เป็น 70%)
- เวลาในการให้บริการเฉลี่ย: ลดลง 10%
- ดัชนีธรรมาภิบาล: คะแนนไม่เปลี่ยนแปลง
- ข้อร้องเรียนจากประชาชน: เพิ่มขึ้น 15%

เมื่อสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่า

- บุคลากรส่วนใหญ่ว่าง “ไปอบรมมาแล้วก็กลับมาทำงานแบบเดิม เพราะระบบงานและบรรยากาศไม่เปลี่ยน”
- ระบบ IT ใหม่หลายระบบไม่ถูกใช้งาน เพราะซับซ้อนและไม่ตอบโจทย์งานจริง

- ค่านิยมองค์การที่ประกาศไว้ดูดี แต่ผู้บริหารเองก็ไม่ได้ปฏิบัติตาม
- เจ้าหน้าที่ยังคงทำงานแบบหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบและรอคำสั่ง

ปัญหาหลักของการพัฒนาองค์การในกรณีนี้คืออะไร และควรแก้ไขอย่างไร?

ก) งบประมาณไม่เพียงพอ ควรขอเพิ่มงบประมาณและดำเนินการต่อเนื่องอีก 3 ปี

ข) เน้นการพัฒนา Output มากกว่า Outcome โดยขาดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การที่แท้จริง ควรเริ่มต้นใหม่โดยให้ผู้นำเป็นแบบอย่างและสร้างกลไกการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอย่างจริงจัง มุ่งเน้นที่การเปลี่ยนแปลงค่านิยมและวิธีคิดของคนในองค์การก่อนนำเครื่องมืออื่นมาใช้

ค) บุคลากรขาดความรู้ความสามารถ ควรเพิ่มหลักสูตรอบรมและจัดสอบวัดผลอย่างเข้มงวด

ง) เทคโนโลยีที่เลือกใช้ไม่เหมาะสม ควรจ้างที่ปรึกษาต่างชาติมาออกแบบระบบใหม่

จ) ประชาชนไม่เข้าใจระบบใหม่ ควรจัดกิจกรรมประชาสัมพันธ์เพิ่มเติม

44. เทศบาลตำบลแห่งหนึ่งได้รับการจัดสรรงบประมาณพิเศษ 50 ล้านบาท เพื่อพัฒนาสู่ความเป็นมืออาชีพ ภายใน 3 ปี นายกเทศมนตรีมอบหมายให้ปลัดเทศบาลเป็นหัวหน้าโครงการ ซึ่งได้จัดทำแผนดังนี้

ปีที่ 1: จัดซื้อระบบคอมพิวเตอร์และโปรแกรมใหม่ทั้งหมด (20 ล้านบาท)

ปีที่ 2: จัดอบรมบุคลากรทุกคนในหลักสูตรต่างๆ (15 ล้านบาท)

ปีที่ 3: ปรับปรุงกระบวนการทำงานและประเมินผล (15 ล้านบาท)

หลังดำเนินการตามแผนครบ 3 ปี พบว่า

1. ระบบคอมพิวเตอร์ใหม่ส่วนใหญ่ไม่ถูกใช้งาน เพราะซับซ้อนและไม่ตรงกับงานจริง
2. บุคลากรที่ผ่านการอบรมกลับมาทำงานแบบเดิม
3. ความพึงพอใจของประชาชนลดลง 8% จากเดิม
4. มีข้อร้องเรียนเรื่องทัศนคติและการให้บริการของเจ้าหน้าที่เพิ่มขึ้น 35%
5. ผู้บริหารระดับกลางและข้าราชการอาวุโสส่วนใหญ่ไม่ให้ความร่วมมือกับการเปลี่ยนแปลง โดยมองว่าเป็นภาระงานเพิ่ม

ข้อใดสะท้อนถึงปัญหารากฐานของการพัฒนาองค์การในกรณีนี้?

ก) งบประมาณไม่เพียงพอต่อการพัฒนาองค์การขนาดใหญ่

ข) การจัดซื้อระบบคอมพิวเตอร์ไม่ได้ผ่านการศึกษาความต้องการที่แท้จริง

ค) ขาดการสนับสนุนจากผู้บริหารที่แท้จริงและไม่เริ่มต้นจากการสร้างความเข้าใจและเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การก่อน นำเครื่องมือ (Technology) และทักษะ (People) มาใช้โดยที่รากฐานทางด้านค่านิยมและการยอมรับยังไม่พร้อม

