บทที่ 4
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยได้จัดแบ่งออกเป็น 4 ตอน ประกอบด้วย

ตอนที่ 4.1 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ตอนที่ 4.2 ผลการถอดบทเรียนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ประสบความสำเร็จ

ตอนที่ 4.3 ผลการพัฒนาตัวแบบการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่องค์การสมรรถนะสูง

ตอนที่ 4.4 ผลการถ่ายทอดตัวแบบการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่องค์การสมรรถนะสูง

ตอนที่ 4.1 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมี 3 ส่วนได้แก่ ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันการบริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัด ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันการบริหารเทศบาล และผลการศึกษาสภาพปัจจุบันการบริหารองค์การบริหารส่วนตำบล มีรายละเอียดดังนี้

4.1.1 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันการบริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัด

ก. ผลการศึกษาสภาพผู้ตอบแบบสอบถาม สรุปได้ดังตารางที่ 11

เพศ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ชาย	54	70.13
หญิง	23	29.87
รวม	**77**	**100**

อายุ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
น้อยกว่า 30 ปี	0	0
31 - 40 ปี	8	10.39
41 - 50 ปี	41	53.25
50 ปีขึ้นไป	28	36.36
รวม	**77**	**100**

ระดับการศึกษา	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ต่ำกว่าปริญญาตรี	0	0
ปริญญาตรี	46	59.74
สูงกว่าปริญญาตรี	31	40.26
รวม	**77**	**100**

จากตารางที่ 11 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย (ร้อยละ 74.13) อายุส่วนใหญ่ 41-50 ปี (ร้อยละ 53.25) ระดับการศึกษาส่วนใหญ่ปริญญาตรี (ร้อยละ 59.74)

ข. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันการบริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัด สรุปได้ดังตารางที่ 12 ตารางที่ 13 ตารางที่ 14 และตารางที่ 15

ตารางที่ 12

ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันการบริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัดโดยภาพรวม

การดำเนินการ / ลำดับ	การบริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัด	ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$)	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D)	แปลผล	อันดับที่
1	การบริหารยุทธศาสตร์สู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน	3.69	0.83	มาก	1
2	การบริหารองค์การสมัยใหม่	3.68	0.84	มาก	2
3	การบริหารทุนมนุษย์	3.59	0.84	มาก	3
	ภาพรวม	**3.65**	**0.84**	**มาก**	

จากตารางที่ 12 พบว่า การบริหารยุทธศาสตร์สู่การพัฒนาอย่างยั่งยืนองค์การบริหารส่วนจังหวัดมีการดำเนินการในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.69) **การบริหารองค์การ**สมัยใหม่มีการดำเนินการในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.68) และการบริหารทุนมนุษย์มีการดำเนินการในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.59) โดยภาพรวมทุกด้านองค์การบริหารส่วนจังหวัดมีการดำเนินการในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.65)

ตารางที่ 13

ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันการบริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัดด้านการบริหารยุทธศาสตร์สู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน

การดำเนินการ / ลำดับ	การบริหารยุทธศาสตร์สู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน	ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$)	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D)	แปลผล	อันดับที่
1	มีการวิเคราะห์สถานการณ์โดยใช้เทคนิคสวอท ได้แก่ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และสิ่งคุกคามอย่างถูกต้อง ครบถ้วน เป็นจริง	3.81	0.82	มาก	5
2	มีการกำหนดวิสัยทัศน์องค์การที่ทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมในลักษณะสานฝัน	3.77	0.84	มาก	8
3	มีการกำหนดพันธกิจที่ครบถ้วนและทุกคนเข้าใจตรงกัน	3.91	0.85	มาก	2
4	มีการกำหนดวัฒนธรรมองค์การและค่านิยมร่วมเพื่อทำงานร่วมกันสู่ความสำเร็จ	3.81	0.81	มาก	5
5	มีการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ที่ชัดเจนที่บรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจที่กำหนดไว้	3.95	0.80	มาก	1
6	มีการกำหนดกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์	3.88	0.79	มาก	3
7	มีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่สอดคล้องกับกลยุทธ์	3.80	0.82	มาก	7
8	มีการกำหนดตัวชี้วัดที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์	3.67	0.84	มาก	9
9	มีการกำหนดค่าเป้าหมายที่สอดคล้องกับตัวชี้วัด	3.64	0.85	มาก	10
10	มีการกำหนดโครงการริเริ่มที่สอดคล้องกับค่าเป้าหมาย	3.59	0.81	มาก	14
11	มีการแปลงกลยุทธ์สู่โครงการริเริ่มที่สอดคล้องสัมพันธ์กันเชิงเหตุผล	3.39	0.82	ปานกลาง	16

การดำเนินการ / ลำดับ	การบริหารยุทธศาสตร์สู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน	ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$)	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D)	แปลผล	อันดับที่
12	มีการปรับโครงสร้างและออกแบบองค์การเป็นหน่วยธุรกิจกลยุทธ์	3.16	0.84	ปานกลาง	17
13	มีการให้ทุกคนทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการดำเนินกลยุทธ์	3.56	0.80	มาก	15
14	มีการสนับสนุนงบประมาณในการดำเนินกลยุทธ์	3.61	0.85	มาก	13
15	มีการใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหารในการดำเนินกลยุทธ์	3.85	0.86	มาก	4
16	มีการประเมินกลยุทธ์โดยใช้ดัชนีสมดุล 4 ด้าน ได้แก่ 1)ประสิทธิผลตามพันธกิจ 2)คุณภาพการให้บริการ 3)ประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ และ 4)พัฒนาองค์การ	3.63	0.87	มาก	11
17	มีการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์มาใช้ในการสื่อสารและควบคุมการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์สู่ความสำเร็จ	3.63	0.83	มาก	11
	ภาพรวม	**3.69**	**0.83**	**มาก**	

จากตารางที่ 13 พบว่า การบริหารยุทธศาสตร์สู่การพัฒนาอย่างยั่งยืนขององค์การบริหารส่วนจังหวัดโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.69) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมาก <u>ยกเว้น</u> ข้อที่ 11 ข้อที่ 12 อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งได้แก่ มีการแปลงกลยุทธ์สู่โครงการริเริ่มที่สอดคล้องสัมพันธ์กันเชิงเหตุผล ($\overline{X}$ = 3.39) มีการปรับโครงสร้างและออกแบบองค์การเป็นหน่วยธุรกิจกลยุทธ์ ($\overline{X}$ = 3.16) ซึ่งองค์การบริหารส่วนจังหวัดต้องมีการดำเนินการปรับปรุงพัฒนาให้ดีขึ้นต่อไป

ตารางที่ 14

ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันการบริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัดด้านการบริหารองค์การสมัยใหม่

การดำเนินการ / ลำดับ	การบริหารองค์การสมัยใหม่	ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$)	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D)	แปลผล	อันดับที่
1	มีการพัฒนาคุณภาพบริหารด้านการนำองค์การ	3.80	0.87	มาก	2
2	มีการพัฒนาคุณภาพบริหารด้านการวางแผนยุทธศาสตร์	3.77	0.83	มาก	3
3	มีการพัฒนาคุณภาพบริหารด้านการให้ความสำคัญผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	3.83	0.86	มาก	1
4	มีการพัฒนาคุณภาพบริหารด้านการวัดผล การวิเคราะห์การบริการความรู้	3.56	0.82	มาก	7
5	มีการพัฒนาคุณภาพบริหารด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์	3.61	0.81	มาก	4
6	มีการพัฒนาคุณภาพบริหารด้านการจัดการกระบวนการ	3.61	0.84	มาก	4
7	มีการพัฒนาคุณภาพบริหารด้านผลลัพธ์การดำเนินงานตามคำรับรองในการปฏิบัติราชการ	3.61	0.85	มาก	4
	ภาพรวม	**3.68**	**0.84**	**มาก**	

จากตารางที่ 14 พบว่า การบริหารองค์การสมัยใหม่ขององค์การบริหารส่วนจังหวัด โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.68) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมาก เมื่อมีการจัดอันดับเป็นรายข้อ พบว่า ข้อ 4 อยู่ในอันดับที่ 7 ซึ่งได้แก่ มีการวัดผล การวิเคราะห์ และการบริการความรู้ระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.56) ซึ่งต้องมีการปรับปรุงพัฒนาต่อไป

ตารางที่ 15

ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันการบริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัดด้านการบริหารทุนมนุษย์

การดำเนินการ / ลำดับ	การบริหารทุนมนุษย์	ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$)	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D)	แปลผล	อันดับที่
1	มีการบริหารทุนมนุษย์ด้านคุณธรรม	3.70	0.81	มาก	1
2	มีการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์โดยใช้ดัชนีทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Scorecard)	3.44	0.82	ปานกลาง	8
3	มีการบริหารสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์ในการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการจ่ายค่าตอบแทนทรัพยากรมนุษย์	3.65	0.85	มาก	5
4	มีการบริหารวัฒนธรรมองค์การแบบธรรมาภิบาล	3.70	0.87	มาก	1
5	มีการบริหารสุขภาพและความปลอดภัยบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	3.55	0.86	มาก	6
6	มีการพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่องเพื่อการเปลี่ยนแปลงและสร้างนวัตกรรมใหม่	3.52	0.83	มาก	7
7	มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และฝึกอบรมเชิงระบบด้วยทฤษฎีการเรียนรู้แนวใหม่ ประกอบด้วย 1) เรียนรู้อย่างมีความสุข 2)เรียนรู้แบบมีส่วนร่วม 3)เรียนรู้เพื่อพัฒนากระบวนการคิด 4)เรียนรู้เพื่อพัฒนาสุนทรียภาพและลักษณะนิสัย(ศิลปะ ดนตรี กีฬา) และ 5)เรียนรู้เพื่อพัฒนา	3.58	0.84	มาก	4

การดำเนินการ / ลำดับ	การบริหารทุนมนุษย์	ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$)	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D)	แปลผล	อันดับที่
	สุนทรียภาพและลักษณะนิสัย (การฝึกฝนกาย วาจา ใจ)				
8	มีการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์องค์การ	3.63	0.82	มาก	3
	ภาพรวม	**3.59**	**0.84**	**มาก**	

จากตารางที่ 15 พบว่า การบริหารทุนมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัด โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.59) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมาก ยกเว้น ข้อที่ 2 อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งได้แก่ มีการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์โดยใช้ดัชนีทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Scorecard) ($\overline{X}$ = 3.44) ดังนั้น องค์การบริหารส่วนจังหวัดควรปรับปรุงให้มีการดำเนินการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์โดยนำดัชนีทรัพยากรมนุษย์มาใช้

4.1.2 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันการบริหารเทศบาล

ก. ผลการศึกษาสภาพผู้ตอบแบบสอบถาม สรุปได้ดังตารางที่ 16

เพศ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ชาย	63	29.27
หญิง	87	70.73
รวม	**123**	**100**

อายุ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
น้อยกว่า 30 ปี	7	5.69
31 - 40 ปี	58	47.15
41 - 50 ปี	43	34.96
50 ปีขึ้นไป	15	12.60
รวม	**123**	**100**

ระดับการศึกษา	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ต่ำกว่าปริญญาตรี	0	0
ปริญญาตรี	80	65.04
สูงกว่าปริญญาตรี	43	34.96
รวม	**123**	**100**

จากตารางที่ 16 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง (ร้อยละ 70.73) อายุส่วนใหญ่ 31-40 ปี (ร้อยละ 47.15) ระดับการศึกษาส่วนใหญ่ปริญญาตรี (ร้อยละ 65.04)

ข. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันการบริหารองค์การบริหารเทศบาล สรุปได้ดังตารางที่ 17 ตารางที่ 18 ตารางที่ 19 และตารางที่ 20

ตารางที่ 17

ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันการบริหารเทศบาลโดยภาพรวม

การดำเนินการ / ลำดับ	การบริหารเทศบาล	ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$)	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D)	แปลผล	อันดับที่
1	การบริหารยุทธศาสตร์สู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน	3.70	0.83	มาก	1
2	การบริหารองค์การสมัยใหม่	3.57	0.84	มาก	2
3	การบริหารทุนมนุษย์	3.50	0.83	มาก	3
	ภาพรวม	**3.59**	**0.83**	**มาก**	

จากตารางที่ 17 พบว่า การบริหารยุทธศาสตร์สู่การพัฒนาอย่างยั่งยืนของเทศบาลมีการดำเนินการในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.70) **การบริหารองค์การ**สมัยใหม่มีการดำเนินการในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.57) และการบริหารทุนมนุษย์มีการดำเนินการในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.50) โดยภาพรวมทุกด้านเทศบาลมีการดำเนินการในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.59)

ตารางที่ 18

ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันการบริหารเทศบาลด้านการบริหารยุทธศาสตร์สู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน

การดำเนินการ / ลำดับ	การบริหารยุทธศาสตร์สู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน	ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$)	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D)	แปลผล	อันดับที่
1	มีการวิเคราะห์สถานการณ์โดยใช้เทคนิคสวอท ได้แก่ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และสิ่งคุกคามอย่างถูกต้อง ครบถ้วน เป็นจริง	3.69	0.79	มาก	11
2	มีการกำหนดวิสัยทัศน์องค์การที่ทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมในลักษณะสานฝัน	3.77	0.85	มาก	8
3	มีการกำหนดพันธกิจที่ครบถ้วนและทุกคนเข้าใจตรงกัน	3.83	0.84	มาก	6
4	มีการกำหนดวัฒนธรรมองค์การและค่านิยมร่วมเพื่อทำงานร่วมกันสู่ความสำเร็จ	3.73	0.82	มาก	9
5	มีการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ที่ชัดเจนที่บรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจที่กำหนดไว้	3.94	0.87	มาก	1
6	มีการกำหนดกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์	3.84	0.83	มาก	3
7	มีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่สอดคล้องกับกลยุทธ์	3.92	0.82	มาก	2
8	มีการกำหนดตัวชี้วัดที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์	3.84	0.81	มาก	3
9	มีการกำหนดค่าเป้าหมายที่สอดคล้องกับตัวชี้วัด	3.84	0.85	มาก	3
10	มีการกำหนดโครงการริเริ่มที่สอดคล้องกับค่าเป้าหมาย	3.72	0.84	มาก	10
11	มีการแปลงกลยุทธ์สู่โครงการริเริ่มที่สอดคล้องสัมพันธ์กันเชิงเหตุผล	3.50	0.83	ปานกลาง	15

การดำเนินการ / ลำดับ	การบริหารยุทธศาสตร์สู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน	ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$)	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D)	แปลผล	อันดับที่
12	มีการปรับโครงสร้างและออกแบบองค์การเป็นหน่วยธุรกิจกลยุทธ์	3.25	0.78	ปานกลาง	17
13	มีการให้ทุกคนทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการดำเนินกลยุทธ์	3.61	0.85	มาก	12
14	มีการสนับสนุนงบประมาณในการดำเนินกลยุทธ์	3.48	0.88	ปานกลาง	16
15	มีการใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหารในการดำเนินกลยุทธ์	3.78	0.82	มาก	7
16	มีการประเมินกลยุทธ์โดยใช้ดัชนีสมดุล 4 ด้าน ได้แก่ 1)ประสิทธิผลตามพันธกิจ 2)คุณภาพการให้บริการ 3)ประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ และ 4)พัฒนาองค์การ	3.56	0.83	มาก	14
17	มีการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์มาใช้ในการสื่อสารและควบคุมการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์สู่ความสำเร็จ	3.61	0.84	มาก	12
	ภาพรวม	**3.70**	**0.83**	**มาก**	

จากตารางที่ 18 พบว่า การบริหารยุทธศาสตร์สู่การพัฒนาอย่างยั่งยืนของเทศบาลโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.70) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมาก ยกเว้นข้อที่ 12 ข้อที่ 14 อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งได้แก่ มีการปรับโครงสร้างและออกแบบองค์การเป็นหน่วยธุรกิจกลยุทธ์ ($\overline{X}$ = 3.25) มีการสนับสนุนงบประมาณในการดำเนินกลยุทธ์ ($\overline{X}$ = 3.48) ซึ่งเทศบาลต้องมีการดำเนินการปรับปรุงพัฒนาให้ดีขึ้นต่อไป

ตารางที่ 19

ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันการบริหารเทศบาลด้านการบริหารองค์การสมัยใหม่

การดำเนินการ / ลำดับ	การบริหารองค์การสมัยใหม่	ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$)	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D)	แปลผล	อันดับที่
1	มีการพัฒนาคุณภาพบริหารด้านการนำองค์การ	3.55	0.81	มาก	5
2	มีการพัฒนาคุณภาพบริหารด้านการวางแผนยุทธศาสตร์	3.61	0.85	มาก	2
3	มีการพัฒนาคุณภาพบริหารด้านการให้ความสำคัญผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	3.75	0.83	มาก	1
4	มีการพัฒนาคุณภาพบริหารด้านการวัดผล การวิเคราะห์การบริการความรู้	3.56	0.84	มาก	3
5	มีการพัฒนาคุณภาพบริหารด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์	3.45	0.88	ปานกลาง	7
6	มีการพัฒนาคุณภาพบริหารด้านการจัดการกระบวนการ	3.50	0.82	มาก	6
7	มีการพัฒนาคุณภาพบริหารด้านผลลัพธ์การดำเนินงานตามคำรับรองในการปฏิบัติราชการ	3.56	0.83	มาก	3
	ภาพรวม	**3.57**	**0.84**	**มาก**	

จากตารางที่ 19 พบว่า การบริหารองค์การสมัยใหม่ของเทศบาล โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.57) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมาก <u>ยกเว้น</u> ข้อที่ 5 อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งได้แก่ มีการพัฒนาคุณภาพการบริหารด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ดังนั้นเทศบาลต้องมีการปรับปรุงพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ให้ดีขึ้นต่อไป

ตารางที่ 20

ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันการบริหารเทศบาลด้านการบริหารทุนมนุษย์

การดำเนินการ / ลำดับ	การบริหารทุนมนุษย์	ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$)	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D)	แปลผล	อันดับที่
1	มีการบริหารทุนมนุษย์ด้านคุณธรรม	3.56	0.81	มาก	2
2	มีการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์โดยใช้ดัชนีทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Scorecard)	3.34	0.83	ปานกลาง	7
3	มีการบริหารสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์ในการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการจ่ายค่าตอบแทนทรัพยากรมนุษย์	3.45	0.85	ปานกลาง	5
4	มีการบริหารวัฒนธรรมองค์การแบบธรรมาภิบาล	3.63	0.84	มาก	1
5	มีการบริหารสุขภาพและความปลอดภัยบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	3.56	0.80	มาก	2
6	มีการพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่องเพื่อการเปลี่ยนแปลงและสร้างนวัตกรรมใหม่	3.50	0.85	มาก	4
7	มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และฝึกอบรมเชิงระบบด้วยทฤษฎีการเรียนรู้แนวใหม่ ประกอบด้วย 1) เรียนรู้อย่างมีความสุข 2)เรียนรู้แบบมีส่วนร่วม 3)เรียนรู้เพื่อพัฒนากระบวนการคิด 4)เรียนรู้เพื่อพัฒนาสุนทรียภาพและลักษณะนิสัย(ศิลปะ ดนตรี กีฬา)	3.45	0.82	ปานกลาง	5

การดำเนินการ / ลำดับ	การบริหารทุนมนุษย์	ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$)	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D)	แปลผล	อันดับที่
	และ 5)เรียนรู้เพื่อพัฒนาสุนทรียภาพและลักษณะนิสัย (การฝึกฝนกาย วาจา ใจ)				
8	มีการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์องค์การ	3.51	0.87	มาก	3
	ภาพรวม	**3.50**	**0.83**	**มาก**	

จากตารางที่ 20 พบว่า การบริหารทุนมนุษย์ของเทศบาล โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.50) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมาก ยกเว้น ข้อที่ 2 ข้อที่ 3 และข้อที่ 7 อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งได้แก่ มีการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์โดยใช้ดัชนีทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Scorecard) ($\overline{X}$ = 3.34) มีการบริหารสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์ในการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการจ่ายค่าตอบแทนทรัพยากรมนุษย์ ($\overline{X}$ = 3.45) มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และฝึกอบรมเชิงระบบด้วยทฤษฎีการเรียนรู้แนวใหม่ 5 ทฤษฎี ($\overline{X}$ = 3.45) ดังนั้น เทศบาลต้องมีการปรับปรุงพัฒนาให้ดีขึ้นต่อไป

4.1.3 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันการบริหารองค์การบริหารส่วนตำบล

ก. ผลการศึกษาสภาพผู้ตอบแบบสอบถาม สรุปได้ดังตารางที่ 21

เพศ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ชาย	50	25.00
หญิง	150	75.00
รวม	**200**	**100**

อายุ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
น้อยกว่า 30 ปี	30	15.00
31 - 40 ปี	110	55.00
41 - 50 ปี	40	20.00
50 ปีขึ้นไป	20	10.00
รวม	**200**	**100**

ระดับการศึกษา	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ต่ำกว่าปริญญาตรี	40	20.00
ปริญญาตรี	90	45.00
สูงกว่าปริญญาตรี	70	35.00
รวม	**200**	**100**

จากตารางที่ 21 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง (ร้อยละ 75) อายุส่วนใหญ่ 31-40 ปี (ร้อยละ 55) ระดับการศึกษาส่วนใหญ่ปริญญาตรี (ร้อยละ 45)

ข. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันการบริหารองค์การบริหารส่วนตำบล สรุปได้ดังตารางที่ 22 ตารางที่ 23 ตารางที่ 24 และตารางที่ 25

ตารางที่ 22

ผลการศึกษาสภาพการดำเนินการบริหารองค์การบริหารส่วนตำบลโดยภาพรวม

การดำเนินการ / ลำดับ	การบริหารองค์การบริหารส่วนตำบล	ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$)	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D)	แปลผล	อันดับที่
1	การบริหารยุทธศาสตร์สู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน	3.70	0.83	มาก	1
2	การบริหารองค์การสมัยใหม่	3.63	0.83	มาก	2
3	การบริหารทุนมนุษย์	3.60	0.83	มาก	3
	ภาพรวม	**3.64**	**0.83**	**มาก**	

จากตารางที่ 22 พบว่า การบริหารยุทธศาสตร์สู่การพัฒนาอย่างยั่งยืนขององค์การบริหารส่วนตำบลมีการดำเนินการในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.70) **การบริหารองค์กา**รสมัยใหม่มีการดำเนินการในระดับ

มาก ($\overline{X}$ = 3.63) และการบริหารทุนมนุษย์มีการดำเนินการในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.60) โดยภาพรวมทุกด้านองค์การบริหารส่วนตำบลมีการดำเนินการในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.64)

ตารางที่ 23
ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันการบริหารองค์การบริหารส่วนตำบล
ด้านการบริหารยุทธศาสตร์สู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน

การดำเนินการ / ลำดับ	การบริหารยุทธศาสตร์สู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน	ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$)	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D)	แปลผล	อันดับที่
1	มีการวิเคราะห์สถานการณ์โดยใช้เทคนิคสวอท ได้แก่ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และสิ่งคุกคามอย่างถูกต้อง ครบถ้วน เป็นจริง	3.64	0.81	มาก	12
2	มีการกำหนดวิสัยทัศน์องค์การที่ทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมในลักษณะสานฝัน	3.70	0.83	มาก	10
3	มีการกำหนดพันธกิจที่ครบถ้วนและทุกคนเข้าใจตรงกัน	3.45	0.86	ปานกลาง	16
4	มีการกำหนดวัฒนธรรมองค์การและค่านิยมร่วมเพื่อทำงานร่วมกันสู่ความสำเร็จ	3.81	0.87	มาก	5
5	มีการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ที่ชัดเจนที่บรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจที่กำหนดไว้	3.89	0.81	มาก	1
6	มีการกำหนดกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์	3.84	0.82	มาก	3
7	มีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่สอดคล้องกับกลยุทธ์	3.82	0.83	มาก	4
8	มีการกำหนดตัวชี้วัดที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์	3.78	0.84	มาก	7
9	มีการกำหนดค่าเป้าหมายที่สอดคล้องกับตัวชี้วัด	3.77	0.81	มาก	8

