



นโยบายและกลไกการขับเคลื่อนการจัดการตนเองขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในจังหวัดพิจิตร*

POLICIES AND MECHANISMS FOR DRIVING SELF-MANAGEMENT OF LOCAL ADMINISTRATIVE ORGANIZATIONS IN PHICHIT PROVINCE

¹จันทนา กองกันภัย, ²สุเกษม ขุนทอง

¹Juntana Kongkanphai, ²Sukkasem Koonthong

¹ที่ทำการปกครองอำเภอบางมูลนาก จังหวัดพิจิตร กรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย

²มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

¹Bang Mun Nak District Office, Phichit Province, Department of Provincial Administration,
Ministry of Interior, Thailand

²Mahachulalongkornrajavidyalaya University

¹E-mail: junnajuntana@gmail.com

บทคัดย่อ

บทความวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาศักยภาพการจัดการตนเองขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้นแบบสู่การจัดการตนเอง 2) เพื่อศึกษากระบวนการจัดการตนเองขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้นแบบสู่การจัดการตนเอง 3) เพื่อพัฒนานโยบายและกลไกการขับเคลื่อนขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพิจิตรกับการพัฒนาสู่การจัดการตนเอง โดยใช้ระเบียบวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 18 คน และการสนทนากลุ่มเฉพาะกับผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 25 คน

ผลการวิจัย พบว่า 1) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้นแบบมีศักยภาพในการจัดการตนเองผ่านนโยบายที่เน้นคุณภาพชีวิต การมีส่วนร่วม และธรรมาภิบาล ใช้ทุนทางปัญญา สังคม เศรษฐกิจ ทรัพยากรธรรมชาติ วัฒนธรรม และการเมืองเป็นฐานการพัฒนาอย่างยั่งยืน ส่งเสริมการเรียนรู้และนวัตกรรมภายในองค์กร พร้อมปรับตัวด้วยเทคโนโลยีและระบบประเมินผลอย่างต่อเนื่อง 2) กระบวนการจัดการตนเองขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้นแบบ เน้นการกำหนด นโยบายและบริหารจัดการตามบริบทพื้นที่อย่างอิสระ โปร่งใส และมีส่วนร่วมจากประชาชน ใช้เทคโนโลยีและข้อมูลในการพัฒนางานอย่างมีประสิทธิภาพ มีความอิสระทางการคลังและบริหาร บุคลากร พร้อมระบบติดตามประเมินผลที่โปร่งใสและนำไปสู่การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้เกิดการบริหารที่ยั่งยืนและตอบสนองความต้องการของชุมชนได้จริง 3) การพัฒนานโยบายและกลไกขับเคลื่อนการจัดการตนเองขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพิจิตร มุ่งเน้นความยั่งยืน โปร่งใส และตอบสนองความต้องการประชาชนอย่างแท้จริง โดยใช้กลไกการมีส่วนร่วม การกระจายอำนาจ และการพัฒนาศักยภาพบุคลากรควบคู่กัน การสร้างเครือข่ายกับภาคประชาชนและการนำเทคโนโลยีมาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการบริหาร ทั้งนี้ การจัดการตนเองต้องอาศัยทุนด้านต่าง ๆ และการบริหารอย่างสมดุลเพื่อสร้างชุมชนเข้มแข็งและพึ่งพาตนเองได้

คำสำคัญ: กลไกการขับเคลื่อน; การจัดการตนเอง; องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้นแบบ; ศักยภาพการจัดการตนเอง

ABSTRACT

The objectives of this research were to: 1) study the self-management potential of model local administrative organizations towards self-management; 2) study the self-management processes of model local administrative organizations towards self-management; and 3) develop policies and driving mechanisms of local administrative organizations in Phichit Province towards self-management. A qualitative research methodology was employed, utilizing in-depth interviews with 18 key informants and focus group discussions with 25 experts.

The research findings were as follows: 1) Model local administrative organizations have the potential for self-management through policies that emphasize quality of life, participation, and good governance. They use intellectual, social, economic, natural, cultural, and political capital as a foundation for sustainable development, promote learning and innovation within the organization, and adapt with technology and continuous evaluation systems. 2) The self-management processes of model local administrative organizations focus on policy formulation and management according to local contexts with autonomy, transparency, and public participation. They apply technology and data to develop work effectively, have fiscal and personnel administration independence, and implement transparent monitoring and evaluation systems that lead to continuous improvement, resulting in sustainable administration that truly responds to community needs. 3) The development of policies and driving mechanisms of local administrative organizations in Phichit Province towards self-management focuses on sustainability, transparency, and genuine responsiveness to the people. This involves participatory mechanisms, decentralization, and personnel capacity development together with building networks with the people and applying technology to enhance administrative efficiency. Self-management requires multiple forms of capital and balanced administration to build strong and self-reliant communities.

Keywords: Driving mechanisms; Self-management; Model local administrative organizations; Self-management potential

บทนำ

ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 - 2580), 2561) ได้กำหนด วิสัยทัศน์ ประเทศไทย ว่า “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง”หรือเป็นคตินิยมประจำชาติว่า “มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน” โดยยึดถือและปฏิบัติตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเพื่อการพัฒนาอย่างสมดุล มีเสถียรภาพและยั่งยืน สอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่สิบสาม พ.ศ.2566-2570, 2565) กำหนดรูปแบบการจัดทำแผนเพื่อวางกรอบทิศทางการพัฒนาประเทศ ได้กำหนดให้ รัฐพึงจัดให้มียุทธศาสตร์ชาติเป็นเป้าหมายการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนตามหลักธรรมาภิบาลเพื่อใช้เป็นกรอบในการ



จัดทำแผนต่าง ๆ และกรอบงบประมาณรายจ่ายประจำปีให้สอดคล้องและบูรณาการกัน เพื่อให้เกิดเป็นพลังผลักดันร่วมกัน ไปสู่เป้าหมายการพัฒนาประเทศที่กำหนดไว้ในยุทธศาสตร์ชาติ

การปกครองรูปแบบจังหวัดจัดการตนเองในต่างประเทศ ที่มีการปกครองแบบประเทศไทย พบว่า ในทวีปเอเชีย และมีรูปแบบเป็นรัฐเดี่ยว ปกครองด้วยระบอบประชาธิปไตยในระบอบรัฐสภามีองค์พระจักรพรรดิหรือกษัตริย์ทรงเป็นประมุข โดยมีนายกรัฐมนตรีเป็นผู้นำในการบริหารประเทศ เช่น ประเทศญี่ปุ่นจัดระดับชั้นการปกครองท้องถิ่นของญี่ปุ่นออกเป็น 2 ชั้น (Two-Tier System) คือ ระดับบน (Upper Tier) ได้แก่ จังหวัด (Prefecture) และระดับล่าง (Lower Tier) ได้แก่ เทศบาล (Municipal) ทำให้จังหวัดมีพื้นที่ในการดำเนินงานครอบคลุมองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ระดับเทศบาล นอกจากนี้ประเทศเยอรมัน มีการปกครองโดยระบอบสหพันธรัฐ เริ่มตั้งแต่ พ.ศ. 2312 โดยให้ความสำคัญกับการปกครองท้องถิ่นในระดับจังหวัด ซึ่งมีทั้งหมด 31 จังหวัด มีฝ่ายนิติบัญญัติและบริหารที่ได้รับเลือกตั้งโดยตรงมาจากประชาชน (โกวิท พวงงาม, 2555) ตามบทความที่เขียนโดย ธเนศวร์ เจริญเมือง เรื่อง 190 ปีของการปฏิรูปการปกครองท้องถิ่น : บทเรียนเยอรมนี ในหนังสือพิมพ์มติชนสุดสัปดาห์ (2542) ได้พูดถึงการปกครองท้องถิ่นของเยอรมันได้พัฒนามาจากเมืองไปสู่ท้องถิ่น (ธเนศวร์ เจริญเมือง, 2542) ส่งผลให้เกิดการพัฒนาใน 5 ประการ ได้แก่ ประการแรก การปกครองตนเองในระดับท้องถิ่น ทำให้แต่ละท้องถิ่นสามารถรักษาและสืบทอดประเพณีและวัฒนธรรมท้องถิ่นได้อย่างเหนียวแน่น ประการที่สอง การให้คนมีอำนาจและความรับผิดชอบคือการพัฒนาคนที่ดีที่สุด การกระจายอำนาจ คือเครื่องมือที่สำคัญที่สุดในการพัฒนาคน ประการที่สาม สนับสนุนความเจริญก้าวหน้าของเมืองต่าง ๆ ให้อยู่ในระดับใกล้เคียงกัน โดยการให้อิสระกับท้องถิ่นได้จัดการตนเอง ประการที่สี่ หลักการส่งเสริมบทบาทของท้องถิ่น แบ่งออกเป็น 2 ด้าน ด้านหนึ่งชุมชนท้องถิ่นมีสิทธิที่จะบริหารท้องถิ่นของเขาในส่วนของท้องถิ่นนั้นสามารถทำได้ดีที่สุด และอีกด้านหนึ่ง ยิงท้องถิ่นมีขนาดเล็กลงเท่าใดและสามารถดูแลกิจการของตนได้ดีขึ้นเท่าใด ก็ยังเป็นความจำเป็นที่จะต้องให้ท้องถิ่นนั้นได้เป็นผู้ลงมือทำเองและรับผิดชอบเอง และประการสุดท้าย เยอรมันใช้ระบบการเลือกตั้งหัวหน้าฝ่ายบริหารท้องถิ่นโดยตรงเช่นเดียวกับสหรัฐอเมริกาและญี่ปุ่น เพราะเชื่อว่าการเลือกตั้งโดยตรงจะทำให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพมากกว่า ในขณะที่ระบบการปกครองท้องถิ่นของประเทศไทย มีการจัดระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน ออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่ ระเบียบบริหารราชการบริหารส่วนกลาง ระเบียบบริหารราชการบริหารส่วนภูมิภาค และระเบียบบริหารราชการบริหารส่วนท้องถิ่น (พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534 แก้ไขเพิ่มเติม ถึงปัจจุบัน (ฉบับที่ 8) พ.ศ. 2553) และ โกวิท พวงงาม กล่าวว่า โครงสร้างหน้าที่รับผิดชอบ จังหวัดท้องถิ่น โดยมีหน้าที่บริหารงานดังต่อไปนี้ 1) เทศบัญญัติทั่วไปของท้องถิ่น 2) ด้านงบประมาณ 3) การวางแผนการใช้ประโยชน์จากที่ดิน และ 4) ภาษีและการกำหนดอัตราภาษี และงานด้านต่าง ๆ ที่ได้รับมอบหมายจากทางสหพันธรัฐ (โกวิท พวงงาม, 2555) ซึ่งมีความสอดคล้องกับตราพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534 สำหรับระบบการเลือกตั้งหัวหน้าฝ่ายบริหารท้องถิ่นประเทศไทยใช้การเลือกตั้งโดยตรงเช่นเดียวกับเยอรมัน สหรัฐอเมริกาและญี่ปุ่น และใช้หลักการพัฒนาจากเมืองไปสู่ท้องถิ่น เช่นเดียวกับเยอรมัน ในการกระจายอำนาจการปกครองสู่ท้องถิ่น โดยจากการศึกษา การจัดการตนเองขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในประเทศไทย พบว่า เทศบาลเมืองเขาสามยอก จังหวัดลพบุรี และเทศบาลตำบลบ้านคลอง จังหวัดพิษณุโลก มีการขับเคลื่อนการจัดการตนเองในมิติต่างๆ เช่น ด้านการป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย ด้านธรรมาภิบาล ด้านการจัดกรขยะ เป็นต้น และได้รับรางวัลรับรองจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อเตรียมความพร้อมในการพัฒนาสู่การจัดการตนเองขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งจังหวัดพิษณุโลกปัจจุบันแบ่งเขตการปกครองออกเป็น 12 อำเภอ ประกอบด้วย 89 ตำบล และ 889 หมู่บ้าน มีหน่วยการปกครองท้องถิ่น :



