

รายงานส่วนบุคคล  
(Individual Study)

เรื่อง การเพิ่มประสิทธิภาพการใช้คู่มือ  
การดำเนินการทางวินัยข้าราชการครู  
และบุคลากรทางการศึกษากรุงเทพมหานคร

จัดทำโดย นายันทพล เขยสกุล

ตำแหน่ง นิติกรชำนาญการ  
สังกัด กลุ่มงานวินัยและเสริมสร้างจริยธรรม  
สำนักงานการเจ้าหน้าที่ สำนักงานการศึกษา

รายงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม  
หลักสูตรนักบริหารมหานครระดับต้น รุ่นที่ ๔๐  
สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร  
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕

๑. หัวข้อ การเพิ่มประสิทธิภาพการใช้อยู่คู่มือการดำเนินการทางวินัยข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษากรุงเทพมหานคร

## ๒. ความสำคัญของการศึกษา / ที่มาของการนำเสนอ

กรุงเทพมหานคร (Bangkok Metropolitan Administration) เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ จัดตั้งขึ้นภายใต้บังคับพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกรุงเทพมหานคร พ.ศ. ๒๕๒๘ ซึ่งได้ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เล่ม ๑๐๒ ตอนที่ ๑๑๕ ฉบับพิเศษ หน้า ๑ เมื่อวันที่ ๓๑ สิงหาคม ๒๕๒๘ โดยให้มีผลใช้บังคับตั้งแต่วันประกาศในราชกิจจานุเบกษาเป็นต้นไป ต่อมาได้มีพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกรุงเทพมหานคร (ฉบับที่ ๖) พ.ศ. ๒๕๖๒ ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เล่ม ๑๓๖ ตอนที่ ๕๐ ก หน้า ๑๔๒ เมื่อวันที่ ๑๖ เมษายน ๒๕๖๒ โดยให้มีผลใช้บังคับตั้งแต่วันประกาศในราชกิจจานุเบกษาเป็นต้นไป ได้แก้ไขเพิ่มเติม มาตรา ๘๙ (๒๑) ซึ่งอยู่ในหมวด ๕ ว่าด้วยอำนาจหน้าที่ของกรุงเทพมหานคร ดังนี้ “ภายใต้บังคับแห่งกฎหมายอื่น ให้กรุงเทพมหานครมีอำนาจหน้าที่ดำเนินการในเขตกรุงเทพมหานครในเรื่องดังต่อไปนี้ (๒๑) การจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับแผนการศึกษาแห่งชาติ รวมทั้งส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษา” จากบทบัญญัติดังกล่าว สามารถจำแนกอำนาจหน้าที่ด้านการจัดการศึกษาของกรุงเทพมหานครภายในเขตกรุงเทพมหานครได้ ๒ ประการ กล่าวคือ

๑) จัดการศึกษาให้สอดคล้องกับแผนการศึกษาแห่งชาติ สำหรับปัจจุบันอยู่ในกรอบระยะเวลาของการใช้ “แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๖๐ – ๒๕๗๙” ซึ่งจัดทำโดย สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาแห่งชาติ โดยมีที่มาจาก พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒ และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๔๕, พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. ๒๕๔๖ และกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. ๒๕๔๖ ได้กำหนดให้สำนักงานเลขาธิการสภาศึกษามีหน้าที่ในการพิจารณาเสนอแผนการศึกษาแห่งชาติ และก่อนที่แผนการศึกษาแห่งชาติ ฉบับปรับปรุง (พ.ศ. ๒๕๕๒ – ๒๕๕๙) จะสิ้นสุดลงในปี พ.ศ. ๒๕๕๙ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาได้จัดทำแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๖๐ – ๒๕๗๙ ซึ่งเป็นแผนระยะยาว ๒๐ ปี เพื่อเป็นแผนแม่บทสำหรับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องนำไปใช้เป็นกรอบแนวทางในการพัฒนาการศึกษาในช่วงระยะเวลาดังกล่าว โดยในการดำเนินการจัดทำแผนการศึกษาแห่งชาติครอบคลุมประเด็นที่เกี่ยวกับบริบทการจัดการศึกษา โอกาสทางการศึกษา คุณภาพการศึกษา ประสิทธิภาพการจัดการเรียนการสอน บทบาทของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เป็นต้น โดยในยุทธศาสตร์ที่ ๖ ของแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๗๙ เป็นยุทธศาสตร์ด้าน การพัฒนาประสิทธิภาพของระบบบริหารจัดการศึกษา ได้กำหนดแผนงาน/โครงการตามเป้าหมาย ในส่วนของแผนงานและโครงการสำคัญไว้ดังนี้ ... (๖) โครงการปรับปรุง แก้ไขกฎหมาย กฎ และระเบียบ ที่ส่งเสริมสนับสนุนให้สถานศึกษา สถาบันการศึกษามีความคล่องตัวในการบริหารจัดการ สามารถให้ทุกภาคส่วนของสังคมเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาด้วยรูปแบบที่หลากหลาย... และ

๒) ส่งเสริม...

