



รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์

โครงการวิจัยและพัฒนา เรื่อง การเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารจัดการของ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (พชบ.)

เอกสารหมายเลข 3

รายงานการประชุมสัมมนาเพื่อเสนอผลงานและรับฟังความคิดเห็น

สถาบันพัฒนาสยาม

มีนาคม 2549

รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์

โครงการวิจัยและพัฒนา เรื่อง การเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารจัดการของ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (พชบ.)

เอกสารหมายเลข 3
รายงานการประชุมสัมมนาเพื่อเสนอผลงานและรับฟังความคิดเห็น

สนับสนุนโดยสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.) และ
สำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี (สปน.)

(ความเห็นในรายงานนี้เป็นของผู้วิจัย สกว. และ สปน. ไม่จำเป็นต้องเห็นด้วยเสมอไป)

สารบัญ

	หน้า
สรุปการสัมมนาเพื่อเสนอผลงานและรับฟังความคิดเห็น	
บทสรุปผู้บริหาร	1
รายละเอียดการสัมมนา	5
การสัมมนาเรื่องบทเรียนที่ได้รับจากการวิจัยและพัฒนาและก้าวต่อไป	19

ภาคผนวก

ถอดเทปการประชุมสัมมนาเพื่อเสนอผลงานและรับฟังความคิดเห็น

สรุปการสัมมนาเพื่อเสนอผลงานและรับฟังความคิดเห็นโครงการวิจัยและพัฒนา
เรื่องการเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารจัดการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (พขบ.)
ระหว่างวันที่ 14-15 มกราคม 2549

บทสรุปผู้บริหาร

1. ผลการดำเนินโครงการโดยรวม

โครงการ พขบ. ที่ได้ดำเนินการมาเป็นระยะเวลา 23 เดือน โดยเริ่มตั้งแต่เดือนกุมภาพันธ์ 2547 ถึงมกราคม 2549 มีวิธีการและกระบวนการศึกษาในลักษณะดำเนินการแบบมีส่วนร่วม แลกเปลี่ยนความเห็น โดยใช้แผนเป็นสื่อ มีการประชุมร่วมกัน นักวิจัยลงพื้นที่ ร่วมประชุมรับฟังความเห็นเป็นระยะ และมีการจัดประชุมสรุปงานร่วมกัน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ระหว่างนักวิจัย และอปท.ทั้งในและนอกโครงการ

คณะทำงานของ อปท.ที่ร่วมโครงการ ได้สำรวจวิเคราะห์ ระดมความคิดเห็นเพื่อชี้วัดถึงปัญหาด้านต่างๆ และพิจารณากำหนดยุทธศาสตร์ทางเลือกพร้อมทั้งโครงการ/กิจกรรมที่จะดำเนินการเพื่อแก้ไข จัดปัญหาเหล่านั้น พร้อมๆ กับพัฒนาขีดความสามารถในแต่ละด้าน ซึ่งผลการดำเนินงานปรากฏว่า ได้ดำเนินการตามยุทธศาสตร์และกิจกรรมหลากหลายรูปแบบ เกิดเป็นผลลัพธ์ และผลสัมฤทธิ์ที่เป็นรูปธรรม ได้แก่ การเพิ่มขีดความสามารถด้านองค์กร ซึ่งทำให้อปท.เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีสายบังคับบัญชาสั้นลง การเพิ่มขีดความสามารถการบริหารจัดการ ซึ่งทำให้การบริหารจัดการมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ มีธรรมาภิบาล โดยการทบทวนปรับปรุงกฎระเบียบต่างๆ พัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจ เพิ่มโอกาสการมีส่วนร่วมของประชาชน การสร้างแรงจูงใจ ดึงใจ ให้เกิดการคิดนอกกรอบ และพัฒนาระบบสื่อสาร 2 ทางภายในองค์กร การเพิ่มขีดความสามารถด้านบุคลากร ภายใต้หลักการว่าความยั่งยืนใน อปท. เกิดได้โดยบุคลากรที่มีคุณภาพ และบุคลากรเป็นปัจจัยสำคัญขององค์กร ทำให้เกิดองค์กรเรียนรู้ มีชีวิต ซึ่งได้ดำเนินการเพิ่มทักษะภาวะผู้นำ และเจตคติที่ดีในการปฏิบัติงาน มีจิตสำนึกดี มีคุณธรรม จริยธรรม มีการเรียนรู้และถ่ายทอดความรู้มาสู่กันอย่างต่อเนื่อง โดยพัฒนาทักษะด้านต่างๆ แบบเป็นกลุ่มและเป็นรายบุคคลากรเป้าหมาย การเพิ่มขีดความสามารถด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ได้ดำเนินการเพื่อใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ภายใต้ยุทธศาสตร์การพัฒนา Hardware Software และ Peopleware โดยจัดให้มีระบบคอมพิวเตอร์และเครือข่ายที่เหมาะสมกับงาน พัฒนาระบบงานให้เหมาะสมกับการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในระดับชุมชน พัฒนาระบบฐานข้อมูลเข้าสู่ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ การเพิ่มขีดความสามารถระบบงาน ได้ดำเนินการส่งเสริมประสิทธิภาพการบริการประชาชนของอปท. โดยปรับปรุงระบบงานเพื่อลดขั้นตอนการทำงาน ลดระยะเวลาารับบริการ สะดวกและง่ายในการตรวจสอบ และเพื่อการประกันคุณภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ระบบงานจัดเก็บรายได้ ระบบงานการเบิกจ่าย และระบบงานบริการประชาชน

จากการดำเนินงานที่ผ่านมานักวิจัยพบว่า การวิจัยแบบมีส่วนร่วม เป็นเครื่องมือเพิ่มขีดความสามารถ มีการพัฒนากระบวนการคิด และวิจัย โดยองค์ประกอบการวิจัยคือ มองปัญหา ทำความเข้าใจให้ถูกต้อง ซึ่งเจ้าหน้าที่ อบท. ได้ประเมินตนเอง โดยมีนักวิจัยคอยช่วยเหลือในกระบวนการตกผลึกเพื่อหาคำตอบ ซึ่งกระบวนการนี้ รับประกันว่าบุคลากร อบท. ได้ตัดสินใจแล้วว่านี่คือคำตอบและตัดสินใจทดลองทำ ความเชื่อมั่นในคำตอบจึงมีสูงเช่นเดียวกับโอกาสที่จะปฏิบัติได้จริง เกิดเป็นประสบการณ์ตรงของผู้มีส่วนร่วม

2. เสี่ยงสะท้อนโดยผู้มีส่วนได้เสีย และผู้ทรงคุณวุฒิ

อบท. ที่ร่วมโครงการมีความเห็นว่า อบท. มีความจำเป็นต้องเพิ่มขีดความสามารถเพื่อรองรับความจำเป็นที่เข้ามากำหนดบทบาทของ อบท. ทั้งตามแผนการกระจายอำนาจ และการปฏิบัติงานภายใต้หลักธรรมาภิบาล ซึ่งโครงการ พทบ. ได้สนับสนุนให้ อบท. เกิดการเพิ่มขีดความสามารถอย่างเป็นรูปธรรมทั้ง 5 ด้าน สร้างความเป็นอิสระ ลดอุปสรรคจากกฎระเบียบ มีการทำงานแบบมีส่วนร่วม ลดความขัดแย้ง เกิดบูรณาการทางความคิดของผู้เกี่ยวข้อง มีการเสนอแนวคิดที่หลากหลาย พัฒนารูปแบบการทำงานใหม่ๆ เพิ่มนวัตกรรมและประสิทธิภาพการทำงาน นอกจากนี้จะเกิดระบบการทดสอบและการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน การนำเข้าความรู้ที่เหมาะสม ถูกเวลา และเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กรในที่สุด

ผู้แทนจาก อบท. อื่นๆ เช่น กรุงเทพมหานคร เห็นว่าสามารถนำแนวคิดและการวิจัยจากโครงการ พทบ. นี้ไปประยุกต์ใช้กับ กทม. เนื่องจากมีเป้าหมายการทำงานและพัฒนาองค์กรเดียวกัน ทั้งนี้ มีความเห็นเพิ่มเติมว่าสิ่งสำคัญคือการมีส่วนร่วมทำแผนบริหารราชการจากข้าราชการทุกระดับ และประชาชน และการพัฒนาบุคลากรของ อบท. ดังนั้นควรส่งเสริมการวิจัยเชิงลึกเพื่อศึกษาวิธีการสร้างการมีส่วนร่วม รวมทั้งการศึกษาเชิงลึกด้านอื่นๆ เช่น การพัฒนารายได้ การคลังและงบประมาณ การคัดเลือกบุคลากร และงานด้านเศรษฐกิจชุมชน ซึ่งบุคลากรของ อบท. ก็มีความสามารถพอที่จะดำเนินการ และเรียนรู้ร่วมกัน

ผู้นำชุมชน และปราชญ์ชาวบ้าน ได้แก่ นายอัมพร ดั่งปาน มีความเห็นโดยรวมเห็นด้วยกับงานวิจัยที่ทำ ซึ่งเป็นกระบวนการที่ทำให้เกิดเป็นภูมิปัญญา สนับสนุนให้เกิดสำนักของการเป็นนักบริหาร มีใจสาธารณะ ซึ่งจะทำให้เกิดการเปิดรับความเห็นอื่นๆ และที่สำคัญคือทำให้ผู้บริหารใช้ประโยชน์ทั้งจากภูมิปัญญาและทรัพยากรในพื้นที่ได้อย่างเต็มที่ ดังนั้นควรมีการกระจายแนวคิดไปสู่ อบท. อื่นๆ เพื่อประโยชน์โดยรวม โดยขอให้มุ่งการมีส่วนร่วมคิด ร่วมปฏิบัติ ร่วมแก้ปัญหาจากประชาชน และรู้จักสามัคคี ในขณะที่นายสุรินทร์ กิจนิตย์ชีว์ (กรรมการที่ปรึกษา พอช.) มองในระดับจุลภาคที่ อบท. บางนมโค เห็นว่าการค้นพบและเพิ่มขีดความสามารถในการดำเนินงานยังไม่สามารถสรุปได้ว่าเป็นวัฒนธรรมองค์กรเต็มรูปแบบ แต่มีสมาชิก อบท. บางส่วนที่มีการพัฒนาจึงเสนอแนะให้พิจารณาเพิ่มเติมด้านแผนพัฒนาองค์กร และแผนบุคลากร ให้เกิดการพัฒนาระบบ และส่งเสริมการทำแผนปฏิบัติการ หรือแผนระยะยาวจากฐานล่าง โดยชุมชน แล้วนำมาบูรณาการ อย่างไรก็ตาม เห็นว่า อบท. ดอนหนองชุมชนได้ดีขึ้น เกิดหน่วยจัดการในหมู่บ้านที่

มาร่วมทำแผนชุมชน เชื่อมต่อขึ้นมายังส่วนบน มีกระบวนการขับเคลื่อนโดยใช้ประวัติศาสตร์ชุมชนเป็นตัวเดินเรื่อง เกิดการเป็นชุมชนที่แท้จริง ขณะเดียวกันก็เกิดการบูรณาการศักยภาพของหน่วยงานอื่นๆ เข้ามาพร้อมกันด้วย

สำหรับนายจาดูร อภิชาติบุตร รองปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี มีความเห็นว่าโครงการบรรลุผลในการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างนักวิจัยและ อปท. ได้ประสบการณ์ ทั้งกับเจ้าหน้าที่และนักบริหารของ อปท. และหน่วยงานเกี่ยวข้อง นอกจากนี้การเพิ่มขีดความสามารถ 5 ด้าน มีความก้าวหน้าอย่างชัดเจน รวมทั้งวิสัยคิด เกิดกระบวนการเปลี่ยนวิสัยทัศน์

3. การดำเนินการต่อไป

ดร. สิลลาภรณ์ บัวสาย ผู้อำนวยการฝ่ายชุมชน สกน. เห็นว่าในการดำเนินงานต่อไปจะต้องทำให้เกิดการขยายผล และมีทิศทางที่เกิดการพอกพูนผลเป็นวงกว้างขึ้นเรื่อยๆ (critical mass) ซึ่งน่าจะเป็นเวลาที่เหมาะสมแล้ว เนื่องจากการสร้างสมเครือข่ายนักวิจัย และความรู้ที่มากพอสมควรจากหลายๆ งานที่ดำเนินการไป โดยมีแนวคิดทำการพัฒนาที่ใช้พื้นที่เป็นตัวตั้ง (area base) เรียนรู้ความต้องการตั้งแต่ระดับหมู่บ้าน ชุมชน ขยายมาเป็นระดับตำบล อำเภอ จังหวัด ระดับภาค ซึ่งแต่ละระดับจะมีลักษณะความต้องการ ประเด็นการพัฒนา รวมทั้งผู้มีส่วนได้เสียที่ไม่เหมือนกัน ดังนั้นในการทำงานต้องตรวจสอบให้ครบว่าผู้มีส่วนได้เสียมีใครบ้าง เพื่อการสร้างบูรณาการที่ครบถ้วน สร้างระบบให้เกิดมากขึ้น ทั้งระบบงานในภูมิภาค เชื่อมกับระบบงานของส่วนกลาง เช่น กระทรวงการคลัง นอกจากนี้ต้องมีการอบรมถ่ายทอดความรู้และทักษะการทำงานให้กับสถาบันวิชาการในท้องถิ่น เป็นการสร้างตัวแทนในการขยายผล และสร้างเครือข่ายเพื่อความยั่งยืน

นายสุรินทร์ กิจนิตต์ชวี เสนอแนวทางดำเนินการต่อไปโดยเสนอให้สร้างความมั่นใจในการนำองค์ความรู้ที่กระจายอยู่มาบูรณาการและใช้ประโยชน์ นำ อปท. เป็นตัวตั้ง แล้วลงไปเรียนรู้ร่วมกัน เริ่มจากสิ่งที่แต่ละที่เป็นอยู่ แล้วต่อยอดขึ้นไป ภายใต้การเคารพในศักดิ์ศรีและภูมิปัญญาของท้องถิ่น

นายจาดูร อภิชาติบุตร เสนอแนะว่า อปท. แต่ละแห่งมีความสามารถไม่เท่ากัน ดังนั้นการนำบทเรียนที่ได้ไปใช้ต้องคำนึงถึงศักยภาพ วัฒนธรรม ไม่มีสูตรสำเร็จ ระเบียบกฎหมายยังมีข้อจำกัดควรออกเท่าที่จำเป็น สร้าง self autonomy และสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาการจัดเก็บรายได้ที่เหมาะสม ลดขั้นตอนการบริหาร

4. บทสรุป

กล่าวได้ว่าวิธีการของสถาบันพัฒนาสยามใช้ได้ผลค่อนข้างดีใน อปท. ที่ร่วมโครงการ การดำเนินงานที่ผ่านมาของโครงการ พชบ. ได้บรรลุหลักการและแนวคิดของโครงการ ที่เชื่อในหลักว่าบุคลากรใน อปท. มีความสามารถ แต่ต้องการคนร่วมคิด กระตุ้น เป็นงานวิจัยที่ไม่ต้องรอให้จบแล้วเกิดผล แต่ได้เผยแพร่ให้คนในองค์กรรู้และปฏิบัติไปพร้อมๆ กัน สิ่งที่ค้นพบในโครงการนี้ไม่ใช่สิ่งที่ดีที่สุดหรือเป็นสูตรสำเร็จ เพราะแต่ละอปท. ย่อมมีองค์ประกอบที่แตกต่าง หลากหลายกันมากเกินไป

กว่าที่จะมีสูตรสำเร็จได้ ดังนั้นวิธีการ กระบวนการและยุทธศาสตร์ ทางเลือกที่กล่าวมาแล้วจึง
เสมือนเป็นรายการทางเลือกที่แต่ละ อปท.อาจพิจารณาเลือกใช้และปรับเปลี่ยนตามความเหมาะสม
ของตนเอง หากพิจารณาเรื่องความยั่งยืนของโครงการ ณ วันนี้ ผลจากโครงการได้ก่อให้เกิด
ตัวอย่างที่มีชีวิต ทำให้ อปท. โดยรวมเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และเป็นองค์กรของฐานความรู้ ซึ่ง
เป็นแบบอย่างในการเรียนรู้ที่ดีมาก ดังนั้นต้องรักษาและพัฒนากันไป โดยควรขยายมิติ (อปท.
ต้องการการพัฒนาอีกหลายๆ ด้าน) และขยายเครือข่าย ซึ่งเป็นการทำจากระดับรากฐาน และให้
อปท.เชื่อมกับผู้มีส่วนได้เสีย/เครือข่ายในท้องถิ่น เกิดการสนองตอบต่อจุดหมายปลายทางของงาน
ท้องถิ่น คือความเข้มแข็งของประชาชน

รายละเอียดการสัมมนา

การรายงานผลการวิจัยและพัฒนา โดย ศาตราจารย์ (พิเศษ) ดร. สมชัย ฤชุพันธุ์

ดร. สมชัย ฤชุพันธุ์ ได้กล่าวสรุปผลการวิจัยและพัฒนา โครงการ พชบ. ที่ได้ดำเนินการมาเป็นระยะเวลา 23 เดือน โดยมีสาระสำคัญ ดังนี้

วัตถุประสงค์ของการดำเนินโครงการ

1. เพื่อศึกษากระบวนการและวิธีการพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการของอปท. โดยใช้วิธีการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างนักวิจัยและผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ อปท.
2. เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารจัดการของอปท. ที่ร่วมโครงการให้สูงขึ้น โดยจะพัฒนาใน 5 ด้าน ได้แก่

- พัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการโดยสอดคล้องกับหลักการปกครองตนเองของท้องถิ่น
- พัฒนาระบบงานของอปท. ให้มีประสิทธิภาพ
- พัฒนาศักยภาพของผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพมีความคิดริเริ่ม

สร้างสรรค์ และพัฒนาตนเองให้อย่างต่อเนื่อง

- พัฒนาการใช้เทคโนโลยีของอปท. ให้มีระดับสูงขึ้น
- พัฒนาให้อปท. เป็นองค์กรเรียนรู้ที่สามารถพัฒนาและปรับเปลี่ยนตนเองได้อย่างต่อเนื่อง

ทั้งนี้ โครงการมีการตั้งโจทย์การวิจัยในการทำงาน ได้แก่

1. ควรพัฒนาเรื่องใด และอย่างไร เพื่อให้เป็นการปกครองตนเองของท้องถิ่นอย่างแท้จริง และมีธรรมาภิบาล
2. ปัจจัยอะไรเป็นตัวกำหนดการพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการ
3. วิธีการและกระบวนการอย่างไรจึงจะเหมาะสม

วิธีการศึกษาและวิจัยเรียนรู้จะเป็นลักษณะการลงมือปฏิบัติ มีการวางแผนและปฏิบัติตามแผนเพื่อใช้เป็นสื่อในการเรียนรู้ และที่สำคัญคือเป็นการทดสอบความเชื่อในวงการนักวิจัย ที่เชื่อว่าผู้ที่ต้องการพัฒนา ต้องดำเนินการเอง และอปท. สามารถพัฒนาตนเองได้ แต่ต้องมีสิ่งที่เป็นกำลังใจสนับสนุน กระตุ้น แตกต่างจากแนวคิดอีกทางที่ต้องให้มีผู้รู้มากกว่า มาอบรมให้ฟัง ดังนั้นโครงการ พชบ. จะกำหนดให้นักวิจัยและพัฒนาเป็นเพื่อนคู่คิด เป็นผู้ร่วมเรียนรู้ เป็นผู้ร่วมทำ เป็นผู้กระตุ้น ผู้จูงใจ ที่ปรึกษา ผู้วิพากวิจารณ์ เป็น catalyst และเป็นผู้เกื้อกูล นอกจากนี้จะมีการประชุมร่วมระดมความคิดเห็นและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างอปท. ที่ร่วมโครงการทั้ง 10 แห่ง และนักวิจัยและพัฒนา ใน

การสรุปรายงานความก้าวหน้าการจัดทำแผน การปฏิบัติตามแผน ปรับปรุงแผนและประเมินผลการดำเนินงาน ทุก 4 เดือน

ในการจัดทำแผนต่างๆ ภายใต้โครงการให้มีประสิทธิภาพ นักวิจัยได้มีการประเมินสภาพการณ์ของท้องถิ่น เพื่อให้แผนที่ทำตอบสนองต่อสภาพการณ์นั้นๆ ซึ่งโดยสรุปมีปัญหาสำคัญๆ เช่น โครงสร้างสาธารณะไม่ทั่วถึง ขาดทรุดโทรม ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมเสื่อมโทรม ภัยธรรมชาติ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ภัยแล้ง และอุทกภัย ความยากจน ความอ่อนแอและถดถอยของวัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่น และ ความด้อยโอกาสและไม่เท่าเทียมในการศึกษา เป็นต้น ซึ่งปัญหาแต่ละพื้นที่จะแตกต่างกัน มีลักษณะเฉพาะถิ่น

นอกจากการวิเคราะห์สภาพการณ์ของท้องถิ่นแล้ว คณะนักวิจัยและพัฒนาได้วิเคราะห์สภาพการณ์ของแต่ละ อปท. ซึ่งสรุปได้ดังนี้

1. ปัญหาด้านขีดความสามารถขององค์กร เช่น มีสายการบังคับบัญชายาว การพิจารณาตัดสินใจมีหลายขั้นตอน อำนาจการตัดสินใจกระจุกตัวที่ผู้บังคับบัญชาระดับสูง หน่วยงานในองค์กรมีขอบเขตของแต่ละหน่วยไม่ยืดหยุ่น การประสานงานภายในองค์กรเป็นรูปแบบทางการมากเกินไป และมีความสัมพันธ์กับองค์กรภายนอกน้อย
2. ปัญหาด้านการบริหารจัดการ เช่น แผนการดำเนินงานไม่สอดคล้อง ขาดระบบข้อมูล รายงานผล ไม่มีการกระจายอำนาจในการทำงาน ระเบียบไม่เหมาะสม ย้ายงานบ่อย ฝ่ายการเมืองขาดความรู้ ระเบียบเฉพาะด้าน
3. ปัญหาด้านบุคลากร เช่น มีบุคลากรไม่เพียงพอ ขาดแผนพัฒนาอย่างเป็นระบบ ความรู้ไม่ตรงกับงาน ขาดทักษะ ประสบการณ์ และขาดแรงจูงใจ ซึ่งการพัฒนาบุคลากรจะเป็น highlight และเน้นให้เข้มข้น
4. ปัญหาด้านเทคโนโลยี เช่น ใช้ไม่เต็มประสิทธิภาพ มี idle time มาก ขาด hardware ขาดบุคลากรดูแล ไม่มีระบบเครือข่าย ขาดการจัดการระบบฐานข้อมูล และเชื่อมโยงฐานข้อมูลเข้าระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ขาดแผนงานพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและปัญหาสำคัญคือเรื่องคนและพัฒนาไม่ทันเทคโนโลยี
5. ปัญหาด้านระบบงาน เช่น ระบบงานมีขั้นตอนมาก มีข้อจำกัดด้านกฎระเบียบ มีการถ่ายทอดความรู้ในงานระหว่างบุคลากรน้อย ไม่มีแผนและคู่มือการปฏิบัติงาน ขาดระบบข้อมูล การรายงาน ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน

ปัญหาต่าง ๆ ที่พบดังกล่าวข้างต้นแสดงให้เห็นว่า อปท.ควรพัฒนาขีดความสามารถด้านต่าง ๆ ตามที่เสนอไว้ในข้อเสนอโครงการวิจัยและพัฒนา คือ การพัฒนาการ

บริหารจัดการ การพัฒนาองค์กร การพัฒนาบุคลากร การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ และการพัฒนาระบบงาน รวมทั้งต้องพัฒนาองค์ความรู้และทักษะ ในการวิเคราะห์เศรษฐกิจ สังคม เช่น โครงการ ทรัพยากร การศึกษา สาธารณสุข การเงินการคลัง การบรรเทาและป้องกันภัย การสร้างฐานข้อมูลบริหารจัดการ การมีส่วนร่วม เพื่อส่งเสริมให้เกิดการปกครองตนเองของท้องถิ่นอย่างแท้จริง เกิดการบริหารจัดการแบบ

ธรรมาภิบาล และบริการประชาชนในท้องถิ่นอย่างมีประสิทธิภาพ

วิธีการและกระบวนการในการศึกษาของโครงการ ได้แก่ ดำเนินการแบบมีส่วนร่วม โดยจัดทำแผน มีการประชุมร่วมกัน ให้ อบต. เป็นฝ่ายกำหนดตัวบุคคลเข้าร่วมโครงการ ทั้งแบบสมัครใจและผู้บริหารระดับสูงมอบหมาย ตามความสนใจและหน้าที่รับผิดชอบในงานประจำที่เกี่ยวข้อง นักวิจัยไปออก site ร่วมประชุมรับฟังความเห็น เป็นระยะตามกำหนด และมีการจัดประชุมสรุปงานร่วมกัน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีอบต. นอกโครงการเข้าร่วมด้วย

คณะทำงานของ อบต. ที่ร่วมโครงการ ได้สำรวจวิเคราะห์ ระดมความคิดเห็นเพื่อชี้วัดถึงปัญหาด้านต่างๆ และพิจารณากำหนดยุทธศาสตร์ทางเลือกพร้อมทั้งโครงการ/กิจกรรมที่จะดำเนินการเพื่อแก้ไข จัดปัญหาเหล่านั้น พร้อมๆ กับพัฒนาขีดความสามารถในแต่ละด้าน ตลอดจนดัชนีชี้วัดผลการพัฒนา ซึ่งมีผลการดำเนินงานแต่ละแผนดังนี้

1. การพัฒนาขีดความสามารถด้านองค์กร มีจุดมุ่งหมายให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีสายบังคับบัญชาชั้นลง ซึ่งยุทธศาสตร์ที่กำหนดขึ้น เช่น ปรับโครงสร้าง ยุบ รวม หน่วยงาน จัดระบบการมอบอำนาจ และกระจายอำนาจบังคับบัญชา ตัดสินใจ สร้างระบบเครือข่ายข้อมูลและสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูล จัดระบบ One Stop Service จัดทำคู่มือปฏิบัติงาน จัดให้มีทีมงานต่างๆ จัดเวรบริการประชาชนในเวลาพักและวันหยุดราชการ และสับเปลี่ยนหมุนเวียนผู้ปฏิบัติงานบริการประชาชน เป็นต้น

2. การพัฒนาบริหารจัดการ มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้การบริหารจัดการมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล มีธรรมาภิบาล จากการดำเนินยุทธศาสตร์ เช่น ทบทวน ปรับปรุง กฎ ระเบียบต่างๆ พัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจ พัฒนาระบบติดตาม ประเมินผล การดำเนินงาน เพิ่มโอกาสการมีส่วนร่วมของสมาชิกสภา อบต. และเจ้าหน้าที่ในการแก้ปัญหาต่างๆ พัฒนาทักษะด้านการบริหารจัดการของผู้บริหาร ปรับปรุงระบบแรงจูงใจแก่เจ้าหน้าที่ พัฒนาระบบสื่อสาร 2 ทางภายในองค์กร