การดำเนินการ / ลำดับ	การบริหารยุทธศาสตร์สู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน	ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$)	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D)	แปลผล	อันดับที่
10	มีการกำหนดโครงการริเริ่มที่สอดคล้องกับค่าเป้าหมาย	3.64	0.82	มาก	12
11	มีการแปลงกลยุทธ์สู่โครงการริเริ่มที่สอดคล้องสัมพันธ์กันเชิงเหตุผล	3.53	0.81	ปานกลาง	15
12	มีการปรับโครงสร้างและออกแบบองค์การเป็นหน่วยธุรกิจกลยุทธ์	3.38	0.85	ปานกลาง	17
13	มีการให้ทุกคนทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการดำเนินกลยุทธ์	3.72	0.86	มาก	9
14	มีการสนับสนุนงบประมาณในการดำเนินกลยุทธ์	3.89	0.87	มาก	1
15	มีการใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหารในการดำเนินกลยุทธ์	3.80	0.82	มาก	6
16	มีการประเมินกลยุทธ์โดยใช้ดัชนีสมดุล 4 ด้าน ได้แก่ 1)ประสิทธิผลตามพันธกิจ 2)คุณภาพการให้บริการ 3)ประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ และ 4)พัฒนาองค์การ	3.65	0.80	มาก	11
17	มีการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์มาใช้ในการสื่อสารและควบคุมการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์สู่ความสำเร็จ	3.64	0.81	มาก	12
	ภาพรวม	**3.70**	**0.83**	**มาก**	

จากตารางที่ 23 พบว่า การบริหารยุทธศาสตร์สู่การพัฒนาอย่างยั่งยืนขององค์การบริหารส่วนตำบลโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.70) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมาก <u>ยกเว้น</u> ข้อที่ 3 และข้อที่ 12 อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งได้แก่ มีการกำหนดพันธกิจที่ครบถ้วนและทุกคนเข้าใจ

ตรงกัน ($\overline{X}$ = 3.45) มีการปรับโครงสร้างและออกแบบองค์การเป็นหน่วยธุรกิจกลยุทธ์ ($\overline{X}$ = 3.38) ดังนั้น องค์การบริหารส่วนตำบลต้องมีการดำเนินการปรับปรุงพัฒนาให้ดีขึ้นต่อไป

ตารางที่ 24

ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันการบริหารองค์การบริหารส่วนตำบลด้านการบริหารองค์การสมัยใหม่

การดำเนินการ / ลำดับ	การบริหารองค์การสมัยใหม่	ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$)	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D)	แปลผล	อันดับที่
1	มีการพัฒนาคุณภาพบริหารด้านการนำองค์การ	3.62	0.81	มาก	3
2	มีการพัฒนาคุณภาพบริหารด้านการวางแผนยุทธศาสตร์	3.66	0.85	มาก	2
3	มีการพัฒนาคุณภาพบริหารด้านการให้ความสำคัญผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	3.80	0.87	มาก	1
4	มีการพัฒนาคุณภาพบริหารด้านการวัดผล การวิเคราะห์การบริการความรู้	3.55	0.83	มาก	7
5	มีการพัฒนาคุณภาพบริหารด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์	3.59	0.80	มาก	5
6	มีการพัฒนาคุณภาพบริหารด้านการจัดการกระบวนการ	3.61	0.82	มาก	4
7	มีการพัฒนาคุณภาพบริหารด้านผลลัพธ์การดำเนินงานตามคำรับรองในการปฏิบัติราชการ	3.57	0.83	มาก	6
	ภาพรวม	**3.63**	**0.83**	**มาก**	

จากตารางที่ 24 พบว่า การบริหารองค์การสมัยใหม่ขององค์การบริหารส่วนตำบล โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.63) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมาก แต่เมื่อพิจารณาการจัดอันดับ พบว่า ข้อที่ 4 อยู่ในอันดับที่ 7 ซึ่งได้แก่ มีการพัฒนาคุณภาพบริหารด้านการวัดผล การวิเคราะห์การบริการความรู้ ดังนั้นองค์การบริหารส่วนตำบลควรต้องปรับปรุงพัฒนาให้ดีขึ้นต่อไป

ตารางที่ 25

ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันการบริหารองค์การบริหารส่วนตำบลด้านการบริหารทุนมนุษย์

การดำเนินการ / ลำดับ	การบริหารทุนมนุษย์	ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$)	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D)	แปลผล	อันดับที่
1	มีการบริหารทุนมนุษย์ด้านคุณธรรม	3.65	0.81	มาก	2
2	มีการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์โดยใช้ดัชนีทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Scorecard)	3.47	0.84	ปานกลาง	8
3	มีการบริหารสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์ในการจัดหาทรัพยากรมนุษย์ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการจ่ายค่าตอบแทนทรัพยากรมนุษย์	3.53	0.82	มาก	6
4	มีการบริหารวัฒนธรรมองค์การแบบธรรมาภิบาล	3.81	0.79	มาก	1
5	มีการบริหารสุขภาพและความปลอดภัยบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	3.61	0.88	มาก	3
6	มีการพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่องเพื่อการเปลี่ยนแปลงและสร้างนวัตกรรมใหม่	3.53	0.85	มาก	6
7	มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และฝึกอบรมเชิงระบบด้วยทฤษฎีการเรียนรู้แนวใหม่ ประกอบด้วย 1) เรียนรู้อย่างมีความสุข 2)เรียนรู้แบบมีส่วนร่วม 3)เรียนรู้เพื่อพัฒนากระบวนการคิด 4)เรียนรู้เพื่อพัฒนาสุนทรียภาพและลักษณะนิสัย(ศิลปะ ดนตรี กีฬา)	3.61	0.81	มาก	3

การดำเนินการ / ลำดับ	การบริหารทุนมนุษย์	ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$)	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D)	แปลผล	อันดับที่
	และ 5)เรียนรู้เพื่อพัฒนาสุนทรียภาพและลักษณะนิสัย (การฝึกฝนกาย วาจา ใจ)				
8	มีการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์องค์การ	3.59	0.82	มาก	5
	ภาพรวม	**3.60**	**0.83**	**มาก**	

จากตารางที่ 25 พบว่า การบริหารทุนมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบล โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.60) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมาก ยกเว้น ข้อที่ 2 อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งได้แก่ มีการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์โดยใช้ดัชนีทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Scorecard) ($\overline{X}$ = 3.47) ดังนั้น องค์การบริหารส่วนตำบลต้องมีการปรับปรุงพัฒนาให้ดีขึ้นด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์โดยนำดัชนีทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Scorecard) มาประยุกต์ใช้

ตอนที่ 4.2 ผลการถอดบทเรียนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ประสบความสำเร็จ

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่บริหารประสบความสำเร็จ คือ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีการบริหารองค์การที่ดี (Best Practice) ของสถาบันพระปกเกล้า ได้แก่ องค์การบริหารส่วนจังหวัดแม่ฮ่องสอน จังหวัดแม่ฮ่องสอน เทศบาลตำบลนาอ้อ อำเภอเมือง จังหวัดเลย และองค์การบริหารส่วนตำบลบ้านหม้อ อำเภอเมือง จังหวัดเพชรบุรี

ผลการถอดบทเรียนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่บริหารประสบความสำเร็จ มีดังนี้

4.2.1 ผลการถอดบทเรียนองค์การบริหารส่วนจังหวัดแม่ฮ่องสอน จังหวัดแม่ฮ่องสอน

องค์การบริหารส่วนจังหวัดแม่ฮ่องสอน เป็นองค์การบริหารส่วนจังหวัดที่ประสบความสำเร็จด้านการบริหารจัดการที่ดีปี 2552 ปี 2554 และปี 2555 โดยคณะกรรมการการกระจายอำนาจสู่ท้องถิ่น สำนักปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี มีกระบวนการบริหารจัดการ มีเทคนิคการบริหารจัดการและมีปัจจัยแห่ง

ความสำเร็จในการบริหารจัดการ ดังนี้ (สัมภาษณ์ นายอัครเดช วันไชยวงศ์ นายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดมฮ่องสอน วันที่ 12 พฤษภาคม 2557 เวลา 08.30 – 12.00 น.)

<u>ถอดบทเรียนกระบวนการบริหารจัดการ</u>

<u>หัวใจ: มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมเพื่อให้เกิดประโยชน์ของประชาชน</u>

องค์การบริหารส่วนจังหวัดแม่ฮ่องสอน (อบจ.) ได้กำหนดนโยบายและจัดทำเป็นประกาศ ให้ความสำคัญกับทุกตำบลทุกชนเผ่าอย่างเท่าเทียมเป็นนโยบาย ต้องกระจายทรัพยากรไปยังทุกสังคม ทั้งนี้แม่ฮ่องสอนมีประชาชนที่มีบริบทมากถึง 8 ชนเผ่า จึงไม่อยากที่จะให้ใครนำเรื่องชนเผ่า ศาสนา และเชื้อชาติมาเป็นประเด็นจะทำให้เกิดการแตกแยก ฉะนั้นการดำเนินการตามนโยบายไม่ว่าคุณอยู่ตำบลไหน อำเภอไหนคนแม่ฮ่องสอนมีสิทธิอย่างเสมอภาคเท่าเทียมกัน การกระจายและให้ความสำคัญต่อชนเผ่าทุกชนเผ่าบนพื้นฐานของบริบท

แต่ อบจ.มีข้อจำกัด ในเมื่อมีประกาศเป็นนโยบายแล้วนำไปปฏิบัติไปแล้ว อบจ. จะมีวิธีการอย่างไรให้นโยบายเป็นจริง องค์การบริหารส่วนจังหวัดได้นำบุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดแม่ฮ่องสอนออกไปรับฟังความคิดเห็นบนเวทีประชาชน และมีการจัดทำประชามติจากประชาชน หากว่า อบจ.มีความต้องการ ความเชื่อมั่นจากประชาชนแล้ว ความรู้สึกว่าเขาเป็นเจ้าของ มีส่วนการกำหนด และการยอมรับที่มีบริบท และสภาพแวดล้อมมีถึง 8 เผ่า คนส่วนน้อยมีไม่ถึง 5 เปอร์เซ็นต์ ถ้านำประเด็นชนเผ่า เชื้อชาติ ศาสนา ทำอย่างไรก็ไม่ประสบผลสำเร็จ ไม่ว่าจะมีการเลือกนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดแม่ฮ่องสอน ประชาชนจะให้สิทธิอย่างเท่าเทียมกัน โดยให้ความสำคัญกับทุกชนเผ่า จะเรียกว่าเป็นการบริหารบ้านเมืองที่ดีหรือไม่ จะมีการสอดแทรกจากนักการเมืองหาผลประโยชน์ทางการเมือง อบจ. ต้องทำประเด็นนี้ให้ชัดเจน มีการจัดทำรายงานเงิน งบประมาณ แล้วปีถัดไปก็นำเสนอเป็นนโยบาย อบจ. ได้จัดสรรงบประมาณ เช่น ด้านสาธารณสุข การศึกษา จัดแบ่งเป็นกลุ่ม เป็นต้น โดยมีความต้องการจากพื้นที่ต่างๆ เสนอมาเป็น 1000 โครงการ แต่นายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดไม่สามารถไปชี้นำ ฉะนั้นผู้นำองค์กรของท้องถิ่นที่อยู่ในพื้นที่ ผู้นำชุมชนจะเป็นตัวแทนในการตัดสิน จัดเรียงลำดับความสำคัญเป็นนโยบายในแต่ละด้าน นำเสนอจากองค์การบริหารส่วนตำบล เสนอต่อไปยังองค์การบริหารส่วนจังหวัด อบจ. มีการจัดสรรงบประมาณที่ได้ไปดำเนินการในส่วนที่เสนอ แต่องค์การบริหารส่วนจังหวัดจะไม่ได้ไปดำเนินการ จะมอบให้องค์กรในท้องถิ่นไปดำเนินการ อบจ. ไม่ได้มีงบประมาณมากเหมือนจังหวัดเชียงใหม่ จึงทำให้ อบจ.ไม่อยู่ในความขัดแย้ง เนื่องจากว่าคนจำนวนเป็นพันคนไม่สามารถให้ได้ทั้งหมดด้วยทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ไม่ว่าจะเป็นถนน หรือน้ำ ประชาชนทุกคนจะบอกว่าทุกโครงการสำคัญที่สุด ดังนั้นจึงให้ทุกคนเป็นผู้ตัดสินใจ แล้วมาจัดเรียงลำดับความสำคัญในแต่ละโครงการ โดย อบจ. จะ

ไม่ต้องไปอยู่ในประเด็นเรื่องความขัดแย้ง และเกิดต่อต้านว่า อบจ.ไม่ให้ความเป็นธรรม เนื่องจาก อบจ. ไม่ได้เป็นคนตัดสิน แต่ให้ทุกคนเป็นผู้ตัดสินใจเอง ถ้าจะ อบจ.ทำอะไร อบจ.จะต้องสร้างการยอมรับจากคนที่อยู่ด้วย เพื่อนร่วมงาน และจากประชาชน อันนี้เป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด เมื่อได้สองสิ่งนี้มาความร่วมมือจะเกิดขึ้น ต้องเอาหลักการ ทุกคนยอมรับในหลักธรรมาภิบาล อบจ.นำมาประยุกต์ให้เข้ากับสถานการณ์และวิธีการทำงานร่วมกับชาวบ้าน โดยพิจารณาหลักธรรมาภิบาล เน้นการมีส่วนร่วมของประชาชน จะร่วมกันอย่างไรในการดำเนินการขององค์การบริหารส่วนจังหวัด เป็นหน่วยในการประสานแผน มีอำนาจขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเป็นอย่างไร ในบางอย่างก็เกินศักยภาพมีเพียงอำนาจในการประสานแผน ถ้ามีอะไรที่เกินอำนาจ อบจ.ก็จะเสนอ และจัดส่งแผนที่เกินศักยภาพของ อบจ.ต่อไปยังจังหวัดแม่ฮ่องสอน โครงการที่เลือกจัดลำดับความสำคัญไว้แล้ว ไม่ว่าจะเป็นอันดับสอง และหรือสามก็ตาม มีการพิจารณาในขั้นตอนแรก โดยมีคณะกรรมการจากองค์การบริหารส่วนตำบล ผู้นำผู้บ้าน เป็นผู้กลั่นกรอง โดยมอบให้คณะกรรมการประสานแผน จัดทำเป็นแผนระดับจังหวัด มอบให้คณะกรรมการชุดนี้เป็นผู้ดำเนินการ โดยมีการแต่งตั้ง มีระเบียบรองรับโดยใช้กระบวนการที่ทำให้ประชาชนรับรู้มากที่สุด สุดท้ายก็คือ หลักธรรมาภิบาล (*good governance)*

<u>หลักคุ้มค่า</u>

จากผลของการดำเนินการขององค์การบริหารส่วนจังหวัด ได้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างสุดๆ มีการตัดลดอำนาจของนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัด โดยเฉพาะต้องสู้กับนักการเมืองในพื้นที่ เช่น สมาชิกสภาจังหวัด สภาจังหวัด โดยมีการประกาศว่าจะไม่มีใช้อำนาจทางการเมือง เพื่อประโยชน์ส่วนตนมาเป็นผู้กำหนดแล้วใช้สิทธิเป็นผู้กำหนดนโยบาย ความจริงนโยบายจะต้องกำหนดมาจากประชาชน จะต้องตัดอำนาจของนายก อบจ. แล้วทำความเข้าใจกับสมาชิกสภาจังหวัด และสภาจังหวัด ที่จะทำให้ทุกกระบวนการ ทุกขั้นตอนต้องผ่านมติเห็นชอบ ที่ประชุมในแต่ละอำเภอมาแล้ว โดยผู้นำในพื้นที่จะเสนอและเป็นผู้รับผิดชอบ เพื่อลดความขัดแย้งผมโดยการจัดสรรงบประมาณจะเป็นไปลักษณะนี้ อบจ. ต้องให้ประชาชนเห็นว่าไม่มีนักการเมืองมาใช้อภิสิทธิ์ทางการเมือง มาชี้นำเพื่อประโยชน์ทางการเมือง โดยอ้างว่ามาจากประชาชน อบจ.ต้องทำเรื่องนี้ให้ชัดเจน

นักการเมืองที่ได้รับการเลือกจากประชาชน จะทำอย่างไรให้ทุกคนพอใจ ซึ่งเป็นเรื่องที่ยากจะให้ทุกคนพอใจ จึงทำให้เกิดปัญหา อบจ.จะทำอย่างไรไม่ให้มีการต่อต้าน ในจังหวัดแม่ฮ่องสอนมีคน มีงบประมาณ มีทรัพยากรจำกัด และในสิ่งที่มีอยู่เท่านี้ สำหรับในจังหวัดแม่ฮ่องสอนมีคนจนเยอะมากที่สุด มีเส้นทางคมนาคมที่ยากลำบากมาก ทำอย่างไรจึงจะจัดทำโครงการให้ตอบสนองความต้องการของ

ประชาชนและปัญหาของท้องถิ่นมากที่สุด และมีการใช้งบประมาณดำเนินโครงการอย่างคุ้มค่าและเกิดผลสัมฤทธิ์ต่อประชาชนในจังหวัดแม่ฮ่องสอน มีการใช้คน เงิน วัสดุอุปกรณ์อย่างมีประสิทธิภาพ

หลักโปร่งใส และถูกต้อง

ในการจัดซื้อ/จัดจ้างขององค์การบริหารส่วนจังหวัด คนในชุมชนจะมีส่วนร่วมในคณะกรรมการผู้ตรวจรับ/ตรวจจ้าง ในการตรวจซื้อ/ตรวจการจ้าง ในหลักขององค์การบริหารส่วนจังหวัด มีระเบียบคณะกรรมการตรวจการซื้อ/การจ้าง ซึ่งเป็นไปตามประกาศไว้อย่างชัดเจน ต้องมีกรรมการอย่างน้อย 3 ใน 5 จึงจะสามารถเบิกจ่ายได้ และหนึ่งในนั้นเป็นประชาชนในการลงลายมือชื่อตรวจการจ้าง / การซื้อ หรือ ในกรณีจะมีประกาศประกวดราคาในการซื้อ/การจ้าง จะต้องมีการตั้งงบประมาณ และทุกตำบลจำได้รับการจัดสรรงบประมาณ แล้วทุกอำเภอจะได้รับทราบรายงาน ว่าปีนี้และปีที่ผ่านมานั้น ว่ามีตำบลไหนได้รับการจัดสรรงบประมาณเท่าไหร่ ซึ่งจะเป็นการตรวจสอบและถ่วงดุล และตามข้อบัญญัติในการจัดตั้งงบประมาณ ต้องจัดทำเป็นรายงาน และมีการประกาศในการจัดซื้อ/จัดจ้าง จัดทำเป็นหนังสือแจ้งว่าในการจัดซื้อ/จัดจ้างใครเป็นผู้รับจ้าง และให้ทุกคนได้มีการตรวจสอบ ว่ามีการทุจริตหรือไม่ โดยให้ภาคประชาชนเป็นผู้ตรวจสอบ ให้ทุกคนได้รับรู้ รับทราบในทุกขั้นตอน

ในการปฏิบัติงาน ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดแม่ฮ่องสอน เป็นไปตามระเบียบกฎหมายที่กำหนดเพื่อให้มีความคุ้มค่าเกิดประโยชน์สูงสุดต่อประชาชน ดังนั้นจะเน้นให้กับผู้ปฏิบัติงานให้ปฏิบัติเป็นไปตามระเบียบ มีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน มีการรายงานผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ จัดให้มีการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงในทุกหน่วยงาน กำหนดให้มีการติดตามและรายงานผล ด้านการบริหารการเงินพัสดุจะให้มีการวางแผนการใช้จ่ายและความสำคัญกับการปฏิบัติตามแผน กำหนดให้มีติดตามประเมินผลการใช้จ่ายเงิน เพื่อเป็นการสร้างวินัยทางการคลัง เพื่อเป็นการควบคุมดูแลรายจ่ายให้สมดุล ด้านการจัดหาพัสดุต้องมีการวางแผนการจัดหาพัสดุและใช้จ่ายเงินให้มีประสิทธิภาพ ภาพรวม จัดให้มีการประชาสัมพันธ์ในด้านพัสดุที่ต้องการความหลากหลายช่องทาง ทั้งนี้ให้เกิดการแข่งขันด้านราคา ส่งผลทำให้ได้พัสดุที่ตรงตามความต้องการในราคาที่เหมาะสม รวมถึงได้มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารด้านการจัดซื้อ/จัดจ้าง และด้านการเงิน โดยให้ประชาชน ภาคเครือข่ายได้เข้ามาตรวจสอบการปฏิบัติงาน

ถอดบทเรียนเทคนิคการบริหารจัดการ

หัวใจ: การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

ในทางเทคนิคการจัดการในเรื่องธรรมาภิบาล เทคนิคในการบริหารบุคลากร โดยเฉพาะข้าราชการยังเป็นการบริหารในลักษณะแบบเดิม มีวัฒนธรรมองค์การแบบเดิม โดยเฉพาะนักการเมืองใน

ท้องถิ่นจะต้องอยู่วาระ 4 ปีแล้วก็ไป สำหรับข้าราชการสำคัญที่สุดก็คือ ความสามัคคีในองค์กร โดยไม่ต้องสนใจว่าคุณเป็นคนของใครแต่เป็นนายคุณ จะต้องสลายคำว่าไม่มีคนของใคร ทุกคนคือคนขององค์การบริหารส่วนจังหวัด เนื่องจากทุกคนมีความคิดที่สร้างสรรค์ อยากให้ผู้บังคับบัญชาเป็นพี่เลี้ยงคอยแนะนำ โดยให้บุคลากรเป็นฝ่ายได้คิดและมีการนำเสนอข้อเสนอมาพิจารณา และหาวิธีการในการทำงาน มาปรับให้ถูกต้องและจะต้องไม่มีการต่อต้าน ไม่มีผิดระเบียบ ถ้าเขาเป็นคนคิดเขาไม่ต้องรอ เขาจะทำทุ่มเทการทำงาน โดยผู้บริหารไม่ต้องมีการสั่งเลย ทั้งนี้ ในระดับปลัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ผู้อำนวยการต้องยอมรับในระบบนี้ และใช้วิธีการ ความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม ควรรับฟังร่วมกันในความคิดเห็นข้าราชการ พนักงาน และลูกจ้าง ถือว่าทุกคนมีความเท่าเทียมกัน เสร็จแล้วก็มาคิดว่าความคิดสามารถนำมาปฏิบัติได้จริงจะเป็นตัวกระตุ้นการทำงานจากการเปลี่ยนระบบราชการ จากผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาสั่งให้ทำ

การกำหนดนโยบายต้องคอยดูแลการทำงานของทุกคน ต่อจากนั้นในระบบการทำงานขององค์การบริหารส่วนจังหวัด ผู้บริหารจะคอยเป็นพี่เลี้ยงให้กับผู้บังคับบัญชา เหมือนกับว่าความคิดของประชาชนที่นำมาปฏิบัติ ทุกสิ่งสามารถนำมาใช้ประโยชน์ เมื่อนำมาเปรียบเทียบกับความคิดของประชาชนที่เขาเสนอนำมาใช้ ทั้งนี้จะได้รับความร่วมมือจากข้าราชการ พนักงาน และลูกจ้าง โดยไม่มีว่าคนนี้เป็นคนของใคร อย่ามัวแต่จะไปทะเลาะกัน ข้าราชการเลยไม่ต้องไปทำงาน

ในการปฏิบัติงาน ถ้าเขาเป็นคนคิดในการทำงาน เขาไม่ต้องรอให้สั่ง แต่ถ้าเขาจะทำทุ่มเทการทำงานโดยผู้บริหารไม่ต้องสั่งเลย แต่ถ้าผู้บริหารคิดเขาจะทำเฉพาะที่สั่งให้ทำเท่านั้น โดยให้ระดับปลัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ผู้อำนวยการ ต้องใช้ระบบนี้และยอมรับการใช้วิธี ดังกล่าว ความคิดสร้างสรรค์ และสร้างนวัตกรรม ควรมานั่งรับฟังร่วมกันในความคิดเห็นพนักงานและลูกจ้างถือว่ามีความเท่าเทียมกัน เสร็จแล้วก็มาคิดว่า ความคิดสามารถนำมาปฏิบัติได้จริงจะเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดความทำงานเปลี่ยนระบบราชการที่ผู้บริหารสั่งให้ทำ การกำหนดนโยบายและการพัฒนาบุคลากรจะส่งบุคลากรเข้ารับการอบรมหรือว่าการเรียนรู้ด้วยการสอน ซึ่งในบางครั้งคุยกันเอง หรือต้องมีวิทยากรภายนอกมาช่วยจะเป็นวิทยากรที่มาให้ความรู้ในแนวทางการทำงาน หรือแม้แต่พลังทีมจะไปหาวิทยากรที่จะไปสร้างแรงบันดาลใจให้กับบุคลากร โดยเชิญวิทยากรทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ความสามารถเป็นที่ยอมรับมาแนะนำในการสร้างทีม และในเรื่องของการเขียนแผนงาน จากการนำเสนอหลังจากฟังข้อความคิดเห็นจากประชาชนมาพิจารณาดูก่อนที่จะไปรับข้อเสนอ จะมีการอบรมให้กับบุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดหลักสูตรภายใน โดยส่วนมากจะเป็นข้าราชการส่วนใหญ่ มาทำแผนใช้เงินและหนี้อย่างไร แต่ต้องมีคนมาจุดประกายความคิดสร้างสรรค์ และใครที่อยากจะพัฒนาความรู้ก็ไปเข้ารับการอบรม

เมื่อปีที่ผ่านมา 2-3 ปีก่อนมีการประเมินคุณภาพการศึกษา จากการประเมินคุณภาพการศึกษาขององค์การบริหารส่วนจังหวัดแม่ฮ่องสอนได้จัดลำดับต่ำสุดเป็นอันดับสอง ด้วยเหตุนี้จึงหาวิธีปฏิบัติในการทำโครงสร้างให้มีขนาดที่ลดลง เมื่อก่อนใช้งบประมาณเป็น 100 ล้าน ปัจจุบันใช้งบประมาณเหลือ 15 ล้านบาทก็พอ โดยทุ่มงบประมาณลงไปไม่จำเป็นต้องลงไปแข่งขัน องค์การบริหารส่วนจังหวัดไม่มีหน้าที่ในการสร้างถนนเป็นหน่วยงานที่ไม่เหมือนกับกรมทางหลวงชนบท แต่จะทำทุกเรื่องที่เกี่ยวข้องกับภารกิจของ อบจ.

