

แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาท้องถิ่น กับความเข้มแข็งของชุมชน ในภาคเหนือตอนบนของประเทศไทย

Local Strategic Development Plan and Community
Strength in Upper North of Thailand

ก้องภพ วังสุนทร*
สังคม สุวรรณรัตน์**

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา ๑) ลักษณะแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาขององค์การบริหารส่วนตำบล ๘๔ แห่ง ๒) ความสัมพันธ์ระหว่างแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาท้องถิ่นกับความเข้มแข็งของชุมชน โดยผู้วิจัยได้วิเคราะห์จากการสนทนากลุ่ม (Focus Group) กับผู้นำชุมชน (ผู้ใหญ่บ้าน กรรมการหมู่บ้าน สมาชิก อบต. ปราชญ์ชาวบ้าน ผู้สูงอายุ กลุ่มพัฒนาสตรี พระสงฆ์) และประชาชน ที่ละตำบล จำนวน ๖ ตำบลๆ ละ ๑ กลุ่มๆ ละ ๑๐ คน และจากการสังเกตการณ์แบบมีส่วนร่วม และไม่มีส่วนร่วมของผู้วิจัย ๓) ปัญหาและอุปสรรคในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาขององค์การบริหารส่วนตำบล ผู้วิจัยได้ทำการสนทนากลุ่ม (Focus Group) กับกลุ่มผู้บริหารและบุคลากร ภายในองค์การบริหารส่วนตำบล จำนวน ๑๒ คน ในพื้นที่ ๖ ตำบล และการสังเกตการณ์แบบมีส่วนร่วมและไม่มีส่วนร่วมของผู้วิจัย โดยทั้งหมดเป็นการศึกษาทั้งองค์การบริหารส่วนตำบลที่ได้รับและไม่ได้รับรางวัลการบริหารจัดการที่ดี

ผลการวิจัยพบว่า องค์การบริหารส่วนตำบลที่ไม่ได้รับรางวัลการบริหารจัดการที่ดี ลักษณะของแผนยุทธศาสตร์มีการจัดสรรงบประมาณด้านโครงสร้างพื้นฐานมากถึงร้อยละ ๙๕ ของเงินงบประมาณในการพัฒนาทั้งหมด ไม่มีการสนับสนุนการ

* นักศึกษาหลักสูตรปริญญาเอก สาขาการบริหารการพัฒนา มหาวิทยาลัยนอร์ท-เชียงใหม่

** อาจารย์ที่ปรึกษา สาขาการบริหารการพัฒนา มหาวิทยาลัยนอร์ท-เชียงใหม่

ทำเศรษฐกิจพึ่งตนเองของชุมชน ชุมชนจะพัฒนาความเข้มแข็งตามแนวทางของแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาท้องถิ่น ปัญหาและอุปสรรคเกิดจากนายกองค์การบริหารส่วนตำบลไม่สัมพันธ์กับภาวะผู้นำแบบสุดยอด ทำให้ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงแนวทางการพัฒนาให้แตกต่างไปจากเดิม ไม่สามารถเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาได้ และปัญหาของการสร้างผู้นำใหม่เพื่อแบ่งเบาภาระหน้าที่ของตนเอง รวมทั้งปัญหาความไม่เข้าใจอย่างชัดเจนถึงบทบาทฝ่ายบริหารและฝ่ายนิติบัญญัติ

ส่วนองค์การบริหารส่วนตำบลที่ได้รับรางวัลการบริหารจัดการที่ดี ลักษณะของแผนยุทธศาสตร์นอกจากการจัดสรรงบประมาณด้านโครงสร้างพื้นฐานแล้ว ยังมีการพัฒนาด้านสังคม การศึกษา การพัฒนาคน แต่ก็ยังไม่มีมีการสนับสนุนการทำเศรษฐกิจพึ่งตนเองของชุมชน ชุมชนมีความเข้มแข็งก่อนแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาท้องถิ่น นายกองค์การบริหารส่วนตำบลสัมพันธ์กับภาวะผู้นำแบบสุดยอดบางส่วน

คำสำคัญ : แผนพัฒนา ชุมชนเข้มแข็ง เศรษฐกิจพึ่งตนเอง การมีส่วนร่วม ทุนของชุมชน ภาวะผู้นำชุมชน

Abstract

The purpose of this research is to study a) characteristics of strategic development plans of 84 tambons; b) the relationship between tambon strategic development plans and community strengths, based on the researcher's focus groups with six groups in six tambons (groups include village headmen, village committees, tambon administrative officials, knowledgeable villagers, village elders, women's groups, monks, and villagers), and participatory and unobtrusive observation; c) problems of Tambon Administration Organizations in drawing up strategic village development plans (based on focus groups with 12 individuals from local government organizations in six tambons and participatory and unobtrusive observation). Among 84 tambons Administration Organizations, this paper has included both Tambon Administration Organizations which received the good governance awards and they did not receive any.

Findings: The reason is why Tambon Administration Organizations do not award for good governance award because these Tambon Administration Organizations mainly focus on development of infrastructure construction over 95 percent of the total development budget, with no support for community economic self-reliance, or for development of strategies and solutions for a local strategic development plan. Problems found in preparing the strategic development plan arise from the fact that the Tambon Administration Organization chief executive is not associated with idealistic leadership (professional leadership) resulting in an inability to alter strategic focus of plans, as well as the absence of strong work models for subordinates or mentoring of future leaders, and lack of clarity regarding roles of administrators versus decision makers. Both leaders and

villagers still prioritize basic infrastructure development.

On the other hands, Tambon Administration Organizations which received for good governance awards, this paper found out that; they greatly emphasize on social, human resource and educational development and they provide less an important on infrastructure construction. They still have not had any support for self-economics' community from Tambon Administration Organizations. This is why some communities strongly have a civic community to initiative the local strategic development plans. Moreover, some of Tambon Administration Organizations leaderships significantly show the competency of being professional leadership.

Key Words: Development Plan, Community Strength, Economic Self-reliance, community participation, Community Capital, Community Leadership

บทนำ

การบริหารการพัฒนาจำเป็นที่จะต้องมีการจัดการที่รวดเร็ว ทันต่อสถานการณ์ของโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ด้วยความทันสมัยของเทคโนโลยีในการส่งข่าวสาร ต่างๆ ทำให้รัฐบาลของแต่ละประเทศและหน่วยงานต่างๆ รวมทั้งบริษัทเอกชน ได้ให้ความสำคัญกับการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ที่มีความแตกต่างจากการบริหารงานพื้นฐานทั่วไป กล่าวคือ การจัดการเชิงยุทธศาสตร์ให้ความสำคัญต่อการวิเคราะห์สถานการณ์และการวางแผนยุทธศาสตร์ที่ผู้บริหารต้องรวบรวมข้อมูล ศึกษา และวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมอย่างละเอียด รอบคอบ และมีหลักการ โดยผู้บริหารจะต้องสามารถนำความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ประกอบกับความฉลาด ไหวพริบ และวิสัยทัศน์มาประยุกต์ เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมกับองค์กร (จินตนา บุญบงการ และคณะ, ๒๕๔๕) นอกจากนี้ยังเห็นได้ชัดว่า ในกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ประกอบด้วย การกำหนดภารกิจและ

เป้าหมายที่สำคัญ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก เกี่ยวกับโอกาสและอุปสรรค การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน เกี่ยวกับจุดอ่อนและจุดแข็ง การกำหนดกลยุทธ์บนรากฐานของจุดแข็งและแก้ไขจุดอ่อน และการดำเนินกลยุทธ์ (สมยศ นาวิการ, ๒๕๔๔)

หากจะทำความเข้าใจคำว่า ยุทธศาสตร์ ตามที่มาของคำศัพท์แล้ว พอจะอธิบายได้ว่าในภาษาไทยใช้คำว่า ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ ที่มาจากภาษาอังกฤษคำเดียวกัน คือ Strategy ซึ่งมีรากศัพท์มาจากภาษากรีกว่า Strategos ความหมายดั้งเดิมเป็นภาษาทางทหารที่ใช้อธิบายถึงยุทธวิธีของแม่ทัพในการจัดทัพ และเคลื่อนย้ายกำลังพลเพื่อต่อสู้กับกองทัพของข้าศึก ซึ่ง Carl von Clausewitz นักทฤษฎีด้านยุทธการแห่งศตวรรษที่ ๑๙ (อ้างอิงใน จักร ดิงศกัณท์, ๒๕๕๓) ได้อธิบายถึงกลยุทธ์ไว้ว่าเป็น “กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนการศึกสงคราม และการกำหนดรูปแบบการต่อสู้ในแต่ละสมรภูมิ ซึ่งจะต้องตัดสินใจว่าจะเข้ายึดสมรภูมิแต่ละแห่งด้วยวิธีใด” แสดงว่าการที่ได้ชัยชนะนั้นต้องใช้วิธีการที่สำคัญจึงจะได้ชัยชนะ

นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการที่ได้ให้ความหมายและอธิบายถึงยุทธศาสตร์ หรือกลยุทธ์ ไว้อีกหลายท่าน เช่น Edward Mead Earle (อ้างอิงใน จักร ดิงศรัทีย, ๒๕๕๓) ได้อธิบายกลยุทธ์ไว้ว่าเป็น “ศิลปะในการควบคุมและใช้ประโยชน์ของชาติหรืออาณานิคมต่างๆ รวมถึงกองทัพเพื่อสร้างและเก็บเกี่ยวผลประโยชน์จากกระบวนการแปรสภาพของทรัพยากรเหล่านี้ได้อย่างยั่งยืน” ส่วน Kenneth Andrews (อ้างอิงใน จักร ดิงศรัทีย, ๒๕๕๓) ได้นิยาม กลยุทธ์ ว่า “เป็นสิ่งที่ธุรกิจสามารถสร้างขึ้นได้ และเป็นสิ่งที่เป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้นต่อธุรกิจ”

เช่นเดียวกับบุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ (๒๕๕๐) กล่าวไว้ว่า ยุทธศาสตร์ (Strategies) คือ การมุ่งเน้นหรือผลักดัน เพื่อให้องค์กรหรือกิจการได้บรรลุตามวัตถุประสงค์ วิธีการมุ่งเน้นหรือผลักดันทำได้โดยการจัดสรรทรัพยากรลงไปในด้านใดด้านหนึ่ง โดยหวังว่างานที่มุ่งเน้นนั้น จะนำพาองค์กรหรือกิจการไปสู่ความสำเร็จ จึงอาจกล่าวได้ว่า กลยุทธ์ หรือ ยุทธศาสตร์ (Strategy) เป็นแผนการที่มุ่งสร้างองค์การให้มีความได้เปรียบในการแข่งขันเหนือคู่แข่งจากความแตกต่างที่เป็นเอกลักษณ์ กลยุทธ์เป็นเรื่องของความเข้าใจในสิ่งที่องค์กรจะทำ ในสิ่งที่องค์กรต้องการจะเป็น และที่สำคัญเป็นการมุ่งเน้นไปที่แผนการในการบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ นอกจากนั้นกลยุทธ์ยังรวมถึงสิ่งที่องค์กรจะไม่ทำด้วยเช่นกัน

ในประเทศไทยมีความพยายามที่จะกำหนดกลยุทธ์และยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนาประเทศเช่นกัน ดังจะเห็นได้จากมีการใช้แผนพัฒนาประเทศมาตั้งแต่ปี พ.ศ. ๒๕๐๔ แต่เป็นเพียงแผนที่กำหนดรายการปฏิบัติที่ควรกระทำเป็นส่วนใหญ่ มิได้ระบุถึงวิธีการสำคัญในการพัฒนาที่เป็นเชิงกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์และยังมีลักษณะที่ประชาชนมีส่วนร่วมน้อย เรียกว่าเป็นการ

พัฒนาที่สั่งการมาจากข้างบนหรือจากรัฐบาลสั่งการให้ชุมชนดำเนินการพัฒนาตามที่รัฐบาลต้องการ จนมีคำพูดออกมาว่าเป็นการพัฒนาแบบ “น้ำตก” โดยการพัฒนาได้นำแนวคิด ทฤษฎีทางเศรษฐศาสตร์มาจากกลุ่มตะวันตก หรือเรียกว่า ทฤษฎีเศรษฐศาสตร์กระแสตะวันตก ซึ่งเป็นการพัฒนาที่เน้นกลุ่มคนรวย และคนมีการศึกษาสูง หรือจะเรียกว่ากลุ่มคนระดับบนเป็นหลัก (ฉัตรทิพย์ นาถสุภา, ๒๕๔๘ : ๔๗-๕๑)

กล่าวได้ว่าการพัฒนาที่ผ่านมาประเทศไทยมิได้มีการกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาคัดเจนทำให้ประเทศไทยได้เกิดปัญหาหลักของเศรษฐกิจในพื้นที่ชนบทก็คือ การเสียสมดุลระหว่างรายได้และรายจ่ายของชาวชนบท ซึ่งเป็นการเสียสมดุลที่โครงสร้างของเศรษฐกิจและสังคม โดยแต่ละบุคคลแต่ละครอบครัวไม่มีขีดความสามารถในการผลิตให้เพียงพอสำหรับรายจ่าย (วิจิตวงศ์ ณ ป้อมเพชร, ๒๕๔๙ : ๓๑-๔๐)

จากปัญหาต่างๆ ที่ผ่านมารัฐบาลได้มีการกระจายอำนาจให้แก่ท้องถิ่นซึ่งเป็นวิธีที่รัฐมอบอำนาจปกครองบางส่วนให้แก่ท้องถิ่นรับผิดชอบภารกิจบริการสาธารณะบางอย่าง อย่างมีอิสระตามสมควร ไม่ต้องอยู่ภายใต้การบังคับบัญชาของหน่วยงานใด เพียงแต่อยู่ในการกำกับดูแลของหน่วยการบริการส่วนภูมิภาคเท่านั้น การกระจายอำนาจการปกครองมีความสำคัญในทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง การกระจายอำนาจเป็นรากแก้วของระบอบประชาธิปไตย การกระจายอำนาจมีความสำคัญในทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองในการพัฒนาชนบทโดยเฉพาะการมีส่วนร่วมของประชาชน

ด้วยความสำคัญและความจำเป็นต้องมีแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาท้องถืงดังกล่าวมาแล้วนั้น กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย จึงกำหนดให้องค์การบริหารส่วนตำบล

