

เป็นตัวแทนของพี่น้องประชาชนซึ่งส่วนใหญ่ขึ้นไปนั่งแท่นแล้วก็ลืมไปหมดว่าเรามาจากไหน แล้วทีนี้ใน ส่วนของภาคประชาชนจะเข้าไปทำงานร่วมกันในเชิงหุ้นส่วนของการพัฒนาได้อย่างไร

นายเดช พุ่มคชา: ขอขอบคุณครับ นี่เป็นคำถามนะครับ เราจะเก็บเอาไว้ตอบกันในวงทำยนะ ครับ

นางจินดา บุษสระเกษ : ก็ถือว่าขอมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยน อยากจะเอาความในใจมา ชมเชยชื่อสถาบัน ดิฉันชอบมากชื่อ สถาบันพัฒนาสยาม คำว่า “สยาม” ดิฉันชอบมาก ต่อไปถ้าเราไม่ พูดคำว่าสยามบ่อยๆ ลูกหลานจะไม่รู้ว่า เมื่อก่อนประเทศไทยชื่อ “สยาม” ลองถามดูหลายคนไม่รู้ มุมมองอีกเรื่อง คือดิฉันเป็นเพียงชาวบ้าน แต่ได้มีส่วนในเรื่องของการพัฒนา เป็นผู้ปฏิบัติด้วย และ ดิฉันก็เป็นสมาชิกอบต.ด้วย ก็ได้เข้าไปมีบทบาทในเรื่องของท้องถิ่นด้วย ในฐานะที่ดิฉันเป็นผู้ปฏิบัติ ดิฉันอยากจะเสนอแนะว่าจริงๆแล้ว เรื่องพัฒนาบุคลากรสำคัญมาก เพราะว่าในท้องถิ่นเองจะต้องมี การเพิ่มเติมบุคคลที่มีความสามารถ ถ้าหากว่าเราจะใช้เครื่องมือในการพัฒนาบุคลากร ดิฉันว่าน่าจะ มีเรื่องของการกลั่นกรองคนก่อนที่จะเอาเขามาเป็นผู้นำของชาวบ้าน น่าจะมีเครื่องมือที่เป็นการ สอบข้อเขียน ดิฉันเคยพูดกับหลายๆคนว่าจริงๆแล้วจอมยุทธ์ควรที่จะมีเรื่องของเข้มๆหน่อย จริงๆแล้ว ก่อนที่เขาจะสมัครอบต. น่าจะมีข้อเขียนในเรื่องของวิสัยทัศน์ อะไรประมาณนี้ ดิฉันพูดในเรื่องของ ฐานะในท้องถิ่นจริงๆ ตอนนั้นจริงๆแล้วพวกใครพวกมันคือ ถ้าหากมีญาติเยอะ พวกเยอะก็เข้ามาเป็น อบต.ได้ แต่คุณภาพไม่มี แต่ถ้าเรามีข้อเขียนเป็นเครื่องมือให้เขาเข้ามาสอบก่อน อันนี้ก็พูดในฐานะเป็น ชาวบ้านจริงๆ และเรื่องของโอกาสแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เราต้องพัฒนาท้องถิ่นให้เข้ามาแลกเปลี่ยนกับ อบต.ที่ดี เพราะตอนนี้คุณภาพของอบต.ถูกดูถูกมากเหลือเกินในเรื่องของการไม่มีคุณภาพ ทำอย่างไร ที่อบต.จะมีเรื่องของการเข้าค่าย Walk rally อะไรต่างๆเหล่านี้ น่าจะให้อบต.ที่เขายังด้อยโอกาสเข้ามา แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับอบต.ที่ดี อันนี้พูดในฐานะที่เราเป็นคนไทยและต้องการให้ประเทศไทยก้าวโดยมี คุณภาพ และมีประสิทธิภาพในการพัฒนาบุคลากร

นางไพโรบลย์ ไชยโสตา : ดิฉันในนามตัวแทนชุมชนอยากมีข้อเสนอในเรื่องของ โครงการวิจัยและพัฒนาการเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารจัดการของอปท. จริงๆแล้วในบทบาทหน้าที่ ภารกิจความเป็นผู้นำชุมชน แล้วก็อปท.มีส่วนเกี่ยวข้องในทางปฏิบัติ แต่ว่าในอบต.การมีกิจกรรมต่างๆ การมีส่วนร่วมยังน้อยมาก ระเบียบปฏิบัติยังเป็นตัวกั้นในการปฏิบัติงานอยู่ ในส่วนที่เป็นประเด็น ปัญหาตอนนี้ที่อยากจะเข้าไปมีส่วนร่วมของชุมชนกับเจ้าหน้าที่กดี สมาชิกกดี ในช่วงของการเมืองก็ยัง เป็นปัญหาอยู่ ถ้าส่วนเพิ่มขีดความสามารถตรงนี้เข้าไปเป็นตัวเชื่อมก็จะดีมาก ในเรื่องของงบประมาณ ผ่านท้องถิ่นลงไปแม้จะโดยตรงในเรื่องของระเบียบปฏิบัติ ตอนนี่ยังมีปัญหาอยู่ คือ งบ 100,000 บาท ที่ไปอุดหนุนกิจกรรมสตรี ในส่วนของอปท.ที่ไม่เข้าใจ ส่วนไหนท่านนายกมี power และมีวิสัยทัศน์ที่ดี