อบจ. 1 แห่ง, เทศบาลเมือง 3 แห่ง, เทศบาลตำบล 25 แห่ง, อบต. 73 แห่ง (กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น, 2566) แม้ว่าจะเป็นจังหวัดที่มีขนาดเล็กแต่เป็นโอกาสที่ดี ในการขับเคลื่อนเพื่อการพัฒนาสู่การจัดการตนเองเนื่องจากมีความพร้อมทั้งด้านทรัพยากร ด้านบุคลากร ด้านงบประมาณ และบริบทของพื้นที่ใกล้เคียงกัน

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาศักยภาพและกระบวนการจัดการตนเองขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้นแบบในประเทศไทย โดยเลือกศึกษาเทศบาลเมืองเขาสامยอด จังหวัดลพบุรี และเทศบาลตำบลบ้านคลอง จังหวัดพิษณุโลก ซึ่งเป็นพื้นที่ที่มีการขับเคลื่อนการจัดการตนเองอย่างโดดเด่น เพื่อนำผลการศึกษาไปวิเคราะห์และพัฒนาแนวทางเชิงนโยบายสำหรับการขับเคลื่อนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพิจิตรสู่การจัดการตนเอง อันจะช่วยเสริมสร้างการกระจายอำนาจและเพิ่มศักยภาพการพัฒนาท้องถิ่นอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาศักยภาพการจัดการตนเองขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้นแบบสู่การเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดการตนเอง
2. เพื่อศึกษากระบวนการจัดการตนเองขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้นแบบสู่การเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดการตนเอง
3. เพื่อพัฒนานโยบายและกลไกการขับเคลื่อนขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพิจิตรกับการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดการตนเอง

วิธีการดำเนินการวิจัย

1. รูปแบบการวิจัย การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ผสมผสานกับการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research) โดยมีขั้นตอนการดำเนินการที่มุ่งเน้นการศึกษาทั้งจากเอกสารและการปฏิบัติจริง ประกอบด้วย 1) การศึกษาวิจัยเชิงเอกสาร (Documentary Research) เพื่อทบทวนแนวคิด ทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาวิเคราะห์และสังเคราะห์เป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาศักยภาพและกระบวนการจัดการตนเองขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 2) การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกครอบคลุมสาระสำคัญตามวัตถุประสงค์ที่ 1 และ 2 3) การวิเคราะห์ SWOT Analysis เพื่อนำข้อมูลจากพื้นที่ต้นแบบมาประยุกต์สู่บริบทของจังหวัดพิจิตร, และ 3) การสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) กับผู้เชี่ยวชาญและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อประเมินความเหมาะสมและยืนยันแนวทางเชิงนโยบายและกลไกขับเคลื่อนตามวัตถุประสงค์ที่ 3 ให้สมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

ทั้งนี้ การเลือกใช้ Action Research มีเหตุผลว่า การพัฒนากรอบการจัดการตนเองขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องอาศัยการมีส่วนร่วมของหลายภาคส่วนและการทดลองแนวทางเชิงปฏิบัติจริง จึงต้องอาศัยวงจรการวิจัยเชิงปฏิบัติการ ได้แก่ การวางแผน (Planning) การปฏิบัติ (Acting) การสังเกต (Observing) และการสะท้อนผล (Reflecting) เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

2. ผู้วิจัยกำหนดจังหวัดพิจิตรเป็นพื้นที่เป้าหมาย แต่เนื่องจากยังไม่มียุทธศาสตร์องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รับการยอมรับในฐานะ “ต้นแบบการจัดการตนเอง” จึงเลือกพื้นที่ต้นแบบจากจังหวัดอื่นที่มีความโดดเด่น ได้แก่ เทศบาลเมืองเขาสามยอด จังหวัดลพบุรี และเทศบาลตำบลบ้านคลอง จังหวัดพิษณุโลก ซึ่งเป็นองค์กรที่มีผลงานการจัดการตนเองได้รับรางวัลและการยอมรับในระดับประเทศ เพื่อใช้เป็นกรณีศึกษาและนำบทเรียนมาประยุกต์กับการพัฒนานโยบายและกลไกในจังหวัดพิจิตร

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) คัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จากพื้นที่ต้นแบบ 2 แห่ง รวม 18 คน แบ่งเป็น 4 กลุ่ม ได้แก่ 1) ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 4 คน 2) ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 7 คน 3) สมาชิกสภาท้องถิ่น 3 คน 4) ประชาชนในพื้นที่ 4 คน

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลจากการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) เพื่อสะท้อนและยืนยันผลการศึกษาในบริบทของจังหวัดพิจิตร จำนวน 25 คน แบ่งเป็น 4 กลุ่ม ได้แก่ 1) ผู้บริหารหน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้อง 4 คน 2) ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลจี่วราย จังหวัดพิจิตร 3 คน 3) สมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบลจี่วราย 6 คน 4) ผู้แทนภาคประชาชนตำบลจี่วราย 12 คน

เหตุผลที่เลือกองค์การบริหารส่วนตำบลจี่วราย จังหวัดพิจิตร เป็นกลุ่มเป้าหมายสนทนากลุ่ม เนื่องจากเป็น อบต. ในจังหวัดพิจิตรที่มีศักยภาพและมีบทบาทสำคัญในด้านการมีส่วนร่วมของประชาชนและการขับเคลื่อนการพัฒนาท้องถิ่น จึงสามารถสะท้อนความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อการออกแบบนโยบายและกลไกการจัดการตนเองในจังหวัดพิจิตร แม้ว่าต้นแบบที่ใช้ศึกษาเชิงลึกจะเป็นเทศบาล แต่การเชื่อมโยงข้อมูลจาก อบต. ในจังหวัดพิจิตรช่วยให้ผลการวิจัยมีความครอบคลุมและสอดคล้องกับบริบทท้องถิ่นจริง

3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย แบบสัมภาษณ์ (Interviews Form) ได้แก่ แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง ร่วมกับการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม ซึ่งผ่านการตรวจสอบเครื่องมือโดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คนเพื่อพิจารณาทั้งในด้านเนื้อหาสาระ และโครงสร้างของคำถาม รูปแบบของแบบสัมภาษณ์ตลอดจนภาษาที่ใช้ พบว่า มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

4. การวิเคราะห์ข้อมูลด้านเนื้อหา (Content analysis) ตามลักษณะของข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยอาศัยการตรวจสอบสามเส้า (Investigator triangulation) เป็นการตรวจสอบข้อมูลจากการเก็บข้อมูลภาคสนาม ที่ผู้วิจัยจัดประเด็นการสัมภาษณ์ หลังจากการเก็บข้อมูลแล้ว เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้องมากที่สุด ในการนำมาประกอบการวิเคราะห์ และสังเคราะห์ตามลำดับ และนำเสนอข้อมูลแบบบรรยายและพรรณนาความ วิเคราะห์ลักษณะปัญหาจากเอกสาร จากการสัมภาษณ์ และจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สรุปผลการวิจัย

1. สรุปผลการวิเคราะห์ศักยภาพการจัดการตนเองขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้นแบบสู่การเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดการตนเอง พบว่า

1.1 ด้านนโยบาย พบว่า เทศบาลตำบลบ้านคลอง อำเภอมะนัง จังหวัดพิจิตรมีการจัดการตนเองที่มุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนผ่าน 5 ยุทธศาสตร์หลัก ได้แก่ 1) การยกระดับบริการพื้นฐาน 2) เศรษฐกิจพอเพียง 3) สุขภาพที่ดี 4) การศึกษามีคุณภาพ และ 5) การบริหารจัดการที่ทันสมัย โดยเน้นความโปร่งใสและการมีส่วนร่วมของประชาชน พร้อมกันนี้ ศักยภาพเชิงนโยบายยังแสดงออกผ่านความสามารถในการขับเคลื่อนด้านเศรษฐกิจ สังคม การศึกษา สิ่งแวดล้อม และโครงสร้างพื้นฐานอย่างยั่งยืน ผ่านความร่วมมือของทุกภาคส่วน องค์กรต้องรู้เท่าทันบริบทพื้นที่ ใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า และปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี สร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชนในทุกมิติ ทั้งนี้ การบริหารที่ยึดหลักธรรมาภิบาลจะช่วยเสริมพลังให้นโยบายท้องถิ่นมีประสิทธิภาพ ตอบสนองความต้องการของประชาชนอย่างแท้จริง ในขณะที่เดียวกันเทศบาลเมืองเขาส่งมณี อำเภอมะนัง จังหวัดพิจิตร มีการจัดการตนเองที่มุ่งเน้นพื้นฐาน 4 ด้าน ได้แก่ 1) การส่งเสริม 2) สืบสาน 3) สร้างสรรค์ และ 4) สนองความต้องการ สมรรถภาพ และความสมเหตุสมผล ด้านแรกเน้นการบริหารความเสี่ยงและวัฒนธรรมท้องถิ่น เช่น การฟื้นฟูภูมิปัญญาท้องถิ่นสู่ผลิตภัณฑ์สร้างสรรค์ ด้านที่สองเน้นการตอบสนองความต้องการทางสังคมและการเมือง เช่น การส่งเสริมประชาธิปไตยระดับชุมชน การมีส่วนร่วม และโครงการชุมชนไร้ถัง ด้านที่สามคือสมรรถภาพที่ส่งเสริม