ง) หลักสูตรอบรมไม่ตรงกับความต้องการและขาดการติดตามผลหลังการอบรม

จ) ระยะเวลา 3 ปีสั้นเกินไปสำหรับการเปลี่ยนแปลงองค์การ

45. องค์การบริหารส่วนจังหวัดแห่งหนึ่งจัดทำแผนยุทธศาสตร์ 5 ปี โดยมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน และได้จัดทำโครงการพัฒนาครบทั้ง 4 มิติ เมื่อดำเนินการไป 2 ปี พบว่า

การประเมินระดับกิจกรรม (Activity)

- จัดอบรม 60 หลักสูตร (เป้าหมาย 40 หลักสูตร) ✓
- ปรับปรุงกระบวนการ 45 กระบวนการ (เป้าหมาย 30 กระบวนการ) ✓
- จัดซื้อระบบ IT 28 ระบบ (เป้าหมาย 25 ระบบ) ✓

การประเมินระดับผลผลิต (Output)

- บุคลากรที่ได้รับการพัฒนา 95% (เป้าหมาย 80%) ✓
- กระบวนการที่ปรับปรุง 100% (เป้าหมาย 75%) ✓
- บริการที่ใช้เทคโนโลยี 100% (เป้าหมาย 70%) ✓

การประเมินระดับผลลัพธ์ (Outcome)

- ความพึงพอใจของประชาชน 68% (เป้าหมาย 80%) X
- เวลาเฉลี่ยในการให้บริการลดลง 5% (เป้าหมาย 30%) X
- ดัชนีธรรมภิบาล 72 คะแนน (เป้าหมาย 85 คะแนน) X
- ความน่าเชื่อถือขององค์การ 65% (เป้าหมาย 85%) X

ผู้ว่าราชการจังหวัดเรียกประชุมและผู้อำนวยการทุกกองรายงาน “ดำเนินการเกินเป้าหมายทุกโครงการแล้ว ควรได้รับการประเมินในระดับดีมาก”

หากท่านเป็นที่ปรึกษาผู้ว่าราชการจังหวัด จะให้คำแนะนำอย่างไร?

- ก) เห็นด้วยกับผู้อำนวยการ เพราะดำเนินการเกินเป้าหมายและควรได้รับรางวัล
- ข) องค์การประสบความสำเร็จบางส่วน ควรปรับเป้าหมาย Outcome ให้ต่ำลงเพื่อให้บรรลุได้ง่ายขึ้น
- ค) เพิ่มงบประมาณและจำนวนโครงการเพื่อให้ Outcome บรรลุเป้าหมาย
- ง) ปัญหาอยู่ที่ประชาชนไม่เข้าใจ ควรจัดกิจกรรมประชาสัมพันธ์เพิ่มเติม
- จ) องค์การมีปัญหาร้ายแรง เพราะเน้น Activity และ Output จนลืม Outcome ที่แท้จริง ควรหยุดโครงการใหม่ทั้งหมดและทบทวนว่าโครงการที่ทำส่งผลต่อประชาชนจริงหรือไม่ มุ่งเน้นคุณภาพมากกว่าปริมาณ และวัดผลที่ความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับประชาชน

ข้อ 46-50 การบรรยายพิเศษจากวิทยากรภายนอก (อาจารย์ ดร.สิริวิทย์ อัสโร)

46. ตามแนวคิดของ Dwight Waldo (1968) ความเป็นวิชาชีพในรัฐประศาสนศาสตร์ ประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญใดบ้าง?

- ก. ความเชี่ยวชาญ (expertise) และการแข่งขันทางการค้า (commercial competition)
- ข. ความเชี่ยวชาญ (expertise) จรรยาบรรณวิชาชีพ (codes of conduct) และบริการเพื่อสาธารณะ

(service to the public good)

- ค. ผลกำไรสูงสุด (maximum profit) และความภักดีต่อผู้นำ (loyalty to leaders)
- ง. การแข่งขันในตลาดเสรี (free market competition) และความยืดหยุ่นทางกฎหมาย
- จ. ความลับทางราชการ (confidentiality) และการไม่แทรกแซงจากภายนอก

47. ระบบจื๋มก๊อ้ง (Imperial Examination; 科举) ของจีนโบราณ มีวัตถุประสงค์หลักเพื่ออะไร?

- ก. คัดเลือกข้าราชการจากความรู้และคุณธรรม (merit & virtue) ไม่ใช่การสืบสายตระกูล
- ข. สร้างระบบชนชั้นสูงที่ถาวรในสังคม
- ค. เลือกข้าราชการตามความสัมพันธ์ทางครอบครัวเท่านั้น
- ง. ทดสอบความสามารถทางการทหารของผู้สมัคร
- จ. คัดเลือกนักบวชและนักปราชญ์ทางศาสนา

48. ข้อใดแสดงถึงปัญหาความเป็นวิชาชีพในภาครัฐมากที่สุด?