<u>ถอดบทเรียนปัจจัยแห่งความสำเร็จ</u>

<u>หัวใจ: วัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้</u>

มีการสร้างวัฒนธรรมองค์การให้บุคลากรแสวงหาความรู้ในการจัดบริการให้กับประชาชนที่มีคุณภาพมาตรฐานตอบสนองความต้องการของประชาชน เพื่อให้เกิดความสะดวก รวดเร็ว ส่วนสำคัญที่ทำให้งานมีคุณภาพได้มาตรฐานเป็นที่พอใจของประชาชน เพื่อให้เกิดความสะดวก รวดเร็ว ส่วนสำคัญที่ทำให้งานมีคุณภาพได้มาตรฐานเป็นที่พอใจของประชาชน ขึ้นอยู่กับข้าราชการ พนักงาน และลูกจ้างขององค์กร จะเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความสามารถ และการแสดงความคิดเห็น ให้ข้อเสนอแนะ และการตัดสินใจ บนพื้นฐานของความรับผิดชอบร่วมกัน จึงจะนำไปสู่ความสำเร็จและความมีประสิทธิภาพของงาน สร้างความสามัคคีในองค์กร ส่งเสริมให้บุคลากรมีหน้าที่ความรับผิดชอบ ส่งเสริมให้ความรู้และประสบการณ์ซึ่งกันและกันผ่านกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ปรึกษาหารือ ส่งให้บุคลากรในหน่วยงานใช้เป็นแนวทางการปฏิบัติงาน การสร้างองค์กรเครือข่าย เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน โดยใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าเพื่อเป้าหมายสูงสุด ให้เกิดประโยชน์กับประชาชน และนำความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์มาวิเคราะห์ การวางแผน และการตัดสินใจในการปฏิบัติหน้าที่ตามบทบาทหน้าที่ตามที่กฎหมายกำหนด การสร้างบรรยากาศในการทำงานให้เกิดความสามัคคี มีความพร้อม ในการทำหน้าที่ เสียสละอดทน โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรในสังกัดเข้าศึกษา อบรม เพื่อพัฒนาความรู้ในการปฏิบัติหน้าที่ โดยยึดแนวทางการปฏิบัติงานภายใต้หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ปฏิบัติงานให้ได้มาตรฐาน ถูกต้อง โปร่งใส และรวดเร็ว โดยคำนึงถึงความพึงพอใจของประชาชนเป็นศูนย์กลาง สามารถตอบสนองนโยบายของผู้บริหารที่มาจากการเลือกตั้งของประชาชนได้

ถอดบทเรียนเคล็ดลับการบริหารสู่ความสำเร็จ

หัวใจ: ผนึกกำลังร่วมบูรณาการทุกฝ่าย

การผนึกกำลังจากทุกภาคส่วนให้เกิดเป็นเครือข่ายหรือหุ้นส่วนการพัฒนาอย่างยั่งยืน จำเป็นต้องสร้างเครือข่ายให้เกิดความเข็มแข็ง และขยายตัวกว้างขวางออกไปเท่าไรจะเป็นการเพิ่มโอกาสที่จะไปสู่ความสำเร็จ ดังนี้

1. การแบ่งงาน มีการวางแผนให้ชัดเจน กำหนดเป้าหมายร่วมกัน เพื่อเป็นแนวทางที่ชัดเจนในการปฏิบัติ จัดองค์กรแบบเครือข่ายแบบร่วมกันคิด ร่วมกันทำและร่วมกันตัดสินใจ ระดมและบริหารทรัพยากรร่วมกัน
2. มีการติดตามงานเป็นประจำทุกปี มีการประสาน สื่อสารเรื่องราวการทำงานของเครือข่ายอย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่เริ่มต้นการคิดการขับเคลื่อนกิจกรรม ผลการดำเนินงาน ติดตามประเมินผล เพื่อให้เครือข่ายได้รับทราบ รับรู้ข้อมูลข่าวสาร เรียนรู้ร่วมกันเพื่อพัฒนาเครือข่ายให้เกิดการประสาน มีความรักความผูกพันและสามัคคีซึ่งกัน
3. มีความตระหนักว่าทุกภาคส่วนมีความจำเป็นที่เท่าเทียมกัน สมาชิกในเครือข่ายมีความเท่าเทียมกัน ทุกคนอยู่ในฐานะหุ้นส่วน (partner) มีการยอมรับความแตกต่างกันระหว่างสมาชิกในรูปแบบและวัฒนธรรม มีการเกื้อหนุนพึ่งพากัน
4. กิจกรรมได้อย่างต่อเนื่อง สนับสนุนกระบวนการเรียนรู้ ถอดบทเรียน เพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไข พัฒนา และนำไปประยุกต์ใช้ในการวางแผนทำงานร่วมกันให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายช่วยเหลือและช่วยแก้ปัญหา
5. มีการกระตือรือร้น กระตุ้นให้สมาชิกรวมตัวกันทำงาน โดยการยกย่องเชิดชู ให้รางวัล
6. เครือข่ายที่มีผลงานเป็นที่ยอมรับเพื่อพัฒนางานให้สูงขึ้นไป

การบริหารจัดการที่ดี มีเครื่องมือในการบริหารจัดการองค์กร โดยให้ความสำคัญการวางแผน ใช้แผนพัฒนาผ่านกระบวนการให้กับประชาชนและภาคเครือข่ายเข้ามามีส่วนร่วมในการเสนอความต้องการร่วมดำเนินการในโครงการที่องค์การบริหารส่วนจังหวัดแม่ฮ่องสอนดำเนินการ รวมทั้งให้ประชาชนและภาคเครือข่ายเข้ามามีส่วนร่วมในการติดตามประเมินผล ด้านการบริหารในองค์กร มีการกระตุ้นให้บุคลากรมีจิตสำนึกในการให้บริการ มีทัศนคติเชิงบวกต่อการปฏิบัติหน้าที่ที่มีความยากลำบาก มีความขยัน อดทน กระตือรือร้นในการปฏิบัติหน้าที่ มีทักษะ ความรู้ ความสามารถในการนำมาซึ่งคุณภาพการให้บริการ และประโยชน์สุขของประชาชน

หลังจากที่มีการปฏิวัติ มีการกำหนดแนวทาง ซึ่งขณะนั้นอยู่ในระหว่างการผ่องถ่ายอำนาจจากผู้ว่าราชการจังหวัดมายังนายก การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การเดิมยังไม่มีการเปลี่ยนแปลง จึงทำให้เกิดการต่อต้านโดยในสังคมที่แม่ฮ่องสอนเป็นพฤติกรรมการกระทำในสังคมที่สามารถที่รับรู้ข่าวสาร ทั้งรูปแบบการหาเสียงที่เคยมีประสบการณ์ และได้รับการเลือกตั้งโดยไม่มีการซื้อเสียงโดยมีเส้นทางมาจากบิดาที่เป็นนักการเมืองในจังหวัดเชียงรายมา 9 สมัย

นายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดมีการหาเสียง แนวทางในการหาเสียง โดยนักการเมืองทุกคนอยากจะให้ทุกคนพอใจ แต่จะทำอย่างไรให้คนพอใจเป็นเรื่องที่ยาก จึงทำให้เกิดปัญหาแล้วจะทำอย่างไรไม่ให้มีการต่อต้าน ตอนนี้ลองหันกลับมามองว่าในจังหวัดแม่ฮ่องสอนมีคน มีงบประมาณ มีทรัพยากรเท่าไหร่ และในสิ่งที่มีอยู่เท่านี้ จะทำอย่างไรให้ทุกคนพอใจ คนได้รับพอใจ คนไม่ได้จะไม่พอใจ จึงเกิดการต่อต้านในจังหวัดแม่ฮ่องสอนมีคนจนเยอะมากที่สุด มีเส้นทางคมนาคมที่ลำบาก แต่เมื่อเปรียบเทียบกับเชียงใหม่แล้วมีที่ตรงไหนที่สร้างแล้ว แต่จังหวัดแม่ฮ่องสอนตรงกันข้ามมีตรงไหนที่ยังไม่สร้าง สิ่งทั้งหมดทั้งมวลไม่สามารถจะไปตอบสนองให้กับคนได้ทั้งหมด เช่น จะให้ชาวนา แต่ชาวสวนยางพาราไม่ได้ แต่จะให้คนทั้งหมดเป็นไปไม่ได้ แต่ปัญหาจะทำอย่างไรคนที่ไม่ได้รับไม่รู้สึกพอใจ อย่างนั้นต้องให้ทุกคนรู้ให้หมดว่ามีอะไร และสิ่งที่ทำนั้นใครเป็นผู้เสนอ นักการเมืองนำเงินภาษีไปใช้ประโยชน์ทางการเมือง มีนักการเมืองบางคนนำผลประโยชน์ไปให้กับหัวคะแนน เช่น ถ้ามีหัวคะแนนสักพันคน ถามคุณว่าคุณให้เขาได้ทั้งหมดหรือไม่ ถ้าเป็นเช่นนั้น อย่าไปให้ คืออย่าใช้อำนาจตำแหน่งนายกฯ ชี้ว่าจะไปทำอะไรที่ไหนอย่างไร เริ่มต้นอยู่ที่ตรงนั้น และลดการใช้อำนาจของนายกฯ อบจ.ลง และกำหนดให้เป็นนโยบายมาเลยปัญหาความต้องการมากมายที่ไม่สามารถตอบสนองได้ ก็เลยกลับมาคิดว่าจะทำอะไร ถ้าคนเชื่อมั่นและยอมรับ ความร่วมมือจากประชาชนก็จะตามมาเอง อย่าเอาอะไรไปให้บางคนและอีกไม่ได้ก็มากำหนดนโยบายว่าประกาศเป็นนโยบายและทำทุกตำบล ให้ความสำคัญกับทุกชนเผ่าอย่างเท่าเทียมนั้นเป็นนโยบายต้องกระจายทุกสังคม เมื่อกำหนดนโยบายและวิธีการทำงาน โดยให้ข้าราชการ และ อบจ. จะทำอย่างไรไปบอกประชาชนอยู่ทุกปีเพื่อลดขั้นตอนปัญหา ถ้าจะทำอะไร จะต้องสร้างการยอมรับจากคนที่อยู่ด้วย เพื่อนร่วมงานและจากประชาชนได้อย่างไร อันนี้เป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด เมื่อได้สองสิ่งนี้มาความร่วมมือจะเกิดขึ้น ต้องเอาหลักการทุกคนยอมรับในหลักธรรมาภิบาล เพียงแต่ว่าจะถูกนำใช้แค่ไหน แต่ อบจ.นำมาใช้ สุดท้ายก็ไม่ดูเกณฑ์ที่ทุกคนยอมรับ ไม่ได้คิดขึ้นเอง นำมาประยุกต์ให้เข้ากับสถานการณ์และวิธีการทำงานร่วมกับชาวบ้าน

โดยไม่ได้ดูว่าหลักธรรมาภิบาลมีอะไรบ้าง เน้นการมีส่วนร่วมของประชาชน จะร่วมกันอย่างไร และเน้นอย่างไรจะเป็นเพียงคำพูดและสิ่งที่ที่คุณมีส่วนในการรับรู้และการกำหนด มีอะไรไปถามประชาชนหรือไม่อย่างไร โดยจะไม่เน้นแต่เพียงคำพูด เช่น การจัดซื้อจัดจ้างขององค์การบริหารส่วน

จังหวัด คนในชุมชนจะเป็นผู้ตรวจรับในการตรวจการซื้อ ตรวจการจ้าง ในหลักการขององค์การบริหารส่วนจังหวัด มีระเบียบอยู่ว่าถ้าคณะกรรมการตรวจการซื้อ/การจ้างจะต้องมีข้าราชการอยู่จำนวน 3 คน หรือ 3 ใน 5 ซึ่งมีประกาศไว้อย่างชัดเจน จะไม่สามารถเบิกจ่ายได้ แต่จะต้องมีอย่างน้อย 3 ใน 5 จึงจะสามารถเบิกจ่ายได้ และหนึ่งในนั้นเป็นประชาชนในการลงลายมือชื่อตรวจการจ้าง/การซื้อ ในกรณีจะมีประกาศประกวดราคาในการซื้อ/การจ้าง จะต้องมีการตั้งงบประมาณ และทุกตำบลจะได้รับการจัดสรรงบประมาณ แล้วทุกอำเภอจะได้รับทราบรายงาน ว่าปีนี้ และปีที่ผ่านมานั้น ว่าตำบลไหนได้รับการจัดสรรงบประมาณเท่าไหร่ ซึ่งจะเป็นการตรวจสอบและถ่วงดุล และตามข้อบัญญัติในการจัดตั้งงบประมาณ ต้องจัดทำเป็นรายงาน และมีการประกาศในการจัดซื้อ/จัดจ่าง ทำเป็นหนังสือแจ้งว่าในการจัดซื้อ/จัดจ้างใครเป็นผู้รับรู้ รับทราบในทุกขั้นตอน ทำให้เกิดความเป็นเจ้าของจะมีส่วนอย่างไร แล้วอะไรบ้างที่เป็นเจ้าของ แล้วเจ้าของคืออะไรนำเอากระบวนทั้งหมด โดยเอาหลักเกณฑ์ที่มีอยู่ระเบียบนำมาใช้ที่มีอยู่มาเป็นฐานรองรับเพื่อใช้เป็นระเบียบมาใช้ประโยชน์ในการทำงาน ในเรื่องดังกล่าว องค์การบริหารส่วนจังหวัดได้รับโล่ห์ทองคำรางวัลการมีส่วนร่วม และการโปร่งใส การตรวจสอบ เป็นเลิศจากสถาบันพระปกเกล้าและสำนักนายกรัฐมนตรี ในเรื่องนี้ และเป็นเรื่องของ ปปช. ดีเด่นของประเทศ หัวใจเป็นการร่วมมือและการยอมรับ และให้ทุกคนได้รับการยอมรับ และได้รับการเลือกตั้ง โดยหลักการการเป็นนักการเมือง จะได้รับการชนะการเลือกตั้ง แต่จะทำอย่างไรให้ประชาชนยอมรับมากกว่า ซึ่งเรื่องของธรรมาภิบาลแต่ก่อนที่นี้ได้การจัดอันดับเกือบในลำดับสุดท้าย แต่ได้กลับมาเป็นที่หนึ่งที่ได้รับรางวัลธรรมาภิบาล ทุกจังหวัดอยากจะได้รับรางวัล

แต่ที่นี้เมื่อนำไปเปรียบเทียบจากการดำเนินการที่ผ่านมามีการเปลี่ยนแปลงอย่างสุด ๆ การตัดลดอำนาจนายก เราต้องต่อสู้กับนักการเมืองในพื้นที่ สจ. แล้วประกาศไม่ใช้อำนาจทางการเมืองเพื่อประโยชน์ส่วนตน มาเป็นผู้กำหนดแล้วใช้สิทธิเป็นผู้กำหนดนโยบาย ความจริงต้องกำหนดมาจากประชาชน จะต้องตัดอำนาจ แล้วทำความเข้าใจกับสมาชิกสภาจังหวัด และสภาจังหวัด มีวิธีทำอย่างไรโดยไม่ให้เกิดข้อโต้แย้งที่จะทำให้ทุกกระบวนการและขั้นตอนต้องผ่านมติที่ประชุมในแต่ละอำเภอมาแล้วโดยผู้นำในพื้นที่เสนอและเป็นผู้รับผิดชอบ ทุกคนจะเป็นว่าโครงการเป็นผู้สำคัญ เพื่อการลดการขัดแย้งขอเสียงสนับสนุนโดยให้งบประมาณเป็นไปลักษณะนี้ ต้องให้ประชาชนเห็นว่าไม่มีนักการเมืองใช้อภิสิทธิ์ทางการเมือง มาชี้เพื่อประโยชน์ทางการเมือง โดยอ้างว่ามาจากประชาชน ต้องทำเรื่องนี้ให้ชัด ถ้าผมพร้อมจะรับผิดชอบโดยการลาออก ถ้าข้อบัญญัติไม่ได้รับความเห็นชอบนี้จากประชาชน ถ้าไม่ได้รับความไม่ไว้วางใจ และที่ผ่านมาข้อบัญญัติงบประมาณจะเป็นในลักษณะนี้จะรับผิดชอบ สจ.จะมีส่วนให้ความเห็นชอบจากจังหวัด และงบประมาณที่จัดสรรอย่างเท่าเทียมกัน

การกระจายความเป็นธรรมทุกตำบล

ให้ความสำคัญแก่ทุกชนเผ่า อย่างเท่าเทียมกันไม่ว่าจะนับถือศาสนาพุทธ ศาสนาคริสต์ ก็ตาม อย่างนี้เป็นสาระสำคัญ การตอบสนอง ข้อเสนอ สร้างความพึงพอใจให้กับประชาชน โดยทุกโครงการต้องมาจากข้อเสนอของประชาชน หรือองค์กรต่างๆ เท่านั้น คุณจะไม่ถูกต่อต้านและความไม่เป็นธรรม

เป็นหลักการประยุกต์และน่าสนใจ

ทางเทคนิคการจัดการในเรื่องธรรมาภิบาล ในเรื่องเทคนิคในการบริหารบุคลากร โดยเฉพาะข้าราชการ ยังเป็นการบริหารแบบเดิม วัฒนธรรมองค์การแบบเดิม โดยเฉพาะนักการเมืองท้องถิ่นจะต้องอยู่วาระ 4 ปี แล้วก็ไป แต่พวกข้าราชการสำคัญที่สุดก็คือ ความสามัคคีในองค์กร โดยไม่สนใจว่าคุณเป็นของใคร เป็นนายคุณ จะต้องสลายว่าไม่มีคนของใคร ทุกคนคือคนขององค์การบริหารส่วนจังหวัด เนื่องจากบุคลากรทุกคนมีความคิดที่สร้างสรรค์ อยากให้ผู้ใหญ่เป็นพี่เลี้ยงคอยแนะนำ มีวิธีการปรับระเบียบโดยให้บุคลากรได้คิดและให้นำเสนอ โดยนำข้อเสนอมาคิดและหาวิธีการในการทำงานมาปรับให้ถูกต้องและต่อต้านไม่ให้ผิดระเบียบ ได้ใช้จินตนาการ

ถ้าเขาเป็นคนคิดเขาไม่ต้องรอให้สั่ง

เขาจะทุ่มเทการทำงานโดยผู้บริหารไม่ต้องสั่งเลย แต่ถ้าผู้บริหารคิดเขาจะทำเฉพาะที่สั่งให้ทำเท่านั้น โดยให้ระดับปลัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ผู้อำนวยการ ยอมรับในระบบนี้ใช้วิธีการ ความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม ควรนั่งฟังร่วมกันในความคิดเห็นพนักงาน และลูกจ้าง ถือว่ามีความเท่าเทียมกัน เสร็จแล้วก็มาคิดว่า ความคิดสามารถนำมาปฏิบัติได้จริง จะเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดความทำงาน เลยเปลี่ยนระบบราชการที่ผู้บริหารสั่งให้ทำ การกำหนดนโยบาย และคอยดูแลการทำงาน ทุกคน หลังจากนั้นมาระบบการทำงาน ผู้บริหารจะเป็นพี่เลี้ยงให้กับผู้บังคับบัญชา เหมือนกับความคิดของประชาชนที่นำมาทำ และทุกสิ่งสามารถนำมาใช้ประโยชน์ เมื่อเปรียบเทียบกับความคิดของประชาชนที่เขาเสนอมาใช้ ไม่ถูกนำมาปฏิบัติ ทั้งนี้ได้รับความร่วมมือจากข้าราชการโดยไม่มีว่าคนนี้เป็นคนของใคร อย่ามัวแต่จะไปทะเลาะกัน ข้าราชการเลยไม่ต้องไปทำงาน จากรายงานผลการดำเนินการที่ได้รับรางวัลว่า เมื่อไปวิเคราะห์ดูเหมือนเป็นรูปแบบครีเอทีฟ ผมคิดว่าผมไม่อยากไปนั่งฟังใคร One man show โดยการนำเสนอมีชาวบ้าน มานำเสนอเขาประสบความสำเร็จ เขานำผลที่ประสบความสำเร็จมาทำที่นี้ อบจ.จะสู้เขาได้หรือเปล่า คุณทำความสำเร็จและนำความสำเร็จมาในบริบทในแม่ฮ่องสอน มีต้นทุนในการผลิตและการขนส่งไปขายเท่าราคาก็ขาดทุน เพราะฉะนั้นขายแบบมีความต่าง ต้องทำที่เชียงใหม่ทำการนำเสนอในที่ประชุม ทำในสิ่งที่เขาไม่ทำ ความรู้สึกจะต่างกัน ถ้าคิดว่าจะชนะ จะสู้งบประมาณ ต้องสู้ด้วยความต่างและชนะด้วยความแตกต่าง ให้โอกาสแนวความคิดไปปฏิบัติ มาช่วยความคิด มีโอกาสทางเลือกมากกว่า

ที่นี้มีช่องทางความคิด กระตุ้นความคิดอย่างไร มาช่วยความคิดและผู้ใหญ่เห็นชอบ เราอยากจะให้ผู้ปฏิบัติไปนำเสนอดีกว่า มากว่านักการเมืองไปนำเสนอ และเป็นโครงการที่เลิศล้ำ มีความซ้ำซ้อนในภาระกิจขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์การบริหารส่ววนจังหวัด เทศบาล องค์การบริหารส่วนตำบล ว่าหน่วยงานพวกนี้ทำอะไร แต่หน่วยงานพวกนี้ให้มาตัดสิน เลยไม่ได้รับการต่อต้าน และจะบอกว่าองค์การบริหารส่วนตำบล เทศบาลมีการเผยแพร่การบริหารงานภายในตัว มีกระบอกเสียงให้กับ อบจ การส่งบุคลากรเข้ารับการอบรม หรือว่าการเรียนรู้ด้วยการสอน บางครั้งคุยกันเอง ฐานความคิดว่านอกจากข้างในจะต้องมีวิทยากรมาช่วยกำหนดจากภายนอก คนที่เขียนข้อเสนอโครงการว่าจะเปลี่ยนและนำวิทยากรมาอบรมในแนวทาง หรือแม้แต่พลังทีม เราจะไปหาวิทยากรที่จะไปสร้างแรงบันดาลใจความทุ่มเท มาเป็นวิทยากร มีหลายท่านมาสร้างทีม ในเรื่องของการเขียนแผนงานและการนำเสนอหลังจากฟังข้อความคิดเห็นจากประชาชน มานั่งดู ก่อนที่จะไปรับข้อเสนอ เราจะมีการอบรมหลักสูตรภายใน ซึ่งข้าราชการส่วนใหญ่มาทำแผนใช้เงินและหนี้อย่างไร แต่ต้องมีคนมาจุดประกายความคิดสร้างสรรค์ และใครที่อยากจะพัฒนาความรู้ ก็ไปส่งเข้ารับการอบรมที่จะสะท้อนกลับมา จะใช้วิธีประครองตน ในเมื่อให้ไม่ได้จึงใช้วิธีนี้ เมื่อให้ไม่ได้ เป็นผู้ให้และเป็นคนกำหนดโครงสร้างในแต่ละด้าน

4.2.2 ผลการถอดบทเรียนเทศบาลตำบลนาอ้อ อำเภอเมือง จังหวัดเลย

เทศบาลตำบลนาอ้อ ได้รับรางวัลชนะเลิศการบริหารจัดการที่ดีปี 2548 โดยคณะกรรมการการกระจายอำนาจสู่ท้องถิ่น สำนักปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี มีกระบวนการบริหารจัดการ มีเทคนิคการบริหารจัดการ และมีปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหารจัดการ ดังนี้ (สัมภาษณ์ นายก้าน กุณะวงษ์ นายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลนาอ้อ อำเภอเมือง จังหวัดเลย วันที่ 12 มีนาคม 2557 เวลา 8.30 – 12.00 น.)