น้อย สตรีก็ทำแผนเข้าป่าตามระเบียบ ส่วนไหนที่เป็นปัญหาน้อย นายกก็จะตั้งองค์กรสตรีขึ้นมา จาก กพส. ก็จะเป็นกลุ่มอาชีพ ก็จะเป็นตัวของสตรีขึ้นมาแข่งคิดที่จะเอางบประมาณ ยังมีการทำ เช่นนี้อยู่ ซึ่งเมื่อวานมีการประชุมสรุปในจ.ขอนแก่น คือว่า เป็นเรื่องใหม่ ทางเจ้าหน้าที่ที่ดี นายกก็ดี ไม่เข้าใจว่าบางที่มันผ่านไปโดยไม่ต้องเข้าสภา สตรีใช้งบประมาณตรงนี้ ถ้าสตรีไม่รู้ โอกาสก็จะเป็นของคนที่อยู่ข้างใน นั่นคือกำแพงกันที่กลุ่มสตรีกำลังเจอปัญหาอยู่ เรื่องนี้เป็นเรื่องที่ยากจะให้ส่วนข้างบน ทราบปัญหาในทางปฏิบัติและก็นำไปสู่วิธีการแก้ด้วย ถ้าหากว่าเป็นไปได้มีข้อเสนอคือ ตัวไหนที่ผ่านไปแล้วยิ่งตรงไปเลย ก็ขอให้แจ้งเจ้าตัวให้ได้รับทราบและไปมีส่วนร่วมที่จะให้โอกาสข้างนอกเข้ามามีส่วนร่วม และการทำกิจกรรมของเขายังเต็มความสามารถก็จะเป็นพลังของขบวนองค์กรชุมชน ร่วมกับท้องถิ่นที่จะร่วมมือกันสร้างความเข้มแข็งให้กับท้องถิ่นได้ นี่เป็นข้อเสนอในกระบวนการ ที่จะเข้าไปเพิ่มขีดความสามารถจากภาคประชาชน ขอขอบคุณค่ะ

นายเดช พุ่มคชา : ผมจะให้บนเวทีพูดคนละ 3 นาที ในประเด็นที่ว่า ในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่เป็นยิ้มแย้มแจ่มใสทำกันอย่างไร การพัฒนาชุดต่างๆ ระบบต่างๆ ที่ทำให้เกิดขึ้นในอปท. 10 แห่ง ทำกันอย่างไร และการทำงานที่จะลงไปร่วมกับฝ่ายการเมือง ฝ่ายประจำและประชาชนให้มีส่วนร่วมอย่างมีความสุขน่าจะเป็นอย่างไร ต่อไปก็คือว่าต้องเสริมฝ่ายการเมืองโดยเฉพาะมีข้อเสนอจาก คุณจินดาว่า ฝ่ายการเมืองควรจะมีการกลั่นกรองการสอบ และมีการให้ฝึกอบรม และสุดท้ายจากผู้ใหญ่ไพรบูลย์ว่าจะทำอย่างไรที่จะทำให้ขีดความสามารถของกระบวนการประชาชนมีส่วนร่วมอย่าง แข่งขันในการบริหารจัดการอปท.

คุณเฉลิมศรี ปูเรือน : จากที่กองคลัง เที่ยงรายไม่ยิ้มแย้มแจ่มใสในการให้บริการ นั่นคงเป็นบุคลิกลักษณะส่วนตัว หลังจากที่ได้เข้ามาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับสถาบันพัฒนาสยาม อาจารย์ใหญ่ บอกว่าบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาจะต้องมีลักษณะมีจิตใจที่พร้อมจะให้บริการประชาชน ทำงานอย่างมีความสุขและยิ้มแย้มแจ่มใส และจากในความฝันของตัวเองที่อยากจะเห็นอปท.ปฏิบัติตามภารกิจ อำนาจหน้าที่ นำบริการสาธารณะที่ดี มีมาตรฐาน สะดวก รวดเร็ว เสมอภาค และเป็นธรรมให้กับประชาชนในพื้นที่ได้อยู่เย็นเป็นสุข และมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น ดังนั้น เราก็ควรพัฒนาบุคลากรของเรา พร้อมที่จะให้บริการที่ดีและมีความสุข เราก็เลยทำโครงการลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน ในเมื่อทุกคนมีความชัดเจนที่ทำในเรื่องตรงนี้ และทุกคนก็ได้รู้ขั้นตอนการปฏิบัติงาน เขาก็ได้ปฏิบัติงานอย่างมีความสุข ถ้าเราไปดูในเรื่องที่เราทำศูนย์บริการร่วมแบบ one stop service ที่บริการประชาชน เขาก็จะมีการเอื้ออาทรกัน ช่วยกันทำงาน จากเมื่อก่อนเขามองแต่ผลประโยชน์ส่วนตัว ของใครของมัน แต่ตอนนี้เขามองแต่ผลประโยชน์ขององค์กรและผู้รับบริการเป็นสำคัญค่ะ