ต้องจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาท้องถิ่นขึ้น เพราะแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาท้องถิ่นจะเป็นแผนยุทธศาสตร์ที่ทำโดยประชาชนในท้องถิ่นเพื่อประชาชนในท้องถิ่นเอง แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาท้องถิ่นจะเป็นเข็มทิศที่ชี้นำให้คนในชุมชนนั้นๆ ได้ทราบถึงทิศทาง แนวทาง ของการพัฒนาท้องถิ่นว่าจะไปในแนวทางไหน อย่างไร ซึ่งถ้าแต่ละท้องถิ่นมีแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาท้องถิ่นก็จะทำให้ท้องถิ่นมีความชัดเจนในการบริหารการพัฒนาของท้องถิ่นเป็นอย่างดี เป็นการสร้างฐานรากที่แข็งแรง มั่นคง ให้กับประเทศไทยส่งผลต่อการพัฒนาต่อยอดในส่วนอื่นๆ อย่างมั่นคง ยั่งยืน และแข็งแรงตามไปด้วย ที่ผ่านมามีหลายชุมชนที่มีวิสัยทัศน์ไม่รอพึ่งรัฐบาลอย่างเดียว ได้มีการจัดทำแผนของชุมชนขึ้นมา เรียกว่า แผนแม่บทชุมชน

นอกจากนี้กระทรวงมหาดไทยโดยกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่นได้ร่วมกับคณะกรรมการการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ดำเนินการโครงการประกวดองค์การบริหารส่วนตำบลที่มีการบริหารจัดการที่ดี โดยได้เริ่มดำเนินการตั้งแต่ปีงบประมาณ ๒๕๔๖ ต่อเนื่องถึงปัจจุบัน สำหรับสถานการณ์การบริหารการพัฒนาในองค์การบริหารส่วนตำบล ในภาคเหนือตอนบนของประเทศไทย ซึ่งมีทั้งหมด ๕๐๘ แห่ง ในปีงบประมาณ ๒๕๕๐ - ๒๕๕๒ มีองค์การบริหารส่วนตำบลที่ได้รับรางวัลการบริหารจัดการที่ดี เพียง ๓๔ แห่ง (กระทรวงมหาดไทย, ๒๕๕๕ : ระบบออนไลน์) นับว่าองค์การบริหารส่วนตำบล ที่ได้รับรางวัลเหล่านี้มีมาตรฐานในระดับหนึ่ง จึงเป็นเรื่องที่น่าสนใจว่า องค์การบริหารส่วนตำบลที่ได้รับรางวัลและองค์การบริหารส่วนตำบลที่ไม่ได้รับรางวัลนั้น จะมีแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาท้องถิ่น ในลักษณะใด แผนยุทธศาสตร์การพัฒนามีความสัมพันธ์กับความเข้มแข็งของชุมชนอย่างไร อะไรเป็นปัญหาและอุปสรรคในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนา

ท้องถิ่นนั้น ที่ผ่านมามีไม่ปรากฏว่าได้มีการศึกษา วิจัยถึงการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาขององค์การบริหารส่วนตำบล และการนำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาท้องถิ่นไปสู่การปฏิบัติว่าได้เกิดผลมากน้อยเพียงใด

ลักษณะความเหมือน / ความแตกต่างของแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาที่มีอยู่

ผู้วิจัยพบว่า แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาท้องถิ่นขององค์การบริหารส่วนตำบลที่ไม่ได้รับรางวัลการบริหารจัดการที่ดี มีลักษณะการคาดการณ์ล่วงหน้าด้านการแสดงวิสัยทัศน์ทุกแห่ง แต่ไม่มีการกำหนดผลลัพธ์ในอนาคตไว้สักแห่งว่าจะทำให้ชุมชนเป็นอย่างไรบ้าง มีความต่อเนื่องของแผนงานหรือโครงการน้อยมาก ส่วนวิธีการสำคัญที่จะทำได้สำเร็จ คือ ไม่มีวิธีการเฉพาะที่ลอกเลียนแบบได้ยากเลยสักแห่ง (โครงการพัฒนาด้านเศรษฐกิจพึ่งตนเอง ด้านการพัฒนาคุณภาพประชาชน) เกือบครึ่งมีวิธีการโดดเด่น มีโอกาสสำเร็จได้โดยง่าย แต่มีวิธีการที่คาดไม่ถึงน้อยมาก ส่วนลักษณะของแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาประเด็นการคุ้มทุน เกือบครึ่ง มีแผนงานหรือโครงการที่เกิดประโยชน์หลายด้าน มีแนวโน้มเกิดประโยชน์ทั้งระยะสั้นและระยะยาว แต่ไม่มีแผนงานและโครงการที่ลงทุนน้อยแต่ได้ประโยชน์มาก ทำนองเดียวกับลักษณะของแผนยุทธศาสตร์ที่สามารถนำมาปฏิบัติได้ เกือบครึ่งมีข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการนำไปปฏิบัติ มีการอธิบายและให้แนวทางการนำไปปฏิบัติ แต่ทุกแห่งไม่มีเงื่อนไขข้อแม้ในการปฏิบัติ นอกจากนี้ลักษณะของแผนยุทธศาสตร์ที่ครอบคลุมปัญหาและความต้องการของชุมชน เกือบทั้งหมดมีกิจกรรมหรือโครงการที่สอดคล้องกับปัญหาและความต้องการของ

ประชาชนแต่เน้นด้านโครงสร้างพื้นฐาน โดยไม่มีกิจกรรมหรือโครงการครบทุกด้าน มีจำนวนงบประมาณในแต่ละด้านแตกต่างกันมาก ๔๕% เป็นงบประมาณด้านโครงสร้างพื้นฐาน สุดท้ายมีลักษณะของแผนยุทธศาสตร์ที่สนับสนุนการพึ่งตนเองของชุมชน ด้านการผลิตสินค้าบริโภคเองภายในชุมชนน้อยมากที่สุด ไม่มีโครงการส่งเสริมการใช้สินค้าที่ผลิตเองในชุมชน และไม่มีโครงการส่งเสริมการใช้วัตถุดิบการผลิตในชุมชน

ส่วน แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาท้องถิ่น ขององค์การบริหารส่วนตำบลที่ได้รับรางวัลการบริหารจัดการที่ดี มีลักษณะการคาดการณ์ล่วงหน้า ด้านการแสวงหาวิสัยทัศน์ทุกแห่ง แต่ไม่มีการกำหนดผลลัพธ์ในอนาคตไว้สักแห่งว่าจะทำให้ชุมชนเป็นอย่างไรบ้าง มีความต่อเนื่องของแผนงานหรือโครงการมาก สำหรับลักษณะของแผนยุทธศาสตร์การพัฒนา ที่มีวิธีการสำคัญที่จะทำได้สำเร็จ คือ มีโครงการพัฒนาด้านการศึกษา สังคม และการพัฒนาคุณภาพประชาชนมาก ส่วนใหญ่มีวิธีการโดดเด่น มีโอกาสสำเร็จได้โดยง่าย มีวิธีการที่คาดไม่ถึงถึงมาก ส่วนลักษณะของแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาประเด็นการคุ้มทุน มีแผนงานหรือโครงการที่เกิดประโยชน์หลายด้านและมีแนวโน้มเกิดประโยชน์ทั้งระยะสั้นและระยะยาวมาก แต่มีแผนงานและโครงการที่ลงทุนน้อยแต่ได้ผลประโยชน์มากจำนวนน้อย ทำนองเดียวกับลักษณะของแผนยุทธศาสตร์ที่สามารถนำมาปฏิบัติได้ ส่วนใหญ่มีข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการนำไปปฏิบัติ มีการอธิบายและให้แนวทางการนำไปปฏิบัติ นอกจากนี้ลักษณะของแผนยุทธศาสตร์ที่ครอบคลุมปัญหาและความต้องการของชุมชน ส่วนใหญ่มีกิจกรรมหรือโครงการที่สอดคล้องกับปัญหาและความต้องการของประชาชน ทั้งด้านโครงสร้างพื้นฐาน ด้านสังคม การศึกษา สาธารณสุข แต่ไม่มีกิจกรรมหรือโครงการครบทุกด้าน

ยังขาดด้านเศรษฐกิจพึ่งตนเอง มีจำนวนงบประมาณในแต่ละด้านแตกต่างกัน แต่อย่างน้อยกว่าองค์การบริหารส่วนตำบลที่ไม่ได้รับรางวัล สุดท้าย มีลักษณะของแผนยุทธศาสตร์ที่มีการสนับสนุนการพึ่งตนเองของชุมชน ด้านการผลิตสินค้าบริโภคเองภายในชุมชนน้อยมากที่สุด ไม่มีโครงการส่งเสริมการใช้สินค้าที่ผลิตเองในชุมชน และไม่มีโครงการส่งเสริมการใช้วัตถุดิบการผลิตในชุมชน

นอกจากนั้นผลการวิจัยยังพบว่า องค์การบริหารส่วนตำบลในภาคเหนือตอนบนของประเทศไทย ได้มีการจัดสรรงบประมาณประจำปี ๒๕๕๐ - ๒๕๕๒ โดยเกือบทั้งหมดเป็นการจัดสรรงบประมาณด้านโครงสร้างพื้นฐาน โดยจัดสรรด้านเศรษฐกิจน้อยมากที่สุด

ความสัมพันธ์ระหว่าง แผนยุทธศาสตร์การพัฒนา ท้องถิ่นกับความเข้มแข็ง ของชุมชน

ผลวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของแผนยุทธศาสตร์การพัฒนากับความเข้มแข็งของชุมชน พบว่าองค์การบริหารส่วนตำบลที่ไม่ได้รับรางวัลการบริหารจัดการที่ดีในแต่ละหมู่บ้านจะใช้วิธีให้สำนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลเป็นฝ่ายริเริ่มโครงการหรือเป็นฝ่ายแนะนำ และสนับสนุนโครงการต่างๆ ก่อน แต่ถ้าเป็นองค์การบริหารส่วนตำบลที่ได้รับรางวัลการบริหารจัดการที่ดี จะมีความแตกต่างคือ จะมีการขับเคลื่อนบางโครงการที่ได้คิดและรวมกลุ่มกันในหมู่บ้านทำขึ้นมาเอง หรือจุดประกายขึ้นมาเองก่อน หลังจากนั้นองค์การบริหารส่วนตำบลจึงเข้ามาสนับสนุน ซึ่งเป็นฐานรากที่สำคัญที่จะช่วยให้ชุมชนเกิดความเข้มแข็งตามมา โดยมีรายละเอียดของแต่ละประเด็น คือ

ทุนของชุมชน ผู้วิจัยพบว่า องค์การบริหาร

ส่วนตำบลที่ไม่ได้รับรางวัลการบริหารจัดการที่ดี มีข้อบกพร่อง คือ สภาพของแหล่งน้ำต้นเงิน มีดินเศษขยะทับถมกัน มีหญ้าปกคลุม การจัดตั้งกลุ่มผู้สูงอายุหรือปราชญ์ชาวบ้าน สำหรับสอนความรู้แก่แก่ ดั้งเดิม ภูมิปัญญาให้กับลูกหลานเพื่อเป็นการสืบทอดประเพณี วัฒนธรรม ไม่ให้ลูกหลานลืมประเพณี วัฒนธรรม หรือภูมิปัญญาดั้งเดิมและการนำทุนของชุมชนมาสร้างประโยชน์ สร้างรายได้ ลดรายจ่ายให้กับชุมชนมีน้อยมาก ส่วนจุดแข็งที่มี ได้แก่ สภาพของป่าไม้มีความอุดมสมบูรณ์เป็นอย่างดี การตัดไม้ทำลายป่ามีน้อยมาก ประชาชนได้ออกไปหาหน่อไม้เก็บเห็ดในป่า มีการปลูกป่ากันทุกปีเพื่อทดแทนป่าไม้ที่มันหายไป ป่าส่วนมากได้มีการบวชป่าเรียบร้อยแล้ว ประชาชนช่วยกันดูแลรักษาป่าไม่ให้ใครมาตัดไม้ทำลายป่า หรือเผาป่า หมู่บ้านมีการจัดตั้งกลุ่มอาสาสมัครในการพัฒนาหมู่บ้านอยู่หลายกลุ่ม ส่วนมากเป็นกลุ่มที่ทางราชการสั่งมาให้จัดตั้งขึ้นมา ไม่ว่าจะเป็นกลุ่มพัฒนาสตรี กลุ่มอาสาสมัครสาธารณสุข (อสม.) กลุ่มผู้สูงอายุ กลุ่ม อปพร. กลุ่มตำรวจบ้าน กลุ่มต่างๆ เหล่านี้ได้ทำงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายมาได้เป็นอย่างดี

ส่วนองค์การบริหารส่วนตำบลที่ได้รับรางวัลการบริหารจัดการที่ดี จะมีความแตกต่างจากองค์การบริหารส่วนตำบลที่ไม่ได้รับรางวัลการบริหารจัดการที่ดี ได้แก่ มีการจัดตั้งกลุ่มผู้สูงอายุหรือปราชญ์ชาวบ้าน สำหรับสอนความรู้แก่แก่ ดั้งเดิม ภูมิปัญญาให้กับลูกหลานเพื่อเป็นการสืบทอดประเพณี วัฒนธรรม ไม่ให้ลูกหลานลืมประเพณี วัฒนธรรม หรือภูมิปัญญาดั้งเดิม

การมีส่วนร่วมของชุมชน ผู้วิจัยพบว่า องค์การบริหารส่วนตำบลที่ไม่ได้รับรางวัลการบริหารจัดการที่ดี จะมีจุดอ่อน คือ ถ้าเกิดปัญหาในหมู่บ้าน ประชาชนใน