<u>ถอดบทเรียนกระบวนการบริหารจัดการ</u>

<u>หัวใจ : ผู้นำเน้นจุดเริ่มต้นขับเคลื่อนเทศบาลสู่ความสำเร็จ</u>

กระบวนการและขั้นตอนในกิจกรรมของเทศบาลตำบลนาอ้อ ส่วนที่สำคัญที่สุด คือ ผู้นำ จะเป็นผู้ขับเคลื่อน ภารกิจของหน่วยงาน และทุกคนในองค์กรจะเข้ามามีส่วนร่วม จัดตั้งเป็นกลุ่มทีมงาน หรือเรียกว่า “กลุ่มรักนาอ้อ” สมาชิกในกลุ่มมีกฎระเบียบของกลุ่มและทุกคนที่เข้ามามีส่วนร่วม จะต้องมีอิสระเป็นการทำงานแบบมีส่วนร่วม ต้องเสียสละ ไม่มีค่าตอบแทนในการทำกิจกรรม เป็นองค์กรที่อุทิศเพื่อชุมชนและสังคม เทศบาลนาอ้อจะดูแลประชาชนดุจญาติมิตรพี่น้อง ซึ่งในปัจจุบันเทศบาลนาอ้อยังไม่

มีการจัดตั้งเป็นมูลนิธิ เทศบาลนาอ้อเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีทรัพยากร แต่ไม่เหมือนกับจังหวัดใหญ่ๆ มีลักษณะภูมิทัศน์ที่ค่อนข้างจะยากลำบาก

การดำเนินงานของเทศบาลตำบลนาอ้อ มีการจัดประชุมกันทุกวันที่ 9 ของเดือนให้ความช่วยเหลือกับชุมชนในท้องถิ่น เช่น การจัดงานสวดพระอภิธรรมศพแก่ผู้เสียชีวิตในท้องถิ่น มีการจัดแต่งดอกไม้ในงานประกอบพิธี มีการจัดหามัคนายก หรือพิธีกร มาช่วยดำเนินการในงาน มีความปรารถนาว่าจะให้ความช่วยเหลือแก่ประชาชน ถึงแม้ว่าคนเรานั้นไม่สามารถเลือกที่เกิดได้ แต่ขอให้มีศักดิ์ศรีทุกคนเท่าเทียมมีความเสมอกัน

เมื่อมีจัดตั้งกองทุนสวัสดิการขึ้นในชุมชนท้องถิ่น มีลักษณะรูปแบบออมทรัพย์ รายได้ส่วนหนึ่งจะนำมาเป็นสวัสดิการให้แก่สมาชิก โดยมีการจัดเก็บเพียงวันละ 1 บาทจากสมาชิก จากการช่วยเหลือจากเงินกองทุนสวัสดิการ และส่วนหนึ่งได้รับการสมทบจาก คมช.เข้ามารวมกันก็เกือบห้าล้านที่เรามีอยู่ในกองทุนของเทศบาล

ในส่วนตัวก่อนมาจะเข้ามารับการดำรงตำแหน่งนายกเทศมนตรีเทศบาลนาอ้อ ได้มีการเข้ามาช่วยเหลือประชาชนที่ได้รับความเดือดร้อน จากอุทกภัยน้ำท่วม เมื่อปี พ.ศ. 2534 -2544 ในด้านการการบริหารงานมีนโยบาย 10 ข้อ มีข้อหนึ่งว่าจะไม่มีการซื้อเสียง แม้แต่บาทเดียวหรือสตางค์เดียว ซึ่งผ่านมาได้รับการเลือกตั้งจากประชาชนมา 3 สมัย จะเน้นอะไรเป็นพิเศษ ดังนี้

<u>ประการแรก</u>มีส่วนร่วมของประชาชนในการทำงาน

<u>ประการที่สอง</u> เน้นเรื่องความโปร่งใส โดยให้ภาคประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำแผนว่าจะมีการพัฒนาอะไรบ้าง มีการลงพื้นที่เป็นการประชาคม ว่าประชาชนจะได้รับอะไรบ้าง มีปัญหาอะไรในส่วนของฝ่ายบริหาร และสภา มีการพบปะพูดคุยกับประชาชนตลอด 24 ชั่วโมง มีการทำงานอย่างไม่มีวันหยุด มีการจัดตั้งคณะกรรมการชุมชน มีหมู่บ้าน 9 หมู่บ้านมีชุมชนละ 3-10 คนเข้ามาเป็นคณะกรรมการในชุมชน มีกรรมการชุมชนเข้ามาเป็นตัวแทน มีการจัดประชุมเป็นประจำทุกเดือน เดือนละ 3 ครั้ง ประกอบด้วย ตัวแทน เช่น ชมรมผู้สูงอายุ 3 คน ชมรมผู้พิการ 3 คน มีแม่บ้าน กลุ่มสตรี 3 คน กลุ่มโฮมสเตย์ 3 คน กลุ่ม อพปร. 3 คน กลุ่มสวัสดิการชุมชน กลุ่มส่งตัวแทนเข้ามา 3 คน เช่น แม่ค้าตลาดร่วมใจ รวมไปถึงสภาผู้แทนองค์กรชุมชน คือ ทางตัวแทนของกำนันผู้ใหญ่บ้าน 3 คน ในส่วนของสมาชิกสภารวมทั้ง ผู้อำนวยการ หัวหน้ากอง ของเทศบาลตำบลนาอ้อ ด้วย

หัวใจการทำงาน 2 ประเด็นๆ ที่สำคัญหรือกระบวนการที่นายกได้เขามาทำงานก็คือ “เตรียมทีม” กันมาก่อนแล้ว สุดท้ายก็ “มุ่งจิตอาสา” ทำหน้าที่แล้วก็เข้ามาสู่ในเทศบาลๆก็มี 3 ช่วง ที่ดำรงตำแหน่งนายกเทศมนตรีเทศบาล สมัยที่ 1, 2 และ 3

ถอดบทเรียนเทคนิคการบริหารจัดการ

หัวใจ : จัดทำแผนแบบมีส่วนร่วมบูรณาการ

ในส่วนนี้ส่วนที่ถือว่าเป็นเรื่องของแผน การจัดทำทำแผนอย่างไร ใช้การมีส่วนร่วม การกำหนดสิ่งต่างๆ เหล่านี้ รวมไปถึงยุทธศาสตร์ วิสัยทัศน์ โครงการ ก็หมายถึงให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม เรื่องของการจัดทำแผนเรามองเป็น 3 มิติด้วยกัน

แผน 1 ก็มองจากเบื้องบนอาจจะเป็นทางนโยบายของจังหวัด การจัดทำแผนควรยึดของกลุ่มจังหวัดนี้ก็เป็นแล้วก็อีกอันหนึ่งก็คือจากฝ่ายบริหารก็กำหนดเป็นแนวนโยบายที่อยากให้มีขึ้นจากพี่น้องประชาชน และอีกอันหนึ่งก็คือความต้องการแล้วก็มาบูรณาการกัน เป็นแผนบูรณาการด้วยกัน 3 ส่วน การจัดทำแผนเทศบาลตำบลมีนายกเทศมนตรี แล้วมีคณะกรรมการจัดทำแผน คณะกรรมการติดตามแผน คณะกรรมการพัฒนาแล้วก็มีติดตาม ซึ่งการจัดทำแผนได้มาจากทั้ง 3 ส่วน บูรณาการกัน สำหรับในเรื่องการงบประมาณจะได้เชิญสมาชิกสภาทุกท่านทุกคนฝ่าย และฝ่ายข้าราชการประจำ มาจัดทำเรื่องงบประมาณ ในส่วนของสภา และส่วนของบริหาร มีตัวแทนมาจากชุมชน ได้ลงไปสัมผัสกับพี่น้องประชาชน แต่ละพื้นที่ๆ แล้วมาสรุปออกมาว่าประชาชนมีความต้องการอะไรบ้างในการจัดทำแผนจะเน้นของการบริหารไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของคุณภาพชีวิต โครงสร้างพื้นฐาน ภาระหน้าที่ หากพิจารณาการจัดลำดับเรียงตามลำดับเรื่องเร่งด่วน มาบรรจุไว้ในลำดับแรก ส่วนเรื่องที่ไม่เร่งด่วนก็จัดไว้ในลำดับต่อไป

การบริหารจัดการเน้นให้พี่น้องประชาชนเป็นตัวตั้ง มีความต้องการจะให้พี่น้องประชาชนเขาได้ตระหนักเห็นว่าความเป็นพลเมือง สำหรับในเรื่องของปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในชุมชนท้องถิ่น จะให้เขาทำยังไงได้ตระหนักว่าความเป็นพลเมือง สำหรับในเรื่องของปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในชุมชนท้องถิ่น จะให้เขาทำยังไงได้ตระหนักว่าเรื่องนี้มันเกิดขึ้นในชุมชนท้องถิ่นแล้ว เขาสามารถที่จะคิดร่วมกันหาแนวทางแก้ปัญหาร่วมกัน เมื่อมีมันเกิดขึ้นในชุมชนในท้องถิ่น พูดง่ายๆ ก็คือทำอย่างไรให้บริหารจัดการตนเองได้ควรเน้นตรงนี้ เช่น ปัญหาทางด้านสุขภาพของชุมชนเอง เป็นต้น

ถอดบทเรียนปัจจัยแห่งความสำเร็จการบริหารจัดการ

หัวใจ : โปร่งใส มีส่วนร่วมทำงานเป็นทีม

ในการบริหารงานบุคคลควรจะใช้ยึดหลักการบริหารกิจการที่ดี จึงจะทำให้บุคคลมีศักยภาพ มีประสิทธิภาพ และก็เคารพกฎระเบียบในการที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่งหรือการเข้าสู่ตำแหน่ง ไม่ว่าการบรรจุแต่งตั้ง เลื่อนขั้นเงินเดือน เหล่านี้ก็ต้องทำให้เกิดความโปร่งใส พนักงานที่บรรจุเข้ามา ที่นี้ก็ดีหรือเข้ามาบรรจุใหม่ก็ดีมีแนวทางบอกไว้เลยว่า อย่าให้รู้ว่าเอาเงินให้ใคร เพราะว่าคุณเข้ามาทำงานที่นี่แม้แต่หนึ่งสตางค์ ไม่รับแต่ประกาศเลยและก็พูดต่อหน้าสาธารณะเลยว่า พนักงานทุกคนรู้ดีว่ามาทำงานที่นี่ คุณไม่

ต้องเสียเงินบาทหนึ่งสตางค์หนึ่ง คุณไม่ต้องเสีย แต่ว่ามีข้อแม้ว่าเมื่อคุณเข้ามาแล้วคุณต้องทำงาน ถ้าไม่ทำงานอยู่ไม่ได้ อยู่ที่นี่ไม่ได้ เพราะฉะนั้นจะต้องทำงาน ทำตามภาระหน้าที่ของคุณ

อะไรคือปัจจัยแห่งความสำเร็จที่ได้รับรางวัล เอาสัก 5 ปัจจัย อะไรที่ทำให้เทศบาลนาอ้อ บริหารประสบความสำเร็จ

ปัจจัยแห่งความสำเร็จคิดว่าน่าจะปัจจัยที่หนึ่ง คือ ฝ่ายบริหารหรือจะมองในภาพรวมของบุคลากรไม่ว่าจะเป็นฝ่ายบริหาร สภาก็ดี พนักงานเจ้าหน้าที่ บุคลากรของ ต้องมีความรู้ ความเข้าใจในบทบาทภาระหน้าที่ของแต่ละคน และก็มีศักยภาพในเรื่องของการทำงาน ทำงานร่วมกันอย่างหนัก มีงานอะไรก็ตามที่จะต้องทำร่วมกัน

ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สอง คือในเรื่องของความโปร่งใส

ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สาม เรื่อง การทำงานแบบมีส่วนร่วมของพี่น้องประชาชน บุคลากร

ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สี่ คือ เรื่อง ของภาคีเครือข่าย อันนี้ก็ช่วยได้มาก ภาคีเครือข่ายนี้ได้ให้ความร่วมมือไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานของทางราชการ ไม่ว่าจะเป็นทางกำนันผู้ใหญ่บ้านก็มีส่วนในเรื่องนี้

ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่ห้า ในการแสวงหาความรู้ ความเข้าใจในเรื่องของการทำงาน แสวงหาในเรื่องของภาคีเครือข่าย สำหรับการแสวงหาความรู้แล้วนวัตกรรมใหม่ๆ ที่เห็นว่ามันประสบความสำเร็จ

<u>ถอดบทเรียนเคล็ดลับแห่งความสำเร็จ</u>

<u>หัวใจ : การบริหารธรรมาภิบาลด้วยการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี</u>

การเมืองเป็นเรื่องผลประโยชน์ มนุษย์เป็นสัตว์สังคมจะอยู่คนเดียวไม่ได้จะต้องมีสาธารณูปโภค ไฟฟ้า ประปา จะต้องมีการศึกษาโรงเรียน วิทยาลัย มหาวิทยาลัยฯ จะต้องมีโรงพยาบาลไว้ดูแลรักษาเมื่อเจ็บป่วย จะต้องมีที่ทำกิน มีสวัสดิการ ทุกสิ่งทุกอย่างเหล่านี้จึงต้องมีการรวมกลุ่มกัน เสียสละเงินร่วมกัน ก็คือภาษีอากรเพื่อไปจัดการสิ่งเหล่านี้ให้มีขึ้น แต่คนที่จะไปจัดการสิ่งเหล่านี้ได้ จะไปกันทั้งหมดทั่วประเทศ 60 กว่าล้านคนเป็นไปไม่ได้ จะต้องเลือก สส. สว. ส่วนท้องถิ่นก็เลือกนายกเทศมนตรี และ สท. เข้าไปบริหารจัดการ เงินทุกบาททุกสตางค์ที่เสียภาษีเข้าไปให้รัฐ รัฐจัดสรรมาให้ส่วนท้องถิ่น ปีหนึ่งเทศบาลตำบลนาอ้อ 20-30 ล้านบาท ให้คนท้องถิ่นบริหารจัดการเงิน 20-30 ล้านบาทเป็นเงินมิใช่น้อย ถ้าตัวแทนมาบริหารจัดการไม่โปร่งใสประโยชน์ก็เกิดน้อย แผ่นดินนี้เป็นแผ่นดินเกิด นาอ้อคือบ้านเกิดเมืองนอน คนนาอ้อทุกคนคือผู้ร่วมแผ่นดินเกิด คือญาติพี่น้องทุกคน ถ้ามีโอกาสที่จะแก้ไขปัญหาให้กับชุมชนท้องถิ่น ให้กับญาติพี่น้องให้พัฒนาไปเหมือนกับหลายที่หลายแห่งที่เขาพัฒนา ก็ควรที่จะเสียสละมาทำงานการเมือง ซึ่งตอนนั้นลูกสาวทั้ง 2 คนก็เรียนจบระดับปริญญาตรีทั้งคู่แล้ว คนโตจบปริญญาตรี – โท จากมหาวิทยาลัยขอนแก่น ปี 2543 คนเล็กจบปริญญาตรีจากมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ปี 2541

ลูกๆ คงโตพอที่จะช่วยเหลือตนเองได้แล้ว ในบั้นปลายชีวิตขอทำงานเพื่อสังคม และขออุทิศชีวิตนี้เพื่อชุมชนและบ้านเกิดเมืองนอน เพื่อแทนคุณของแผ่นดินเกิด การทำงานการเมืองจะต้องสนใจและให้ความสำคัญกับปัญหาของชุมชนท้องถิ่นเสียก่อนเพื่อให้เกิดความเข้าใจในบริบทของชุมชน จึงเข้าไปมีหน้าที่และบทบาทในการทำงานชุมชน ร่วมกันคิดร่วมกันจัดการปัญหาของชุมชน ที่สำคัญจะต้องมีจิตสาธารณะ ที่จะทำเพื่อคนอื่น เพื่อให้ชุมชนเชื่อมั่น ศรัทธา และให้ความไว้วางใจ เริ่มจากมองปัญหาและความต้องการของชุมชนว่ามีอะไรบ้าง มีจุดอ่อนจุดแข็ง ในเรื่องใดและนำเอาทุนที่มีอยู่ในชุมชนทุกด้านไม่ว่าทุนทางด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคม และวัฒนธรรมมาบูรณาการ เข้าไปมีบทบาทในงานของชุมชน การเมือง ทำให้เกิดการเชื่อมโยงเกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน นำเรื่องราวต่างๆ มาร้อยเรียงกัน ขอยกตัวอย่างดังนี้

- ปี 2543-2543 เป็นเลขานุการจัดงานข้าวจี่ ครั้งที่ 1 และครั้งที่ 2
- ปี 2542 นำพาชุมชนบูรณปฏิสังขรณ์ศาลเจ้าปู่คำแดง
- ปี 2543 จัดทำโครงการฟื้นฟู วิถีชีวิตไทย (โครงการชิพ) วัดศรีจันทร์
- ปี 2543 เป็นผู้ร่วมจัดงานวันผู้สูงอายุครั้งแรกของตำบลนาอ้อ
- ปี 2544 เป็นผู้ก่อตั้งองค์กรผู้อุทิศตนเพื่อชุมชนและสังคมตำบลนาอ้อ

เริ่มจากที่มองการเมืองทุกระดับ ส่วนมากคนที่มาทำงานการเมืองยังไม่เข้าใจถึงรูปแบบการปกครองในระบอบประชาธิปไตยว่า คืออะไร? การปกครองท้องถิ่นอย่างไร รู้แต่ว่าลงเลือกตั้งให้ได้เข้ามาจะใช้วิธีใดก็ได้ โดยการให้จัดเลี้ยง ซื้อเสียง เมื่อเข้ามาแล้วก็มาทำงานโครงสร้างพื้นฐาน แบ่งงานกัน นาย ก. ทำเหมือง นาย ข. ทำฝาย นาย ฮ. ทำถนน มันเป็นการเล่นการเมืองไม่ใช่การทำงานการเมือง คนเล่นก็ไปหาเงินมาซื้อเสียง ไม่มีเงินก็ไปกู้หนี้ยืมสินมา ขายไร่ขายนา จำนำจำนอง หานายทุนมาเล่นซื้อแข่งกันหัวละเท่านั้นเท่านี้ คนได้ก็ไปถอนทุนแบ่งงานกัน นายทุนก็ชี้เอาว่าจะเอาโครงการอะไร งานไหน คนที่ไม่ได้รับเลือกก็ล้มละลายถึงบ้านแตกสาแหรกขาดก็มี มันเป็นวงจรอุบาทว์ บ้านเมืองก็ยังอยู่เหมือนเดิมไม่ขยับและพัฒนาขึ้นเท่าที่ควรจะเป็น

ได้จัดตั้งองค์กรผู้อุทิศตนเพื่อชุมชนและสังคมตำบลนาอ้อขึ้น เพื่อปลูกจิตสำนึกของคนในชุมชนให้รักแผ่นดินเกิด รักษามาตุภูมิ ด้วยการสรรหาบุคคลเข้าร่วมองค์กรที่มีคุณสมบัติ ดังนี้

1. สนใจและให้ความสำคัญต่อปัญหาชุมชนท้องถิ่น
2. ให้มีบทบาทหน้าที่และทำงานในชุมชน
3. ให้ความคิดเห็นร่วมกันในการแก้ปัญหามีการประชุมอยู่เป็นนิจ
4. ซื่อสัตย์ สุจริต
5. เสียสละ สามัคคี มีจิตสาธารณะเพื่อคนอื่น

6. มีความละอายและเกรงกลัวต่อการทำชั่ว

7. กล้าและเชื่อมั่นที่จะทำเพื่อส่วนร่วมมากกว่าส่วนตน

8. ยอมรับกติกาของชุมชนและบ้านเมือง

9. ส่งเสริมคนดี

กว่าที่จะได้ผู้ที่มีคุณสมบัติและอุดมการณ์ร่วมกัน ก็มีปัญหาและอุปสรรคอยู่บ้าง สมาชิกบางคนที่เคยร่วมงานก็ปลีกตัวออกไปบ้าง บ่งบอกถึงความสำคัญตรงนี้ก็ได้เป็นอย่างดี เพราะถ้าจะพูดถึงการเสียสละแล้วคงไม่มีใครที่จะปฏิเสธได้ การทำงานด้วยการบริจาคและอุทิศเวลาให้กับงานส่วนร่วม อุทิศเวลาให้กับผู้อื่น ทำงานให้กับผู้ด้อยโอกาสนั้น เป็นการเสียสละที่ยิ่งใหญ่นักเพราะการเป็นผู้ให้โดยตลอดนั้น ผู้ที่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน เห็นแก่ได้และหวังผลตอบแทนนั้นจะทำงานเพื่อสาธารณะอย่างนี้ไม่ได้ มาทำงานร่วมกันไม่นานก็ปลีกตัวออกไป เพราะทำงานร่วมกับคณะไม่ได้

เมื่อได้คนที่มีอุดมการณ์เดียวกัน ก็มาร่วมกันกำหนดนโยบายสาธารณะทำงานร่วมกับชุมชน ซึ่งในปี 2545 เกิดภัยพิบัติครั้งใหญ่น้ำท่วมเมืองเลย เทศบาลตำบลนาอ้อของเราก็ได้รับผลกระทบด้วย โดยเฉพาะพี่น้องชาวบ้านท่ามะนาวอพยพหนีน้ำท่วมไปยังชุมชนอื่น พร้อมทั้งคนที่ติดอยู่ในหมู่บ้านไม่มีอาหารที่จะประทังชีวิต เราเห็นความเดือดร้อนก็นำเต็นท์มากางปรุงอาหารสำเร็จช่วยพี่น้องประชาชนนำเงินทุนขององค์กรที่ได้รับบริจาคและประชาสัมพันธ์ขอรับบริจาคจากพี่น้องประชาชน ช่วยพี่น้องท่ามะนาวอยู่ประมาณ 3-4 วันภายหลังน้ำลดพี่น้องประชาชนได้รับผลกระทบมากทั้งชีวิตความเป็นอยู่และการชดเชยความเสียหายจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและองค์กรต่างๆ ประชาชนไม่ได้รับความเป็นธรรม คนที่น้ำท่วมเสียหายไม่ได้รับความช่วยเหลือ คนที่น้ำไม่ท่วมได้รับความช่วยเหลือ นาหล่มไม่ได้ นาโพนได้ เป็นที่โจษขานกันทำให้กลุ่มองค์กรของเราได้ฉุกคิด ว่าการสร้างความเข็มแข็งให้กับชุมชนท้องถิ่นนั้นลำพังพลังชุมชนอย่างเดียวไม่เพียงพอ เราจะขับเคลื่อนได้จะต้องมีพลังของรัฐหรือท้องถิ่นและพลังด้านวิชาการเข้ามาร่วมด้วยก็จะผลักดันให้พลังชุมชนเข็มแข็งจึงเป็นที่มาของการจัดตั้งกลุ่มการเมือง คือกลุ่มรักนาอ้อ กำหนดนโยบายที่จะเข้าสู่การเมืองท้องถิ่น ใครมีความพร้อมและมีคุณสมบัติดังที่กล่าวแล้วก็เข้ามา ส่วนองค์กรเราก็ยังให้กลุ่มองค์กรดำเนินการรับใช้ชุมชนสังคมต่อไป

ทางกลุ่มได้คัดเลือกบุคคลที่มีอุดมการณ์เดียวกันเข้ามาทำงานการเมือง จนได้รับความไว้วางใจจากพี่น้องประชาชน ได้รับการเลือกตั้งเข้ามาเป็นนายกเทศมนตรี ตำบลนาอ้อ มีทีมงานบริหารและสมาชิกจำนวน 9 คน ในวันที่ 29 มกราคม 2548 ในการทำงานได้นำเอาพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาใช้ นั่นคือ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักคุ้มค่า