นายสุชาติ โคตรทุม: ผมขอตอบท่านแสงฯก่อนนะครับ ผมได้เรียนให้ทราบเบื้องต้นแล้วว่า ความรู้ที่ไหนก็ได้ การวิจัยที่ไหนก็ได้ สำคัญก็คือเราจะสามารถนำไปปฏิบัติได้หรือไม่ 40 เล่มของท่านที่กองอยู่นั้นละครับ ถ้าท่านสามารถนำไปปฏิบัติได้ ผมคิดว่าก็เหมือนกับการที่เราเคยอบรม แล้วเราก็อบรมใหม่เรื่อยๆ ไม่ได้ย้อนกลับมาคิดว่าที่อบรมไปแล้วนำมาใช้ทำอะไรบ้าง ประเด็นสำคัญของอปท.ที่จะทำให้การพัฒนาขีดความสามารถประสบผลสำเร็จ คือ

ประเด็นที่ 1 ท่านนายกอบจ. นายกเทศบาล และนายกอบต. ท่านเป็นหัวใจ ท่านมาจากผู้แทนประชาชน ท่านมาจากการคัดเลือกของประชาชน ถ้าท่านไม่สนใจเรื่องเหล่านี้แล้ว โอกาส fail มีถึง 50% ทำอย่างไรผู้นำท้องถิ่นเหล่านี้จะมีวิสัยทัศน์กว้างไกล วิสัยทัศน์ที่ต้องการจะพัฒนาขีดความสามารถขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ประเด็นที่ 2 ผมให้ความสำคัญที่หัวหน้าข้าราชการ คือ ท่านปลัดอบจ. ปลัดเทศบาล ปลัดอบต. ถ้าท่านเหล่านี้เป็นบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ เป็นคนที่รักอปท. รักสถาบันแล้ว ท่านจะเป็นหลักให้ข้าราชการอีก 50% ที่จะนำองค์กรไปพัฒนา ถ้าฝ่ายการเมืองชี้ว่าทำอย่างนั้นท่านปลัดฯ แล้วท่านปลัดฯทำตามหมดเลย เรียบร้อย ในขณะที่เดียวกัน บางแห่งท่านนายกครับ ท่านต้องทำอย่างนั้นนะครับ เชื้อปลัด อันนี้ก็เรียบร้อยอีก

ประเด็นที่ 3 ทั้งหลายทั้งปวงนั้น ข้าราชการ พนักงานเป็นคนขับเคลื่อน ดำรงเล่มหนึ่งมีไว้ที่ท่านนายก ดำรงเล่มหนึ่งมีไว้ที่ผอ.หรือปลัด รองปลัดก็แล้วแต่ เอาวางไว้เถอะครับ มันไม่มีคนทำหรอก ถ้าไม่มีข้าราชการประจำกับพนักงานที่จะมาทำ

ประเด็นที่ 4 คือสภาท้องถิ่น ซึ่งถูกคัดเลือกจากประชาชนในท้องถิ่นขึ้นมาเป็นผู้แทนในการตรวจสอบการทำงานของอปท. ของนายก ของข้าราชการ ถ้าเขาให้ความร่วมมือ ถ้าเขาเห็นความสำคัญ เขาผ่านงบประมาณรายจ่ายต่างๆแล้ว ในด้านการพัฒนาขีดความสามารถในด้านต่างๆแล้ว เขาก็มีหน้าที่ในการกำกับ ติดตามการทำงาน

ผมว่า 4 องค์การนี้ยังไม่พอ ที่มีคนพูดถึงในด้านประชาชน ผมเห็นด้วย ในภาคประชาชนในส่วน ของอบจ.ขอนแก่นนั้น ปีที่แล้วได้อบรมประชาคมทุกหมู่บ้านในเขตจังหวัดขอนแก่นไปประมาณ 4,000 กว่าคนโดยร่วมกับสถาบันพระปกเกล้า บุคคลเหล่านี้ก็จะมีสิทธิ มีเสียงในการเสนอแผนงาน โครงการพัฒนาต่างๆ การติดตาม ประเมินผล การกำกับดูแล โครงการลงบ้านไหน บ้านนั้นเป็นกรรมการตรวจจ้างโดยปริยาย ก็ถือว่าท่านเป็นผู้กำกับดูแลงานของอบจ. หรือของท้องถิ่นนั้น ผมคิดว่า 5 องค์การหลักนี้ ถ้าเดินไปด้วยกันก็จะสามารถขับเคลื่อนได้ ถ้าขาดสิ่งใดสิ่งหนึ่งแล้ว ดำรงเล่มหนึ่งแม้กระทั่งวันนี้ที่เราได้ไปจากสถาบันแห่งนี้ วิธีคิด วิธีการทำงาน ทีมวิจัยทุกสถาบันไม่ค่อยจะแตกต่างกัน เพียงแต่ว่าเรามีดำรงแล้ว ท่านอยากได้ดำรงของขอนแก่น ผมจะส่งให้ครับ แต่ว่าเอาปฏิบัติได้หรือไม่ นายกเขาเอาไหม ท่านปลัดเขาไหม ข้าราชการ ทีมงานของเราพร้อมที่จะพัฒนาตรงนี้ไหม สภาเห็นชอบไหม และที่สำคัญองค์กรภาคประชาชนเขาได้มีส่วนร่วมเห็นชอบกับสิ่งเหล่านี้หรือไม่