การเรียนรู้ตามช่วงวัย การพัฒนาเศรษฐกิจชุมชน และการใช้เทคโนโลยีเพื่อการบริการที่มีประสิทธิภาพ ด้านสุดท้ายคือความสมดุล โดยเน้นการจัดการทรัพยากรธรรมชาติอย่างยั่งยืน เช่น การคัดแยกขยะ การป้องกัน PM 2.5 และการใช้พลังงานสะอาด ทั้งหมดนี้เป็นรากฐานสำคัญที่ผลักดันให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นก้าวสู่การจัดการตนเองเชิงนโยบายอย่างแท้จริง

1.2 ด้านการบริหารจัดการ พบว่า เทศบาลเมืองเขาสามยอต และเทศบาลตำบลบ้านคลองอาศัยทุนหลากหลายเป็นรากฐานสำคัญการบริหารจัดการ โดยแบ่งออกเป็น 6 ประเภท ได้แก่ 1) ทุนทางปัญญา ที่ประกอบด้วยความรู้ ภูมิปัญญา และเครือข่ายการเรียนรู้ในชุมชน 2) ทุนทางสังคม ซึ่งเน้นความร่วมมือและความไว้วางใจระหว่างสมาชิกในพื้นที่ 3) ทุนทางเศรษฐกิจ ได้แก่ แหล่งรายได้และกิจกรรมทางเศรษฐกิจพื้นฐานที่ขับเคลื่อนความมั่นคงทางการเงิน 4) ทุนทางทรัพยากรธรรมชาติ ที่เป็นฐานการดำรงชีพและใช้ประโยชน์เชิงอนุรักษ์ 5) ทุนทางวัฒนธรรมและจิตวิญญาณ ซึ่งหล่อหลอมอัตลักษณ์และความภาคภูมิใจในท้องถิ่น และ 6) ทุนทางการเมืองและการปกครอง ที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วม โปร่งใส และประชาธิปไตยในระดับพื้นที่ ทั้งหมดนี้คือหัวใจของการพึ่งพาตนเองอย่างยั่งยืนและมีส่วนร่วมจากประชาชนทุกภาคส่วน

1.3 ด้านการพัฒนาตนเอง พบว่า เทศบาลเมืองเขาสามยอต และเทศบาลตำบลบ้านคลองมีศักยภาพในการปรับปรุงเพื่อยกระดับการพัฒนาภายในการจัดการตนเองอย่างต่อเนื่อง ทั้งในด้านบุคลากร โครงสร้าง กระบวนการ เทคโนโลยี และวัฒนธรรมองค์กร องค์กรที่มีศักยภาพสูงจะสามารถเรียนรู้จากประสบการณ์ มีการพัฒนาเชิงกลยุทธ์ ปรับตัวทันต่อการเปลี่ยนแปลง และสร้างนวัตกรรมเพื่อให้บริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ การส่งเสริมการเรียนรู้ภายใน พัฒนาทักษะบุคลากร และเปิดพื้นที่ให้ร่วมเสนอความคิดเห็นจะช่วยขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน เทคโนโลยีสารสนเทศและการจัดการความรู้เป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยยกระดับการบริหาร การมีระบบประเมินผลอย่างต่อเนื่องและวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้างจะช่วยให้เกิดการพัฒนาอย่างแท้จริง ทำให้องค์กรสามารถตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนได้อย่างยืดหยุ่น มีประสิทธิภาพ และยั่งยืนในระยะยาว

2. สรุปผลการศึกษากระบวนการจัดการตนเองขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้นแบบสู่การเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดการตนเอง พบว่า

2.1 ด้านนโยบาย พบว่า เทศบาลทั้งสองแห่งมีนโยบายกระบวนการจัดการตนเองเชิงรุก (Offensive) รับ (Defensive) ปรับ (Adapt) แก้ (Solve) โดยมีความโดดเด่นดังนี้ 1) เทศบาลตำบลบ้านคลองมีนโยบายเชิงรุก (Offensive) คือ นโยบายด้านการบริหารจัดการภายในองค์กรโดยมุ่งเน้นในทุกกระบวนการต้องยึดหลักธรรมาภิบาล มีโปร่งใส ในขณะที่การบริหารจัดการภายนอกมุ่งเน้นกระบวนการที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารโดยชุมชนเอง มีการนำเทคโนโลยีมาเพื่อส่งเสริมการมีส่วนร่วม เช่น การวางแผน การประชาสัมพันธ์ และติดตามโครงการ และนโยบายเชิงปรับ (Adapt) คือ นโยบายปรับเปลี่ยนขยะให้กินได้ โดยมีการบริหารจัดการขยะอย่างครบวงจร ทั้งคัดแยก รีไซเคิล และสร้างความร่วมมือชุมชน สร้างเศรษฐกิจชุมชนสะท้อนการพัฒนาการบริหารที่มีประสิทธิภาพและตอบสนองความต้องการประชาชนอย่างแท้จริง มีความยั่งยืน และได้รับความเชื่อมั่นจากประชาชน สร้างชุมชนเข้มแข็งและพึ่งพาตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในขณะที่ เทศบาลเมืองเขาสามยอต มีนโยบายเชิงรับ (Defensive) ที่โดดเด่นด้านการป้องกันสาธารณภัย โดยมีการสร้างเครือข่ายอาสาสมัครอย่างเข้มแข็ง ส่วนนโยบายเชิงแก้ (Solve) คือ ในการพัฒนาชุมชนมีกระบวนการส่งเสริมการมีส่วนร่วมกับประชาชนที่โดดเด่น คือ โครงการ “ชุมชนไร้ถัง” ส่งเสริมการคัดแยกขยะและรักษาสีสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน นอกจากนี้ในมิติของนโยบายเชิงรุก (Offensive) คือ ยังเน้นความโปร่งใสผ่านเวทีประชาคมและการใช้เทคโนโลยีสื่อสารข้อมูล รวมทั้งส่งเสริม



การมีส่วนร่วมของประชาชนในการตัดสินใจ สะท้อนการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและตอบสนองชุมชนอย่างแท้จริง

2.2 ด้านการจัดการตนเอง (Self-Governance/Local Managment) พบว่า เทศบาลทั้งสองแห่งมีกระบวนการจัดการตนเอง คือ 1) มีเวทีประชาคมเพื่อฟังความคิดเห็นประชาชน 2) มีการวางแผนพัฒนาท้องถิ่นโดยสะท้อนปัญหาที่เกิดขึ้นจริงของชุมชน 3) มีแผนที่มีความเชื่อมโยงแผนระหว่างท้องถิ่นจนเป็นแผนระดับจังหวัด 4) มีการส่งเสริมการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ทันสมัย ใช้ระบบ e-Local และ Big Data สารสนเทศในการบริหาร 5) มีการพัฒนาศักยภาพบุคลากร เช่น การสนับสนุนในการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อนำองค์ความรู้ที่ได้รับมาสู่การปฏิบัติได้จริง 6) มีกลไกมีส่วนร่วม เช่น สภาชุมชนหรือคณะกรรมการประชาชนแผนงบประมาณและการแบ่งหน้าที่ 7) มีระบบควบคุมภายในที่เข้มแข็ง มีการประเมินและปรับปรุงต่อเนื่อง 8) มีความโปร่งใส เทศบาลมีโครงสร้างทางการบริหารที่ชัดเจน เปิดเผย สามารถซักถามข้อสงสัย และสามารถตรวจสอบได้

2.3 ด้านการเงินและการคลัง (Financial Autonomy) พบว่า เทศบาลทั้งสองแห่งสำหรับเรื่องการเงินเป็นหัวใจของการจัดการตนเอง หากขาดงบประมาณหรืออำนาจทางการคลัง การดำเนินงานจะไม่สัมฤทธิ์ผล องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นต้องมีอำนาจในการจัดเก็บรายได้เอง เช่น ภาษีท้องถิ่นและค่าธรรมเนียม พร้อมระบบงบประมาณที่โปร่งใสและตรวจสอบได้ งบจากส่วนกลางควรมีความยืดหยุ่นเพื่อใช้จ่ายอย่างคล่องตัว ต้องส่งเสริมการสร้างรายได้ที่ยั่งยืน เช่น พัฒนาเศรษฐกิจ การท่องเที่ยว และการร่วมทุนกับเอกชน ควรเพิ่มสัดส่วนรายได้จากภาษีในพื้นที่ เช่น ภาษีที่ดินหรือภาษีป้าย สร้างโครงการหารายได้ใหม่ เช่น ธุรกิจชุมชนหรือสาธารณูปโภคเชิงพาณิชย์ ใช้งบประมาณแบบมีส่วนร่วม เพื่อให้ตรงกับความต้องการประชาชน และต้องมีระบบตรวจสอบการใช้จ่ายอย่างโปร่งใสและมีประสิทธิภาพ

2.4 ด้านความอิสระในการบริหาร (Autonomy) พบว่า เทศบาลทั้งสองแห่งมีความเป็นอิสระในการบริหารซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญของการจัดการตนเองขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่น สามารถคิดตัดสินใจ และดำเนินการเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับพื้นที่ได้เองอย่างอิสระ ไม่ต้องรอคำสั่งหรือการอนุมัติจากหน่วยงานส่วนกลาง ความอิสระนี้ต้องครอบคลุมทุกด้าน เช่น การกำหนดนโยบาย การบริหารจัดการภายใน การบริหารบุคลากร และการจัดการด้านการเงิน การกำหนดยุทธศาสตร์ของพื้นที่ และสามารถขับเคลื่อนแผนงานได้อย่างคล่องตัว แต่ถึงกระนั้นในความอิสระนั้นควบคู่กับความรับผิดชอบและกลไกการตรวจสอบ เพื่อสร้างการบริหารที่โปร่งใส มีประสิทธิภาพ และเชื่อถือได้จากประชาชน