3. **พัฒนาด้านบุคลากร** มีจุดมุ่งหมายเพื่อบุคลากรมีทักษะภาวะผู้นำ และเจตคติที่ดีในการปฏิบัติงาน มีจิตสำนึกดี มีคุณธรรม จริยธรรม มีการเรียนรู้และถ่ายทอดความรู้มาสู่กันอย่างต่อเนื่อง

ภายใต้การดำเนินยุทธศาสตร์ เช่น โครงการพัฒนาทักษะด้านต่างๆแบบเป็นกลุ่มและเป็นรายบุคคลากรเป้าหมาย เช่นทักษะด้านภาษา การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ทักษะเฉพาะในงานที่รับผิดชอบ กิจกรรมที่ส่งเสริมจริยธรรม คุณธรรม กิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็น และจัดระบบรวบรวมจัดเก็บความรู้ของบุคลากร กิจกรรมส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ทำแผนพัฒนากำลังคน และ
เร่งรัดบรรจุบุคลากรตามอัตรากำลัง เป็นต้น

4. **พัฒนาด้านด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ** มีจุดมุ่งหมายเพื่อใช้เทคโนโลยีทันสมัยอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ภายใต้ยุทธศาสตร์ เช่น จัดให้มีระบบคอมพิวเตอร์และเครือข่ายที่เหมาะสมกับงาน พัฒนาระบบงานให้เหมาะสมกับการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในระดับชุมชน พัฒนาระบบฐานข้อมูลเข้าสู่ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการของ อปท.และเพื่อส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนในการปกครองส่วนท้องถิ่น เน้นที่การพัฒนา People Ware

5. **พัฒนาระบบงาน** มีจุดมุ่งหมายเพื่อมีระบบงานที่ส่งเสริมประสิทธิภาพการบริหารจัดการและการบริการประชาชนของ อปท. ภายใต้ยุทธศาสตร์ในการพัฒนาปรับปรุงระบบงานเพื่อลดขั้นตอนการทำงาน ลดระยะเวลาการให้บริการ สะดวกและง่ายในการตรวจสอบ และเพื่อการประกันคุณภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ระบบงานจัดเก็บรายได้ ระบบงานการเบิกจ่าย และระบบงานบริการประชาชน

ในการร่วมวิจัยและพัฒนาของโครงการ พบว่ามีปัญหาอุปสรรค ได้แก่ 1) ความสำคัญในการประกาศรับรองผลการเลือกตั้งผู้บริหาร และ 2) ทรัพย์สิน ภัยธรรมชาติ ในขณะเดียวกันมีปัจจัยส่งเสริม ได้แก่

- 1) ความร่วมมือใส่ใจของ อปท. และนำไปใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่
- 2) ความเข้าใจและทัศนคติที่ดีของข้าราชการฝ่ายการเมืองและฝ่ายประจำ
- 3) ความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเองและหน่วยงาน
- 4) การเปิดใจรับ โดยไม่ยึดติดระบบราชการ
- 5) เวลาที่ร่วมพบหารือ ต่างฝ่ายมีภารกิจแต่ก็จัดสรรเวลาให้
- 6) ฐานข้อมูลที่ให้
- 7) วัฒนธรรมองค์กร

ในขณะนี้ ยังไม่อาจสามารถสรุปได้เป็นการทั่วไปว่าวิธีการวิจัยและพัฒนาแบบมีส่วนร่วมตามที่สถาบันพัฒนาสยามใช้เป็นวิธีที่ดีที่สุดหรือไม่ เพราะตัวอย่างยังน้อยเกินไปและยังไม่มีวิธีการพิสูจน์ที่ดีพอ ทั้งยังมีปัจจัยแวดล้อมที่แตกต่างหลากหลายมาก อย่างไรก็ตาม กล่าวได้ว่าวิธีการของสถาบันพัฒนาสยามใช้ได้ผลค่อนข้างดีใน อปท.ที่ร่วมโครงการ เราไม่ควรให้ความสำคัญกับการสรุปว่าอย่างไรเหมาะสมเป็นการทั่วไป เพราะแต่ละอปท. ย่อมมีองค์ประกอบที่แตกต่าง หลากหลายนานามากเกินกว่าที่จะมีสูตรสำเร็จ การมีสูตรเดียวใช้กับทุกองค์กรเป็นการไม่สอดคล้องกับการกระจายอำนาจ ดังนั้นวิธีการ กระบวนการและยุทธศาสตร์ ทางเลือกที่กล่าวมาแล้วจึงเสมือนเป็นรายการทางเลือกที่แต่ละอปท.อาจพิจารณาเลือกใช้และปรับเปลี่ยนตามความเหมาะสมของตนเอง

ในประเด็นสุดท้าย ทีมวิจัยและพัฒนาได้สรุปข้อสังเกตที่สำคัญ ดังนี้

1. ผู้บริหาร มีคุณภาพ มีความพร้อมสูงระดับชาติ ซึ่งส่วนกลางควรจะต้องดูแล จัดการรองรับให้แสดงศักยภาพ
2. บุคลากรมีความสามารถ ซึ่งบุคคลเหล่านี้จะเป็นสิ่งที่มีคุณค่าขององค์กร เนื่องจากมีการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ปรับบุคลิก เช่น สงวนท่าที เป็นร่วมมือแข่งขัน (คิดว่าสำเร็จ โดยใช้ความจริงใจ ลดความเคลงใจ) กล้าแสดงความคิดเห็นและสร้างสรรค์ สร้างวงในการหารือที่สามารถลดความเป็นทางการ ทำให้เกิดการแสดงความเห็น คิดนอกกรอบ ทางเลือกใหม่ๆ ปรับปรุงระเบียบ (ไม่ยึดติดระเบียบที่ไม่เหมาะสม) ยอมรับการเปลี่ยนแปลงและถ่ายทอดสู่กัน มีการหล่อหลอมเนื่องจากการทำกิจกรรมต่างๆ ร่วมกัน สลายการแบ่งกัน อาณาจักร การทำงานเป็นทีม ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมากขึ้น

การเสวนาเรื่อง “มุมมองของ อปท. เกี่ยวกับการพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการร่วมกับสถาบันพัฒนาสยาม”

ในการเสวนานี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินความเห็นตั้งแต่ก่อนเริ่มวิจัยว่า อปท. ที่ร่วมโครงการเห็นว่าโครงการจะดีหรือไม่ มีความเชื่อมั่นหรือไม่อย่างไร และประเมินเมื่อดำเนินโครงการมาจนครบ 23 เดือนจากมุมมองของ อปท.

นายเหรียญ นิจริญ (นายก อบต. บ้านนาง) เห็นว่าการสนับสนุนให้ อปท. มีความเป็นอิสระ ลดอุปสรรคจากกฎระเบียบ คือการทำงานแบบมีส่วนร่วม ไม่มีเขามาขัดแย้ง และเห็นว่าแผนพัฒนาทั้ง 5 ด้านภายใต้โครงการ พชบ. มีประโยชน์โดย 1) แผนพัฒนาการบริหารจัดการ จะส่งเสริมทำให้การทำงานของ อปท. สำเร็จ 2) แผนพัฒนาองค์กร จะทำให้ประชาชนเกิดความพึงพอใจ 3) แผนพัฒนาระบบงาน เพื่อความเป็นระเบียบของกิจกรรมต่างๆ 4) แผนพัฒนาด้านเทคโนโลยี ได้ทำให้ผู้บริหารเองมีความรู้และใช้ประโยชน์มากขึ้น สามารถร่วมงานกับคนอื่นได้มากขึ้นเช่นกัน และที่สำคัญคือ 5) แผนพัฒนาบุคลากร การให้โอกาสกับบุคลากร รวมทั้งการมี

เครือข่ายองค์กรเรียนรู้ ซึ่งนักวิจัยและพัฒนาของโครงการได้ไปช่วยให้คำแนะนำและพัฒนา สร้าง เครือข่ายองค์กรเดียวกันให้เกิดขึ้น

หากมองในด้านวิธีการทำงาน พบว่าในการทำแผนต่างๆ โดยองค์กรต้องปฏิบัติเองนั้น ก่อน เริ่มโครงการ บุคลากรใน อปท. อาจจะยังไม่มีความรู้ในบางเรื่อง แต่การร่วมแลกเปลี่ยนความรู้กับ คณะนักวิจัยได้ทำให้ได้เรียนรู้ทฤษฎีใหม่ๆ ทั้งด้านการวางแผน จัดองค์กร จัดคน อำนวยความสะดวก ประสานงาน ระบบการรายงาน การบริหารงบประมาณ ซึ่งสรุปเป็นประโยชน์หลังเข้าร่วมโครงการที่ เป็นรูปธรรม ได้แก่

1. การเขียนแผนต่างๆ และสั่งการให้ทุกหน่วยเขียนแผนงานของการทำงาน นำเสนอ ผู้บริหารเป็นรายเดือน ซึ่งได้สร้างการมีส่วนร่วม และสั่งการที่ถูกต้อง
2. สืบรวจว่าแผนงานต่างๆ ที่จะทำให้เพิ่มขึ้น มีกิจกรรมย่อย กำหนดขอบเขต เวลา คน รับผิดชอบ และนำแนวคิดลดเวลาบริการมาประยุกต์ใช้
3. การลดความขัดแย้งในองค์กร ใช้กลยุทธ์สร้างความเป็นพี่น้อง
4. ปรับปรุงการให้บริการประชาชน

ดังนั้น โดยสรุปแล้ว การดำเนินโครงการวิจัยและพัฒนาในลักษณะโครงการ พหุ. นี้ ควรที่จะขยายผลต่อไปอีก

นายสุชาติ โคตรทุม (รองปลัด อบจ. ขอนแก่น) มีความเห็นว่า โครงการวิจัยและพัฒนา พหุ. มีประโยชน์ ได้แก่

1. สร้างโอกาสรู้จักคนมีความรู้ ความดี และมีประสบการณ์ ดังนั้นเกิดความสัมพันธ์ใน หลายมิติ ได้แก่ลูกศิษย์อาจารย์ และพี่น้อง
2. แลกเปลี่ยนวิธีคิด ทำงานกับส่วนกลาง NGO อปท. อื่นๆ เกิดบูรณาการทำงานและ ความคิด
3. มีแผนปฏิบัติการ แผน 3 ปี แผนงบประมาณ ซึ่งทำให้แยกมองมิติอื่นๆ ได้ครบถ้วน
4. แผนระบบงาน ได้ประโยชน์จากการสนับสนุนด้านวิชาการและแนวคิด
5. ข้อมูลที่ได้ แผนต่างๆ ถูกนำไปใช้ได้จริง เกิดประโยชน์ (การนำไปใช้ให้เกิดผลเป็น รูปธรรม จะขึ้นกับผู้บริหารให้นโยบายว่าสิ่งที่ทำในโครงการนี้ให้ผู้เกี่ยวข้องนำไปใช้จริง)
6. แนวทางการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบทั้ง 5 ด้าน

ในการดำเนินโครงการ พหุ. มีวิธีการและองค์ประกอบการทำงานเกิดขึ้น ได้แก่

1. การบูรณาการความคิดของผู้เกี่ยวข้อง มีการเสนอแนวคิดที่หลากหลาย
2. พัฒนารูปแบบการทำงานใหม่ๆ เช่น นำเทคโนโลยีมาใช้ สร้าง OSS สร้างการมีส่วนร่วมของประชาชน โดยมองที่ประชาชนเป็นลูกค้าดังนั้นต้องบริการอย่างดี เพิ่มนวัตกรรมและ

ประสิทธิภาพการทำงาน นอกจากนี้ก็จะเกิดระบบการทดสอบและการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน การนำเข้า ความรู้ที่เหมาะสม ถูกเวลา และเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กรในที่สุด

หากมองในแง่ผลตอบแทนที่ผู้เข้าร่วมโครงการได้รับ พบว่าทีมงาน ได้รับการเลื่อน ตำแหน่ง เลื่อนเงินเดือน และได้รับการยอมรับ เกิดความภาคภูมิใจในตนเอง ขณะเดียวกันก็ได้รับการส่งเสริมให้เรียนรู้เพิ่มเติม

โดยสรุป เห็นว่าพลังที่สำคัญในการพัฒนา อปท. คือจากข้าราชการประจำ ความคิด สร้างสรรค์จากคนในองค์กร สิ่งที่ดีๆ อยู่แล้ว ให้นำมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์

นางเฉลิมศรี ปูเรือน (ผู้อำนวยการกองคลัง อบจ. เชียงราย) ได้แสดงความเห็นถึง ประโยชน์ของการดำเนินโครงการ โดยก่อนร่วมโครงการ จุดบริการอยู่หลากหลาย ระบบเทคโนโลยี ยังต้องการพัฒนา การประสานงานกันน้อย ระบบงานแยกจากกัน แต่จากการร่วมโครงการ ได้มีการ นำหลักการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่เป็นรูปธรรม เช่น

1) การศึกษาเรียนรู้จัดทำแผนพัฒนาขีดความสามารถ เกิด OSS และที่สำคัญคือ นำมาพัฒนาเพื่อลดเวลาและกระบวนการเบิกเงินสวัสดิการรักษายาบาล ซึ่งนวัตกรรมดังกล่าวได้ ขยายผลไปเทศบาลอุดรธานีด้วย

2) กระบวนการ ชี้นะ เป็นกัลยาณมิตร แต่ได้ประสบการณ์ตรง แตกต่างจากวิจัย ทัวไป คือไม่ต้องรอให้เสร็จแล้วนำไปใช้ประโยชน์ แต่จะเห็นผลตั้งแต่ดำเนินการ

3) ทีมงานเปลี่ยนกระบวนทัศน์ เกิดการคิดนอกกรอบ เปลี่ยนวิธีการทำงาน มีความ ตื่นตัว กับความรู้ใหม่ๆ ขณะที่อาคารสถานที่และการบริการประชาชนสะดวกขึ้น

นางกิ่งแก้ว ถนอมถิ่น (ผู้อำนวยการสำนักการคลัง เทศบาลนครระยอง) แสดง ความเห็นว่าการแก้ไขปัญหแบบเดิมๆ ไม่เพียงพอในการพัฒนาการทำงานของ อปท. จึง จำเป็นต้องเพิ่มขีดความสามารถ โดยรองรับความจำเป็นที่เข้ามากำหนดบทบาทของ อปท. ซึ่งได้แก่

1) แผนการกระจายอำนาจ ที่ต้องนำหลักการเพิ่มประสิทธิภาพของ อปท. เพื่อ เป็นหลักประกันว่าประชาชนจะได้รับบริการที่มีคุณภาพ เป็นมาตรฐานเมื่อมีการถ่ายโอนงาน ดังนั้น ท้องถิ่นต้องเร่งพัฒนา และส่งเสริมให้ประชาชนมีส่วนร่วม และตรวจสอบอย่างต่อเนื่อง

2) การปฏิบัติงานต้องอยู่ภายใต้หลักธรรมาภิบาล มีเป้าหมาย คือ เกิด ประโยชน์ต่อประชาชน มีการทำงานคุ้มค่า ขั้นตอนไม่เกินจำเป็น ปรับปรุงภารกิจการให้บริการแก่ ประชาชน

3) การประเมินผลการปฏิบัติงานที่สม่ำเสมอ

เห็นได้ว่าความจำเป็นข้างต้นสอดคล้องกับวัตถุประสงค์โครงการ ที่สร้างความพร้อมรับ ภารกิจที่ได้จากการถ่ายโอนงาน สร้างความมั่นใจในการปกครองแบบกระจายอำนาจจากส่วนกลาง และลดการต่อต้านจากประชาชน

นายกฤษฎา อุทยานิน (หัวหน้าคณะนักวิจัยและพัฒนา) เสนอแนวคิด 4 เรื่อง ได้แก่ มุมมองในวันแรกที่เริ่มโครงการ ปัญหาอุปสรรค วิธีการทำงาน และคาดหวังอะไรต่อจากเมื่อจบโครงการ

1. มุมมองวันแรก นักวิจัยได้เปรียบเทียบองค์กรของตนเองกับ อปท. และประเมินกลไกสภาพการณ์ในท้องถิ่น โดยพบว่าบุคลากรใน อปท. ส่วนใหญ่มีศึกษาสูง ประสบความสำเร็จด้าน software (รวมถึงระบบการทำงาน และด้านเทคโนโลยี) มีการพัฒนาแล้วระดับหนึ่ง ในขณะที่ด้าน Hardware มีความพร้อมพอสมควรเช่นกัน ดังนั้นอาจสรุปได้ว่า ก่อนเริ่มโครงการ อปท. เป็นองค์กรที่มีการพัฒนาในระดับหนึ่งแล้ว
2. ปัญหาในการพัฒนา อปท. สรุปได้ว่าเป็นโจทย์ที่เหมือนๆ กัน กับปัญหาในการพัฒนาส่วนอื่นๆ ของประเทศ
3. วิธีการทำงานจะไม่ใช้ในรูปแบบการสอน แต่ไปเรียนรู้ด้วยกัน
4. ผลที่เกิดขึ้นเห็นชัดว่ามีทั้ง output และ outcome

อย่างไรก็ตาม สิ่งสำคัญที่เกิดขึ้นคือ โครงการได้สร้างกำไรเพราะนักวิจัยได้เรียนรู้ และนำมาใช้หลายเรื่อง และหากพิจารณาเรื่องความยั่งยืนของโครงการ ณ วันนี้ ผลจากโครงการได้ก่อให้เกิดตัวอย่างที่มีชีวิต ทำให้ อปท. โดยรวมเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และเป็นองค์กรฐานความรู้ ซึ่งเป็นแบบอย่างในการเรียนรู้ที่ดีมาก ดังนั้นต้องรักษาและพัฒนากันไป โดยเชื่อมประสาน และขยายผลภายหลังจบโครงการ

ทั้งนี้ผู้เข้าร่วมการสัมมนา ได้แสดงความคิดเห็นในประเด็นต่าง ๆ ที่สำคัญ ดังนี้

นายณรงค์ รักเดช รองนายก อบจ. นนทบุรี ต้องการทราบวิธีการในการเปลี่ยนแนวคิด ทศนคติที่ทำให้เจ้าหน้าที่มีความสุข ยิ้มแย้มแจ่มใสในการบริการประชาชน ซึ่งคุณเฉลิมศรีฯ ชี้แจงว่าต้องมีการตั้งเป้าหมายทำงานเพื่อประชาชน และต้องทำขั้นตอนการทำงานที่ชัดเจนเป็นการลดภาระของเจ้าหน้าที่ ทำให้มองผลประโยชน์ขององค์กรและประชาชนเป็นหลัก

นายแสวง รักศิลป์ รองปลัด อบจ. นครนายก มีความเห็นว่า ในงานวิจัยอื่นๆ ที่ผ่านมามีผลงานที่ได้ไม่นำมาใช้ประโยชน์ แต่โครงการนี้เกิดการปฏิบัติไปพร้อมๆ กับการวิจัย ดังนั้นควรมีการเผยแพร่เนื้อหาการทำวิจัยและปฏิบัติในเชิงลึก ซึ่งคุณสุชาติฯ ชี้แจงเพิ่มเติมว่าปัจจัยที่จะทำให้การนำงานวิจัยไปปฏิบัติคือ ผู้บริหารการเมืองเป็นกลไกสำคัญ ต้องให้การสนับสนุน มีวิสัยทัศน์ ปลัดฯ ต้องมีความรู้และรักสถาบัน เป็นหลักให้ข้าราชการได้ ข้าราชการต้องเป็นตัวขับเคลื่อนภายใต้การชี้แนะที่เหมาะสม และสุดท้ายสภาพท้องถิ่นที่เป็นตัวแทนประชาชน ต้องเห็นความสามารถของ อปท. เข้ามามีส่วนร่วมและร่วมตรวจสอบ ขณะเดียวกันต้องเน้นการประยุกต์ใช้สิ่งที่ค้นพบเนื่องจากจะไม่มีสูตรสำเร็จ

นายสามารถ พุทธา เห็นว่าโครงการได้ฉายภาพการทำงานของข้าราชการประจำ และการเมือง แต่อยากทราบการทำงานร่วมกับภาคประชาชนในฐานะหุ้นส่วนการพัฒนา อย่างไรให้มีความสุข

(หุ้นส่วนการพัฒนา คือ ข้าราชการประจำ ข้าราชการการเมือง และประชาชน) เช่นเดียวกับความเห็นของนางไพบลีย์ ไชโสดา ผู้ใหญ่บ้านขอนแก่นที่เห็นว่าในทางภารกิจ มีส่วนเกี่ยวข้องกับอปท. แต่ความจริงการมีส่วนร่วมยังน้อย มีกฎเป็นตัวกัน ควรจะมีโครงการและการจัดสรรงบประมาณที่ทั่วถึงโปร่งใสเป็นตัวเชื่อม ให้ประชาชนทุกกลุ่มเข้ามามีส่วนร่วมได้

นางจินดา บุษประเกษ สะท้อนแนวคิดในฐานะผู้ปฏิบัติ โดยเห็นว่าการพัฒนาบุคลากรสำคัญมาก ต้องเพิ่มเติมคนที่มีความสามารถ กลั่นกรองคนที่จะมาเป็นผู้นำชาวบ้านอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น มีการสอบคัดเลือกทางข้อเขียน นอกจากนี้ควรขยายผลโดยสร้างโอกาสแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่าง อบต. ที่ดีแล้ว กับ อบต. ที่ต้องการพัฒนา ซึ่งนายกเหรียญ เห็นว่าคนที่เลือกผู้นำเป็นสิ่งสำคัญ และขณะนี้ มีโรงเรียนผู้นำ ส่งเสริมการศึกษาตั้งแต่ระดับปริญญาโท สำหรับเรื่องการมีส่วนร่วม ต้องอาศัยสมพันธ์ท้องถิ่น การส่งเสริมการทำประชาคม บุคลากร อปท. จะเป็นกลไกสำคัญในการประสานและทำงานกับภาคประชาชน ให้เกิดความยั่งยืน แต่อย่างไรก็ตามทั้ง อปท. และภาคประชาชนควรต้องเดินเข้าหากันครึ่งทาง

โดยสรุปกล่าวได้ว่า การดำเนินงานที่ผ่านมาของโครงการ พชบ. ได้บรรลุหลักการและแนวคิดของโครงการ ที่เชื่อในหลักว่าบุคลากรใน อปท. มีความสามารถ แต่ต้องการคนร่วมคิด กระตุ้น เป็นงานวิจัยที่ไม่ต้องรอให้จบแล้วเกิดผล แต่ได้เผยแพร่ให้คนในองค์กรรู้และปฏิบัติไปพร้อมๆ กัน สิ่งที่ค้นพบในโครงการนี้ไม่ใช่สิ่งที่ดีที่สุดหรือเป็นสูตรสำเร็จ แต่สามารถเอาไปประยุกต์ใช้ได้ต่อไป

การเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารจัดการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นโดยการวิจัยแบบมีส่วนร่วม

ผู้อำนวยการ (อ. วิศาล บุปผเวศ) อธิบายกรอบการแสดงความเห็นครั้งนี้ โดยเป็นการหารือว่าภายใต้หลักของการเพิ่มขีดความสามารถ และการมีส่วนร่วม คณะนักวิจัยและพัฒนาได้เข้าไปร่วมเพิ่มขีดความสามารถอย่างไร ได้ผลหรือไม่อย่างไร และมีปัญหาอุปสรรคหรือไม่

ดร.สมชัย สัจจพงษ์ (หัวหน้าคณะนักวิจัยและพัฒนา) ได้นำเสนอกระบวนการที่นักวิจัยเข้าไปมีส่วนร่วมในการเพิ่มขีดความสามารถการบริหารจัดการ โดยเริ่มต้นจากการประเมินความสามารถของแต่ละ อปท. ซึ่งพบว่า มีการพัฒนาอยู่แล้วระดับหนึ่ง แตกต่างกันแต่ละองค์กรการทำงานเป็นไปตามสายงานปกติ ความสัมพันธ์ หัวหน้าลูกน้อง ผู้บริหารรู้ความสัมพันธ์ของงานส่วนต่างๆ มีการวางแผนกลยุทธ์ แต่นำมาใช้ให้เกิดประโยชน์แท้จริงค่อนข้างน้อย จากนั้นเป็นการสร้าง focus ให้เป็นจุดเดียวกันของทั้ง 2 ฝ่าย โดยใช้แผนแม่บทเป็นจุดเริ่มสำคัญของการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน กระบวนการทำซ้ำ เกิดการหล่อหลอมของทั้ง 2 ฝ่าย และสร้าง role model ขึ้นใน อปท.