อย่างไร ผมคิดว่า 5 ตัวหลักนี้น่าจะเป็นสิ่งสำคัญในการขับเคลื่อนทุกเรื่องทุกราวให้ประสบผลสำเร็จ หรือล้มเหลวมากกว่าการจ้างทำวิจัย หลายจังหวัดจ้างแล้วได้งานวิจัยมาเล่มหนึ่ง นายกก็เก็บไว้ที่บ้าน หัวหน้าส่วนราชการก็มีคนละเล่ม สมาชิกสภาองค์กรฯก็มีคนละเล่ม แต่ตามข้าราชการเขาได้รับรู้ในสิ่งเหล่านี้หรือไม่ เราได้นำไปเผยแพร่ให้ข้าราชการ พนักงานหรือประชาชนได้ทราบในสิ่งเหล่านี้หรือไม่ ผมคิดว่าสิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งสำคัญมากกว่า เพราะตำราหาซื้อที่ไหนก็ได้ แต่สำคัญว่าเอาไปปฏิบัติได้หรือไม่ อย่างไร ขอขอบคุณครับ

นายเหรียญ นิจรัญญ: ผมมีคำถาม เมื่อก่อนเป็นนักการเมืองต้องมีสอบข้อเขียน แต่ข้อเขียนผมเชื่อว่าผู้คนที่เขาไปใช้สิทธิ์เลือกไม่ได้หรอก ท่านมีมือของท่านอยู่มือหนึ่ง ท่านไปภาให้เขา นั่นละคือข้อเขียน และโดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องของคุณภาพของนักการเมืองท้องถิ่น ณ วันนี้เรามีโรงเรียนนายกก็ต้องไปเข้าโรงเรียน 15 วัน รองนายกก็เข้า เข้ากันทุกคน สมาชิกก็ต้องเข้า เพื่อเข้าไปเรียนรู้ในสิ่งที่ท่านไม่รู้ ณ วันนี้คุณภาพของท้องถิ่น เรามีการส่งเสริมการศึกษาให้ไปเรียนตั้งแต่ระดับปริญญาโท ปริญญาตรี ซึ่งตอนนี้อบต.บ้านฉางส่งไปเรียนแล้ว 3 คน ปริญญาโท โดยใช้เงินของท้องถิ่นเอง และก็ต้องส่งต่อไปเรื่อยๆ ที่เขาบอกว่าท้องถิ่นโง่บ้าง ไม่ฉลาดบ้าง ก็คนพุดนั้นแหละที่ไม่ฉลาด และโดยเฉพาะอย่างยิ่ง อาจารย์สมชัยตอนเปิดท่านก็บ่นมา 10 ประการว่า ตั้งแต่เริ่มทำวิจัยมาก็พบปัญหาต่างๆ 10 ประการแล้วท่านก็บอกด้วยว่า 10 ประการนั้นคืออะไร พอท่านบอกเสร็จ ท่านก็บอกวิธีแก้มาให้เสร็จในเล่มนี้ ผมว่าถ้าท้องถิ่นใดได้ไปจะเป็นประโยชน์อย่างมาก เพราะถือว่าเป็นตำราที่ดีที่สุดในเรื่องของท้องถิ่นที่จะนำไปปฏิบัติ และผมก็ขอพูดต่อชกนิตหนึ่งที่ท่านรองนายกนทบุรียกกว่าผู้บริหารทำไปทำมาเข้าไปไว้ในห้องแอร์หมด พนักงานก็เลยทำตาม ท่านไปดูที่อบต.ผมสิครับ โต๊ะทำงานนายกกว้าง 3 เมตรเป็นวงกลม ตั้งอยู่หน้าอบต. ลมโซยสบายเลย เราเป็นประชาสัมพันธ์เอง ใครมาติดต่อนั่งด้วยกันนั้นแหละ ไปนั่งห้องแอร์ก็ไม่ได้กลัวเปลืองไฟ เขาบอกว่าให้ลดค่าใช้จ่าย 10% เราก็ทำตามนโยบายรัฐบาล ผมจะเอาตรงนี้ เอาไปแล้วไปถ่ายแจก ผมต้องขออนุญาตอาจารย์ด้วยนะครับ ผมจะเอาไปแจกท้องถิ่นในจังหวัดผม เพราะว่าผมเป็นประธานชมรมอบต.จังหวัดระยอง โดยเฉพาะท้องถิ่นวันนี้เราช่วยกันจัดทำ คำว่าเราช่วยกันจัดทำ อย่างวันนี้เราก็มี 3 ท้องถิ่น 3 สมาคม เราเรียกว่าสมาพันธ์ท้องถิ่น จะมีการประชุมร่วมกันทุก 2 เดือนในระหว่างผู้บริหารด้วยกัน เพราะยังงี้ก็ท้องถิ่นเหมือนกัน แล้วต่อไประเบียบการบริหารงานบุคคลซึ่งกำลังแก้ไข ตรงนี้เป็นสิ่งที่บอกเล่าเก้าสิบกัน อาจารย์ท่านบ่นให้ผมฟัง 10 ประการแล้วท่านก็เขียนไว้ ว่าต้องแก้อย่างไร ผมว่าดีที่สุด ถ้าไม่ดีก็คงจะไม่มีโอกาสมานั่งกันตรงนี้หรอกครับ ของผม 35 เดือน ของท่านสุชาติ 23 เดือน แล้วเราก็มาร่วมกิจกรรมต่างๆร่วมกัน ตอบคำถามของประชาชนที่ท่านว่า จริงๆเวลาทำแผน เราก็มีการทำประชาคมอย่างท่านสุชาติว่าโครงการไปลงหมู่บ้านใด หมู่บ้านนั้นก็เป็นคนตรวจรับ เราทำงานร่วมกันอยู่แล้วระหว่างอปท.กับประชาชน สรุปเองง่ายๆว่าอะไรที่ดีที่สุด เราก็นำเอาไปใช้ มันมีคำพูดคำว่าคน ค.คนหัวแตกมีไหม คน