๒) ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษา งานส่งเสริมการจัดการศึกษาเป็นงานที่สนับสนุนและส่งเสริมให้สถานศึกษาในสังกัด สามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเน้นการบูรณาการการจัดการศึกษาทั้ง การศึกษาในระบบ นอกระบบ และตามอัธยาศัย ไปสู่การศึกษาตลอดชีพ นำแหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่น มาใช้ประกอบการเรียนการสอน การพัฒนาคุณภาพผู้เรียนทั้งด้านร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ทักษะชีวิต คุณธรรม จริยธรรม จิตอาสา การกีฬา ลูกเสือ เนตรนารี ยุวกาชาด ผู้บำเพ็ญประโยชน์องค์กรนักเรียน สิทธิ เด็ก การจัดหาทุน-กองทุนการศึกษาเพื่อช่วยเหลือผู้เรียน ทั้งเด็กปกติและเด็กด้อยโอกาส เด็กบกพร่อง เด็กพิการ และเด็กที่มีความสามารถพิเศษ อีกทั้งส่งเสริมให้บุคคล ครอบครัว ชุมชน สถาบันทางศาสนา สถานประกอบการ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และภาคเอกชน ร่วมจัดการศึกษาที่จะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพ ชีวิตผู้เรียน ตลอดจนการดำเนินงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการกรุงเทพมหานครและบุคลากรกรุงเทพมหานคร พ.ศ.๒๕๕๔ มาตรา ๔๔ วรรคแรก บัญญัติว่า “การบริหารทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานครให้เป็นไปตามที่บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัตินี้ หรือตามที่กำหนดในพระราชกฤษฎีกา เว้นแต่กรณีที่มีได้บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัตินี้หรือมิได้กำหนดไว้ในพระราชกฤษฎีกาให้นำกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการพลเรือนมาใช้บังคับกับการบริหารทรัพยากรบุคคลของข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญ กฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษามาใช้บังคับกับการบริหารทรัพยากรบุคคลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษากรุงเทพมหานคร และกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษามาใช้บังคับกับการบริหารทรัพยากรบุคคลของข้าราชการกรุงเทพมหานครในสถาบันอุดมศึกษา โดยอนุโลม” ดังนั้นในกระบวนการดำเนินการทางวินัยกับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของกรุงเทพมหานคร กรุงเทพมหานครจึงได้นำพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. ๒๕๔๗ และ กฎ ก.ค.ศ. ว่าด้วยการสอบสวนพิจารณา พ.ศ. ๒๕๕๐ มาใช้บังคับโดยอนุโลม ซึ่งกฎ ก.ค.ศ. ว่าด้วยการสอบสวนพิจารณา พ.ศ. ๒๕๕๐ มีที่มาจากคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) โดยอนุมติจากคณะรัฐมนตรีได้จัดทำขึ้น โดยอาศัยอำนาจตามมาตรา ๑๙ (๔) และมาตรา ๙๘ วรรคหก แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. ๒๕๔๗

สำนักงานการเจ้าหน้าที่ (กองการเจ้าหน้าที่เดิม) สำนักงานการศึกษา ได้จัดพิมพ์ “คู่มือการดำเนินการทางวินัยข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษากรุงเทพมหานคร” ขึ้น เพื่อให้สำนักงานเขตและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องใช้เป็นคู่มือปฏิบัติงานด้านวินัยและดำเนินการทางวินัยของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษากรุงเทพมหานคร โดยมีเนื้อหาอ้างอิงถึงกฎหมาย ระเบียบ รวมทั้งหนังสือสั่งการที่เกี่ยวข้อง แต่ด้วยรายละเอียดซึ่งปรากฏในคู่มืออยู่เป็นจำนวนมาก เนื่องจากมีความจำเป็นต้องอ้างอิงการบังคับใช้กฎหมายมากกว่าหนึ่งฉบับ บางกรณีมีรายละเอียดแตกต่างกับกรณีเทียบเคียงอื่น บางกรณีมีการบัญญัติศัพท์คล้ายคลึงกับศัพท์บัญญัติที่ปรากฏในกฎหมายฉบับอื่นซึ่งต่างกรณีกัน จึงทำให้เกิดปัญหาในการนำคู่มือไปใช้ในการปฏิบัติงาน อาจเกิดความเข้าใจคลาดเคลื่อนบางประการ จึงได้มีแนวคิดในการ เพิ่มประสิทธิภาพการใช้คู่มือดังกล่าวขึ้น เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจถูกต้องตามกระบวนการและขั้นตอนของการดำเนินการทางวินัยข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษากรุงเทพมหานคร และสามารถทำความเข้าใจได้โดยง่าย

### ๓. วัตถุประสงค์

๓.๑ เพื่อเสริมสร้างความเข้าใจที่ถูกต้อง ต่อกระบวนการดำเนินการทางวินัยข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษากรุงเทพมหานคร สำหรับผู้มีหน้าที่โดยตรงหรือผู้ที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนผู้ที่ต้องการศึกษา ค้นคว้า เปรียบเทียบ รายละเอียดกับกระบวนการใกล้เคียงอื่น ๆ

๓.๒ ลดขั้นตอนและความสิ้นเปลืองระยะเวลาในการศึกษากฎหมายหรือระเบียบ เพื่อให้สามารถเรียนรู้ทำความเข้าใจได้ในเวลาอันสั้น

๓.๓ เป็นการทบทวนรายละเอียด กระบวนการ ขั้นตอน ของการดำเนินการทางวินัย ให้มีความกระชับ ถูกต้อง รัดกุม เพื่อให้กระบวนการดำเนินการทางวินัยข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษากรุงเทพมหานคร เป็นไปตามขั้นตอนที่กฎหมายกำหนด