ซึ่งเป็นผลจากการวิเคราะห์ศักยภาพของผู้เข้าร่วมโครงการ จากนั้นนำมาสู่การเพิ่มขีดความสามารถ โดยทำเป็นกิจกรรม และสร้างเครือข่าย โดยเน้น software hardware humanware ทั้งนี้จากประสบการณ์ดำเนินโครงการ สามารถสรุปกระบวนการที่เห็นว่าน่ากลไกที่เหมาะสม (ไม่ใช่สูตรสำเร็จต้องนำไปปรับใช้) ในการเพิ่มขีดความสามารถ:

1. สื่อสารสองทาง คือการแลกเปลี่ยนความรู้แนวราบและแนวดิ่ง เช่น การนำเสนอผลงานระหว่าง อปท. และระหว่าง อปท. กับนักวิจัย ผ่านการใช้ประโยชน์ของเทคโนโลยีสารสนเทศ
2. สร้างความไว้วางใจ ซึ่งต้องใช้เวลา โดยนักวิจัยต้องมีความจริงใจเป็นหลักและมองภาพในฐานะที่ตนเองเป็นเจ้าของหน้าที่ของ อปท.
3. สร้างกิจกรรมหวังผลสัมฤทธิ์ เช่น แนะนำให้ทำงานใหม่ๆ คิดนอกกรอบ แนะนำมาตรฐานการทำงาน เขียนคู่มือปฏิบัติงาน กิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ จัดตั้งคณะทำงานดูแล เป็นต้น
4. การสร้าง role model ให้เป็นที่นับถือในการปฏิบัติงาน เพื่อให้การพัฒนาเป็นไปอย่างต่อเนื่อง
5. การสร้างแรงจูงใจ ดึงใจ คิดนอกกรอบ เช่น นำ อปท. เข้ามาร่วมทำนโยบายระดับชาติ เช่น ภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง เพื่อสร้างแรงจูงใจว่า อปท. สามารถทำงานในระดับประเทศได้

อ. สุรัสวดี หุ่นพยนต์ (หัวหน้าคณะนักวิจัยและพัฒนา) นำเสนอสิ่งที่ค้นพบผ่านการทำแผนเพิ่มขีดความสามารถด้านบุคลากร ภายใต้หลักการว่าความยั่งยืนใน อปท. เกิดได้โดยบุคลากรที่มีคุณภาพ และบุคลากรเป็นปัจจัยสำคัญขององค์กร ทำให้เกิดองค์กรเรียนรู้ มีชีวิต

วัตถุประสงค์ในการเพิ่มขีดความสามารถบุคลากรเพื่อเพิ่มความสามารถ ความรู้ ทักษะ ขอบเขตความคิดให้กว้าง คิดนอกกรอบ รู้รอบมาก สร้างความรักการทำงาน มีทัศนคติเรื่องงาน ท้องถิ่นอย่างถูกต้องดีงาม เรียนรู้ได้ตนเอง เพิ่มทักษะในการทำงานตามแนวที่ตนรับผิดชอบ และมุ่งมั่นให้บริการ เนื่องจากเห็นว่าบุคลากรเป็นทรัพยากรที่มีค่า เป็นกลไกพื้นฐานในงานอื่นๆ และต้องการพัฒนาดตนเองอย่างมีแผน ซึ่งในการบรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวระดับผู้บริหารต้องให้ความสนใจ บุคลากรต้องใส่ใจในการเรียนรู้ด้วยตนเอง

หลักการทำงานเพื่อร่วมกันเพิ่มขีดความสามารถบุคลากรที่ผ่านมา นั้น คือการสร้างความเป็นมิตร ทำร่วมกัน กำกับติดตาม กำหนด partner โดยเริ่มจากการสำรวจสภาพ ใช้แผนเป็นสื่อในการพัฒนา ร่วมทำแผนพัฒนาบุคลากร โดยต้องทราบชัดว่าบุคลากรต้องการเดินทางไปทางใด เมื่อพิจารณารายละเอียดแผนของทั้ง 10 site พบว่า แต่ละ site มีการจัดทำแผนรายคน พัฒนาทักษะคอมพิวเตอร์ ทักษะพื้นฐาน และทักษะภาษา โดยมีปัจจัยที่ประกันความสำเร็จ ได้แก่ การมีแผนรายคน มีการทำตามแผนอย่างจริงจัง และมีผู้กำกับติดตามใกล้ชิด

วิธีการที่ใช้เพิ่มขีดความสามารถบุคลากรของโครงการคือ ตั้งกลุ่มบุคลากรเป้าหมาย (112 คน)การจัดหาสื่อ ส่งความรู้ตัวต่อตัว ภายใต้การเคารพ ให้เกียรติระหว่างกัน ใช้แผนเป็นสื่อกำหนดบทบาทท่วงทำนองที่เหมาะสมระหว่างกัน และใช้การติดตามความก้าวหน้าด้วยการทำแผน หรือ

สัมมนา ระหว่างนักวิจัยและ อปท. ต่างๆ ซึ่งโดยหลักการแล้วความสำเร็จที่เกิดขึ้นเกิดจากตัวบุคคลากรเอง นักวิจัยเป็นเพียงเพื่อนร่วมคิด เข้าไปมีส่วนร่วม

อ.สุทธิรัตน์ รัตนโชติ ได้สรุปการเพิ่มขีดความสามารถของระบบงาน โดยโครงการเน้นใน 3 ระบบ ได้แก่ 1) ภาษีและรายได้ 2) บริการประชาชน และ 3) งานงบประมาณและการคลัง ซึ่งงานงบประมาณ มีลักษณะเป็นวงจร โดยเริ่มจากการทำแผนปฏิบัติการประจำปี ประมาณการความสามารถในการหารายได้ ตั้งงบประมาณตามลำดับความสำคัญ และสัมพันธ์กับรายได้ จากนั้นเป็นการจัดเก็บรายได้และใช้จ่ายงบประมาณ ซึ่งจะนำไปสู่การจัดซื้อจัดจ้าง เกิดการทำระบบบัญชีควบคุมภายในและประเมินผล

ทั้งนี้ ระบบงานการคลังสร้างขึ้นตามกฎระเบียบ แต่ก็อาจมีการคิดนอกรอบให้ประชาชนมีส่วนร่วมปรับปรุงระบบงาน สอดคล้องกับนโยบายผู้บริหาร และสอดคล้องตามความสามารถของแต่ละ อปท. อย่างไรก็ตามหลักการที่ต้องคงไว้คือระบบการเงินต้องถูกต้องไม่รั่วไหล มีระบบตรวจสอบรัดกุม และต้องมีวินัยการเงินการคลัง

ในการพัฒนาระบบงานคลังและงบประมาณ มีวิธีการเริ่มจากการสำรวจสภาพปัจจุบัน ทำ flow ดูระบบงาน ค้นหาว่าปัญหาอะไรที่เร่งด่วน นำกฎระเบียบมาเปรียบเทียบ เพื่อดูว่าจะพัฒนาอะไร และอย่างไรได้บ้าง มีแนวทางอย่างไร ซึ่งก็คือการจัดทำแผน จากนั้นนำไปหารือในองค์กรเพื่อปรับปรุงแผน

โดยมีการรอบการพัฒนาที่ อปท. ส่วนใหญ่ต้องการคือการมีระบบงานทันสมัย มีการพัฒนาบุคลากร และทำงานให้สะดวกรวดเร็ว

ผลสำเร็จของโครงการในการเพิ่มขีดความสามารถระบบงานคลังและงบประมาณที่เห็นเป็นรูปธรรมและเป็นการคิดนอกรอบ คือการรับระบบการเบิกจ่ายเงินสำหรับสวัสดิการพนักงานของ อบจ. เชียงราย

ดร.บัญชากร ส่งสัมพันธ์ นำเสนอการดำเนินงานของนักวิจัยในการเพิ่มขีดความสามารถด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งกล่าวได้ว่า อปท. มีความพร้อมอยู่แล้วในระดับหนึ่ง แต่ไม่กล้าคิดกล้าทำเพิ่มขึ้น ซึ่งคณะนักวิจัยได้เข้าไปทำให้เกิดการพัฒนาอย่างเป็นระบบ ต้องได้ทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลภายใต้แนวคิดหลัก คือ

1. ลดเวลา
2. ลดขั้นตอนทำงาน ซึ่งจะขึ้นกับระเบียบ ส่วนใหญ่ใช้ในการเก็บข้อมูล บริการประชาชน
3. การสื่อสาร ค้นหาความรู้
4. การสนับสนุนการตัดสินใจ (บริหารเชิงนโยบาย ติดตามประเมินผลงาน และการปฏิบัติงาน)
5. สนับสนุนการเรียนรู้ในองค์กร สร้างknowledge base

การพัฒนาที่ดำเนินการได้พิจารณาใน 3 องค์ประกอบหลัก คือ 1) Hardware 2) Software เช่น operating software / software ประยุกต์ และ software เฉพาะ อปท. นั้น และ 3) peopleware ซึ่งสิ่งที่พบคือ การพัฒนาไม่ครบองค์ประกอบทั้ง 3 ด้าน (ไม่มีการกำหนดสัดส่วนเฉพาะของแต่ละองค์ประกอบ แต่ขึ้นกับระดับการพัฒนาของแต่ละ อปท.) และมีการใช้ไม่เต็มประสิทธิภาพ การประยุกต์ใช้ไม่ถูกต้อง ขาดการใช้ IT ให้เป็นทักษะ ยังไม่เป็นวัฒนธรรมองค์กร (ผู้นำต้องเป็นผู้เริ่มบังคับให้ทำอย่างต่อเนื่อง) และเมื่อเทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลง อปท. ต้องชวนขยายที่จะเรียนรู้ใหม่ เพื่อให้ใช้ได้คุ้มค่า ทั้งนี้ การมีผู้ดูแลด้าน IT เพื่อคอยแก้ปัญหาให้กับองค์กรนั้น โดยหลักการแล้วหากบุคลากรในองค์กรรู้และเข้าใจในงานเทคโนโลยีสารสนเทศ ผู้ดูแลเฉพาะดังกล่าวก็ไม่ใช่ว่าจำเป็น

นักวิจัยได้มีบทบาทเข้าไปเปลี่ยนแนวคิดที่สามารถใช้ประโยชน์ได้จริง เต็มประสิทธิภาพ มี IT ที่มีประสิทธิภาพ และพอเพียง โดยความคุ้มค่าพิจารณาจาก rate of utilization ดูปริมาณคอมพิวเตอร์ ดูความหลากหลายในการใช้ software รู้ประโยชน์ที่ใช้ รู้ระดับของการใช้ โดยนักวิจัยดำเนินการ ดังนี้

1. จัดทำแผนพัฒนา วางกลยุทธ์ ประเมินความรู้ความสามารถและความต้องการ โดยแบ่งเป็น 3 ระดับความต้องการ คือ ระดับองค์กร หัวหน้างาน และเจ้าหน้าที่เอง และ mapping เพื่อใช้วางแผน
2. การเรียนรู้จาก อปท. โดยนำปัญหามารวมกัน และทำ knowledge sharing
3. การจัดฝึกอบรมทักษะด้านเทคโนโลยี พร้อมๆ กับทำ on the job training
4. การสร้างทีมพัฒนาด้านเทคโนโลยี

โดยสรุปแล้วกล่าวได้ว่า ที่ผ่านมามีความเชื่อว่าขีดความสามารถต่างๆ ของ อปท. ยังต้องพัฒนา เพื่อรองรับกรอบการกระจายอำนาจ แต่ความเป็นจริงพบว่าเป็นการประเมินที่ต่ำไปในหลายด้านซึ่งก็น่าจะมี อปท. อีกหลายที่ที่เป็นเช่นกัน แต่ทั้งนี้ แต่ละที่ก็ต้องการความรู้เพิ่มเติม นักวิจัยได้บทเรียนหลายด้าน ได้แก่

1. การวิจัยแบบมีส่วนร่วม เป็นเครื่องมือเพิ่มขีดความสามารถ มีการพัฒนากระบวนการคิด และวิจัย โดยองค์ประกอบการวิจัยคือ มองปัญหา ทำความเข้าใจให้ถูกต้อง ซึ่งเจ้าหน้าที่ อปท. ก็ได้ประเมินตนเอง โดยมีนักวิจัยคอยช่วยเหลือในกระบวนการตกผลึกเพื่อหาคำตอบ ซึ่งกระบวนการนี้ รับประกันว่าบุคลากร อปท. ได้ตัดสินใจแล้วว่านี่คือคำตอบและตัดสินใจทดลองทำ ความเชื่อมั่นในคำตอบจึงมีสูงเช่นเดียวกับโอกาสที่จะปฏิบัติได้จริง เกิดเป็นประสบการณ์ตรงของผู้มีส่วนร่วม
2. การใช้ประโยชน์จากกระบวนการในการดึงความคิดที่มีออกมา ซึ่งเมื่อกระบวนการทั้งหมดนี้ ได้เคยมีการเรียนรู้แล้ว ต่อไปก็จะทำแนวนี้อีก ซึ่งถือว่าเป็นสิ่งมีค่าและโอกาสสำเร็จสูง

3. การทำแผนเป็นตัวอย่างการจัดระบบความคิด เกิดการเปลี่ยนแปลงแนวคิดอย่างถาวร ทำให้เกิดธรรมชาติของการเป็นนักวิจัย และเกิดความสามารถแก้ปัญหาโดยตนเอง โดยเน้นกระบวนการที่เกิด ไม่ใช่งานที่เกิดของทั้ง 2 ฝ่าย

การอภิปรายเพื่อให้ความคิดเห็น และการแสดงความคิดเห็นของที่ประชุม เพื่อรับฟังความคิดเห็นว่า กระบวนวิธีการที่คณะนักวิจัยใช้ในโครงการ โดยใช้แผนเป็นสื่อ มีการเรียนรู้ร่วมกันนั้น เป็นอย่างไร

นายพนิช วิจิตเศรษฐ์ (รองผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร) กล่าวว่าจะนำแนวคิดและการวิจัยจากโครงการ พชบ. นี้ไปประยุกต์ใช้กับ กทม. เนื่องจาก อปท. ในโครงการ และ กทม. ต่างก็มีเป้าหมายการทำงานและพัฒนางานที่คล้ายกัน คือการทำงานที่โปร่งใส ใช้งบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตามสามารถนำประสบการณ์ของการบริหาร กทม. มาสรุปเป็นความเห็นเพิ่มเติมที่เป็นประโยชน์รวมทั้งงานด้านอื่นๆ ที่ควรดำเนินการต่อไป ดังนี้

1. สิ่งสำคัญคือการมีส่วนร่วมทำแผนบริหารราชการ ซึ่งจะเป็นคู่มือของข้าราชการและทำได้จริง ดังนั้นต้องกระตุ้นให้ข้าราชการทุกระดับ และประชาชนมาร่วมทำแผน

2. ให้ความสำคัญกับแผนของการจัดองค์กร เพื่อวางบทบาท ปรับโครงสร้างรวมทั้งงานบุคลากรให้ถูกต้อง กรณีของกทม. มีการปรับชื่อหน่วยงานภายในให้ชัดเจน กำหนดบทบาทชัด ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวอาจเป็นเรื่องละเอียดอ่อนแต่ควรสนับสนุนให้ทำ

3. งานด้านการคลังและงบประมาณ ซึ่ง อปท. ยังพึ่งพาการจัดสรรรายได้จากรัฐบาลส่วนกลางอยู่มาก ดังนั้น อปท. ควรมีโอกาสที่จะสามารถกำหนดประเภทภาษีที่ควรเป็นของอปท. และควรต้องมีการศึกษาโครงสร้างภาษีที่เหมาะสมให้ชัดเจน

4. การจัดตั้งงบประมาณของ อปท. มีปัญหาคือ งบประมาณมาก แต่ทำอะไรให้การกระจายเชิงพื้นที่เป็นไปอย่างครบถ้วน เหมาะสม ซึ่งต้องทำการศึกษาความต้องการเชิงพื้นที่ให้มากขึ้น

5. ควรมีการศึกษาเชิงลึกด้านการเพิ่มขีดความสามารถด้านระบบบัญชี พัสดุ มีดัชนีชี้วัดการกระจายรายได้ และงบประมาณ

6. ผู้นำองค์กรเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาสารสนเทศ เช่น กทม. มี CKO (Chief Knowledge Officer) ดูบูรณาการองค์ความรู้ และเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กร การบูรณาการที่ดี จะช่วยลดปัญหาขยะคอมพิวเตอร์ การจัดซื้อคอมพิวเตอร์ตรงความต้องการใช้งานแท้จริง

7. การพัฒนาบุคลากรต้องสอดคล้องกับภารกิจ โดยภารกิจต้องชัดเจนว่างานใดต้องมีผู้รู้เฉพาะ จะได้อบรมบุคลากรถูกต้อง ดังนั้นในการเข้าใจภารกิจ ลดการทับซ้อนของหน้าที่ สาธารณะระหว่างส่วนกลางกับ อปท. อปท. ต้องรู้อำนาจ กฎระเบียบหน้าที่ของตนให้ชัด

8. งานด้านเศรษฐกิจชุมชน ควรมีการศึกษาวิจัยเพื่อเสนอความสำคัญ และให้ประชาชนนำไปใช้ แม้ว่าความต้องการของแต่ละชุมชน อปท. แตกต่างกัน แต่จะสามารถประยุกต์ใช้ได้

9. ให้ความสำคัญในการวิจัยเพื่อศึกษาวิธีการสร้างการมีส่วนร่วม สิ่งสำคัญคือต้องให้ประชาชนเห็นความสำคัญของการมีส่วนร่วม และเข้ามามีส่วนร่วม เพื่อรับทราบ เห็นการเปลี่ยนแปลง และสะท้อนกลับสิ่งที่ทำ ซึ่ง กทม. ได้ตั้งผู้แทนจากทุกกลุ่มเข้าร่วมในคณะกรรมการติดตามนโยบายต่างๆ คณะกรรมการชุมชน มาทำหน้าที่ติดตามเสียงสะท้อนจากประชาชน และสมาชิกสภาจากการเลือกตั้ง

โดยสรุปอาจกล่าวได้ว่า การศึกษาเชิงลึกแต่ละด้านการพัฒนาเป็นสิ่งที่สำคัญ ซึ่งบุคลากรของอปท. ก็มีความสามารถพอที่จะดำเนินการ และเรียนรู้ร่วมกัน

นายอัมพร ค้วงปาน (ปราชญ์ชาวบ้าน) เห็นด้วยกับงานที่ทำ ซึ่งเป็นกระบวนการที่ทำให้เกิดเป็นภูมิปัญญา ดังนั้นต้องมีการกระจายไปสู่ อปท. อื่นๆ เพื่อให้เกิดการคิดเป็น ทำเป็น บริหารตนเอง เพื่อประโยชน์โดยรวม สนับสนุนให้เกิดจิตวิญญาณ สำนักของการเป็นนักบริหาร ซึ่งจะทำให้เกิดการเปิดรับความเห็นอื่นๆ มีใจสาธารณะ พร้อมแก้ปัญหา เกิดสำนักความรับผิดชอบร่วมกัน ทำให้ผู้บริหารใช้ประโยชน์ทั้งจากภูมิปัญญาและทรัพยากรในพื้นที่ได้อย่างเต็มที่

ทั้งนี้ ขอให้มุ่งการมีส่วนร่วมคิด ร่วมปฏิบัติ ร่วมแก้ปัญหาจากประชาชน เกิดการรับผิดชอบ รับสิทธิประโยชน์ และรู้จักสามัคคี ซึ่งวิธีดำเนินการอาจไม่ต้องถึงกับเป็นการวิจัย แต่ต้องศึกษาให้รู้จริงว่าท้องถิ่นนั้นมีภูมิปัญญาในพื้นที่ ทรัพยากรอะไรบ้าง ควรใช้อย่างไรให้เต็มที่ภายใต้ข้อจำกัด เช่น งบประมาณ นอกจากนี้ต้อง เชื่อมโยงระบบการศึกษา อนามัย มาร่วมรับผิดชอบการพัฒนาท้องถิ่นอย่างสมบูรณ์ ซึ่งต้องไปศึกษาเชิงลึกว่า อปท. จะดึงพวกนี้มาร่วมได้มากแค่ไหน ดังนั้น โครงการจึงควรจะต้องยืดออกไป

ความเห็นจากวงสัมมนา

ผู้แทนจาก กทม. เห็นว่าการคัดเลือกคนเข้ามาใน อปท. อย่างไรให้มีประสิทธิภาพเป็นสิ่งสำคัญ เพื่อเป็นพื้นฐานในการเพิ่มขีดความสามารถต่อไป โดยเฉพาะการทำ Attitude test และสัมภาษณ์ทักษะการบริหาร ที่เห็นว่าในปัจจุบันยังไม่สามารถประเมินคนเข้ามาทำงานได้อย่างเหมาะสม แต่ทราบเพียงบุคลิกภาพ แต่ไม่สามารถวัดการบริหารจัดการ และทัศนคติแท้จริงได้ ซึ่งการปรับปรุงอาจเริ่มตั้งแต่การประชาสัมพันธ์ให้ผู้มีศักยภาพทราบอย่างทั่วถึง สร้างเครื่องมือวัดที่ดี และให้สถาบันพัฒนาสยามศึกษาเพิ่มเติม

นอกจากนี้ ที่ประชุมได้สอบถามแนวทางในการบริหารจัดการกรุงเทพมหานคร เช่น แนวคิดการจัดแบ่งเขตการปกครองย่อย ซึ่งรองผู้ว่า กทม. เห็นว่าสิ่งสำคัญกว่าคือการกระจายอำนาจจากผู้ว่า ลงไปเขตให้มีอำนาจในการจัดการให้มากที่สุด (เพิ่มงบประมาณ และตำแหน่งที่สูงขึ้น) และให้รู้

การจัดการ มีดัชนีแสดงความสำเร็จ และแนวทางแก้ปัญหาความยากจนที่เหมาะสมคือ การฝึกอาชีพ และส่งเสริมทัศนคติให้รู้จักพอเพียง มีการออมเงิน ใช้เงินไม่ผิดประเภท

การสะท้อนความเห็นในรอบนี้ กล่าวได้ว่าวิทยากรเห็นด้วยกับวิธีการที่โครงการได้ทำไป และมีความเห็นว่า อาจจะยังไม่ครอบคลุมอีกหลาย ๆ ระบบที่สำคัญ การพัฒนาบุคลากรทำได้ เมื่อมีการคัดเลือกคนเข้ามาที่เหมาะสม ดังนั้นต้องพัฒนาระบบการคัดเลือก เห็นมุมมองที่กว้างขึ้น

การสัมมนาเรื่องบทเรียนที่รับจากการวิจัยและพัฒนา และก้าวต่อไป

นายจาดูร อภิชาติบุตร (รองปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี) มีความเห็นที่สำคัญสรุปได้ดังนี้

1. พิจารณาการบรรลุซึ่งวัตถุประสงค์ของโครงการ กล่าวได้ว่าในบรรลุผลในการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างนักวิจัยและ อปท. ได้ประสบความสำเร็จ ทั้งกับเจ้าหน้าที่และนักบริหารของ อปท. และหน่วยงานเกี่ยวข้อง นอกจากนี้การเพิ่มขีดความสามารถ 5 ด้าน มีความก้าวหน้าอย่างชัดเจน รวมทั้งวิธีคิด เกิดกระบวนการเปลี่ยนวิสัยทัศน์ เพราะเดิมจะเป็นการถ่ายทอดตามกระแสนโยบาย ซึ่งอาจไม่ตรงกับแผนชุมชน ท้องถิ่น และชาวบ้าน ความเข้าใจที่เพิ่มขึ้นเป็นกลไกที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

2. กระบวนการทำงานและผลงานที่เป็นจุดเด่น ได้แก่

1) การใช้สื่อ การเรียนรู้โดยการปฏิบัติงานพร้อมกันทั้ง 2 ฝ่าย นักวิจัยมีความเข้าใจในการกิจของ อปท. รวมทั้งนักบริหาร เช่น คุณจาดูร ก็ได้เรียนรู้ สำหรับ อปท. เอง ในช่วงเริ่มต้นการถ่ายโอน ความรู้บางเรื่องยังไม่สมบูรณ์ แต่โครงการทำให้เกิดการเรียนรู้ จัดองค์ความรู้ และมี best practice ที่สามารถนำมาใช้ขยายผล

2) เกิดการนำปรัชญาของการเป็นท้องถิ่นมาใช้ (self autonomous)

3) แผนปฏิบัติการ มีความชัดเจน แต่ละปัจจัยมีความสอดคล้องระหว่างกันมากขึ้น ซึ่งลดความเสี่ยงในระหว่างปฏิบัติ (โครงการ กิจกรรม การวัด และงบประมาณสอดคล้องกัน)

4) มีการบริหารจัดการที่ดี ลดขั้นตอนการทำงาน ให้เห็นกระบวนการชัดเจน ประชาชนเข้าใจว่าต้องทำอะไร ซึ่งน่าจะนำไปสู่การสร้างความคิดที่ถูกต้องตามระบอบประชาธิปไตย และการเลือกตั้ง

5) การจัดระบบบุคลากร การพัฒนาจัดเก็บรายได้ และ IT มีความก้าวหน้า

3. ข้อสังเกตเพื่อการขยายผล

1) อปท. แต่ละแห่งมีความสามารถไม่เท่ากัน ดังนั้นการนำบทเรียนที่ได้ไปใช้ต้องคำนึงถึงศักยภาพ วัฒนธรรม ไม่มีสูตรสำเร็จ

2) ระเบียบกฎหมายยังมีข้อจำกัด ควรออกเท่าที่จำเป็น สร้าง self autonomy มีงบประมาณที่นำไปพัฒนาตามอำนาจหน้าที่อย่างเหมาะสม ระเบียบที่ออกควรสนับสนุนให้รายได้จากการให้บริการสาธารณะในท้องถิ่น ให้อยู่กับท้องถิ่น การปรับปรุงกฎระเบียบนำไปสู่การลดขั้นตอนการบริหาร

3) แผนต่างๆ นำไปใช้สนองงบประมาณและสร้างการเปลี่ยนแปลง เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่าง อบต. ซึ่งทำให้เกิดการเรียนรู้จากสิ่งดีที่มีอยู่แล้ว ไม่ต้องไปเริ่มต้นใหม่

นายสุรินทร์ กิจนิตย์ชีว์ (กรรมการที่ปรึกษา พอช.) มองในระดับจุลภาคโดยได้พิจารณาบทเรียนของการดำเนินโครงการใน 3 ลักษณะ คือ 1) พิจารณาการค้นพบตนเองของ อบต. บางนมโค ผลลัพธ์ของโครงการ 2) ผลลัพธ์ที่เกิดสนองตอบความต้องการของชาวบ้าน อย่างไร และ 3) ความเชื่อมโยงของ อบต. หมู่บ้าน และหน่วยงานที่ลงไปพัฒนา เป็นอย่างไร โดยสรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

1. การค้นพบตนเองยังเป็นเพียงสมาชิกบางส่วน ไม่ใช่ทั้งวัฒนธรรมองค์กร มีการมองประเด็นชัดแล้ว แต่ยังไม่เป็นทั้งระบบ การจะให้องค์กรถ่ายทอดลงมาถึงประชาชนต้องใช้เวลา ดังนั้นจึงเสนอแนะให้พิจารณาในรายละเอียดเรื่อง

1) มีแผนพัฒนาองค์กร และแผนบุคลากร แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ให้เข้าถึงข้อมูลที่เป็นสภาพจริง บอกทิศทางและบทบาทขององค์กรชัดเจน เกิดการพัฒนาเชิงระบบ

2) แผนปฏิบัติการ หรือแผนระยะยาว เป็นการทำจากฐานล่าง โดยชุมชน แล้วนำมาบูรณาการ การมีส่วนร่วมทำให้เกิดความเป็นไปได้ในการดำเนินงาน สร้างความเข้มแข็งชุมชนภายใต้บริบทที่มีการเปลี่ยนแปลง และท้องถิ่นอยู่ระหว่างการถ่ายโอนอำนาจ

2. เมื่อค้นพบตัวเองแล้วจะทำให้ อบต. ตอบสนองชุมชนได้ดีขึ้น โดยสิ่งที่สังเกตเห็นคือเกิดหน่วยจัดการในหมู่บ้าน (เช่น อสม. กลุ่มเยาวชน) มาร่วมทำแผนของหมู่บ้าน เชื่อมต่อขึ้นมายังส่วนบน ในอดีตความเป็นชุมชนมีลดน้อยลง แต่การมีแผนทำให้เกิดการเป็นชุมชน ซึ่งเกิดจากการมีกระบวนการขับเคลื่อน ใช้ประวัติศาสตร์ชุมชนเป็นตัวเดินเรื่อง เกิดศูนย์กลางรวมใจ นำแนวคิดซึ่งเป็นเงื่อนไขในการให้คนในชุมชนอยู่ร่วมกันได้ดี ที่แฝงอยู่ในประวัติชุมชนมาสร้างกรอบของชุมชน

3. การบูรณาการศักยภาพของหน่วยงานอื่นๆ สิ่งที่พบคือมีการบูรณาการเกิดขึ้น เช่น การเชื่อมโยงของพัฒนาชุมชน กสน. ตำรวจ สาธารณสุข ซึ่งสร้างการเข้ามาเรียนรู้ เพื่อนำไปใช้พัฒนาต่อไป