- ก) การจัดอบรมพนักงานเป็นประจำทุกปี
- ข) การมีระบบประเมินผลงานที่ชัดเจน
- ค) การเปิดเผยข้อมูลต่อสาธารณะอย่างโปร่งใส
- ง) การแต่งตั้งและเลื่อนตำแหน่งตามเส้นสายการเมือง (patronage) แทนที่จะเป็นความรู้ความสามารถ
- จ) การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรระยะยาว

49. ตามหลักการพัฒนาคุณภาพภาครัฐสู่ความเป็นเลิศ แนวทาง “Citizen-Centric Service” หมายถึงอะไร?

- ก) การให้บริการตามความต้องการของผู้บริหารระดับสูง
- ข) การออกแบบบริการและกระบวนการที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง รับฟังเสียงและตอบสนองความต้องการของประชาชน
- ค) การลดบทบาทของประชาชนในกระบวนการตัดสินใจ
- ง) การให้บริการเฉพาะกลุ่มผู้มีอิทธิพลทางการเมือง
- จ) การจำกัดช่องทางการสื่อสารระหว่างภาครัฐกับประชาชน

50. ตามโมเดล IMPACTS บทบาทของนักรัฐประศาสนศาสตร์ในอนาคต ตัวอักษร “P” หมายถึงบทบาทใด?

- ก) Performer (ผู้ปฏิบัติงาน)
- ข) Protector (ผู้พิทักษ์)
- ค) Policy Analyst (นักวิเคราะห์นโยบาย) ที่ศึกษา วิเคราะห์ และแก้ไขปัญหาทางนโยบาย
- ง) Promoter (ผู้ส่งเสริม)
- จ) Presenter (ผู้นำเสนอ)

ข้อ 51-53 การบรรยายพิเศษจากวิทยากรภายนอก (อาจารย์กฤษณ์ เขียนทองกุล)

51. รางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) มีวัตถุประสงค์หลักเพื่ออะไร?

- ก) เพื่อลงโทษองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีการบริหารงานไม่ดี
- ข) เพื่อให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการสู่

มาตรฐานสากล

- ค) เพื่อเปรียบเทียบผลการดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในแต่ละภูมิภาค
- ง) เพื่อกำหนดงบประมาณที่จะจัดสรรให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในปีถัดไป
- จ) เพื่อประเมินความพึงพอใจของประชาชนที่มีต่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเท่านั้น

52. หลักการสำคัญของ Good Governance Award (GG Award) สำหรับองค์กรท้องถิ่นคือข้อใด?

- ก) การบริหารงานตามกฎหมายอย่างเคร่งครัด
- ข) การบริหารจัดการแบบคำนึงถึงความคุ้มค่าและประสิทธิภาพเท่านั้น
- ค) การเน้นเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นหลัก
- ง) การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนในกระบวนการตัดสินใจ
- จ) การบริหารงานแบบรวมศูนย์จากส่วนกลาง

53. ข้อใดกล่าวถูกต้องเกี่ยวกับการใช้ PDCA (Plan-Do-Check-Act) ในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น?

- ก) ใช้สำหรับการวางแผนอย่างเดียว
- ข) ใช้เฉพาะในการติดตามผลเท่านั้น
- ค) เป็นกระบวนการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง
- ง) ใช้ในขั้นตอนการดำเนินการเท่านั้น
- จ) ไม่เหมาะกับองค์กรภาครัฐ

ข้อ 54-55 การเสวนาวิชาการแรงงานราชการท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงรัฐบาลในช่วงสองทศวรรษ (รองศาสตราจารย์ ดร.พิชญ์ พงษ์สวัสดิ์ และอาจารย์ ดร.วัชรพล ยงวณิชย์)

54. ข้อใดสะท้อนความท้าทายที่พนักงานราชการต้องเผชิญในการเปลี่ยนผ่านรัฐบาลและการปรับโครงสร้างองค์กรราชการ?