พอเริ่มทำงานนำกรอบนโยบายของกลุ่มนำเสนอฝ่ายปฏิบัติ คือ ข้าราชการ และพนักงานส่วนท้องถิ่นด้วยวัฒนธรรมองค์กรที่มีความเคยชินกับการทำงานแบบเดิมๆ วิธีเดิมๆ ไม่ได้รับความร่วมมือทำงานไม่ได้ในปีแรก แต่ผมยังมีความเชื่อมั่นว่า ถ้าหัวไม่ส่ายหางไม่กระดิก มีความมุ่งมั่นและตั้งใจที่จะทำความถูกต้องตามแนวนโยบายแห่งรัฐ ให้มีให้เกิดขึ้นในเทศบาลตำบลนาอ้อให้ได้ พนักงานเริ่มเข้าใจการทำงานมากขึ้นให้ความร่วมมือมากขึ้นก็สามารถทำงานได้

หลักนิติธรรมได้ยึดกฎหมายกติกาของบ้านเมืองโดยเคร่งครัดการเข้าสู่การเมือง ทำตามกติกา คือ ไม่ซื้อเสียงปี 2548 ทำงานการเมืองแบบใหม่เสนอกรอบนโยบายการทำงานที่เป็นรูปธรรม มี 11 ข้อให้ชาวนาอ้อเอาไว้กำกับติดตามและตรวจสอบการทำงาน ได้รับความไว้วางใจเลือกตั้งเข้ามาวันที่ 29 มกราคม 2548 ด้วยความมุ่งหวังตั้งมั่นในการทำงาน ทำตามนโยบายให้พี่น้องประชาชนได้เห็นชุมชนขับเคลื่อน บ้านเมืองขยับขึ้น ปี 2552 ได้รับการเลือกตั้งเข้ามาอีกครั้งเสนอนโยบาย 11 ข้อ และเน้นการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี นาอ้อมีการเปลี่ยนแปลงอย่างเห็นได้ชัด เมื่อเปรียบเทียบกับท้องถิ่นใกล้เคียงด้วยกันทั้ง 20 จังหวัดภาคอีสาน ได้มายืนอยู่หัวแถวเป็นเทศบาลที่มีการบริหารจัดการที่ดีได้รับรางวัลชนะเลิศอันดับที่ 1 เงินรางวัลจำนวน 5 ล้านบาท เดินมาถูกทางแล้ว และเชื่อว่าพัฒนามาได้เกือบ 80 % แล้วอีก 4 ปีข้างหน้าจะไปถึงเป้าหมายให้จงได้

หลักคุณธรรม ให้ความเป็นธรรมกับพี่น้องประชาชนทุกคนเท่าเทียมกัน มีข้อตกลงเป็นมาตรการชุมชนร่วมกัน (ธรรมนูญชุมชน) รังเกียจความไม่เป็นธรรม ได้จัดตั้งศูนย์สิทธิธรรม เพื่อรับฟังคำร้องทุกข์จากราษฎรที่ไม่ได้รับความเป็นธรรม ทั้งจากส่วนราชการและส่วนท้องถิ่นหรือองค์กรเอกชน เคารพและส่งเสริมสิทธิเสรีภาพของประชาชน บังคับใช้กฎหมายเท่าเทียมกัน ทุกคนอยู่ภายใต้กฎกติกาของบ้านเมืองและกติกาของชุมชน ประชาชนไม่ถูกรังแก ภาพลบในอดีตเลือนจางหายไป ความเป็นไทยกลับคืนมาสู่ชาวนาอ้อ ทำให้เป็นที่รู้จักของคนทั่วไป ทุกคนอยากมาสัมผัสและเยี่ยมชม

หลักความโปร่งใส กลุ่มรักนาอ้อเมาทำงานการเมืองด้วยต้นทุนที่ต่ำ เข้ามาด้วยทุนทางสังคมเข้ามาด้วยความถูกต้องดีงามที่พี่น้องประชาชนมอบให้ อยากให้มาแก้ปัญหาบ้านเมือง พัฒนาบ้านเมือง ไม่มีไม่มีนายทุนนำเงินมาให้ซื้อสิทธิ์ซื้อเสียง ไม่เป็นหนี้ใคร เป็นหนี้พี่น้องประชาชนที่เลือกเข้ามา ให้มีตำแหน่งหน้าที่การงาน ได้ให้แนวทางการทำงานกับคณะเสมอว่า จะไม่ทำร้ายบ้านเมือง ไม่เนรคุณประชาชน **คนที่จะสั่งได้คือ พี่น้องประชาชน** ต้องทำประโยชน์ให้กับบ้านเมืองเท่านั้น การทำงานจึงเป็นไท ไม่ต้องตกอยู่ภายใต้อิทธิพลของนายทุน กลุ่มทุน จึงไม่มีผู้รับเหมา ไม่ฮั้วงาน ประมูลงาน ไม่มีผลประโยชน์ทับซ้อน งบประมาณที่มีอยู่ก็นำมาพัฒนาได้เต็มที บ้านเมืองก็ก้าวหน้าไปข้างหน้า คนนาอ้อก็เป็นไท มีเกียรติยศ มีศักดิศรีของความเป็นมนุษย์ ไม่อายใคร เดินเชิดหน้าได้ ความภาคภูมิใจก็กลับมาสู่บ้านเมืองและแผ่นดินเกิด เป็นแบบอย่างที่ดีให้กับชนรุ่นหลังสืบไป

หลักการมีส่วนร่วม การสร้างการมีส่วนร่วมเป็นหัวใจของการทำงาน แต่การมีส่วนร่วมของคนในชุมชนท้องถิ่นไม่ได้สร้างขึ้นง่ายๆ ในสังคมไทย หากรัฐหรือผู้บริหารไม่ชักชวน ไม่ลงมือ ไม่ริเริ่ม ก็คงไม่เกิดขึ้นน้อยครั้งที่เราจะเห็นชาวบ้านหารือกันเองเรื่องความเดือดร้อน ส่วนใหญ่จะผลักดันการแก้ปัญหาไปให้หน่วยงานหรือผู้นำ สิ่งเหล่านี้เป็นจุดอ่อนของระบบการเมืองไทย ซึ่งหากผู้นำไม่มีคุณธรรม จริยธรรม ประชาชนก็จะถูกครอบงำและพลังประชาชนก็จะอ่อนแอ ตรงกันข้าม หากประชาชนรวมตัวกันได้ก็จะมีความเข็มแข็ง เพราะทุกคนอยู่ในพื้นที่เดียวกันประโยชน์ที่เกิดขึ้นก็จะได้รับร่วมกัน การรู้ร้อนรู้หนาวถึงปัญหาของชุมชนของตนเอง ให้ความคิดเห็นในการแก้ปัญหาร่วมกัน ทำงานเป็นทีม มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน จะทำให้เกิดพลังชุมชนที่เข้มแข็ง ถึงไม่มีนายกฯ ชุมชนก็ทำกันได้ไม่ต้องรอไม่ต้องเป็นนายกฯ คนนี้ชุมชนก็ขับเคลื่อนได้ สิ่งเหล่านี้จะทำให้เกิดขึ้นได้ในอีก 4 ปีข้างหน้า

หลักของความคุ้มค่า เทศบาลตำบลนาอ้อมีงบประมาณไม่มาก เพียง 30 ล้านบาท ตัดรายจ่ายประจำออกไปแล้วเหลือที่จะทำโครงสร้างพื้นฐานไม่กี่ล้านบาท การประหยัดและคุ้มค่าคือหัวใจของการทำงานทุกโครงการได้ทำด้วยความถูกต้อง เป็นไปตามระเบียบราชการโครงการที่ทำแล้วเกิดความคุ้มค่าและภาคภูมิใจ ขอยกตัวอย่างดังนี้

1. โครงการก่อสร้างฝายหมู่ที่ 7 จากราคาที่ตั้งไว้ 1,182,600 บาท เราก่อสร้างได้ 339,600 บาท ประหยัดงบประมาม 843,600 บาท

2. โครงการขุดสระน้ำเทศบาลตำบลนาอ้อ เนื้อที่ 6 ไร่ ลึกเฉลี่ย 6-9 เมตร นำดินลูกรังที่ได้จากการขุดมาปรับพื้นที่และถนนการเกษตรหลายสายที่สำคัญ เช่น ถนนเชื่อมหมู่บ้านหมู่ที่ 6 บ้านโพนค่ายและหมู่ที่ 8 บ้านหนองมะผาง ประมาณการไว้ที่ 1 ล้าน 8 แสนบาท สำเร็จโดยไม่ใช้จ่ายงบประมาณแม้แต่สตางค์เดียว

3. โครงการปรับปรุงถนนเพื่อการเกษตรและปรับปรุงพื้นที่สนามกีฬาเทศบาลตำบลนาอ้อ จำนวน 4 โครงการ งบประมาณ 857,200 บาท ราคา สัญญาจ้าง 449,000 บาท คงเหลืองบประมาณ 408,200 บาท นำดินลูกรังไปทำถนนเกษตรได้หลายสาย

4. โครงการก่อสร้างสนามกีฬาอเนกประสงค์ งบประมาณราคากลาง 896,000 บาท ราคาในสัญญาจ้าง 670,000. บาท คงเหลืองบประมาณคือ 226,000 บาท

5. โครงการก่อสร้างอาคารสำนักงานเทศบาลตำบลนาอ้อ งบประมารณราคากลาง 17,200,000 บาท ราคาสัญญาจ้าง 14,399,999 บาท คงเหลือ 2,800,000 บาท ปัจจุบัน 20 กว่าล้านคงจะสร้างไม่ได้

6. โครงการไทยเข็มแข็งปีงบประมาณ 2553 จัดซื้อจัดจ้าง 8 โครงการ งบประมาณ 5,207,900 บาท มูลค่าในสัญญาจ้าง 4,384,000 บาท คงเหลือ 823,900 บาท นำไปทำโครงการต่อเนื่องได้อีก 4 โครงการ เป็นเงิน 902,303 บาท เป็นต้น

7. โครงการก่อสร้างถนนสายภูหมาง้อ เป็นโครงการที่ชุมชนมีส่วนร่วมโดยเทศบาลเป็นวัสดุ – อุปกรณ์ แรงงานเป็นของชุมชน งบประมาณไม่มากแต่ได้ปริมาณงานมากเป็นแบบอย่างในการทำงานครั้งต่อไป

8. โครงการต่อยอด โครงการ *SML* มี 2 โครงการที่น่าประทับใจ คือ โครงการตลาดกลางยางพาราชุมชนย่อยหมู่ที่ 4 และโครงการผลิตน้ำดื่มชุมชน *SML* 3/2555 เป็นโครงการที่เทศบาลต่อยอดทำให้เกิดประโยชน์ต่อชุมชนท้องถิ่นอย่างยั่งยืนสร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชน

9. โครงการก่อสร้างยุ้งฉางโดยการขอรับบริจาคชุมชนในส่วนของวัสดุ-อุปกรณ์เทศบาลต่อยอดต้นทุนแรงงานและวัสดุเพิ่มเติมจนสำเร็จจะใช้เป็นยุ้งฉางที่เก็บข่าวของธนาคารข้าวในอนาคต

10.การร่วมคิดร่วมทำและมีส่วนร่วมกับชุมชนท้องถิ่น ก่อให้เกิดความสำเร็จในการทำงานร่วมกับภาคประชาชนเป็นการประหยัดงบประมาณได้แก่โครงการบูรณปฏิสังขรณ์ศาลเจ้าปู่คำแดง ฌาปนสถานวัดธรรมวราลังการ, วัดศรีษะเกษ ท่ามะนาว, วัดศรีชมชื่น และอุโบสถวัดโนนสวรรค์ ฯลฯ เป็นต้น

จากการทำงานโดยยึดหลักความคุ้มค่าดังกล่าว ทำให้มีงบประมาณคงเหลือมาทำโครงการอื่นอีกมากมายเช่น ปี 2548-2549 เบี้ยผู้สูงอายุได้รับเพียงไม่กี่คนในหมู่บ้านเราก็จ่ายทั้งหมด ปีแรกจาก 65 ปีขึ้นไป ปีที่สองจาก 60 ปีขึ้นไป ทุกคนในเขตเทศบาลตำบลนาอ้อ ดูแลผู้ยากไร้บ้านเทิดไท้ มีเงินมาจ้างนักเรียน นักศึกษาทำงานในช่วงปิดภาคเรียนฤดูร้อน เป็นต้น

หลักความรับผิดชอบ ได้ตระหนักอยู่เสมอว่าได้รับมอบหมายหน้าที่จากชาวนาอ้อ ให้เข้ามาบริหารจัดการ กิจการของเทศบาลตำบลนาอ้อ ความรับผิดชอบที่มีต่อหน่วยงานองค์กรจะต้องมีเหนือสิ่งอื่นใดซึ่งก็เป็นที่ประจักษ์แล้วว่าได้รับรางวัลมากมาย จากหลายองค์กร เอกชน องค์กรภาคประชาชน ยังไม่เคยคิดว่าประสบความสำเร็จ แต่รู้ว่ามาถูกทางแล้ว เพื่อก้าวไปสู่เป้าหมายคือเข้มแข็งและยั่งยืนของชุมชน กรอบนโยบายทั้ง 9 ข้อ 124 ตัวชี้วัด เพื่อนำพาตำบลนาอ้อให้เป็นตำบลสุขภาวะ เมืองน่าอยู่และเทศบาลน่าอยู่อย่างยั่งยืน

เมื่อย้อนประวัติศาสตร์บ้านนาอ้อ เมื่อ 116 ปีที่ผ่านมา เมื่อปี พ.ศ. 2440 กองโจรฝรั่งเศสบุกบ้านนาอ้อ ในยุคนั้นฝรั่งเศสเมื่อยึดลาวใต้แล้วก็จะมายึดเอาหมู่บ้านต่างๆ ของชาวไทยจนถึงเมืองเลยมี (*Monsieur Pierre)* นายปีแอร์ เป็นทหารฝรั่งเศส เกลี้ยกล่อมชาวพื้นเมืองตามรายทางให้ไปนิยมฝรั่งเศส โดยมีล่ามภาษาลาวคนหนึ่งแปลภาษาให้ และเหมาเอาว่าเมืองต่างๆ ที่ตนผ่านมานั้นเป็นเมืองที่ยึดได้ใหม่ของฝรั่งเศส อินทรจักษ์มีครอบครัวอยู่บ้านนาอ้อได้เดินทางท่องเที่ยวค้าขายไปพบกับนายปีแอร์เข้าโดยบังเอ็ญนายปีแอร์ได้ขอความร่วมมือจัดระเบียบบ้านเมืองใหม่ และสัญญาว่าจะชุบเลี้ยงให้เป็นเจ้าขุนมูลนายอินทรจักษ์ ผู้อ่อนต่อความคิด จึงนำเรื่องมาปรึกษากับอุปชิต ซึ่งเป็นบุคคลที่สำคัญในบ้านนาอ้อฟังอุปชิตผู้โลภต่อลาภยศหวังได้เป็นเจ้าเมืองหงส์ทองตามที่ฝรั่งเศสได้วาดวิมานไว้ให้ (ถ้านาอ้อเป็นเมืองขึ้น

ฝรั่งเศสจะให้ชื่อเมืองหงส์ทอง) รวบรวมคนสำคัญมีท้าวโก้ ขัตติยะมาก และขุนศรี ที่หวังตำแหน่งอุปเอา ตราราชวงศ์ อุปชิตได้เรียกประชุมคนสำคัญๆในบ้านนาอ้อด่วน อุปชิตก็ประกาศตนไม่ขึ้นต่อไทย ออกคำสั่งให้ราษฎรบ้านนาอ้อทั้งหมดไม่ให้เสียอากรให้ฝ่ายไทยเพื่อรวบรวมให้ฝรั่งเศส มีการเตรียมเสบียงอาหารไว้ต้อนรับกองทหารฝรั่งเศสมีการฆ่าหมู วัว ควาย มหรสพไว้ต้อนรับ นายปีแอร์ขี่ม้ามาพร้อมพวกทหาร จำนวน 12 คน พอมาถึงก็รีบบัญชาการจับนายฮ้อย พ่อสิงห์ หลวงนรา และโพษาราช ขุนพิทักษ์หลบหนีมาได้ หลังจากที่หลบซ่อนตัวจนปลอดภัย ก็ส่งทิดลาน (บุตรชายนายฮ้อยพ่อสิงห์) ขี่ม้าด่วนมาตอนกลางคืนไปรายงานด่วน ถึงราชวงศ์เจ้าเมืองเลยนำราษฎรหมู่บ้านต่างๆ สะสมกำลังได้มากกว่าฝ่ายกองโจรฝรั่งเศสมาถึงบ้านนาอ้อตอนรุ่งเช้า กองสอดแนมฝรั่งเศสยิงสกัด กองกำลังระดมยิงปืนเข้าไปในหมู่บ้านนาอ้อเหมือนเสียงประทัดแตก ราวกับห่าฝน เสียงสุนัขเห่าหอน ประชาชนอุ้มลูกจูงหลานร้องห่มร้องไห้ วิ่งหนีกระสุนกันอลหม่าน แม่โซ้นอุ่นหญิงชราถูกยิงเข้าที่แขนขวาหัก นายทุมมาถูกยิงเข้าที่ท้อง นายปีแอร์พร้อมพวกซึ่งมีอุปชิต อินทรจักร ท้าวโก้ และขัตติยะมาก หนีเอาชีวิตรอด กองทัพไทยติดตามอย่างกระชั้นชิด ยิงจางวางที่ติดตามอุปชิตไปได้รับบาดเจ็บ ถูกจับมัดหามแบบหามหมูหามโยกซ้ายโยกขวา ถูกตีด้วยพานท้ายปืน ไปตายที่จังหวัดอุดรธานี ฝ่ายไทยพลทหารปลื้มที่วิ่งนำหน้าทหารไทยถูกยิงตายกลางทุ่งนา หลังทหารฝรั่งเศสถอยทัพกลับไปแล้วกองปราบก็ได้จัดตั้งค่ายคูรอบบ้านนาอ้อ เป็นเวลาถึง 3 ปี มีราชวงศ์ที่ปกครองบ้านนาอ้อ ซึ่งค่ายคูก็ยังมีให้เห็นเป็นประวัติศาสตร์ที่บ้านที่บ้านโพนค่ายถึงปัจจุบัน

จากประวัติศาสตร์ที่ผ่านมา 116 ปี ที่ปู่ย่าตายายบรรพบุรุษของคนนาอ้อได้ต่อสู้กอบกู้เอกราชความเป็นชาติไทยก่อนที่เขาจะยึดเอาเมืองเลย วีรกรรมของชาวบ้านนาอ้อครั้งนั้นได้บันทึกเอาไว้ในประวัติศาสตร์ เป็นเกียรติประวัติของคนนาอ้อมาชั่วลูกชั่วหลนจนถึงปัจจุบัน คนนาอ้อได้ร่วมกันสืบสานตำนานความเป็นนาอ้อให้คนทั่วไปได้รู้จัก มีประเพณีบุญข้าวจี่ที่สะท้อนวิถีชีวิตชุมชนและอัตลักษณ์ของคนนาอ้อ เรามีหมู่บ้านเศรษฐกิจพอเพียงดีเด่น กองทุนแม่ดีเด่น และรางวัลดีเด่นอื่นๆ อีกมากมาย ฯลฯ สุดท้ายได้เทศบาลดีเด่นชนะเลิศอันดับที่ 1 เป็นที่รู้จักของคนทั้งประเทศ ก็ด้วยการทำงานที่ยึดความถูกต้องตรงไปตรงมาถึงมีวันนี้และจะให้มีวันต่อๆ ไปชั่วลูกชั่วหลาน

การเลือกตั้งนายกเทศมนตรีตำบลนาอ้อ ถ้าการเลือกตั้งไม่เป็นไปตามกติกา ประชาธิปไตยมีการใช้เงินซื้อเสียงก็ไม่ต่างอะไรกับกองโจรฝรั่งเศสบุกบ้านนาอ้อ เมื่อ 116 ปีที่แล้ว ถ้ามีนายทุนซึ่งไม่ต่างอะไรกับนักล่าอาณานิคมฝรั่งเศส เป็นทุนนิยมสามานย์ที่จะมาซื้อบ้านนาอ้อ ชาวบ้านนาอ้อก็จะหมดสิ้นอิสรภาพ ไม่มีสิทธิเสรีภาพดั่งเช่นปัจจุบัน ความมืดมนก็จะปกคลุมภาพในอดีตก็จะตามมาหลอกหลอนคนนาอ้อ เหมือนดั่งเช่นที่ผ่านมา หรือที่ได้ยินว่า อบต. เทศบาลที่มีซื้อสิทธิซื้อเสียงเป็น 3-4 ล้านบาท ลองเทียบเคียงกับเทศบาลตำบลนาอ้อว่ามีการพัฒนาแตกต่างกันหรือไม่ อยากจะให้ชาวบ้านนาอ้อได้สนใจการเมืองท้องถิ่นให้มาก และเสนอตัวเข้ามานำเสนอนโยบายสาธารณะให้ชาวนาอ้อได้พิจารณา เลือกตั้ง

เข้ามาตามครรลองประชาธิปไตย บ้านเมืองจะได้พัฒนา ถ้ามีทุนนิยมสามานย์เข้ามาซื้อสิทธิซื้อเสียงขอพี่น้องชาวนาอ้ออย่าได้ทำบาปกับบ้านเมือง อย่างลงคะแนนให้กับคนซื้อเสียงก็จะเป็นการช่วยบ้านเมืองให้รอดพ้นจากบ่วงกรรม ถ้ายึดความถูกต้อง ยึดกติกาของบ้านเมือง ต่อไปผู้ที่จะเข้ามาสู่การเมืองทุกระดับ ก็จะเตรียมความพร้อมเข้าไปทำหน้าที่มีบทบาทในชุมชน มีจิตสาธารณะเพื่อคนอื่น ผู้ที่เรียนลัดทางการเมืองไม่มีจิตสาธารณะมาก่อนก็จะถูกตัดทอนออกจากการเมืองไป

เทศบาลตำบลนาอ้อ ขอบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล จะทำด้วยความถูกต้อง ถึงแม้จะเป็นเพียงจุดเล็กๆ จุดหนึ่ง ก็มีความเชื่อมั่นว่าไม่เกิน 10 ปี นาอ้อจะได้รับการเปลี่ยนแปลง และพัฒนาไปสู่ความถูกต้องดีงาม 2 สมัย 8 ปี อีกไม่ไกลเกินฝันที่นาอ้อจะก้าวไปสู่ตำบลสุขภาวะ เมืองน่าอยู่และเทศบาลน่าอยู่อย่างเข้มแข็งและยั่งยืน เป็นที่รู้จักของคนทั่วประเทศ สร้างชื่อเสียงและเกียรติยศให้กับชาวนาอ้อเป็นแบบอย่างที่ดีในการพัฒนาชุมชน ท้องถิ่น และประเทศชาติ โดยส่วนร่วมต่อไป

4.2.3 ผลการถอดบทเรียนองค์การบริหารส่วนตำบลบ้านหม้อ อำเภอเมือง จังหวัดเพชรบุรี

องค์การบริหารส่วนตำบลบ้านหม้อ ได้รับรางวัลชนะเลิศการบริหารจัดการที่ดีปี 2555 โดยคณะกรรมการการกระจายอำนาจสู่ท้องถิ่น สำนักปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี มีกระบวนการบริหารจัดการ มีเทคนิคการบริหารจัดการ และมีปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหารจัดการ ดังนี้ (สัมภาษณ์ นางสุภาพร จิราณิชชกุล) รองนายกองค์การบริหารส่วนตำบลบ้านหม้อ และ นางสมคิด มุ่งลิ้ม ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลบ้านหม้อ วันที่ 9 พฤษภาคม 2557 เวลา 08.30 – 12.00 น.)