เขียนคำว่าคน ใช้ ค กับ น แล้วท่านรู้ไหมครับว่า ค.ควาย คืออะไร ท่านเห็นหนูไหมครับว่าเป็นอย่างไร ถ้าเราจะเขียนใหม่ ใช้ ค.คนที่มียู แล้วใช้ตัวสะกดซะใหม่ ใช้ ณ.ณกร พอณกรเข้าไปอยู่ตรงนั้น ณกรมัน มีคิลป์ มันไม่เหมือนหนูซึ่งมันวิ่งทั่วไป เรื่องของคนก็เช่นเดียวกัน ทำอย่างไรก็แล้วแต่ ถ้าเรารู้จักวิธีการ ที่จะเอาคนมาคนร่วมกัน มันจะได้ประโยชน์สูงสุด ขอขอบคุณครับ

คุณกิ่งแก้ว ถนอมถิ่น: ในโครงการนี้จากที่ขึ้นบนเวทีจะมีอปท.ทั้งอบจ. เทศบาล และอบต. ซึ่งทั้ง 3 รูปแบบนี้ก็จะมีความแตกต่างกัน ทั้งในเรื่องของพื้นที่ อำนาจหน้าที่ และแม้แต่ในตัว ของเทศบาลที่เหมือนกันก็จะมีความแตกต่างกัน เพราะฉะนั้นในเรื่องของการทำแผนตามโครงการนี้ ก็จะไม่สามารถที่เข้าร่วมกันได้ เช่น แผนของเทศบาลนครระยองจะไม่สามารถนำไปใช้เป็นแผนของ เทศบาลอุดร หรือไปใช้กับอบจ.ได้ แต่จะเป็นแผนที่เราสามารถนำไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับท้องถิ่น ของเรา เพราะแต่ละพื้นที่ไม่ว่าจะเป็นภาคเหนือ ภาคอีสาน ภาคตะวันออกก็มีความแตกต่างกัน โดย ในการทำแผนของแต่ละอปท.เองเจ้าหน้าที่ของอปท.แต่ละแห่งก็จะดำเนินการเอง และในเรื่องของ นักวิจัยก็จะให้ความรู้ในด้านวิชาการซึ่งทำให้แผนที่ออกมาจะเป็นในรูปแบบที่สามารถนำไปอ้างอิง หรือว่าใช้เป็นในเรื่องของผลงานได้ อีกทั้งยังเป็นแผนที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง แต่แผนที่ทำ ณ วันนี้ หรือเมื่อ 23 เดือนที่ผ่านมา ในระหว่างที่เราทำแผน 23 เดือน เราจะมีกรปรับเปลี่ยนอยู่ตลอดเวลา เพราะฉะนั้น ณ วันที่สิ้นสุดโครงการแล้วก็ไม่ใช่ว่าแผนจะใช้อย่างนั้นได้ตลอด เพราะว่าสถานการณ์มี การเปลี่ยนแปลงไป

เพราะฉะนั้นแผนต้องมีการปรับ ประยุกต์ใช้ได้ตลอดเวลา ก็ขึ้นอยู่กับว่าสถานการณ์ เปลี่ยนไปอย่างไร เราก็ต้องปรับเปลี่ยนอยู่ตลอดเวลา แต่สิ่งหนึ่งที่อยากทิ้งท้ายไว้ให้อาจารย์สมชัย คือว่า (1) เราจะทำอย่างไรที่จะให้สร้างคามยั่งยืนของกระบวนการทำงานตามโครงการนี้ ทั้งของ อปท.ทั้ง 10 แห่งเอง แล้วก็ของสถาบัน (2) แค่ 10 อปท.เพียงพอหรือไม่ เพราะว่าอปท.เมื่อ รวมกัน 7,000 กว่าแห่งนั่นคือ ประเทศไทย เพราะฉะนั้นถ้าเราสามารถที่จะสร้างและเพิ่มขีด ความสามารถให้อปท.ได้มากเท่าไร ก็หมายถึงเราได้เพิ่มขีดความสามารถให้กับประเทศ ไทยด้วย ขอขอบคุณค่ะ