### ๔. เป้าหมาย

๔.๑ สร้างผังการปฏิบัติงาน (Flow Chart) เพื่อแสดงขั้นตอนตั้งแต่เริ่มต้นจนสิ้นสุดกระบวนการ สำหรับอธิบายและขยายความ ในบางประเด็นนอกเหนือจากเนื้อหาใน “คู่มือการดำเนินการทางวินัยข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษากรุงเทพมหานคร” ให้ถูกต้องตามหลักการเขียน Flow Chart ซึ่งผังงาน (Flow Chart) นั้น คือแผนภาพที่มีการใช้สัญลักษณ์รูปภาพและลูกศรที่แสดงถึงขั้นตอนการทำงานของโปรแกรมหรือระบบของแต่ละขั้นตอน โดยแต่ละสัญลักษณ์ในแผนภาพ จะหมายถึงการทำงานหนึ่งขั้นตอน ส่วนลูกศรจะแทนลำดับการทำงานขั้นตอนต่าง ๆ รวมทั้งทิศทางการไหลของข้อมูลตั้งแต่เริ่มต้นจนสิ้นสุดกระบวนการเพื่อได้ผลลัพธ์ตามต้องการ ระบบงานทุกชนิดที่ผ่านการวิเคราะห์อย่างเป็นลำดับขั้นตอนแล้ว จะสามารถเขียนเป็นผังงานได้ โดยอาศัย “สัญลักษณ์การเขียนผังงาน” ซึ่งสัญลักษณ์การเขียนผังงานเป็นเครื่องมือ (Tools) ที่ใช้อธิบายรายละเอียดการทำงานตามขั้นตอนการทำงาน (Algorithm) โดยใช้ สัญลักษณ์ (Symbol) แทนคำสั่ง ใช้ข้อความ (Statement) ในสัญลักษณ์แทนการดำเนินการทางกรคำนวณและการเปรียบเทียบ อีกทั้งยังแสดงความสัมพันธ์ของการทำงานต่าง ๆ อย่างเป็นลำดับขั้นตอน โดยสามารถแบ่งลักษณะของความสัมพันธ์เป็นรูปแบบต่าง ๆ ได้แก่ การทำงานแบบมีลำดับการทำงานแบบให้เลือกทำ และการทำงานแบบ ทำซ้ำในเงื่อนไขต่าง ๆ

ซึ่งผังงาน (Flow Chart) จะให้ประโยชน์หลายประการ ได้แก่

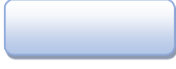





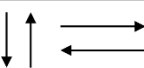
- ช่วยลำดับขั้นตอนการทำงานได้ง่าย ไม่เกิดความสับสน
- ช่วยในการตรวจสอบและแก้ไขงานได้ง่าย เมื่อเกิดข้อผิดพลาด
- ช่วยให้การดัดแปลง แก้ไข ทำได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว
- ช่วยให้ผู้อื่นสามารถศึกษาการทำงานได้อย่างง่าย และรวดเร็วมากขึ้น
- สามารถเรียนรู้ และเข้าใจผังงานได้ง่าย เพราะผังงานไม่ขึ้นอยู่กับ

ภาษาคอมพิวเตอร์หรือภาษาใดภาษาหนึ่ง ผังงานเป็นการสื่อความหมายด้วยภาพ ทำให้ง่ายและสะดวกต่อการพิจารณาลำดับขั้นตอนในการทำงานได้มากกว่าการบรรยายเป็นตัวอักษร

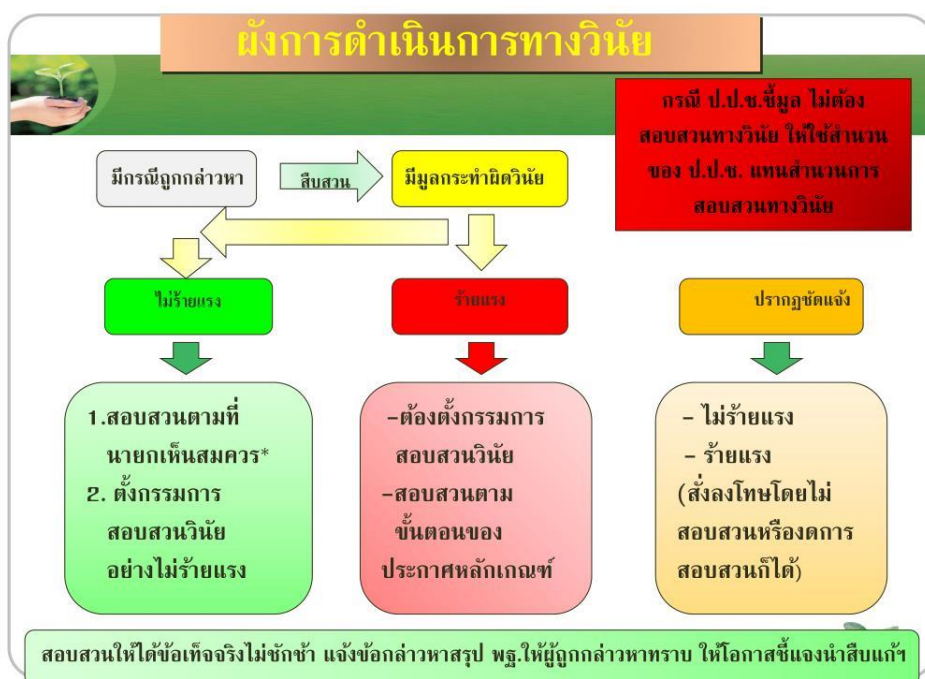
๔.๒ การนำผังงาน (Flow Chart) ลงในระบบอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อถ่ายทอดและเสริมสร้างความเข้าใจต่อกระบวนการในการดำเนินการทางวินัยข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษากรุงเทพมหานคร แก่ผู้ที่มีหน้าที่เกี่ยวข้อง หรือผู้ที่สนใจศึกษา ให้เกิดความเข้าใจได้อย่างถูกต้องโดยง่ายภายในเวลาอันสั้น

ภาพตารางสัญลักษณ์...