หมู่บ้านจะทำการประชุมหารือกันในหมู่บ้าน แล้วนำข้อสรุปของปัญหานั้นให้สมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบล เสนอปัญหาให้กับนายกองค์การบริหารส่วนตำบลแก้ไขปัญหาดังกล่าว นอกจากนั้นยังพบว่าในการจัดเวทีประชาคมหมู่บ้านเพื่อจัดทำแผนพัฒนาองค์การบริหารส่วนตำบลนั้น มีการจัดขึ้นโดยใช้เวลาแค่ครึ่งวัน เพียงเพื่อให้ประชาชนได้ยกมือเลือกโครงการก่อสร้างโครงสร้างพื้นฐานอะไรก่อน หลัง ในหมู่บ้าน ไม่มีการหารือหรือแสดงความคิดเห็นในการแก้ไขปัญหา ด้านอื่นๆ เช่น เรื่องปากท้อง อาชีพ การพัฒนาคน ในหมู่บ้าน รวมทั้งไม่มีการค้นหาทุนต่างๆ ที่มีอยู่ในชุมชน จึงไม่มีการนำทุนของชุมชนมาประยุกต์ให้เกิดประโยชน์หรือสร้างรายได้ให้กับชุมชน ประชาชนในชุมชนจะไม่มีส่วนร่วมในการรับผิดชอบหรือรับชอบ กับงานที่ได้ดำเนินการ รวมทั้งยังขาดการพัฒนาและแก้ไขปัญหาในเรื่องปากท้อง อาชีพ หรือด้านเศรษฐกิจพึ่งตนเอง ซึ่งเป็นปัญหาใหญ่มาของทุกหมู่บ้าน ส่วนจุดแข็งที่พบ ประชาชนพร้อมที่จะมีส่วนร่วมกับองค์การบริหารส่วนตำบลถ้ามีกิจกรรมที่ทางองค์การบริหารส่วนตำบลขอความร่วมมือมา

สำหรับองค์การบริหารส่วนตำบลที่ได้รับรางวัลการบริหารจัดการที่ดี พบว่ามีจุดแข็งได้แก่ ถ้าเกิดปัญหาขึ้นในหมู่บ้าน ประชาชนในหมู่บ้านจะพยายามหาแนวทางแก้ไขปัญหาเองก่อนขอความช่วยเหลือจากองค์การบริหารส่วนตำบล ในการจัดเวทีประชาคมหมู่บ้านเพื่อจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นนั้นมีการจัดขึ้นหลายครั้ง มีการหารือหรือแสดงความคิดเห็นในการแก้ไขปัญหาในด้านอื่นๆ เช่น การพัฒนาคน การสร้างความสามัคคีในหมู่บ้านและตำบล รวมทั้งมีการค้นหาทุนต่างๆ ที่มีอยู่ในชุมชนและมีการนำมาประยุกต์ให้เกิดประโยชน์กับชุมชน หลังจากประชาชนได้ร่วมกันทำงานหรือแก้ไขปัญหาต่างๆ ในชุมชนแล้ว ส่วนจุดอ่อนที่พบ คือ ประชาชนในชุมชนจะไม่มีส่วนร่วมในการ

รับผิดชอบหรือรับผิดชอบต่องานที่ได้ดำเนินการ รวมทั้งยังขาดการพัฒนาและแก้ไขปัญหาในเรื่องปากท้อง อาชีพ หรือด้านเศรษฐกิจพึ่งตนเอง ซึ่งเป็นปัญหาใหญ่มากของทุกหมู่บ้าน

ภาวะผู้นำแบบสุดยอด ผู้วิจัยพบว่า นายกองค์การบริหารส่วนตำบลที่ไม่ได้รับรางวัลการบริหารจัดการที่ดี มีจุดอ่อนได้แก่ มีการบริหารการพัฒนาที่เน้นการพัฒนาด้านโครงสร้างพื้นฐานเป็นสำคัญ โดยให้สมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบลในแต่ละหมู่บ้านเสนอว่าจะทำอะไรในพื้นที่ของตนเอง ตามจำนวนเงินงบประมาณที่ส่วนใหญ่จะหารด้วยจำนวนหมู่บ้านให้แต่ละหมู่บ้านได้รับงบประมาณเท่ากันหรือใกล้เคียงกันมากที่สุด แล้วให้ฝ่ายช่างโยธาดำเนินการต่อ โดยนายกองค์การบริหารส่วนตำบลก็จะอ้างว่าสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบลต้องการ เป็นความต้องการของประชาชน ของผู้นำชุมชนบ้าง เป็นต้น สำหรับนายกองค์การบริหารส่วนตำบลที่ได้รับรางวัลการบริหารจัดการที่ดี จะมีจุดแข็งได้แก่ ให้ความสำคัญกับการพัฒนาคน พัฒนาการศึกษ สร้างการมีส่วนร่วมของประชาชนในพื้นที่ ส่วนจุดอ่อนที่พบ ยังไม่มีการส่งเสริม สนับสนุนการทำเศรษฐกิจพึ่งตนเองในพื้นที่เพื่อตอบสนองความต้องการอุปโภค บริโภคของประชาชนในพื้นที่

ความเป็นเจ้าของชุมชน พบว่าทั้งองค์การบริหารส่วนตำบลที่ได้รับและไม่ได้รับรางวัลการบริหารจัดการที่ดี มีจุดแข็ง คือ ถ้าชุมชนได้มีการจัดงานประเพณีต่างๆ ในชุมชน ประชาชนที่อาศัยอยู่ในชุมชนจะมีส่วนร่วมในงานต่างๆ เหล่านั้นด้วยวิธีการออกแรงกาย ไปช่วยพัฒนาสถานที่ ช่วยสร้าง ช่วยพัฒนา เตรียมความพร้อมของงานในแต่ละด้าน รวมทั้งช่วยออกเงิน วัสดุ อุปกรณ์ ในการจัดงานนั้นๆ ส่วนประชาชนที่ได้ออกไปทำงานอยู่ต่างพื้นที่นั้น จะช่วยออกเงิน บริจาค

เงินสมทบการจัดงาน ในการประชุมของหมู่บ้านนั้นประชาชนในหมู่บ้านได้ร่วมแสดงความคิดเห็นในเรื่องปัญหาของหมู่บ้าน การแก้ไขปัญหาของหมู่บ้าน แนวทางการพัฒนาของหมู่บ้าน ได้อย่างเต็มที่ ส่วนจุดอ่อนที่พบ ได้แก่ ในหมู่บ้านยังไม่กล้านำแนวคิด หรือวิธีการบริหารการพัฒนาใหม่ๆ เข้ามาบริหาร พัฒนาภายในหมู่บ้าน

การส่งต่อความเป็นเจ้าของชุมชน พบว่า ทั้งองค์การบริหารส่วนตำบลที่ได้รับและไม่ได้รับรางวัลการบริหารจัดการที่ดี มีจุดแข็ง คือ มีลูกหลาน คนรุ่นใหม่ ได้เข้ามาเป็นสมาชิกกลุ่มต่างๆ ในหมู่บ้านเป็นจำนวนมากกว่าในอดีตที่ผ่านมา มีการเข้ามาเป็นสมาชิกของกลุ่มต่างๆ เพิ่มขึ้นทุกปี มีคนรุ่นใหม่ได้เข้ามาเป็นแกนนำของกลุ่มต่างๆ ในหมู่บ้านเพิ่มมากขึ้นทุกปีด้วย ซึ่งหมู่บ้านได้มอบหมายให้คนรุ่นใหม่ได้เป็นผู้รับผิดชอบในการทำงานของหมู่บ้านมากขึ้นกว่าเดิม ทำให้การพัฒนาหมู่บ้านโดยรวมดีขึ้นกว่าเดิม

สุดท้ายการทำเศรษฐกิจพึ่งตนเอง พบว่าทั้งองค์การบริหารส่วนตำบลที่ได้รับและไม่ได้รับรางวัลการบริหารจัดการที่ดี มีจุดอ่อนเหมือนกัน คือ ในหมู่บ้านมีการผลิตสินค้าอุปโภค บริโภค น้อยมาก บางส่วนที่มีการผลิตจะเป็นการผลิตแบบครอบครัว ได้แก่ ปลูกผัก เลี้ยงไก่ ไม้กวาด ผ้าเช็ดเท้า เป็นต้น ถ้าคิดเป็นร้อยละของการผลิตจริงๆ ในท้องถิ่นก็ไม่ถึงร้อยละ ๑ ของจำนวนที่ต้องการบริโภคในพื้นที่สำหรับพวกผัก ไข่ แต่จำพวกไม้กวาด ผ้าเช็ดเท้า นั้นยังต้องหาตลาดเพิ่ม เพราะการใช้ภายในท้องถิ่นอิ่มตัวแล้ว

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยคิดว่าแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาองค์การบริหารส่วนตำบล ไม่ได้ทำให้ชุมชนเข้มแข็ง แต่เป็นการทำให้ชุมชนเจริญมากกว่า (ซึ่งชุมชนเข้มแข็งนั้น ประชาชนต้องมีส่วนร่วมในการพัฒนาตั้งแต่ต้นจนจบ มีการพัฒนาคุณภาพของคน

มีการนำทุนของชุมชนที่มีอยู่มาประยุกต์ให้เกิดประโยชน์ สร้างรายได้ ลดรายจ่าย ให้กับชุมชน มีการทำเศรษฐกิจพึ่งตนเองเพื่อการบริโภค อุปโภค ในชีวิตประจำวันภายในชุมชนเอง ส่วนชุมชนเจริญนั้นเป็นการเจริญหรือพัฒนาด้านวัตถุ) เพราะแผนยุทธศาสตร์การพัฒน่องค์การบริหารส่วนตำบลทุกแห่ง มีการจัดสรรงบประมาณในการพัฒนาโดยเน้นหนักไปในด้านการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน แต่สำหรับความเข้มแข็งของชุมชนต้องเกิดจากการพึ่งตนเองด้านเศรษฐกิจ สังคม มีการนำทุนของชุมชนมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

ผู้วิจัยมองว่า ชุมชนที่มีความเข้มแข็งเกิดขึ้นเองจากความต้องการของชุมชน ไม่ได้เกิดขึ้นจากการนำแผนยุทธศาสตร์การพัฒน่องค์การบริหารส่วนตำบลไปปฏิบัติ สังเกตได้จากองค์การบริหารส่วนตำบลที่ได้รับรางวัลการบริหารจัดการที่ดีจะมีพื้นฐานมาจากประชาชนในชุมชนได้มีการริเริ่มจัดทำกิจกรรมหรือโครงการต่างๆ เพื่อพัฒนาในชุมชนขึ้นมาก่อนที่องค์การบริหารส่วนตำบลจะเข้ามาสนับสนุนและส่งเสริม ส่วนองค์การบริหารส่วนตำบลที่ไม่ได้รับรางวัลการบริหารจัดการที่ดีถึงแม้จะมีการนำแผนยุทธศาสตร์การพัฒน่องค์การบริหารส่วนตำบลไปปฏิบัติก็ไม่ได้เกิดชุมชนเข้มแข็งขึ้นมา ที่ผ่านมาถึงแม้บางหมู่บ้านมีความเข้มแข็งแต่ก็ไม่สามารถนำแผนพัฒนาของตนเอง ผลักดันเข้าบรรจุเป็นแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาขององค์การบริหารส่วนตำบลได้ ฉะนั้นความเข้มแข็งของหมู่บ้านบางแห่งที่ได้รับรางวัลหรือเป็นที่ยอมรับของหน่วยงานต่างๆ จึงไม่มีความสัมพันธ์กับแผนยุทธศาสตร์การพัฒน่องค์การบริหารส่วนตำบล และแผนยุทธศาสตร์การพัฒน่องค์การบริหารส่วนตำบลที่ผ่านมาก็ไม่สามารถทำให้เกิดชุมชนเข้มแข็งจนเป็นที่ยอมรับของหน่วยงานต่างๆ ได้

ปัญหาและอุปสรรคของการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาท้องถิ่น

ผลการวิจัยพบว่า ในพื้นที่องค์การบริหารส่วนตำบลที่ไม่ได้รับรางวัลการบริหารจัดการที่ดี พบปัญหาที่เกิดขึ้น ดังนี้ นายกองค์การบริหารส่วนตำบล ขาดวิสัยทัศน์ในการมองภาพอนาคต ขาดการกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาที่ถูกต้อง รวดเร็ว คุ่มค่า ประหยัด ขาดภาวะผู้นำแบบสุดยอด ไม่กล้าที่จะเปลี่ยนแปลงแนวทางการพัฒนาที่แตกต่างไปจากเดิม ไม่สามารถเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาได้ ขาดการสร้างผู้นำใหม่เพื่อมาแบ่งเบาภาระหน้าที่ของตนเอง รวมทั้งปัญหาของการไม่เข้าใจบทบาทของฝ่ายบริหารและฝ่ายนิติบัญญัติของสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบล โดยเกือบทั้งหมดจะเข้าใจว่าสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบลมีหน้าที่ในการพัฒนาหมู่บ้านของตนเอง ฉะนั้นจะต้องของบประมาณจากนายกองค์การบริหารส่วนตำบลมาพัฒนาหมู่บ้านของตนเองตามที่ตนเองเห็นสมควร และสุดท้ายเป็นปัญหาที่เกิดจากเจ้าหน้าที่ พนักงาน ขององค์การบริหารส่วนตำบล เป็นปัญหาของการทำงานแบบสบายๆ ขาดวินัย และความรับผิดชอบในการทำงานตามระเบียบหลักการทำงานที่ถูกต้อง

สำหรับประเด็นของอุปสรรค พบว่า อุปสรรคที่เกิดจากตัวผู้นำในแต่ละหมู่บ้าน เช่น ผู้ใหญ่บ้าน กรรมการหมู่บ้าน เป็นปัญหาของการเข้าใจการพัฒนาแบบเดิมๆ ไม่ยอมเปลี่ยนแปลง จะพัฒนาแต่เฉพาะโครงสร้างพื้นฐาน งานก่อสร้าง ภายในหมู่บ้านเป็นหลัก ไม่ค่อยให้ความร่วมมือพัฒนาด้านอื่นๆ เป็นต้น นอกจากนั้นยังมีอุปสรรคที่เกิดจากประชาชน แต่อาจจะไม่รุนแรงมากเหมือนอุปสรรคที่เกิดจากระดับผู้นำ

เพราะประชาชนส่วนใหญ่มักจะทำตามผู้นำ ซึ่งถ้าผู้นำเข้มแข็งประชาชนก็สามารถปรับตัว ปรับองค์ความรู้ความเข้าใจ ใหม่ได้

ส่วนในพื้นที่องค์การบริหารส่วนตำบลที่ได้รับรางวัลการบริหารจัดการที่ดี ปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ที่ได้กล่าวมาข้างต้นจะมีน้อยกว่า แต่ก็ยังคงมีอยู่