2.5 ด้านการมีส่วนร่วม พบว่า ประชาชนที่อยู่อาศัยภายในเขตการให้บริการของเทศบาลเมืองเขาส่งขอม และเทศบาลตำบลบ้านคลอง ให้ความใส่ใจต่อการดำเนินการของเทศบาล เนื่องจากเทศบาลมีกระบวนการสื่อสารกับประชาชนผ่านการประชาสัมพันธ์ในรูปแบบต่าง ๆ ที่เข้าถึงประชาชนได้ง่าย และประชาชนก็สามารถเข้าถึงข้อมูลการดำเนินการของเทศบาลได้ง่ายเช่นกัน ซึ่งเป็นการสร้างความตระหนักและแรงจูงใจในความเป็นเจ้าของชุมชนของประชาชน โดยกระบวนการที่ส่งเสริมสนับสนุนให้ประชาชน ซึ่งเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยตรง เข้ามามีบทบาทตั้งแต่การร่วมเสนอแนะปัญหาอุปสรรค ร่วมคิด ร่วมวางแผนร่วมตัดสินใจทั้งทางตรงและทางอ้อม รวมถึงการติดตามและประเมินผลร่วมกับเทศบาล ส่งผลให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วม ซึ่งเป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญในการพัฒนาองค์กรและชุมชน การมีส่วนร่วมยังช่วยสร้างความเข้าใจร่วม ลดความขัดแย้ง เพิ่มความโปร่งใส และทำให้โครงการตอบสนองต่อความต้องการจริงของประชาชนได้ดีขึ้น รูปแบบของการมีส่วนร่วมครอบคลุมตั้งแต่การรับรู้ข้อมูล การให้ความคิดเห็น การร่วมตัดสินใจ การลงมือทำร่วมกัน และการตรวจสอบโดยประชาชน จุดเด่นของการจัดการตนเองของเทศบาลทั้งสองแห่งสอดคล้องกับแนวคิด “การบริหารร่วม” หรือ Co-Governance ทั้งภาครัฐและ



ภาคประชาชนรวมพลังกันขับเคลื่อนการพัฒนาชุมชนของตนเอง โดยส่วนราชการเป็นเพียงผู้สนับสนุน ไม่ใช่ผู้ควบคุม

2.6 ด้านการติดตามและประเมินผล (Monitoring and Evaluation) พบว่า เทศบาลทั้งสองแห่ง มีกระบวนการการติดตามและประเมินผลซึ่งเป็นกลไกสำคัญของการจัดการตนเองที่มีประสิทธิภาพต้องครอบคลุมทั้งนโยบาย การบริหาร การคลัง ความอิสระ การมีส่วนร่วม และระบบการติดตามที่เป็นระบบ โปร่งใส และใช้ผลประเมินอย่างแท้จริง คือ 1) มีเป้าหมายเพื่อตรวจสอบ คือ การตั้งเป้าหมายชัดเจนความคืบหน้าและประสิทธิภาพของโครงการ ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ 2) มีการเก็บข้อมูลจริง 3) มีการวิเคราะห์ผล 4) มีการรายงานต่อสาธารณะ ทั้งในรูปแบบเอกสาร เสียงตามสาย ออนไลน์ ผ่านหน้าเว็บไซต์ของเทศบาล 5) มีการประเมินหลากหลายทั้งจากภายในและภายนอก คือ เป็นการถ่วงดุลความถูกต้องในการประเมินหรือการมีอคติหรือความลำเอียงเข้าข้างกันเอง ทั้งในความลำเอียงจากความสนิทสนมกัน ลำเอียงจากความขัดแย้งกัน ลำเอียงเพราะกลัวการลงโทษ และลำเอียงจากความไม่รู้ในบางมิติ 6) มีเวทีสาธารณะ ทั้งในส่วนของการให้ประชาชนร่วมสะท้อนผลการดำเนินงาน เช่น เวทีสรุปบทเรียนหรือเวทีประเมินจากประชาชนที่มีการพบปะกันในสถานที่ใดที่หนึ่ง รวมถึงเวทีที่ไม่ต้องมาพบปะกัน คือ เปิดรับความคิดเห็นโดยใช้เทคโนโลยี แอปพลิเคชันต่าง ๆ เข้ามาประยุกต์ใช้ 7) มีการนำไปใช้ในการพัฒนาโครงการในรอบต่อไป ซึ่งกระบวนการนี้ช่วยให้เทศบาลสามารถปรับปรุงการดำเนินงานได้อย่างเหมาะสม ทันท่วงที สถานการณ์ และเกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ยังสามารถยกระดับผลสำเร็จของโครงการเป็นต้นแบบให้พื้นที่อื่น โดยการเรียนรู้แบบ Local to Local

3. สรุปผลเพื่อพัฒนานโยบายและกลไกการขับเคลื่อนขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพิจิตรกับการพัฒนาสู่การจัดการตนเอง พบว่า

3.1 การพัฒนาด้านนโยบายขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพิจิตร ต้องมีนโยบาย 4 ส. ดังนี้

1) นโยบายด้านการส่งเสริม (Promote) ประกอบด้วย 1.1) การยกระดับบริการขั้นพื้นฐาน 1.2) การศึกษามีคุณภาพ 1.3) การส่งเสริมเศรษฐกิจชุมชนและ OTOP: สนับสนุนการผลิตสินค้าท้องถิ่น จัดตลาดขายทั้งออนไลน์-ออฟไลน์ 1.4) การตั้งกองทุนพัฒนาท้องถิ่น: เช่น กองทุนตั้งตัวสำหรับผู้ประกอบการรุ่นใหม่ในพื้นที่ 1.5) การพัฒนาอาชีพใหม่และยกระดับแรงงาน: จัดฝึกอบรมวิชาชีพตามความต้องการตลาด เช่น อาชีพดิจิทัล เกษตรสมัยใหม่ 1.6) การส่งเสริมกิจกรรมเยาวชน: เช่น กีฬา ดนตรี สร้างพื้นที่สร้างสรรค์ให้เด็กและเยาวชน 1.7) ยึดหลักธรรมาภิบาล

2) นโยบายด้านการสืบสาน (Continue) ประกอบด้วย 2.1) ศิลปะ วัฒนธรรม ประเพณีท้องถิ่น อนุรักษ์ภูมิปัญญาท้องถิ่น: เช่น ครูช่างพื้นบ้าน, งานฝีมือ, ภาษา 2.2) การพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวชุมชน: ร่วมกับประชาชนพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม/เชิงนิเวศ

3) นโยบายด้านการสร้างสรรค์ (Create) ประกอบด้วย 3.1) การบริหารจัดการที่ทันสมัย 3.2) การมีห้องสมุดอัจฉริยะ 3.3) การเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นดิจิทัล (Smart Local Government): ใช้ระบบออนไลน์ในการให้บริการประชาชน

4) นโยบายด้านการสนองความต้องการ (Meet needs) ประกอบด้วย 4.1) การมีสุขภาพที่ดี 4.2) ดำรงไว้เศรษฐกิจพอเพียง 4.3) การพัฒนาสาธารณสุขท้องถิ่น: ยกระดับศูนย์อนามัย / อสม. ให้มีเครื่องมือและองค์ความรู้ทันสมัย 4.4) การมีระบบสวัสดิการท้องถิ่น: เช่น ดูแลผู้สูงอายุแบบองค์รวม 4.5) ชุมชนปลอดภัย: ติดกล้องวงจรปิดในพื้นที่เสี่ยง 4.6) การจัดการขยะครบวงจร: แยกขยะจากต้นทาง สร้างโรงงานคัดแยก/รีไซเคิลชุมชน



ทั้งนี้ โดยภาพรวมมุ่งมั่นพัฒนาก้าวสู่การเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดการตนเอง เพื่อประโยชน์สุขของชาวจังหวัดพิจิตร ซึ่งสอดคล้องกับ นโยบายในพื้นที่ เน้นส่งเสริมเศรษฐกิจชุมชน การท่องเที่ยว และเกษตรกรรมยั่งยืน ด้านสังคมให้ความสำคัญกับการศึกษา สวัสดิการ และการลดความเหลื่อมล้ำ ด้านสาธารณสุขตลอดรวมถึง ด้านสิ่งแวดล้อมเน้นจัดการขยะ อนุรักษ์ทรัพยากร และส่งเสริมพลังงานสะอาด ด้านโครงสร้างพื้นฐาน เน้นความโปร่งใส การมีส่วนร่วม และการพัฒนาบุคลากรในท้องถิ่น นโยบายทั้งหมดนี้มุ่งสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน และตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนอย่างแท้จริง

3.2 การพัฒนาด้านกลไกการขับเคลื่อนขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพิจิตร ต้องกลไก 6 ด้าน ดังนี้

กลไกที่ 1 การบริหารจัดการ ประกอบด้วย 1.1) ต้องจัดให้มีเวทีประชาคมเพื่อฟังความคิดเห็นประชาชน 1.2) มีอิสระในการบริหาร

กลไกที่ 2 การวางแผน ประกอบด้วย 2.1) มีการวางแผนพัฒนาท้องถิ่นโดยสะท้อนปัญหาที่เกิดขึ้นจริงของชุมชน 2.2) มีแผนที่มีความเชื่อมโยงแผนระหว่างท้องถิ่นจนเป็นแผนระดับจังหวัด

กลไกที่ 3 การบริหารงบประมาณ ประกอบด้วย 3.1) มีการส่งเสริมการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ทันสมัย ใช้ระบบ e-Local และ Big Data สารสนเทศในการบริหาร 3.2) ด้านการเงินและการคลัง (Financial Autonomy) มีความโปร่งใส เปิดเผยและสามารถตรวจสอบได้ เพื่อให้เป็นไปตามระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้อง 3.3) ต้องมีระบบควบคุมภายในที่เข้มแข็ง มีการประเมินและปรับปรุงต่อเนื่อง