ทั้งนี้ ได้เสนอแนวทางดำเนินการต่อไปโดยเสนอให้สร้างความมั่นใจในการนำองค์ความรู้ที่กระจายอยู่มาบูรณาการและใช้ประโยชน์ นอกจากนี้เนื่องจากอำนาจรัฐหรือโครงสร้างการกำกับดูแล

จากส่วนกลางยังมีอยู่ จึงเสนอให้นำ อปท. เป็นตัวตั้ง แล้วลงไปเรียนรู้ร่วมกัน เริ่มจากสิ่งที่แต่ละที่เป็นอยู่ แล้วค่อยยกระดับขึ้นไป ภายใต้การเคารพในศักดิ์ศรีและภูมิปัญญาของท้องถิ่น

ดร. สีลาภรณ์ บัวสาย (ผู้อำนวยการฝ่ายชุมชน สกว.) นำเสนอแนวทางในการดำเนินการขั้นต่อไป ภายใต้หลักคิด 1) อปท. ที่มาร่วมเป็นเพียงส่วนหนึ่ง ดังนั้นต้องทำอะไรให้เกิดการขยายผล และมีทิศทางที่เกิดการพอกพูนผลเป็นวงกว้างขึ้นเรื่อยๆ (critical mass) 2) การพัฒนาของท้องถิ่นต้องมีเพื่อนร่วมทำ แลกเปลี่ยนแนวคิด ขยายวิสัยทัศน์ด้วยความไว้วางใจ ซึ่งเป็นรูปแบบง่าย ๆ สร้างเครือข่ายให้เกิด

ที่ผ่านมาพบว่า งานในการการดูแลท้องถิ่นมีกรอบงานเชิงประเด็นมาก เกิดการสร้างสมเครือข่าย ประวัติศาสตร์ท้องถิ่น เครือข่ายนักวิจัย และความรู้ที่มากพอสมควร ดังนั้นจึงถึงเวลาในการสร้าง critical mass ให้เกิดขึ้น โดยมีแนวคิดทำการพัฒนาเชิงพื้นที่ (area base) ใช้พื้นที่เป็นตั้ง ซึ่งมีโจทย์การพัฒนาหลายด้านอยู่แล้วในพื้นที่ ดังนั้นนักวิจัยแต่ละสายงานที่เข้าไปต้องไปแตกเรื่อง เชื่อมโยงเรื่องและขยายผลให้ครอบคลุมวงกว้างขึ้น ทั้งนี้ area base มีหลายระดับ โดยให้ไปเรียนรู้ว่าความต้องการตั้งแต่ระดับหมู่บ้าน ชุมชน ขยายมาเป็นระดับตำบล อำเภอ จังหวัด ระดับภาค ซึ่งแต่ละระดับจะมีลักษณะความต้องการ ประเด็นการพัฒนา รวมทั้งผู้มีส่วนได้เสียที่ไม่เหมือนกัน (อปท. เป็นเพียงหนึ่งใน ผู้มีส่วนได้เสีย) ดังนั้นในการทำงานต้องตรวจสอบให้ครบว่าผู้มีส่วนได้เสียมีใครบ้าง เพื่อการสร้างบูรณาการที่ครบถ้วน เมื่อทราบประเด็นการดำเนินงานและผู้ร่วมงานแล้ว สิ่งที่จะต้องทำคือ ศึกษาสถานการณ์ให้ชัด และสร้างระบบให้เกิดมากขึ้น ทั้งระบบงานในภูมิภาค เชื่อมกับระบบงานของส่วนกลาง เช่น กระทรวงการคลัง โดยใช้การวิจัยจากผู้รู้จริงเป็นกระบวนการคลายความแข็งตัวในการทำงานของ อปท. เช่น การออกแบบระบบงานการคลังเพื่อตอบสนองการกระจายอำนาจ นอกจากนี้ต้องมีการอบรมถ่ายทอดความรู้และทักษะการทำงานให้กับสถาบันวิชาการในท้องถิ่น เป็นการสร้างนักวิชาการคลังท้องถิ่น ที่เป็นตัวแทนในการขยายผลและสร้างเครือข่าย รวมทั้งเป็นพี่เลี้ยงคอยติดตามผลและเสียงสะท้อนเพื่อปรับปรุงในพื้นที่ได้ต่อไป ซึ่งจะก่อให้เกิดความยั่งยืนในที่สุด

ความเห็นจากวงสัมมนา โดยผู้แทนของผู้มีส่วนได้เสียในการดำเนินโครงการ พชบ. และในการพัฒนา อปท. เช่น ผู้นำชุมชนจากจังหวัดต่างๆ ผู้แทน อปท. ในและนอกโครงการ พชบ. และตัวแทนนักวิจัย นักวิชาการ สรุปประเด็นสำคัญได้ดังนี้

1. เนื่องจากเป็นที่ยอมรับว่ายังมีความจำเป็นที่ต้องพัฒนาขีดความสามารถของ อปท. ในขณะที่การพัฒนาท้องถิ่นต้องการเพื่อน และผู้ร่วมคิด ซึ่งวิธีการที่โครงการ พชบ. ใช้ สรุปได้ว่าเป็นประโยชน์กับท้องถิ่น โดยการวิจัยด้วยการปฏิบัติจริง และมีนักวิจัยเป็นผู้ร่วมคิดแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เป็นการสร้างมิติใหม่ของการทำวิจัย ทำให้มีผู้ได้รับความรู้จริง ทั้งที่เป็นนักวิจัยและบุคลากรของ อปท. ช่วยกระตุ้นคนท้องถิ่นให้ตื่นตัว พัฒนาตนเองและองค์กร ดังนั้นจึงควรขยายผลการวิจัยและพัฒนานี้ออกไป

2. อปท.ต้องการการมีส่วนร่วมของท้องถิ่นมากขึ้น และต้องทำงานกับประชาชนในท้องถิ่น โดยควรนำเรื่องการจัดการความรู้เข้าไปในชุมชนให้มากขึ้น และที่สำคัญคือใช้ประโยชน์จากภูมิปัญญาและทรัพยากรในท้องถิ่นให้มีประสิทธิภาพ

3. ยังมีระบบงานของอปท.อีกมากที่ต้องได้รับการพัฒนา ดังนั้นจึงจำเป็นต้องขยายการพัฒนาความพร้อมของ อปท.ให้มากขึ้น เช่น พัฒนาการเพิ่มรายได้ท้องถิ่น ให้พึ่งตนเองได้ พัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศที่มีความสำคัญ ทั้งนี้การบริหารจัดการเพื่อเพิ่มขีดความสามารถขององค์กรท้องถิ่นและชุมชน ต้องทำอย่างแตกต่างหลากหลาย และใจเย็น

4. การกำกับดูแลท้องถิ่นต้องลดลง จึงจะเพิ่มขีดความสามารถได้ ภาคกำกับดูแลอปท.ควรพิจารณาลดขั้นตอนการทำงาน

5. การเพิ่มขีดความสามารถใน อปท. ควรขยายมิติและเครือข่าย โดยเป็นการทำจากระดับรากฐาน และให้ อปท.เชื่อมกับผู้มีส่วนได้เสีย/เครือข่ายในท้องถิ่น เกิดการสนองตอบต่อจุดหมายปลายทางของงานท้องถิ่น คือความเข้มแข็งของประชาชน

ภาคผนวก

**การประชุมสัมมนาเพื่อเสนอผลงานและรับฟังความคิดเห็น
โครงการวิจัยและพัฒนา เรื่อง การเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารจัดการ
ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (พทบ.)**

วันเสาร์ที่ 14 – วันอาทิตย์ที่ 15 มกราคม 2549

ณ ห้องเรดิสันบอลรูม โรงแรมเรดิสัน กรุงเทพมหานคร

1. ผู้เข้าร่วมประชุมทั้งหมดมีจำนวน 130 คนประกอบด้วย 6 ส่วน คือ

1.1 นักวิจัยและพัฒนา พทบ. มีจำนวน 36 คน ประกอบด้วย (1) ดร.สมชัย ฤชุพันธุ์ ประธานสถาบันพัฒนาสยาม (2) พล.ร.อ.สำราญ ผลเจริญสุข ที่ปรึกษาโครงการ (3) นายไพโรจน์ สุจินดา ผู้อำนวยการโครงการ (4) นายบัณฑิต อ่อนดำ หัวหน้าคณะวิจัย (5) นายสมพร สังข์สุวรรณ หัวหน้าคณะวิจัย (6) น.ส.จรรยาพร ขายหาดี หัวหน้าคณะวิจัย (7) ดร.ชมพูนุท โกสลากรเพิ่มพูนวิวัฒน์ หัวหน้าคณะวิจัย (8) นางโสภี ศิริ นักวิจัยอาวุโส (9) ดร.สันติ ชัยศรีสวัสดิ์สุข นักวิจัยอาวุโส (10) นายพรชัย ฐีระเวช นักวิจัยอาวุโส (11) ดร. อ้อทิพย์ ราษฎร์นิยม นักวิจัยอาวุโส (12) นางเดือนเพ็ญ โพธิ์เนียม นักวิจัยอาวุโส (13) นายกวิธม์ ศิริธรรม นักวิจัย (14) น.ส.วิมล ขาตะมีนา นักวิจัย (15) น.ส.พนิต ธิดา เพชรพูล นักวิจัย (16) น.ส.รุ่งทิพย์ จินดาพล นักวิจัย (17) น.ส.สุมาลี สถิตชัยเจริญ นักวิจัย (18) น.ส.รानी อภิญาวัตน์ นักวิจัย (19) นายภควัต อัจฉริยะปัญญา นักวิจัย (20) ดร.วิศิษฎ์ ชัยศรีสวัสดิ์สุข นักวิจัย (21) นายพิสุทธิ พัวพันธ์ นักวิจัย (22) น.ส.อ้อมฤทัย อ่องสาคร ผู้ช่วยนักวิจัย (โท) (23) น.ส.ประภากร ชำระทอง ผู้ช่วยนักวิจัย (โท) (24) .ส.ธิตติมา เก่งถนอมศักดิ์ ผู้ช่วยนักวิจัย (โท) (25) น.ส.วิลาสินี จินตลิขิตดี ผู้ช่วยนักวิจัย (โท) (26) นายนรินทร์ กลั่นทกพันธุ์ ผู้ช่วยนักวิจัย (โท) (27) น.ส.จันทิมา อินทร์มี ผู้ช่วยนักวิจัย (28) นายจิรวัฒน์ ดิลกไชยวัฒน์ ผู้ช่วยนักวิจัย (ตรี) (29) นางภรณ์ยา อิงคะวัต ผู้ช่วยนักวิจัย (ตรี) (30) น.ส.สุพรรณิณี เกลื่อนกลาง ผู้ช่วยนักวิจัย (ตรี) (31) น.ส.กมลทิพย์ สุรัตน์โชติ ผู้ช่วยนักวิจัย (ตรี) (32) น.ส.อนลล ดวงโต ผู้ช่วยนักวิจัย (ตรี) (33) น.ส.สุชาดา วิลลาพันธ์ ผู้ช่วยนักวิจัย (ตรี) (34) น.ส.อรอุมา วิชาชาติ ผู้ช่วยนักวิจัย (ตรี) (35) น.ส.มณฑิชา อิมใจจิตต์ ผู้ช่วยนักวิจัย (ตรี) (36) นางสาวชัญญานุช รามจุล เจ้าหน้าที่บัญชี

1.2 วิทยากร มีจำนวน 17 คน ประกอบด้วย (1) นายเดช พุ่มคชา หัวหน้าคณะวิจัย (2) นายเหรียญ นิกรัญ นายก อบต.บ้านฉาง (3) นายสุชาติ โคตรทุม รองปลัด อบจ.ขอนแก่น (4) น.ส.เฉลิมศรี ปู่เรือน ผู้อำนวยการกองคลัง อบจ.เชียงราย (5) นางกิ่งแก้ว ถนอมถิ่น ผู้อำนวยการสำนักการคลัง เทศบาลนครระยอง (6) นายกฤษฎา อุทยานิน หัวหน้าคณะวิจัย (7) ดร.วิศาล บุปผเวส หัวหน้าคณะวิจัย (8) น.ส.สุทธิดันต์ รตนโชติ นักวิจัยอาวุโส (9) ดร.สมชัย สัจจพงษ์ หัวหน้าทีมวิจัย (10) ผศ.สุรสวัสดิ์ นุ่นพยนต์ หัวหน้าคณะวิจัย (11) ดร.ปัญญากร ส่องสัมพันธ์ นักวิจัยอาวุโส (12) นายอัมพร ดวงปาน (13) นายพนิต วิจิตเศรษฐี รองผู้ว่าราชการ กทม. (14) นายสุรินทร์ กิจนิตยชีว์ ที่ปรึกษา อบต.

บางนมโค(15) ดร.ชลธาร วิศรุตวงศ์ หัวหน้าคณะวิจัย (16) ดร.สีลาภรณ์ บัวสาย ผู้ช่วยผู้อำนวยการสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (17) นายจาตุร อภิชาติบุตร รองปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี

1.2 ผู้บริหารและปฏิบัติงาน อปท.ที่เข้าร่วมโครงการ 10 แห่ง จำนวน 36 คน ได้แก่

1.2.1 อบต. บ้านฉาง จำนวน 5 คน ได้แก่ (1) นายเสน่ห์ สมองพงษ์ หัวหน้าส่วนโยธา (2) นางวาสนา ศรีมีเอี่ยม หัวหน้าส่วนการคลัง (3) นายปรมินทร์ แสงศักดิ์สิทธิ์ธารถ นายช่างโยธา (4) นายธีระวุฒิ พูลแก้ว สมาชิกสภา อบต.หมู่ที่ 6 (5) คุณนพกาญจน์ แก้วมณี ผู้ช่วยเจ้าหน้าที่จัดเก็บรายได้

1.2.2 อบต. บางนมโค จำนวน 4 คน ได้แก่ (1) นายปรีชา ดัสดุลย์ ประธานสภา อบต.(2) ส.ต.ต.สินชัย ขวัญเขียว ปลัดอบต. (3) นางศิริกัญญา อินทะมาตย์ (4) นางนิภา เพ็ชรคุ้ม เจ้าหน้าที่การเงินการบัญชี (5) นายสรวุฒิ ทองดอนน้อย นิติกร

1.2.3 อบต. ห้วยเหมือง จำนวน 4 คน ได้แก่ (1) นายสนิท วรกิจ นายก อบต. (2)คุณสุภา แซ่ตัน รองนายก อบต. (3) น.ส.ศศิธร วังสุวรรณ หัวหน้าส่วนการคลัง (4) น.ส.เสาวลักษณ์ ช่วยเหลือเจ้าหน้าที่การเงิน

1.2.4 อบต. กลางดง จำนวน 5 คน ได้แก่ (1) นายสัมฤทธิ์ รุนดารัตน์ รองนายก อบต. (2) นายจิรศักดิ์ ศิลปประกอบ เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน (3) นางสาวอดิพรรณ ถุ่มมณี นักวิชาการศึกษา (4) นางสาวมณีรัตน์ เชิดชัยภูมิ เจ้าพนักงานการเงินและบัญชี (5) น.ส.พรธิมา นามวงศ์ นิติกร

1.2.5 เทศบาลนครระยอง จำนวน 4 คน ได้แก่ (1) คุณธงชัย แสงจันทร์ หัวหน้าฝ่ายบริหารบริการและเผยแพร่วิชาการ (2)คุณวิราภรณ์ ไคลงชัย หัวหน้างานบัญชี (3) คุณอรทัย ศรีพงษ์ เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน (4) คุณอภิรญา อุตระมาตย์ หัวหน้างานแผนที่และภาษี

1.2.6 เทศบาลนครอุดรธานี จำนวน 6 คน ได้แก่ (1) คุณจริยา รุ่งเรือง หัวหน้าฝ่ายแผนที่ภาษีและทะเบียนทรัพย์สิน (2) น.ส.สุพรรณิ ปัชชาติ พยาบาลวิชาชีพ (3) คุณอุบลพรรณ ศุภศิลป์ หัวหน้าฝ่ายแผนและงบประมาณ (4) คุณวัชรวิวรรณ กุศลยัง หัวหน้างานควบคุม (5) น.ส.ต้นหยง ทิศรักษ์ หัวหน้างานวิจัยและประเมินผล (6) นายจารึก เทพศรีเมือง เจ้าหน้าที่ธุรการ 4

1.2.7 เทศบาลเมืองป่าตอง จำนวน 1 คน ได้แก่ คุณชนวนชม ใจชะอุม ผู้อำนวยการศึกษา

1.2.8 อบจ. ขอนแก่น จำนวน 3 คน ได้แก่ (1)น.ส.จุฑารัตน์ สุกโตชะะ นักบริหารงานคลัง 7 (2) นายประชิด อึ้งประเสริฐ นายช่างโยธา 7ว. (3) นายธนกร ธาระเสนา วิศวกรเครื่องกล 7 วช.

1.2.9 อบจ. เชียงราย จำนวน 4 คน ได้แก่ (1) นายวิชัย บุญอุดมพร ปลัด อบจ. (2) นายบรรเจิด ภูสมศรี ผอ.แผนและงบประมาณ (3) นางประกายแก้ว เชื้อสะอาด เจ้าพนักงานการเงินและบัญชี 6 (4) นายดรณพัฒน์ อินดี นักบริหารงานทั่วไป 6

1.2.10 อบจ.จันทบุรี ติดภารกิจไม่สามารถเข้าร่วมได้

1.3 อปท.อื่นที่เข้าร่วมสัมมนา 10 แห่ง จำนวน 18 คน

1.3.1 อบต.กำแพงเซา จำนวน 2 คน ได้แก่ (1) นายศุภชัย อินพุกษา รองนายก อบต. (2) นายภักดี กิจผดุง รอง นายก อบต.

1.3.2 เทศบาลเมืองศรีสะเกษ จำนวน 1 คน ได้แก่ นายสมภพ สังข์สุวรรณ รอง ปลัดเทศบาล

1.3.3 อบจ.มหาสารคาม จำนวน 1 คน ได้แก่ นายบรรพต อุ่นพิกุล ที่ปรึกษานายก อบจ.

1.3.4 อบจ.สุรินทร์ จำนวน 1 คน ได้แก่ คุณปริมพร อำพันธุ์ ปลัด อบจ.สุรินทร์

1.3.5 อบจ.นครนายก จำนวน 1 คน ได้แก่ นายแสง บุญรักศิลป์ รองปลัดอบจ.

1.3.6 อบจ.สมุทรปราการ จำนวน 1 คน ได้แก่ นายสุวัฒน์ ทินมณี ที่ปรึกษานายก

1.3.7 อบจ.สุราษฎร์ธานี จำนวน 1 คน ได้แก่ นางพัทธนันท์ สมบูรณ์พงษ์ ปลัด อบจ.

1.3.8 อบจ.นนทบุรี จำนวน 1 คน ได้แก่ นายณรงค์ รักเดช รองนายก อบจ.

1.3.9 สมาคม อบจ.แห่งประเทศไทย จำนวน 1 คน ได้แก่ นายณัฐพงศ์ รักษิตีช่วย

1.3.10 กรุงเทพมหานคร จำนวน 8 คน ได้แก่ (1) คุณชุ่มใจ สรรพ์พิบูลย์ ผอ.กองยุทธศาสตร์เศรษฐกิจการเงินและส่วนการคลัง (2) คุณรสสุคนธ์ แสงอ่อน ผอ.สำนักเศรษฐกิจการคลัง (3) คุณขวัญชนก ธีบุญศรีสังข์ นักวิชาการคลัง (4) คุณชัชวาลย์ เพ็ชรสีสม นักวิชาการคลัง (5) คุณอมรรัตน์ อาจหาญ เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน 7 (6) คุณพิกุล หงษ์วิไล เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน 5 (7) นายยนิยล เสนีวงศ์ ณ อยุธยา หน.ฝ่ายตรวจสอบเร่งรัดรายได้ (8) คุณโสภิตา วิบูลย์รักษ์ จนท.วิเทศสัมพันธ์

1.4 ส่วนราชการอื่นๆ 2 แห่ง จำนวน 5 คน

1.4.2 สำนักงานคณะกรรมการกระจายอำนาจการคลังสู่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (สกล.) จำนวน 1 คน ได้แก่ นางอรรวรรณ ชุมทรัพย์ ผอ.สนง.คณะกรรมการกระจายอำนาจ

1.4.2 สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง จำนวน 4 คน ได้แก่ (1) คุณกรกัญญา เตชะรุ่งนิรันดร์ ผู้อำนวยการส่วนนโยบายรายได้ท้องถิ่น (2) คุณไกร ดำริพัฒน์โชติ ผู้อำนวยการศูนย์ข้อมูลการคลังท้องถิ่น (3) นายชนะชัย ประยูรสิน เศรษฐกร 8 ว. (4) นางอังคณา ประยูรสิน เศรษฐกร 8 ว.

1.5 ผู้นำชุมชน จำนวน 14 คน ได้แก่ (1) นายเคล้า แก้วเพชร กลุ่มออมทรัพย์นาหว้า จ.สงขลา

(2) คุณศิริพร รัตนะ นักวิชาการพัฒนาชุมชน 8 ว. (3) คุณอินสร อภิวันท์สนอง ชุมชน จ.ลำปาง (4) นายดาโต๊ะ เลาะลง องค์การชุมชนเครือข่าย จ.ยะลา (5) คุณสมพงษ์ แก้วเพชร รองประธานกลุ่มออมทรัพย์นาหว้า จ.สงขลา (6) คุณวัลลภ แก้วทอง กรรมการกลุ่มออมทรัพย์นาหว้า จ.สงขลา (7) นางทองเพชร แสงสังข์ เครือข่ายการเงินบ้านกอง จังหวัดร้อยเอ็ด (8) นางจินดา บุษระเกษ กลุ่มออมทรัพย์เพื่อการผลิตบ้านใหม่อุดม (9) นางไพโรบลย์ ไชยโสดา ประธานกลุ่มเครือข่ายสตรี จ.ขอนแก่น (10) คุณบุญหลาย สลัดทุกข์ เครือข่ายพัฒนาองค์กรชุมชน (พอช.) (11) นายสามารถ พุทธา ผู้ประสานงานสวัสดิการชุมชน จ.ลำปาง (12) นายธนิศ เฉลิมวัฒนานนท์ ผู้ประสานงานสวัสดิการชุมชนจังหวัดเชียงใหม่ (13) คุณกัญญา ๔ และ (14) คุณพรณี พุดงาม

1.6 อื่นๆ จำนวน 3 คน ได้แก่ (1) นายสุเทพ หมอนจันทร์ นักแปลอิสระ (2) นายณัฐพล กิตติพลพิบูลย์ ฝ่ายข้อมูลข่าวสาร/สมาคมนักข่าวแห่งประเทศไทย และ (3) ช่างภาพจากสำนักงานเศรษฐกิจการคลัง

2. ถอดเทปการประชุม

ผศ.สุรัสวดี หุ่นพยนต์: ในวันนั้นเป็นการจัดประชุมสัมมนาของโครงการฯ ในครั้งสุดท้ายเพื่อที่นำ เสนอสรุปเกี่ยวกับเรื่องขั้นตอนกระบวนการของการทำงานวิจัยและพัฒนาของการเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารจัดการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งดิฉันเองขอเรียนถึงกำหนดการประชุม ดังนี้

ในช่วงเช้า โดยมีการปาฐกถาของ อ.สมชัย ฤชุพันธุ์ จากนั้นมีการเสวนา เรื่อง " มุมมองของอปท. เกี่ยวกับการพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการร่วมกับสถาบันพัฒนาสยาม " และในภาคบ่ายจะเป็นการอภิปราย เรื่อง " การเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารจัดการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นโดยการวิจัยแบบมีส่วนร่วม " ว่าได้ทำอะไรกันไปบ้าง และทำอะไร ส่วนในช่วงที่ 2 ของภาคบ่ายจะเป็นการอภิปรายเพื่อให้เห็น เป็นการแสดงความคิดเห็นของที่ประชุม ซึ่งก็ขอเรียนเชิญท่านผู้มีเกียรติ ช่วยสะท้อนความคิดเห็นว่าจากโครงการวิจัยและพัฒนาที่ได้ดำเนินการมา โดยที่ท่านจะได้รับฟังสรุปจากช่วงเช้ามาจนถึงช่วงบ่ายนั้น ท่านมีความคิดเห็นอย่างไร และในวันพรุ่งนี้ (15 มกราคม 2549) ก็จะเป็นการสัมมนาครั้งวัน จะมีในเรื่อง " บทเรียนที่ได้รับจากโครงการวิจัยและพัฒนา พหุ. และก้าวต่อไป " คิดว่าในส่วนขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีความต้องการอะไร อย่างไรบ้างเกี่ยวกับเรื่องของการเพิ่มขีดความสามารถ และจะขอให้ท่านผู้มีเกียรติในที่ประชุมสะท้อนความ

คิดเห็นจากการที่ได้เข้าร่วมรับทราบ และเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องกระบวนการวิธีในการวิจัยและพัฒนาของสถาบันพัฒนาสยาม

ในลำดับแรกขอเรียนเชิญท่านไพโรจน์ สุจินดา ผู้อำนวยการโครงการวิจัยและพัฒนา พทบ. ของสถาบันพัฒนาสยาม กล่าวรายงาน แต่เนื่องจากมีเหตุขัดข้อง ระหว่างรอการแก้ไข ดิฉันขอแก้ไข เอกสารพัฒนาบุคลากรโครงการวิจัยและพัฒนา พทบ. มีจุดต้องแก้ไขหลายจุด ในหน้า 7 บุคลากร เป้าหมายของ อบจ. จำนวนรวม 29 คน โดย อบจ. ขอนแก่นจากคุณลักษณะของบุคลากรระหว่างการเมืองและฝ่ายประจำ ตัวเลข คือ 0 กับ 8 ซึ่งเปลี่ยนจาก 7 เป็น 8 และระหว่างข้าราชการกับลูกจ้าง คือ 8 กับ 0 และระหว่างหัวหน้างานกับปฏิบัติ คือ 4 กับ 4 ส่วนระหว่างชายและหญิง คือ 6 กับ 2 และระหว่างปริญญาตรีและสูงกว่าปริญญาตรี คือ 8 กับ 0 สำหรับ อบจ. จันทบุรี ในช่องข้าราชการกับลูกจ้างก็คือ 10 กับ 0 สำหรับ อบจ. เชียงราย ระหว่างการเมืองและฝ่ายประจำ 0 กับ 11 และระหว่างข้าราชการกับลูกจ้าง 10 กับ 0 ระหว่างหัวหน้ากับฝ่ายปฏิบัติ คือ 4 กับ 7 และระหว่างชายและหญิง คือ 3 กับ 8 และสุดท้าย และระหว่างปริญญาตรีและสูงกว่าปริญญาตรี คือ 11 กับ 0 รวมช่องแรกระหว่างการเมืองและฝ่ายประจำ คือ 1 กับ 28 และ ระหว่างข้าราชการกับลูกจ้าง คือ 28 กับ 0 และระหว่างหัวหน้ากับฝ่ายปฏิบัติ คือ 17 กับ 12 และระหว่างชายและหญิง คือ 13 กับ 16 ปริญญาตรีและสูงกว่าปริญญาตรี คือ 29 กับ 0 ในส่วนถัดไปคือส่วนของเทศบาล ของ เทศบาลฯ ปาดอง ในช่องระหว่างการเมืองและฝ่ายประจำ คือ 0 กับ 14 ซึ่งขณะนี้พร้อมแล้วขอเรียนเชิญ ท่านไพโรจน์ สุจินดา จินดา ผู้อำนวยการโครงการวิจัยและพัฒนา พทบ. ของสถาบันพัฒนาสยาม กล่าวรายงานเกี่ยวกับเรื่องการจัดประชุมสัมมนาในวันนี้

🕒 กล่าวรายงาน โดย นายไพโรจน์ สุจินดา ผู้อำนวยการโครงการวิจัยและพัฒนา พทบ.