นายกฤษฎา อุทยานิน: ผมขอพูดสั้นๆ มีแค่ 2 ประเด็น ประเด็นแรก อยากจะเรียนย้ำว่า การทำงานครั้งนี้ที่เราเรียกว่าการวิจัย ภาษาอังกฤษเรียกว่า Research อาจารย์สมชัยบอกว่า Research หมายความว่า ก็ search มันไปเรื่อยๆ search มันซ้ำๆนั่นแหละ สิ่งที่เราทำก็คือทำอย่างนั้นจริงๆ ก็คือ ค้นหาค้นหาอีก แล้วลองเอามาทำดู ทำไปแล้วคิดว่ามีอะไรที่ดีกว่าก็ทำแบบนี้ สถาบันที่สอนใน เรื่องการจัดการในโลกนี้ ที่เสียกันเป็นล้าน ไปเรียน 15 วัน 30 วันแล้วจ่ายกันเป็นล้านๆ เขาก็สอนอยู่แค่นี้ละครับ ค้นลงไป แล้วเจออะไรที่บกพร่อง เราก็ปรับปรุงมันและไม่หยุดในการปรับปรุง เพราะฉะนั้นสิ่ง ที่ทำก็เป็นอย่างนั้น ถามว่าใครเป็นคนทำ นักวิจัยเป็นคนที่อยู่ข้างๆ สิ่งที่เกิดขึ้นทั้งหมด อปท.เป็นคนทำ

นักวิจัยจะทำมาตอนเดียว คือตอนทำเย็บเล่มส่งเอกสารต่าง ๆ ตรงนั้นเองคือวิธีการทำงานซึ่งคิดว่าเป็นวิธีการที่น่าจะได้ประโยชน์ที่สุด

ประเด็นที่สอง คือว่า สิ่งที่เรา กำลังทำอยู่นี้ หลายๆ ท่านพูดถึงการขยายผล และการประสาน เพื่อให้เป็นเนื้อเดียวกับภาคอื่นๆ เช่น ภาคประชาชน ในแง่ของภาคประชาชน เราก็มีการพูดคุยกันในเวทีต่างๆ อยู่เหมือนกันว่า ทำอย่างไรที่จะทำให้นายกฯ ที่หน้าทีบริการของภาครัฐทราบความต้องการ และทำงานไปด้วยกัน ในส่วนนั้นคงต้องเดินเข้าหากัน เดินกันคนละครึ่งทางก็เหนื่อยน้อยหน่อย ถ้าประชาชนนั่งเฉยๆ ให้ส่วนราชการเดินเข้าไปก็เหนื่อยเยอะหน่อย ราชการนั่งในห้องแอร์อย่างที่ท่านว่า ประชาชนเดินเข้ามา ประชาชนก็เหนื่อยเยอะหน่อย เพราะฉะนั้นเราก็เหนื่อยกันคนละครึ่งทางดีกว่า ก็คิดว่าเป็นวิธีการที่จะต้องทำกันต่อไป และสิ่งที่สำคัญที่สุด หลายคนพูดถึงการทำอย่างไรจึงจะขยายผล ถ้าคิดว่ามันดี จะขยายผลให้ครอบคลุมอปท. ทุกแห่งในประเทศไทย ซึ่งเข้าใจว่าทั้ง 10 อปท. ที่อยู่ในการนี้ได้ทำแล้ว คือได้ขยายการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ไปสู่อปท. ข้างๆ ก็คิดว่าได้ทำแล้วในระดับหนึ่ง แต่ว่าการจะขยายต่อไปให้ครอบคลุมทั้งหมดโดยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ไม่มีหลักสูตร ถ้าใครหวังจะเห็นหลักสูตรคงไม่มี แต่ว่าการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในแต่ละอปท. น่าจะเป็นโจทย์ใหญ่ที่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องจะได้นำไปพิจารณาทำกันต่อไป ขอขอบคุณครับ

นายเดช พุ่มคชา: เพื่อนๆ มีอะไรอยากจะเพิ่มเติมไหมครับ ก่อนที่กระผมจะสรุปและปิดช่วงนี้

คุณทองเพชร แสงสม : พอได้เจอท่านนายกพูดว่า สิ่งสำคัญที่จะต้องทำก็คือ 5 องค์การ 4 องค์การยังไม่พอ คือไม่อยากจะพูดมากมาย สิ่งที 5 ท่านได้พูดไปก็ตรงกับประเด็นที่พื้นที่ของดิฉันกำลังดำเนินการอยู่ อยากให้ขยายลงพื้นที่ไปทางเขตสุวรรณภูมิ ร้อยเอ็ดบ้าง เพราะว่าตรงที่ประสบการณ์ตรงนี้ก็คือท่านนายกฯ ไม่เป็นทางอย่างท่าน อยากติดห้องแอร์มีพัดลมก็ยังไม่พอ ห้องของนายกต้องเป็นกระจกมืดและต้องเป็นห้องแอร์ มันแตกต่างกันมากกับที่ท่านพูด มันคนละมุมกันเลย และก็การบูรณาการอย่างเช่น ผู้นำองค์กร แม้แต่กับผู้นำหมู่บ้านยังบูรณาการไม่ได้ นับประสาอะไรกับสมาชิกแค่ 32 คนอยู่ในตำบล ก็อยากให้นายกมีความคิดเหมือนกับท่าน ทุกท่านที่มาตรงนี้มีความคิดอยากพัฒนาอยากทำ แต่ผู้ที่ยังไม่ได้เข้าร่วมโครงการ ผู้ที่ยังอยู่ข้างหลังสุดยังไม่ได้คิดตรงนี้ ก็อยากเสนอแนะให้ขยายไปยังสุวรรณภูมิ หินกองบ้าง ขอขอบคุณค่ะ