<u>ถอดบทเรียนกระบวนการบริหารจัดการ</u>

<u>หัวใจ : มุ่งเน้นกระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชนและทีมผู้บริหาร</u>

องค์การบริหารส่วนตำบลบ้านหม้อ มีแนวทางในการสร้างระบบการบริหารจัดการที่ดีเพื่อให้เกิดประโยชน์สุขของประชาชนโดยการมุ่งเน้นกระบวนการมีส่วนร่วมและสร้างขอบเขตของงานครอบคลุมภารกิจในด้านต่างๆ เช่น การพัฒนาระบบสาธารณูปโภค ด้านการพัฒนาคุณภาพชีวิต พัฒนาระบบการศึกษา ด้านความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน การรักษาขนบธรรมเนียมประเพณี วัฒนธรรมซึ่งหลักการทำงานขององค์การบริหารส่วนตำบลบ้านหม้อ

นำบทบาทการมีส่วนร่วมในการบริหาร 4 ประการ

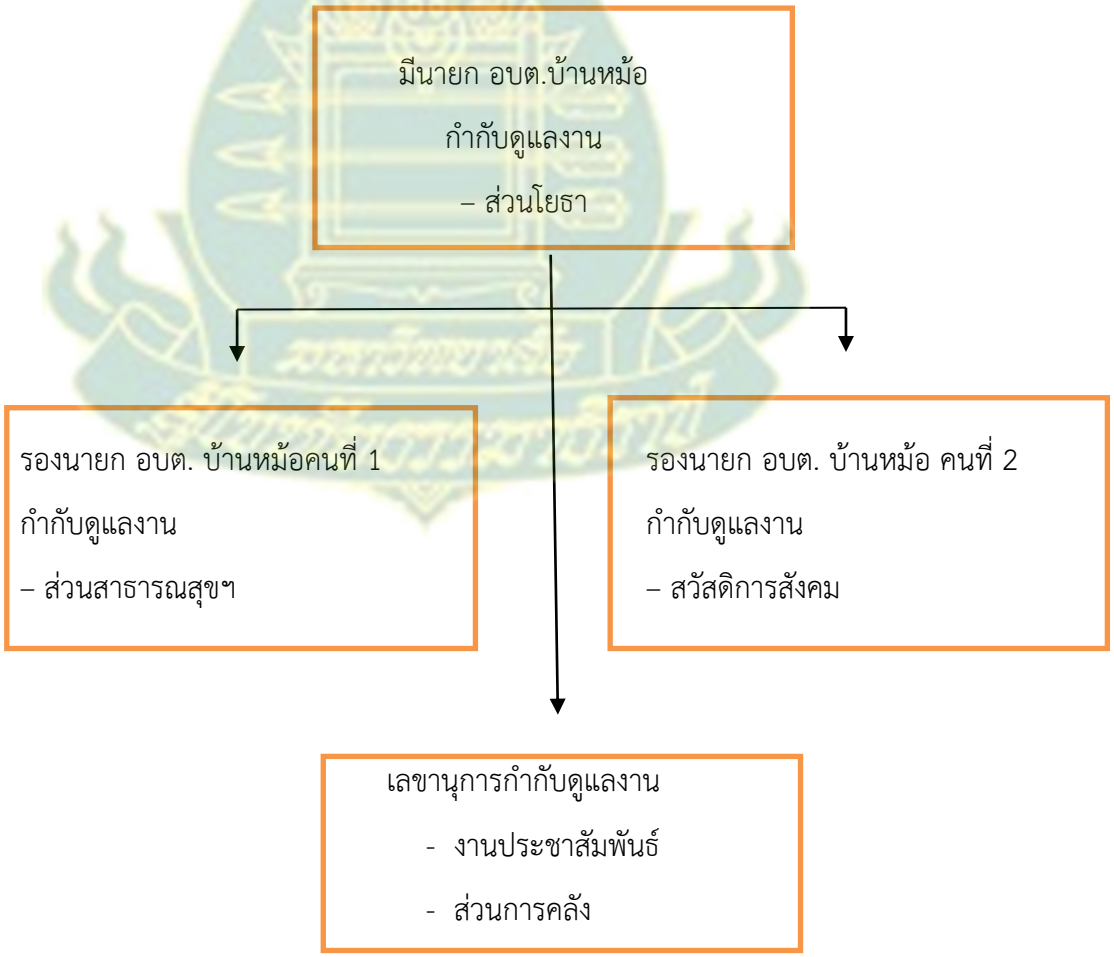
- บทบาทที่มงานของผู้บริหาร โดยรองนายกองค์การบริหารส่วนตำบล เป็นฝ่ายรับผิดชอบ
- บทบาทองค์การบริหารส่วนตำบลกับกำนัน ผู้ใหญ่บ้าน ในการประสานภารกิจ
- *บทบาท องค์การบริหารส่วนตำบลกับหน่วยงานราชการในพื้นที่ เช่น โรงเรียนคงคาราม ฯลฯ*

- บทบาท องค์การบริหารส่วนตำบลกับประชาชน แยกย่อยเป็น 2 ประเด็น คือ มีการจัดเวทีรับฟังความคิดเห็นระดับหมู่บ้านและตำบลและจัดให้มีการทำงานร่วมกัน โดยผ่าน สมาชิกสภา

จากที่ผ่านมาองค์การบริหารส่วนตำบลบ้านหม้อ ได้ปรับบทบาทการทำงาน เพื่อให้มีการทำงานที่สอดคล้องกับความต้องการของประชาชนให้มากที่สุด โดยจะนำรูปแบบที่เน้นระบบบริการที่รวดเร็วและเน้นรับฟังประชาชนมาเป็นแนวทางการทำงาน โดยเริ่มจากการแบ่งภารกิจระหว่างทีมบริหารให้ชัดเจนอีกทั้งเพิ่มบทบาทคณะทำงานในการมีอำนาจตัดสินใจรวดเร็วในการตอบสนองประชาชน นอกจากนั้นยังรับฟังความคิดเห็นจากที่ปรึกษาสมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบล ซึ่งมีแนวทางการปรับระบบงานคือ

- ทุกส่วนราชการต้องลงพื้นที่พบประชาชนให้มากที่สุด
- ระบบงานด้านความปลอดภัยจะใช้การมีส่วนร่วมของคณะกำนัน ผู้ใหญ่บ้าน
- ระบบโยธา โดยศึกษาแนวทางให้มีการบริการในวันหยุดราชการ
- ปรับงบประมาณที่มีการซ้ำซ้อนเพื่อนำไปสู่การพัฒนาระบบบริการประชาชน
- ทุกส่วนราชการต้องกำหนดเป้าหมายที่มุ่งเน้นพัฒนาระบบบริหาร
- กำหนดห้วงเวลาในการแก้ไขปัญหาที่ชัดเจนเพื่อเป็นตัวชี้วัดการประเมินผลการปฏิบัติงาน

โครงสร้างการบริหารงานองค์การบริหารส่วนตำบลบ้านหม้อ



โดยมี รองนายกองค์การบริหารส่วนตำบล และเลขานุการ 2 ท่าน ดูแลรับผิดชอบงานสวัสดิการดูแลเรื่องเงินทุน เปิดโอกาสให้ชาวบ้านเข้ามามีส่วนร่วม ออกพื้นที่ในเขตรับผิดชอบมีการรับปัญหาและแก้ไข บางครั้งนำมากำหนดเป็นนโยบาย จากการสัมภาษณ์ตามเอกสารแบบประเมินการบริหารจัดการที่ดี ที่ได้รับรางวัลความสำเร็จของการบริหารจัดการที่ดีขององค์การบริหารส่วนตำบลบ้านหม้อ ในเรื่องขององค์กร เริ่มจากผู้บริหาร องค์การบริหารส่วนตำบลตามรูปแบบองค์การบริหารส่วนตำบล มีการจัดตั้งโดยเลือกตั้งจากประชาชน คณะผู้บริหารต้องแถลงนโยบายต่อสภาในการพัฒนาทิศทางในด้านต่างๆ เช่น สาธารณูปโภค

โดยมีผู้นำ คือ นายกองค์การบริหารส่วนตำบล รองนายกองค์การบริหารส่วนตำบลและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ได้มอบนโยบายการพัฒนาตำบล ส่วนปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล จะเป็นผู้นำนโยบายไปปฏิบัติตามแผนที่นายกองค์การบริหารส่วนตำบลได้แถลงเป็นกิจกรรมและวิธีการต่างๆ ทำให้เกิดประสบผลสำเร็จและได้รับรางวัลการบริหารกิจการที่ดี โดยยึดหลักความพึงพอใจของประชาชน การทำงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาล (*good governance)* ซึ่งได้รับรางวัลประจำปี 2554 มีแนวทางการปฏิบัติยึดทั้งหมด 8 หลัก ในการใช้อำนาจรัฐอย่างทั่วถึง ดังนี้

1. หลักนิติธรรม การใช้อำนาจรัฐอย่างเป็นธรรมและทั่วถึงได้ผ่านเกณฑ์
2. หลักคุณธรรม การบริหารงานการปกครองประชาชนและการบริหารงาน การดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาสูงสุดขององค์กร ปลัดเป็นรองการบริหารงานบุคคล มีการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลหลักคุณธรรมมาเป็นหลัก เพื่อให้เกิดความเป็นธรรม
3. หลักโปร่งใส การทำกิจกรรมจะต้องการเผยแพร่ให้กับประชาชนและต่อสาธารณชนรับทราบรวมทั้งในเรื่องของงบประมาณ โดยมีการรายงานการเปลี่ยนแปลงประมาณ กำหนดให้มีการจัดทำแผนการพัฒนา คือ แผน 3 ปี และแผน 1 ปี โดยจะต้องประกาศและข้อบัญญัติของบประมาณองค์การบริหารส่วนตำบลให้กับประชาชนได้รับทราบ ในเรื่องการจัดซื้อ/จัดจ้างให้ประชาชนในพื้นที่ได้รับรู้ เป็นส่วนหนึ่งที่องค์การบริหารส่วนตำบลได้รางวัล *Good governance* ว่าองค์การบริหารส่วนตำบลบ้านหม้อจะมีโครงการที่จะพัฒนาอย่างไรบ้าง
4. หลักการมีส่วนร่วม จะต้องมีการรับฟังข้อคิดเห็นจากประชาชนในพื้นที่เข้ามามีส่วนร่วมกับองค์การบริหารส่วนตำบลทั้ง 6 หมู่บ้าน โดยเฉพาะเป็นสังคมแบบกึ่งเมือง องค์การบริหารส่วนตำบลเรามีทรัพยากรบุคคลมีต้นทุน เช่น มีผู้พิพากษา และอาจารย์ อยู่ในพื้นที่และได้เชิญมาเข้าร่วมเป็นคณะทำงานร่วมให้กับองค์การบริหารส่วนตำบล เราได้นำต้นทุนนำทรัพยากรมามีส่วนร่วม
5. หลักความรับผิดชอบ มีรองนายกองค์การบริหารส่วนตำบลบ้านหม้อ 2 คน คือ
   - รองนายกคนที่หนึ่ง นางสุภาพร จิราณิชชกุล ดูแลรับผิดชอบด้านโยธาและการป้องกันภัย

- รองนายกคนที่สอง นายสร้อย ปานแก้ว ดูแลรับผิดชอบด้านสวัสดิการ การศึกษา ศิลปะและวัฒนธรรม

ในส่วนของเลขานุการ ดูแลรับผิดชอบงานด้านสาธารณสุข ทั้งนี้ นายกองค์การบริหารส่วนตำบลบ้านหม้อ จะดูแลการบริหารงานในภาพรวม โดยมีเป้าหมายการดำเนินงานให้รองนายกองค์การบริหารส่วนตำบลทั้ง 2 คน เพื่อให้ดูแลและรับผิดชอบต่อประชาชนได้อย่างทั่วถึง

6. หลักคุ้มค่า ท่านนายกองค์การบริหารส่วนตำบลได้มอบนโยบายให้กับบุคลากรขององค์กรและประชาชนว่าองค์การบริหารส่วนตำบลไม่ได้เป็นหน่วยงานที่ร่ำรวย การดำเนินการดูว่าโครงการได้ประโยชน์สูงสุดเราก็จะดำเนินกิจกรรมนั้น เราจะมีการประเมินผลโครงการมีการประเมินผลสำเร็จหรือไม่ เพื่อที่จะได้นำปัญหามาปรับปรุงดำเนินการต่อไปไม่คุ้มค่า

การประเมินผลสำเร็จ เช่น โครงการที่ไม่ประสบผลสำเร็จ การจ้างบัณฑิตว่างงานมาทำงาน ซึ่งโครงการนั้นเป็นของรัฐบาล โดยให้เด็กในพื้นที่ไม่มีงานทำมาทำงาน ซึ่งดูเหมือนว่าบัณฑิตมาทำงานองค์การบริหารส่วนตำบล นั้นคิดว่าเป็นที่พักพิงชั่วคราว และทางองค์การบริหารส่วนตำบล ได้มีการสอนงาน แต่เมื่อบัณฑิตได้ไปสอบบรรจุแข่งขันเข้ารับราชการได้ จึงขอลาออกจากงาน จึงทำให้องค์การบริหารส่วนตำบลที่มีการลงทุนการสอนงาน และงบประมาณต่างๆ ไปแล้วทำให้ไม่มีการต่อเนื่อง ทางองค์การบริหารส่วนตำบลพิจารณาแล้วเห็นว่าโครงการดังกล่าวไม่คุ้มค่า หรือโครงการอื่นที่ดำเนินงานมาแล้วประสบผลสำเร็จ องค์การบริหารส่วนตำบลจะไม่ดำเนินการโครงการนั้นต่อนวัตกรรม

7. หลักคุณภาพ ตามตัวชี้วัดที่กำหนดเป็นมาตรฐานการทำงานโดยมีการนำเข้า *Knowledge Management* เช่น มีการกำหนดระยะเวลาของการดำเนินงานต่างๆ ว่าจะต้องใช้เวลาประมาณการดำเนินภายในกี่วันจึงจะแล้วเสร็จ เช่น งานจ้างเหมาบริการซ่อมไฟส่องสว่างให้กับประชาชนในพื้นที่ มีตัวเนื้องานมาเป็นตัวกำหนดชี้วัดว่าเป็นไปตามมาตรฐานหรือไม่และการเกิดประสิทธิภาพและเกิดผลสัมฤทธิ์คุ้มค่าเป็นมาตรฐานหรือไม่ จากหน่วยงานที่จ้างมาดำเนินการซึ่งแต่ละงานไม่ว่าด้านการศึกษา โยธา สาธารณสุข เป็นต้น ซึ่งจะมีผู้รับผิดชอบในแต่ละภาระงานนั้นๆ ตรวจสอบติดตาม รายงานผลงานการดำเนินการ เช่น งานในด้านการศึกษา ด้านสาธารณสุข เป็นต้น โดยให้หน่วยงานทางการศึกษาของภาครัฐมาสำรวจความพึงพอใจ ประเมินผลการปฏิบัติงาน เช่น สถาบันราชภัฏเพชรบุรี และมหาวิทยาลัยขอนแก่น

8. หลักความพึงพอใจ มีประเมินความพึงพอใจโดยประชาชนที่มารับบริการและบุคลากรในหน่วยงาน ในเรื่อง การทำงาน เช่น บรรยากาศในการทำงานอย่างมีความสุข มีความพึงพอใจมากน้อยอย่างไรบ้าง มีเครื่องมือเครื่องใช้สำนักงานเพียงพอในการทำงานหรือไม่ โดยมีการสร้างบรรยากาศในการทำงาน ในส่วนของการศึกษามีการประเมินความรู้พื้นฐานของผู้เข้ารับการศึกษาและจบการศึกษาก่อน จะ

มีประเมินอีกครั้งหนึ่งว่าผู้เข้ารับการศึกษา มีความรู้อยู่ในระยะไหนแล้ว และมีการประเมินจากผู้ปกครองว่าผู้เข้ารับการศึกษาก่อนเรียน และหลังเรียนมีพฤติกรรมเปลี่ยนแปลงเป็นอย่างไรทั้งก่อนเรียนแหลังเรียน รวมทั้งส่วนโยธาและสาธารณสุข ซึ่งเรื่องดังกล่าวเป็นส่วนหนึ่งขององค์การบริหารส่วนตำบลที่ได้รับรางวัลการบริหารจัดการที่ดี

ความสำเร็จในกระบวนการการบริหารจัดการที่ดี เช่น มีการพัฒนาทักษะการศึกษา ในการจ้างผู้ทรงคุณวุฒิทางการศึกษา และภูมิปัญญาท้องถิ่นมาให้ความรู้ เช่น โครงการบ้านหม้อทำบุญด้วยขยะ เป็นการลดปริมาณขยะ มีชมรมผู้สูงอายุเป็นกลไกในการขับเคลื่อน เชิญชวนประชากรในพื้นที่ มาบริจาคสิ่งของที่ไม่ใช้แล้ว เช่น ขวดแก้ว ขวดพลาสติก พัดลม คอมพิวเตอร์ ตู้เย็น เป็นต้น มาบริจาค มีการนำเงินจากที่ได้รับการขายขยะจะนำไปมอบให้กับผู้สูงอายุ และเป็นกองทุนการศึกษา ให้กับประชาชนผู้ด้อยโอกาสในหมู่บ้าน

<u>ถอดบทเรียนเทคนิคการบริหารจัดการ</u>

<u>หัวใจ : พบปะพูดคุยจัดการประชุมบ่อยๆ</u>

หลักการของนายกองค์การบริหารส่วนตำบล จะมีการพบปะพูดคุยกับผู้ที่เกี่ยวข้องเป็นประจำทุกอาทิตย์ หรือพูดคุยกันบ่อย มีการจัดการประชุมในส่วนภายในทุกอาทิตย์ และในส่วนของสมาชิกและประชาชน มีการประชุมเป็นประจำทุกสิ้นเดือน มีผู้เข้าประชุม ดังนี้

1. ประธาน
2. หัวหน้าส่วนราชการองค์การบริหารส่วนตำบล
3. ผู้ใหญ่บ้าน
4. ตัวแทนจากอำเภอ
5. ปลัดอำเภอที่รับผิดชอบประจำตำบล
6. พัฒนากร
7. การศึกษานอกโรงเรียน
8. กลุ่มองค์กรสตรี
9. กลุ่มผู้สูงอายุ
10. ศูนย์พัฒนาครอบครัว

เพื่อเป็นช่องทางสื่อการประชาสัมพันธ์ช่องทางหนึ่ง และพร้อมกับนำปัญหาที่ได้แจ้งจากประชาชนในแต่ละหมู่บ้าน ว่ามีความต้องการอะไรเพิ่มขึ้นจากเดิมหรือไม่ เช่น ระบบการบริการสาธารณสุข มีการการรายงานในส่วนตัวเองที่รับผิดชอบ ส่วนใหญ่ยึดหลักการมีส่วนร่วม

อีกประเด็นหนึ่ง การสร้างนวัตกรรมใหม่ที่ได้รับรางวัล ในการดูต้นทุนในเขตรับผิดชอบ เช่น ทุนทางสังคม ภูมิปัญญาชาวบ้าน มีปราชญ์ชาวบ้านมีทรัพย์บุคคลที่มาช่วยเหลือ โดยจะเป็นคลังสมองโดยเชิญเป็นคณะทำงานในเรื่อง การศึกษา ดูงาน ในแต่ละด้านมาช่วยคิดการวางแผนกิจกรรม โดยในแต่ละคณะทำงานจะมีการทำงานในรอบปี และจะมีอะไรเพิ่มเติม

ถอดบทเรียนปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหารจัดการ

หัวใจ : ผู้นำ พนักงานและประชาชนร่วมด้วยช่วยกัน

1. บทบาทของผู้นำ หรือผู้บริหาร นายกองค์การบริหารส่วนตำบล มีความคิดในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ในการกำหนดวิสัยทัศน์ นโยบายในการพัฒนาตำบล โดยวิสัยทัศน์จะเป็นในรูปของการตกผลึกจากประชาชน และคณะกรรมการในพื้นที่ โดยนายกฯ จะมาแผกกิจกรรม และมีปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลมาเป็นตัวแปลงนโยบายไปสู่การปฏิบัติ ทั้งนี้ จะต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์เป็นหลัก

2. ข้าราชการประจำ ซึ่งนายกฯได้ให้หลักกับข้าราชการประจำต้องเป็นที่พึ่งของประชาชนโดยนายกให้ยึดประชาชนเป็นหลัก ทำอย่างไรให้เกิดความพึงพอใจ การมีจิตสำนึกร่วมกัน โดยยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง ในเรื่องการประเมินผลในภาคประชาชนในการให้บริการประชาชน ในเรื่องการพูดการสื่อสาร มีภาคประชาชนเข้ามาประเมิน เพื่อเป็นเกณฑ์มาตรฐานของเจ้าหน้าที่

3. ภาคประชาชน ได้มีส่วนร่วม และเรียนรู้ เป็นสิ่งที่ประสบความสำเร็จ มีประชาชนเข้าร่วมและให้ความร่วมมอ เช่น การทำบุญขยะ มีเงินที่ได้รับจากการขายขยะเพิ่มมากขึ้น ซึ่งเราใช้กลไกลประชาชน

ถอดบทเรียนเคล็ดลับแห่งความสำเร็จ

หัวใจ : ถูกใจใน 3 มิติคือ ผู้บริหาร เจ้าหน้าที่ และชาวบ้าน

จุดเด่นของโครงการที่ได้รับรางวัลติดต่อกันมาเป็นเวลา 3 ปี คือ ความพึงพอใจของประชาชนที่รับบริการอย่างทั่วถึง ถูกต้องเป็นไปตามระเบียบ ขั้นตอนของราชการ และมีความโปร่งใส และถูกใจในมิติของผู้บริหาร เจ้าหน้าที่และชาวบ้าน ที่ได้รับรับบริการ จะกล่าวคำชมเชย

ในส่วนขององค์การบริหารส่วนตำบลบ้านหม้อ จะมีคณะทำงานมาตรวจสอบตามหัวข้อที่กล่าวไปแล้ว เช่น ข้อมูลพื้นฐาน โครงสร้าง การบริหารจัดการขององค์การบริหารส่วนตำบลบ้านหม้อ มีจุดเด่นที่มีอะไร สรุปให้กับคณะกรรมการตรวจได้รับทราบ

ในปัจจุบันองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีการจัดเก็บรายได้ของตนเองคิดเป็นสัดส่วนที่น้อยมาก เมื่อเปรียบเทียบกับรายรับทั้งหมดขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และในสภาวะทางเศรษฐกิจของประเทศที่เป็นอยู่ในขณะนี้ จึงทำให้การจัดสรรงบประมาณจากทางรัฐบาลไม่เป็นไปตามหลักเกณฑ์ ในการจัดทำข้อบัญญัติงบประมาณของท้องถิ่น ต้องถูกจำกัด และต้องมีความรอบคอบ ระมัดระวังอีกทั้งต้องอาศัยข้อมูลมาประกอบในหลายด้าน เพื่อให้การใช้จ่ายงบประมาณเพียงพอและเป็นไปตามความต้องการของประชาชนตลอดจนสอดคล้องกับนโยบายบริการสาธารณะ งบประมาณเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการนำมาบริหารจัดการเรื่องการพัฒนา นำองค์กรไปสู่เป้าหมาย และที่สำคัญการจัดสรรงบประมาณลงไปสู่ความต้องการของประชาชนในพื้นที่ เพื่อมาดำเนินการแก้ไขปัญหาต่างๆ โดยองค์การบริหารส่วนตำบลบ้านหม้อสามารถใช้งบประมาณตามอำนาจหน้าที่ได้อย่างรวดเร็ว สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชน ในพื้นที่ได้เป็นอย่างดี ซึ่งจะทำให้ประชาชนเกิดความพึงพอใจในการจัดบริการ อีกทั้งการบริหารงบประมาณเกิดประสิทธิภาพสอดคล้องกับสภาวะเศรษฐกิจและสถานะทางการเงิน มีการใช้จ่ายให้เกิดประโยชน์สูงสุด ดังนี้

เน้นความคุ้มค่า

1. สร้างความโปร่งใสในด้านการจัดซื้อจัดจ้าง
2. เปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมต่อขบวนการจัดซื้อจัดจ้าง
3. เปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมบริหารโครงการในรูปของคณะกรรมการด้านต่างๆ
4. ส่งเสริมให้ประชาชนมีบทบาทในการบริหารโครงการด้วยตนเอง ในมิติการบริหารงบประมาณ องค์การบริหารส่วนตำบลได้นำหลักการของความโปร่งใส การมีส่วนร่วมของประชาชน และยึดหลักระเบียบแนวทางปฏิบัติราชการ

สถิติการบริหารงบประมาณด้านการพัฒนา (โครงสร้างพื้นฐาน) ปี 2553

งบประมาณรายจ่ายที่ตั้งไว้	6,840,309
จำนวนเงินที่เบิกจ่าย	4,254,601
งบประมาณคงเหลือ	2,585,708
งบประมาณที่ใช้คิดเป็นร้อยละ	62.20

ทุนด้านบุคลากร ยกระดับด้านบุคลากรเรื่องคุณธรรม จริยธรรม และเน้นหนักเรื่องพัฒนาระบบบริการประชาชน

1. พัฒนาบุคลากรให้มีความเข้าใจในเรื่ององค์การบริหารส่วนตำบลเป็นของประชาชน โดยสร้างจิตสำนึกต่อการพัฒนาระบบบริการ

2. พัฒนาบุคลากรให้มีความเข้าใจด้านกฎระเบียบในการปฏิบัติหน้าที่ของทางราชการโดยหน่วยงานภายนอกและองค์การบริหารส่วนตำบลดำเนินการเอง