อภิปรายผล

จากผลการวิจัยเรื่องนี้ ผู้วิจัยพบประเด็นที่น่าสนใจที่สอดคล้องกับการค้นพบทางวิชาการและงานวิจัยอื่นๆ ซึ่งพอจะอภิปรายได้ดังนี้

๑. ข้อค้นพบจากการวิเคราะห์ลักษณะแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาที่มีอยู่

ผลการวิจัยพบว่า องค์การบริหารส่วนตำบลที่ไม่ได้รับรางวัลการบริหารจัดการที่ดี ลักษณะของแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาท้องถิ่นเกือบทั้งหมด มากถึง ๙๕ % ของงบประมาณทั้งหมด เน้นการพัฒนาด้านโครงสร้างพื้นฐาน ต่อมาเป็นการพัฒนาด้านสังคม และการเมือง ส่วนการพัฒนาด้านเศรษฐกิจการพึ่งตนเองของชุมชนแทบไม่มี ส่วนองค์การบริหารส่วนตำบลที่ได้รับรางวัลการบริหารจัดการที่ดี จะเพิ่มการพัฒนาด้านการศึกษา สังคม และการพัฒนาคน ขึ้นมาบ้างแต่ก็ไม่มาก ทั้งๆ ที่ปัญหาด้านเศรษฐกิจและสังคมเป็นปัญหาที่ใหญ่มากในสถานการณ์ปัจจุบันและเป็นความต้องการที่แท้จริงของประชาชนในท้องถิ่น จึงไม่สอดคล้องกับแนวทางการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาท้องถิ่นของกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย (๒๕๔๘) และ กองศึกษาและเผยแพร่การพัฒนา (๒๕๔๔) ซึ่งมีเป้าหมายเพื่อตอบสนองความต้องการเพิ่มรายได้ ลดรายจ่ายของคนในชุมชน แก้ไขปัญหาด้านสุขภาพ โดยให้ประชาชน

เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาและแก้ไขปัญหาของชุมชน ซึ่งจำเป็นจะต้องมีการคัดเลือกและจัดลำดับความสำคัญของปัญหา เพื่อจะได้กำหนดแนวทางการแก้ไขปัญหาให้ก่อนหลัง ในการวางแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาท้องถิ่น มีการใช้เทคนิค SWOT Analysis ประเมินสถานภาพปัจจุบันของท้องถิ่น เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ดี

๒. ข้อค้นพบจากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาท้องถิ่นกับความเข้มแข็งของชุมชน

ผลการวิจัยพบว่า องค์การบริหารส่วนตำบลที่ไม่ได้รับรางวัลการบริหารจัดการที่ดี เกือบทั้งหมดจะไม่มีหมู่บ้านที่ได้รับรางวัลหรือได้รับการยอมรับจากหน่วยงานต่างๆ ว่าเป็นชุมชนเข้มแข็ง ถึงแม้ว่าจะมีบางหมู่บ้านได้รับการยอมรับว่าเป็นชุมชนเข้มแข็ง แต่ก็เป็นความเข้มแข็งที่เกิดขึ้นจากหมู่บ้านช่วยกันเอง ไม่ได้มีการบรรจุอยู่ในแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาขององค์การบริหารส่วนตำบล ส่วนองค์การบริหารส่วนตำบลที่ได้รับรางวัลการบริหารจัดการที่ดี ทั้งหมดจะมีหมู่บ้านที่ได้รับรางวัลหรือได้รับการยอมรับจากหน่วยงานต่างๆ ว่าเป็นชุมชนเข้มแข็ง แต่ก็เป็นความเข้มแข็งที่เกิดมาจากหมู่บ้านได้มีการขับเคลื่อนโครงการขึ้นมาเองก่อน หรือหมู่บ้านเป็นฝ่ายจุดประกายขึ้นมาเองก่อน หลังจากนั้นองค์การบริหารส่วนตำบลถึงได้บรรจุเป็นแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาขององค์การบริหารส่วนตำบล โดยมีรายละเอียดของแต่ละประเด็น ดังต่อไปนี้

๒.๑ การมีส่วนร่วมของชุมชน ผลการวิจัยพบว่า ถ้าเกิดปัญหาในหมู่บ้าน ประชาชนในพื้นที่องค์การบริหารส่วนตำบลที่ไม่ได้รับรางวัลการบริหารจัดการที่ดี จะทำการประชุมหารือกันในหมู่บ้าน แล้วนำข้อสรุปของปัญหานั้นให้สมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบล

เสนอปัญหาให้กับนายกองค์การบริหารส่วนตำบลแก้ไขปัญหาดังกล่าว ในการจัดเวทีประชาคมหมู่บ้านเพื่อจัดทำแผนพัฒนาองค์การบริหารส่วนตำบลนั้นมีการจัดขึ้นโดยใช้เวลาแค่ครึ่งวัน เพียงเพื่อให้ประชาชนได้ยกมือเลือกโครงการก่อสร้างโครงสร้างพื้นฐานอะไรก่อน หลังจากนั้น ไม่มีการหารือหรือแสดงความคิดเห็นในการแก้ไขปัญหาด้านอื่นๆ ไม่มีการนำทุนของชุมชนมาประยุกต์ให้เกิดประโยชน์หรือสร้างรายได้ให้กับชุมชน

แต่ถ้าเป็นองค์การบริหารส่วนตำบลที่ได้รับรางวัลการบริหารจัดการที่ดี ประชาชนในหมู่บ้านจะพยายามหาแนวทางแก้ไขปัญหาเองก่อนขอความช่วยเหลือจากองค์การบริหารส่วนตำบล ในการจัดเวทีประชาคมหมู่บ้านเพื่อจัดทำแผนพัฒนาองค์การบริหารส่วนตำบลนั้นมีการจัดขึ้นหลายครั้ง มีการหารือหรือแสดงความคิดเห็นในการแก้ไขปัญหาด้านอื่นๆ มีการค้นหาทุนต่างๆ ที่มีอยู่ในชุมชนและมีการนำมาประยุกต์ให้เกิดประโยชน์กับชุมชน แต่ยังไม่มีส่วนร่วมในการรับผิดชอบหรือรับชอบกับงานที่ได้ดำเนินการ รวมทั้งยังขาดการพัฒนาและแก้ไขปัญหในเรื่องปากท้อง อาชีพ หรือด้านเศรษฐกิจพึ่งตนเอง ซึ่งเป็นปัญหาใหญ่มาของทุกหมู่บ้าน

ซึ่งได้มีงานวิจัยของนักวิชาการหลายท่านที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับการมีส่วนร่วม อาทิ อิมมานูเอล (Emmanuel, 2004 : 105-113) และสตีเฟน (Stephen, 2006 : 78-99) ได้ศึกษาการมีส่วนร่วมของประชาชนในชุมชนเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรธรรมชาติ ทำนองเดียวกับเสรี พงศ์พิศ (๒๕๔๘) ได้ค้นคว้าวิจัยวิธีการส่งเสริมให้คนมีความรักกันและมีความรู้ร่วมกันจนได้เครื่องมือที่เรียกว่า AIC ส่วน ยิ่งศักดิ์ คชโครต และคณะ (๒๕๕๑) ได้ศึกษารูปแบบการมีส่วนร่วมของชุมชนในการป้องกันไฟป่าสำหรับป่านชีวา ณ หนองคาย (๒๕๕๑) ได้ศึกษาการ

พัฒนารูปแบบการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วมเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมสุขภาพผู้สูงอายุ นอกจากนี้ชาญชัยณรงค์ ทรงศาศรี (๒๕๕๒) ได้ศึกษาการพัฒนาแบบการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วมในการดำเนินชีวิตตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง โดยใช้หลักการทางสิ่งแวดล้อมศึกษา เช่นเดียวกับวันสาธิต ศรีสุวรรณ (๒๕๕๓) ได้ศึกษารูปแบบการจัดการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม โดยการมีส่วนร่วมของชุมชนลุ่มน้ำตาปี

๒.๒ ทุนของชุมชน ผลการวิจัย พบว่า สภาพของแหล่งน้ำต้นเขิน มีดิน เศษขยะ ทับถมกัน มีหญ้าปกคลุม สภาพของป่าไม้ไม่มีความอุดมสมบูรณ์เป็นอย่างไร การตัดไม้ทำลายป่ามีน้อยมาก ประชาชนได้ออกไปหาหน่อไม้ เก็บเห็ดในป่า มีการปลูกป่ากันทุกปีเพื่อทดแทนป่าไม้ที่หายไป ป่าส่วนมากได้มีการบวชป่าเรียบร้อยแล้ว ประชาชนช่วยกันดูแลรักษาป่าไม่ให้ใครมาตัดไม้ทำลายป่า หรือเผาป่า หมู่บ้านมีการจัดตั้งกลุ่มอาสาสมัครในการพัฒนาหมู่บ้านอยู่หลายกลุ่ม ส่วนมากเป็นกลุ่มที่ทางการเขาสั่งมาให้จัดตั้งขึ้นมา ไม่มีการจัดตั้งกลุ่มผู้สูงอายุหรือปราชญ์ชาวบ้าน นอกจากนั้นยังพบว่าทั้งองค์การบริหารส่วนตำบลที่ได้รับและไม่ได้รับรางวัลการบริหารจัดการที่ดี มีการนำทุนของชุมชนมาสร้างประโยชน์ เพิ่มรายได้ลดรายจ่ายของหมู่บ้านน้อยมาก ซึ่งได้มีผลการวิจัยของนักวิชาการหลายท่านได้ศึกษาเกี่ยวกับทุนของชุมชน อาทิ เสรี พงศ์พิศ (๒๕๔๘ : ๙๘) บอกว่าทุนของชุมชนได้แก่ ทุนทางวัฒนธรรม ทุนทางสังคม ทุนโภคทรัพย์ และทุนธรรมชาติ ส่วนสุมาลี สันติพลวุฒิ และคณะ (๒๕๕๐) พบว่าในชุมชนมีปัจจัยที่เป็นตัวชี้วัดความเข้มแข็งของชุมชน คือทุนการเงินหรือทุนที่สร้างขึ้น ทุนมนุษย์ ทุนทางสังคม และทุนธรรมชาติ ทำนองเดียวกับ นิยม วงศ์พงษ์คำ (๒๕๕๑) ได้ศึกษาภูมิปัญญาพื้นบ้านอีสานด้านการผลิตผลิตภัณฑ์โลหะ

ผสมสาริตและทองเหลืองเพื่อพัฒนามูลค่าเชิงพาณิชย์ สำหรับวฤต วิสฤตเวศม์ (๒๕๕๒) ได้ศึกษาแนวทางการพัฒนาเครื่องประดับเงินจากภูมิปัญญาพื้นบ้านเพื่อเศรษฐกิจชุมชนจังหวัดสุรินทร์ ส่วนกิตติธัช ทองอุทุม (๒๕๕๒) ได้ศึกษาความร่วมมือในการอนุรักษ์ สืบสาน และพัฒนากีฬาพื้นบ้าน เพื่อเสริมสร้างสุขภาพชุมชน ในเขตปริมณฑลกรุงเทพมหานคร ซึ่งเป็นการนำทุนของชุมชนมาสร้างประโยชน์ทางสุขภาพ นอกจากนี้ สุชาติ บุรีรัตน์ (๒๕๕๓) ได้ศึกษาการศึกษาภูมิปัญญาท้องถิ่นในการจัดการป่าชุมชนบ้านหนองหัวคน ตำบลหนองหมื่นถ่าน อำเภอกาบัง จังหวัดร้อยเอ็ด ผลการวิจัยพบว่าชาวบ้านมีการใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นในการใช้ทรัพยากรป่าไม้อย่างมีประโยชน์และคุ้มค่า

๒.๓ ภาวะผู้นำแบบสุดยอด ผลการวิจัย พบว่า นายกองค์การบริหารส่วนตำบลขององค์การบริหารส่วนตำบลที่ไม่ได้รับรางวัลการบริหารจัดการที่ดี มีการบริหารการพัฒนาในองค์การบริหารส่วนตำบลที่ไม่แตกต่างกัน คือ เน้นการพัฒนาด้านโครงสร้างพื้นฐาน โดยให้สมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบลในแต่ละหมู่บ้าน เสนอว่าจะทำอะไรในพื้นที่ของตนเอง แล้วให้ฝ่ายช่างโยธาดำเนินการต่อโดยนายกองค์การบริหารส่วนตำบลก็จะอ้างว่าสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบลต้องการ เป็นความต้องการของประชาชน ของผู้นำชุมชนบ้าง ส่วนนายกองค์การบริหารส่วนตำบลขององค์การบริหารส่วนตำบลที่ได้รับรางวัลการบริหารจัดการที่ดี จะมีการบริหารการพัฒนาในลักษณะดังกล่าวลดน้อยลง โดยได้มีการนำการพัฒนาในด้านสังคม การศึกษา และการพัฒนาคน เข้าบริหารพัฒนาในพื้นที่ ซึ่งได้มีงานวิจัยของนักวิชาการหลายท่านที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ เช่น ชาญชัย อาจินสมจาร (๒๕๕๑ : ระบบออนไลน์) และพระธรรมปิฎก (๒๕๔๖) ได้กล่าวถึงการเป็นผู้นำที่ดีที่สำคัญ คือ มีการศึกษาหาข้อมูลต่างๆ มีการวิเคราะห์ตัวเอง มีการพัฒนา