### ภาพตารางสัญลักษณ์ซึ่งใช้ในการเขียนผังงาน

สัญลักษณ์	ชื่อเรียก	ความหมาย
	เริ่มต้นและสิ้นสุด (terminal)	จุดเริ่มต้นและสิ้นสุดของผังงาน
	การนำข้อมูลเข้า-ออกทั่วไป (general input/output)	จุดที่จะนำข้อมูลเข้ามาจากภายนอกหรือนำข้อมูลออกสู่ภายนอก
	การปฏิบัติงาน (process)	จุดที่มีการปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่ง
	การตัดสินใจ (decision)	จุดที่ต้องเลือกปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่ง
	จุดเชื่อมในหน้าเดียวกัน (on page connector)	จุดเชื่อมต่อของผังงานใช้สัญลักษณ์เพื่อให้ดูง่าย
	จุดเชื่อมต่อหน้ากระดาษ (off page connector)	จุดเชื่อมต่อของผังงานที่อยู่คนละหน้ากระดาษ
	ทิศทาง (flow line)	ทิศทางขั้นตอนการดำเนินงาน

ตัวอย่าง ผังการดำเนินการทางวินัย การตรวจสำนวนการสอบสวนทางวินัย, ส่วนมาตรฐานวินัย อุทธรณ์และร้องทุกข์ สำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น



๕. แนวคิด / หลักการที่ใช้ในการศึกษา

๕.๑ ทฤษฎีจากบทบัญญัติของกฎหมาย

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. ๒๕๖๐ มีบทบัญญัติที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้

หมวด ๖ แนวนโยบายแห่งรัฐ

“มาตรา ๗๖ รัฐพึงพัฒนาระบบการบริหารราชการแผ่นดินทั้งราชการส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค ส่วนท้องถิ่น และงานของรัฐอย่างอื่น ให้เป็นไปตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยหน่วยงานของรัฐ ต้องร่วมมือและช่วยเหลือกันในการปฏิบัติหน้าที่ เพื่อให้การบริหารราชการแผ่นดิน การจัดทำบริการสาธารณะ และการใช้จ่ายเงินงบประมาณมีประสิทธิภาพสูงสุด เพื่อประโยชน์สุขของประชาชน รวมตลอดทั้งพัฒนา เจ้าหน้าที่ของรัฐให้มีความซื่อสัตย์สุจริต และมีทัศนคติเป็นผู้ให้บริการประชาชนให้เกิดความสะดวกรวดเร็ว ไม่เลือกปฏิบัติ และปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ...”

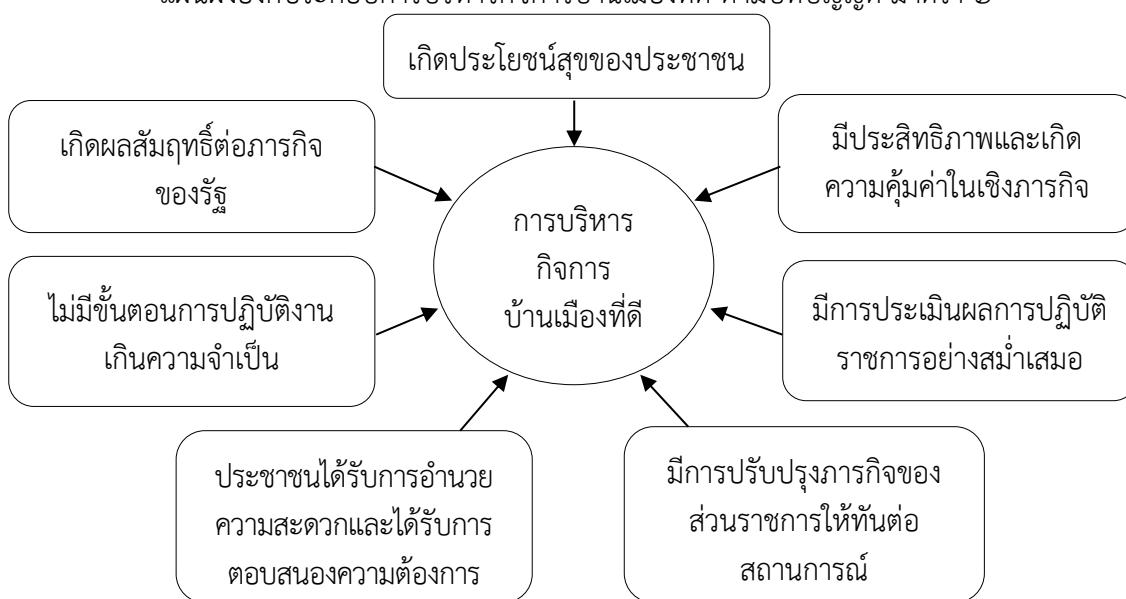
พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๖ มีบทบัญญัติที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้

หมวด ๑ การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

“มาตรา ๖ การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ได้แก่ การบริหารราชการเพื่อบรรลุเป้าหมาย ดังต่อไปนี้

- (๑) เกิดประโยชน์สุขของประชาชน
- (๒) เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ
- (๓) มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ
- (๔) ไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานเกินความจำเป็น
- (๕) มีการปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้ทันต่อสถานการณ์
- ๖) ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนองความต้องการ
- (๗) มีการประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างสม่ำเสมอ”

แผนผังองค์ประกอบการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ตามบทบัญญัติ มาตรา ๖



ประกอบด้วย...

ประกอบกับ หมวด ๓ การบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ

“มาตรา ๑๑ ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการเพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วและเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการของส่วนราชการให้สอดคล้องกับการบริหารราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามพระราชกฤษฎีกานี้”

กฎ ก.ก. ว่าด้วยประมวลจริยธรรมสำหรับข้าราชการกรุงเทพมหานคร บุคลากรกรุงเทพมหานคร และผู้ปฏิบัติงานอื่นในกรุงเทพมหานคร พ.ศ. ๒๕๖๔ ได้วางแนวทางเกี่ยวข้องดังต่อไปนี้

“ข้อ ๓ ข้าราชการกรุงเทพมหานคร บุคลากรกรุงเทพมหานคร และผู้ปฏิบัติงานอื่นในกรุงเทพมหานคร พึงปฏิบัติตนเพื่อรักษาจริยธรรม ดังต่อไปนี้...