- ก) ความไม่แน่นอนในตำแหน่งและอำนาจหน้าที่ตามนโยบายรัฐบาลใหม่
- ข) การเพิ่มสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ที่ไม่จำกัดตามสัญญาจ้าง
- ค) การได้รับบรรจุเป็นข้าราชการโดยอัตโนมัติหลังครบวาระทำงาน
- ง) การจำกัดสิทธิการเข้าร่วมกิจกรรมสหภาพแรงงานอย่างเด็ดขาด
- จ) การได้รับการเลื่อนตำแหน่งตามระดับอายุงานโดยไม่คำนึงผลงาน

55. การเสวนาวิชาการเกี่ยวกับแรงงานราชการในช่วงยี่สิบปีที่ผ่านมามีแนวโน้มเสนอแนวทางใดเพื่อส่งเสริมความมั่นคงในการจ้างงานของพนักงานราชการ?

- ก) ปรับเพิ่มค่าตอบแทนตามภาระงานที่เพิ่มขึ้น
- ข) แปลงสถานะพนักงานราชการเป็นข้าราชการประจำโดยสมัครใจ
- ค) สร้างกลไกคุ้มครองสิทธิและการต่อสัญญาระยะยาวกว่าเดิมเพื่อให้พนักงานราชการมีความมั่นคงและลดความไม่แน่นอนจากการเปลี่ยนแปลงรัฐบาล
- ง) กระจายอำนาจการบริหารแรงงานราชการไปสู่ท้องถิ่น
- จ) ลดสัดส่วนพนักงานราชการเพื่อสนับสนุนการจ้างเหมาบริการแทน

56. จากสถานการณ์ในยุค VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) หน่วยงานภาครัฐควรปรับเปลี่ยนแนวทางการวางแผนยุทธศาสตร์อย่างไร เพื่อให้สอดคล้องกับแนวคิด Reinventing Government

- ก) ยกเลิกการวางแผนระยะยาวและเน้นแผนระยะสั้นเท่านั้น
- ข) เปลี่ยนจากแผนแบบตายตัวเป็นแผนที่ยืดหยุ่น มุ่งผลลัพธ์ และมีกลไกการปรับตัวอย่างต่อเนื่อง
- ค) เพิ่มความเข้มงวดในการควบคุมกระบวนการปฏิบัติงานตามแผน
- ง) มอบหมายให้ที่ปรึกษาภายนอกจัดทำแผนแทนหน่วยงาน
- จ) คงแผนเดิมไว้แต่เพิ่มงบประมาณสำรองเผื่อความผันผวน

57. กรมขนส่งทางบกต้องการปรับปรุงระบบการออกใบอนุญาตขับขี่ให้มีประสิทธิภาพและลดการทุจริต หากนำแนวคิด Reinventing Government มาประยุกต์ใช้ ข้อใดเป็นแนวทางที่สอดคล้องกับหลักการ “รัฐบาลเน้นผลสัมฤทธิ์” มากที่สุด

- ก) จัดอบรมเจ้าหน้าที่ให้มีความรู้เกี่ยวกับกฎหมายจราจรเพิ่มเติม
- ข) เพิ่มจำนวนเจ้าหน้าที่เพื่อลดระยะเวลาการรอคอย
- ค) กำหนด KPI วัดเวลาเฉลี่ยในการให้บริการและความพึงพอใจของผู้รับบริการ
- ง) จัดให้มีการประชุมหารือกับผู้รับบริการเป็นประจำทุกเดือน
- จ) เปิดให้บริษัทเอกชนเข้ามาดำเนินการออกใบอนุญาตแทน

58. โรงพยาบาลชุมชนแห่งหนึ่งมีงบประมาณจำกัดแต่ต้องการขยายการให้บริการสุขภาพแก่ประชาชนในพื้นที่ห่างไกล หากนำหลักการ “รัฐบาลที่เน้นการคาดการณ์” จาก Reinventing Government มาใช้ ข้อใดเป็นแนวทางที่เหมาะสมที่สุด

- ก) จัดหาเงินบริจาคจากประชาชนเพื่อซื้ออุปกรณ์การแพทย์เพิ่มเติม
- ข) ใช้ระบบ Big Data วิเคราะห์กลุ่มเสี่ยงและพัฒนาระบบเฝ้าระวังโรคระบาดล่วงหน้า
- ค) เพิ่มจำนวนแพทย์และพยาบาลในหน่วยบริการ
- ง) จัดกิจกรรมรณรงค์ให้ความรู้สุขภาพแก่ประชาชนทุกเดือน
- จ) ปรับปรุงอาคารสถานที่ให้มีความทันสมัยมากขึ้น