ตนเองอยู่เสมอ มีการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา และมีการติดตามแผนงานที่ได้ดำเนินการไป ทำนองเดียวกับ เอสคิลด์เซนและดาร์ลการ์ (Eskildsen & Dahlgard, 2000) บริลลิค (Brillick, 2001) และเฟลทเชอร์ (Fletcher, 2004) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงว่าเป็นตัวแปรที่สำคัญที่สุดตัวแปรหนึ่งที่ส่งผลต่อการบริหารงานในการนำไปสู่การปฏิบัติในองค์กรเป็นผลสำเร็จ สำหรับแฮสและชไมร์ (House & Shamir, 1993) บาส (Bass, 1995) คอนเกอร์และคานังโก (Conger & Kanungo, 1999) พีช (Pearce, 2000) คานังโก (Kanungo, 2001) และมานซ์ (Manz, 1997) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำแบบสุดยอด (Super Leadership) ว่าต้องประกอบด้วยคุณสมบัติ มีการส่งเสริมให้ลูกน้องเป็นผู้นำ เป็นตัวอย่างที่ดีให้กับลูกน้อง มีการกระตุ้นให้ลูกน้องตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง ให้กำลังใจในทางบวกแก่ความคิดของลูกน้อง กระตุ้นให้ลูกน้องนำตนเอง รู้กระบวนการวิพากษ์เชิงสร้างสรรค์ต่อผลงานที่ออกไปแล้ว ต้องสามารถประสานความคิดหลายๆ อัน ให้เป็นอันเดียวกันได้ และทำให้องค์กรมีวัฒนธรรมที่ให้แต่ละคนสามารถนำตนเองได้ ส่วนรัชฎา พงธนกิจ (๒๕๕๐) ได้ศึกษาภาวะผู้นำแบบสุดยอดของผู้บริหารระดับสูงกับความสำเร็จของการนำการบริหารคุณภาพโดยรวมไปปฏิบัติในโรงพยาบาล

๒.๔ ความเป็นเจ้าของชุมชน ผลการวิจัยพบว่า ทั้งองค์การบริหารส่วนตำบลที่ได้รับและไม่ได้รับรางวัลการบริหารจัดการที่ดี ถ้าชุมชนได้มีการจัดกิจกรรมของประชาสังคมในชุมชน ประชาชนที่อาศัยอยู่ในชุมชน จะมีส่วนร่วมในกิจกรรมเหล่านั้น ด้วยวิธีการออกแรงกาย แรงสมอง กำลังทรัพย์ในกิจกรรมเหล่านั้น ส่วนประชาชนที่ได้ออกไปทำงานอยู่ต่างพื้นที่นั้น จะช่วยออกเงิน บริจาคเงินสมทบการจัดงาน ยังพบว่าในการประชุมของหมู่บ้านนั้น ประชาชนในหมู่บ้านได้

ร่วมแสดงความคิดเห็นในเรื่องปัญหาของหมู่บ้าน การแก้ไขปัญหาของหมู่บ้าน แนวทางการพัฒนาของหมู่บ้าน ได้อย่างเต็มที่ สุดท้ายพบว่าในหมู่บ้านส่วนมากยังไม่มีมีการนำสิ่งใหม่ๆ เข้ามาบริหาร พัฒนาภายในหมู่บ้าน ซึ่งก็ได้มีงานวิจัยและนักวิชาการที่ศึกษาเกี่ยวกับความเป็นเจ้าของชุมชน อาทิ สนธยา พลศรี (๒๕๔๗ : ๓๔-๕๕) ได้กล่าวถึงประชาสังคมว่าเป็นการรวมตัวกันของคนหลากหลาย เพื่อดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ไม่เฉพาะของกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง สถานที่รวมตัวพบปะเรียกว่าเวทีประชาคม ซึ่งก็เป็นการแสดงออกอย่างหนึ่งของการเป็นเจ้าของชุมชน เช่นเดียวกับ สัญญา สัญญาวิวัฒน์ (๒๕๔๑ : ๑๗) ประเวศ วะสี (๒๕๕๑ : ๑๔) และทวีศักดิ์ นพเกษตร (๒๕๔๒ : ๘ - ๑๐) ได้กล่าวถึงความเข้มแข็งของชุมชน ประกอบด้วยการมีจิตสำนึกชุมชน สำนึกว่าตนเองเป็นเจ้าของชุมชน การมีส่วนร่วมในชุมชน มีจิตวิญญาณชุมชน มีความจงรักภักดีต่อชุมชน เสียสละทำงานเพื่อชุมชน ห่วงแทนชุมชน มีสิ่งยึดเหนี่ยวร่วมกัน

๒.๕ การส่งต่อความเป็นเจ้าของชุมชน ผลการวิจัยพบว่า ทั้งองค์การบริหารส่วนตำบลที่ได้รับและไม่ได้รับรางวัลการบริหารจัดการที่ดี ได้มีลูกหลานคนรุ่นใหม่ ได้เข้ามาเป็นสมาชิกกลุ่มต่างๆ ในหมู่บ้านเป็นจำนวนมากกว่าในอดีตที่ผ่านมา มีการเข้ามาเป็นสมาชิกของกลุ่มต่างๆ เพิ่มมากขึ้นทุกปี มีคนรุ่นใหม่ได้เข้ามาเป็นแกนนำของกลุ่มต่างๆ ในหมู่บ้านเพิ่มมากขึ้นทุกปีด้วย สุดท้ายหมู่บ้านได้มอบหมายให้คนรุ่นใหม่ได้เป็นผู้รับผิดชอบในการทำงานของหมู่บ้านมากขึ้นกว่าเดิม ทำนองเดียวกับผลการศึกษานักวิชาการที่ได้กำหนดหลักในการพัฒนาเพื่อพึ่งตนเองของประชาชนในหมู่บ้านหรือชุมชน ว่าประกอบด้วยการพัฒนาแบบกลุ่ม มีจิตสำนึกที่จะช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ปลุกจิตสำนึกให้เกิดขึ้นและถ่ายทอดไปสู่คนรุ่นหลังในชุมชน (ฉัตรทิพย์ นาถสุภา และพรพิไล

เลิศวิภา, ๒๕๓๗) และ (ชาติชาย โทสินธิติ, ๒๕๔๙)

๒.๖ การทำเศรษฐกิจพึ่งตนเอง ผลการวิจัยพบว่า ทั้งองค์การบริหารส่วนตำบลที่ได้รับและไม่ได้รับรางวัลการบริหารจัดการที่ดี ในหมู่บ้านมีการผลิตสินค้าอุปโภค บริโภค น้อย ส่วนใหญ่ที่มีผลผลิตจะเป็นการผลิตแบบครอบครัว ได้แก่ ปลุกผัก เลี้ยงไก่ ไม้กวาด ผ้าเช็ดเท้า เป็นต้น ไม่มีการผลิตสินค้าทั้งหมู่บ้านหรือเป็นจำนวนมากเพื่อให้เพียงพอกับการจำหน่ายในตำบล ถ้าคิดเป็นร้อยละของการผลิตจริงๆ ในองค์การบริหารส่วนตำบลไม่ถึงร้อยละ ๑ ของจำนวนที่ต้องการบริโภคในพื้นที่สำหรับพวกผัก ไข่ แต่จำพวกไม้กวาด ผ้าเช็ดเท้า นั้นยังต้องหาตลาดเพิ่มเพราะการใช้ภายในท้องถิ่นอิ่มตัวแล้ว ยังพบอีกว่าในการผลิตสินค้าต่างๆ เหล่านั้นจะใช้วัตถุดิบส่วนใหญ่ในหมู่บ้านหรือตำบล และแรงงานก็จะเป็นแรงงานในครอบครัวเป็นหลัก สุดท้ายพบว่าสินค้าที่ผลิตในหมู่บ้านนั้นมีการใช้เพื่อบริโภคภายในหมู่บ้านและตำบลนั้นไม่เพียงพอสำหรับใช้บริโภคในหมู่บ้าน ตำบล โดยเฉพาะสินค้า ผัก ไข่ ที่ใช้เป็นอาหารรับประทานในชีวิตประจำวันของประชาชนในหมู่บ้านและตำบล ส่วนสินค้าจำพวก ไม้กวาด ผ้าเช็ดเท้า นั้นจำเป็นต้องหาตลาดข้างนอกเพิ่มเติมเพราะการบริโภคภายในหมู่บ้าน ตำบลนั้นอิ่มตัวแล้ว ซึ่งก็ได้มีผลการวิจัยและนักวิชาการหลายท่านที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับเรื่องเศรษฐกิจพึ่งตนเอง อาทิ พิพาภรณ์ รวิพลศาสนันท์ (๒๕๕๒) ได้ศึกษาการจัดการองค์ความรู้เกี่ยวกับผักหวานป่า เพื่อพัฒนาการอนุรักษ์และส่งเสริมเศรษฐกิจชุมชน ซึ่งเป็นการนำวัตถุดิบที่มีอยู่ในชุมชนมาสร้างรายได้ ทำนองเดียวกับอำคา แสงงาม (๒๕๕๓) ได้ศึกษาการศึกษาศักยภาพทรัพยากรและการจัดการท่องเที่ยวทางวัฒนธรรมโดยชุมชนเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยว ในเขตทุ่งกุลาร้องไห้ ซึ่งก็สามารถสร้างรายได้เกิดขึ้นในชุมชนได้ ส่วนธันวา จิตต์สงวน (๒๕๕๐ : ๕๓) กล่าวถึง

แนวคิดที่จะทำให้เกิดความเข้มแข็งของชุมชนและเป็นการพัฒนาที่ยั่งยืนด้วยปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง เป็นหัวใจหลักสำคัญที่แต่ละชุมชนจะนำไปประยุกต์ให้เหมาะสมกับบริบทของชุมชน นอกจากนี้ พระมหาทองจันทร์ ทิพย์วัฒน์ (๒๕๕๓) ได้ศึกษาสุขภาวะองค์กรรวม : การอนุรักษ์ พื้นฟู และพัฒนาภูมิปัญญาหมอพื้นบ้านในการรักษาโรคกระดูกจากอุบัติเหตุของกลุ่มชาติพันธุ์ไทย-ลาว และผู้ไทยในภาคอีสาน

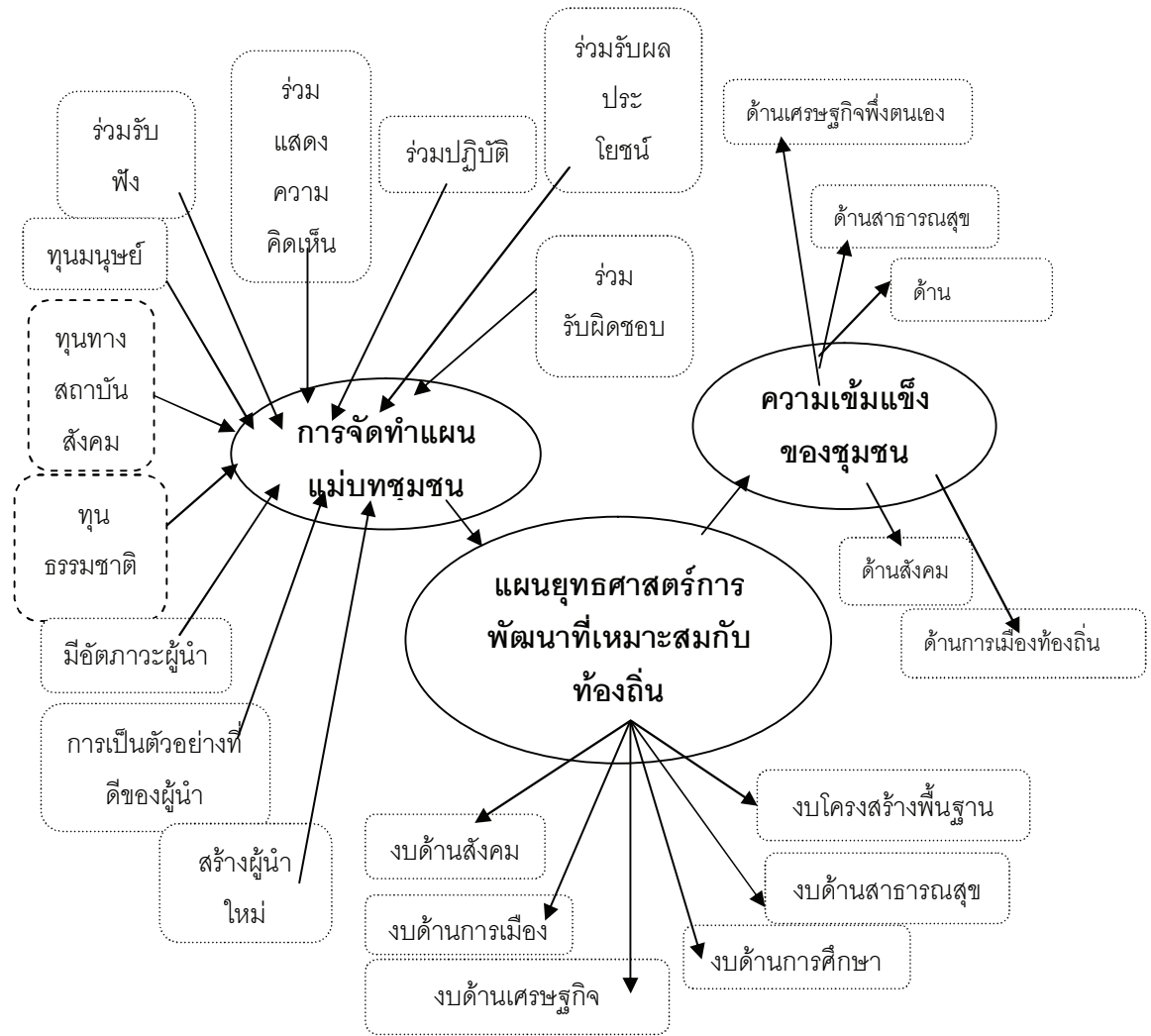
๓. ข้อค้นพบจากการวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคของการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนากองทุน

ผลการวิจัยพบว่า นายกองค์การบริหารส่วนตำบลขององค์การบริหารส่วนตำบลที่ไม่ได้รับรางวัลการบริหารจัดการที่ดี ขาดภาวะผู้นำแบบสุดยอด ไม่กล้าที่จะเปลี่ยนแปลงแนวทางการพัฒนาที่แตกต่างไปจากเดิม รวมทั้งฝ่ายบริหารและฝ่ายนิติบัญญัติไม่มีความเข้าใจบทบาท หน้าที่ของตนเองอย่างชัดเจน รวมทั้งผู้นำชุมชนและประชาชนยังเข้าใจว่าการพัฒนาที่ดีต้องพัฒนาด้านโครงสร้างพื้นฐานเท่านั้นไม่มีการอบรมให้ความรู้ ข้อมูลข่าวสารที่ทันสมัยทันต่อแนวทางการพัฒนาตามหลักการบริหารการพัฒนาสมัยใหม่ ซึ่งได้มีผลการวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ของ รัชฎา พองธนกิจ (๒๕๕๐) พบว่าภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับสถานการณ์ในปัจจุบันเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จควรใช้ภาวะผู้นำแบบสุดยอดที่ต้องพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาทุกระดับให้มีองค์ความรู้และความสามารถ ให้มีข้อมูลสารสนเทศ การศึกษา ฝึกอบรมและเรียนรู้อย่างต่อเนื่องทำให้เกิดการสะสมฐานความรู้ ความเชี่ยวชาญและเกิดนวัตกรรม เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อใช้ปัญญาในการสร้างสรรค์งานและเพิ่มคุณค่าให้กับองค์กร