(๙) มีหน้าที่เสริมสร้างความเข้าใจอันดี รวมทั้งมีการบูรณาการการทำงานร่วมกันระหว่าง กรุงเทพมหานคร ประชาชน ภาคประชาสังคม เอกชน และหน่วยงานอื่นของรัฐ

(๑๐) มุ่งมั่น ตั้งใจ พัฒนาตนเอง รู้เท่าทันความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และปฏิบัติหน้าที่ราชการ ให้เป็นไปตามนโยบายของรัฐบาลและกรุงเทพมหานคร

๕.๒ ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับบทบัญญัติของกฎหมาย ในการพัฒนางาน

แนวคิด Lean

ความหมายของ Lean

Lean หมายความว่า ผอม เปรี้ยว บาง หากนำมาใช้เปรียบเทียบกับบุคคลธรรมดา ในความหมายเชิงบวก หมายถึงผู้ที่มีร่างกายสมส่วน ปราศจากชั้นไขมัน แข็งแรง ว่องไว รวดเร็ว กระฉับกระเฉง หากเปรียบเทียบกับองค์กรหมายถึงองค์กรที่ดำเนินการโดยปราศจากความสูญเปล่า ในทุกกระบวนการ ความสามารถในการปรับตัวตอบสนองความต้องการของตลาดและผู้รับผลงานได้ทันท่วงที มีประสิทธิภาพเหนือคู่แข่ง Lean เป็น holistic & sustainable approach โดยลดความสิ้นเปลืองทุกสิ่งทุกอย่างลง แต่ให้ผลงานมากกว่าผลงานที่ใกล้เคียงความต้องการของลูกค้าเพิ่มขึ้น โดยสิ่งทีลดน้อยลง คือ ความสูญเปล่า วงรอบ เวลา ผู้ส่งมอบ ความล่าช้า การใช้แรงคน เครื่องมือ เวลาและพื้นที่ปฏิบัติงาน สิ่งที่ได้รับเพิ่มมากขึ้น คือ ความรู้และพลังอำนาจของผู้ปฏิบัติงาน ความยืดหยุ่นและขีดความสามารถขององค์กร ผลิตภาพ ความพึงพอใจของลูกค้า ความสำเร็จในระยะยาว

แนวคิด Lean คือการเปลี่ยนแปลงจาก ความสูญเปล่า (waste) ไปสู่คุณค่า (value) ในมุมมองของผู้รับผลงานปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอย่างไม่รู้จบ Lean ไม่ใช่เรื่องของการทำงานให้หนักขึ้นหรือเร็วขึ้น แต่เป็นการค้นหาความสูญเปล่าและเปลี่ยนให้เป็นคุณค่าที่ผู้รับผลงานของเราต้องการ Lean ไม่ใช่ชุดเครื่องมือสำเร็จรูป แต่เป็นการผสมผสานอย่างลงตัวระหว่างแนวคิด กิจกรรม และวิธีการที่จะช่วยผลักดันให้วัฒนธรรมขององค์กรเป็นไปในทิศทางที่เหมาะสม ผ่านการพัฒนาจิตสำนึกที่ดีและแนวคิด ที่ถูกต้องในการทำงานแก่พนักงานทุกระดับ

แนวคิดแบบลีน...

แนวคิดแบบลีน (Lean Thinking) จะเน้นไปที่การสร้างคุณค่าที่ลูกค้าต้องการ (Value Added) โดยมุ่งลดหรือขจัดสิ่งที่ไม่สร้างคุณค่าให้กับลูกค้าให้หมดไปเรียกกระบวนการที่ไม่สร้างคุณค่าดังกล่าวว่า ความสูญเปล่า (Wastes) จากแนวคิดของ เจฟฟรีย์ ไลเคอร์ (Jeffrey Liker) ที่เขียนไว้ในหนังสือวิถีแห่งโตโยต้า (The Toyota way) ได้สรุปเรื่องราวความสูญเปล่าไว้ทั้งหมด ๘ ประการ มีการนำมาเรียงลำดับคำต่อเนื่องไว้ว่า DOWNTIME เพื่อให้จำได้ง่ายและช่วยให้คิดว่ามันคือ เวลาที่เสียเปล่า ไม่ได้เกิดการสร้างคุณค่า ประกอบด้วย

ความสูญเปล่า ๘ ประการ ที่จุดรั้งองค์กร (8 Wastes D-O-W-N-T-I-M-E)



แนวคิดแบบลีน (Lean Thinking) จะเน้นการสร้างคุณค่า และขจัดความสูญเปล่า (Wastes) ทั้ง ๘ ประการ การใช้แนวคิดการบริหารจัดการแบบลีน (Lean Management) เข้ามาช่วยในการค้นหาความสูญเสียนั้น และหาวิธีในการลดความสูญเสียนั้นที่เกิดขึ้นในแต่ละขั้นตอนของการทำงานในแนวคิดการทำงานแบบโตโยต้า เราจะได้พบว่า "ความสูญเสียนั้น ๗ ประการ" ซึ่งในภายหลังได้มีการเพิ่มความสูญเสียนั้นไปอีกหนึ่งเป็น ความสูญเสียนั้น ๘ ประการ (8 Wastes) โดย Jeffrey Liker ได้นำเสนอไว้ในหนังสือวิถีแห่งโตโยต้า (The Toyota Way) ได้แก่

๑. งานที่ต้องแก้ไข (Defect) – ต้นทุนที่สูญเปล่า งานที่ต้องแก้ไข ไม่ได้คุณภาพ สิ้นเปลืองเวลา วัสดุ แรงงาน ดังนั้นเมื่อเกิดการผิดพลาดของกระบวนการใดๆก็ตาม ต้องรับหาสาเหตุ (Problem Solving process) และแก้ไขให้เสร็จสิ้นโดยเร็วก่อนการผลิตใหม่จะเริ่มขึ้น และควรกระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรเข้ามามีส่วนร่วม

๒. การผลิต...