กลไกที่ 4 การบริหารงานบุคคล ประกอบด้วย 4.1) มีการคัดเลือก สรรหาบุคคลที่มีคุณสมบัติตรงกับภาระงานของท้องถิ่น 4.2) มีการพัฒนาศักยภาพบุคลากรในการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อนำองค์ความรู้ที่ได้รับมาสู่การปฏิบัติได้จริง

กลไกที่ 5 การบูรณาการและการมีส่วนร่วม ประกอบด้วย 5.1) ต้องมีความโปร่งใส มีโครงสร้างทางการบริหารที่ชัดเจน เปิดเผย สามารถซักถามข้อสงสัย และสามารถตรวจสอบได้ 5.2) มีกลไกมีส่วนร่วม เช่น สภาชุมชนหรือคณะกรรมการประชาชนแผนงบประมาณและการแบ่งหน้าที่

กลไกที่ 6 การติดตามและประเมินผล ประกอบด้วย 6.1) มีการตั้งทีมงานในการติดตาม เพื่อติดตามประเมินผลงาน 6.2) มีระบบการติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง 6.3) มีการกำกับตัวชี้วัดในการประเมินทั้งในระดับบุคคล ระดับหน่วยงานให้มีความเชื่อมโยง และสอดคล้องกับเป้าหมายตัวชี้วัดตามแผนพัฒนาท้องถิ่น

ทั้งนี้ โดยภาพรวมเน้นการวางแผนที่สอดคล้องกับบริบทพื้นที่ และส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนและภาคีเครือข่ายอย่างเต็มที่ รวมถึงการกระจายอำนาจภายในองค์กร มีรูปแบบการปรับปรุงกฎหมายและระเบียบข้อบังคับเพื่อเสริมอำนาจและความชัดเจนในการบริหารจัดการ สนับสนุนกิจกรรมเยาวชนเพื่อพัฒนาชุมชนอย่างยั่งยืน ซึ่งสอดคล้องกับบริบทของพื้นที่อย่างแท้จริง พร้อมส่งเสริมความมั่นคงและวัฒนธรรม กระบวนการจัดการตนเองเน้นการค้นหาและพัฒนาศักยภาพ ต่อยอดเครือข่ายสังคม และระบบขับเคลื่อนด้วยนโยบายและกลไกภายในพื้นที่ รวมถึงการบูรณาการทรัพยากรและความรู้ เพื่อความเข้มแข็ง ผลลัพธ์ คือชุมชนมีระบบบริหารจัดการที่เข้มแข็ง คุณภาพชีวิตดีขึ้น และรักษาอัตลักษณ์และศักดิ์ศรีของท้องถิ่นได้อย่างยั่งยืน

อภิปรายผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาศักยภาพการจัดการตนเองขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้นแบบสู่การเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดการตนเอง พบว่า

1.1 ด้านนโยบาย พบว่า เทศบาลตำบลบ้านคลอง มีนโยบายมุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพชีวิตประชาชนผ่าน 5 ยุทธศาสตร์หลัก ได้แก่ นโยบายด้านการบริการพื้นฐาน นโยบายด้านเศรษฐกิจพอเพียง นโยบายด้านสุขภาพ นโยบายด้านการศึกษา นโยบายด้านการบริหารที่ทันสมัย โดยยึดหลักธรรมาภิบาล เน้นความโปร่งใสและการมีส่วนร่วม และใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า และปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงเพื่อขับเคลื่อนเศรษฐกิจ สังคม การศึกษา สิ่งแวดล้อม และโครงสร้างพื้นฐานอย่างบูรณาการ ในขณะที่เทศบาลเมืองเขาส่งขอม มีนโยบายพื้นฐานการจัดการตนเอง 4 ด้าน (4 ส.) ได้แก่ นโยบายด้านการส่งเสริม นโยบายด้านการสืบสาน นโยบายด้านการสร้างสรรค์ นโยบายด้านสนองความต้องการมุ่งเน้น ความหลากหลายของมิติการพัฒนา เช่น การเมือง วัฒนธรรม สิ่งแวดล้อม เทคโนโลยี สนับสนุนประชาธิปไตยฐานรากและชุมชนไร้ถัง สอดคล้องกับ สมศักดิ์ พรหมเดื่อ (2551) กล่าวว่า หลักการบริหารจัดการตนเองที่สำคัญภายใต้ หลักการเป็นอิสระในการกำหนดนโยบาย และการบริหารจัดการองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ย่อมมีอิสระในการกำหนดนโยบายการปกครอง การบริหารจัดการ การบริหารงานในบุคคล และการเงินการคลังของตนเอง รวมถึงการส่งเสริมให้ประชากรมีส่วนร่วม ตลอดจนถึงความโปร่งใสในการเมืองการปกครองท้องถิ่นภายใต้ระบบประชาธิปไตย

1.2. ด้านการบริหารจัดการ พบว่า ทั้งสองเทศบาลใช้ ทูน 6 ประเภท เป็นฐานในการบริหาร ได้แก่ ทูนทางปัญญา – ความรู้ ภูมิปัญญา เครือข่ายการเรียนรู้ ทูนทางสังคม – ความร่วมมือ ความไว้วางใจ ทูนทางเศรษฐกิจ – แหล่งรายได้ กิจกรรมสร้างรายได้ ทูนทางทรัพยากรธรรมชาติ – ใช้อย่างอนุรักษ์ และยั่งยืน ทูนทางวัฒนธรรมและจิตวิญญาณ – อัตลักษณ์ท้องถิ่น ทูนทางการเมืองและการปกครอง – การมีส่วนร่วม โปร่งใส ประชาธิปไตย จุดเน้นอยู่ที่ การพึ่งพาตนเองอย่างยั่งยืน และการมีส่วนร่วมของประชาชน สอดคล้องกับ กอเดช สมันดาโอะ (2565) กล่าวว่า การเปิดโอกาสให้ประชาชนได้เข้ามาจัดการตนเองในประเด็นของการมีส่วนร่วม ในทางการเมืองและการบริหารในระดับท้องถิ่นอย่างกว้างขวาง ตลอดจนให้ประชาชนเข้าถึงอำนาจทางการเมือง สวัสดิการ และผลประโยชน์ต่าง ๆ ที่อยู่ในท้องถิ่น เพื่อทำให้เกิดการกระตุ้นให้ประชาชนในท้องถิ่นได้เข้ามามีส่วนร่วมในทางการเมือง การปกครอง และการบริหารในระดับท้องถิ่น มากขึ้น ชาวบ้านได้เข้ามาเรียนรู้วิธีการทำงาน การแก้ไขปัญหา การบริหารจัดการ และการจัดการปกครองในระดับท้องถิ่น ด้วยศักยภาพ และความสามารถของคนในท้องถิ่นเอง ฝึกฝนทักษะในการ ปกครองในระบอบประชาธิปไตยจากระดับชุมชนและระดับตำบล อันมีผลโดยตรงต่อการสร้างความเข้มแข็งให้กับระบอบประชาธิปไตยจากระดับฐานรากของสังคม สอดคล้องกับ ธัญญพัทธ์ ฐริพินิตนันท์ (2565) กล่าวว่า หลักการปกครองตนเองของท้องถิ่นเป็นการปกครองที่เป็นประชาธิปไตยที่ให้ความสำคัญกับเรื่องการกระจายอำนาจไปสู่ประชาชนหรือทำให้เกิดการมีส่วนร่วมของประชาชน โดยมีองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในการขับเคลื่อน โดยน่านโยบายจากระดับบนและจากส่วนภูมิภาคต่างๆ นำไปปฏิบัติสู่พื้นที่ เพื่อให้เกิดการพัฒนาคุณภาพชีวิตและบริการสาธารณะ เพื่อความเป็นอยู่ของประชาชนในสังคมชุมชน ท้องถิ่นได้รับประโยชน์สูงสุด

1.3. ด้านการพัฒนาตนเอง พบว่า ทั้งสองเทศบาลมีความสามารถในการพัฒนาและปรับปรุง องค์กร อย่างต่อเนื่อง มีปัจจัยสำคัญที่ส่งเสริม ได้แก่ การพัฒนาบุคลากร โครงสร้างและกระบวนการทำงานที่ยืดหยุ่นการนำเทคโนโลยีและการจัดการความรู้ มาปรับใช้วัฒนธรรมองค์กรแบบเปิด การประเมินผล และเรียนรู้จากประสบการณ์ มุ่งเน้น การเปลี่ยนแปลงเชิงนวัตกรรม และ ตอบสนองประชาชนอย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับ ชวงค์ ฉายะบุตร (2539) กล่าวว่า การปกครองท้องถิ่นเป็นการปกครองที่ได้รับการกระจายอำนาจมาจากราชการ ส่วนกลาง ทั้งการกระจายอำนาจทางการเมือง การบริหาร การกระจายอำนาจทางการคลังรวมถึงบุคลากร ถ่ายโอนมายังท้องถิ่น ส่งผลให้เกิดความคุ้มค่าทางการบริหาร และส่งผลให้



การทำงานเพื่อพัฒนาท้องถิ่นแต่ละพื้นที่ที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เพราะได้บุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญในพื้นที่มากกว่าบุคคลจากภายนอกที่ส่งมาจากส่วนกลาง

2. ผลการศึกษากระบวนการจัดการตนเองขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้นแบบสู่การเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดการตนเอง พบว่า

2.1 ด้านนโยบาย พบว่า เทศบาลตำบลบ้านคลอง มีนโยบายเชิงรุก (Offensive) ได้แก่ นโยบายการมุ่งเน้นธรรมาภิบาลภายในและการมีส่วนร่วมภายนอกโดยใช้เทคโนโลยี นโยบายเชิงปรับ (Adapt) ได้แก่ นโยบายการบริหารจัดการขยะอย่างสร้างสรรค์ เช่น “ขยะกินได้” เชื่อมโยงเศรษฐกิจชุมชน ในขณะเดียวกัน เทศบาลเมืองเขาสามยอต มีนโยบายเชิงแก้ (Solve) ได้แก่ นโยบาย “ชุมชนไร้ถัง” เน้นการคัดแยกขยะอย่างยั่งยืน มีนโยบายเชิงรับ (Defensive) ได้แก่ สร้างเครือข่ายอาสาสมัครรับมือสาธารณภัย มีนโยบายเชิงรุก ได้แก่ นโยบายการส่งเสริมผ่านเวทีประชาคม ใช้เทคโนโลยีสื่อสารข้อมูลเพื่อความโปร่งใสและการตัดสินใจร่วมของประชาชน สอดคล้องกับ สมศักดิ์ พรหมดี (2551) กล่าวว่า การจัดการตนเองสิ่งสำคัญต้องยึดหลักการเป็นอิสระในการกำหนดนโยบาย และการบริหารจัดการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ย่อมมีอิสระในการบริหารจัดการ การบริหารงานในบุคคล และการเงินการคลังของตนเอง รวมถึงการส่งเสริมให้ประชากรมีส่วนร่วม ตลอดจนถึงความโปร่งใสในการเมืองการปกครองท้องถิ่นภายใต้ระบบประชาธิปไตย

2.2 ด้านการจัดการตนเอง (Self-Governance / Local Management) พบว่า ทั้งสองเทศบาลมีการบริหารแบบมีส่วนร่วม ครอบคลุม 8 ประเด็น ได้แก่ มีการจัดทำเวทีประชาคม มีแผนพัฒนาสะท้อนปัญหาชุมชน มีแผนเชื่อมโยงถึงระดับจังหวัด มีการใช้ e-Local และ Big Data มีการพัฒนาบุคลากรผ่านการอบรม มีกลไกชุมชน เช่น สภาชุมชน มีระบบควบคุมภายในที่เข้มแข็ง มีความโปร่งใสและตรวจสอบได้ สอดคล้องกับ ชวงค์ ฉายะบุตร (2539) กล่าวว่า การกระจายอำนาจปกครองและมอบอำนาจกิจการบางอย่างให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรับไปทำเอง จึงเป็นการช่วยแบ่งเบาภาระของราชการบริหารส่วนกลาง ทำให้สามารถจัดทำกิจการใหญ่ ๆ เกี่ยวกับส่วนรวมทั้งประเทศได้มากยิ่งขึ้นนอกจากนี้ การกระจายอำนาจปกครองยังต้องทำให้กิจการสำเร็จลุล่วงไปโดยรวดเร็ว เพราะเจ้าหน้าที่ส่วนท้องถิ่นมีอำนาจวินิจฉัยและดำเนินการได้เอง ไม่ต้องเสนอขอคำสั่งจากราชการบริหารส่วนกลาง

2.3 ด้านการเงินและการคลัง (Financial Autonomy) การคลังเป็นหัวใจของการจัดการตนเอง พบว่า ทั้งสองเทศบาล มีอำนาจจัดเก็บรายได้เอง (ภาษี ค่าธรรมเนียม) ใช้งบประมาณแบบมีส่วนร่วม ส่งเสริมรายได้ใหม่ เช่น ธุรกิจชุมชน การท่องเที่ยว การร่วมทุนเอกชน มีระบบตรวจสอบการใช้จ่ายที่โปร่งใส สอดคล้องกับ วสันต์ เหลืองประภัสร์ (2559) กล่าวว่า ด้านการคลัง การกระจายอำนาจที่มากเกินไปอาจนำไปสู่ความไร้เสถียรภาพในทางการคลังของประเทศได้ เนื่องจากเมื่อสัดส่วนทางการคลังในภาคสาธารณะส่วนใหญ่อยู่ในระดับท้องถิ่น ก็เป็นการยากที่รัฐบาลกลางจะกำหนดทิศทางและควบคุมระบบการคลังของประเทศโดยรวมได้ และหากการใช้จ่ายของท้องถิ่นต่าง ๆ ปราศจากวินัยในทางการคลัง เช่น การใช้จ่ายอย่างเกินตัว ขณะที่ความสามารถในการจัดเก็บรายได้มีต่ำ ดังที่เคยเกิดขึ้นในประเทศแถบละตินอเมริกา ก็จะทำให้สร้างปัญหาและเกิดภาวะความไร้เสถียรภาพต่อระบบการคลังของประเทศเป็นอย่างมาก

2.4 ด้านความอิสระในการบริหาร (Autonomy) พบว่า ทั้งสองเทศบาลมีอิสระในการคิดตัดสินใจ และดำเนินการภายในท้องถิ่น ดำเนินการครอบคลุมทุกด้าน ได้แก่ ด้านนโยบาย ด้านบุคลากร ด้านการคลัง มีความคล่องตัวสูงในการขับเคลื่อนแผนงาน มีอิสระควบคู่กับ ความรับผิดชอบ และกลไกตรวจสอบ สอดคล้องกับ นันทวัฒน์ บรมานันท์ (2557) กล่าวว่า องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นขนาดใหญ่ที่มีความเป็นอิสระคล่องตัวในการบริหารจัดการด้านการเงินการคลัง และในด้านบุคลากรมากกว่าองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบเดิมที่มีอยู่



2.5 ด้านการมีส่วนร่วม พบว่า ทั้งสองเทศบาล ประชาชนมีบทบาทสูงในการเสนอแนะแผนงาน ตัดสินใจ และติดตามผล เทศบาลมีการสื่อสารและเปิดเผยข้อมูลอย่างเข้าถึงง่าย ในการมีส่วนร่วมทำให้ ประชาชนรู้สึกเป็นเจ้าของชุมชน ทำให้ลดความขัดแย้ง เพิ่มความโปร่งใส และตอบสนองความต้องการได้ตรงจุด สอดคล้องกับแนวคิด Co-Governance คือ การบริหารร่วมระหว่างภาครัฐและประชาชน สอดคล้องกับ ชวงค์ ฉายะบุตร (2539) กล่าวว่า การปกครองส่วนท้องถิ่นนั้นเป็นการเปิดโอกาสให้ประชาชนได้เข้ามามีส่วนร่วมในทางการเมืองและการบริหารในระดับท้องถิ่นอย่างกว้างขวาง ตลอดจน ส่งผลให้ประชาชนได้รับสิทธิในการเข้าถึงอำนาจทางการเมือง สวัสดิการ ผลประโยชน์ต่าง ๆ ที่อยู่ในท้องถิ่น จึงทำให้เกิดการกระตุ้นให้ประชาชนในท้องถิ่นได้เข้ามามีส่วนร่วม ในทางการเมือง การปกครอง และการบริหารในระดับท้องถิ่นมากขึ้น ทำให้ชาวบ้านได้เรียนรู้วิธีการทำงาน การแก้ไขปัญหา การบริหารจัดการ และการจัดการปกครองในระดับท้องถิ่น ด้วยศักยภาพและความสามารถของคนในท้องถิ่นเอง

2.6 ด้านการติดตามและประเมินผล (Monitoring and Evaluation) พบว่า ทั้งสองเทศบาล มีกระบวนการประเมินที่เป็นระบบ และใช้ผลประเมินจริง ครอบครัว มีการตั้งเป้าหมายชัดเจน มีการเก็บข้อมูลจริง มีการวิเคราะห์ผล มีการรายงานต่อสาธารณะ เช่น เอกสาร เสียง เว็บไซต์ มีการประเมินจากหลายฝ่ายภายใน-ภายนอก มีเวทีสะท้อนผล เช่น การประชุม หรือแอปพลิเคชัน นำผลประเมินไปปรับใช้และพัฒนาโครงการต่อไป และส่งเสริมการเรียนรู้แบบ Local to Local เป็นต้นแบบให้พื้นที่อื่น สอดคล้องกับ ลัดดาวัลย์ ตันติวิทยาพิทักษ์ และศยามล ไกยูรวงศ์ (2558) กล่าวว่า การติดตามประเมินผล คือ หลักการตรวจสอบถ่วงดุล กรอบความคิดพื้นฐานของการปฏิรูปกฎหมายว่าด้วยจังหวัดจัดการตนเอง ประการสุดท้าย คือหลักการตรวจสอบถ่วงดุล การออกแบบกลไกการตรวจสอบถ่วงดุลจังหวัดจัดการตนเอง เป็นเรื่องสำคัญประการหนึ่งในแง่ของการติดตามการบริหารภารกิจ บริหารสาธารณะให้เกิดผลสัมฤทธิ์สูงสุด คำนึงถึงงบประมาณที่มาจากภาษีประชาชน และประชาชนในท้องถิ่นเกิดความผาสุกอยู่ดีกินดี

3. ผลการศึกษาเพื่อพัฒนานโยบายและกลไกการขับเคลื่อนขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพิจิตรกับการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดการตนเอง พบว่า

3.1 การพัฒนาด้านนโยบายขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพิจิตร ต้องมีนโยบาย 4 ส. ดังนี้ 1) นโยบายด้านการส่งเสริม (Promote) ประกอบด้วย 1.1) การยกระดับบริการขั้นพื้นฐาน 1.2) การศึกษามีคุณภาพ 1.3) การส่งเสริมเศรษฐกิจชุมชนและ OTOP 1.4) การตั้งกองทุนพัฒนาท้องถิ่น 1.5) การพัฒนาอาชีพใหม่และยกระดับแรงงาน 1.6) การส่งเสริมกิจกรรมเยาวชน 1.7) ยึดหลักธรรมาภิบาล 2) นโยบายด้านการสืบสาน (Continue) ประกอบด้วย 2.1) ศิลปะ วัฒนธรรม ประเพณีท้องถิ่น อนุรักษ์ภูมิปัญญาท้องถิ่น 2.2) การพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวชุมชน 3) นโยบายด้านการสร้างสรรค์ (Create) ประกอบด้วย 3.1) การบริหารจัดการที่ทันสมัย 3.2) การมีห้องสมุดอัจฉริยะ 3.3) การเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นดิจิทัล (Smart Local Government) 4) นโยบายด้านการสนองความต้องการ (Meet needs) ประกอบด้วย 4.1) การมีสุขภาพที่ดี 4.2) ดำรงไว้เศรษฐกิจพอเพียง 4.3) การพัฒนาสาธารณสุขท้องถิ่น 4.4) การมีระบบสวัสดิการท้องถิ่น 4.5) ชุมชนปลอดภัย 4.6) การจัดการขยะครบวงจร สอดคล้องกับ พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต) (2554) กล่าวว่า “หุติยาปาณิกสูตร” ซึ่งมีคุณลักษณะ 3 ประการของนักบริหารที่จะช่วยให้นักบริหารทำสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี กล่าวคือ “จักขุมา” คือ ผู้บริหาร ต้องมองการณ์ไกล สามารถคาดการณ์ทิศทางหรืออนาคตในการดำเนินธุรกิจได้แม่นยำ จากการอาศัยกระบวนการคิดที่รอบคอบและมีเหตุผล และ “วิธูโร” คือ ผู้บริหาร ต้องมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน และหรือมีทักษะทางด้านการปฏิบัติงาน ตลอดจนรวมถึง “นิสสยสัมปันโน” คือ การมีมนุษยสัมพันธ์ดี และสามารถประสานงานให้แต่ละฝ่ายในองค์กรดำเนินแนวทาง