นายไพโรจน์ สุจินดา : เรียน ศ. ดร. สมชัย ฤชุพันธุ์ กรรมการ ในนามสถาบันพัฒนาสยาม และผู้เกี่ยวข้องที่เข้าร่วมสัมมนาในวันนี้ กระผมขอขอบคุณท่านที่ให้เกียรติมาเป็นประธานในพิธีการเปิดสัมมนา เพื่อรับฟังและระดมความคิดเห็นในผลงานวิจัยและพัฒนาเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารจัดการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สถาบันพัฒนาสยามได้รับทุนสนับสนุนให้ดำเนินการวิจัยและพัฒนาจากสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย หรือ สกว. และจากสำนักงานคณะกรรมการการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หรือ สกถ. สำนักปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี เป็นระยะเวลา 2 ปี (กุมภาพันธ์ 2547 – มกราคม 2549) ภายใต้โครงการที่ชื่อว่า “ โครงการเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารจัดการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ” หรือ พทบ.

ในระยะเวลา 23 เดือนที่ผ่านมาของกระบวนการการวิจัยและพัฒนาเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารจัดการให้แก่ท้องถิ่น คณะผู้วิจัยของสถาบันฯกว่า 50 ท่านกับคณะเจ้าหน้าที่ของ อบจ.

เทศบาล และ อบต. ทั้ง 10 แห่ง กว่า 150 ท่าน ได้ร่วมเรียนรู้และแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ ให้แก่กันและกัน โดยผ่านการทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิดและเป็นขั้นเป็นตอนในรูปแบบ การสนทนา บริกาหารหรือ ประชุม สัมมนา เสวนา ติดต่อสื่อสารทางเอกสาร ไปรษณีย์ ทาง E-mail โทรสาร (Fax) หรือแม้แต่การพูดคุยซักถามทางโทรศัพท์ และนัดหมายพบปะกันตามสถานที่ต่างๆ ตามที่ โอกาสอำนวย

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เข้าร่วมโครงการ 10 แห่งดังกล่าวประกอบด้วย อบจ. 3 แห่ง ได้แก่ อบจ.ขอนแก่น อบจ.เชียงราย อบจ.จันทบุรี เทศบาลจำนวน 3 แห่ง ได้แก่ เทศบาลนคร ระยอง เทศบาลนครอุดรธานี เทศบาลเมืองปาดอง และ อบต. จำนวน 4 แห่ง ได้แก่ อบต.ท้ายเหมือง จ.พังงา อบต.บางนมโค จ.พระนครศรีอยุธยา อบต.บ้านฉาง จ.ระยองและ อบต.กลางดง จ.นครราชสีมา

การปฏิบัติงานทำการวิจัยและพัฒนาร่วมกันของสถาบันพัฒนาศยามกับองค์กรปกครองส่วน ท้อง ถิ่นแต่ละแห่งทั้ง 10 แห่งที่ผ่านมา ได้ใช้วิธีการและกระบวนการวางแผนและดำเนินการตาม แผนเท่าที่ปฏิบัติได้ไปพร้อมๆ กัน 7 แผน ประกอบด้วย แผนแม่บท หรือเรียกว่าแผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการ แผนพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการ แผนพัฒนาระบบงาน แผนพัฒนาองค์กร และแผนพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งใช้การวางแผนทั้ง 7 แผนเป็นกลไก เครื่องมือ และแบบฝึกหัด เพื่อเรียนรู้และฝึกทักษะระหว่างเจ้าหน้าที่ อบท. และคณะผู้วิจัยร่วมกัน ทำให้ได้ผลงานที่มีความหลากหลายในสาระของการบริหารจัดการ และมีความแตกต่างของแต่ละ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ร่วมโครงการ รวมทั้งเกิดผลลัพธ์หลายรูปแบบและหลายมาตรฐานของ แต่ละ อบท.

การสัมมนาในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 3 ประการ

ประการที่ 1. เพื่อนำเสนอผลการวิจัยและพัฒนาที่ดำเนินการเป็นเวลา 23 เดือน

ประการที่ 2. เพื่อให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ระหว่างผู้วิจัย ผู้ปฏิบัติ ผู้ที่เข้าร่วมสัมมนาซึ่งมาจากกลุ่มต่างๆ ที่หลากหลายทั้งส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น ภาคเอกชน สื่อมวลชน และภาคประชาชน

ประการที่ 3. เพื่อให้ผู้เข้าร่วมสัมมนาร่วมกันแสวงหาข้อเสนอแนะทางด้านยุทธศาสตร์ และการปฏิบัติที่เหมาะสมในส่วนที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการ

การสัมมนาในครั้งนี้ สถาบันฯ ได้เชิญผู้เข้าร่วมสัมมนาประกอบด้วย ผู้แทนองค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่น ผู้แทนส่วนราชการ นักวิชาการ องค์กรพัฒนาเอกชน และสื่อมวลชน รวมประมาณ ทั้งสิ้น 300 ท่าน สำหรับในวันนี้ หลังจากที่ท่านประธานได้เปิดการประชุมแล้ว ต่อจากนั้นจะเป็น การเสวนาโดยวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ร่วมโครงการ ภายใต้หัวข้อ

“มุมมองของ อบท. เกี่ยวกับการพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการร่วมกับสถาบันพัฒนา
สยาม” สำหรับในช่วงบ่ายจะเป็นการเสวนาโดยคณะวิจัยและพัฒนาสยามบัณฑิต ภายใต้หัวข้อ
“การเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารจัดการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น” และ“การอภิปราย
เพื่อให้ความคิดเห็น และการแสดงความคิดเห็นจากที่ประชุม” และสำหรับในวันพรุ่งนี้ จะเป็นการ
เสวนาโดยวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิระดับชาติ และจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเรื่อง “บทเรียนที่
ได้รับจากโครงการวิจัยและพัฒนา พชบ. และก้าวต่อไป” และการแสดงความคิดเห็นในประเด็นทั่วไป
จากผู้ร่วมสัมมนา ในโอกาสนี้ กระผมขอเรียนเชิญท่านประธาน ศ. ดร. สมชัย ฤชุพันธุ์ กรุณาเปิดการ
ประชุมสัมมนาและบรรยายสรุปผลการวิจัยและพัฒนาให้ที่ประชุม ขอเรียนเชิญ

**พิธีเปิดการประชุม และรายงานการวิจัยและพัฒนา เรื่อง การเพิ่มขีดความสามารถใน
การบริหารจัดการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ” โดย ศ.ดร.สมชัย ฤชุพันธุ์**

ดร.สมชัย ฤชุพันธุ์ : สวัสดีวันเด็ก ท่านไพโรจน์ สุจินดา ผู้อำนวยการโครงการวิจัยและ
พัฒนา พชบ. ของสถาบันพัฒนาสยาม ท่านอรรถพร ชุมทรัพย์ ผู้อำนวยการสำนักงานคณะกรรมการ
กระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น คุณชุ้มใจ สรรพพิบูลย์ ผู้อำนวยการยุทธศาสตร์
เศรษฐกิจการคลัง กทม. ท่านนายกเหรียญฯ นายก อบต. บ้านฉาง ท่านสนิทฯ นายก อบต.ท้ายเหมือง
ท่านผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และท่านผู้บริหารระดับสูงของส่วนราชการในส่วนกลาง ซึ่ง
เห็นอยู่หลายท่าน ณ ที่นี้ ขอภัยที่มีได้เอ่ยนามหมด และผู้แทนชุมชน ผมรู้สึกเป็นเกียรติและยินดีอย่าง
ยิ่งที่มีโอกาสได้มากล่าวเปิดการประชุมในวันนี้

ก่อนอื่นผมขอขอบคุณสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย หรือ สกว. และจากสำนักงานคณะกรรมการ
การกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หรือ สกถ. ซึ่งสังกัดสำนักปลัดสำนัก
นายกรัฐมนตรี ซึ่งทั้งสองแห่งนี้ได้คิดถึงเรื่องสำคัญของประเทศไทย คือเรื่องการกระจายอำนาจ และ
ก็ร่วมกันให้ทุนแก่สถาบันพัฒนาสยามเพื่อทำการวิจัยและพัฒนาเรื่องการเพิ่มขีดความสามารถในการ
บริหารจัดการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผมเชื่อว่างานวิจัยนี้จะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรปกครอง
ส่วนท้องถิ่นและต่อสำนักงานคณะกรรมการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการที่
รับที่จะร่วมกันพัฒนาขีดความสามารถขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้มีประสิทธิภาพ และสามารถ
รองรับภารกิจที่จะได้รับเพิ่มมากขึ้นต่อไป ผมในฐานะกรรมการกระจายอำนาจคนหนึ่ง ผมขอขอบคุณ
นักวิจัยและพัฒนาของสถาบันพัฒนาสยามซึ่งเป็นข้าราชการส่วนกลาง และอาจารย์มหาวิทยาลัย
รวมทั้งผู้ทำงานเอกชนที่ได้เสียสละเวลามาทำการวิจัยเพื่อประโยชน์ของประเทศไทยและส่วนรวม
การสัมมนาในวันนี้เป็นการสัมมนาในเรื่องที่สำคัญ โดยผู้ร่วมสัมมนาที่มาจากหลากหลายวงการ ซึ่ง
เป็นผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจ รวมทั้งเป็นผู้ที่ปฏิบัติงานรับผิดชอบอยู่โดยตรง ทั้งในฐานะผู้ปฏิบัติและผู้
กำหนดนโยบาย รวมทั้งสื่อมวลชนต่างๆ ด้วย ผมจึงเชื่อว่าการสัมมนาในวันนี้ น่าจะเกิดประโยชน์คุ้มค่า

บัดนี้ได้เวลาอันสมควรแล้ว ผมขอเปิดการสัมมนา และขอให้การสัมมนาลำเร็จสมตามความปรารถนาของผู้จัดสัมมนาและผู้เข้าร่วมสัมมนา ขอขอบคุณ

และเขาเชิญให้พูดต่อด้วย อันนี้จะเป็นการเสนอรายงานการวิจัย ซึ่งที่จริงหลายท่านในที่นี้เกือบจะส่วนมากได้ร่วมกันทำมาตลอดเวลา 2 ปีนี้

วัตถุประสงค์ของโครงการนี้ จะมี 3-4 ประการ

ประการแรก คือ เพื่อศึกษากระบวนการและวิธีการพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการของอปท. โดยใช้วิธีการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างนักวิจัยและผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ของ อปท.

ประการที่สอง คือ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารจัดการของ อปท. ที่ร่วมโครงการให้สูงขึ้น โดยจะมีการพัฒนา 5 ด้าน ได้แก่

- ☞ ด้านที่ 1 พัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการและการบริการประชาชนของ
อปท. โดยให้สอดคล้องกับหลักการปกครองตนเองของท้องถิ่น
- ☞ ด้านที่ 2 คือ พัฒนาระบบงานของ อปท. ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น
- ☞ ด้านที่ 3 จะเกี่ยวกับศักยภาพของผู้บริหารคือเรื่องคน จะพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และพัฒนาตนเองได้อย่างต่อเนื่อง
- ☞ ด้านที่ 4 คือการพัฒนาด้านเทคโนโลยีของ อปท. ให้มีระดับสูงขึ้น และ
- ☞ ด้านที่ 5 คือ การพัฒนา อปท. ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สามารถพัฒนาและปรับเปลี่ยนตัวเองได้อย่างต่อเนื่อง

วัตถุประสงค์ข้อหนึ่ง เป็นลักษณะของการวิจัยศึกษา ข้อสองจะเป็นเรื่องของการพัฒนาขีดความสามารถ ซึ่งเป็นเรื่องของการพัฒนา โครงการนี้เป็นโครงการที่ทำการวิจัยและพัฒนาไปพร้อมกัน ไม่ได้มุ่งวิจัยอย่างเดียวแล้วรอให้คนมาพบผลงานวิจัยแล้วนำไปใช้ในการพัฒนา ซึ่งระหว่างการวิจัยนั้นก็ทำการพัฒนาไปด้วย

ประเด็นคำถามและโจทย์วิจัยก็มีอยู่ 3 ประการด้วยกัน

☞ โจทย์ข้อที่ 1 ก็คือ อปท. ควรพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการในเรื่องใด และพัฒนาอย่างไร ซึ่งจะทำให้เป็นการปกครองตนเองของส่วนท้องถิ่นได้อย่างแท้จริง เพื่อให้การบริหารจัดการที่ดีในลักษณะที่เรียกว่าธรรมาภิบาล นั่นคือโจทย์ข้อหนึ่ง

☞ โจทย์ข้อที่ 2 คือว่า ปัจจัยอะไรเป็นตัวกำหนดในการพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการ

☞ **โจทย์ข้อที่ 3** คือว่า วิธีการและกระบวนการในการพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการของ อปท. อย่างไรจึงจะเหมาะสมและได้ผล

เพราะฉะนั้นคำถามที่ถามนั้นก็คือถามว่าพัฒนาอะไร อย่างไร อะไรเป็นตัวกำหนดว่าจะพัฒนาไปได้มากน้อยแค่ไหน และอะไรเป็นปัจจัยสำคัญ ข้อ 3 ก็คือว่า วิธีการที่จะพัฒนามีอะไรบ้าง จริงๆแล้วมันเป็นการทดสอบถามเชื่อของนักคิดในวงการนักวิจัยที่เชื่อว่าการพัฒนาขีดความสามารถเป็นเรื่องซึ่งต้องทำเองโดยผู้ที่พัฒนา และก็เป็นเรื่องที่เชื่อว่าผู้พัฒนานั้นซึ่งอยู่ที่ อปท. สามารถที่พัฒนาตนเองได้ เพียงแต่ต้องมีสิ่งแวดล้อม มีสิ่งเอื้ออำนวยความสะดวก และสิ่งที่ย่อยเป็นกำลังใจ คอยสนับสนุน คอยเป็นเครื่องกระตุ้น ซึ่งแนวคิดนี้จะแตกต่างจากแนวคิดอีกแนวคิดหนึ่งที่เชื่อว่าการที่จะพัฒนาขีดความสามารถของหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งนั้นจะต้องมีคนอื่นที่เก่งกว่า รู้มากกว่ามาช่วยมาสอน และเรียกเข้ามาอบรม มารับฟัง แต่ว่าวิธีนั้นทำกันมากในแง่ที่ว่าถ้าเผื่อจะพัฒนาในเรื่องใดให้กับใครนั้นก็หาคนที่สมมุติว่าเก่งกว่า รู้มากกว่า และเชิญเขามารับการอบรม พออบรมก็จะได้รับคำอย่างที่เราเรียกกันว่า อบรมไปแล้ว อบรมหลายครั้ง ปีละหลายครั้ง แต่พออบรมไปแล้วพอกลับไปแล้วทุกครั้งก็ทำเหมือนเดิม ไม่มีอะไรเปลี่ยนแปลง คราวนี้ด้วยความเห็นว่าจุดอ่อนของวิธีการอบรมนั้นมันทำให้ไม่เกิดการเปลี่ยนแปลงได้ ก็เลยไปคิดว่าถ้าเผื่อมีกระบวนการที่ต่อเนื่องที่เริ่มต้นจากความเชื่อที่ว่า คนของอปท. มีศักยภาพ มีความสามารถ และสามารถพัฒนาตนเองได้ และเขาต้องลงมือพัฒนาตนเอง สิ่งที่เราจะช่วยให้คือ ช่วยเป็นลูกมือ ลูกน้อง เป็นผู้ร่วมคิด เป็นผู้ที่จะเป็นกำลังใจให้ เป็นที่ปรึกษาให้ แต่ไม่ใช่ไปสอน ซึ่งแนวคิดของโครงการนี้ เป็นโครงการที่มุ่งทำแบบเป็นกระบวนการ เป็นระบบ และต่อเนื่องกัน ซ้ำซาก หลายครั้ง เพื่อให้เกิดพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไป และเกิดการพัฒนาตนเองของ อปท. วิธีการศึกษาและพัฒนาเราจะใช้หลักการเรียนรู้ จากการลงมือปฏิบัติ คือจะไม่เชื่อว่าการบอกให้รู้แล้วจะปฏิบัติได้ การเรียนได้กับการทำได้เป็นคนละเรื่องกัน เพราะฉะนั้นหลายอย่างมันเป็น skill มันเป็นทักษะ การที่จะพัฒนาทักษะขึ้นมาได้ต้องลงมือทำ

ข้อที่ 2 ก็คือการวางแผนและปฏิบัติตามแผนเป็นสื่อในการเรียนรู้ โดยการจัดทำแผนและปฏิบัติการตามแผน คือเราใช้การวางแผนแม่บท และแผนพัฒนาขีดความสามารถ รวมทั้งแผนปฏิบัติการด้วย มาเป็นเครื่องมือ เป็นสื่อในการที่เกิดปฏิสนธิ เกิดกำลังความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันระหว่างนักวิจัยและเจ้าหน้าที่ อปท. แผนที่ทำนั้น นอกจะสำเร็จเป็นแผนที่นำไปใช้ดำเนินงานเป็น Road Map ได้แล้ว ก็ยังเป็นเครื่องมือในการที่ก่อให้เกิด Interaction คือการปฏิสัมพันธ์กัน ซึ่งแผนที่เราใช้จะมีแผนแม่บทหรือบางที่เรียกว่าแผนยุทธศาสตร์เป็นแผนใหญ่ที่ยาว และเป็นแผนที่ครอบคลุมความคิดกว้างไกล กำหนดทิศทาง และก็ยังมีย่อยแผนปฏิบัติการได้หลังจากที่เราทำแผนแม่บทแล้วก็จะกำหนดแผนปฏิบัติการขึ้นมาในแต่ละปีว่า จะใช้ขั้น ตอนอย่างไร และเรื่องใดบ้างที่จะบรรลุแผนแม่บทนั้น นอกจากแผนแม่บทและแผนปฏิบัติการแล้วเรายังมีแผนพัฒนาขีดความสามารถของ อปท. ซึ่งจะ

มี 5 ด้าน คือ แผนพัฒนาองค์กร แผนพัฒนาการบริหารจัดการ แผนพัฒนามูลฐาน แผนพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ และแผนพัฒนาระบบงาน ทั้ง 5 แผนนี้ ก็จะเป็นแผนที่ยกระดับศักยภาพของ อบท. ให้ อบท.สามารถที่จะรับภาระที่ได้รับมอบหมายมากขึ้นได้

ข้อที่ 3 อบท.และนักวิจัยได้พัฒนาร่วมกันศึกษาค้นคว้า ประชุมร่วมกัน ทำงานร่วมกัน ด้วยการวางแผน และการปฏิบัติตามแผน เจ้าหน้าที่ของ อบท. จะเป็นศูนย์กลางแห่งการเรียนรู้ เป็นผู้ลงมือทำเป็นหลัก เป็นเจ้าของงาน หรือเจ้าของโครงการ ส่วนนักวิจัยและพัฒนาจะเป็นเพื่อนคู่คิด เป็นผู้ร่วมเรียนรู้ เป็นผู้ร่วมทำ เป็นผู้กระตุ้น เป็นผู้จูงใจ เป็นที่ปรึกษา เป็นผู้วิพากษ์วิจารณ์ เป็น Catalyst และเป็นผู้เกื้อกูล แสดงว่าเราจุดหนักเน้นที่การพัฒนาตนเองของคน อบท. คน อบท.จะเป็นเจ้าของเรื่อง เจ้าของงาน เป็นเจ้าภาพ เป็นพระเอก ส่วนนักวิจัยจะเป็นผู้ช่วย

ในการประชุมร่วมระดมความคิดเห็นและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่าง อบท. ร่วมกันทั้ง 10 แห่งนี้ และนักวิจัยและพัฒนาจะเป็นการสรุปเรียนรู้การจัดทำแผน การปฏิบัติตามแผน การปรับปรุงแผน และประเมินผลการทำงานทุก 4 เดือน อันนี้ก็เป็นสิ่งที่ อบท.และนักวิจัยได้ทำร่วมกันมา ทุกๆ 4 เดือน จะมีการประชุมเรียกว่าประชุมใหญ่ เพื่อที่ผู้ร่วมโครงการในทุกเขตพื้นที่และนักวิจัยที่ปฏิบัติการในแต่ละเขตพื้นที่นั้นมาร่วมปรึกษาหารือและร่วมประเมินผลร่วมกัน เพื่อดูว่าเกิดปัญหาเกิดอะไรขึ้น และจะแก้ไขอย่างไร จะต้องปรับเปลี่ยนแผน หรือจะมีประเด็นการเรียนรู้อะไร เวทีก็จะเป็นเวทีที่สำคัญที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ระหว่างนักวิจัยและพัฒนากับเจ้าหน้าที่ อบท. นอกจากนั้นยังเป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของเจ้าหน้าที่ด้วยกันเองในแต่ละระดับ และในระดับเดียวกัน คนอบต.ที่กลางดงก็จะได้แลกเปลี่ยนกับบ้านฉาง หรือแม้แต่ได้แลกเปลี่ยนกับ อบจ. ที่อยู่เขตอื่น ก็เกิดเครือข่ายเกิดขึ้น เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันขึ้น เกิดมุมมองที่กว้างขวางขึ้น

ข้อที่ 4 ปัญหาเศรษฐกิจและสังคมในท้องถิ่น อันนี้ก่อนที่จะทำแผนนั้น เราก็จะให้ประเมินสถานภาพว่าท้องถิ่นมีปัญหาหลักๆอะไรบ้าง แล้วก็แผนควรจะตอบสนองต่อสภาพการณ์ของปัญหาเหล่านั้น และควรจะเป็นแผนที่มุ่งแก้ปัญหานั้นๆ เราก็พบว่า อบท. ที่เข้าร่วมโครงการนั้นได้ระบุว่า ปัญหาเศรษฐกิจและสังคมในท้องถิ่นโดยการจัดทำแผนหมวดที่สำคัญก็มีหลายอย่าง เช่นว่า มีเรื่องโครงสร้างสาธารณะไม่ทั่วถึง ขาด รุด ทวดโหมม ถนนหนทางไม่ดี ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมเสื่อมโทรม ภัยธรรมชาติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งภัยแล้งและอุทกภัย และความยากจน ความอ่อนแอและถดถอยของวัฒนธรรมท้องถิ่น ความด้อยโอกาสและความไม่เท่าเทียมกันในการศึกษา ความไม่เพียงพอในการบริการสาธารณสุขและอนามัย ความไม่ปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน การแพร่ขยายยาเสพติด การมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารจัดการ อบท.อยู่ในระดับต่ำ และการจัดเก็บรายได้ของ อบท. อยู่ในระดับต่ำและไม่ทั่วถึง ปัญหาท้องถิ่นเฉพาะปัญหาแตกต่างกันระหว่าง อบท.ในระดับเดียวกันและต่างระดับกัน แม้ว่าปัญหาที่พบเป็นปัญหาของ อบท.ระดับต่างๆ แต่ไม่ได้แปลว่าทุก อบท. มีปัญหาทุกข้อนี้ หรือว่าทุก อบท.จะมีปัญหาเหมือนกัน ปัญหาบางที่ก็จะมีบางเรื่อง บางที่ก็มีซ้ำกัน

บ้าง และที่ระดับชั้นของปัญหาก็จะไม่เท่ากัน เพราะฉะนั้นเราจะให้นักวิจัยและพัฒนาและคนของอปท. ร่วมกันประเมินสถานการณ์ภาพก่อนที่จะทำแผน เพื่อให้รู้ว่าสถานะที่เราเริ่มดำเนินการนั้นสภาพต่างๆ เป็นอย่างไร และเราจะวางแผนอย่างไร ที่กล่าวไปแล้วนั้นเป็นปัญหาทางด้านสภาพเศรษฐกิจและสังคมของท้องถิ่น ที่ปัญหาเกี่ยวกับขีดความสามารถขององค์กรเองก็จะมาดูว่าองค์กรมีปัญหอะไรบ้าง

☆ ปัญหาขององค์กร

1. แต่ละองค์กรก็จะพบว่า มีสายการบังคับบัญชายาว
2. มีการพิจารณาตัดสินใจ มีหลายขั้นตอน
3. อำนาจในการตัดสินใจมีการกระจุกตัวที่ผู้บังคับบัญชาระดับสูง
4. หน่วยงานในองค์กรมีขอบเขต แต่ละหน่วยไม่ยืดหยุ่น ซึ่งอันนี้ก็คือ ความกระด้าง

ตัว

ของการแยกส่วนของกอง/ฝ่าย เป็นกองหรือเป็นแผนก ซึ่งแผนก/กองก็จะมีอำนาจของตนเอง มันทำให้การสื่อสารหรือการช่วยเหลือซึ่งกันและกันระหว่างแผนกหรือระหว่างฝ่ายเป็นได้ไม่ค่อยลงตัว

5. การประสานภายในองค์กรเป็นรูปแบบทางการมากเกินไป
6. มีความสัมพันธ์กับองค์กรภายนอกน้อยเกินไป
7. บางแห่งจะบอกว่ามีพื้นที่สำนักงานคับแคบไม่สะดวกในการปฏิบัติงานและบริการ

ประชาชน

8. และบางที่มีอำนาจบังคับบัญชาให้คุณให้โทษแก่เจ้าหน้าที่ไม่ชัดเจนว่าอยู่ที่ฝ่ายบริหารซึ่งเป็นฝ่ายการเมือง หรืออยู่ที่ฝ่ายประจำ ปัญหาทั้งหมดนี้ก็เป็นปัญหาที่พบในทั้ง 10 อปท. ที่เราเข้าไปทำ แต่ก็ไม่ได้หมายความว่า ทุก อปท. จะมีปัญหาเหมือนกัน บาง อปท. ก็มีปัญหหลายอย่าง บาง อปท. ก็มีปัญหาที่แตกต่างกันไป

☆ ปัญหาทางด้านการบริหารจัดการ อปท. ที่ร่วมโครงการก็ได้ไปเขียนมาและได้ร่วมปรึกษาหารือกันมีปรากฏในเอกสารของแผนว่ามีปัญหาเหล่านี้ คือ