๒. การผลิตสินค้ามากเกินไปเกินความต้องการ (Over production) – ทำให้เปลืองที่จัดเก็บ  
เสียงบประมาณ มากกว่าความจำเป็น

๓. การรอคอย (Waiting) – รอาน กระบวนการติดชะงัก และถูกเก็บไว้นานก่อนนำมาใช้  
เนื่องมาจากกระบวนการก่อนหน้าหรือขั้นตอนก่อนหน้า ความเร็วในการทำงานไม่สอดคล้อง

๔. ความคิดสร้างสรรค์ของทีมงานที่ไม่ได้นำมาใช้ประโยชน์ (Non-utilized Talent)  
– ใช้คนไม่เหมาะสมกับงาน ไม่สามารถใช้บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ ได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ  
ความสูญเสียจากการไม่รับฟังความเห็นและข้อเสนอของคนในองค์กร มักเกิดจากการขาดความใส่ใจใน  
การคัดเลือกบุคคล ใช้คนไม่ถูกกับงานและหน้าที่ หรือละเลยในเรื่องการฝึกอบรม พัฒนาแรงงาน รวมไปถึง  
การสับเปลี่ยนบุคลากรเข้าและออกบ่อยครั้งเกินไป

๕. การขนส่งเคลื่อนย้ายเกินความพอดี (Transportation) – ขนย้ายบ่อยเกินไป ต้อง  
ใช้กำลังคนและใช้เวลา เป็นการเคลื่อนย้ายของวัตถุดิบทั้งก่อนและระหว่างกระบวนการที่มีระยะทาง  
และเวลานานเกินไป อาจเกิดจากสถานที่ผลิตและสถานที่เก็บไม่ได้อยู่ใกล้กัน หรือแม้แต่ตำแหน่งที่ตั้ง  
ของอุปกรณ์ในกระบวนการผลิตที่อยู่ไกลกันมากเกินไป การจัดวางผังสำนักงานที่ดี (Plant layout) เป็น  
หนทางหนึ่งที่ช่วยได้

๖. สินค้าคงคลังมากเกินไป (Inventory) – สินค้าคงคลังรวมถึง วัตถุดิบในการผลิต  
วัตถุดิบระหว่างการผลิต และสินค้าสำเร็จรูป ไม่ควรมีมากเกินไป การมีวัตถุดิบที่ไม่ได้ใช้ในกระบวนการ  
เก็บอยู่ ทำให้พื้นที่การทำงานลดลง โดยไม่เกิดคุณค่าขึ้นโดยเฉพาะวัตถุดิบระหว่างการผลิต

๗. การเคลื่อนไหวที่ไม่จำเป็น (Motion) – เป็นการเคลื่อนไหวที่ไม่จำเป็นในการทำงาน  
ซึ่งส่งผลทำให้ความสามารถในการทำงานมีค่าต่ำกว่าที่ควรจะเป็น ความสูญเสียจากการเคลื่อนที่  
มากเกินไปเช่น การเคลื่อนย้ายสิ่งของโดยไม่ใช้เครื่องมือที่เหมาะสมช่วย และการทำงานที่ขาดมาตรฐาน  
การทำงาน ทำให้เกิดการเคลื่อนไหวที่ไม่เหมือนกันตลอดระยะเวลาการผลิต ซึ่งจะส่งผลให้คุณภาพของ  
ชิ้นงานไม่สม่ำเสมอ เกิดของเสียจำนวนมาก และใช้เวลาในการทำงานมากและไม่เท่ากันในแต่ละครั้ง  
ของการผลิต การใช้ Value Stream Mapping และ ๕ ส จะช่วยลดสิ่งเหล่านี้ได้ (การเดิน เอื้อม หัน  
ซ้าย-ขวา หน้า-หลัง) เสียเวลาในการทำงานทั้งนั้น ต้องหาวิธีการทำงานที่สะดวก รวดเร็ว ที่ทำให้  
เคลื่อนไหวน้อยที่สุด

๘. ขั้นตอนซ้ำซ้อนไม่ถูกต้อง (Excess Processing) – ทำให้เสียเวลาในการผลิตต่อชิ้น  
มากเกินไป สิ้นเปลือง เป็นความสูญเสียจากการมีขั้นตอนการทำงานมากเกินไป การมี  
กระบวนการมากเกินไปเกินความจำเป็นอาจหลีกเลี่ยงได้ เช่น การจัดกระบวนการใหม่ให้อยู่ใกล้กันมากขึ้นจน  
เป็นกระบวนการเดียวกัน (Manufacturing cell) เพื่อประโยชน์ในการใช้เครื่องมือร่วมกัน และสามารถ  
ช่วยเหลือกันได้ หรือการใช้เครื่องมือที่เหมาะสมกับการทำงาน สามารถแก้ไขโดยใช้สายธารแห่งคุณค่า  
(Value Stream Mapping) มาช่วยลดกิจกรรมที่ไม่ก่อให้เกิดคุณค่าขึ้นในโรงงานได้ ขั้นตอนต่าง ๆ โดย  
ไม่เคยมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง หรือไม่ได้ค้นหาเทคโนโลยีเข้ามาช่วยให้ทำงานได้ง่ายยิ่งขึ้น

หรือจดจำได้ง่าย ๆ โดยการนำตัวอักษรภาษาอังกฤษตัวแรกของทุกข้อมาเรียงกันได้เป็น  
คำว่า “DOWNTIME” หมายถึง เวลาที่เสียเปล่าไม่ได้เกิดการสร้างคุณค่าใด ๆ

ไทอิชิ โอโนะ (Taiichi Ohno) อดีตผู้อำนวยการผลิตของโตโยต้า ได้กล่าวว่า “การพิจารณาช่วงเวลาตั้งแต่ที่ลูกค้าสั่งซื้อจนถึงเมื่อรับเงินจากลูกค้า เป็นเรื่องที่จะต้องลดเวลานั้นให้สั้นลงมากที่สุด ซึ่งจะเกิดได้เมื่อเราดำเนินการกำจัดความสูญเปล่าหรือสิ่งที่ไม่เกิดประโยชน์ต่อลูกค้า” ซึ่งปัจจุบันแนวคิดนี้จะทำให้การผลิตมีประสิทธิภาพสามารถที่จะแข่งขันในตลาดได้ยืนยาว