59. องค์การบริหารส่วนจังหวัดมีแผนพัฒนาระบบการจัดการขยะ แต่ประสบปัญหาประชาชนขาดความร่วมมือและไม่แยกขยะ หากนำ Reinventing Government Framework ทั้ง 10 ประการมาพิจารณา ควรใช้หลักการใดร่วมกันเพื่อแก้ปัญหาได้อย่างยั่งยืน (เลือกชุดหลักการที่ครบถ้วนที่สุด)

- ก) รัฐบาลเป็นของชุมชน + รัฐบาลเน้นการตลาด + รัฐบาลเน้นผลสัมฤทธิ์
- ข) รัฐบาลเน้นการแข่งขัน + รัฐบาลคิดแบบผู้ประกอบการ + รัฐบาลเน้นภารกิจ
- ค) รัฐบาลเน้นการคาดการณ์ + รัฐบาลกระจายอำนาจ + รัฐบาลมุ่งจุดประกาย
- ง) รัฐบาลเป็นของชุมชน + รัฐบาลกระจายอำนาจ + รัฐบาลตอบสนองผู้รับบริการ
- จ) รัฐบาลตอบสนองผู้รับบริการ + รัฐบาลเน้นการตลาด + รัฐบาลคิดแบบผู้ประกอบการ

60. กระทรวงแห่งหนึ่งพบว่าโครงการพัฒนาทักษะดิจิทัลให้ประชาชนมีผู้สนใจน้อย แม้จะใช้งบประมาณไปแล้วจำนวนมาก หากวิเคราะห์ตามหลักการ Reinventing Government ข้อใดเป็นสาเหตุหลักและแนวทางแก้ไขที่เหมาะสมที่สุด

- ก) สาเหตุ: ขาดการประชาสัมพันธ์ | แนวทาง: เพิ่มงบประมาณโฆษณา
- ข) สาเหตุ: ไม่ตอบสนองความต้องการผู้รับบริการ | แนวทาง: สำรวจความต้องการ ออกแบบหลักสูตรใหม่ และเปิดช่องทางเข้าถึงที่หลากหลาย
- ค) สาเหตุ: เจ้าหน้าที่ขาดความรู้ | แนวทาง: จัดอบรมเจ้าหน้าที่เพิ่มเติม
- ง) สาเหตุ: ขาดการกำกับดูแล | แนวทาง: เพิ่มระบบรายงานผลเป็นรายสัปดาห์
- จ) สาเหตุ: โครงสร้างองค์กรไม่เหมาะสม | แนวทาง: ปรับโครงสร้างหน่วยงานใหม่

ส่วนที่ 2 ข้อสอบอัตนัย 1 ข้อ รวม 10 คะแนน (เขียนลงในกระดาษคำตอบ)

องค์การในอนาคตต้องมีการปรับตัวหรือเปลี่ยนแปลงอย่างไรให้สอดคล้องกับหลักการธรรมาภิบาลกับการจัดการปกครองสาธารณะแนวใหม่ (New Public Governance : NPG) ให้อธิบาย พร้อมทั้งยกตัวอย่างประกอบ

ขอให้โชคดีในการสอบครับ

ออกข้อสอบโดย อาจารย์ ดร.ปยุตต์ รัตน์ จิตประคอง
 หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
 คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยทักษิณ

กระดาษคำตอบ

ข้อสอบวัดผลปลายภาคเรียน ประจำปีการศึกษา 2568

วิชาชีพทางการบริหารงานภาครัฐ (รหัสวิชา 0122243) รวม 40 คะแนน

ออกข้อสอบโดย อาจารย์ ดร.ปัญญวัฒน์ จิตประคอง

ชื่อ.....สกุล..... รหัสประจำตัวนิสิต.....

ส่วนที่ 1 ข้อสอบปรนัยมีจำนวน 60 ข้อ ข้อละ 0.5 คะแนน รวม 30 คะแนน

ที่	ก	ข	ค	ง	จ
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					
21					
22					
23					
24					
25					
26					
27					
28					
29					
30					

ที่	ก	ข	ค	ง	จ
31					
32					
33					
34					
35					
36					
37					
38					
39					
40					
41					
42					
43					
44					
45					
46					
47					
48					
49					
50					
51					
52					
53					
54					
55					
56					
57					
58					
59					
60					

องค์การในอนาคตต้องมีการปรับตัวหรือเปลี่ยนแปลงอย่างไรให้สอดคล้องกับหลักการธรรมาภิบาลกับการจัดการปกครองสาธารณะแนวใหม่ (New Public Governance : NPG) ให้อธิบาย พร้อมทั้งยกตัวอย่างประกอบ

This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

ออกข้อสอบโดย อาจารย์ ดร.บุญวันต์ จิตประคอง
หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยทักษิณ