



การบริหารจัดการที่ดีขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในประเทศไทย*

GOOD MANAGEMENT OF LOCAL ADMINISTRATIVE
ORGANIZATIONS IN THAILAND

เกียรติยศ ระวะนาวิก และศุภชัย ยาวะประภาส

Kiattiyos Ravanavik and Supachai Yavaprabhas

สถาบันรัฐประศาสนศาสตร์และนโยบายสาธารณะ มหาวิทยาลัยรังสิต

Institute of Public Administration and Public Policy, Rangsit University

Email: publicad.rsu.ac.th

บทคัดย่อ

งานวิจัยเชิงคุณภาพนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาลักษณะการบริหารจัดการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รับรางวัลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีการบริหารจัดการที่ดี ปี พ.ศ.2559 2) เพื่อศึกษาปัจจัยการบริหารจัดการที่เป็นแนวทางทำให้เกิดความสำเร็จในการบริหารจัดการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และ 3) เพื่อพัฒนาแนวทางสู่การเป็นต้นแบบของการบริหารจัดการที่ดีขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยใช้แนวคิด 7s ของ McKinsey เป็นกรอบในการศึกษา วิธีการศึกษาวิจัยประกอบด้วย 1) การศึกษาจากข้อมูลเอกสาร และ 2) การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 15 คน

ผลจากการศึกษา พบว่า แนวทางสู่การเป็นต้นแบบของการบริหารจัดการที่ดีขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในประเทศไทย ผู้นำต้องมีภาวะผู้นำในการบริหารจัดการ มีวิสัยทัศน์ รู้จักวางตัวหรือโน้มน้าวจิตใจผู้ร่วมงานให้เกิดการมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่และเต็มใจ มีการทำงานเป็น Teamwork มีการประสานงานกับประชาชนและภาครัฐเพื่อความสัมพันธ์ความขัดแย้ง มีการบริหารจัดการด้วยความรับผิดชอบและมีประสิทธิภาพทั้ง “Hard Side” มีความยืดหยุ่นในการทำงาน และ “Soft Side” ผู้นำใช้การมีส่วนร่วมในการบริหารงานเน้นการทำงานเป็นทีม มีแนวทางการทำงานที่ชัดเจน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกัน โดยการยึดหลักธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการ มีนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อช่วยแก้ไขปัญหาของประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีให้เกิดประโยชน์สูงสุด และบูรณาการการทำงานเน้นการมีส่วนร่วมของประชาชนกับภาครัฐ ซึ่งต้นแบบที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้สามารถนำไปประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาปรับปรุงการบริหารจัดการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่น ๆ ให้มีการบริหารจัดการที่ดีต่อไป

คำสำคัญ: การบริหารจัดการที่ดี; องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น; แนวคิด 7s ของ McKinsey



ABSTRACT

The objectives of this qualitative research were 1) to study the management characteristics of local administrative organizations that were awarded the 2016 Local Administrative Organization Award for good management; 2) to study management factors as a guideline for success in the management of local administrative organizations, and 3) to develop an approach to being a model of good management of local government organizations by using McKinsey's 7s concept as a framework for the study. The research methodology consisted of 1) a documented study and 2) an in-depth interview of 15 key.

The study's results revealed that the approach to being a model of good management of local government organizations in Thailand, leaders must have managerial leadership, vision, and know how to act or convince colleagues to participate fully and willingly. In addition, leaders must have Teamwork skills when working and coordinate with the people and the government in forming unity and reducing conflicts. Leaders should have management skill that is accountable and efficient based on McKinsey's 7s and eight principles, both the "Hard Side" working flexibility and the "Soft Side". Leaders use participation in management to emphasize teamwork. There is a clear working direction to achieve the same goal by adhering to the principles of good governance in management. Furthermore, there are new innovations to help solve people's problems effectively. The personnel is knowledgeable and able to use technology for maximum benefit and integrate it into work, emphasizing the participation of the people and the government. The prototypes obtained from this research can be applied as a guideline for developing and improving the management of other local administrative organizations for better management.

Keywords; Good management; Local government organizations; McKinsey's 7s concept

บทนำ

การปกครองท้องถิ่นเป็นรูปแบบหนึ่งของการปกครองในระบอบประชาธิปไตยที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาการเมืองการปกครองในระดับพื้นฐานของประเทศ การปกครองท้องถิ่นเกิดขึ้น เพื่อลดปัญหาและข้อจำกัดในการบริหารงานของรัฐบาลส่วนกลางที่ไม่สามารถดูแลประชาชนทั่วประเทศได้อย่างทั่วถึง และมีความสำคัญในฐานะเป็นกลไกในการกระจายทรัพยากร การพัฒนาของรัฐไปสู่ชนบทได้อย่างมีประสิทธิภาพ องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นประกอบด้วย องค์การบริหารส่วนจังหวัด (อบจ.) องค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) เทศบาล และองค์การบริหารราชการรูปแบบพิเศษ ได้แก่ กรุงเทพมหานคร และเมืองพัทยากระทรวงมหาดไทย



โดยกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น จึงได้จัดทำแนวทางการดำเนินการตามแนวพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 เพื่อส่งเสริมให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้มีการถือปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม และได้ร่วมกับคณะกรรมการกระจายให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นดำเนินการโครงการประกวดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีการบริหารจัดการที่ดี โดยเริ่มดำเนินการครั้งแรกตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ.2546 ต่อมาจนถึงปัจจุบัน โดยการจัดประกวดดังกล่าว มีวัตถุประสงค์เพื่อที่จะให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีความเข้มแข็ง และมีความพร้อมเพื่อที่จะเป็นรากฐานในการปกครองของประเทศ และเพื่อให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีความกระตือรือร้นในการแข่งขันและตื่นตัวที่จะบริหารจัดการให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล และสามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนในพื้นที่

จากข้อมูลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รับรางวัลและผ่านเกณฑ์การคัดเลือกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีการบริหารจัดการที่ดี ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2559 พบว่ามีจำนวนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทั้งหมด 122 แห่ง การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาหรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่าการไปถอดบทเรียนขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รับรางวัลการบริหารจัดการที่ดี ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2559 ในเขตพื้นที่ภาคกลาง ซึ่งมีชนบทชนนิยม ประเพณีและวัฒนธรรมที่คล้ายคลึงกัน และมีสภาพทางสังคมเศรษฐกิจ สภาพแวดล้อมและบริบทพื้นฐานที่ใกล้เคียงกัน รวมทั้งเขตพื้นที่ภาคกลางถือเป็นเขตพื้นที่รอบกรุงเทพมหานครที่เป็นเมืองหลวงของประเทศ ดังนั้นประชาชนที่อยู่ในเขตพื้นที่ภาคกลางจึงมีความรู้ความเข้าใจและมีความพร้อมในการที่จะบริหารจัดการท้องถิ่นของตนเอง ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการศึกษาทั้งในระดับเทศบาลนคร เทศบาลตำบล และองค์การบริหารส่วนตำบล ทำการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยนำแนวคิด 7s ของ McKinsey ซึ่งประกอบไปด้วย ด้านกลยุทธ์ ด้านโครงสร้าง ด้านระบบ ด้านรูปแบบการบริหาร ด้านบุคลากร ด้านทักษะ และด้านค่านิยมรวมมาเป็นเครื่องมือการบริหารรูปแบบใหม่ที่มีความเหมาะสมในการประเมินสถานภาพองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นซึ่งจะสามารถชี้ให้เห็นถึงตัวแปร หรือปัจจัยต่าง ๆ ที่จะเข้ามาสนับสนุนหรือเป็นอุปสรรคต่อการบริหารขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ทำให้ทราบถึงสถานภาพการบริหารจัดการที่แท้จริงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในแต่ละด้านว่าเป็นอย่างไร และมีกระบวนการบริหารจัดการอย่างไร จึงจะประสบความสำเร็จ แล้วนำผลการวิจัยที่ได้มาสร้างเป็นแนวทางต้นแบบการบริหารจัดการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในประเทศไทย เพื่อเป็นการช่วยส่งเสริมนำไปสู่การพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้มีความยั่งยืน และสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่น ๆ ต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาลักษณะการบริหารจัดการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รับรางวัลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีการบริหารจัดการที่ดี
2. เพื่อศึกษาปัจจัยการบริหารจัดการที่เป็นแนวทางทำให้เกิดความสำเร็จในการบริหารจัดการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
3. เพื่อเสนอแนะแนวทางสู่การเป็นต้นแบบ (Prototype) ของการบริหารจัดการที่ดีขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น



วิธีดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยเก็บข้อมูลโดยเริ่มจากการศึกษาข้อมูลทั่วไปขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ใช้ในการศึกษาจากเว็บไซต์ของหน่วยงาน ทั้งนี้้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ใช้เป็นกรณีศึกษา ได้แก่ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รับรางวัลการบริหารจัดการที่ดี ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2559 (ประเภทโดดเด่น) ในลำดับที่ 1 ลำดับที่ 2 ลำดับที่ 3 และได้รับรางวัลชมเชย โดยเลือกจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีขนาดใหญ่ และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นขนาดเล็ก ซึ่งอยู่ในพื้นที่จังหวัดในภาคกลางประกอบด้วย เทศบาลนคร 1 เทศบาลตำบล 1 แห่ง และองค์การบริหารส่วนตำบล 3 แห่ง คือ เทศบาลนครรังสิต อำเภอธัญบุรี จังหวัดปทุมธานี (ได้รับรางวัลที่ 2) เทศบาลตำบลเขาพระงาม อำเภอเมืองลพบุรี จังหวัดลพบุรี (ได้รับรางวัลชมเชย) องค์การบริหารส่วนตำบลท่างาม อำเภออินทร์บุรี จังหวัดสิงห์บุรี (ได้รับรางวัลชมเชย) องค์การบริหารส่วนตำบลนาพันสาม อำเภอเมืองเพชรบุรี จังหวัดเพชรบุรี (ได้รับรางวัลชมเชย) องค์การบริหารส่วนตำบลวังฆา อำเภอเขาฉกรรจ์บุรี จังหวัดกำแพงเพชร (ได้รับรางวัลชมเชย) จากนั้นผู้วิจัยจึงได้สัมภาษณ์แบบเจาะลึกรายบุคคล (In-depth Interview) โดยเป็นการสัมภาษณ์แบบสองทาง (Two way communication) กับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ 2 กลุ่ม คือ 1) กลุ่มผู้กำหนดนโยบาย ได้แก่ นายก / รองนายกเทศมนตรี (เทศบาลนคร), นายก / รองนายกเทศมนตรี (เทศบาลตำบล), นายก / รองนายกองค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) และ 2) กลุ่มนำนโยบายไปปฏิบัติ ได้แก่ ปลัด / รองปลัด / ผู้อำนวยการ / หัวหน้างานของเทศบาลนคร, ปลัด / รองปลัด / ผู้อำนวยการ / หัวหน้างานของเทศบาลตำบล, ปลัด / รองปลัด / ผู้อำนวยการ / หัวหน้าส่วนงานองค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) เมื่อได้ข้อมูลมาแล้วผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลโดยอิงองค์ประกอบ 7 ข้อ ของ 7's McKinsey

สรุปผลการวิจัย

สรุปผลการศึกษาลักษณะการบริหารจัดการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประกอบไปด้วย ด้านกลยุทธ์ ผู้นำดำเนินงานโดยมีเป้าหมายอย่างชัดเจนตามแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตและส่งเสริมเศรษฐกิจของประชาชนในท้องถิ่นให้ดีขึ้น ส่งเสริมอาชีพและพัฒนาให้เป็นแหล่งท่องเที่ยวโดยเน้นทรัพยากรที่มีอยู่ในท้องถิ่นเป็นหลัก เพื่อความยั่งยืนของชุมชน ทั้งยังส่งเสริมการศึกษา ศาสนา วัฒนธรรม ประเพณีและภูมิปัญญาท้องถิ่นไม่ให้สูญหายและส่งต่อให้คนรุ่นหลังเพื่อสืบสานให้คงอยู่สืบต่อไป เน้นการมีส่วนร่วมในชุมชน เพื่อให้เกิดการร่วมคิด ร่วมแก้ไขปัญหาหาแนวทางออกร่วมกันทำให้เกิดความรักและสามัคคีเกิดขึ้นภายในชุมชน **ด้านโครงสร้าง** ในระบบราชการมีโครงสร้างการทำงานและแบ่งตามภาระหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละฝ่ายแต่ละกองอย่างชัดเจน ตามสายการบังคับบัญชา อาจมีการปรับโครงสร้างแต่ละแห่งเพื่อให้เหมาะสมกับบริบทในแต่ละท้องถิ่นนั้น ๆ ด้านระบบ เป็นการปฏิบัติหน้าที่ในรูปแบบการบริหารจัดการใหม่ ๆ โดยนำเอาเทคโนโลยีเข้ามาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดในแต่ละพื้นที่ เพื่อเป็นการอำนวยความสะดวกและความรวดเร็วในการสั่งการ โดยมีทีมงานที่เป็นบุคลากรที่มีความชำนาญการเข้ามาดูแลทำให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานสามารถแก้ไขปัญหาของประชาชนได้ตรงจุดรวดเร็วทันเหตุการณ์ ในทุกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นประเภทเดียวกันจะมี “Hard Side” ด้านกลยุทธ์ ด้านโครงสร้าง ด้านระบบที่



คล้ายกัน เนื่องจากเป็น “ข้อกำหนด” ทางกฎหมาย หรือข้อกำหนดกลางที่ใช้กับทุก ๆ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นถือเป็นแนวทางปฏิบัติ **ด้านรูปแบบการบริหาร** ผู้นำทั้ง 5 แห่ง มีคุณลักษณะของผู้นำที่ดีร่วมกัน เป็นผู้นำที่ยึดหลักธรรมาภิบาลในการบริหาร เป็นการบริหารแบบมีส่วนร่วมทั้งภาครัฐและประชาชนร่วมกัน ซึ่งถือว่าเป็น “Soft Side” ที่ประชาชนสามารถตรวจสอบ และประเมินผลการปฏิบัติงานได้ ประชาชนสามารถแสดงความคิดเห็นเพื่อเป็นแนวทางร่วมกันเพื่อแก้ปัญหาในท้องถิ่นร่วมกัน ผ่านทางการประชุมประชาคม หรือการประชุมทุกเดือน ทำให้การบริหารงานเกิดการสร้างสรรค์ทำให้เกิดประสิทธิภาพและลดขั้นตอนการทำงานได้ตามหลักการบริหารบ้านเมืองที่ดี ผู้นำมีวิสัยทัศน์กว้างไกล เช่น องค์การบริหารส่วนตำบลวังสามหมอ มีเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน แก้ไขปัญหาภายในชุมชนให้เห็นอย่างเป็นรูปธรรม และองค์การบริหารส่วนตำบลท่าแกม แก้ไขปัญหาที่มีอยู่ได้อย่างยั่งยืน มุ่งเน้นผลประโยชน์ของประชาชนเป็นหลัก เพื่อให้เกิดความอยู่ดีมีสุขในชุมชน เน้นการมีส่วนร่วมของประชาชนเป็นหลักในการบริหาร บูรณาการระหว่างหน่วยงานกับประชาชน และมีผลงานปรากฏอย่างชัดเจนเป็นรูปธรรม โดยเน้นการทำงานเป็นทีม ทำให้เกิดความสำเร็จในการบริหารงานท้องถิ่น เกิดความสะดวกสบายแก่ประชาชน ทำให้คุณภาพชีวิตของประชาชนในชุมชนดีขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม **ด้านบุคลากร** ทุกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทั้ง 5 แห่ง เน้นให้บุคลากรมีองค์ความรู้เพิ่มเติมต่อยอดองค์ความรู้เดิม โดยการส่งเสริมให้อบรมศึกษาดูงาน เพื่อปรับปรุง และเป็นการพัฒนาบุคลากรให้มีองค์ความรู้ใหม่ ๆ ทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพในการทำงานเพิ่มมากขึ้น ซึ่งถือว่าเป็น “Soft Side” เช่น เทศบาลนครรังสิต มีการวางแผนพัฒนาบุคลากรอย่างชัดเจน สามารถปฏิบัติงานแทนกันได้เป็นอย่างดี และบุคลากรมีความสนใจงาน มีความกระตือรือร้น โดยการเข้าฝึกอบรมหาความรู้ต่อยอดองค์ความรู้เดิมเพื่อนำมาพัฒนาปรับปรุงระบบการทำงานให้ทันสมัย และมีความรวดเร็วในการแก้ไขปัญหาในการทำงาน และการบริการให้กับประชาชน **ด้านทักษะ** การส่งเสริมบุคลากรเป็นการเพิ่มทักษะความรู้ใหม่ ๆ ให้กับบุคลากร เพื่อนำเอาเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้กับงาน เพื่อความรวดเร็วในการทำงาน เช่น มี Group Line เพื่อแจ้งข่าวสารภายในชุมชน เป็นการนำเทคโนโลยีที่มีอยู่ทำให้เกิดประโยชน์คุ้มค่า และสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้ทันที ซึ่งถือว่าเป็น “Soft Side” ดังเช่น เทศบาลตำบลเขาพระงาม ผู้นำเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีการเสนอแนวความคิดในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายเดียวกัน และทำให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการทำงาน ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในงาน และมีความก้าวหน้าและทันสมัย และ**ด้านค่านิยมร่วม** บุคลากรมีการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ พร้อมเสียสละเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อส่วนรวม มีความมุ่งมั่นตั้งใจในการทำหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่และเต็มใจ เน้นการบริการประชาชนเป็นหลัก ทำให้เกิดความรักสามัคคีเกิดขึ้นภายในชุมชน ซึ่งถือว่าเป็น “Soft Side” เช่น องค์การบริหารส่วนตำบลนาพันสาม เน้นการทำงานเป็นทีมสร้างวัฒนธรรมองค์กร บูรณาการระหว่างผู้นำและทีมงานในการทำงานเน้นการมีส่วนร่วมกับประชาชนช่วยเหลือสนับสนุนซึ่งกันและกัน มีแนวคิด และหาทางออกร่วมกันทุกเดือนผ่านการประชุมรายเดือน หรือมีปัญหาระหว่างการทำงานก็คุยผ่าน Group Line เพื่อหาแนวทางออกร่วมกันกับประชาชน และทีมงานทำให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และประสบความสำเร็จ



สรุปผลการศึกษาแนวทางที่เกิดความสำเร็จในการบริหารจัดการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พบว่า องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแต่ละแห่งมีแนวทางแห่งความสำเร็จในการบริหารงาน หรือต้นแบบการบริหารจัดการของแต่ละองค์กร ดังต่อไปนี้ แนวทางในการบริหารงานที่ทำให้เกิดความสำเร็จของเทศบาลนครรังสิต อำเภอธัญบุรี จังหวัดปทุมธานี ประกอบด้วย หลักการบริหารงาน 5 ประการ คือ 1) มีภาวะผู้นำ 2) มีแนวทางการทำงานที่ชัดเจน 3) การรับทราบของประชาชนเกี่ยวกับนโยบายของผู้นำ 4) การบริหารจัดการด้วยความรับผิดชอบ และ 5) มีการทำงานเป็น Teamwork การบริหารจัดการของเทศบาลตำบลเขาพระงาม อำเภอเมือง จังหวัดลพบุรี มีแนวทางในการบริหารงานที่ทำให้เกิดความสำเร็จ 5 ประการ คือ 1. เปิดโอกาสให้ประชาชนได้แสดงความคิดเห็นผ่านการประชุมประชาคม 2. การยึดหลักธรรมาภิบาล 3. การยึดประโยชน์สูงสุดของประชาชน 4. การประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ และ 5. มีการทำงานเป็น Teamwork การบริหารจัดการขององค์กรบริหารส่วนตำบลท่าแก อำเภออินทร์บุรี จังหวัดสิงห์บุรี มีแนวทางในการบริหารงานที่ทำให้เกิดความสำเร็จ 4 ประการ คือ 1) มีภาวะผู้นำ 2) มีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีเป็นต้นทุนที่ดี 3) การมีส่วนร่วมของประชาชนกับภาครัฐ และ 4) การปรับเปลี่ยนแนวทางในการทำงานของท้องถิ่น การบริหารจัดการขององค์กรบริหารส่วนตำบลนาพันสาม อำเภอเมือง จังหวัดเพชรบุรี มีแนวทางในการบริหารงานที่ทำให้เกิดความสำเร็จ 4 ประการ 1) การยึดหลักธรรมาภิบาล 2) การได้รับการสนับสนุนจากประชาชน 3) คำนึงถึงความต้องการของประชาชนเป็นหลักในการทำงาน และ 4) การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน และการอำนวยความสะดวกให้ประชาชน การบริหารจัดการขององค์กรบริหารส่วนตำบลวังหามแห อำเภอชาณุวรลักษณ จังหวัดกำแพงเพชร มีแนวทางในการบริหารงานที่ทำให้เกิดความสำเร็จ 6 ประการ คือ 1) การมีนวัตกรรมใหม่ ๆ 2) การลดขั้นตอนการปฏิบัติงานและการอำนวยความสะดวกให้ประชาชน 3) การบริหารงานภายในองค์กร 4) การลงพื้นที่พบปะประชาชน 5) การมีส่วนร่วมของประชาชนกับภาครัฐ และ 6. มีภาวะผู้นำ

สรุปผลการศึกษาแนวทางสู่การเป็นต้นแบบของการบริหารจัดการที่ดีขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในประเทศไทย ประกอบด้วย **ประการที่ 1 มีภาวะผู้นำ** มีมุมมอง และวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลในทุกมิติ กำหนดเป้าหมาย วางกลยุทธ์ ทั้งเชิงรุก และในเชิงบูรณาการ สามารถลงใจ หรือชักจูงให้เกิดการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานทำงานเชิงประสานงานได้ดีในทุกระดับด้วยความเต็มใจ และเต็มใจ สามารถตรวจสอบได้ เน้นการมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนาท้องถิ่นให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับประชาชน และเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในทุกขั้นตอน เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนให้มีความอยู่ดีมีสุข โดยยึดหลักเศรษฐกิจพอเพียง **ประการที่ 2 มีการทำงานเป็น Teamwork** เป็นการประสานงานจากภาครัฐให้เกิดความสามัคคีป้องกันกันในกลุ่มชน ลดความขัดแย้ง และมีการช่วยเหลือกันทั้งภาครัฐและประชาชนให้ความร่วมมือร่วมใจเพื่อจุดหมายเดียวกันในการพัฒนาท้องถิ่นที่อยู่ให้มีความยั่งยืนของเศรษฐกิจภายในชุมชน **ประการที่ 3 การบริหารจัดการด้วยความรับผิดชอบต่อ** การทำงานของชุมชนสอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีกระบวนการบริหาร 7s ของ McKinsey เข้ามาดำเนินงานเพื่อให้มีแนวทางในการทำงาน และเน้นคุณภาพและการทำงานร่วมกับชุมชนโดยทำงานเป็นทีมเพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลออกมาดี **ประการที่ 4 มีแนวทางการทำงานที่ชัดเจน** ส่งเสริมคุณภาพชีวิต องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นถือว่าเป็นองค์กรที่อยู่ใกล้ชิดกับ



ประชาชนมากที่สุดทำให้การแก้ไขปัญหาได้ตรงจุดทันเวลา และทันที เป็นการพัฒนาท้องถิ่น โดยให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมคิด แก้ไข และเสนอแนวทางแก้ไขปัญหาด้วยกัน เพื่อยกระดับส่งเสริมคุณภาพชีวิตของประชาชนในพื้นที่ให้ดียิ่งขึ้น **ประการที่ 5 การยึดหลักธรรมาภิบาล** เป็นการบริหารที่ทันสมัยประชาชนสามารถเข้ามามีส่วนร่วม และตรวจสอบการทำงานของภาครัฐ ทำให้เกิดความเชื่อมั่นในการบริหารงานของภาครัฐ เกิดการมีส่วนร่วมของประชาชนอย่างแท้จริง **ประการที่ 6 การมีนวัตกรรมใหม่ ๆ** การแก้ไขปัญหาของชุมชนโดยนวัตกรรมการใหม่ ๆ เข้ามาบริหาร และเน้นการมีอยู่ในทรัพยากรพื้นที่เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการบริหารและดำเนินการ การอนุรักษ์ขนบธรรมเนียมวัฒนธรรมที่มีอยู่เดิมเพิ่มเติมความรู้ใหม่ ๆ เพื่อยกระดับองค์ความรู้เดิม ๆ ให้กับประชาชน และชาวบ้านในพื้นที่ **ประการที่ 7 มีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีเป็นต้นทุนที่ดี** การมีบุคลากรที่มีองค์ความรู้ที่ดีเพื่อที่จะได้ถ่ายทอดองค์ความรู้ให้กับประชาชน และเป็นการพัฒนาท้องถิ่นของตนให้มีความเข้มแข็ง ทั้งยังมีเครือข่ายที่ดีและประชาชนในพื้นที่มีส่วนร่วมในการทำงาน ทำให้สามารถบูรณาการในการทำงานร่วมกันเพื่อให้เกิดการทำงานเชิงรุก นำเทคโนโลยีที่มีอยู่เข้ามาประยุกต์เพื่อประโยชน์สูงสุดในชุมชน และเป็นการลดขั้นตอนในการทำงานได้เป็นอย่างดี การประสานงานการพบปะพูดคุยกับประชาชนเป็นการเข้าถึงปัญหาของประชาชนอย่างแท้จริงเพื่อให้ทราบ และดำเนินการตามความต้องการของประชาชนอย่างแท้จริง และ **ประการที่ 8 การมีส่วนร่วมของประชาชนกับภาครัฐ** ภาครัฐเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วน ทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการในทุกเรื่อง และทุกขั้นตอนการทำงานทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกันทำงาน หาแนวทาง และหาทางออกในทุกปัญหาร่วมกัน ทำให้การทำงานเป็นไปด้วยความกระตือรือร้นพร้อมที่จะเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาท้องถิ่นของตนเองด้วยความเต็มที่และเต็มใจ

อภิปรายผลการวิจัย

จากแนวทางสู่การเป็นต้นแบบของการบริหารจัดการที่ดีขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในประเทศไทยทั้ง 8 ประการ สามารถนำมาเปรียบเทียบกับแนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

ประเด็นที่ 1 มีภาวะผู้นำ ผู้นำที่ดีจะช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีรู้จักโน้มน้าวจิตใจให้เกิดการมีส่วนร่วมในการทำงานอย่างเต็มที่และเต็มใจ มีความยืดหยุ่นในการทำงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาล สร้างความเชื่อถือ สร้างค่านิยมให้กับข้าราชการ เจ้าหน้าที่ พนักงาน รวมถึงประชาชน เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายตามแผนพัฒนาโครงการที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุปัญญาดา สุนทรนนท์. บทความทางวิชาการ ปัจจัยความสำเร็จขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รางวัลการบริหารจัดการที่ดี : กรณีศึกษาเทศบาลตำบลโพสะ จังหวัดอ่างทอง พบว่า 1. ปัจจัยความสำเร็จด้านการบริหารจัดการ 5 ประการ 1) การทำงานต้องยึดหลักธรรมาภิบาล 2) มีการทำงานอย่างมืออาชีพ 3) มีภาวะผู้นำ 4) มีทักษะการพูดที่ทำให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการทำงาน 5) สร้างจิตสำนึกที่ดี 2. ปัจจัยความสำเร็จด้านนวัตกรรม พบว่ามี 4 ประการ 1) ผู้นำเป็นแบบอย่างที่ดี 2) มีนวัตกรรมใหม่ ๆ 3) บุคลากรทำงานบริการประชาชนด้วยความเต็มที่ 4) วัฒนธรรมท้องถิ่นทำให้ประชาชนเกิดการมี



ส่วนร่วม และ3. แนวทางในการพัฒนาต่อยอด มี 2 แนวทาง 1) มีนโยบายชัดเจนและพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่อง และ2) มีเครือข่ายและมีการประชาสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง

ประเด็นที่ 2 มีการทำงานเป็น Teamwork การร่วมมือร่วมใจ ส่งผลให้การบริหารจัดการท้องถิ่นมีประสิทธิภาพ มีประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานทั้งภาครัฐ และภาคเอกชน เกิดความร่วมมือร่วมใจกันในการพัฒนาท้องถิ่นที่อยู่สามารถบรรลุตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ เกิดความเจริญ และเกิดความอยู่ดีมีสุขขึ้นในชุมชน สอดคล้องกับงานวิจัยของ ตรังกมล สนามเขตและคณะ. บทความวิจัยเรื่อง แนวทางการเสริมสร้างทุนชุมชนให้เข้มแข็งสู่การกำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จ จังหวัดอุดรดิตถ์ พบว่า 1. ในชุมชนมีทุนมนุษย์ ทุนวัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่น ทุนสถาบัน กองทุนชุมชนและทุนทางธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมเป็นพื้นฐานที่ดี 2. มีการจัดการที่ดีที่เกิดจากภาครัฐและเครือข่ายโดยมีผู้นำ และทีมงานเข้ามามีส่วนร่วมดำเนินการ 3. ภาครัฐและเครือข่าย ปลุกฝังสร้างจิตสำนึกที่ดีให้กับประชาชนเน้นการมีส่วนร่วมสร้างเสริม และสืบทอดประเพณี และวัฒนธรรมให้คงอยู่สู่รุ่นลูกหลาน

ประเด็นที่ 3 การบริหารจัดการด้วยความรับผิดชอบ การดำเนินงานบริหารตามแนวคิด 7s ของ McKinsey นำมาพัฒนาเป็นกระบวนการบริหารประกอบไปด้วย 1) ด้านกลยุทธ์ 2) ด้านโครงสร้าง 3) ด้านระบบ 4) ด้านรูปแบบการบริหารงาน 5) ด้านบุคลากร 6) ด้านทักษะ 7) ค่านิยมร่วม ทำให้การบริการประชาชนและบริการสังคมที่มีมาตรฐาน ซึ่งเป็นเป้าหมายหลักขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการมุ่งเน้นการบริการประชาชนเป็นหลัก ทำงานกันแบบเป็นเพื่อน ให้ความเคารพ ระหว่างรุ่นพี่ รุ่นน้อง “ทำงานกันแบบพี่น้อง” มีการร่วมมือร่วมใจ มีความเข้มแข็งในการทำงาน และทำงานร่วมกันเป็นทีม ดังนั้นกรณีศึกษาทั้ง 5 แห่ง ได้ดำเนินการตาม กระบวนการบริหารตามแนวคิด 7s ของ McKinsey อย่างครบถ้วน รวมทั้งมีคณะทำงานที่มีคุณภาพ และทำงานเป็นทีม ทำให้มีผลงานที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ เสาวนารถ เล็กเลสินธุ์ ทำการได้ศึกษาวิจัย เรื่องการศึกษาการบริหารจัดการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดภาคกลาง พบว่า การบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นใช้เทคนิค 7s ของ McKinsey มาใช้ในการบริหารงาน และบูรณาการกับการบริหารงานจนประสบความสำเร็จ และสอดคล้องกับบทความวิชาการของ กรรณิการ์ สิทธิชัย และคณะ บทความวิชาการ เรื่อง การจัดการองค์กรตามแนวคิด 7s ของ McKinsey ที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรม กรณีศึกษาองค์กรที่ได้รางวัลองค์กรนวัตกรรมยอดเยี่ยม พบว่า ในการจัดองค์กรตามแนวคิด 7s ของ McKinsey มีการจัดการ และการดำเนินการในกิจกรรมต่าง ๆ ที่เป็นส่งผลที่ดีต่อองค์กร และในส่วนที่เป็น Hard S's และ Soft S's โดยที่ด้าน Hard S's โครงสร้างเป็นแนวระนาบ ซึ่งส่งผลให้เกิดความยืดหยุ่นในการทำงาน เพราะผู้นำเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น และตอบสนองได้อย่างรวดเร็ว ด้าน Soft S's ผู้นำ ใช้การมีส่วนร่วมในการบริหารงาน เน้นการสร้างทีมให้มีความสำคัญต่อการนำนวัตกรรม และเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับบุคลากร

ประเด็นที่ 4 มีแนวทางการทำงานที่ชัดเจน การมุ่งเน้นพัฒนาท้องถิ่น แก้ไขปัญหา และส่งเสริมคุณภาพชีวิตของประชาชนให้อยู่ดีมีความสุข โดยยึดปัญหาของประชาชนเป็นหลัก มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย แผนยุทธศาสตร์ การพัฒนา และแผนโครงการต่าง ๆ และให้ประชาชนร่วมแสดงความคิดเห็นร่วมแก้ไขปัญหาและเสนอแนะแนวทางร่วมกันผ่านที่ประชุม เพื่อเป็นการพัฒนาท้องถิ่น การแก้ปัญหา



และการยกระดับส่งเสริมคุณภาพชีวิต ของประชาชนในท้องถิ่นให้ดีขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยของ พชรพร ทองจันทร์นาม ได้ทำการศึกษาวิจัย เรื่องรูปแบบการบริหารจัดการพัฒนาคุณภาพชีวิตขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อำเภอไทยเจริญ จังหวัดยโสธร พบว่า ด้านการส่งเสริมความผาสุก ด้านการส่งเสริมการศึกษา ด้านการส่งเสริมพัฒนาชีวิตความเป็นส่วนตัว ด้านการส่งเสริมพัฒนาการมีงานทำอยู่ในระดับมาก ทำให้ประชาชนมีชีวิตที่ดีขึ้น ปรับปรุงด้านสาธารณสุขให้มีคุณภาพเพื่อสุขภาพที่ดีเกิดขึ้นภายในชุมชน ด้านการศึกษาให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมเป็นคณะกรรมการสถานศึกษา สนับสนุนนโยบายอื่น ๆ เน้นให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการทำงาน ดูแล และให้ความช่วยเหลือประชาชน เป็นการพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนครอบคลุมทุกด้าน เพื่อประโยชน์สุขของประชาชนตามนโยบายของภาครัฐ เป็นการบูรณาการทั้งภาครัฐส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น