ขั้นตอนการสร้างระบบ Lean ในองค์กร

๑. เริ่มต้นจากคนหรือพนักงานทั่วทั้งองค์กร โดยเฉพาะพนักงานในระดับปฏิบัติการ และหัวหน้างานสร้างความเข้าใจ ทำให้พนักงานมีทัศนคติที่ถูกต้อง

๒. ขั้นตอนการเริ่มวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน

๓. ขั้นตอนการวางแผนงานอย่างเป็นระบบ

๔. ขั้นตอนการกำหนดเป้าหมายในการปรับปรุง

๕. ขั้นตอนการใช้เครื่องมือต่างๆ เข้ามาช่วยปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

การดำเนินการดังกล่าว จะตอบสนองต่อ แผนพัฒนากรุงเทพมหานคร ระยะ ๒๐ ปี วิสัยทัศน์กรุงเทพฯ ๒๕๗๕ กรุงเทพฯ มหานครแห่งเอเชีย Bangkok : Vibrant of Asia ในประเด็นยุทธศาสตร์ ด้าน ๗.การบริหารจัดการเมืองมหานคร ประเด็นยุทธศาสตร์ มิติที่ ๗.๑ กฎหมาย และมิติที่ ๗.๓ การบริหารทรัพยากรบุคคล และยังสอดคล้องต่อนโยบายของผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร “ผลักดันหัวใจ แก่ไขทันที NOW! กับผู้ว่าอัคริน” นโยบายทันทีที่ ๔ คุณภาพชีวิตดี (CARE) : ดูแลคุณภาพชีวิตประชาชน สิ่งแวดล้อม และระบบนิเวศ ภารกิจสร้างชื่อเสียงด้านการศึกษาและมาตรฐานด้านวิชาการอย่างเท่าเทียมกัน ในทุกระดับและทุกสถานศึกษาในสังกัดกรุงเทพมหานคร

## ๖. แนวทางการดำเนินการ / ระยะเวลา และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

การดำเนินการ การเพิ่มประสิทธิภาพการใช้คู่มือการดำเนินการทางวินัยข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษากรุงเทพมหานคร ดำเนินการระหว่างวันที่ ๑ พฤษภาคม ๒๕๖๕ - ๓๑ กรกฎาคม ๒๕๖๕ รวมระยะเวลา ๓ เดือน มีขั้นตอนและรายละเอียด ดังต่อไปนี้

ขั้นตอนการดำเนินการ	ระยะเวลา	ปีงบประมาณ ๒๕๖๕			ผู้รับผิดชอบ
		พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	
๑. ขั้นเตรียมการ					
๑.๑ ประชุมหารือ เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และรวบรวมรายละเอียด และร่างแผนดำเนินการ การเพิ่มประสิทธิภาพการใช้คู่มือการดำเนินการทางวินัยข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษากรุงเทพมหานคร	๗ วัน	▶			- หัวหน้ากลุ่มงานวินัยและเสริมสร้างจริยธรรม
๑.๒ รายงานผู้อำนวยการสำนักงานการเจ้าหน้าที่ สำนักการศึกษา เพื่อนำเรียนผู้อำนวยการสำนักการศึกษา อนุมัติแผนดำเนินการ	๑ วัน	▶			- ผู้อำนวยการสำนักงานการเจ้าหน้าที่ สำนักการศึกษา

ขั้นตอน...

ขั้นตอนการดำเนินการ (ต่อ)	ระยะเวลา	ปีงบประมาณ ๒๕๖๕			ผู้รับผิดชอบ
		พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	
<p>๑.๓ จัดทำคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการตามแผนดำเนินการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้คู่มือการดำเนินการทางวินัยข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา กรุงเทพมหานคร</p> <p>๑.๔ แจกคำสั่งและจัดประชุมคณะกรรมการ เพื่อกำหนดกรอบแนวทางของแผนดำเนินการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้คู่มือการดำเนินการทางวินัยข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา กรุงเทพมหานคร</p>	<p>๑ วัน</p> <p>๖ วัน</p>	<p>◀</p> <p>▶</p>			<p>- ผู้อำนวยการสำนักงานการศึกษา</p> <p>- ผู้อำนวยการสำนักงานการเจ้าหน้าที่ สำนักงานการศึกษา</p>
<p>๒. ขั้นตอนดำเนินการ</p> <p>๒.๑ รวบรวมข้อมูลจากการดำเนินการทางวินัยจากข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา กรุงเทพมหานครที่ผ่านมา ตลอดจนข้อถกเถียงในประเด็นสำคัญ และความล่าช้า หรือปัญหาจากการดำเนินการกระบวนการ</p> <p>๒.๒ รวบรวมและศึกษารายละเอียดตรวจสอบความแตกต่างของกฎหมายระเบียบ กฎ มติ ก.ก. ข้อเสนอแนะ แนวทางการลงโทษ ย้อนหลัง ๒ ปี</p> <p>๒.๓ รับฟังข้อเสนอแนะทั้งจากข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษากรุงเทพมหานคร และผู้ซึ่งมีความรู้และมีประสบการณ์ในการดำเนินการทางวินัย ตลอดจนผู้เกี่ยวข้อง</p> <p>๒.๔ ประชุมเพื่อสรุปแนวทางการนำเสนอรายละเอียดทั้งหมด เพื่อนำข้อมูลมาจัดทำในรูปแบบ Flow Chart ในรูปแบบไฟล์อิเล็กทรอนิกส์ นำเรียนผู้บังคับบัญชา และเผยแพร่</p>	<p>๑๕ วัน</p> <p>๓๐ วัน</p> <p>๑๕ วัน</p> <p>๓๐ วัน</p>	<p>↔</p> <p>↔</p> <p>↔</p> <p>↔</p>			<p>- เจ้าหน้าที่กลุ่มงานวินัยและเสริมสร้างจริยธรรม</p> <p>- เจ้าหน้าที่กลุ่มงานวินัยและเสริมสร้างจริยธรรม</p> <p>- เจ้าหน้าที่กลุ่มงานวินัยและเสริมสร้างจริยธรรม</p> <p>- ผู้อำนวยการสำนักงานการเจ้าหน้าที่ สำนักงานการศึกษา</p>

## ๗. ประโยชน์จากการศึกษา

๗.๑ สำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร มีผังการปฏิบัติงาน (Flow Chart) และมีฐานข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาหรือผลกระทบจากการดำเนินการทางวินัยข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษากรุงเทพมหานคร ไว้เพื่อใช้ในการสัมมนา เผยแพร่ แลกเปลี่ยนความคิดเห็น หรือแก้ไขเพิ่มเติม ให้เท่าทันต่อยุคสมัยและเกิดความเป็นธรรมยิ่งขึ้นในภายหน้า

๗.๒ ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษากรุงเทพมหานคร ทุกระดับชั้น เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกัน และเห็นถึงความสำคัญต่อการรักษาวินัยของทางราชการ

## ๘. งบประมาณ

ไม่ใช้งบประมาณของทางราชการ

## ๙. แนวทางการติดตามและประเมินผล

๙.๑ ตัวชี้วัดความสำเร็จ ระดับผลผลิต (output)

มี (Flow Chart) สำหรับใช้งานได้ในระบบอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อถ่ายทอดและเสริมสร้างความเข้าใจต่อกระบวนการในการดำเนินการทางวินัยข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษากรุงเทพมหานคร ที่มีรายละเอียดเพิ่มเติมจากคู่มือการดำเนินการทางวินัยข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษากรุงเทพมหานคร

๙.๒ ตัวชี้วัดความสำเร็จ ระดับผลลัพธ์ (outcome)

ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษากรุงเทพมหานคร ตลอดจนผู้มีหน้าที่เกี่ยวข้อง กับกระบวนการดำเนินการทางวินัยข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษากรุงเทพมหานครได้รับความรู้ความเข้าใจ เพิ่มเติม นอกเหนือจากรายละเอียดที่ปรากฏในคู่มือการดำเนินการทางวินัยข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษากรุงเทพมหานคร ฉบับปัจจุบัน

๙.๓ วิธีการ/เครื่องมือติดตามผล

แบบสอบถามโดยมีหัวข้อของคำถามที่ตรงตามวัตถุประสงค์ เพื่อนำมาประเมินผลของการเพิ่มประสิทธิภาพฯ ในรูปแบบ Google Form เพื่อความสะดวกรวดเร็ว ในหัวข้อ

- ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับความรู้เพิ่มเติมตรงตามวัตถุประสงค์ เพียงใด และมีข้อเสนอแนะใดเพิ่มเติมบ้าง

- ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา มีการกระทำผิดวินัย เพิ่มขึ้นหรือลดลง คิดเป็นจำนวนร้อยละเท่าใด ควบคู่ไปกับการรวบรวมตัวอย่างการกระทำผิดวินัยในรูปแบบอื่นเพิ่มเติม เพื่อเตรียมจัดทำกรเพิ่มประสิทธิภาพในโอกาสต่อไป

## ๑๐. ข้อเสนอแนะ

สำนักการศึกษา จัดอบรมการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้คู่มือการดำเนินการทางวินัย ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษากรุงเทพมหานครเพิ่มเติม โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับในส่วนที่ยังไม่ได้เพิ่มเติมในคู่มือการดำเนินการทางวินัยข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษากรุงเทพมหานคร เพื่อเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจรวมทั้งปลูกฝังและย้ำเตือนถึงความสำคัญของการมีวินัยและการรักษาวินัย

## บรรณานุกรม

๑. แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๗๙, สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ
๒. แนวทางการปฏิบัติงาน กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา, กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต ๑
๓. คู่มือ Microsoft Visio, หน่วยงานสารสนเทศทรัพยากรบุคคล โรงพยาบาลรามธิบดี HR Ramathibodi
๔. การตรวจสอบการสอบสวนทางวินัย, ส่วนมาตรฐานวินัย อุทธรณ์และร้องทุกข์ สำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น
๕. ความหมายของ Lean, ศูนย์คุณภาพ โรงพยาบาลสงขลานครินทร์ สืบค้นเมื่อวันที่ ๒๘ มีนาคม ๒๕๖๕ จาก [http://medinfo๒.psu.ac.th/qc/index.php?option=com\\_content&view=article&id=๗๒&Itemid=๙๕](http://medinfo๒.psu.ac.th/qc/index.php?option=com_content&view=article&id=๗๒&Itemid=๙๕)
๖. แนวคิดแบบลีน (LEAN THINKING) การดำเนินธุรกิจแบบลีน เน้นการสร้างคุณค่า และขจัดความสูญเปล่า สืบค้นเมื่อวันที่ ๒๘ มีนาคม ๒๕๖๕ จาก <http://www.anantasook.com/lean-thinking-business/>
๗. Lean ความสูญเสีย ๘ ประการ (8 Wastes DOWNTIME) สืบค้นเมื่อวันที่ ๒๘ มีนาคม ๒๕๖๕ จาก <https://www.iok๒u.com/index.php/article/industry/๒๔๓-๘-๘-wastes-downtime>
๘. ขั้นตอนการสร้างระบบ Lean สืบค้นเมื่อวันที่ ๒๘ มีนาคม ๒๕๖๕ จาก <https://www.logisticafe.com/๒๐๑๗/๐๓/what-is-lean/>