1. แผนดำเนินงานหลัก คือแผนการดำเนินงานมักจะไม่สอดคล้องเหมาะสมกับสภาพข้อเท็จจริง

2. ขาดระบบข้อมูลเพื่อการตัดสินใจบริหารจัดการ
3. บุคลากรขาดทักษะด้านการบริหารจัดการ
4. ขาดระบบรายงานผลการปฏิบัติงาน
5. ไม่มีการกระจายอำนาจเท่าที่ควรหมายถึงการกระจายอำนาจทำงานในองค์กร
6. ระเบียบข้อบังคับไม่เหมาะสม
7. มีการเปลี่ยนแปลงนโยบายหรือยุทธศาสตร์บ่อย

8. มีการมอบหมายงานไม่ตรงกับหน้าที่ของบุคลากร
9. การสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชาและบุคลากรในสายงานไม่ชัดเจน
10. ฝ่ายการเมืองขาดความรู้เกี่ยวกับระเบียบข้อบังคับ ทั้งนี้ปัญหาเฉพาะและความสำคัญของปัญหาต่างกันระหว่าง อปท.ระดับเดียวกันและต่างระดับกัน อันนี้ก็เป็นจริงในทุกประเด็น คือท้องถิ่นแต่ละแห่งจะมีปัญหาไม่เหมือนกัน แต่ปัญหาที่สรุปมานี้เป็นปัญหาของทุกท้องถิ่น ปัญหาทุกท้องถิ่นรวมๆ กันแล้วมีปัญหาวงนี้แต่ไม่ใช่ว่าทุกที่มีปัญหาเท่ากันหมด

☆ ปัญหาทางด้านบุคลากร

1. บุคลากรไม่เพียงพอกับงาน
2. บุคลากรมีความรู้ความสามารถไม่ตรงกับงาน
3. บุคลากรขาดทักษะในการใช้ภาษาสื่อสารและการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ
4. บุคลากรยึดติดกับระบบและกฎระเบียบข้อบังคับ
5. บุคลากรขาดทักษะในการคิดเป็นระบบ
6. บุคลากรขาดความมุ่งมั่นอุทิศตนและแรงจูงใจในการทำงาน ขาดความมั่นคงในการทำงาน ขาดประสบการณ์และความรู้เกี่ยวกับปัญหาในท้องถิ่น
7. ขาดแผนงานในการพัฒนาบุคคลอย่างเป็นระบบ อันนี้เราก็ได้ใช้วิธีการพัฒนาซึ่งจะเป็นการนำเสนอต่อไปในเรื่องแผนการพัฒนาคน ผมคิดว่าจะเป็น Highlight ซึ่งจะแตกต่างจากโครงการอื่น และจะเป็นระบบที่น่าจะได้คิดพัฒนาและนำไปใช้ต่อไป ระบบนี้เท่าที่ได้ใช้มาแล้วนั้นก็รู้สึกว่าการค่อนข้างได้ผลแต่ต้องใช้เวลาของทั้งสองฝ่ายอย่างเข้มข้น ถ้าหากว่าจะมีแต่โครงการร่วมกัน ทำโครงการเสร็จแล้วไม่ได้ใช้เวลามาร่วมปฏิบัติตามโครงการตามแผนนั้นก็มักจะไม่ได้ผล

☆ ปัญหาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

1. อุปกรณ์คอมพิวเตอร์ไม่เพียงพอ ความจริงข้อนี้ควรอยู่เป็นข้อสุดท้ายเพราะเป็นการอ้างว่าไม่เพียงพอ ความจริงปัญหาของไอทีจะเป็นเรื่องที่ไม่ใช่ไอทีมากกว่าแต่เป็นเรื่องของคน
2. การใช้อุปกรณ์คอมพิวเตอร์ที่ไม่อยู่ไม่เต็มประสิทธิภาพ มีคอมพิวเตอร์เครื่องเดียวก็ได้โดยเครื่องหนึ่งจะมีเวลาให้ใช้ถึง 24 ชั่วโมงโดยเครื่องไม่ต้องหยุด เอา 23 ชั่วโมงก็ได้ให้พัก 1 ชั่วโมง แต่ว่าเราอาจจะใช้วันละ 3 ชั่วโมง หรือ 5 ชั่วโมง
3. อุปกรณ์คอมพิวเตอร์ที่มีอยู่มีสมรรถนะต่ำ
4. ขาดบุคลากรที่มีทักษะในการพัฒนาจัดการและดูแลเทคโนโลยีสารสนเทศ
5. บุคลากรขาดทักษะในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ
6. ไม่มีระบบเครือข่ายเชื่อมโยง LAN ภายในองค์กร

7. ขาดการจัดการระบบฐานข้อมูลและเชื่อมโยงฐานข้อมูลเข้าระบบเทคโนโลยี

สารสนเทศ

8. ขาดแผนงานพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

ทั้งหมดนี้เป็นปัญหาที่พบ และผมคิดว่าปัญหาที่เป็นปัญหาสำคัญของทางด้านไอทีของ อบท. เป็นปัญหาเรื่องคนที่พัฒนาตามไม่ทันเทคโนโลยี ผมไม่เชื่อว่าเครื่องจักรไม่พอ เพราะฉะนั้นต่อไปเราพูดว่าแผนซึ่งทำการพัฒนาคนให้สามารถกำกับใช้งานเครื่องได้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น

☆ ปัญหาระบบงาน อบท.ที่ร่วมโครงการพบว่า

1. มีปัญหาด้านระบบงานที่สำคัญคือ ระบบงานมีขั้นตอนยาวมาก
2. มีข้อจำกัดด้านกฎระเบียบ
3. มีการถ่ายทอดความรู้ระหว่างบุคลากรน้อย
4. ไม่มีแผนและคู่มือการปฏิบัติงาน
5. ขาดข้อมูลการรายงาน ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน
6. เอกสารส่งถึงกันช้า สูญหาย การจัดเก็บไม่เป็นระบบ
7. ระบบงานด้านการเงินการคลังมีปัญหา ที่สำคัญคือการจัดเก็บค่าธรรมเนียมไม่เป็นธรรม มีการหลีกเลี่ยงการเสียภาษี ขาดแผนการขยายฐานภาษี อันนั้นก็ปัญหาที่พบด้านระบบงาน

☆ เรื่องที่ อบท.ควรพัฒนาขีดความสามารถ

จากปัญหาต่างๆ เหล่านี้ที่พบมาแล้วข้างต้นแสดงให้เห็นว่า เพื่อให้การปกครองตนเองของท้องถิ่นเป็นได้อย่างแท้จริง และเกิดการบริหารจัดการแบบธรรมาภิบาล และการบริหารจัดการในท้องถิ่นอย่างมีประสิทธิภาพ ท้องถิ่นควรจะพัฒนาขีดความสามารถด้านต่างๆ ตามที่เสนอไว้ในโครงการวิจัยและพัฒนา คือ การพัฒนาการบริหารจัดการ การพัฒนาองค์กร การพัฒนาบุคลากร การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ และการพัฒนาระบบงาน ด้วยเหตุนี้เองแผนที่เราทำนั้นจึงไม่ได้มีเฉพาะแผนยุทธศาสตร์หรือแผนแม่บทกับแผนปฏิบัติการ แต่ยังมีแผนพัฒนาขีดความสามารถด้วย ซึ่งแผนพัฒนาขีดความสามารถมีถึง 5 ด้วยกัน

นอกจากนั้นแล้ว อบท. ยังต้องพัฒนาองค์ความรู้ในองค์กร และทักษะของบุคลากรในเรื่องที่ต้องใช้ในการแก้ไขปัญหาเศรษฐกิจ สังคม และท้องถิ่นนั้นๆ ความรู้และทักษะเหล่านี้ก็คือความรู้ในการวิเคราะห์และประเมินผลโครงการลงทุนก่อสร้างและบำรุงรักษาโครงการสาธารณะ ความรู้เรื่องทักษะในการอนุรักษ์และบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ความรู้ทักษะและการบริหารจัดการในการศึกษาขั้นพื้นฐานทั้งระดับสามัญและระดับอาชีวศึกษา ความรู้ในการบริหารจัดการบริการสาธารณสุขและอนามัย ความรู้ในการบริหารจัดการการเงินการคลัง การบริหารจัดการการบรรเทาและป้องกันภัยธรรมชาติระดับท้องถิ่น การป้องกันและแก้ปัญหาอาชญากรรม รวมทั้งการ

ป้องกันและการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าด้วย ในแต่ละอปท.ก็จะมีปัญหาและความจำเป็นที่แตกต่างกัน การพัฒนาระบบฐานข้อมูลเพื่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม การบริหารจัดการของอปท. และการมีส่วนร่วมของท้องถิ่นจะเป็นตัวที่กำหนดว่า อปท.จะแก้ปัญหาไปได้มากน้อยแค่ไหน นอกจากนั้นก็ยังมีความรู้เกี่ยวกับการอนุรักษ์และส่งเสริมวัฒนธรรมและภูมิปัญญา การพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมและการแก้ปัญหาความยากจนในระดับท้องถิ่น

ที่นี้มาถึงประเด็นว่าเราจะพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการของ อปท. อย่างไร เราก็จะพัฒนาใน 5 ด้าน คือ พัฒนาองค์กร พัฒนาการบริหารจัดการ พัฒนาบุคลากร พัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ และพัฒนาระบบงาน ในแต่ละด้านก็จะมีแผน แต่ละอปท.ก็จะทำแผนขึ้นมา

☆ วิธีการและกระบวนการในการทำ

☞ ดำเนินการพัฒนาแบบมีส่วนร่วมโดยใช้การจัดทำแผนพัฒนาและการปฏิบัติตามแผนเป็นสื่อในการเรียนรู้และพัฒนา เจ้าหน้าที่ อปท. เป็นผู้เป็นผู้ลงมือทำ เป็นเจ้าของเรื่อง นักวิจัยและพัฒนาเป็นเพื่อนคู่คิด เป็นเพื่อนร่วมทำ

☞ เราจะเริ่มด้วยการประชุมร่วมกัน เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย กำหนดวิธีทำงานร่วมกัน ร่วมกันกำหนดแผนงานและลงมือปฏิบัติตามแผนร่วมกัน อปท. โดย อปท.เป็นฝ่ายกำหนดตัวบุคคลและคณะทำงานที่รับผิดชอบ อปท.เองจะเป็นเจ้าภาพในแต่ละงาน/กิจกรรม โดย อปท.ได้ขออาสาสมัครและผู้บริหารระดับสูงมอบหมาย ตามความสนใจและหน้าที่รับผิดชอบในงานประจำที่เกี่ยวข้อง

☞ นักวิจัยและพัฒนาเยี่ยมเยือนไปออกไซต์ ติดตามผลการดำเนินงานของ อปท. ร่วมประชุมรับฟังความคิดเห็นและร่วมเสวนา รายงานความก้าวหน้า ผลการดำเนินงาน ปัญหาและอุปสรรค แลกเปลี่ยน ระดมความคิดเห็น แก้ไข ปรับปรุงแผนฯและการปฏิบัติตามแผนฯ เป็นระยะๆ ตามกำหนดการและขั้นตอนของการดำเนินโครงการ

☞ จะมีการประชุมสรุปงานและประเมินผลร่วมกันระหว่าง อปท.ที่ร่วมโครงการทั้ง 10 แห่งและนักวิจัยและพัฒนาและเปิดโอกาสให้ อปท.ที่ไม่ได้ร่วมโครงการบางแห่งเข้าร่วมประชุมด้วย โดยมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่าง อปท. ด้วยกันและนักวิจัยและพัฒนาอย่างกว้างขวาง ในหลายๆ ที่ที่เราไป นอกจากจะเชิญที่ร่วมโครงการแล้ว ก็ยังมี อปท.ข้างเคียงซึ่งมิได้เป็น อปท.ร่วมโครงการมาร่วมการสัมมนาด้วย ซึ่งก็เป็นประโยชน์ในการเผยแพร่ความคิด

☞ ในแง่ของยุทธศาสตร์และโครงการ/กิจกรรมในการพัฒนาขีดความสามารถ คณะทำงานของอปท.ที่ร่วมโครงการได้สำรวจ วิเคราะห์ ระดมความคิดเห็นเพื่อชี้วัดถึงปัญหาเกี่ยวกับองค์กร การบริหารจัดการ บุคลากร เทคโนโลยีสารสนเทศ และระบบงาน และพิจารณากำหนดยุทธ

ศาสตร์ทางเลือกพร้อมทั้งโครงการ/กิจกรรมที่จะดำเนินการเพื่อแก้ไข/ ขจัดปัญหาเหล่านั้นและพัฒนาขีดความสามารถในแต่ละด้าน ตลอดจนดัชนีชี้วัดผลการพัฒนาขีดความสามารถแต่ละด้าน

☆ การพัฒนาขีดความสามารถด้านองค์กร มีจุดมุ่งหมายอะไร

จุดมุ่งหมายก็อยู่ที่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โครงสร้างองค์กรมีสายการบังคับบัญชาสั้น องค์กรมีความ

ยืดหยุ่น คล่องตัวและมีพลวัตในการสนองความต้องการและบริการต่อประชาชน ยุทธศาสตร์ : ที่ร่วมโครงการได้พิจารณาและดำเนินการแนวทางการพัฒนาที่น่าสนใจเช่น

1. ปรับปรุงและปรับโครงสร้าง ยุบ รวม หน่วยงาน
2. มีการจัดระบบการมอบอำนาจ และกระจายอำนาจบังคับบัญชา ตัดสินใจ
3. การสร้างระบบเครือข่ายข้อมูลและสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูล
4. จัดระบบ One Stop Service
5. จัดทำคู่มือปฏิบัติงาน
6. จัดให้มีทีมงานต่างๆ
7. จัดเวรบริการประชาชนในเวลาพักและวันหยุดราชการ
8. สับเปลี่ยนหมุนเวียนผู้ปฏิบัติงานบริการประชาชน
9. ฝ่ายการเมืองและเจ้าหน้าที่ออกหน่วยบริการเคลื่อนที่ร่วมกัน
10. จัดให้มีการประชุมร่วมผู้บริหารและเจ้าหน้าที่เป็นวาระประจำ
11. จัดกิจกรรมสภากาแฟ สันทนาการ สม่่าเสมอ
12. สร้างระบบรับฟังความคิดเห็นและความต้องการของประชาชน
13. จัดทำรายงาน นโยบาย แผนงาน ผลการปฏิบัติงานโดยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

อันนั้นเป็นเรื่องของการพัฒนาองค์กร

☆ การพัฒนาขีดความสามารถการบริหารจัดการ จุดมุ่งหมายคือ การบริหาร

จัดการมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล มีธรรมาภิบาล ยุทธศาสตร์ : อปท.ต่างๆได้พิจารณาและดำเนินการแนวทางการพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการ ที่น่าสนใจ เช่น

1. ทบทวน ปรับปรุง กฎ ระเบียบต่างๆ
2. พัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจ
3. พัฒนาระบบติดตาม ประเมินผล การดำเนินงาน
4. เพิ่มโอกาสการมีส่วนร่วมของสมาชิกสภา อปท. และเจ้าหน้าที่ในการแก้ปัญหาต่างๆ
5. พัฒนาทักษะด้านการบริหารจัดการของผู้บริหาร

6. ปรับปรุงระบบแรงจูงใจแก่เจ้าหน้าที่
7. พัฒนาระบบสื่อสาร 2 ทางภายในองค์กร

☆ **ด้านการพัฒนาขีดความสามารถด้านบุคลากร** จุดมุ่งหมายก็เพื่อให้บุคลากรมีทักษะภาวะผู้นำ และเจตคติที่ดีในการปฏิบัติงาน มีจิตสำนึกดี มีคุณธรรม จริยธรรม มีการเรียนรู้และถ่ายทอดความรู้มาสู่กันอย่างต่อเนื่อง ในแง่วุทธศาสตร์ที่น่าสนใจหลากหลายวิธี เช่น

1. โครงการพัฒนาทักษะด้านต่างๆแบบเป็นกลุ่มและเป็นรายบุคคลากรเป้าหมาย เช่น ทักษะด้านภาษา การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ทักษะเฉพาะในงานที่รับผิดชอบ
2. มีการจัดทำกิจกรรมที่ส่งเสริมจริยธรรม คุณธรรม
3. จัดทำกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็น และจัดระบบรวบรวมจัดเก็บความรู้ของบุคลากร
4. จัดกิจกรรมส่งเสริมการทำงานเป็นทีม
5. สร้างเกณฑ์ประเมินผลงาน
6. ปรับปรุงค่าตอบแทน
7. ปรับปรุงสภาพแวดล้อมที่ทำงาน
8. ทำแผนพัฒนากำลังคน
9. เร่งรัดบรรจุบุคลากรตามอัตรากำลัง

☆ **การพัฒนาขีดความสามารถด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ** จุดมุ่งหมายก็เพื่อให้เทคโนโลยีทันสมัยอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในแง่วุทธศาสตร์ คือ

1. จัดให้มีระบบคอมพิวเตอร์และเครือข่ายที่เหมาะสมกับงาน
 2. พัฒนาระบบงานให้เหมาะสมกับการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ
 3. ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในระดับชุมชน
 4. พัฒนาระบบฐานข้อมูลเข้าสู่ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อการบริหารจัดการของอปท. และเพื่อส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนในการปกครองส่วนท้องถิ่น
- ทั้งหมดนี้ก็จะเน้นที่การพัฒนา People Ware คือพัฒนาคนให้สามารถใช้เครื่องจักร เครื่องมือ เครื่องคอมพิวเตอร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและอย่างเต็มเวลา

☆ **การพัฒนาระบบงาน** ก็มีจุดมุ่งหมายที่มีระบบงานที่ส่งเสริมประสิทธิภาพการบริหารจัดการและการบริการประชาชนของ อปท. ยุทธศาสตร์ ก็คือ พัฒนาปรับปรุงระบบงานเพื่อลดขั้นตอนการทำงาน ลดระยะเวลาการรับบริการ สะดวกและง่ายในการตรวจสอบ และเพื่อการประกันคุณภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งระบบงานจัดเก็บรายได้ ระบบงานเบิกจ่าย และระบบงานบริการประชาชน

☆ การพัฒนาขีดความสามารถการบริหารจัดการของ อบต. ปัญหาอุปสรรค ก็คือ ความล่าช้าในการประกาศรับรองผลการเลือกตั้งผู้บริหาร อบต. อันนี้คือปัจจัยที่เป็นตัวกำหนดการพัฒนาขีดความสามารถการบริหารจัดการ ก็จะมีปัจจัยที่เป็นอุปสรรคและปัจจัยที่สนับสนุนส่งเสริม

❖ ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคก็ได้แก่ ความล่าช้าในการประกาศรับรองผลการเลือกตั้งผู้บริหาร อบต. อันนี้ก็เป็นเรื่องที่นอกเหนือความสามารถ บ้านนอกต้องจัดการซึ่งขณะนี้กำลังแก้ไขกฎหมายอยู่ที่จะให้มีการประกาศกำหนดเวลาที่ชัดเจน ระเบียบปฏิบัติ และภัยธรรมชาติ อันนี้ก็เป็นอุปสรรคต่อการทำงานของเรในช่วงโครงการของแผนของสองปีเหมือนกัน เพราะมีภัยพิบัติหลายกรณี

❖ ปัจจัยส่งเสริม ก็มี

- ความสนใจและความร่วมมือระหว่างผู้บริหาร อบต. ทั้งฝ่ายการเมืองและฝ่ายประจำ ผมต้องขอขอบคุณที่ทางฝ่าย อบต. ที่เข้าร่วมโครงการให้ความร่วมมืออย่างดี และได้แสดงความสนใจ และได้ใช้ประโยชน์จากบริการของสถาบันฯ ในการทำโครงการนี้อย่างเต็มที่ ผมเชื่อว่าผลที่ได้บางที่อาจจะสรุปมาได้ไม่ครบถ้วน แต่ว่าผลที่ได้จริงๆ ก็จะมีอยู่มาก

- ความเข้าใจและทัศนคติที่ดีต่อกันระหว่างผู้บริหารฝ่ายการเมืองและฝ่ายประจำ ซึ่งที่เราพบส่วนใหญ่หรืออาจจะบอกได้ว่าทั้งหมดก็จะเห็นว่าไม่มีความขัดแย้งระหว่างฝ่ายการเมืองกับฝ่ายประจำในที่ต่างๆ ที่เราไปในลักษณะที่รุนแรงเกิดเป็นปัญหา

- ความกระตือรือร้นและความตั้งใจของบุคลากรของ อบต. ที่จะพัฒนาตนเองและพัฒนาหน่วยงาน

- ทัศนคติที่เปิดรับการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรไม่ยึดติดกับความเป็นราชการในหลายๆ ที่ก็พูดถึงการจัดการแบบธุรกิจ ในหลายที่ก็แสดงให้เห็นว่าการบริหารจัดการสามารถปรับเปลี่ยนได้ และได้ปรับเปลี่ยนให้ดีขึ้นเป็นอย่างมากจนเป็นที่ชื่นชมทั่วไป

- เวลาที่บุคลากรของ อบต. และนักวิจัยและพัฒนาสามารถร่วมพบปะแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและทำงานร่วมกันได้ อันนี้แน่นอนทาง อบต. มีภารกิจประจำอยู่ และทางนักวิจัยก็มีภารกิจประจำอยู่ แต่ต่างฝ่ายต่างเห็นถึงความสำคัญของการร่วมปรึกษาหารือกัน พบปะกันเพื่อร่วมกันพัฒนาร่วมกัน ก็ได้ให้เวลาตรงนี้มาและก็ได้ทำให้การพบปะ สนทนา การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การทำกิจกรรมร่วมกัน เกิดเป็นผลสำเร็จและก็มีการพัฒนาเกิดขึ้น

- ฐานข้อมูลและทรัพยากรของ อบต. ซึ่งก็อาจจะไม่ค่อยครบถ้วนแต่ก็มีความจริงใจที่จะให้ความร่วมมือและที่จะสร้างมันขึ้นมา

- วัฒนธรรมองค์กรที่มีอยู่เดิมที่มีลักษณะร่วมมือ ร่วมใจกัน ในหลายที่ผมไปเห็นก็มี ความประทับใจมาก

ในแง่ของวิธีการ กระบวนการพัฒนาขีดความสามารถ ในการบริหารจัดการของ อบต. อย่างไรจะเหมาะสม

จากที่เราไปทำมานั้น เรายังไม่อาจสรุปได้เป็นการทั่วไปว่า วิธีการวิจัยและพัฒนาแบบที่มีส่วนร่วมตามที่สถาบันพัฒนาสยามใช้เป็นวิธีที่ดีที่สุดหรือไม่ สรุปไม่ได้ก็เพราะว่าตัวอย่างยังน้อยเกินไป คือเราไปทำใน 10 พื้นที่ และยังไม่มียุทธศาสตร์ที่ชัดเจน เพราะยังมีปัจจัยหลายๆ อย่างที่เข้ามาเกี่ยวข้อง ทำให้เราไม่รู้ว่าผลที่เกิดขึ้นนั้น เพราะว่าเราได้ใช้วิธีนี้หรือว่ามีปัจจัยอื่น แต่อย่างไรก็ตาม กล่าวได้ว่าวิธีการเรียนรู้ร่วมกันที่สถาบันพัฒนาสยามใช้ได้ผลค่อนข้างดีในบรรดา อบต. ที่ร่วมโครงการ สำหรับโครงการที่เราไปทำนี้วิธีการนี้ได้ผล แต่เราไม่อาจจะพูดอ้างว่าวิธีการนี้สามารถนำไปใช้ได้กับทุกที่หรือว่ามันได้ผลเป็นการทั่วไป เพราะสิ่งที่เราทดลองนี้มี 10 พื้นที่เท่านั้น อย่างไรก็ตามเราไม่ควรให้ความสำคัญกับการสรุปว่าอย่างไรจะเหมาะสมเป็นการทั่วไป เพราะแต่ละอบต. ย่อมมีองค์ประกอบที่แตกต่างกัน หลากหลายกันมากเกินกว่าที่จะมีสูตร การมีสูตรเดียวใช้กับทุกองค์กรเป็นการไม่สอดคล้องกับการกระจายอำนาจ ณ วันที่เรตัดสินใจว่าควรจะต้องมีการกระจายอำนาจ คือวันเราต้องตัดสินใจว่าต้องยอมรับความแตกต่าง ถ้าไม่ยอมรับความแตกต่าง ถ้าไม่ยอมให้เขาทำต่างหากก็ไม่ต้องกระจาย สิ่งการจากส่วนกลางทีเดียว ถ้าหากว่าจะกระจายเขาก็ต้องไปตัดสินใจ พื้นฐานของแต่ละที่ต้องไม่เหมือนกัน การตัดสินใจก็ย่อมไม่เหมือนกัน มาตรฐานก็ไม่เหมือนกัน เราอยากเห็นการมีมาตรฐานแต่ไม่จำเป็นต้องมีมาตรฐานเดียว มาตรฐานมีได้หลายๆ มาตรฐาน เช่นเดียวกัน วิธีการที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของการพัฒนาขีดความสามารถก็มีได้หลายวิธี แต่วิธีนี้เราว่าได้ผลค่อนข้างดีด้วย แต่เราไม่อาจจะ claim ว่าต้องใช้วิธีนี้ทั้งหมด ดังนั้นวิธีการ กระบวนการ และยุทธศาสตร์ ทางเลือกที่กล่าวมาแล้ว วิธีการที่เราใช้คือการพัฒนาร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกัน จึงเสมือนเป็นรายการทางเลือกที่แต่ละอบต. อาจพิจารณาเลือกใช้ และปรับเปลี่ยนตามความเหมาะสมของตนเอง ก็แปลว่าเราเสนอทางเลือกอีกทางหนึ่ง ซึ่งท่านอาจจะเลือกใช้ได้

☆ ข้อสังเกตของทีมวิจัยและพัฒนา

- อบต. หลายแห่งมีผู้บริหารฝ่ายการเมือง และฝ่ายประจำ และบุคลากรที่มีคุณวุฒิ ความรู้ความสามารถ ภาวะผู้นำและทักษะด้านต่างๆ สูงทัดเทียมระดับชาติ และราชการส่วนกลาง อันนี้เป็นความประทับใจไม่เฉพาะผม ผู้ร่วมงานหลายคนก็ชื่นชม และก็เป็นสิ่งที่ค้นพบที่ควรจะต้องเผยแพร่ต่อไป เพราะเวลานี้มันจะมีคนพูดถึงว่า อบต. ไม่พร้อม และ อบต. ไม่สามารถอยู่ได้ แต่ผมคิดว่าพื้นฐานในทางคุณภาพนั้น อบต. ได้เปลี่ยนไปมาก และเวลานี้ก็ได้ไปพบว่า อบต. มีความสามารถสูง มีความพร้อม มีความตั้งใจดี และความสามารถที่จะพัฒนาได้ต่อไป เพียงแต่ว่าทางส่วนกลางหรือผู้กำหนดนโยบายจะต้องเกื้อกูลให้เกิดการพัฒนานั้นขึ้นมาด้วย

การจัดระบบ จัดสิ่งอำนวยความสะดวก จัดสิ่งกระตุ้น จัดการรองรับต่างๆ นั่นคือข้อสังเกตที่หนึ่ง

- บุคลากรของ อปท.จำนวนไม่น้อยที่มีศักยภาพที่จะพัฒนาขีดความสามารถด้านต่างๆ

ของอปท.ได้มากและรวดเร็ว และได้พัฒนาไปแล้วอย่างมากในช่วงระยะเวลาอันสั้นที่ดำเนินการโครงการนี้

- มีการเปลี่ยนแปลงที่เห็นได้ชัดในหลายแง่มุมที่เกิดกับบุคลากรและองค์กรของอปท. ที่ร่วมโครงการ เช่น การเปลี่ยนแปลงด้านบุคลิกภาพและทัศนคติของบุคคล จากที่สงวนท่าทีเป็นร่วมมือแข็งขัน คือ ตอนที่ไม่ไปแรกๆ ผมเจอหลายที่ ต้องยอมรับว่ากลางแคลงใจ ไม่มั่นใจ และก็สงสัยว่าจะมาทำอะไรกัน มาเก็บข้อมูลมาเอาไปใช้แล้วก็หายไปเลยอะไรทำนองนี้ เราก็ต้องพยายามชี้แจงว่าเราเป็นคนละแบบ ผู้ที่จะมาร่วมทำงานด้วยจะมาเป็นผู้ร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมปฏิบัติและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน ซึ่งอันนี้ผมคิดว่าเราประสบความสำเร็จ คือเราไม่ได้ไปพยายามไปเปลี่ยนท่าทีของคนอปท. แต่ว่าด้วยความจริงใจของนักวิจัยของสถาบันทำให้ความแคลงใจที่มีแต่เริ่มต้นนั้นหายไป และเป็นไปด้วยการร่วมมือที่แข็งขัน

☆ พฤติกรรมที่เปลี่ยนไป คือ

- จากไม่กล้าแสดงความคิดเห็นเป็นกล้าแสดงความคิดเห็น และแสดงให้เห็นความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความจริงคนที่ไม่แสดงความคิดเห็นเขาอาจจะบอกว่าเขาเป็นคนเฉยๆ เขาไม่พูด ก็อาจจะเป็นอุปนิสัยเขา เราอาจจะคิดว่าเขาไม่มีความคิดเห็น ไม่มีความสร้างสรรค์เลย แต่เราไปคลุกคลีเขา ไปให้ความสนิทสนม ไปให้ความเป็นกันเอง และไปเป็นเพื่อน ไปเป็นคนร่วมคิด ไปร่วมทุกข์ร่วมสุขกับเขา จนกระทั่งเกิดความสบายใจ ที่จะคุยกันอย่างสบายๆ และก็จัดวงจรพูดคุยให้เล็กเพื่อจะได้ลดการเป็นพิธีรีตอง เราก็จะพบว่าด้วย forum ที่ไม่เป็นทางการเหล่านี้จะทำให้คนที่ไม่กล้าแสดงความคิดเห็นได้กล้าแสดงความเห็นออกมา และก็บางครั้ง หลายครั้ง ผมซึ่งมากที่คิดว่าคนไม่แสดงความเห็นพูดมาคงไม่มีอะไร ถ้ามีคงพูดไปนานแล้ว เขาไม่พูดอาจจะเพราะบรรยากาศไม่เอื้อให้พูด หรือเขาไม่อยากจะพูด แต่พอเขาพูดมาแล้วเขามีความคิดที่สร้างสรรค์มาก มีความคิดริเริ่มใหม่ๆ มาก นี่คือสิ่งที่เราประจักษ์มา

- จากที่คิดและทำแบบเดิมแบบที่เคยเป็นมา มาเป็นคิดถึงทางเลือกใหม่ๆ เริ่มคิดออกนอกกรอบ อันนี้เป็นปรากฏการณ์ที่มีความสำคัญมากว่าถ้าเริ่มกล้าคิดออกนอกกรอบ เราจะทำอะไรทั้งหลายที่มันวางระบบไว้แล้ว เคยทำมาแล้วมาทบทวนใหม่ ถ้ามว่าทำไมต้องทำอย่างนั้นแล้วก็คิดว่าทำอย่างอื่นได้หรือไม่ แล้วก็ปรับเปลี่ยน จะมีอะไรที่พัฒนาขึ้น

- จากยึดติดระเบียบเป็นคิดปรับปรุงระเบียบ เดิมถามว่าจะทำอะไรก็ต้องดูระเบียบ ระเบียบให้ทำอย่างไรก็ต้องทำอย่างนั้น แล้วก็จบแค่นั้น ถ้าทำตามระเบียบก็ถือว่าถูก ไม่ทำ

ตามระเบียบก็ถือว่าผิด แต่ไม่ได้คิดว่าระเบียบมันอาจจะผิดได้ด้วย หรือมันอาจจะทันสมัยได้ด้วย ถ้าคิดอย่างนั้น ระเบียบทันสมัย ระเบียบผิด ระเบียบไม่เหมาะสมกับที่นี่ ไปลอกมาจากที่อื่นก็ต้องแก้ ก็ต้องคิดถึงการแก้ไข การที่คิดถึงการแก้ไขระเบียบนั้นแปลว่าผู้ปฏิบัติงานของเราได้ทำด้วยความเชื่อมั่น ได้ทำด้วยการใช้สมอง ไม่ได้ทำแบบกลไก ไม่ได้ทำแบบคอมพิวเตอร์ เพราะคอมพิวเตอร์มันทำอะไรไม่เป็นมีคนสั่ง

-จากความคิดที่ค่อนข้างปิดกั้น/ไม่ชอบการเปลี่ยนแปลงเป็นเปิดรับฟังและรับการเปลี่ยนแปลงและถ่ายทอดสู่กัน อันนี้ก็เป็น การเปลี่ยนแปลงที่น่าชื่นชมมาก หลายคนอาจจะเข้ามาร่วมโครงการด้วยความรู้สึกที่ว่าตัวเองมีความรู้ ความสามารถมาก และก็ปิดกั้นไม่ยอมรับ ทำที่อื่นนี้ก็มีในบางคน และเราก็ได้เห็นการเปลี่ยนแปลงของทำที่อื่นนี้ ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงที่ดี ที่นั่นคนเหล่านี้ที่เป็นอย่างนี้มาได้ฉัน คิดว่า จะเป็น asset เป็นคุณค่า เป็นของที่มีค่าขององค์กรนั้นๆ เพราะคนเหล่านี้จะเป็นคนที่มีบุคลิกที่มีความเป็นผู้นำ มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง และเขาสามารถเปิดกว้างได้ เขาก็จะมีพลังในการเปลี่ยนแปลงได้มาก

-จากการมีอาณาเขตระหว่างกันเป็นการรวมกันเป็นหนึ่งเดียวอย่างไม่มีสิ่งกีดกัน การหล่อหลอมเป็นเนื้อเดียวกัน มันได้เกิดขึ้นท่ามกลางกระบวนการของการทำวิจัย ซึ่งเวลายาวนาน ใช้เวลาซ้ำซาก ใช้กิจกรรมที่หลากหลาย ใช้การพบปะ ใช้การประชุม ใช้การพูดคุยกัน ใช้การทานอาหารร่วมกัน ใช้การนัดหมายในการทำกิจกรรมร่วมกัน ติดต่อกันทางอีเมล ทางโทรศัพท์ ทางแฟกซ์ สื่อสารอื่นๆ ทำให้ลักษณะที่แยกเป็นภาคส่วนหลอมละลายเข้าด้วยกัน อันนี้ยังหมายถึงรวมถึงการที่องค์กรภายใน องค์กรมีฝ่ายที่กระด้างดื้อ พอเราไปสลายฝ่าย สลายความคิดเหล่านี้แล้วก็เริ่มมีกลุ่มที่ก่อเกิดใหม่ บางที่ใช้กลุ่ม Dream Team กลุ่มอะไรต่างๆ ซึ่งก็ทำให้มีการแลกเปลี่ยนความคิด การแบ่งเป็นฝ่ายก็จะลดน้อยลง จาก การทำตามลำพังเป็นทำกันเป็นทีม

-มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมากขึ้น ทั้งในงานและในประโยชน์ใช้สอยอื่นๆ

ทั้งหมดนี้คือการเปลี่ยนแปลงที่เราเห็นได้จากโครงการนี้ ขอขอบคุณ และสวัสดิ์

ผศ.สุรัสวดี หุ่นพยนต์ : ขอขอบคุณ ดร.สมชัย ฤชุพันธุ์ ที่รายงานการวิจัยและพัฒนาเรื่องการเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารจัดการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้ที่ประชุมในวันนี้ได้รับทราบตั้งแต่ต้นคิดอะไร และมีกระบวนการในการทำงานอย่างไร รวมทั้งผลลัพธ์ที่ได้ในปัจจุบันนี้ ลำดับต่อไป จะเป็นช่วงพัก กลับเข้ามาจะเป็นเรื่อง มุมมองของ อปท. เกี่ยวกับการพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการร่วมกับสถาบันพัฒนาสยาม ซึ่งมีผู้ดำเนินรายการคือ คุณเดช พุ่มคชา และมีท่านนายกเหรียญ นิจจรัญ นายก อบต.บ้านฉาง คุณสุชาติ โคตรทุม รองปลัด อบจ. ขอนแก่น คุณเฉลิมศรี ปูเรือน ผู้อำนวยการกองคลัง อบจ.เชียงราย และคุณกึ่งแก้ว ถนอมถิ่น ผู้อำนวยการสำนักการคลัง เทศบาลนครระยอง และคุณกฤษฎา อุทยานิน รองผู้อำนวยการสำนักงานเศรษฐกิจการคลัง หรือ สศค.

“ มุมมองของอปท. เกี่ยวกับการพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการร่วมกับ สถาบันพัฒนาสยาม ” โดย นายเดช พุ่มคชา ผู้ดำเนินการเสวนา นายเหรียญ นิจรัญญ นายก อบต.บ้านฉาง นายสุชาติ โคตรทุม รองปลัด อบจ.ขอนแก่น คุณเฉลิมศรี ปูเรือน ผู้อำนวยการกองคลัง อบจ.เชียงราย คุณกิงแก้ว ถนอมถิ่น ผู้อำนวยการสำนักงานการคลัง เทศบาลนครระยอง นายกฤษฎา อุทยานิน รองผู้อำนวยการสำนักงานเศรษฐกิจการคลัง

นายเดช พุ่มคชา : การเพิ่มขีดความสามารถของ อปท. ให้เป็นมรรคผลนั้น คนที่เขาร่วมทำ อยู่ตรงนั้น ซึ่งมีอยู่สองส่วนคือ หนึ่งเป็นฝ่ายวิจัย ขณะนั้นเขามองในเรื่องนี้อย่างไร เหมือนที่ อาจารย์ สมชัย ได้กล่าวไป เหมือนที่หลักปรัชญาได้ว่าไป อันนี้เจ้าของจริง ขอเรียนเชิญกัลยาณมิตรที่จะร่วม นำเสนอตามมุมมองของท่าน เราขอเชิญมีท่านนายกเหรียญ นิจรัญญ นายก อบต.บ้านฉาง คุณสุชาติ โคตรทุม รองปลัด อบจ.ขอนแก่น คุณเฉลิมศรี ปูเรือน ผู้อำนวยการกองคลัง อบจ.เชียงราย และคุณกิง แก้ว ถนอมถิ่น ผู้อำนวยการสำนักงานการคลัง เทศบาลนครระยอง และคุณกฤษฎา อุทยานิน รอง ผู้อำนวยการสำนักงานเศรษฐกิจการคลัง หรือ สศค. เชิญขึ้นมาบนเวที ท่านที่อยู่บนนี้ เป็นผู้ที่มี ประสบการณ์มาก่อน 23 เดือน และหลายๆ คนก็รับราชการมานาน และหลายๆ คนก็ตั้งคำถามว่า โครงการนี้เป็นเหมือนโครงการวิจัยเก่าๆ หรือไม่ แล้วการวิจัยเพิ่มขีดความสามารถจะเป็นอย่างไร ก็ตั้ง เป็นคำถามมา แต่คำถามก็มีสองนัยว่า เชื่อบ้าง ไม่เชื่อบ้าง หรือดีเหมือนกัน ซึ่งเราก็จะได้ฟังเสียงจริงๆ ว่าจะเป็นอย่างไกันบ้าง ผมขอใช้เวลาทั้งหมดหนึ่งชั่วโมงครึ่ง โดยรอบแรกจะเชิญคนละ 7 นาที ทั้งสิ้น 35 นาที และจากนั้นจะเชิญผู้เข้าร่วมสัมมนาอีก 5 ท่าน คนละ 4 นาที และหลังจากนั้นก็ให้ผู้ร่วม อภิปรายเติมต่ออีกหน่อย แล้วก็สรุปกัน จะเริ่มจากผู้ที่เคยเป็นราษฎร เป็นผู้บริหาร เป็นกำนัน เป็น นายก อบต. และเป็นส่วนหนึ่งของอนุกรรมการกระจายอำนาจ มีมุมมองอย่างไรต่อการร่วมทำงานกับ สถาบันพัฒนาสยามกับโครงการในครั้งนี้ ขอเรียนเชิญท่านนายกเหรียญ

นายเหรียญ นิจรัญญ : สวัสดิ์ ดีใจที่มีโอกาสได้มาพบกันอีกครั้งหนึ่ง และก็อาจจะเป็ครั้งที่ ประสบผลสำเร็จแล้ว ที่ อาจารย์เดชฯ บอกว่า 23 เดือน แต่สำหรับผมมัน 35 เดือน รวมทั้ง ผอ.กิงแก้วฯ ด้วย เพราะว่าได้เข้าร่วมตั้งแต่รุ่นหนึ่ง ซึ่งมีอยู่ 4 องค์กร ในเรื่องของมุมมองในเรื่องของท้องถิ่น ซึ่งจริงๆ ในเรื่องของท้องถิ่นในรัฐธรรมนูญท่านได้บอกไว้ว่าให้เราเป็นอิสระ ท่านอาจจะอ่านจากข้างบนแต่ผม พูดตามความรู้สึก ซึ่งหนังสือข้างบนเป็นหลักวิชาการแต่คำพูดของผมตามความรู้สึก รัฐธรรมนูญท่าน ได้บอกไว้ว่าต้องให้ท้องถิ่นนั้นเป็นอิสระ และโดยเฉพาะอย่างยิ่ง ที่ อาจารย์สมชัยฯ บอกว่าเรื่องของ ระเบียบกฎหมายต่างๆ นั้นทำให้ท้องถิ่นมีอุปสรรค เราก็มีหน้าที่ที่จะต้องทำคือเอาอุปสรรคนั้นออกไป เสียให้หมด สิ่งที่เราจะเอาอุปสรรคออกไปได้นั้น ผมว่าต้องทำงานแบบมีส่วนร่วม ถ้าเราทำงานคนเดียว อุปสรรคมันมีมันก็แก้ไม่ได้ แต่ถ้าเรามีส่วนร่วมแล้วเราอย่าใช้คำว่ามีเรามีเรา เราใช้คำว่ามีเราอย่าง เดียว ก็เท่ากับว่าไม่มีความขัดแย้ง ซึ่งตรงนี้เป็นส่วนหนึ่งที่จะขจัดปัญหาอุปสรรค และโดยเฉพาะอย่าง

ยิ่งการที่ อบท. หรือ อบต. บ้านฉาง ได้เข้ามาร่วมตั้งแต่โครงการแรกเป็นระยะเวลา 1 ปี โครงการที่สองนี้ 23 เดือน มาร่วมกันดำเนินการในด้านของการทำแผนพัฒนาองค์กร ซึ่งมีทั้งหมด 5 ด้าน ได้แก่

1. การบริหารจัดการเป็นปัจจัยแห่งการทำงานให้สำเร็จ

2. การพัฒนาองค์กรก็ทำให้เป็นหน่วยงานที่ทำให้เกิดความพึงพอใจของ

ประชาชน

ที่เรารับผิดชอบ

3. ระบบงานเพื่อความเป็นระเบียบเรียบร้อยของกิจการต่างๆ ของท้องถิ่น

4. การพัฒนาบุคลากร ซึ่งคราวที่แล้วเราก็บอกว่าเราจะต้องมีองค์กรเครือข่าย องค์กรเรียนรู้ในท้องถิ่นเราเอง ก็หมายถึงว่า เราต้องพัฒนาบุคลากรของเราให้มีโอกาสที่จะทำอะไร ต่างๆ ได้ ซึ่งแนวทางนี้เราก็ได้มาจากสถาบันพัฒนาสยามได้ช่วยกันดู ช่วยกันติ ช่วยกันชม อะไรที่เรา ทำดีแล้วท่านก็ชม อะไรที่เรายังไม่ดี เมื่อสักครู อาจารย์สมชัยท่านก็ติอยู่ แต่ว่าสิ่งที่เราดำเนินการที่ ผ่านมาก็ไปกันเกือบทั่วประเทศ ในการพัฒนาบุคลากรก็มีการฝึกอบรมบ้าง พัฒนาตนเองบ้าง ทำ อย่างไรก็แล้วแต่เราต้องเพิ่มความรู้ความสามารถของตัวเอง และก็ควรจะเป็นเครือข่ายในองค์กร เดียวกันให้ผู้มาติดต่อประสานงานสามารถที่จะทำได้ทุกคน ไม่ใช่ว่าพอคนนี้ไม่อยู่มีผู้มาติดต่อก็ไม่สามารถทำได้ เราก็ได้ความรู้ความเข้าใจจากสถาบันพัฒนาสยามที่ให้เราไป เราก็ไปปรับปรุง

5. การพัฒนาด้านเทคโนโลยี ตรงนี้ผมบอกตรงๆ ว่าผมเป็นนายกฯ ยังเปิด คอมพิวเตอร์ไม่เป็นเลย ซึ่งตอนหลังเริ่มเปิดเป็นแล้วตั้งแต่เข้าร่วมโครงการฯ จากไม่เคยรู้จักแต่ตอนนี้ พอรู้แล้ว บางครั้งก็เปิดอินเทอร์เน็ตเพื่ออ่านหนังสือพิมพ์ ก็ทำให้มีความรู้ความเข้าใจมากขึ้น โดยเฉพาะในการร่วมงานกับผู้อื่นก็ต้องดีกว่าคนอื่น ซึ่งวิธีการทำงานร่วมกับสถาบันพัฒนาสยามได้ใช้ แผนในการทำแผนพัฒนาขีดความสามารถขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เราก็ต้องมีแผนโดยทำ แผนเพื่อเพิ่มความสามารถไม่ว่าความ สามารถอะไรก็ช่าง และอีกสิ่งหนึ่งที่สำคัญองค์กรต้องลงมือ ปฏิบัติเอง ทำเอง ตรงนี้เป็นสิ่งที่เราถามตอบระหว่างองค์กรกับนักวิจัย ก่อนหน้าที่จะเข้าร่วมโครงการฯ บางครั้งเราไม่รู้อะไรเลย พอเข้าร่วมโครงการแล้วนั้นในด้านการจัดการ การบริหารควบคุมเกี่ยวกับ กิจการด้านภาษี การบริหารการเงิน การบริหารงานบุคคล เดิมทีเดียวยังไม่พัฒนาเท่าที่ควร หลังที่เข้าร่วมโครงการแล้วเราได้มาใช้ทฤษฎีสมัยใหม่ๆ ซึ่งมีหลักการ คือ 1.วางแผน 2.จัดการองค์กร 3.การจัด คนเข้าทำงาน 4.การอำนวยความสะดวก 5.การประสานงาน 6.การรายงาน 7.การบริหารงบประมาณ ตรงนี้เป็นแหล่งที่เราได้เรียนรู้จากการที่เราได้มาพบปะแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันเท่าที่เราผ่านมา ก็ ทำให้องค์กรเรามีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

ประโยชน์หลังจากที่ได้เข้าร่วมโครงการแล้ว ได้เขียนแผนปฏิบัติการในส่วนงานต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งก็ได้สั่งการให้พนักงานทุกหน่วย ให้ทุกคนเขียนแผนงานของตนเองนำเสนอนายกฯ ว่าเมื่อคุณเป็นหัวหน้าส่วนการคลังในเดือนนี้คุณมีแผนงานอย่างไร ให้นำเสนอนายกฯ คือเราต้องการ

การมีส่วนร่วมของเขา เราให้เขาเขียนมาให้ เราจะได้สั่งการกันได้ถูกต้องตรงกัน สํารวจต่อไปว่า แผนงานต่างๆ ที่เราจะทำเพิ่มขึ้นคืออะไร กำหนดขอบเขตตั้งแต่เริ่มต้นจนจบ และงานต่างๆ ต้องระบุ ผู้รับผิดชอบเป็นกิจกรรมย่อย กิจกรรมใหญ่ ตรงนี้เป็นสิ่งที่เราได้ประโยชน์จากการที่เราได้เข้ามาร่วม โครงการฯ ซึ่งก่อนหน้านี้ร่วมโครงการการจัดเก็บรายได้ต่างๆ ใบอนุญาตก่อสร้างต่างๆ ก็ดีเราไม่มี แผนงาน มีเพียงระเบียบบอกว่าการขออนุญาตก่อสร้างจะต้องไม่เกิน 45 วัน พอเราเข้าร่วม โครงการฯ กลับไปเราก็ไปเริ่มเขียนแผนงานใหม่ ขออนุญาตก่อสร้างอาคารเรากำหนดไว้เลยว่าถ้าไม่เกิน 2 ชั้น ต้องให้แล้วเสร็จภายใน 14 วัน หากเป็นอาคารประเภทขนาดใหญ่ ต้องไม่เกิน 29-30 วัน อันนี้เนื่องมาจากในการลดเวลาการทำงานบริการประชาชนให้รวดเร็วยิ่งขึ้น

เรื่องของความขัดแย้ง ผมก็บอกแล้วว่าถ้ามีเขาก็มีเราซึ่งก็เท่ากับว่าคนละพวก แต่ถ้าเรามี แต่เรานั้นก็หมายถึงพวกเดียวกัน ความขัดแย้งต่างๆ มันจะใหญ่โตก็เป็นไปได้ยาก ก็ทำให้ลดความ ขัดแย้งในองค์กรของตนเอง โดยเฉพาะอย่างยิ่งผมก็ชอบพูดว่าก็กินข้าวหม้อเดียวกันจะกัดกันทำไม ของผมมีข้าวสารให้ในหน่วยงาน มีหม้อหุงข้าว ใครมาก็นำข้าวมาแล้วก็มากินร่วมกัน พอกินร่วมกัน ก็เหมือนพี่น้องกัน ความขัดแย้งต่างๆ ก็ลดลง

ในเรื่องเทคโนโลยี ได้กล่าวไปแล้วว่าก่อนหน้านี้ผมไม่ค่อยเปลี่ยน แต่ตอนนี้เปลี่ยนแล้ว ขอสรุปสั้นๆ ว่าเราเข้ามาร่วมโครงการตรงนี้ เราได้ประโยชน์ และเราก็ไม่ได้เสียเงินเลย แถมได้เงินด้วย เรา ก็นำไปปรับการบริหารประชาชน การบริหารงานของเราเองให้ดียิ่งขึ้น

สิ่งที่จะฝากต่อไปก็คือว่า ควรจะมีโครงการนี้เพิ่มเติมขึ้นไปอีกขยายต่อ ก็ต้องฝาก สำนักงานคณะกรรมการกระจายอำนาจ ว่ามีเงินพอจะสนับสนุนกันได้มากน้อยอย่างไร ขอขอบคุณมาก

นายเดช พุ่มคชา : ขอขอบคุณ ลำดับต่อไป อบจ.ขอนแก่น บ้างว่ามีมุมมองอย่างไร ซึ่งของ นายกเจริญได้ไปแล้วว่าสามารถเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรท่าน จนถึงเปลี่ยนแปลงตัวท่านเอง และ บุคลากร แล้วนำไปสู่การบริการประชาชนอย่างมีระบบมากกว่าใช้คำสั่งระเบียบ

นายสุชาติ โคตรทุม : ขอขอบคุณ กราบเรียนท่าน อาจารย์สมชัย ฤชุพันธุ์ และผู้ร่วมประชุมทุกท่าน กระผมสุชาติ โคตรทุม รองปลัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น ถ้าจะพูดถึงประเด็นมุมมองที่ เกี่ยวกับการเข้าร่วมโครงการกับสถาบันพัฒนาสยามนั้น น่าจะมีความเป็นประโยชน์มากกว่าที่ว่า ในสิ่งที่เราได้จากสถาบันพัฒนาสยามจากการเข้าร่วมโครงการตลอดระยะเวลา 2 ปีนั้น เป็นดังนี้

ประเด็นที่ 1 ผมมองว่า อบจ. ขอนแก่นนั้น เราได้รู้จักคนที่มีความรู้ความสามารถ ระดับประเทศ ทีมงานวิจัย โดยเฉพาะท่านอาจารย์สมชัย ฤชุพันธุ์ ซึ่งผมเองเป็นคนคิดเร็ว อาจจะเร็วกว่าท่านนายกทักษิณฯ ด้วย เพราะท่านนายกพูดเรื่องการรู้จักคนเมื่อวานนี้ (13 มกราคม 2549) ตอนบ่าย แต่ผมได้เขียนไว้หลายวันแล้ว ในการรู้จักคนนั้น จะเป็นคนดีหรือคนไม่ดีก็ตาม ถ้าคน

ไม่ดีเราก็ได้รู้ว่าเขาไม่ดีอย่างไร ควรจะต้องปรับปรุงแก้ไขอย่างไร บังเอิญเราโชคดี เรารู้จักคนดี คนมีความรู้ คนมีความสามารถ มีประสบการณ์ ดังนั้น การเข้าร่วมโครงการแล้วเราจะได้ความเป็นลูกศิษย์อาจารย์ ความเป็นพี่เป็นน้อง ได้ความเป็นเพื่อน ซึ่งผมถือว่าเป็นหัวใจสำคัญ ยิ่งรู้จักคนมากเรายิ่งได้ประโยชน์มาก

ประเด็นที่ 2 เราได้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กระบวนการทำงาน วิธีคิด วิธีการทำงาน ระหว่างราชการส่วนกลาง จากทีมงานวิจัย จาก NGO และพี่น้อง 10 อบต. ด้วยกัน ไม่ว่าจะเป็น อบจ. เทศบาล และ อบต. คิดว่าทั้ง 3 หน่วยงานท้องถิ่นนี้ร่วมกับ NGO และภาคราชการนั้น ได้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กระบวนการคิด วิธีการทำงานร่วมกัน ซึ่งจะทำให้ อบจ. ขอนแก่น นั้นสามารถนำไปบูรณาการ ในการทำงาน ในการพัฒนาขีดความสามารถของตนเองเป็นอย่างดี