ประเด็นที่ 5 การยึดหลักธรรมาภิบาล การพัฒนาและเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการของท้องถิ่นตามหลักธรรมาภิบาล และหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี มีความโปร่งใสในการปฏิบัติงาน ทำให้การให้บริการสาธารณะขององค์กรบริหารส่วนท้องถิ่น เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ตอบสนองความต้องการของประชาชน เพื่อพัฒนาท้องถิ่น ให้มีความเจริญก้าวหน้าอย่างยั่งยืน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ รุ่งนภา ตาอินทร์ ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยที่เอื้อต่อ ความสำเร็จในการบริหารขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รับรางวัลบริหารจัดการที่ดี กรณีศึกษาองค์กรบริหารส่วนตำบลดอนแก้ว อำเภอแม่ริม จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า การบริหารงาน เปิดโอกาสให้บุคลากร และประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการทุกขั้นตอนการทำงาน โดยยึดหลักธรรมาภิบาลในการบริหารงาน ทำให้ได้รับรางวัลการบริหารจัดการดีเด่น 5 ปีซ้อนและผู้นำนำแนวการบริหารงานแบบ 7s มาบริหารงานจนสำเร็จและเป็นปัจจัยหลักในการดำเนินงานขององค์กรบริหารส่วนตำบลดอนแก้ว และสอดคล้องกับงานวิจัยของ กุลวัชร หงส์คุ ได้ทำการศึกษาธรรมาภิบาลกับการบริหารจัดการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กรณีศึกษา: เทศบาลนครสมุทรสาคร พบว่า บุคลากรมีความรู้และเข้าใจในหลักธรรมาภิบาล มีทัศนคติที่ดีในการทำงาน มีวิสัยทัศน์ เน้นการมีส่วนร่วมในการทำงาน เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลที่ดีในงาน โปร่งใสตรวจสอบได้และมีความรับผิดชอบ

ประเด็นที่ 6 การมีนวัตกรรมใหม่ ๆ การมีนวัตกรรมใหม่ คือ การคิดค้น การปรับปรุงและพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ ให้ เกิดขึ้นในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมี 2 ลักษณะใหญ่ ๆ คือ 1) เป็นโครงการหรือกิจกรรมที่คิดค้นประยุกต์ขึ้นมาใหม่ 2) เป็นการปรับปรุงเทคนิควิธีการทำงานในการกิจหน้าที่ในรูปแบบใหม่ โดยนวัตกรรมที่เกิดขึ้นนวัตกรรมการบริหาร ซึ่งประกอบด้วย การมีภาวะผู้นำ การทำงานเป็นทีม การมีวัฒนธรรมองค์กร มีทุนทางสังคม การสร้างเครือข่ายร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก นวัตกรรมใหม่ ๆ นอกจากจะช่วยแก้ไขปัญหาให้ชุมชนได้อย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ยัง เป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยสร้างความแตกต่างและความเหนือกว่าองค์กรอื่น ๆ ในยุคของ การแข่งขันในปัจจุบันอีกด้วย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ อนุจิตร ชินสาร ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องนวัตกรรมการบริหารขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า รูปแบบในการบริหารและนวัตกรรมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีความแตกต่างกันไปตามสภาพพื้นที่ นวัตกรรมแบบล่างขึ้นบน มีขั้นตอนในการเกิดนวัตกรรม 3 ขั้นตอน คือ 1) การประชุมผู้ที่เกี่ยวข้อง 2)



การสร้างเครือข่ายกับหน่วยงานภายนอก และ 3) การติดตามประเมินผลการจัดตั้งศูนย์เรียนรู้ และปัจจัยที่เป็นกระบวนการทำให้เกิดนวัตกรรม เช่น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การ ความรู้ความสามารถของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติ การมีส่วนร่วมของประชาชน การสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอก และทุนทางสังคม

ประเด็นที่ 7 มีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีเป็นต้นทุนที่ดี การมีต้นทุนดีทำให้การบริหารงานประสบความสำเร็จ ซึ่งต้นทุนในที่นี้ประกอบไปด้วย 4 ประการ คือ 1) บุคลากรมีความรู้ความสามารถ มีความเชี่ยวชาญในงานเพื่อประโยชน์สูงสุดแก่ประชาชน 2) มีความพร้อมในการทำงาน วัสดุอุปกรณ์ที่ทันสมัยมาปรับใช้ให้ทันยุคสมัยเพื่อการทำงานที่รวดเร็ว และลดขั้นตอนการทำงานได้มาก 3) งบประมาณที่เพียงพอ และมีบที่สนับสนุนจากภาครัฐ และเอกชน ประชาชน ทำให้การทำงานในโครงการต่าง ๆ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ 4) องค์กรมีผู้นำที่มีประสิทธิภาพและเข้าใจในพื้นที่ในแต่ละชุมชน ทำให้สามารถแก้ไขปัญหาได้ตรงจุดตรงใจประชาชน ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยของไพบุลย์ โพธิ์สุวรรณ ได้ทำการศึกษากระบวนการกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนา และปัจจัยที่ส่งผลต่อการบรรลุผลสัมฤทธิ์ในการดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รับรางวัลพระปกเกล้าทองคำเมื่อ พ.ศ.2549 โดยทำการคัดเลือกกรณีศึกษาที่กระจายอยู่ในทุกภูมิภาค และครอบคลุมองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นทุกประเภท รวม 5 แห่ง ผลการศึกษาการวิเคราะห์นโยบาย และมุมมองวิสัยทัศน์ของผู้นำ การรวบรวมข้อมูลเพื่อนำมาวิเคราะห์ การประชุมเพื่อกำหนดขั้นตอนการทำงาน กำหนดยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนาท้องถิ่น ลงมือปฏิบัติ เร่งสร้างความเข้าใจในชุมชนเพื่อให้เกิดความรักในถิ่นบ้านเกิด ลงพื้นที่เพื่อดำเนินตามนโยบายเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างเป็นรูปธรรม และเปิดกว้างรับฟังความคิดเห็นของผู้นำ และประชาชนเกิดความร่วมมือกันทุกฝ่ายทำให้ลดความขัดแย้ง และเกิดความเสียสละในการทำงานมากขึ้นและมีเป้าหมายเดียวกัน เห็นถึงประโยชน์เพื่อประชาชนในชุมชน

ประเด็นที่ 8 การมีส่วนร่วมของประชาชนกับภาครัฐ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะมีการเปิดโอกาสให้ทุกส่วน และทุกฝ่าย และประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในทุกเรื่องทุกกระบวนการ โดยผ่านการประชุม ซึ่งการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในทุกขั้นตอนจะทำให้การดำเนินราบรื่นเรียบร้อย และประสบความสำเร็จ การมีส่วนร่วมของประชาชน ถือเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้การพัฒนาท้องถิ่นสามารถตอบสนองความต้องการของชุมชน ได้อย่างตรงประเด็นที่สุด ท้องถิ่น ทำให้ได้ทราบถึงปัญหาและความต้องการของคนในชุมชนหรือท้องถิ่น การเปิดโอกาสให้ประชาชนได้มีส่วนร่วมรับรู้ และเสนอความเห็นในการแก้ไขปัญหา เช่น การทำประชาพิจารณ์ การแสดงประชามติ หรืออื่น ๆ เป็นต้น ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยของ กตัญญู แก้วหานาม ทำการศึกษาวิจัยเรื่องการมีส่วนร่วมของประชาชนในการจัดทำแผนพัฒนาเทศบาล: ศึกษาเปรียบเทียบเทศบาลนครขอนแก่น กับเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ พบว่า

การเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำแผนพัฒนาเขตเทศบาลเมือง และเทศบาลนคร มีลักษณะที่คล้ายกัน และเปิดรับฟังความคิดเห็นเพื่อให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการทำโครงการต่าง ๆ ทำให้ชุมชนเห็นถึงประโยชน์ในการมีส่วนร่วมในการพัฒนาแก้ไขปัญหาของชุมชน และสอดคล้องกับการศึกษาวิจัยของ อนุจิตร ชินสาร บทความวิชาการเรื่อง การบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เป็นเลิศด้านความโปร่งใส และส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน กรณีศึกษา องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นใน



จังหวัดนครราชสีมา พบว่า ในการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมเหมือนกันทุกแห่ง ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารงาน และให้ความสำคัญกับทุกฝ่ายที่ทำงานร่วมกัน และสร้างการมีส่วนร่วมกับประชาชนอย่างเป็นรูปธรรม สามารถนำไปประยุกต์ให้เกิดผลดี ในการบริหารงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนำเอาระบบเครือข่ายทางสังคมมาบริหารงาน ปรับปรุงองค์กรแบบมีส่วนร่วมที่เหมาะสมกับการบริหารงานในทุกมิติ

จากการศึกษาวิจัยเรื่อง “การบริหารจัดการที่ดีขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในประเทศไทย” ทั้งจากการสัมภาษณ์ และการสนทนากลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ทำให้ ทราบว่า ไม่ได้ยึดหลักการบริหารงานตามหน้าที่หลัก ๆ ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแต่เพียงอย่างเดียวเท่านั้น แต่ยังต้องมีการใช้กระบวนการบริหารจัดการที่ครบถ้วน และต้องอาศัย องค์ประกอบอื่น ๆ ร่วมด้วย เช่น การมีผู้นำที่ดี มีการทำงานเป็นทีม มีบุคลากรที่มี ความรู้ความสามารถ มีการร่วมมือร่วมใจ และความสามัคคีในการทำงาน มีวิสัยทัศน์ องค์กรที่มีสำนักงานที่มีความทันสมัยเพื่ออำนวยความสะดวกในการให้บริการแก่ประชาชน เป็นต้น การบริหารงานตามหลักการบริหาร กิจการบ้านเมืองที่ดี ต้องบริหารโดยยึดหลักธรรมาภิบาล และสร้างมาตรฐานในการดำเนินงานควบคู่กันไปด้วย คือ เน้นให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น มีการบริการสาธารณะที่ดีให้กับประชาชน โดยกำหนดนโยบายและแผนพัฒนาท้องถิ่น ทั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้คุณภาพชีวิตของประชาชนในท้องถิ่นมีคุณภาพชีวิตที่ดี มีการบูรณาการในการบริหารจัดการ เพื่อส่งเสริมกระตุ้น ผลักดันในการคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ มาบริหารเพื่อให้บรรลุเป้าหมายไปในทิศทางเดียวกันจนประสบความสำเร็จ การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นศาสตร์ และศิลป์ในการดำเนินการ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Ailin and Lindgren ทำการศึกษาเรื่องภาวะผู้นำด้านนวัตกรรมที่สนับสนุนให้องค์กรมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน พบว่า ภาวะผู้นำทางนวัตกรรมต้องมียุทธศาสตร์ที่กว้างไกลมีวิสัยทัศน์ กำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนและมีกลยุทธ์ในด้านนวัตกรรมใหม่ ๆ มาบริหารจัดการ และส่งเสริมการนำนวัตกรรมใหม่ ๆ เข้ามาบริหารจัดการเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ ผู้นำต้องมีความริเริ่มทางนวัตกรรมในการปรับกลยุทธ์ หรือมีเทคนิคในการนำนวัตกรรมมาประยุกต์ใช้โดยสร้างเครือข่ายและพันธมิตรทางด้านนวัตกรรมอยู่เสมอ

การทำวิจัยในเรื่องนี้ผู้วิจัย พบว่า การบริหารจัดการที่ดีขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในประเทศไทย โดยมีต้นแบบการบริหารจัดการทั้ง 8 ประการนี้ น่าจะเป็นแนวทางสำคัญซึ่งนำไปสู่การบริหารจัดการที่ดี การมีผู้นำที่ดีถือว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่ทุกองค์กรควรมี เพราะผู้นำที่มีภาวะผู้นำสูง จะสามารถนำพาองค์กรและประชาชนในชุมชน และท้องถิ่นไปสู่เป้าหมายแห่งความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ และควรยึดหลักธรรมาภิบาลในการบริหาร การบริหารจัดการที่ดีขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในประเทศไทย โดยมีต้นแบบการบริหารจัดการทั้ง 8 ประการ ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่นำไปปฏิบัติประสบความสำเร็จ และได้รับการยกย่องให้เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีการบริหารจัดการที่ดีอย่างแท้จริง ซึ่งผลการวิจัยนี้ สอดคล้องบทความทางวิชาการ อาทิ หนูชูสุข และคณะ เรื่องกลยุทธ์การพัฒนาท้องถิ่นสู่ผลสัมฤทธิ์ กรณีเทศบาลนครยะลา จังหวัดยะลา พบว่า กลยุทธ์ในการพัฒนาท้องถิ่นมาอย่างต่อเนื่องจนประสบความสำเร็จของเทศบาลนครยะลาและได้รับรางวัลจากสถาบันพระปกเกล้าทองคำ พบว่า ผู้นำมีภาวะผู้นำสูงเข้าใจเข้าถึงประชาชนด้วยความเต็มใจ และจริงใจ โดยเน้นการมีส่วนร่วมของประชาชนทุกมิติครอบคลุม



ในเขตเทศบาลนครยะลา บุคลากรมีคุณภาพ ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเข้มแข็ง รับผิดชอบ และรักดีต่อองค์กร ซึ่งมีผลอย่างยิ่งในการทำงานจนประสบความสำเร็จในการพัฒนาท้องถิ่น

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการบริหารจัดการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

1) การกำหนดวิสัยทัศน์ นโยบายแผนพัฒนาท้องถิ่น และแผนโครงการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ต้องเน้นประชาชนในท้องถิ่นเป็นสำคัญ และควรเปิดโอกาสให้ประชาชนได้มีส่วนร่วมในการวางแผนในทุกขั้นตอน คือ ทำการประชาคม โดยมีการลงพื้นที่พบประชาชน ทั้งนี้ก็เพื่อได้ทราบถึงปัญหาและความต้องการของ ประชาชนที่แท้จริง

2) การบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จะใช้หลักการบริหารจัดการ ขึ้นพื้นฐานทั่วไปที่ทุกองค์กรต้องปฏิบัติ คือ การวางแผน การจัดองค์การ การนำ การควบคุม โดยยึดหลักธรรมาภิบาลด้วย โดยองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่สามารถสร้างองค์กรของตนเองให้เป็นองค์กรธรรมาภิบาลได้นั้น ย่อมเป็นที่ยอมรับของประชาชนและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ส่งผลให้การบริหารงานในท้องถิ่นเกิดความราบรื่น ไม่มีปัญหาหรืออุปสรรคในการดำเนินงาน

3) ในการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ควรมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ นวัตกรรมใหม่ ๆ อยู่เสมอ เช่น คิดโครงการใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์ ทันสมัย และถูกใจ ทั้งยังเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยสร้างความแตกต่างและความเหนือกว่าองค์กรอื่น ๆ ในยุคของการแข่งขันในปัจจุบันอีกด้วย

4) การบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ต้องคำนึงถึงต้นทุนเป็นสิ่งที่สำคัญ โดยพิจารณาจากต้นทุน 4 ด้าน ได้แก่ บุคลากรที่ความรู้ความสามารถ วัสดุ อุปกรณ์ในการทำงานต้องมีความทันสมัย ครบถ้วน มีงบประมาณที่เพียงพอ และต้องมีผู้นำที่มีภาวะผู้นำสูง ทำให้การบริหารงานย่อมเป็นไปด้วยความราบรื่น

5) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่น ๆ สามารถนำแนวทางการดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เป็นกรณีศึกษา และต้นแบบการบริหารจัดการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทั้ง 8 ประการ ที่ได้จากการวิจัยในนี้ ไปใช้ในการบริหารงาน เพื่อเพิ่มศักยภาพในการบริหารจัดการได้ ให้เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีการบริหารจัดการที่ดี เป็นที่ยอมรับของสังคม ซึ่งแต่ละพื้นที่อาจมีปัจจัย เพิ่มเติมที่มีความแตกต่างจาก 8 ประการนี้ เนื่องมาจากความแตกต่างของลักษณะภูมิ ประเทศ สภาพสังคม เศรษฐกิจ ฯลฯ

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรทำการศึกษาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภูมิภาคอื่น ๆ หรือศึกษาให้ครบทุกภูมิภาค คือทั้ง ภาคกลาง ภาคเหนือ ภาคใต้ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ภาคตะวันออก และภาคตะวันตก ว่าผลที่ได้มีความแตกต่างจากการศึกษาในครั้งนี้หรือไม่

2. ควรศึกษาการบริหารจัดการที่ดีขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในประเทศไทยที่เป็นต้นแบบ จากในกรณีศึกษาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รับรางวัลอื่น ๆ เพื่อที่จะนำมาเปรียบเทียบกับตัว



หลักการบริหารจัดการว่ามีความแตกต่างกันหรือไม่

บรรณานุกรม

- กตัญญู แก้วหานาม. (2554). ศึกษาการมีส่วนร่วมของประชาชนในการจัดทำแผนพัฒนาเทศบาล: ศึกษาเปรียบเทียบเทศบาลนครขอนแก่นกับเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์. คุุณิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, คณะรัฐศาสตร์, มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี.
- กุลวัชร หงษ์คุ. (2553). ธรรมเนียมกับการบริหารจัดการองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น กรณีศึกษาเทศบาลนครสมุทรสาคร. กรุงเทพฯ: สถาบันพัฒนาการเมืองและการเลือกตั้ง.
- กรรณิการ์ สิทธิชัย และคณะ. (2561). บทความวิชาการเรื่อง การจัดการองค์การตามแนวคิด 7s ของ McKinsey ที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรนวัตกรรม กรณีศึกษาองค์กรที่ได้รางวัลองค์กรนวัตกรรมยอดเยี่ยม. ฉบับภาษาไทย สาขามนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะปีที่ 11 ฉบับที่ 3 เดือน กันยายน – ธันวาคม 2561
- ตรงกมล สนามเขตและคณะ. (2565). แนวทางการเสริมสร้างทุนชุมชนให้เข้มแข็งสู่การกำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จ จังหวัดอุดรดิตถ์. วารสารวิจัยวิชาการ ปีที่ 5ฉบับที่ 1 (มกราคม-กุมภาพันธ์2565).
- ประชา ตันเสนีย์. (2550). รูปแบบของปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในอาชีพของผู้บริหารระดับสูงของบริษัท (มหาชน) ในกลุ่มอุตสาหกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. ปรึญญาดุษฎีบัณฑิต. มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- พัชรพร ทองจันทนาม. (2563). รูปแบบการบริหารจัดการพัฒนาคุณภาพชีวิตขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อำเภอไทยเจริญ จังหวัดยโสธร. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์. มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- ไพบุลย์ โพธิ์สุวรรณ. (2550). ยุทธศาสตร์การพัฒนาท้องถิ่นสู่ผลสัมฤทธิ์: กรณีศึกษา องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในประเทศไทย. ปรึญยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- รุ่งนภา ตาอินทร์. (2551). ปัจจัยที่เอื้อต่อความสำเร็จในการบริหารขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รับรางวัลบริหารจัดการที่ดี: กรณีศึกษาองค์การบริหารส่วนตำบลดอนแก้ว อำเภอแมริม จังหวัดเชียงใหม่. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- สถาบันพัฒนานโยบายและการจัดการ. (2546). การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ แผนกกลยุทธ์. สถาบันพัฒนานโยบายและการจัดการ กรุงเทพมหานคร คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุปัญญา สุนทรนนธ์. (2565). ปัจจัยความสำเร็จขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รางวัลการบริหาร



จัดการที่ดี : กรณีศึกษาเทศบาลตำบลโพสะ จังหวัดอ่างทอง. **วารสารมหาจุฬานาครธรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.**

เสาวนารถ เล็กเลอสินธุ์. (2562). การบริหารจัดการองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดภาคกลาง บทควมวารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยธนบุรี ปีที่ 13 ฉบับที่ 3, (ก.ย.-ธ.ค.2562), หน้า 41-51 มหาวิทยาลัยธนบุรี.

อนุจิตร ชินสาร. (2557). “นวัตกรรมการบริหารขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในภาค ตะวันออกเฉียงเหนือ” ปรัชญาดุษฎีนิพนธ์ สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา มิถุนายน 2557.

อนุจิตร ชินสาร. (2563). การบริหารงานขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่นที่เป็นเลิศด้านความโปร่งใสและ ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน กรณีศึกษา องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัด นครราชสีมา. มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา. จังหวัดนครราชสีมา. ธันวาคม 2563.

อารี หนูชูสุขและคณะ. (2560). บทความทางวิชาการ เรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาท้องถิ่นสู่ผลสัมฤทธิ์ กรณีเทศบาลนครยะลา จังหวัดยะลา. ปีที่ 6 ฉบับที่ 2 (ฉบับพิเศษ) เมษายน-มิถุนายน 2560.

Aillin, M., & Lindgren, P. (2008). Conceptualizing strategic innovation leadership for competitive survival and excellence. *Journal of Knowledge Globalization*, 1(2), 87-108.