สำหรับปัญหาที่เกิดจากเจ้าหน้าที่ พนักงาน ขององค์การบริหารส่วนตำบลเป็นปัญหาของการทำงานแบบเช้าชามเย็นชาม ขาดวินัย และความรับผิดชอบในการทำงานตามระเบียบ หลักการทำงานที่ถูกต้อง สอดคล้องกับการแบ่งแยกหน้าที่ตามความเหมาะสม ตรงตามความรู้ ความสามารถต้องจัดระบบการทำงานอย่างเหมาะสม มีเทคนิคในการควบคุมงานและการประสานงานในองค์กรต้องมีระบบการสื่อสารที่ดี มีหลักอำนวยการ การวินิจฉัยสั่งการที่ดี (นงคราญ ดงเย็น และคณะ, ๒๕๕๖) ซึ่งในส่วนพื้นที่ขององค์การบริหารส่วนตำบลที่ได้รับรางวัลการบริหารจัดการที่ดี ปัญหาและอุปสรรคเหล่านี้มีน้อยกว่า

จากการทบทวนวรรณกรรมทั้งหมดและจากผลการวิจัยที่ค้นพบ ผู้วิจัยได้สร้างรูปแบบของแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาองค์การบริหารส่วนตำบลที่เหมาะสมที่สามารถทำให้ชุมชนเกิดความเข้มแข็งขึ้นได้ โดยองค์การบริหารส่วนตำบลสามารถนำไปประยุกต์และปฏิบัติในท้องถิ่นของตนเองได้ โดยที่ไม่ต้องรอให้ชุมชนเกิดความเข้มแข็งเองตามธรรมชาติเพราะต้องใช้เวลา นาน ไม่เหมือนกับองค์การบริหารส่วนตำบลเป็นผู้เริ่มต้นดำเนินการพัฒนา รูปแบบที่สร้างขึ้นมานี้ผู้วิจัยเรียกว่า “แผนยุทธศาสตร์การพัฒนากองทุนเพื่อชุมชนพึ่งตนเองแบบครบวงจร” โดยมีรายละเอียดต่อไปนี้

แผนภาพที่ ๑ “แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาท้องถิ่นเพื่อชุมชนพึ่งตนเองแบบครบวงจร”



จากแผนภาพที่ ๑ แผนยุทธศาสตร์ท้องถิ่นเพื่อชุมชนพึ่งตนเองแบบครบวงจร สามารถอธิบายเพิ่มเติมได้ว่าในการดำเนินงานนั้น องค์การบริหารส่วนตำบลต้องเริ่มจากการจัดทำแผนแม่บทของแต่ละหมู่บ้าน แล้วนำแผนแม่บทแต่ละหมู่บ้านนั้นมารวมกันเพื่อปรับเป็นแผนแม่บทของตำบลหรือแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาที่เหมาะสมกับท้องถิ่น แล้วนำแผนยุทธศาสตร์ดังกล่าวไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้เกิดความเข้มแข็งของชุมชนและองค์การบริหารส่วนตำบลต่อไป ในการดำเนินการจัดทำแผนแม่บทหมู่บ้านหรือชุมชนนั้นต้อง

เริ่มจากการแสดงภาวะผู้นำแบบสุดยอดของนายกองค์การบริหารส่วนตำบล ด้วยการแต่งตั้งตัวแทนของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลมารับผิดชอบเป็นที่ปรึกษา แนะนำ ให้กับหมู่บ้านทุกหมู่บ้านเพื่อเป็นการแสดงออกถึงการมีภาวะผู้นำแบบสุดยอดของนายกองค์การบริหารส่วนตำบล เป็นการสร้างผู้นำใหม่ขึ้นมาแบ่งเบางานของนายกองค์การบริหารส่วนตำบล และเป็นตัวอย่างที่ดีให้กับผู้อื่นในเรื่องของการกระจายอำนาจ ไม่หวงอำนาจ เป็นต้น

สำหรับขั้นตอนในการดำเนินการจัดทำแผนแม่บทชุมชนหรือหมู่บ้านนั้น นายกองค์การบริหารส่วนตำบลจะต้องประสานขอความร่วมมือกับผู้ใหญ่บ้านในแต่ละหมู่บ้านในการเรียกประชุมประชาชนในหมู่บ้านเหมือนกับที่ได้มีการเรียกประชุมเวทีประชาคมที่ผ่านมา เพียงแต่เปลี่ยนวิธีการและรายละเอียดในการจัดทำแผนพัฒนาเท่านั้น โดยเริ่มให้ประชาชนในหมู่บ้านเข้ามีส่วนร่วมตั้งแต่ต้นจนจบคือตั้งแต่การเปิดเวทีการจัดทำแผนแม่บทโดยให้ประชาชนทุกคนรอบรู้ได้เข้าร่วมรับฟังถึงเหตุผลและวิธีการจัดทำแผนแม่บทหมู่บ้านซึ่งเป็นกระบวนการปรับความคิด ปรับวิธีคิด และสร้างองค์ความรู้ความเข้าใจแนวทางการพัฒนาองค์การบริหารส่วนตำบลในรูปแบบใหม่ให้กับประชาชนซึ่งถ้าประชาชนในหมู่บ้านเกิดความเข้าใจที่ดีแล้วก็จะทำให้การจัดทำแผนแม่บทมีประสิทธิภาพได้แผนแม่บทหมู่บ้านที่มีคุณภาพด้วย นอกจากนี้ให้ประชาชนร่วมรับฟังแล้วหลังจากนั้นต้องเปิดโอกาสให้ประชาชนได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับข้อมูลของชุมชน โดยเฉพาะการค้นหาทุนของชุมชนทั้งหมดที่มีอยู่ในหมู่บ้านหรือชุมชนทั้งทุนมนุษย์ ทุนสถาบันทางสังคม และทุนธรรมชาติเพื่อให้ที่ประชุมได้ทราบและมีข้อมูลว่าในหมู่บ้านมีทุนของชุมชนอะไรบ้าง มีการใช้จ่ายอะไรบ้างในชีวิตประจำวันของคนในหมู่บ้าน

หลังจากเวทีการจัดทำแผนแม่บทหมู่บ้านได้ข้อมูลของหมู่บ้านอย่างละเอียดและครบถ้วนแล้วก็ถึงขั้นตอนในการคิด ปรัชญา วางแผนว่าจะนำข้อมูลที่มีนั้นมาสร้างเป็นแผนพัฒนาหมู่บ้านอะไรบ้างโดยยึดหลักการแก้ไขปัญหาที่มีอยู่ของหมู่บ้าน โดยเฉพาะปัญหาเรื่องปากท้อง หรือเรื่องเศรษฐกิจของชุมชนซึ่งเป็นปัญหาที่สำคัญมาก แต่ที่ผ่านมาในระดับหมู่บ้าน ตำบลไม่สามารถแก้ไขปัญหานี้ได้เลย ส่วนใหญ่ต้องซื้อสินค้าจากภายนอกมาใช้ในชีวิตประจำวัน ทำให้มีจำนวนเงินไหลออกนอกตำบลมากกว่าเงินเข้าในตำบล ผู้วิจัย

คิดว่าเป็นเรื่องที่สำคัญมากเพราะถ้าองค์การบริหารส่วนตำบลสามารถแก้ไขปัญหานี้ได้สำเร็จ ปัญหาอื่นๆ ภายในองค์การบริหารส่วนตำบลก็สามารถแก้ไขได้ตามมาอย่างแน่นอน ฉะนั้นจึงจำเป็นที่ในการจัดทำแผนแม่บทหมู่บ้านและแผนแม่บทตำบลนั้นจึงต้องเน้นการพัฒนาในเรื่องปากท้อง ผลิตสินค้าเพื่อตอบสนองการบริโภคในชีวิตประจำวันในองค์การบริหารส่วนตำบลเอง ซึ่งเป็นตลาดที่แน่นอนไม่ต้องไปหาตลาดซื้อสินค้าที่อื่นเพราะกำลังซื้ออยู่แล้วในองค์การบริหารส่วนตำบล ซึ่งส่วนใหญ่แล้วจะบอกข้ามกันไปส่งเสริมสนับสนุน การผลิตสินค้าที่ต้องวิ่งหาตลาดมาซื้อสินค้าแต่ไม่ผลิตสินค้าเพื่อตอบสนองกำลังซื้อหรือความต้องการซื้อภายในตำบลเองซึ่งมีเป็นจำนวนมาก เฉลี่ยตำบลหนึ่งประมาณปีละ ๒๑๖ ล้านบาท (คิดจากค่าใช้จ่ายในชีวิตประจำวันครอบครัวละ ๒๐๐ บาทต่อวัน ตำบลหนึ่งมีประมาณ ๓,๐๐๐ ครอบครัว ใช้จ่ายในชีวิตประจำวันทั้งตำบลวันละ ๖๐๐,๐๐๐ บาท เดือนละ ๑๘ ล้านบาท หรือปีละ ๒๑๖ ล้านบาท)

ดังนั้นในการจัดทำแผนแม่บทหมู่บ้านและแผนแม่บทตำบล จะต้องมีการค้นหาค่าใช้จ่ายและสินค้าอะไรบ้างที่ในตำบลนั้นใช้ในชีวิตประจำวัน แล้วนำทุนของชุมชนที่มีอยู่มาประยุกต์ให้เกิดประโยชน์สูงสุดเพื่อการสร้างรายได้และลดรายจ่ายของประชาชนในหมู่บ้าน โดยให้มีการพิจารณาว่าหมู่บ้านนี้มีทุนของชุมชนหรือมีวัตถุดิบอะไร มีพื้นฐานความรู้อะไรที่เหมาะสมในผลิตสินค้าเพื่อตอบสนองความต้องการบริโภคในชีวิตประจำวันของคนในหมู่บ้านและตำบล ซึ่งในการดำเนินการนั้น เวทีประชาคมหมู่บ้านควรคัดเลือกตัวแทนหรือคณะกรรมการการจัดทำแผนแม่บทหมู่บ้านขึ้นมาชุดหนึ่งเพื่อเป็นตัวแทนของประชาชนในหมู่บ้านในการพิจารณาจัดทำร่างแผนแม่บทหมู่บ้านก่อนนำร่างดังกล่าวเข้าที่ประชุมเวทีประชาคมตัดสินใจอนุมัติให้เป็นแผนแม่บทหมู่บ้านจริงๆ

หลังจากในแต่ละหมู่บ้านได้แผนแม่บทหมู่บ้านครบทุกหมู่บ้านแล้ว ก็ดำเนินการจัดประชุมการจัดทำแผนแม่บทตำบล โดยให้ตัวแทนของแต่ละหมู่บ้านนำแผนแม่บทหมู่บ้านของตนเองเข้ามานำเสนอในที่ประชุม และดำเนินการนำแผนแม่บทหมู่บ้านทุกหมู่บ้านมาปรับประยุกต์เป็นแผนแม่บทตำบลต่อไป หลังจากได้แผนแม่บทตำบลแล้ว องค์การบริหารส่วนตำบลก็นำแผนแม่บทตำบลที่ได้มาปรับเป็นแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาตำบลต่อไป มีการจัดสรรงบประมาณขององค์การบริหารส่วนตำบลมาพัฒนาตามแผนแม่บทตำบล ซึ่งแผนพัฒนานั้นต้องเป็นแผนพัฒนาที่เน้นไปในเรื่องของการแก้ไขปัญหาปากท้องของประชาชนเป็นหลัก ไม่ใช่เน้นในเรื่องของการก่อสร้าง การพัฒนาด้านโครงสร้างพื้นฐานเหมือนในอดีตที่ผ่านมา เพราะถ้าในตำบลสามารถผลิตสินค้าเพื่อตอบสนองความต้องการของคนในตำบลเองได้แค่ร้อยละ ๑๐ ของค่าใช้จ่ายในชีวิตประจำวันทั้งหมดของตำบล สามารถประหยัดเงินออกนอกตำบลหรือสร้างรายได้เพิ่มในตำบลได้ประมาณปีละ ๒๑.๖ ล้านบาท ซึ่งเป็นการเพิ่มรายได้ให้กับตำบล นอกจากนั้นยังทำให้ประชาชนในตำบลซื้อสินค้าได้ในราคาถูกกว่าสินค้าที่ผลิตจากต่างถิ่น ซึ่งเป็นวิธีการลดรายจ่ายให้กับคนในตำบลด้วย จึงเข้าหลักเศรษฐกิจพึ่งตนเอง คือ การเพิ่มรายได้ ลดรายจ่าย

ต่อจากการปรับและจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาองค์การบริหารส่วนตำบล องค์การบริหารส่วนตำบล ก็ดำเนินการนำแผนพัฒนานั้นสู่การปฏิบัติในแต่ละหมู่บ้าน ซึ่งในการปฏิบัตินั้นในแต่ละโครงการหรือกิจกรรมต้องให้ประชาชนในแต่ละหมู่บ้านเข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติด้วย ต้องให้ประชาชนร่วมรับผลประโยชน์ของโครงการหรือกิจกรรมนั้นๆ สุดท้ายต้องให้ประชาชนร่วมรับผิดชอบในกรณีเกิดความผิดพลาดของโครงการหรือกิจกรรมดังกล่าว และรับผิดชอบในกรณีโครงการหรือกิจกรรมประสบความสำเร็จด้วย

ซึ่งตำบลที่ได้ดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาองค์การบริหารส่วนตำบลเพื่อชุมชนพึ่งตนเองแบบครบวงจรดังกล่าว จะทำให้ตำบลนั้นมีชื่อเสียง มีนักท่องเที่ยว ประชาชน หน่วยงาน และองค์กรต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนเข้ามาเยี่ยมชม สามารถสร้างรายได้เข้าตำบลได้อีกช่องทางหนึ่ง จากการจำหน่ายสินค้าและการจัดกิจกรรมต้อนรับทุกคนที่มาเยี่ยมชม ทั้งทำให้องค์การบริหารส่วนตำบล สามารถจัดเก็บภาษีเป็นรายได้เข้าองค์การบริหารส่วนตำบลเพิ่มมากขึ้นอีกช่องทางหนึ่ง

นอกจากนี้องค์การบริหารส่วนตำบลดังกล่าวยังจะได้รับงบประมาณสนับสนุนในการพัฒนาด้านต่างๆ จากภาครัฐเพิ่มเติมมากขึ้นกว่าเดิม อาทิ งบประมาณในการพัฒนาด้านโครงสร้างพื้นฐานต่างๆ เพื่อรองรับผู้คนที่เดินทางเข้ามาศึกษา ดูงาน หรือเยี่ยมชมกิจกรรม หรือโครงการต่างๆ ที่ได้ดำเนินการ เป็นต้น

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยที่ค้นพบ ผู้วิจัยขอเสนอให้องค์การบริหารส่วนตำบลที่ไม่ได้รับรางวัลการบริหารจัดการที่ดี ซึ่งมีข้อบกพร่อง อันประกอบด้วย เรื่องทุนของชุมชน ที่สภาพของแหล่งน้ำต้นเงิน มีดิน เศษขยะทับถมกัน มีหญ้าปกคลุม ไม่มีการจัดตั้งกลุ่มปราชญ์ชาวบ้าน กลุ่มภูมิปัญญาดั้งเดิม ควรมีการร่วมมือกับประชาชนช่วยกันพัฒนาแหล่งน้ำไม่ให้ต้นเงิน มีการจัดตั้งกลุ่มปราชญ์ชาวบ้าน กลุ่มภูมิปัญญาดั้งเดิมสำหรับสอนคนรุ่นใหม่ให้มีความรู้ที่เป็นประเพณี วัฒนธรรมดั้งเดิมของชุมชน เพื่อที่จะได้นาทุนของชุมชนเหล่านั้นมาประยุกต์สร้างประโยชน์ สร้างรายได้ลดรายจ่าย ให้กับชุมชนต่อไป

ส่วนเรื่องการมีส่วนร่วมของชุมชน มีข้อบกพร่องได้แก่ การแก้ไขปัญหาในหมู่บ้านมักมอบให้เป็นภาระ

หน้าที่ของสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบลเพื่อเสนอปัญหาให้กับนายกองค์การบริหารส่วนตำบลแก้ไข นอกจากนั้นยังพบว่าในการจัดเวทีประชาคมหมู่บ้าน เพื่อจัดทำแผนพัฒนาขององค์การบริหารส่วนตำบลนั้น มีการจัดขึ้นโดยใช้เวลาแค่ครึ่งวัน เพียงเพื่อให้ประชาชนได้ยกมือเลือกโครงการก่อสร้างโครงสร้างพื้นฐานอะไรก่อน หลัง ในหมู่บ้าน เท่านั้น ผู้วิจัยคิดว่า ถ้าเกิดปัญหาขึ้นประชาชนในหมู่บ้านควรร่วมกัน หาแนวทางหรือวิธีการแก้ไขปัญหาของหมู่บ้านเองก่อน แทนที่จะรอขอความช่วยเหลือจากองค์การบริหารส่วนตำบลอย่างเดียว และในการจัดเวทีประชาคมจัดทำแผนพัฒนาขององค์การบริหารส่วนตำบล ไม่ควรจัดขึ้นแค่ครึ่งวันควรมีการหารือหรือแสดงความคิดเห็นในการแก้ไขปัญหาด้านอื่นๆ เช่น เรื่องปากท้อง อาชีพ การพัฒนาคน ในหมู่บ้าน มีการค้นหาทุนต่างๆ ที่มีอยู่ในชุมชน เพื่อนำมาประยุกต์ให้เกิดประโยชน์หรือสร้างรายได้ให้กับชุมชน มีการผลิตสินค้าเพื่อสนองความต้องการอุปโภค บริโภค ของประชาชนภายในตำบลเองซึ่งมีจำนวนเงินหมุนเวียนปีละหลายร้อยล้านบาท โดยไม่จำเป็นต้องไปหาตลาดใหม่ที่ไหนไกล ตลาดมีอยู่แล้วภายในตำบล ควรให้ประชาชนในชุมชนมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบหรือรับชอบ กับกิจกรรม/โครงการ ที่ได้ดำเนินงาน

สำหรับเรื่องภาวะผู้นำแบบสุดยอด มีข้อบกพร่องได้แก่ นายกองค์การบริหารส่วนตำบลเน้นการบริหาร การพัฒนาด้านการก่อสร้างโครงสร้างพื้นฐานเป็นสำคัญ โดยให้สมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบลในแต่ละหมู่บ้าน เสนอว่าจะทำอะไรในพื้นที่ของตนเอง ตามจำนวนงบประมาณที่ได้แบ่งสรรให้ได้รับเท่าๆ กัน แล้วให้ฝ่ายช่างโยธาดำเนินการต่อ ผู้วิจัยคิดว่านายกองค์การบริหารส่วนตำบลควรจัดส่งตัวแทนของฝ่ายบริหารลงไปศึกษาหาข้อมูล หาปัญหา และแนวทางแก้ไขปัญหในแต่ละหมู่บ้านเอง ไม่ใช่ให้สมาชิกสภา

องค์การบริหารส่วนตำบลในแต่ละหมู่บ้านทำหน้าที่แทนฝ่ายบริหาร

นอกจากนี้ เรื่องความเป็นเจ้าของชุมชน พบว่ามีข้อบกพร่อง ได้แก่ ในหมู่บ้านมีแนวคิดและความเข้าใจว่าในการพัฒนานั้นต้องพัฒนาด้านการก่อสร้าง โครงสร้างพื้นฐานเป็นหลักสำคัญ หมู่บ้านควรกล้านำแนวคิด หรือวิธีการบริหารการพัฒนาใหม่ๆ เข้ามาบริหาร พัฒนาภายในหมู่บ้านบ้าง

ส่วนเรื่องการทำเศรษฐกิจพึ่งตนเอง พบว่าจุดบกพร่อง คือ ไม่มีการส่งเสริม สนับสนุน การผลิตสินค้าอุปโภค บริโภค ควรมีการจัดสรรงบประมาณส่วนใหญ่เพื่อส่งเสริมให้มีการผลิตสินค้าอุปโภค บริโภค เพื่อตอบสนองความต้องการซื้อในชีวิตประจำวันของประชาชนภายในตำบลที่มีจำนวนปีละหลายร้อยล้านบาทต่อตำบล

สุดท้าย เรื่องปัญหาและอุปสรรคในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาขององค์การบริหารส่วนตำบล มีจุดบกพร่องพบว่า นายกองค์การบริหารส่วนตำบลขาดวิสัยทัศน์ในการมองภาพอนาคต ขาดการกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาที่ถูกต้อง รวดเร็ว คุ่มค่าประหยัด ขาดภาวะผู้นำแบบสุดยอด ไม่กล้าที่จะเปลี่ยนแปลงแนวทางการพัฒนาที่แตกต่างไปจากเดิม ไม่สามารถเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาได้ ขาดการสร้างผู้นำใหม่มาเพื่อแบ่งเบาภาระหน้าที่ของตนเอง รวมทั้งปัญหาของการไม่เข้าใจบทบาทของฝ่ายบริหารและฝ่ายนิติบัญญัติของสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบล และสุดท้ายเป็นปัญหาที่เกิดจากเจ้าหน้าที่ พนักงาน ขององค์การบริหารส่วนตำบล เป็นปัญหาของการทำงานแบบสบายๆ ขาดวินัย และความรับผิดชอบในการทำงานตามระเบียบ หลักการทำงานที่ถูกต้อง ส่วนอุปสรรคพบว่า ตัวผู้นำและประชาชนในแต่ละหมู่บ้านยังเข้าใจ

การพัฒนามาแบบเดิมๆ ไม่ยอมเปลี่ยนแปลง จะพัฒนาแต่เฉพาะโครงสร้างพื้นฐาน งานก่อสร้าง ภายในหมู่บ้านเป็นหลัก พัฒนาด้านอื่นๆ ก็ไม่ค่อยให้ความร่วมมือ เป็นต้น

จากปัญหาและอุปสรรคข้างต้น นายกองค์การบริหารส่วนตำบลควรทำความเข้าใจบทบาท หน้าที่ของฝ่ายบริหารให้กระจ่าง ชัดเจน มีการส่งเสริมให้มีการจัดทำแผนแม่บทหมู่บ้านทุกหมู่บ้าน โดยค้นหาทุนของชุมชนที่มีอยู่ในหมู่บ้านทั้งหมด การใช้จ่ายเงินซื้อสินค้าในชีวิตประจำวันของประชาชนในหมู่บ้าน หลังจากนั้นนำข้อมูลของทุกหมู่บ้านมารวมกันเพื่อกำหนดเป้าหมายในอนาคตว่าอีกกี่ปีข้างหน้าประชาชนในแต่ละหมู่บ้านจะผลิตสินค้าอุปโภค บริโภค เพื่อตอบสนองความต้องการซื้อสินค้าของประชาชนในตำบลให้ได้มากที่สุดร้อยละเท่าไรของการบริโภคทั้งหมดในตำบล โดยจัดสรรให้แต่ละหมู่บ้านผลิตสินค้าตามที่หมู่บ้านมีทุนของชุมชนมากที่สุดโดยไม่ให้ผลิตซ้ำกัน หลังจากนั้นนายกองค์การบริหารส่วนตำบลควรต้องจัดสรรเงินงบประมาณมาส่งเสริม สนับสนุนการผลิตสินค้าดังกล่าวตามแผนแม่บทที่ได้จัดทำ ซึ่งเป็นการแก้ไขปัญหาที่สำคัญและยิ่งใหญ่ของประชาชน การดำเนินการตามที่ผู้วิจัยได้เสนอแนะนี้ จะเป็นการแก้ไขข้อบกพร่องข้างต้นได้หมดทุกเรื่อง

สำหรับองค์การบริหารส่วนตำบลที่ได้รับรางวัลการบริหารจัดการที่ดี ควรมีการพัฒนาต่อยอดโดยควรลดการจัดสรรเงินงบประมาณด้านโครงสร้างพื้นฐานลง ไม่ต้องเน้นการพัฒนาด้านนี้ โดยการนำเงินงบประมาณเหล่านั้นมาส่งเสริม สนับสนุน การนำทุนของชุมชนที่มีอยู่มาพัฒนาต่อยอด ทั้งการพัฒนาคนในชุมชน การศึกษา สุขภาพ การนำทุนของชุมชนมาประยุกต์สร้างรายได้ กระจายรายได้ให้กับประชาชนในชุมชน โดยให้ประชาชนในชุมชนมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบหรือ

รับผิดชอบต่องานที่ได้ดำเนินการ ด้านภาวะผู้นำแบบสุดยอด นายกองค์การบริหารส่วนตำบลควรมีความกล้าในการนำแนวทางการพัฒนาใหม่ๆ เข้ามาบริหาร พัฒนามากยิ่งขึ้น ควรสร้างผู้นำใหม่ขึ้นมาแบ่งเบาภาระหน้าที่ ผู้นำและประชาชนในหมู่บ้านควรกล้าที่จะยอมรับแนวคิดหรือวิธีการบริหารการพัฒนาใหม่ๆ เข้ามาบริหาร พัฒนาภายในหมู่บ้าน

สำหรับเรื่องการทำเศรษฐกิจพึ่งตนเอง พบข้อบกพร่อง คือ ไม่มีการส่งเสริม สนับสนุน การผลิตสินค้าอุปโภค บริโภค ควรมีการจัดสรรงบประมาณส่วนใหญ่เพื่อส่งเสริมให้มีการผลิตสินค้าอุปโภค บริโภค เพื่อตอบสนองความต้องการซื้อในชีวิตประจำวันของประชาชนภายในตำบลที่มีจำนวนปีละหลายร้อยล้านบาทต่อตำบล

สุดท้ายเรื่องปัญหาและอุปสรรคในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาขององค์การบริหารส่วนตำบล มีจุดบกพร่องพบว่า นายกองค์การบริหารส่วนตำบลมีวิสัยทัศน์ในการมองภาพอนาคตยังไม่ชัดเจน ขาดการกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาที่ถูกต้อง รวดเร็ว คุ่มค่าประหยัด จากปัญหาและอุปสรรคดังกล่าว นายกองค์การบริหารส่วนตำบลควรมีการส่งเสริมให้มีการจัดทำแผนแม่บทหมู่บ้านทุกหมู่บ้าน โดยค้นหาทุนของชุมชนที่มีอยู่ในหมู่บ้านทั้งหมด การใช้จ่ายเงินซื้อสินค้าในชีวิตประจำวันของประชาชนในหมู่บ้าน หลังจากนั้นนำข้อมูลของทุกหมู่บ้านมารวมกันเพื่อกำหนดเป้าหมายในอนาคตว่าอีกกี่ปีข้างหน้าประชาชนในแต่ละหมู่บ้านจะผลิตสินค้าอุปโภค บริโภค เพื่อตอบสนองความต้องการซื้อสินค้าของประชาชนในตำบลให้ได้มากที่สุดร้อยละเท่าไรของการบริโภคทั้งหมดในตำบล โดยจัดสรรให้แต่ละหมู่บ้านผลิตสินค้าตามที่หมู่บ้านมีทุนของชุมชนมากที่สุดโดยไม่ให้ผลิตซ้ำกัน หลังจากนั้นนายกองค์การบริหารส่วนตำบลควรต้องจัดสรร

เงินงบประมาณมาส่งเสริม สนับสนุน การผลิตสินค้าต่าง
กล่าวตามแผนแม่บทที่ได้จัดทำ ซึ่งเป็นการแก้ไขปัญห
ที่สำคัญและยิ่งใหญ่ของประชาชน การดำเนินการ
ตามที่ผู้วิจัยได้เสนอแนะนี้จะเป็นการแก้ไขข้อบกพร่อง
ข้างต้นได้หมดทุกเรื่อง