ตามกรอบทิศทางที่องค์กรกำหนด หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง ผู้บริหาร มีความชำนาญด้านมนุษยสัมพันธ์ หรือ ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์

3.2 การพัฒนาด้านกลไกการขับเคลื่อนขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพิจิตร ต้องกลไก 6 ด้าน ดังนี้

กลไกที่ 1 การบริหารจัดการ ประกอบด้วย 1.1) ต้องจัดให้มีเวทีประชาคมเพื่อฟังความคิดเห็นประชาชน 1.2) มีอิสระในการบริหาร

กลไกที่ 2 การวางแผน ประกอบด้วย 2.1) มีการวางแผนพัฒนาท้องถิ่นโดยสะท้อนปัญหาที่เกิดขึ้นจริงของชุมชน 2.2) มีแผนที่มีความเชื่อมโยงแผนระหว่างท้องถิ่นจนเป็นแผนระดับจังหวัด

กลไกที่ 3 การบริหารงบประมาณ ประกอบด้วย 3.1) มีการส่งเสริมการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ทันสมัย ใช้ระบบ e-Local และ Big Data สารสนเทศในการบริหาร 3.2) ด้านการเงินและการคลัง (Financial Autonomy) มีความโปร่งใส เปิดเผยและสามารถตรวจสอบได้ เพื่อให้เป็นไปตามระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้อง 3.3) ต้องมีระบบควบคุมภายในที่เข้มแข็ง มีการประเมินและปรับปรุงต่อเนื่อง

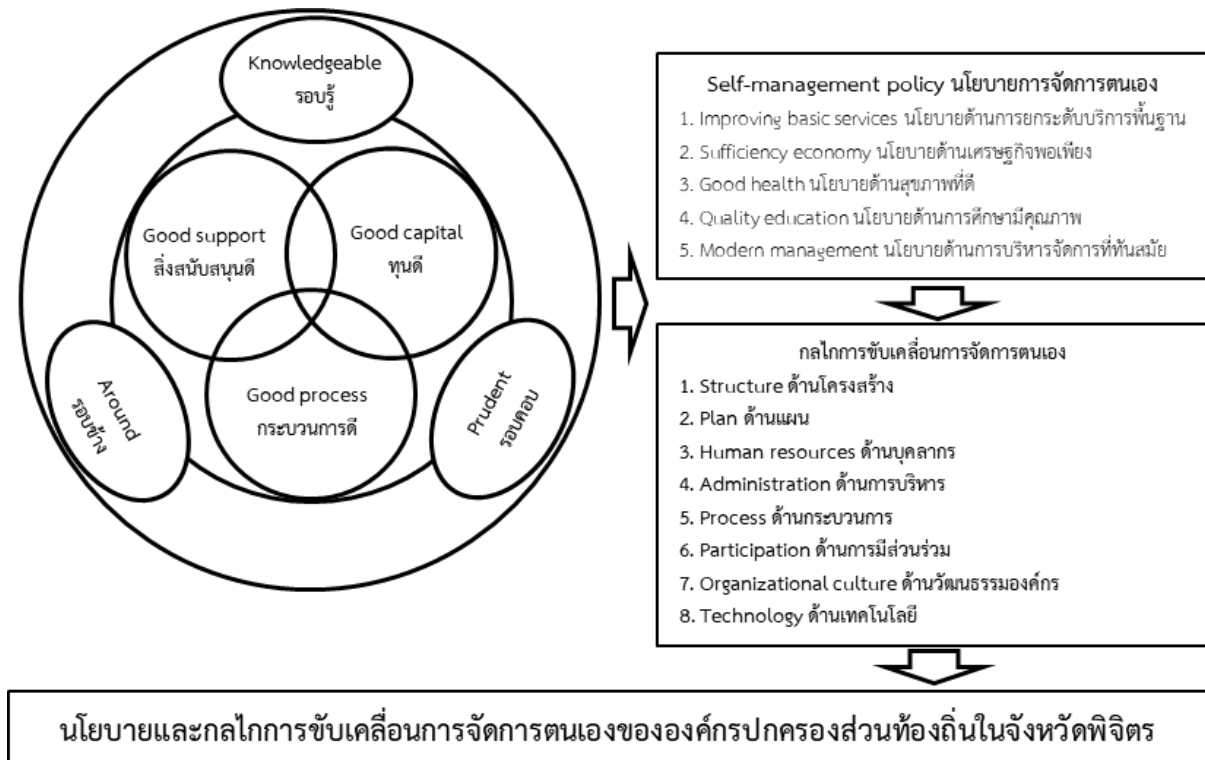
กลไกที่ 4 การบริหารงานบุคคล ประกอบด้วย 4.1) มีการคัดเลือก สรรหาบุคคลที่มีคุณสมบัติตรงกับภาระงานของท้องถิ่น 4.2) มีการพัฒนาศักยภาพบุคลากรในการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อนำองค์ความรู้ที่ได้รับมาสู่การปฏิบัติได้จริง

กลไกที่ 5 การบูรณาการและการมีส่วนร่วม ประกอบด้วย 5.1) ต้องมีความโปร่งใส มีโครงสร้างการบริหารที่ชัดเจน เปิดเผย สามารถซักถามข้อสงสัย และสามารถตรวจสอบได้ 5.2) มีกลไกมีส่วนร่วม เช่น สภาชุมชนหรือคณะกรรมการประชาชนแผนงบประมาณและการแบ่งหน้าที่ สอดคล้องกับอิทธิพล โคตะมี (2554) กล่าวว่า แนวคิดการจัดการตนเองเป็นการให้โอกาสองค์กรชาวบ้าน เข้ามามีส่วนร่วมกับสังคมมากขึ้น โดยมีอาศัยแกนนำชุมชนเป็นกระบวนกรแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของคนชุมชนทุกระดับ เชื่อมประสานทุกมิติของพลังชุมชน อันเกี่ยวข้องกับการใช้ชีวิต บนแนวทางการขับเคลื่อนประกอบด้วย 4 ประเด็น ดังนี้ ทรัพยากร เกษตรอินทรีย์ สวัสดิการ และภัยคุกคาม เพื่อนำไปสู่การหนุนเสริมจังหวัดอำนาจเจริญในการประกาศเป็นจังหวัดจัดการตนเองต่อไป

กลไกที่ 6 การติดตามและประเมินผล ประกอบด้วย 6.1) มีการตั้งทีมงานในการติดตามเพื่อติดตามประเมินผลงาน 6.2) มีระบบการติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง 6.3) มีการกำกับตัวชี้วัดในการประเมินทั้งในระดับบุคคล ระดับหน่วยงานให้มีความเชื่อมโยง และสอดคล้องกับเป้าหมายตัวชี้วัดตามแผนพัฒนาท้องถิ่น



องค์ความรู้ใหม่



แผนภาพที่ 1 นโยบายและกลไกการขับเคลื่อนการจัดการตนเองขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพิจิตร

จากแผนภาพ องค์ความรู้ที่ผู้วิจัยสังเคราะห์และนำมาสร้างโมเดลนโยบายและกลไกการขับเคลื่อนการจัดการตนเองขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพิจิตร ประกอบด้วย

ส่วนที่ 1 3G = 3Good ประกอบด้วย Good capital ทุนดี Good process กระบวนการดี และ Good support สิ่งสนับสนุนดี ซึ่งเป็นปัจจัยที่ส่งเสริมการจัดการตนเอง ดังมีรายละเอียด ดังนี้

1. Good capital ทุนดี หมายถึง การจัดการตนเองนั้นภายในจังหวัดพิจิตรต้องมีการเตรียมความพร้อมในมิติต่าง ๆ ซึ่งเป็นองค์ประกอบเบื้องต้น ประกอบด้วย 1.1 Intellectual capital ทุนทางปัญญา 1.2 Social capital ทุนทางสังคม 1.3 Economic capital ทุนทางเศรษฐกิจ 1.4 Natural resource capital ทุนทางทรัพยากรธรรมชาติ 1.5 Cultural capital ทุนทางวัฒนธรรมและจิตวิญญาณ 1.6 Political capital ทุนทางการเมืองและการปกครอง 1.7 Budget funds ทุนทางงบประมาณ

2. Good process กระบวนการดี หมายถึง กระบวนการในการบริหารจัดการทุนทางด้านต่าง ๆ ที่มีอยู่ให้เป็นระบบระเบียบและเชื่อมโยงกันให้เรียบร้อยตั้งแต่กระบวนการแรกจนถึงที่สุดด้วยความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย 2.1 Planning มีการวางแผน 2.2 Management มีการบริหารจัดการ 2.3 Budget Management มีการบริหารงบประมาณ 2.4 Human Resource Management มีการบริหารงานบุคคล 2.5 Integration and Participation มีการบูรณาการและการมีส่วนร่วม 2.6 Monitoring and Evaluation มีการติดตามและการประเมินผล

3. Good support สิ่งสนับสนุนดี หมายถึง สิ่งที่มีความจำเป็นต่อการจัดการตนเองซึ่งจะขาดเสียมิได้เลย คือ นอกจากจะมี Good capital ทุนดี และ Good process กระบวนการดีแล้ว สิ่งที่อยู่



เบื้องหลังสิ่งเหล่านี้ก็ต้องมีประสิทธิภาพที่ดีด้วยเช่นกัน ประกอบด้วย 3.1 Leader มีผู้นำที่ดี 3.2 Quality personnel มีบุคลากรที่มีคุณภาพ 3.3 Supporting laws มีกฎหมายรองรับ 3.4 Information technology มีเทคโนโลยีสารสนเทศ