ประเด็นที่ 3 จริงๆ แล้วการพัฒนาของ อบจ. นั้น เรามียุทธศาสตร์การพัฒนา เรามีแผนพัฒนา 3 ปี และมีเครื่องมือคือ ระบบงบประมาณประจำปี คือข้อบัญญัติงบประมาณรายปีเป็นตัวกำหนดว่าจะทำอะไร ที่ไหน เมื่อไหร่ อย่างไร นั้น แต่พอเข้ามาศึกษาจริงๆ แล้ว ได้มีโอกาสได้มาเรียนรู้กับสถาบันแห่งนี้ ก็ทำให้สามารถแยกแยะแผนต่างๆ ออกเป็นแผนแม่บท แผนปฏิบัติการ และก็มีแผนพัฒนาขีดความสามารถ ขอเรียนเบื้องต้นว่าในการจัดทำแผนพัฒนาขีดความสามารถหลายๆ ด้านโดยเฉพาะด้านระบบงานและด้านไอทีนั้น ถามว่าได้ประโยชน์หรือไม่ ตอบว่าได้ประโยชน์ เพราะ อบจ. ขอนแก่น นั้น ตลอด 2 ปี ได้มา 3 รางวัล ก็คิดว่าสถาบันฯ มีส่วนสนับสนุนในด้านวิชาการ ในด้านความคิดและได้ส่งคนไปช่วยเรา ทำให้เราได้ 2 ปี 3 รางวัล ปีนี้ก็จะเอาอีก 2 รางวัล ซึ่งตั้งเป้าไว้อย่างนั้น

ที่สำคัญประเด็นที่ 4 ผมคิดว่าจะเข้าร่วมหรือไม่เข้าร่วมหรือจะทำอย่างไร สำคัญว่าเข้าร่วมแล้วเรานำเข้าข้อมูลที่ได้ไม่ว่าจะเป็นแผนแม่บท แผนพัฒนาองค์กร แผนระบบงาน แผนไอที แผนบริหารจัดการ แผนพัฒนาบุคลากร สิ่งที่สำคัญคือ เมื่อเราได้มาแล้ว เราได้นำไปใช้ได้หรือไม่ นี่เป็นหัวใจ ถึงแม้เราจะมีความรู้แต่ไม่ได้นำไปใช้ประโยชน์ได้ ผมคิดว่าไม่เกิดประโยชน์ ซึ่งของเราค่อนข้างจะโชคดี ผมมีนายกฯ ที่มีวิสัยทัศน์ ท่านนายกพงษ์ศักดิ์ ฯ และท่านปลัดทวีทรัพย์ ฯ ท่านเป็นหัวใจของระบบราชการท้องถิ่นเพราะว่าทุกเรื่องที่เราได้ตกลงกับทางสถาบันฯ ที่เราวิจัยร่วมกัน คิดร่วมกันนั้น ใน อบจ. ขอนแก่น และส่วนตัวของผม ผมสามารถนำไปใช้ได้ทุกระบบ และข้าราชการของที่นี่ก็พร้อมที่จะรับความรู้ใหม่ๆ สิ่งใหม่ๆ ผมคิดว่าตรงนี้น่าจะเป็นประเด็นสำคัญ

ประเด็นที่ 5 ที่ผมคิดว่าผมและทีมงานได้จากการเข้าร่วมโครงการฯ ก็คือ เรามีความรู้ความสามารถในการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ ก็คือ มีแนวคิดที่จะพัฒนาคน พัฒนางาน พัฒนาองค์กร อย่างเป็นระบบ โดยใช้ฐานความรู้เป็นศูนย์กลางของการพัฒนา โดยมองว่าการจัดการความรู้นั้น น่าจะมีองค์ประกอบอยู่ 4 อย่าง คือ

1. ให้คนหลากหลายทักษะ หลายความคิด หลายวิธีคิด ทำงาน คือ การบูรณาการความคิดของคนในองค์กรไม่ว่าจะเป็นภาคการเมือง คือสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัด ชำราชการ อบจ. ผู้บริหารภาคข้าราชการ และการเมือง ให้ทุกคนได้มีโอกาสเสนอแนวคิดที่หลากหลาย แล้วนำแนวคิดเหล่านี้มาบูรณาการ ซึ่งก็คิดว่าน่าจะเป็นประโยชน์กับองค์กร

2. เราได้ร่วมกันพัฒนารูปแบบใหม่ๆ ถ้าไป อบจ. ตอนนี้ก็จะเห็นความเปลี่ยนแปลงค่อนข้างมาก เรามีระบบไอที เรามีการบริการประชาชน เรามี One Stop Service เรามีภาคการเมืองที่เข้ามาดูแลประชาชน แล้วก็มีกระบวนการการมีส่วนร่วมของประชาชนค่อนข้างมาก เช่น วิธีคิดของเรา ก็คือ เรามองที่ลูกค้า มองประชาชนเป็นลูกค้า หากมองประชาชนเป็นลูกค้าแล้วเราก็มองว่าเราจะทำได้กำไร เพราะฉะนั้นการค้าขายจะหวังกำไร ก็คือจะต้องทำตามอย่างนักการเมืองสมัยก่อนที่มีการไหว้ทุกอย่าง ซึ่งเราก็มองอย่างนั้น คือมองว่าสังคมหรือประชาชนคือลูกค้า แล้วก็ผู้บริหารต้องการอะไรสังคม ต้องการอะไรนำมาเป็นแนวคิด มีการสร้างนวัตกรรมความรู้ใหม่ ความคิดใหม่ มีการเพิ่มพัฒนาขีดความสามารถของข้าราชการ เพิ่มประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร ก็มีการทดสอบ และเรียนรู้

อย่างที่มาในวันนี้ โครงการนี้เราก็จะวางอยู่เหมือนกันว่าท่านจะเข้ามาทำอะไรกับเรา ท่านจะนำข้อมูลไปป้อนฝ่ายไหนเราก็จะวางเหมือนกัน สุดท้ายเราก็เกิดการทดสอบ การเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เป็นสิ่งสำคัญ และสุดท้ายคือ เราได้วิธีคิด การนำความรู้เข้าองค์กรอย่างเหมาะสมเป็นสิ่งที่สำคัญ ถ้าองค์กรเราองค์กรใดองค์กรหนึ่งถึงแม้ว่าองค์กรภายนอกจะมีความรู้มากมายแต่ถ้าเรานำเข้าอย่างไม่เหมาะสม ไม่ถูกกาลเทศะ ไม่ถูกวิถีวัฒนธรรมขององค์กรแล้ว ผมก็คิดว่าก็คงจะเป็นไปได้ยาก

ในเบื้องต้นนั้น ถามว่าผมได้อะไร ท่านนายกเหรียญฯ ให้ผมพูดหน่อย ผมได้เป็นรองปลัด อบจ. ขอนแก่น ตอนที่เข้ามาในโครงการฯ ใหม่ ๆ ผมเป็นผู้อำนวยการกองแผนและงบประมาณ

นายเดช พุ่มคชา : แล้วมีผู้ร่วมงานหรือลูกน้องที่ได้รับการสนับสนุนเหมือนท่านบ้างหรือไม่

นายสุชาติ โคตรทุม : ทีมงานส่วนใหญ่ก็ได้มีการขยับขยายจากเจ้าหน้าที่ที่ได้ขึ้นมาเป็นหัวหน้าฝ่าย ขณะนี้ท่านธนากรฯ (คุณสพชัยฯ) ได้มาเป็นรักษาการตำแหน่งหัวหน้าฝ่ายเครื่องจักรกล แต่เดิมเป็นข้าราชการธรรมดา

นายเดช พุ่มคชา : แล้วมีหรือไม่ที่ท่านไม่ได้รับการแต่งตั้งเลื่อนตำแหน่ง แต่ได้รับการยอมรับแล้วรู้สึกภาคภูมิใจตัวเอง มีมากหรือไม่

นายสุชาติ โคตรทุม : ตอนนี้ขอเรียนว่า ทีมงานทุกคนทั้ง 7 ท่าน ที่เข้ามาทำงานนี้ ซึ่งกระบวนการว่ามีการยอมรับหรือไม่ คงวัดได้ที่เงินเดือน ซึ่งท่านนายกฯ ได้ให้ 2 ขั้นเงินเดือนทุกคน ก็

แสดงว่าผู้บริหารยอมรับ และไม่มีปากเสียงจากเพื่อนร่วมงาน ก็แสดงว่าเพื่อนร่วมงานให้การยอมรับ ก็แสดงว่าทั้ง 7 ท่าน ดีหมด

2. ผมได้ต่อไปอีกคือ เมื่อเข้าร่วมโครงการฯ ระยะเวลาหนึ่งได้ถูกคัดเลือกจากกระทรวง มหาดไทยในปีที่แล้วเพียงคนเดียวของ อบจ. เข้าหลักสูตรนักปกครองระดับสูงของกระทรวง มหาดไทย ในรุ่นที่ 47 ได้มีเพื่อนร่วมรุ่นหลายท่าน ก็คิดว่าสิ่งที่สำคัญ คือ ถึงแม้จะเรียนรู้แล้ว พลังที่สำคัญคือในองค์กรจากข้าราชการประจำ พลังงานความคิดสร้างสรรค์จากคนในองค์กร และสุดท้ายคือ สิ่งที่ดีๆ ที่มีอยู่เดิมในองค์กรให้นำมาประยุกต์ ผมว่าในบางครั้งเมื่อได้รับการอบรมมาก็รับการอบรมใหม่เรื่อยๆ ก็รับแต่เรื่องใหม่เรื่อยๆ ของเก่าที่ดีอยู่ก็ต้องนำมาบูรณาการร่วมกัน ซึ่งก็คล้ายกับเครื่องจักรว่าบางครั้งก็ซ่อมได้ สร้างได้ และนำมาใช้งานร่วมกัน ซึ่งก็จะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร ในช่วงแรกก็ขอจบเท่านี้

นายเดช พุ่มคชา : ขอบคุณ ลำดับต่อไป ขอเชิญ ผอ.เฉลิมศรีฯ

ผอ.เฉลิมศรี ปูเรือน : กราบเรียนท่านประธาน ท่านอาจารย์สมชัย ฤชุพันธุ์ และผู้เข้าร่วมประชุมทุกท่าน ดิฉันนางสาวเฉลิมศรี ปูเรือน ผู้อำนวยการกองคลัง อบจ. เชียงราย ขอขอบคุณที่ได้รับโอกาส ได้รับเกียรติในการร่วมเสวนาในเรื่องมุมมองของ อบท. เกี่ยวกับการพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการร่วมกับสถาบันพัฒนาศยาม ดิฉันจะขอเล่าสภาวะการณ์ของ อบจ. เชียงราย ก่อนเข้าร่วมโครงการก่อน

- ด้านสถานที่ที่จะบริการประชาชน เราก็อยู่หลากหลายที่
- ด้านบุคลากร ในความคิด ทักษะ แตกต่างกันไป
- ด้านไอที เรามีไอที แต่ยังไม่ค่อยเป็น
- การสื่อสาร ยังมีการสื่อสารอย่างเป็นทางการ
- การประสานงาน มีการประสานงานกันน้อย
- ระบบการทำงาน ในแต่ละกอง แต่ละฝ่ายจะมีระบบการทำงานของตัวเองของมัน

จากการที่สถาบันพัฒนาศยามได้เลือก อบจ. เชียงราย เป็น 1 ใน 10 อบท. ที่เข้าร่วมโครงการวิจัยและพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในระยะเวลาเกือบ 2 ปีที่เข้าร่วมโครงการ ตามความเชื่อของสถาบันพัฒนาศยาม เชื่อว่าการพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นโดยใช้วิธีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันระหว่างนักวิจัยและพัฒนา ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ของ อบท. จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไป และอย่างมีคุณภาพและยั่งยืน ในระหว่างดำเนินโครงการอยู่ก็ก่อให้เกิดผลการ

เปลี่ยนแปลงออกมาให้เห็นอย่างเป็นรูปธรรม จากที่ดิฉันได้เข้าร่วมโครงการฯ อบจ. เชียงราย ได้เข้าร่วมโครงการฯ คือ

- ได้ศึกษาเรียนรู้การจัดทำแผนพัฒนาขีดความสามารถ ก็ได้นำแผนพัฒนาขีดความสามารถนั้นไปประยุกต์หรือไปดำเนินการใน อบจ. เชียงราย

- ก่อให้เกิดศูนย์บริการร่วมแบบ One Stop Service โดยที่รวมเอางานบริการประชาชนหลายๆ อย่างที่อยู่แต่ละกองมารวมไว้ในที่เดียวกัน เพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชนผู้มารับบริการ ณ สำนักงาน อบจ.

- และการให้บริการของบุคลากรใน อบจ. ให้ได้รับการเบิกเงินแบบ One Stop Service ภายใน 3 นาที จากแต่เดิมใช้เวลาหลายวัน ขณะนี้ได้มีการพัฒนาไปถึงการไปรับบริการรักษาพยาบาลคนไข้นอกประเภทคนไข้จากโรงพยาบาลค่ายเม็งรายมหาราชได้โดยไม่ต้องจ่ายเงิน ลด เพียงแต่ว่าก่อนที่จะไปโรงพยาบาลให้มาขอหนังสือรับรองจากกองคลังเสียก่อน เพื่อนำไปยื่นต่อเจ้าหน้าที่โรงพยาบาล แล้วทางโรงพยาบาลก็จะเรียกเก็บเงินจาก อบจ. เชียงราย ในภายหลัง และ ณ ปัจจุบันมีเทศบาลนครอุดรธานีได้นำแนวคิดนี้ไปศึกษาและพัฒนาต่อไปด้วย

กระบวนการทำงานของทีมวิจัยและพัฒนาที่รับผิดชอบ อบจ. เชียงราย ได้มีกระบวนการทำงานแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน โดยเป็นผู้ชี้แนะ เป็นเพื่อนคู่คิด เป็นกัลยาณมิตรที่ดีที่ให้ความรู้วิชาการสมัยใหม่ให้กับผู้ปฏิบัติ ฝ่ายผู้ปฏิบัติก็นำความรู้ทางวิชาการที่ได้รับไปปฏิบัติ บางครั้งก็มีการลองผิดลองถูก แต่ก็ได้ประสบการณ์ตรง ก็นำประสบการณ์ตรงที่ได้ไปนำเสนอในที่ประชุมของสถาบันฯ เพื่อที่จะแลกเปลี่ยนเรียนรู้ข้ามทีมที่รับผิดชอบ อปท. อื่นๆ

ลักษณะการทำงานของสถาบันพัฒนาสยามเป็นการทำงานวิจัยและพัฒนาในการเพิ่มขีดความสามารถขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในรูปแบบหนึ่งที่แตกต่างจากการทำวิจัยทั่วๆ ไป ที่รอให้ผลการวิจัยออกมาแล้วจึงมีผู้สนใจหยิบไปใช้หรือหยิบไปพัฒนา โดยการทำวิจัยของโครงการฯ นี้ ช่วงที่อยู่ระหว่างดำเนินการอยู่ก็ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ให้เห็นเป็นรูปธรรมโดยไม่ต้องรอจบโครงการก่อนแล้วจึงก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง การที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแบบนี้จะต้องเรียนรู้ด้วยตนเองทั้งนักวิจัยและพัฒนาและผู้ปฏิบัติ

จากการที่ได้เข้าร่วมโครงการฯ กับสถาบันพัฒนาสยามก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในหลายๆ ด้าน ในส่วนตัวของผู้เข้าร่วมโครงการฯ ก็มีทักษะเพิ่มขึ้น ด้านทีมงานนั้นเจ้าหน้าที่กองคลังของ อบจ. เชียงราย เปลี่ยนแปลงการทำงาน กระบวนทัศน์ วัฒนธรรม จากเดิมไม่มีการคิดนอกกรอบจะเชื่อและจะทำตามอย่างแบบเดิมๆ ที่เคยทำมา ขณะนี้มีเจ้าหน้าที่บางคนได้มาบอกดิฉันว่าเขาได้เปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานของเขาจากเดิมๆ ที่เขาทำงานเมื่อเขามีการเปลี่ยนแปลงตัวเองก็มีคนมาช่วยเขาทำงานมากขึ้นก็สะดวกมากขึ้น แล้วเขาก็มีความสุขที่ได้ให้บริการประชาชนก็ให้บริการแบบยิ้มแย้มแจ่มใส

และภาพรวมของ อบจ. เชียงรายมีการเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะเป็นอาคารสถานที่ คู่มือ สะอาด สะดวก กระบวนการทำงานก็ง่ายขึ้น สะดวก รวดเร็ว พร้อมทั้งจะบริการประชาชน ขอขอบคุณค่ะ

นายเดช พุ่มคชา : จากที่ทั้ง 5 ท่านได้พูดมาก็สรุปเป็นประเด็นว่า สถานการณ์ของการบริหารจัดการของอปท. ณ วันนี้อยู่เฉยๆไม่ได้ จำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงตามพลวัตรของประเทศ ถ้าจะเปลี่ยนแปลงอปท. นั้น จะต้องเปลี่ยนแปลงไปตามศักยภาพต้นทุนและสถานการณ์ของแต่ละจุดซึ่งไม่เหมือนกัน ในกระบวนการทำงานที่ผ่านมาระหว่างอปท. 10 แห่งกับความคิดที่ทางสถาบันได้เข้าไปร่วมทำนั้น ภายใต้ปรัชญา หลักการ กระบวนการทำงานที่แลกเปลี่ยนเรียนรู้ เป็นครูซึ่งกันและกันนั้น ได้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงใน 2 เรื่อง คือ (1) ความรู้ ระบบคิด คน และการบริหารจัดการ และ(2) การบริการประชาชน ถ้าจะต่อเนื่องไปได้หรือไม่ก็ขึ้นอยู่กับฝ่ายการเมืองและฝ่ายประจำจะได้นำมรรคผลเหล่านี้จาก 10 แห่ง นำไปขยายผลต่อ ท้ายที่สุดแล้ว การทำงานครั้งนี้เป็นภารกิจสำคัญร่วมกันของประเทศไทย และท่านรองฯ กฤษฎาบอกว่า กำไร กำไรทั้งฝ่ายราชการที่อยู่ส่วนกลาง และกำไรทั้งคนที่ เป็นนักวิจัยของสถาบันมากกว่า 50 ชีวิตและมีความหลากหลายทางภูมิหลังมากมาย ได้เรียนรู้และ หลายๆส่วนก็ได้นำกลับมาใช้ในชีวิตประจำวันและในหน่วยงาน ในขณะที่เดียวกันก็ยังมีกลายานมิตรใน หมู่เพื่อนอีกมากมาย ซึ่งไม่ควรยุติ ณ วันนี้ ผมก็ขอเปิดเวทีข้างล่างอีกประมาณ 15 นาที เพราะว่ายังมี หลายมุมมองของผู้แทนที่ไม่ได้อยู่บนเวทีนี้ รวมทั้งท่านผู้นำชุมชนด้วยครับ เชิญครับ

นายณรงค์ รักเดช : โดยพื้นฐาน ผมเรียนว่า ผมเองไม่มีความรู้ในเรื่องงานของท้องถิ่นมาก่อน ได้แต่ทำงานส่วนภูมิภาค บริหารงานราชการส่วนกลาง แล้วก็ได้มาทำงานตรงนี้ ผมสนใจในการเปลี่ยนแปลง มองเห็น 10 อปท. ได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างที่ท่านเล่าให้ฟัง ผมติดตามการทำงานของกอง คลังที่ท่านบอกว่าทำงานแล้วมีความสุข ยิ้มแย้มแจ่มใส อันนี้เป็นนิมิตหมายที่ดี เมื่อเดือนที่แล้วเราได้ พูดกันที่ จ.โคราช เรื่อง เมืองไทยใสสะอาด หลายท่านในที่นี้อาจจะไปร่วมประชุมด้วย ก็ได้มีการพูดกันว่า เรื่อง การบริการประชาชนของอปท. บางท่านเข้าใจผิดว่า เป็นนายกฯจะได้เข้าไปนั่งอยู่ในตู้ ในห้อง ไม่ได้ออกมาต้อนรับประชาชน ประชาชนมาติดต่อข้าราชการก็เอาอย่าง เป็นนายประชาชน แต่มาฟัง ท่านแล้ว รู้สึกองค์กรดีมาก มีการยิ้มแย้มแจ่มใสและทำงานอย่างมีความสุข สิ่งหนึ่งที่เปลี่ยนแปลงใน การทำงานคือ ขั้นตอนต่างๆ มาสู่ขั้นตอนที่อำนวยความสะดวกต่อประชาชนมากขึ้น ความรู้สึกตรงนี้ เปลี่ยนแปลงอย่างไร โดยเฉพาะอย่างยิ่งกองคลัง โดยเฉพาะกับกองคลังของทุกจังหวัดจะพูดสั้นๆ และ ไม่ยิ้ม แล้วในช่วงที่เปลี่ยนแปลง เกิดความรู้สึกอะไรบ้างใหม่่ว่าความสะดวกที่ได้จากการอ้างอิงลดลงไป ท่านปรับตัวอย่างไร ท่านมีเทคนิคอย่างไร ทำให้ความอ้างอิงมาเปลี่ยนแปลงเป็นยิ้มได้ แล้วทำงานอย่าง มีความสุขแล้วจะขาดอะไรไปหรือเปล่า ขอขอบคุณครับ

นายแสวง บุญรักศิลป์ : วันนี้ผมมาในฐานะผู้ได้รับเชิญเข้าร่วมสัมมนา และเป็นครั้งแรกที่ได้รู้จักผลงานของสถาบันฯ เดิมทีเดิยวอบจ.นครนายกไม่ได้ให้ความสนใจในงานวิจัยเท่าใดนัก เพราะประสบการณืที่ผ่านมา เราเคยจ้างสถาบันวิจัยหลายแห่งมาวิจัยเรื่องการพัฒนาขีดความสามารถของอบจ. แล้วเราก็ได้ paper มา 40 กว่าเล่ม เามาแจกผู้บริหารของอบจ.ทั้งหมด ขณะนี้ก็ยังอยู่บนหิ้งทั้งหมด ยังไม่ได้เปิดดูด้วยซ้ำ วันนี้ก็ดีใจกับสถาบันฯที่ได้ยินว่าทั้ง 10 หน่วยงานเป็นองค์กรที่เข้าไปทำในลักษณะแบบ มีส่วนร่วม ในการทำงานของแต่ละองค์กร ในลักษณะนี้ผมคิดว่าคงจะเป็นงานวิจัยที่เหมาะสมกับอปท. จริงอยู่ที่อปท.หลายแห่งทุกอย่างน่าจะเหมือนกัน ระเบียบเดียวกัน หน้าที่ย่างเดียวกัน พื้นที่อย่างเดียวกัน แต่ว่าในบริบทที่แตกต่างกัน ระบบการมีส่วนร่วมเท่านั้นถึงจะสามารถเข้าถึงได้ แม้กระทั่ง paper ที่ผมอ่านที่ท่านเสนอมา ผมอ่านก็ยังไม่ได้ภาพลึกลงไปถึงแต่ละหน่วย ยังเป็นภาพกว้างๆอยู่ เพราะฉะนั้นสิ่งที่เห็นก็ยังเหมือนเดิมอยู่ แต่ว่าได้ฟังจากทั้ง 10 ท่าน ท่านอาจจะยังไม่ได้บอกว่าท่านทำอย่างไร อันนี้คงต้องใช้เวลาในการศึกษาสอบถามแต่ละท่านโดยตรง แต่ว่าที่ท่านบอกมาว่าในเรื่องของความก้าวหน้าก็ถือเป็นผลพลอยได้ เนื้อหาจริงๆเราอยากจะทราบว่า พัฒนาคนพัฒนาอย่างไร พัฒนาโครงสร้าง ทบพทวนภารกิจกันอย่างไร พัฒนาการจัดเก็บรายได้อย่างไร อันนี้ก็เป็นหัวข้ออยู่แล้ว เพียงแต่ว่าวิธีการในภาพลึกลงๆเราอยากจะได้ตรงนั้น ผมเองก็เป็นรองปลัดฯเช่นเดียวกับท่านรองสุชาติ ถ้าผมเข้ามาร่วมโครงการนี้ ผมก็อาจจะได้เป็นปลัดฯเร็วขึ้น แล้วก็ทราบว่าที่ขอนแก่นปีที่แล้วได้โบนัส 5 เท่า เดิมทีของระเบียบที่กำหนดไว้เลย แต่ปีที่แล้วทางนครนายกยังไม่ได้ แต่ผมก็จะนำเสนอต่อผู้บริหารที่ผมได้ฟังในวันนี้ ท่านส่งผมมาโดยตรงมาฟังดูว่ามีข้อเสนออะไรบ้าง เพราะท่านสนใจเพียงแต่ไม่รู้เนื้อหา เมื่อถึงตรงนั้น ปีน้านครนายกอาจจะได้ 5 เท่าเช่นเดียวกัน ทีนี้ถ้ามีส่วนที่เป็นรายละเอียดของทั้ง 10 อปท.ที่พอจะแนะนำได้ ก็ขอให้แนะนำให้ทราบด้วยนะครับ ขอขอบคุณครับ

นายเดช พุ่มคชา : ขอขอบคุณครับ ภาคบ่ายจะมีนักวิจัยมานำเสนอในรายละเอียด เพื่อตอบคำถามของท่านนะครับ

นายสามารถ พุทธา : ผมมาในฐานะองค์กรภาคประชาชน ผมตั้งใจครับที่ได้มาฟังผลงานของการทำวิจัยของ 5 ท่านที่ได้ร่วมกับนักวิจัย เท่าที่ได้ฟังดูก็เห็นภาพในเรื่องของขบวนการทำงานที่ประสบความสำเร็จของ 2 ฝ่าย คือ ฝ่ายการเมือง และฝ่ายประจำที่ทำงานกันอย่างมีความสุข แต่ที่ขาดไปและยังไม่ได้ยินก็คือว่า ทั้ง 2 ฝ่ายได้ทำงานร่วมกับภาคประชาชนที่อยู่ในพื้นที่ในรูปแบบของการมีส่วนร่วมการพัฒนาอย่างมีความสุขอย่างไร ผมยังไม่ได้ยินเพราะว่าทำกันแต่ในออฟฟิศ อยู่ในที่สำนักงาน แต่ว่าการลงพื้นที่ การทำงานร่วมกับภาคประชาชน ซึ่งมีองค์กรชุมชนเยอะแยะมากมายเกิดขึ้นในท้องถิ่น ท่านได้ทำอย่างไรบ้างที่คิดว่าทำแล้วยิ้มแย้ม ชาวบ้านไม่ด่าข้าราชการ ไม่ด่าเทศบาล ไม่ด่าอบต. และอบต.ก็ไม่เหินห่างหน้าชาวบ้าน ท่านทำเรื่องนี้นักอย่างไร ผมคิดว่าเราจะใช้คำว่าหุ้นส่วนการพัฒนา ซึ่งมีทั้ง 3 ภาคส่วน คือส่วนของข้าราชการประจำที่ประจำการอยู่ในอปท. ฝ่ายการเมืองซึ่ง