3. กำหนดความสัมพันธ์ในการปฏิบัติหน้าที่ระหว่างผู้บริหารท้องถิ่นกับข้าราชการท้องถิ่นโดยยึดหลักการด้านคุณธรรม

การใช้กลไกพัฒนาท้องถิ่นในมิติด้านทุนของบุคลากร องค์การบริหารส่วนตำบลได้นำกรอบแนวทางพัฒนาในมิติ หลักการมีส่วนร่วมของผู้ร่วมปฏิบัติงานที่มีต่อเป้าหมายการพัฒนาและนำระบบคุณธรรมเป็นจุดเชื่อมโยงในการสร้างหลักประกันของความสัมพันธ์ที่ดี

ทุนด้านสังคม

เน้นการมีส่วนร่วมและประสานความร่วมมือของประชาชน ในการบริหารจัดการ องค์การบริหารส่วนตำบลบ้านหม้อได้นำภาคประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาตำบล ในรูปแบบเป็นตัวแทนคณะกรรมการด้านต่างๆ เช่น คณะกรรมการผู้สูงอายุ คณะกรรมการพัฒนาสตรี คณะกรรมการด้านสาธารณสุข เพื่อเป็นตัวแทนของชุมชนในการร่วมคิดและเสนอแนวทางที่สอดคล้องกับสภาพปัญหาความต้องการของประชาชนตลอดจนเป็นการสร้างความเข้มแข็งให้ชุมชน และส่งเสริมกระบวนการมีส่วนร่วมและเปิดโอกาสให้ประชาชนมีบทบาทดังนี้

1. เปิดโอกาสให้ประชาชนได้มีกระบวนการเรียนรู้หลักบริหารในเรื่ององค์การบริหารส่วนตำบลคืออะไร

2. เปิดโอกาสให้ประชาชนได้มีส่วนร่วมต่อการกำหนดรูปแบบโครงสร้างการทำงานในกิจกรรมต่างๆ ขององค์การบริหารส่วนตำบลในรูปคณะทำงาน

3. ใช้กลไกภาคประชาชนเป็นเครื่องมือต่อการพัฒนาท้องถิ่น เช่น ชมรมผู้สูงอายุ องค์กรสตรี กลุ่มเยาวชน มีส่วนร่วมต่อการแก้ไขปัญหาท้องถิ่นแทนองค์การบริหารส่วนตำบล

ในมิติดังกล่าวองค์การบริหารส่วนตำบลบ้านหม้อ ได้นำกรอบแนวคิดในมิติการมีส่วนร่วมเรื่องความโปร่งใสและคุ้มค่า

ตอนที่ 4.3 ผลการพัฒนาตัวแบบการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่องค์การสมรรถนะสูง

การพัฒนาตัวแบบการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่องค์การสมรรถนะสูงดำเนินการ 2 ขั้นตอน ประกอบด้วย การวิเคราะห์ (Analysis) และการสังเคราะห์ (Synthesis)

ขั้นการวิเคราะห์ (Analysis)

***1.* ผลการศึกษาสภาพการดำเนินการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีดังนี้**

การดำเนินการ	ตัวแบบการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	องค์การบริหารส่วนจังหวัด	เทศบาล	องค์การบริหารส่วนตำบล
1	การบริหารยุทธศาสตร์สู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน	3.69	3.70	3.70
2	การบริหารองค์การสมัยใหม่	3.68	3.57	3.63
3	การบริหารทุนมนุษย์	3.59	3.50	3.60
	ภาพรวม	**3.65**	**3.59**	**3.64**

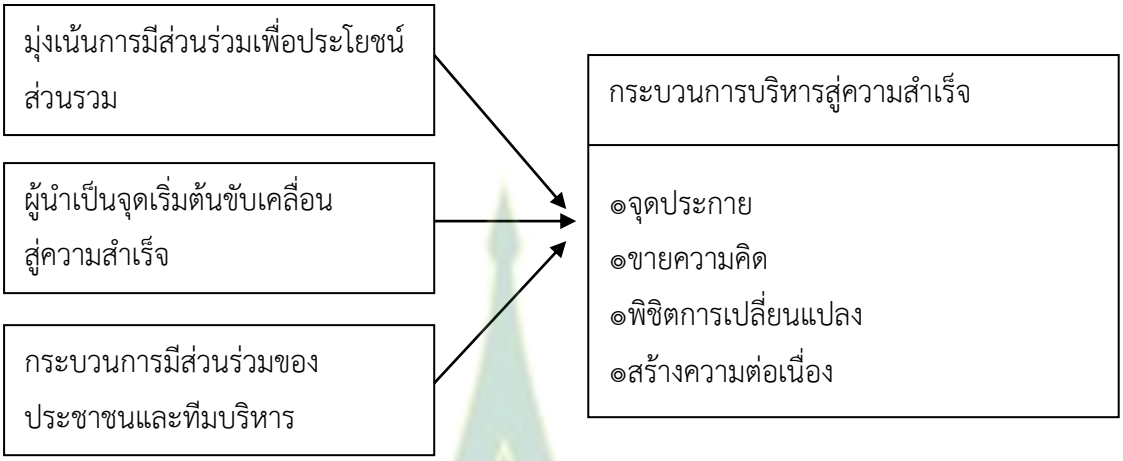
เมื่อพิจารณาโดยภาพรวมพบว่า องค์การบริหารส่วนจังหวัด เทศบาลและองค์การบริหารส่วนตำบล มีการดำเนินการบริหารอยู่ในระดับมาก ทั้งด้านการบริหารยุทธศาสตร์สู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน ด้านการบริหารองค์การสมัยใหม่ และด้านการบริหารทุนมนุษย์ มีการดำเนินการในระดับมากด้วย ซึ่งปัจจัยที่ทำให้การดำเนินการบริหารอยู่ในระดับมากขึ้นอยู่กับการปฏิรูประบบราชการใหม่ (Reinventing Government) ที่มุ่งเน้นการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) อย่างไรก็ตามด้านการบริหารยุทธศาสตร์สู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ยังมีปัญหาในการบริหารยุทธศาสตร์ ทั้งในด้านการวิเคราะห์สถานการณ์ การกำหนดกลยุทธ์ การดำเนินกลยุทธ์ และการประเมินกลยุทธ์ ยังมีปัญหาในการบริหารองค์การสมัยใหม่ ด้านรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ยังมีปัญหาในการบริหารทุนมนุษย์ ด้านการพัฒนาองค์การ การบริหารสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์ การบริหารสุขภาพและความปลอดภัย การบริหารวัฒนธรรมองค์การยุคโลกาภิวัตน์ ดัชนีทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แนวใหม่ และการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ฉะนั้นจึงจำเป็นต้องพัฒนาตัวแบบการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่องค์การสมรรถนะสูง

2. ผลการถอดบทเรียนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่บริหารประสบความสำเร็จ ดังนี้

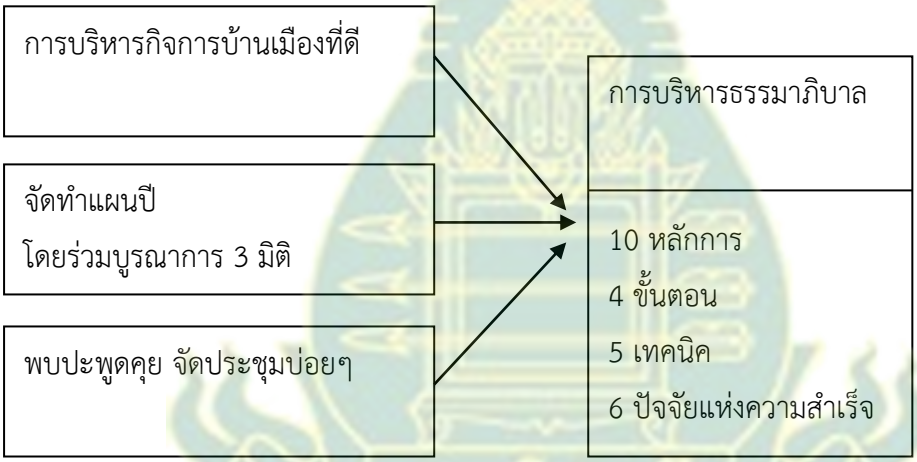
ลำดับ	ตัวแบบการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	องค์การบริหารส่วนจังหวัดแม่ฮ่องสอน	เทศบาลตำบลนาอ้อ	องค์กรปกครองส่วนตำบลบ้านหม้อ
1	กระบวนการบริหาร	มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อส่วนรวม -ร่วมคิด	ผู้นำเป็นจุดเริ่มต้นขับเคลื่อนสู่ความสำเร็จ -จิตอาสา พัฒนาทีมงาน	กระบวนการมีส่วนร่วมประชาชนและทีมผู้บริหาร -บริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี -แบ่งงานรับผิดชอบชัดเจน
2	เทคนิคการบริการ	การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี -หลักคุ้มค่า -หลักโปร่งใส -หลักถูกต้อง	จัดทำแผนมีส่วนร่วมบูรณาการ 3 มิติ -มิติจังหวัด -มิติกลุ่มจังหวัด -มิติความต้องการประชาชน	พบปะพูดคุย จัดประชุมบ่อยๆ -ประชุมส่วนราชการทุกอาทิตย์ -ประชุมสมาชิกสภาและประชาชนทุกสิ้นเดือน
3	ปัจจัยแห่งความสำเร็จ	วัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้ -แสวงหาความรู้ -ศึกษาฝึกอบรมบุคลากร -แลกเปลี่ยนเรียนรู้ -เครือข่ายเรียนรู้	วัฒนธรรมองค์การธรรมาภิบาล -การทำงานเป็นทีม -โปร่งใส -มีส่วนร่วมประชุม -เครือข่ายร่วมมือ -นวัตกรรมใหม่	ผู้นำการเปลี่ยนแปลง -ผู้นำมีวิสัยทัศน์ -พนักงานมีจิตสำนักบริการ -ประชาชนร่วมมือ
4	เคล็บลับการบริหาร	ผนึกกำลังร่วมบูรณาการทุกฝ่าย -แบ่งงานกันทำ -ติดตามทุกปี -ทุกคนเป็นหุ้นส่วน -ปรับปรุงแก้ไข -ให้รางวัลจูงใจ	ธรรมาภิบาล -หลักคุณธรรม -หลักโปร่งใส -หลักมีส่วนร่วม -หลักคุ้มค่า	ความพึงพอใจ 3 ฝ่าย -ความพึงพอใจผู้บริหาร -ความพึงพอใจพนักงาน -ความพึงพอใจชาวบ้าน

***ขั้นการสังเคราะห์* (Synthesis)**

1 *ผลการสังเคราะห์กระบวนการบริหารสู่ความสำเร็จ*



2. ผลการสังเคราะห์เทคนิคการบริหารสู่ความสำเร็จ



การบริหารธรรมาภิบาล

<u>10 หลักการ</u>

◎หลักนิติธรรม

◎หลักคุ้มค่า

◎หลักคุณธรรม

◎หลักการมีส่วนร่วม

◎หลักโปร่งใส

◎หลักสำนึกรับผิดชอบ

◎หลักองค์การแห่งการเรียนรู้

◎หลักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

◎หลักบริหารจัดการสมัยใหม่

◎หลักเทคโนโลยีสารสนเทศและสื่อสาร

4 ขั้นตอน

◎ให้ความรู้กระจ่างชัด

◎เร่งรัดจัดทีมธรรมาภิบาล

◎ดำเนินงานแบบมีส่วนร่วม

◎มุ่งจิตอาสาส่วนรวมพัฒนาท้องถิ่น

5 เทคนิค

◎ประเมินตนเอง

◎เผยแพร่ธรรมาภิบาลผ่านสื่อทุกช่องทาง

◎จัดประชุมเชิงปฏิบัติการปฏิญญาธรรมาภิบาล

◎ศึกษาดูงาน Best Practice

◎จัดประกวดรางวัลธรรมาภิบาล

6 ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

◎ภาวะผู้นำผู้บริหารท้องถิ่น

◎วัฒนธรรมทางสังคม

◎วัฒนธรรมองค์การของทุกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

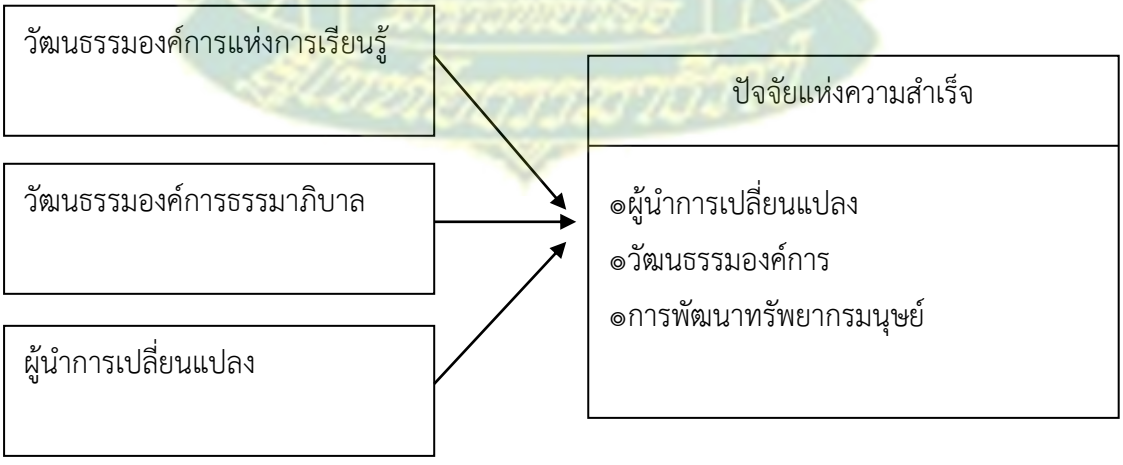
◎ระบบการตรวจสอบถ่วงดุล

◎เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

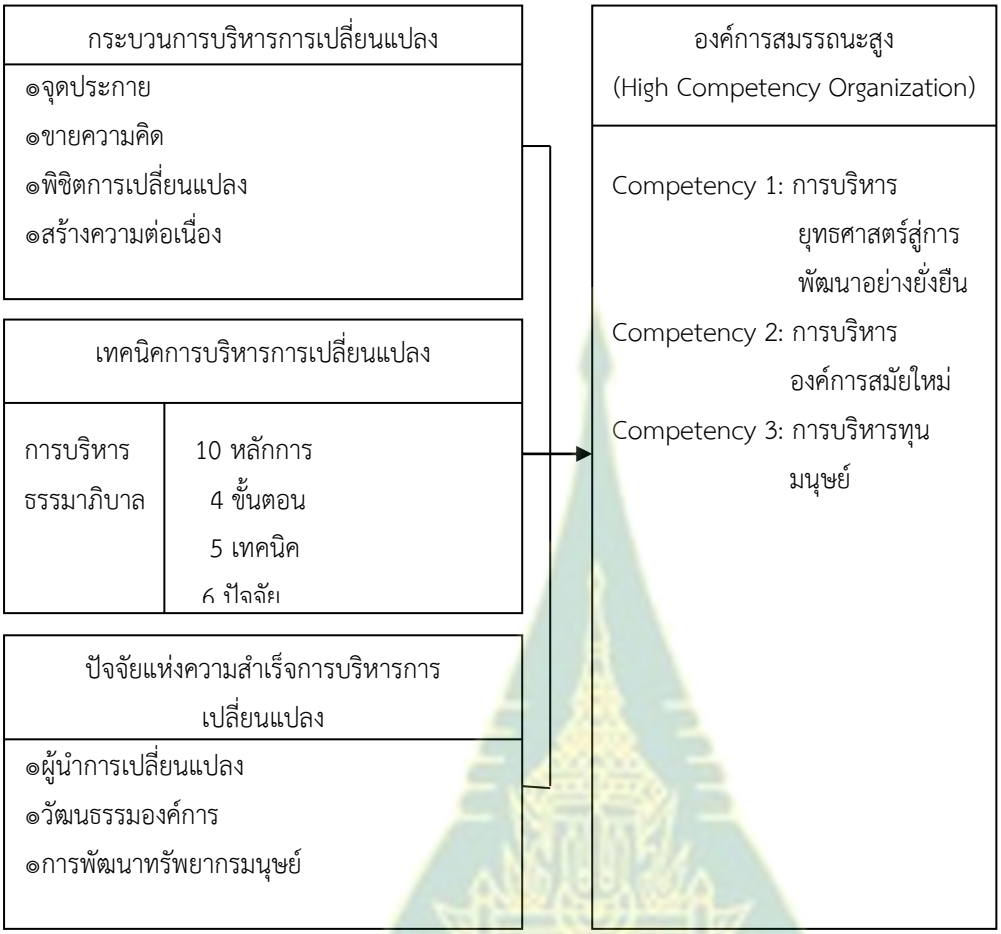
◎พนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

การบริหารรางวัลการจัดการภาครัฐ

3. ผลการสังเคราะห์ปัจจัยแห่งความสำเร็จ



ตัวแบบการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่องค์การสมรรถนะสูง



ตัวแบบการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่องค์การสมรรถนะสูง มีองค์ประกอบดังนี้

1. องค์การสมรรถนะสูง หมายถึง องค์การที่มีสมรรถนะด้านการบริหารยุทธศาสตร์สู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน ด้านการบริหารองค์การสมัยใหม่ และด้านการบริหารทุนมนุษย์

2. การเป็นองค์การสมรรถนะสูง ต้องอาศัยปัจจัยเหตุ (cause) 3 ประกาย ประกอบด้วย

2.1 กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง 4 ขั้นตอน ได้แก่ จุดประการ ขายความคิด พิชิตการเปลี่ยนแปลง และสร้างความต่อเนื่อง

2.2 เทคนิคการบริหารการเปลี่ยนแปลงได้แก่ เทคนิคการบริหารธรรมาภิบาล ประกอบด้วย 10 หลักการ 4 ขั้นตอน 5 เทคนิค และ 6 ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

2.3 ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการบริหารการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย ผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การ และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ตอนที่ 4.4 ผลการถ่ายทอดตัวแบบการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่องค์การสมรรถนะสูง

1. ผลการถ่ายทอดตัวแบบการบริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัดปทุมธานีสู่องค์การสมรรถนะสูงผลการ

1.1 ประเมินความพึงพอใจตัวแบบการฝึกอบรมทริปเปิ้ลไฟฟ์ (Triple Five Model) องค์การบริหารส่วนจังหวัดปทุมธานี สรุปได้ดังตารางที่ 26

ตารางที่ 26 ผลการประเมินความพึงพอใจต่อการฝึกอบรมขององค์การบริหารส่วนจังหวัดปทุมธานี

ตัวแบบการฝึกอบรมทริปเปิ้ลไฟฟ์ (Triple Five Model)	**ระดับความพึงพอใจ**		
	$\bar{X}$	S.D	แปรผล
5 ทฤษฎีการเรียนรู้แนวใหม่			
1. เรียนอย่างมีความสุข	4.42	0.81	มาก
2. เรียนรู้แบบมีส่วนร่วม	4.85	0.85	มากที่สุด
3. เรียนรู้เพื่อพัฒนากระบวนการคิด	4.43	0.88	มาก
4. เรียนรู้เพื่อพัฒนาสุนทรียภาพและลักษณะนิสัย (ศิลปะ ดนตรี กีฬา)	4.22	0.89	มาก
5. เรียนรู้เพื่อพัฒนาสุนทรียภาพและลักษณะนิสัย (การฝึกฝนกาย วาจา ใจ)	4.04	0.84	มาก
5 หลักการใหม่			
1. ผู้เข้ารับการอบรมเป็นศูนย์กลางแห่งการเรียนรู้	4.41	0.83	มาก
2. ใช้สื่อประสม	4.43	0.82	มาก
3. ใช้เทคนิคฝึกอบรมที่หลากหลาย	4.26	0.87	มาก
4. ใช้เกมและกิจกรรมเพื่อสร้างบรรยากาศการเรียนรู้	4.49	0.85	มาก
5. ใช้ทำงานเป็นทีม คณะวิทยากร และผู้จัดการฝึกอบรม	4.27	0.82	มาก
5 ขั้นตอนใหม่			
1. สำรวจความต้องการฝึกอบรมตามหลักสมรรถนะ	4.24	0.88	มาก
2. ออกแบบหลักสูตรการฝึกอบรมหลักสมรรถนะ	4.22	0.79	มาก
3. วางแผนการฝึกอบรมให้พร้อมสรรพ	4.47	0.78	มาก
4. ดำเนินการฝึกอบรมให้เกิดการเรียนรู้	4.42	0.82	มาก
5. ประเมินผลการฝึกอบรมด้วย RLBR Model	4.07	0.81	มาก
ภาพรวม	**4.35**	**0.84**	**มาก**

จากตารางที่ 26 อธิบายว่า ผลการประเมินความพึงพอใจตามตัวแบบการฝึกอบรมทริปเปิ้ลไฟฟ์พบว่าโดยภาพรวมทุกข้ออยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.35) คะแนนความพึงพอใจมากที่สุดได้แก่ การเรียนรู้อย่างมีความสุข ($\overline{X}$ = 4.85)

1.2 ผลการประเมินการเรียนรู้ก่อน-หลังการฝึกอบรม

1.2.1 ผลการประเมินการเรียนรู้ด้านการบริหารยุทธศาสตร์สู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน ดังตารางที่ 27

ตารางที่ 27 ผลการประเมินการเรียนรู้ด้านการบริหารยุทธศาสตร์สู่การพัฒนาอย่างยั่งยืนขององค์การบริหารส่วนจังหวัดปทุมธานี

	ประเด็น	ความรู้ก่อนอบรม			ความรู้หลังอบรม		
		$\overline{X}$	S.D	แปรผล	$\overline{X}$	S.D	แปรผล
1	การวิเคราะห์สถานการณ์	2.45	0.78	น้อย	4.20	0.82	มาก
2	การกำหนดวิสัยทัศน์	2.40	0.79	น้อย	4.22	0.87	มาก
3	การกำหนดพันธกิจ	2.81	0.88	ปานกลาง	4.42	0.88	มาก
4	การกำหนดค่านิยมหลัก	2.42	0.85	น้อย	4.48	0.81	มาก
5	การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์	2.45	0.84	น้อย	4.20	0.85	มาก
6	การกำหนดกลยุทธ์	2.45	0.83	น้อย	4.60	0.83	มากที่สุด
7	การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	2.62	0.86	ปานกลาง	4.62	0.89	มากที่สุด
8	การกำหนดตัวชี้วัด	2.41	0.85	น้อย	4.28	0.80	มาก
9	การกำหนดค่าเป้าหมาย	2.68	0.81	น้อย	4.25	0.81	มาก
10	การกำหนดโครงการริเริ่ม	2.42	0.82	น้อย	4.37	0.82	มาก
	ภาพรวม	**2.60**	**0.84**	**น้อย**	**4.37**	**0.84**	**มาก**

ตารางที่ 27 อธิบายว่า การประเมินการเรียนรู้องค์การบริหารส่วนจังหวัดปทุมธานีสู่องค์การสมรรถนะสูงด้านการบริหารยุทธศาสตร์สู่การพัฒนาอย่างยั่งยืนพบว่า ความรู้ก่อนการฝึกอบรมอยู่ในระดับปานกลาง ($\overline{X}$ = 2.60) และความรู้หลังการฝึกอบรมโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.37) ความรู้ด้านการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และความรู้ด้านการกำหนดกลยุทธ์อยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ = 4.62 และ $\overline{X}$ = 4.60) ตามลำดับ

1.2.2 ผลการประเมินเรียนรู้ด้านการบริหารองค์การสมัยใหม่ ดังตารางที่ 28

ตารางที่ 28 ผลการประเมินการเรียนรู้ด้านการบริหารองค์การสมัยใหม่ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดปทุมธานี

	ประเด็น	ความรู้ก่อนอบรม			ความรู้หลังอบรม		
		$\bar{X}$	S.D	แปรผล	$\bar{X}$	S.D	แปรผล
1	การนำองค์การ	2.61	0.84	ปานกลาง	4.21	0.81	มาก
2	การวางแผนกลยุทธ์	2.23	0.83	น้อย	4.20	0.83	มาก
3	การให้ความสำคัญผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	2.44	0.82	น้อย	4.45	0.88	มาก
4	การวัดผลการวิเคราะห์และบริหารความรู้	2.25	0.87	น้อย	4.22	0.87	มาก
5	การเน้นทรัพยากรมนุษย์	2.43	0.88	น้อย	4.88	0.84	มากที่สุด
6	การบริหารกระบวนการ	2.01	0.89	น้อย	4.69	0.85	มากที่สุด
7	ผลลัพธ์การดำเนินงานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ	2.62	0.85	ปานกลาง	4.21	0.84	มาก
	ภาพรวม	**2.37**	**0.86**	**น้อย**	**4.41**	**0.85**	**มาก**