ส่วนที่ 2 KPA ภาวะผู้นำ (Leadership) โดยในการบริหารจัดการในทุกองค์กรนั้น แม้ว่าจะมี Good capital ทุนดี Good process กระบวนการดี และ Good support สิ่งสนับสนุนดีแล้วนั้น ผู้นำหรือผู้บริหารจะต้องเป็นผู้มีคุณลักษณะ คือ Knowledgeable รอบรู้ หมายถึง มีความเฉลียวฉลาดทั้งในศาสตร์และศิลป์ มีความรู้คู่คุณธรรม และมีการจงใจด้วยพระเดช และพระคุณ Prudent รอบคอบ หมายถึง มีความกล้าตัดสินใจด้วยความถูกต้อง (อุเบกขา) และพิจารณาถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคต และ Around รอบข้าง หมายถึง มีความอบอุ่นภายในองค์กร (พรหมวิหาร) มีการสร้างวัฒนธรรมแบบร่วมมือกันเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ และการกระทำเพื่อความเจริญรุ่งเรืองของประชาชนเป็นหลัก

ส่วนที่ 3 ISGQM หมายถึง นโยบายการจัดการตนเอง ประกอบด้วย 1. นโยบายด้านการยกระดับบริการพื้นฐาน (Improving basic services) 2. นโยบายด้านเศรษฐกิจพอเพียง (Sufficiency economy) 3. นโยบายด้านสุขภาพที่ดี (Good health) 4. นโยบายด้านการศึกษาที่มีคุณภาพ (Quality education) 5. นโยบายด้านการบริหารจัดการที่ทันสมัย (Modern management)

ส่วนที่ 4 SPHAPPOT หมายถึง กลไกการขับเคลื่อนการจัดการตนเอง ประกอบด้วย 4.1 Structure ด้านโครงสร้าง 4.2 Plan ด้านแผน 4.3 Human resources ด้านบุคลากร 4.4 Administration ด้านการบริหาร 4.5 Process ด้านกระบวนการ 4.6 Participation ด้านการมีส่วนร่วม 4.7 Organizational culture ด้านวัฒนธรรมองค์กร 4.8 Technology ด้านเทคโนโลยี

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. การกำหนดนโยบายเชิงบูรณาการ ภาครัฐควรกำหนดนโยบายการพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อปท.) ให้ชัดเจนในมิติ 4 ส. (ส่งเสริม สืบสาน สร้างสรรค์ สนองความต้องการ) โดยบูรณาการเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม สิ่งแวดล้อม และโครงสร้างพื้นฐาน เพื่อสร้างความเข้มแข็งและยั่งยืนของท้องถิ่น

2. การกระจายอำนาจและเพิ่มอิสระในการบริหาร ควรเพิ่มความเป็นอิสระของ อปท. ทั้งในด้านนโยบาย การคลัง บุคลากร และการบริหารจัดการ โดยมีกรอบตรวจสอบและความรับผิดชอบที่รัดกุม เพื่อสร้างสมดุลระหว่างความเป็นอิสระและธรรมาภิบาล

3. การส่งเสริมการมีส่วนร่วมและ Co-Governance ภาครัฐควรส่งเสริมการสร้างกลไกการบริหารร่วม (Co-Governance) ระหว่างภาครัฐ ภาคประชาชน และภาคีเครือข่ายอื่น ๆ อย่างจริงจัง โดยเน้นการเปิดพื้นที่สาธารณะ เวทีประชาคม และระบบสื่อสารที่โปร่งใส เพื่อให้ประชาชนเข้ามามีบทบาทตั้งแต่การตัดสินใจจนถึงการประเมินผล

ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ

1. การพัฒนาบุคลากรและระบบการเรียนรู้ อปท. ควรจัดให้มีการอบรมเชิงปฏิบัติการอย่างต่อเนื่อง (Upskill/Reskill) ทั้งในด้านเทคโนโลยีดิจิทัล การจัดการสาธารณะ และการสร้างนวัตกรรมท้องถิ่น เพื่อเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากร



2. การใช้เทคโนโลยีและข้อมูลสารสนเทศ ส่งเสริมการประยุกต์ใช้ระบบ e-Local, Big Data และ Smart Local Government ในการบริหารจัดการ ทั้งด้านงบประมาณ การบริการสาธารณะ และการสื่อสารกับประชาชน เพื่อเพิ่มความโปร่งใสและประสิทธิภาพ

3. การสร้างระบบติดตามและประเมินผลที่เข้มแข็ง ควรจัดทำระบบ Monitoring & Evaluation ที่ครอบคลุมทั้งนโยบาย บุคลากร การเงิน และการมีส่วนร่วม พร้อมใช้ผลการประเมินจริงในการปรับปรุงโครงการ และเผยแพร่ต่อสาธารณะเพื่อสร้างความน่าเชื่อถือ

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. การศึกษาพื้นที่ต้นแบบที่หลากหลายมากขึ้น ควรเปรียบเทียบ อปท. ที่เป็น เทศบาล-อบต.-เมืองขนาดเล็ก-เมืองขนาดใหญ่ ในหลายจังหวัด เพื่อให้ได้ข้อมูลเปรียบเทียบที่สะท้อนศักยภาพและกระบวนการจัดการตนเองในบริบทที่แตกต่าง

2. การบูรณาการวิธีวิจัยแบบผสม (Mixed Methods) ควรเพิ่มการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณ เช่น การใช้แบบสอบถามจากประชาชนในวงกว้าง เพื่อนำมาประกอบกับข้อมูลเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์และสนทนากลุ่ม เพื่อให้ผลการวิจัยมีความครอบคลุมและน่าเชื่อถือมากขึ้น

3. การศึกษาเชิงลึกด้านการเงินการคลังท้องถิ่น งานวิจัยต่อไปควรเน้นเจาะลึกประเด็น Financial Autonomy โดยศึกษาความเพียงพอของรายได้ท้องถิ่น ระบบภาษีท้องถิ่น และรูปแบบการหารายได้ใหม่ เพื่อพัฒนากลไกการคลังที่เข้มแข็งและยั่งยืนสำหรับ อปท.

บรรณานุกรม

- กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น. (2566). *ข้อมูลจำนวนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแยกรายจังหวัด*. สืบค้นเมื่อ 7 ธันวาคม 2566, จาก <https://www.dla.go.th/work/abt/index.jsp>
- กอดเดช สมันดาโอ๊ะ. (2565). พัฒนาการการกระจายอำนาจและการปกครองท้องถิ่นไทย. *วารสาร มจร เลย์ปริทัศน์*. 3(1), 141.
- โกวิทย์ พวงงาม. (2555). *การบริหารจัดการตนเองส่วนท้องถิ่น*. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ชูวงศ์ ฉายะบุตร. (2539). *การปกครองท้องถิ่นไทย*. กรุงเทพมหานคร: พิณเนศพรินต์ติ้งเซ็นเตอร์.
- ธนสวรรค์ เจริญเมือง. (2542). *การปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดจัดการตนเอง*. หนังสือพิมพ์มติชนสุดสัปดาห์ ฉบับที่ 48. โรงพิมพ์ดาววรรณการพิมพ์.
- ธัญญพัทธ์ ฐริพิณสินันท์. (2565). การกระจายอำนาจกับการพัฒนาท้องถิ่นขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไทย. *วารสาร มจร บาลีศึกษายุทธศาสตร์*. 8(1), 85.
- นันทวัฒน์ บรมานันท์. (2557). *กฎหมายปกครอง*. (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพมหานคร: วิญญูชน.
- ประกาศ เรื่อง แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 - 2570). (2565, 1 พฤศจิกายน). *ราชกิจจานุเบกษา*. เล่ม 139 ตอนพิเศษ 258 ง. หน้า 2.
- ประกาศ เรื่อง แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่สิบสาม พ.ศ.2566- 2570, (2565,1 พฤศจิกายน) *ราชกิจจานุเบกษา*. เล่ม 139 ตอนพิเศษ 258 ง. หน้า 2.
- ประกาศ เรื่อง ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 - 2580), (2561,13 ตุลาคม). *ราชกิจจานุเบกษา*. เล่ม 135 ตอนที่ 82 ก. หน้า 4-5.
- พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต). (2554). *พจนานุกรมพุทธศาสตร์ (ฉบับประมวลธรรม)*. กรุงเทพมหานคร: สหธรรมมิก.



- พระราชบัญญัติ ระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534 แก้ไขเพิ่มเติมถึงปัจจุบัน (ฉบับที่ 8) พ.ศ. 2553, (2553, 7 ธันวาคม). *ราชกิจจานุเบกษา*. เล่ม 127 ตอนที่ 75 ก. หน้า 2.
- ลัดดาวัลย์ ตันติวิทยาพิทักษ์ และศยามล ไกยูรวงศ์. (2558). *ทำไม...จังหวัดต้องจัดการตนเอง*. นนทบุรี: พิมพ์ลักษณะ.
- วสันต์ เหลืองประภัสร์. (2559). *การรวมศูนย์อำนาจและการกระจายอำนาจกับการบริหารราชการแผ่นดิน ไทย: การทบทวนแนวคิด ข้อถกเถียงและข้อพิจารณาเพื่อกำรูป*. กรุงเทพมหานคร: สถาบันพระปกเกล้า.
- สมศักดิ์ พรหมเดื่อ. (2551). นวัตกรรมนโยบายในการบริการสาธารณะจังหวัดจัดการตนเองขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตภูมิภาคอีสานตอนกลาง. *วารสารสังคมศาสตร์วิชาการ*. 9(2), 9-24.
- อิทธิพล โคตะมี. (2554). *กระบวนการสร้างพื้นที่จัดการตนเองของสภาองค์กรชุมชนเทศบาลตำบลเสนางคนิคม อำเภอเสนางคนิคม จังหวัดอำนาจเจริญ*. (การค้นคว้าอิสระประกาศนียบัตรบัณฑิต (บัณฑิตอาสาสมัคร)). สำนักบัณฑิตอาสาสมัคร: วิทยาลัยพัฒนศาสตร์ ป๋วย อึ๊งภากรณ์.