ข้อเสนอแนะสำหรับ การวิจัยครั้งต่อไป

สำหรับผู้ที่มีความสนใจในการบริหารการพัฒนา
ท้องถิ่นในบริบทสังคมไทย สนใจเกี่ยวกับเศรษฐกิจ
พึ่งตนเองแบบครบวงจร อาจจะนำโมเดลหรือตัวแบบ
ของแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาท้องถิ่นเพื่อชุมชน

พึ่งตนเองแบบครบวงจรที่ผู้วิจัยได้เสนอแนะ ทำการ
วิจัยเชิงปฏิบัติการร่วมกับประชาชนในท้องถิ่น ผู้วิจัย
คิดว่าจะเป็นช่องทางหนึ่งในการที่จะสร้างความเข้มแข็ง
ให้กับชุมชนทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง
ซึ่งจะเป็นการสร้างความเข้มแข็งที่มั่นคง ยั่งยืน และ
แข็งแกร่งในอนาคตสำหรับท้องถิ่นและประเทศชาติ
ต่อไป หรืออาจจะนำวิธีการวิจัยเรื่องนี้ไปดำเนินการ
วิจัยในพื้นที่ภาคกลาง ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
ภาคใต้ เป็นต้น เพื่อที่จะได้นำเปรียบเทียบระหว่างภาค
ได้ว่าวัฒนธรรม ประเพณี ภูมิประเทศ หรือแม้แต่
ภูมิอากาศ ที่มีความแตกต่างกันของแต่ละภาคจะส่ง
ผลกระทบต่อผลการวิจัยมากน้อยแค่ไหน

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

- กองศึกษาและเผยแพร่การพัฒนา. ๒๕๕๔. **ข่าวการพัฒนา**. สนง.คณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ปีที่ ๑๘ (ฉบับที่ ๕ พฤษภาคม ๒๕๕๔). (ระบบออนไลน์). แหล่งที่มา <http://www.ryt9.com/s/nescd/๒๓๘๕๐๐> (๒๐ เมษายน ๒๕๕๓).
- กระทรวงมหาดไทย. ๒๕๕๕. **รางวัลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีการบริหารจัดการที่ดี ประจำปี ๒๕๕๖-๒๕๕๖**. (ระบบออนไลน์). แหล่งที่มา www.tlg.rmutt.ac.th/data/ (๓ ตุลาคม ๒๕๕๖).
- กรมการพัฒนาชุมชน กระทรวงมหาดไทย. ๒๕๕๑. **รายงานแผนชุมชน**. (ระบบออนไลน์). แหล่งที่มา <http://www.cdd.go.th/plandata> (๔ สิงหาคม ๒๕๕๑).
- กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย. ๒๕๕๘. **คู่มือการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น**. กรุงเทพฯ : ส่วนแผนพัฒนาท้องถิ่น สำนักพัฒนาและส่งเสริมการบริหารงานท้องถิ่น.
- จินตนา บุญบงการ และคณะ. ๒๕๕๕. **การจัดการเชิงกลยุทธ์**. กรุงเทพฯ : หจก.เม็ดทรายพรินติ้ง.
- จักร ดิถีศรัณย์. ๒๕๕๓. **กลยุทธ์ : การสร้างและการนำไปปฏิบัติ**. กรุงเทพฯ : บริษัท แอคทีฟ พรินท์ จำกัด.
- ฉัตรทิพย์ นาถสุภา. ๒๕๕๘. **แนวคิดเศรษฐกิจชุมชน ข้อเสนอทางทฤษฎีในบริบทต่างสังคม**. กรุงเทพฯ : บริษัท สำนักพิมพ์สร้างสรรค์ จำกัด.
- ฉัตรทิพย์ นาถสุภา และพรพิไล เลิศวิชา. ๒๕๓๗. **วัฒนธรรมหมู่บ้านไทย**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์สร้างสรรค์.
- ชาติชาย โทสินธิติ. ๒๕๕๙. **ผลกระทบของการเสริมสร้างความเข้มแข็งหมู่บ้าน/ชุมชนต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการต่อต้านยาเสพติดในพื้นที่ชายแดนภาคเหนือ**. ดุษฎีนิพนธ์ ปรัชญาดุสิตบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพัฒนา แขนงวิชาการพัฒนาสังคม มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.
- ชาญชัย อาจิมสมาจาร. ๒๕๕๑. **ภาวะผู้นำ**. (ระบบออนไลน์) แหล่งที่มา <http://kc.hri.tu.ac.th/index.php> (๖ ตุลาคม ๒๕๕๒).
- ชาญชัยณรงค์ ทรงศาศรี. ๒๕๕๒. **การพัฒนารูปแบบการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วมในการดำเนินชีวิตตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง โดยใช้หลักการทางสิ่งแวดล้อมศึกษา**. ดุษฎีนิพนธ์ ปรัชญาดุสิตบัณฑิต สาขาวิชาสิ่งแวดล้อมศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ทวีศักดิ์ นพเกสร. ๒๕๕๒. **วิกฤตสังคมไทย ๒๕๔๐ กับบทบาทวิทยากรกระบวนการเล่มที่ ๑**. กรุงเทพฯ : สำนักงานกองทุนเพื่อสังคม ธนาคารออมสิน.
- ธันวาท จิตต์สงวน. ๒๕๕๐. **การพัฒนาที่ยั่งยืนตามแนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง: กระแสในความเป็นกระแสสากล**. การประชุมวิชาการระดับชาติของนักเศรษฐศาสตร์ ครั้งที่ ๓ มหาวิทยาลัยขอนแก่น. (๒๖ ตุลาคม ๒๕๕๐).

นโยบายและแผนการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศของประเทศไทย. ๒๕๕๖. ความหมายของกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์. (ระบบออนไลน์). แหล่งที่มา www.kmitl.ac.th/agritech/nutthakorn/04093009_2204/.../Lesson%202.doc. (๓ กันยายน ๒๕๕๖).

นิยม วงศ์พงษ์คำ. ๒๕๕๑. การศึกษาภูมิปัญญาพื้นบ้านอีสานด้านการผลิตผลิตภัณฑ์โลหะผสมสำริดและทองเหลืองเพื่อพัฒนามูลค่าเชิงพาณิชย์. ดุษฎีนิพนธ์ ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาวัฒนธรรมศาสตรมหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

บุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ. ๒๕๕๐. การจัดการเชิงยุทธศาสตร์สำหรับ CEO. กรุงเทพฯ : สุขุมและบุตร.

ปานชีวา ณ หนองคาย. ๒๕๕๑. การพัฒนารูปแบบการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม เพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมสุขภาพผู้สูงอายุ ในจังหวัดอุดรธานี. ดุษฎีนิพนธ์ ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาสิ่งแวดล้อมศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

ประเวศ วะสี. ๒๕๕๑. จุดเปลี่ยนประเทศไทยหัวใจคือชุมชน. พิมพ์ครั้งที่ ๑. กรุงเทพฯ : ออฟเซตเพลส.

พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตโต). ๒๕๔๖. ภาวะผู้นำ (พิมพ์ครั้งที่ ๗). กรุงเทพฯ : สุขภาพใจ.

พระมหาทองจันทร์ ทิพย์วัฒน์. ๒๕๕๓. สุขภาวะองค์กร : การอนุรักษ์ พื้นฟู และพัฒนาภูมิปัญญาหมอยพื้นบ้านในการรักษาโรคกระดูกจากอุบัติเหตุของกลุ่มชาติพันธุ์ไทย – ลาว และผู้ไทยในภาคอีสาน. ดุษฎีนิพนธ์ ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาวัฒนธรรมศาสตรมหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

พิพากรณ์ รวิพลศาดนันท์. ๒๕๕๒. การจัดการองค์ความรู้เกี่ยวกับผักหวานป่า เพื่อพัฒนาการอนุรักษ์และส่งเสริมเศรษฐกิจชุมชน. ดุษฎีนิพนธ์ ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาวัฒนธรรมศาสตรมหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

ยิ่งศักดิ์ คชโคตร และคณะ. ๒๕๕๑. ศึกษาแบบการมีส่วนร่วมของชุมชนในการป้องกันไฟฟ้า : กรณีศึกษาอุทยานแห่งชาติภูเรือ. รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์. สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย.

วฤต วิสฤตเวศม์. ๒๕๕๒. แนวทางการพัฒนาเครื่องประดับเงินจากภูมิปัญญาพื้นบ้าน เพื่อเศรษฐกิจชุมชนจังหวัดสุรินทร์. ดุษฎีนิพนธ์ ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาวัฒนธรรมศาสตรมหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

วิชิตวงศ์ ณ ป้อมเพชร์. ๒๕๔๙. พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวกับปัญหาเศรษฐกิจของประเทศไทย. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แสงดาว.

วันสาด ศรีสุวรรณ. ๒๕๕๓. รูปแบบการจัดการท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรม โดยการมีส่วนร่วมของชุมชนลุ่มน้ำตาปี. ดุษฎีนิพนธ์ ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาวัฒนธรรมศาสตรมหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

สัญญา สัญญาวิวัฒน์. ๒๕๔๑. ทฤษฎีและกลยุทธ์การพัฒนาสังคม. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. หน้า ๙ – ๑๓.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. ๒๕๕๖. ความรู้เกี่ยวกับวิสัยทัศน์. (ระบบออนไลน์). แหล่งที่มา www.svhoool.obec.go.th/sup_br3/e_4.htm. (๔ กันยายน ๒๕๕๖).

เสรี พงศ์พิศ. ๒๕๔๘. **แผนชีวิตเศรษฐกิจชุมชน วิธีคิดและวิธีทำ**. ม.ป.ท. : ม.ป.พ.

_____. ๒๕๔๘. **ชุมชนเข้มแข็ง**. (ระบบออนไลน์) แหล่งที่มา <http://www.phongphit.com/i> (๒๖ ธันวาคม ๒๕๕๒).

_____. ๒๕๔๘. **ส่วนประกอบของแผนที่ดี**. (ระบบออนไลน์) แหล่งที่มา http://www.phongphit.com/index.php?option=com_content&task=view&id=86&Itemid=๒ (๒๕ ตุลาคม ๒๕๔๘).

สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์. ๒๕๔๖. **ระเบียบวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์**. กรุงเทพฯ : เพื่อฟ้าพรันต์ จำกัด.

สุภาวศ์ จันทวานิช. ๒๕๕๓. **การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สุมาลี สันติพลุดิ และคณะ. ๒๕๕๐. **ตัวชี้วัดความเข้มแข็งของชุมชนและปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเข้มแข็งของชุมชน**. การประชุมวิชาการระดับชาติ ของนักเศรษฐศาสตร์ ครั้งที่ ๓ มหาวิทยาลัยขอนแก่น. (๒๖ ตุลาคม)

สุชาติ บุรีรัตน์. ๒๕๕๓. **การศึกษาภูมิปัญญาท้องถิ่นในการจัดการป่าชุมชนบ้านหนองหัวคน ตำบลหนองหมื่นถ่าน อำเภอบางบาล จังหวัดร้อยเอ็ด**. คุชฌ์นิพนธ์ ปรัชญาคุชฌ์บัณฑิต สาขาวิชาสิ่งแวดล้อมศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

สนธยา พลศรี. ๒๕๔๗. **ทฤษฎีและหลักการพัฒนาชุมชน**. กรุงเทพฯ : โอ.เอส. พรันต์ เข้าส์.

สมยศ นาวิการ. ๒๕๔๔. **การบริหารเชิงกลยุทธ์**. กรุงเทพฯ : หจก. โรงพิมพ์อักษรไทย

อำคา แสงงาม. ๒๕๕๓. **การศึกษาศักยภาพทรัพยากรและการจัดการท่องเที่ยวทางวัฒนธรรมโดยชุมชนเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยว ในเขตทุ่งกุลาร้องไห้**. คุชฌ์นิพนธ์ ปรัชญาคุชฌ์บัณฑิต สาขาวิชาวัฒนธรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

ภาษาอังกฤษ

Bass, B. M. 1995. Theory of transformational leadership. **Leadership Quarterly**, 6(4), 463-478.

Brillick, B. 2001. **Competitive Leadership: Twelve Principles for Success**. Chicago:Triumph Books.

Conger, I. A., & Kanungo, R. N. 1999. **Charismatic Leadership in Organizations**. New Delli: Sage.

Emmanuel Mutamba, 2004. Community Participation in Natural Resources Management : Reality or Rhetoric? Green Living Movement (GLM), Lusaka, Zambia. Environmental Monitoring and Assessment 99: 105–113, Kluwer Academic Publishers. Printed in the Netherlands.

Eskildsen, J. K., & Dahlgaard, J. J. 2000. A causal model for employee satisfaction. **Quality Management**, 11 (8), 25-38.

- Fletcher, J. K. 2004. The paradox of postheroic leadership: An essay on gender, power, and transformation change. **The Leadership Quarterly**, 15 (5), 647-661. Retrieved November 29, 2004, from http://www.sciencedirect.com/index.php?cat_id=3&subject_area_id=4&journal_id=10489843
- House, R. J., & Shamir, B. 1993. **Toward The Integration of Transformational, Charismatic and Visionary Theories of Leadership**. New York: Academic Press.
- Kanungo. R. N. 2001. **Ethical values of transactional and transformational leaders**. **Canadian Journal of Administrative Sciences**, 18 (4), 1-10.
- Manz, C. C. 1997. **A New Paradigm of Leadership Vision of Excellence for 21st Century Organization**. Executive Excellence Publishing.
- Pearce, C. L., Sims, H. P., Cox, J., Ball, G., Schnell, E., Smith, K. A., & et al. 2000. Transactors, Transformers, and Beyond: A multi-method development of a theoretical typology of leadership. Working paper, University of Maryland. Retrieved October 16, 2005, from [http://www.hsims@rhsmith.umd.edu/repository.ust.ht/dspace/bitstream/1783.1/2004212leadership and mode HRMR 2003.pdf](http://www.hsims@rhsmith.umd.edu/repository.ust.ht/dspace/bitstream/1783.1/2004212leadership%20and%20mode%20HRMR%202003.pdf).
- Stephen, Elstub. 2006. **Towards an Inclusive Social Policy for the UK: The Need for Democratic Deliberation in Voluntary and Community Associations**. School of Social Science, University of Paisley, Paisley, Scotland. *International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*.
- Yamane, Taro. 1967. **Statistics, An Introductory Analysis**, 2nd Ed., New York : Harper and Row.