ตามตารางที่ 28 ผลการประเมินการเรียนรู้องค์การบริหารส่วนจังหวัดปทุมธานีสู่องค์การสมรรถนะสูงด้านการบริหารองค์การสมัยใหม่พบว่า ความรู้ก่อนการฝึกอบรมโดยภาพรวมอยู่ในระดับน้อย ($\bar{X}$ = 2.37) และความรู้หลังการฝึกอบรมโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.41) และความรู้ด้านการเน้นทรัพยากรมนุษย์และการบริหารกระบวนการอยู่ในระดับมากทที่สุด ($\bar{X}$ = 4.88 และ $\bar{X}$ = 4.69) ตามลำดับ

1.2.3 ผลการประเมินการเรียนรู้ด้านการบริหารทุนมนุษย์ ดังตารางที่ 29

ตารางที่ 29 ผลการประเมินการเรียนรู้ด้านการบริหารทุนมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดปทุมธานี

	ประเด็น	ความรู้ก่อนอบรม			ความรู้หลังอบรม		
		$\bar{X}$	S.D	แปรผล	$\bar{X}$	S.D	แปรผล
1	การพัฒนาองค์การ	2.81	0.83	ปานกลาง	4.42	0.81	มาก
2	การบริหารสมรรถนะ	2.83	0.80	ปานกลาง	4.25	0.87	มาก
3	การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรยุคโลกาภิวัฒน์	2.84	0.81	ปานกลาง	4.48	0.88	มาก

	ประเด็น	ความรู้ก่อนอบรม			ความรู้หลังอบรม		
		$\bar{X}$	S.D	แปรผล	$\bar{X}$	S.D	แปรผล
4	การบริหารสุขภาพและความปลอดภัย	2.83	0.88	ปานกลาง	4.24	0.89	มาก
5	ดัชนีทรัพยากรมนุษย์	2.86	0.89	ปานกลาง	4.27	0.82	มาก
6	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แนวใหม่	2.23	0.78	น้อย	4.22	0.83	มาก
7	การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์	2.61	0.79	ปานกลาง	4.41	0.84	มาก
	ภาพรวม	**2.72**	**0.83**	**ปานกลาง**	**4.33**	**0.85**	**มาก**

ตามตารางที่ 29 อธิบายว่า ผลการประเมินการเรียนรู้องค์การบริหารส่วนจังหวัดปทุมธานีสู่องค์การสมรรถนะสูงด้านการบริหารทุนมนุษย์พบว่า ความรู้ก่อนการฝึกอบรมโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}$ = 2.72) และความรู้หลังการฝึกอบรมโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.33) และทุกข้ออยู่ในระดับมาก

2. ผลการถ่ายทอดตัวแบบการบริหารองค์การบริหารส่วนตำบลคลองสี่สู่องค์การสมรรถนะสูง

2.1 ผลการประเมินความพึงพอใจตัวแบบการฝึกอบรมทริปเปิ้ลไฟฟ์ (Triple Five Model) ดังตารางที่ 30

ตารางที่ 30 ผลการประเมินความพึงพอใจตัวแบบการฝึกอบรมทริปเปิ้ลไฟฟ์ขององค์การบริหารส่วนตำบลคลองสี่

ตัวแบบการฝึกอบรมทริปเปิ้ลไฟฟ์ (Triple Five Model)	ระดับความพึงพอใจ		
	$\bar{X}$	S.D	แปรผล
5 ทฤษฎีการเรียนรู้แนวใหม่			
1. เรียนอย่างมีความสุข	4.81	0.81	มากที่สุด
2. เรียนรู้แบบมีส่วนร่วม	4.83	0.88	มากที่สุด
3. เรียนรู้เพื่อพัฒนากระบวนการคิด	4.64	0.87	มากที่สุด
4. เรียนรู้เพื่อพัฒนาสุนทรียภาพและลักษณะนิสัย (ศิลปะ ดนตรี กีฬา)	4.85	0.84	มากที่สุด

ตัวแบบการฝึกอบรมทริปเปิ้ลไฟฟ์ (Triple Five Model)	ระดับความพึงพอใจ		
	$\bar{X}$	S.D	แปรผล
5. เรียนรู้เพื่อพัฒนาสุนทรียภาพและลักษณะนิสัย (การฝึกฝนกาย วาจา ใจ)	4.83	0.85	มากที่สุด
5 หลักการใหม่			
1. ผู้เข้ารับการอบรมเป็นศูนย์กลางแห่งการเรียนรู้	4.67	0.81	มากที่สุด
2. ใช้สื่อประสม	4.65	0.84	มากที่สุด
3. ใช้เทคนิคฝึกอบรมที่หลากหลาย	4.42	0.85	มาก
4. ใช้เกมและกิจกรรมเพื่อสร้างบรรยากาศการเรียนรู้	4.81	0.81	มากที่สุด
5. ใช้ทำงานเป็นทีม คณะวิทยากร และผู้จัดการฝึกอบรม	4.44	0.83	มาก
5 ขั้นตอนใหม่			
1. สำรวจความต้องการการฝึกอบรมตามหลักสมรรถนะ	4.44	0.84	มาก
2. ออกแบบหลักสูตรการพัฒนาหลักสมรรถนะ	4.42	0.85	มาก
3. วางแผนการฝึกอบรมให้พร้อมสรรพ	4.63	0.83	มากที่สุด
4. ดำเนินการฝึกอบรมให้เกิดการเรียนรู้	4.81	0.84	มากที่สุด
5. ประเมินผลการฝึกอบรมด้วย RLBR Model	4.83	0.82	มากที่สุด
ภาพรวม	**4.68**	**0.84**	**มากที่สุด**

ตามตารางที่ 30 อธิบายว่า ผลการประเมินความพึงพอใจตามตัวแบบการฝึกอบรมทริปเปิ้ลไฟฟ์พบว่าโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ = 4.68) คะแนนความพึงพอใจมากที่สุดทุกข้อยกเว้น การทำงานเป็นทีม คณะวิทยากรและผู้จัดการฝึกอบรมสำรวจความต้องการฝึกอบรมตามหลักสมรรถนะ และการออกแบบหลักสูตรการพัฒนาตามหลักสมรรถนะอยู่ในระดับมาก คะแนนความพึงพอใจมากที่สุดสูงสุดได้แก่การเรียนรู้เพื่อพัฒนาสุนทรียภาพและลักษณะนิสัย (ศิลปะ ดนตรี กีฬา) ($\overline{X}$ = 4.85)

2.2 *ผลการประเมินการเรียนรู้ก่อน-หลังการฝึกอบรม*

2.2.1 ผลการประเมินการเรียนรู้ด้านการบริหารยุทธศาสตร์สู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน ดังตารางที่ 31

ตารางที่ 31 ผลการประเมินการเรียนรู้ด้านการบริหารยุทธศาสตร์สู่การพัฒนาอย่างยั่งยืนขององค์การบริหารส่วนตำบลคลองสี่

	ประเด็น	ความรู้ก่อนอบรม			ความรู้หลังอบรม		
		$\bar{X}$	S.D	แปรผล	$\bar{X}$	S.D	แปรผล
1	การวิเคราะห์สถานการณ์	2.61	0.81	ปานกลาง	4.20	0.88	มาก
2	การกำหนดวิสัยทัศน์	2.42	0.78	น้อย	4.41	0.87	มาก
3	การกำหนดพันธกิจ	2.45	0.80	น้อย	4.42	0.84	มาก
4	การกำหนดค่านิยมหลัก	2.63	0.88	ปานกลาง	4.43	0.81	มาก
5	การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์	2.48	0.89	น้อย	4.50	0.83	มาก
6	การกำหนดกลยุทธ์	2.47	0.85	น้อย	4.42	0.82	มาก
7	การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	2.65	0.86	ปานกลาง	4.41	0.85	มาก
8	การกำหนดตัวชี้วัด	2.83	0.81	ปานกลาง	4.21	0.81	มาก
9	การกำหนดค่าเป้าหมาย	2.62	0.84	ปานกลาง	4.23	0.87	มาก
10	การกำหนดโครงการริเริ่ม	2.41	0.83	น้อย	4.42	0.79	มาก
	ภาพรวม	**2.56**	**0.84**	**ปานกลาง**	**4.37**	**0.84**	**มาก**

ตามตารางที่ 31 อธิบายว่า ผลการประเมินการเรียนรู้องค์การบริหารส่วนตำบลคลองสี่ด้านการบริหารยุทธศาสตร์สู่การพัฒนาอย่างยั่งยืนพบว่า ความรู้ก่อนการฝึกอบรมโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}$ = 2.56) และความรู้หลังการฝึกอบรมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.37) โดยทุกข้ออยู่ในระดับมาก

2.2.1 ผลการประเมินการเรียนรู้ด้านการบริหารองค์การสมัยใหม่ ดังตารางที่ 32

ตารางที่ 32 ผลการประเมินการเรียนรู้ด้านการบริหารองค์การสมัยใหม่ขององค์การบริหารส่วนตำบลคลองสี่

	ประเด็น	ความรู้ก่อนอบรม			ความรู้หลังอบรม		
		$\bar{X}$	S.D	แปรผล	$\bar{X}$	S.D	แปรผล
1	การนำองค์การ	2.62	0.81	ปานกลาง	3.81	0.85	มาก
2	การวางแผนกลยุทธ์	2.68	0.80	ปานกลาง	4.20	0.84	มาก
3	การให้ความสำคัญผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	2.81	0.78	ปานกลาง	4.31	0.81	มาก
4	การวัดผลการวิเคราะห์และบริหารความรู้	2.63	0.79	ปานกลาง	4.10	0.83	มาก
5	การเน้นทรัพยากรมนุษย์	2.84	0.88	ปานกลาง	4.25	0.79	มาก

	ประเด็น	ความรู้ก่อนอบรม			ความรู้หลังอบรม		
		$\bar{X}$	S.D	แปรผล	$\bar{X}$	S.D	แปรผล
6	การบริหารกระบวนการ	3.20	0.89	ปานกลาง	4.80	0.80	มากที่สุด
7	ผลลัพธ์การดำเนินงานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ	2.81	0.85	ปานกลาง	4.42	0.81	มากที่สุด
	ภาพรวม	**2.80**	**0.83**	**ปานกลาง**	**4.27**	**0.82**	**มาก**

ตามตารางที่ 32 อธิบายว่า ผลการประเมินการเรียนรู้ด้านการบริหารองค์การสมัยใหม่พบว่า ความรู้ก่อนการฝึกอบรมโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 2.80) และความรู้หลังการฝึกอบรมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.27) คะแนนความพึงพอใจมากที่สุดได้แก่ ความรู้ด้านการบริหารกระบวนการ ($\bar{X}$ = 4.80)

2.2.3 ผลการประเมินการเรียนรู้ด้านการบริหารทุนมนุษย์ ดังตารางที่ 33

ตารางที่ 33 ผลการประเมินการเรียนรู้ด้านการบริหารทุนมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลคลองสี่

	ประเด็น	ความรู้ก่อนอบรม			ความรู้หลังอบรม		
		$\bar{X}$	S.D	แปรผล	$\bar{X}$	S.D	แปรผล
1	การพัฒนาองค์การ	2.81	0.85	ปานกลาง	4.20	0.89	มาก
2	การบริหารสมรรถนะ	2.82	0.88	ปานกลาง	4.21	0.82	มาก
3	การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรยุคโลกาภิวัฒน์	2.64	0.81	ปานกลาง	4.22	0.81	มาก
4	การบริหารสุขภาพและความปลอดภัย	2.83	0.82	ปานกลาง	4.24	0.83	มาก
5	ดัชนีทรัพยากรมนุษย์	2.61	0.83	ปานกลาง	4.27	0.85	มาก
6	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แนวใหม่	2.62	0.87	ปานกลาง	4.25	0.87	มาก
7	การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์	2.84	0.85	ปานกลาง	4.28	0.82	มาก
	ภาพรวม	**2.74**	**0.85**	**ปานกลาง**	**4.24**	**0.85**	**มาก**

ตามตารางที่ 33 อธิบายว่า ผลการประเมินการเรียนรู้ด้านการบริหารทุนมนุษย์พบว่า ความรู้ก่อนการฝึกอบรมโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}$ = 2.74) และความรู้หลังการฝึกอบรมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.24) และทุกข้ออยู่ในระดับมาก

3. ผลการถ่ายทอดตัวแบบการบริหารเทศบาลตำบลธัญบุรีสู่องค์การสมรรถนะสูง

3.1 ผลการประเมินความพึงพอใจตัวแบบฝึกอบรมทริปเปิ้ลไฟฟ์ (Triple Five Model) ดังตารางที่ 34

ตารางที่ 34 ผลการประเมินความพึงพอใจตัวแบบฝึกอบรมทริปเปิ้ลไฟฟ์ของเทศบาลตำบลธัญบุรี

Triple Five Model	ระดับความพึงพอใจ		
	$\bar{X}$	S.D	แปรผล
5 ทฤษฎีการเรียนรู้แนวใหม่			
1. เรียนอย่างมีความสุข	4.58	0.81	มากที่สุด
2. เรียนรู้แบบมีส่วนร่วม	4.42	0.78	มาก
3. เรียนรู้เพื่อพัฒนากระบวนการคิด	4.75	0.85	มากที่สุด
4. เรียนรู้เพื่อพัฒนาสุนทรียภาพและลักษณะนิสัย (ศิลปะ ดนตรี กีฬา)	4.31	0.84	มาก
5. เรียนรู้เพื่อพัฒนาสุนทรียภาพและลักษณะนิสัย (การฝึกฝนกาย วาจา ใจ)	4.24	0.82	มาก
5 หลักการใหม่			
1. ผู้เข้ารับการอบรมเป็นศูนย์กลางแห่งการเรียนรู้	4.82	0.83	มากที่สุด
2. ใช้สื่อประสม	4.75	0.81	มากที่สุด
3. ใช้เทคนิคฝึกอบรมที่หลากหลาย	4.73	0.79	มากที่สุด
4. ใช้เกมและกิจกรรมเพื่อสร้างบรรยากาศการเรียนรู้	4.64	0.88	มากที่สุด
5. ใช้ทำงานเป็นทีม คณะวิทยากร และผู้จัดการฝึกอบรม	4.31	0.87	มาก
5 ขั้นตอนใหม่			
1. สำรวจความต้องการฝึกอบรมตามหลักสมรรถนะ	4.65	0.84	มากที่สุด
2. ออกแบบหลักสูตรการพัฒนาหลักสมรรถนะ	4.34	0.83	มาก
3. วางแผนการฝึกอบรมให้พร้อมสรรพ	4.38	0.86	มาก
4. ดำเนินการฝึกอบรมให้เกิดการเรียนรู้	4.52	0.85	มากที่สุด
5. ประเมินผลการฝึกอบรมด้วย RLBR Model	4.39	0.82	มาก
ภาพรวม	**4.53**	**0.84**	**มากที่สุด**

ตามตารางที่ 34 อธิบายว่า ผลการประเมินความพึงพอใจตามตัวแบบการฝึกอบรมทริปเปิ้ลไฟฟ์พบว่าโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.53) คะแนนมากที่สุดได้แก่ ผู้เข้ารับการอบรมเป็นศูนย์กลางแห่งการเรียนรู้ ($\bar{X}$ = 4.82)

3.2 ผลการประเมินการเรียนรู้ก่อน-หลังการฝึกอบรม

3.2.1 ผลการประเมินการเรียนรู้ด้านการบริหารยุทธศาสตร์สู่การพัฒนาอย่างยั่งยืนของเทศบาลตำบลธัญบุรี ดังตารางที่ 35

ตารางที่ 35 ผลการประเมินการเรียนรู้ด้านการบริหารยุทธศาสตร์สู่การพัฒนาอย่างยั่งยืนของเทศบาลตำบลธัญบุรี

	ประเด็น	ความรู้ก่อนอบรม			ความรู้หลังอบรม		
		$\overline{X}$	S.D	แปรผล	$\overline{X}$	S.D	แปรผล
1	การวิเคราะห์สถานการณ์	2.53	0.81	ปานกลาง	3.58	0.82	มาก
2	การกำหนดวิสัยทัศน์	2.04	0.85	น้อย	3.54	0.83	มาก
3	การกำหนดพันธกิจ	2.05	0.80	น้อย	4.21	0.81	มาก
4	การกำหนดค่านิยมหลัก	1.52	0.84	น้อย	3.82	0.84	มาก
5	การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์	1.63	0.81	น้อย	4.43	0.85	มาก
6	การกำหนดกลยุทธ์	1.52	0.79	น้อย	4.31	0.81	มาก
7	การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	1.70	0.80	น้อย	4.12	0.80	มาก
8	การกำหนดตัวชี้วัด	1.89	0.83	น้อย	4.25	0.79	มาก
9	การกำหนดค่าเป้าหมาย	2.01	0.80	น้อย	4.05	0.84	มาก
10	การกำหนดโครงการริเริ่ม	2.30	0.85	น้อย	4.55	0.83	มากที่สุด
	ภาพรวม	**1.92**	**0.82**	**น้อย**	**4.09**	**0.83**	**มาก**

ตามตารางที่ 35 อธิบายว่า ผลการประเมินการเรียนรู้ก่อนการอบรมด้านการบริหารยุทธศาสตร์สู่การพัฒนาอย่างยั่งยืนพบว่า ความรู้ก่อนการฝึกอบรมโดยภาพรวมอยู่ในระดับน้อย ($\overline{X}$ = 1.92) ความรู้หลังการฝึกอบรมโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.09) และทุกข้ออยู่ในระดับมาก ยกเว้นการกำหนดโครงการริเริ่มอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ = 4.55)

3.2.2 ผลการประเมินการเรียนรู้ด้านการบริหารองค์การสมัยใหม่ของเทศบาลตำบลธัญบุรี ดังตารางที่ 36

ตารางที่ 36 ผลการประเมินการเรียนรู้ด้านการบริหารองค์การสมัยใหม่ของเทศบาลตำบลธัญบุรี

	ประเด็น	ความรู้ก่อนอบรม			ความรู้หลังอบรม		
		$\bar{X}$	S.D	แปรผล	$\bar{X}$	S.D	แปรผล
1	การนำองค์การ	2.53	0.79	ปานกลาง	3.58	0.82	มาก
2	การวางแผนกลยุทธ์	2.10	0.83	น้อย	3.80	0.85	มาก
3	การให้ความสำคัญผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	1.58	0.85	น้อย	4.59	0.87	มากที่สุด
4	การวัดผลการวิเคราะห์และบริหารความรู้	2.01	0.88	น้อย	4.61	0.79	มากที่สุด
5	การเน้นทรัพยากรมนุษย์	1.82	0.87	น้อย	4.20	0.81	มาก
6	การบริหารกระบวนการ	1.95	0.84	น้อย	3.84	0.84	มาก
7	ผลลัพธ์การดำเนินงานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ	2.01	0.81	น้อย	4.42	0.83	มาก
	ภาพรวม	**2.00**	**0.84**	**น้อย**	**4.15**	**0.83**	**มาก**

ตามตารางที่ 36 อธิบายว่า ผลการประเมินการเรียนรู้ด้านการบริหารองค์การสมัยใหม่พบว่าความรู้ก่อนการฝึกอบรมโดยภาพรวมอยู่ในระดับน้อย ($\bar{X}$ = 2.00)ความรู้หลังการฝึกอบรมโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.15) และความรู้ที่มีมากที่สุดได้แก่ การวัดผลการวิเคราะห์และบริหารความรู้ การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ($\bar{X}$ = 4.61 และ $\bar{X}$ = 4.59) ตามลำดับ

3.2.3 ผลการประเมินการเรียนรู้ด้านการบริหารทุนมนุษย์ของเทศบาลตำบลธัญบุรี ดังตารางที่ 37

ตารางที่ 37 ผลการประเมินการเรียนรู้ด้านการบริหารทุนมนุษย์ของเทศบาลตำบลธัญบุรี

	ประเด็น	ความรู้ก่อนอบรม			ความรู้หลังอบรม		
		$\bar{X}$	S.D	แปรผล	$\bar{X}$	S.D	แปรผล
1	การพัฒนาองค์การ	2.11	0.79	น้อย	4.25	0.84	มาก
2	การบริหารสมรรถนะ	1.52	0.82	น้อย	4.23	0.83	มาก
3	การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรยุคโลกาภิวัฒน์	1.58	0.85	น้อย	4.48	0.78	มาก
4	การบริหารสุขภาพและความปลอดภัย	2.01	0.83	น้อย	4.51	0.79	มากที่สุด
5	ดัชนีทรัพยากรมนุษย์	2.18	0.87	น้อย	4.59	0.88	มากที่สุด
6	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แนวใหม่	2.25	0.81		4.63	0.85	มากที่สุด
7	การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์	1.58	0.82		4.21	0.84	มาก
	ภาพรวม	**1.89**	**0.83**	**น้อย**	**4.42**	**0.83**	**มาก**

ตามตารางที่ 37 อธิบายว่า ผลการประเมินการเรียนรู้ด้านการบริหารทุนมนุษย์พบว่า ความรู้ก่อนการฝึกอบรมโดยภาพรวมอยู่ในระดับน้อย ($\bar{X}$ = 1.89) ความรู้หลังการฝึกอบรมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.42) ความรู้หลังการฝึกอบรมที่มากที่สุดได้แก่ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แนวใหม่ ดัชนีทรัพยากรมนุษย์ การบริหารสุขภาพและความปลอดภัย ($\bar{X}$ = 4.63, $\bar{X}$ = 4.59 และ $\bar{X}$ = 4.51) ตามลำดับ

4. ผลการเปรียบเทียบการถ่ายทอดตัวแบบการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่องค์การสมรรถนะสูง

4.1 ผลการเปรียบเทียบความพึงพอใจตัวแบบฝึกอบรมทริปเปิ้ลไฟฟ์โมเดล (Triple Five Model) ดังตารางที่ 38

ตารางที่ 38 ผลการเปรียบเทียบความพึงพอใจตัวแบบฝึกอบรมทริปเปิ้ลไฟฟ์โมเดลขององค์การบริหารส่วนจังหวัดปทุมธานี องค์การบริหารส่วนตำบลคลองสี่ และเทศบาลตำบลธัญบุรี

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น / ความพึงพอใจต่อการฝึกอบรม	องค์การบริหารส่วนจังหวัดปทุมธานี		องค์การบริหารส่วนตำบลคลองสี่		เทศบาลตำบลธัญบุรี	
	$\overline{X}$	แปรผล	$\overline{X}$	แปรผล	$\overline{X}$	แปรผล
ความพึงพอใจโดยรวม	4.35	มาก	4.68	มากที่สุด	4.53	มากที่สุด

จากตารางที่ 38 อธิบายว่า ผลการเปรียบเทียบความพึงพอใจตัวแบบฝึกอบรมทริปเปิ้ลไฟฟ์โมเดล พบว่า องค์การบริหารส่วนจังหวัดปทุมธานีพึงพอใจโดยภาพรวมระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.68) องค์การบริหารส่วนตำบลคลองสี่ และเทศบาลตำบลธัญบุรีอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ = 4.68 และ ($\overline{X}$ = 4.53) ตามลำดับ

4.2 ผลการเปรียบเทียบการประเมินการเรียนรู้ก่อนและหลังการฝึกอบรม ดังตารางที่ 39

ตารางที่ 39 ผลการเปรียบเทียบการประเมินการเรียนรู้ก่อนและหลังการฝึกอบรมขององค์การบริหารส่วนจังหวัดปทุมธานี องค์การบริหารส่วนตำบลคลองสี่ และเทศบาลตำบลธัญบุรี

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น / การเรียนรู้	องค์การบริหารส่วนจังหวัดปทุมธานี		องค์การบริหารส่วนตำบลคลองสี่		เทศบาลตำบลธัญบุรี	
	$\overline{X}$	แปรผล	$\overline{X}$	แปรผล	$\overline{X}$	แปรผล
ก่อนการฝึกอบรม						
การบริหารยุทธศาสตร์สู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน	2.60	ปานกลาง	2.56	ปานกลาง	1.98	น้อย
การบริหารองค์การสมัยใหม่	2.37	น้อย	2.80	ปานกลาง	2.00	น้อย
การบริหารทุนมนุษย์	2.72	ปานกลาง	2.74	ปานกลาง	1.89	น้อย
ภาพรวม	**2.57**	**ปานกลาง**	**2.70**	**ปานกลาง**	**1.96**	**น้อย**