นายเดช พุ่มคชา: ขอขอบคุณครับ ท่านก็มีรูปแบบจากขอนแก่นซึ่งไม่ไกลนัก คงจะเอาที่อยู่ติดต่อกันไป ถ้าจะทำให้เกิดมรรคผลโดยไม่ต้องคอยสวนอื่นก็จะทำให้ดียิ่งขึ้น โบราณบอกว่าจะแก้ปัญหาได้ต้องหาสาเหตุ การหาสาเหตุก็มีการหาสาเหตุหลายๆ อย่าง ในรอบหลายๆ ปีที่ผ่านมา การหาสาเหตุนั้นเพื่อจะพบว่าอะไรคือทุกขที่จะต้องแก้ เรามีนิยามหนึ่งขึ้นมาคือการวิจัยที่ผ่านมาเพื่อเพิ่ม

ขีดความสามารถของการบริหารจัดการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพื่อให้การบริหารจัดการและการบริการประชาชนไปได้ดี มีงานวิจัยมากมาย ตัวอย่างที่ยกมาเมื่อสักครู่ 40 เล่ม ใช้บ้างไม่ใช้บ้าง ใน 35 เดือน (โครงการแรก) และ 23 เดือน (โครงการที่ 2) ซึ่งสถาบันพัฒนาสยามได้มีความเชื่อว่าจะต้องทำการเพิ่มขีดความสามารถ เพราะเขามีความสามารถอยู่แล้ว ไปเพิ่มขีดความสามารถด้าน คนระบบงาน ให้ดียิ่งขึ้น ก็ได้ไปทดลองกัน ในขณะที่ทดลองกัน เราบอกว่าไม่ต้องรอให้พบก่อนแล้วเกิดการเปลี่ยนแปลง ซึ่งวันนี้เราก็ได้เห็นแล้วจากรูปแบบวิธีการว่าได้เกิดการเปลี่ยนแปลงโดยที่ไม่ต้องรอให้งานวิจัยจบ แต่ว่าไม่ใช่หมายความว่า เป็นเรื่องที่ดีที่สุดเพียงเรื่องเดียวก็พอแล้ว ท่านรองฯสุชาติบอกว่างานวิจัยอื่นๆที่ให้อยู่ ก็ยังจำเป็นต้องใช้ต่อไป ส่วนจะเอามาสื่อสารอย่างไรให้ภายในฝ่ายการเมืองฝ่ายประจำ ประชาชนรับรู้

เพราะฉะนั้น กระบวนการค้นหาคำตอบที่สถาบันได้ร่วมกับเพื่อนนักวิจัยในท้องถิ่น เราได้พบว่าวันนี้เพื่อน ๆ ข้าราชการในท้องถิ่นจากหมู่บ้านหรือ อบต. จากเทศบาล อบจ. มีศักยภาพอยู่จำนวนหนึ่งที่จะขับเคลื่อนภารกิจของการบริหารจัดการให้ดีขึ้น แต่เพื่อนเหล่านั้นเขาต้องการเพื่อนไปช่วยทำ งานของสถาบันพัฒนาสยามที่ทำมานั้นได้ก่อให้เกิดมรรคผล คือ 1. ได้เกิดวิธีคิด ได้ก่อให้เกิดให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งรูปแบบ ภายภาพภายในองค์กร และระบบงาน รวมทั้งการใช้เครื่องมือต่างๆตลอดจนการสื่อสาร และที่สำคัญคือให้ความสำคัญกับคน คนได้มีการเปลี่ยนแปลงขึ้น ในการทำงานร่วมกัน จะยังยืนต่อไปหรือไม่เป็นสิ่งที่เราต้องหาคำตอบกันต่อไป ดูเหมือนว่าไม่ใช่แนวทางที่ดีที่สุด แต่ว่าท่านรองฯสุชาติบอกว่าโครงการนี้ไม่ขาดทุน ประเทศได้ประโยชน์

เพราะฉะนั้น แนวทางต่อไปก็เป็นความฝันที่ว่าประชาธิปไตยจะต้องกันได้ เพราะฉะนั้น ขบวนการมีส่วนร่วมซึ่งเป็นโจทย์ใหญ่ ท่านรองฯสุชาติ ทุกๆคนก็บอกว่ากระบวนการมีส่วนร่วมเป็นโจทย์ที่ต้องร่วมกันทำต่อไป เพราะฉะนั้นในรอบที่เราทำมา ก็ถือว่างานวิจัยชุดนี้ ได้คำตอบมาจำนวนหนึ่ง จะยังยืนได้หรือไม่มันต้องไปคิดกันต่อ ทำกันต่อ แต่สิ่งที่อยากจะย้ำ ก็คือได้ก่อให้เกิดมรรคผลแก่บุคลากร ซึ่งขึ้นมาอยู่บนนี้ มีความรู้ มีภูมิ ยึดแน่นแจ่มใสและที่สำคัญก็คือมีทัศนคติที่อยากทำให้ประชาธิปไตยกันได้ และผมอยากจะกล่าวว่าทุกคนในห้องนี้หวังให้ประชาชนมีความปลอดภัยในชีวิต หวังให้เขามีศักยภาพสมศักดิ์ศรี 10 องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหลายอย่างมากมาย แต่ที่นี้ไม่ควรจะเลิกรา ก็ขอให้ความฝันขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นจริง ขอขอบคุณครับ

“ การเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารจัดการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยการวิจัยแบบมีส่วนร่วม ” โดย ดร.วิศาล บุปผเวส คุณสุทธิรัตน์ รัตนโชติ ดร.สมชัย สัจจพงษ์ ผศ.สุรัสวดี หุ่นพยนต์ และ ดร.บัญญัติ สงสัมพันธ์

ดร.วิศาล บุปผเวส: สำหรับวาระแรกของบายนี จะเป็นวาระที่ว่าด้วยเรื่องการเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารจัดการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยการวิจัยแบบมีส่วนร่วม เมื่อเข้านี้ได้มีผู้ร่วมรับฟังที่ไม่ได้รวมในโครงการนี้ก็อยากจะรู้ว่าทำอะไรกัน อย่างไร แล้วเรามีคำตอบอะไรกันบ้าง วาระนี้ก็เป็นโอกาสที่ทีมวิจัยจะได้มาเล่าให้ฟัง เพื่อไม่ให้เป็นการเสียเวลาก็ขอเชิญผู้นำเสนอในวาระนี้เลยครับ คือ ดร. สมชัย สัจจพงษ์ คุณสุทธิรัตน์ รัตนโชติ ผศ.สุรัสวดี หุ่นพยนต์ และดร.บุญชร ส่งสัมพันธ์

คำที่เป็นกฎของวาระนี้ก็มียู่ 2 คำด้วยกัน คือ การเพิ่มขีดความสามารถ และการวิจัยแบบมีส่วนร่วม เพราะฉะนั้นกฎแฉ 2 อันนี้จะป็นเนื้อหาสาระของเราในวาระนี้ ประเด็นที่เราอยากจะแลกเปลี่ยนกันที่ประชุมก็คือว่า ในการเพิ่มขีดความสามารถนั้นจะทําอย่างไร คณะนักวิจัยได้ไปทําอะไรกันร่วมกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแต่ละแห่งที่เข้าร่วมโครงการ ทําแล้วได้ผล ไม่ได้ผล มีปัญหาอุปสรรคไหม มีประสบการณ์เรียนรู้อะไรบ้างนั้นก็ป็นประเด็นหนึ่ง หัวใจอยู่ที่ว่าเราจะเพิ่มขีดความสามารถกันได้อย่างไร แล้วก็ได้เพิ่มกันไปมากน้อยแค่ไหน อีกประเด็นหนึ่งก็คือวิธีการที่บอกว่าเป็นการวิจัยแบบมีส่วนร่วม ไปทําอย่างไรที่เรียกว่าแบบมีส่วนร่วม แล้วผลของการทําวิจัยแบบนี้มีผลดีอย่างไร มีปัญหาอุปสรรคอะไรบ้างที่จะเป็นบทเรียนสำหรับการที่จะทําในทํานองเดียวกันนี้ในการขยายผลต่อไป เพื่อไม่ให้เสียเวลาขอเชิญ ดร.สมชัยฯ เป็นผู้นำเสนอเป็นคนแรก ดร.สมชัย ฯ จะหยิบยกประเด็นในเรื่องของการพัฒนาขีดความสามารถด้านบริหารการจัดการ เป็นประเด็นสำคัญ

ดร. สมชัย สัจจพงษ์: ผมก็อยากจะมาให้ข้อมูลเกี่ยวกับเรื่องวิธีหรือกระบวนการในการเพิ่มขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการให้กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยการวิจัยแบบมีส่วนร่วม จากประสบการณ์ที่ได้รับทําการวิจัยและพัฒนาในเรื่องนี้มา ผมต้องเริ่มว่า เมื่อเราจะต้องใช้วิธีในการวิจัยและพัฒนาร่วมกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 10 แห่งก็คงต้องเริ่มก่อนว่า ปัจจุบันนี้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เราเข้าไปร่วมวิจัยและพัฒนาด้วย เขามีขีดความสามารถเบื้องต้นอย่างไรบ้าง ในส่วนที่ผมกับทีมได้เข้าไปมีส่วนร่วมและรวบรวมข้อมูลจากทีมอื่นๆก็พบว่าขีดความสามารถขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 10 แห่งมีอยู่ระดับหนึ่ง ขีดความสามารถแต่ละแห่งไม่เท่ากัน เราสามารถส่งทีมเข้าไปร่วมทํางานด้วยได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทํางานของเขาปัจจุบันเมื่อ 2-3 เดือนที่แล้วเป็นลักษณะอย่างไร เราก็ไปตรวจสอบสถานการณ์ดู พบว่าทํางานก็เป็นไปตามสายงานปกติของทํางานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทัวไป รวมทั้งเหมือนข้าราชการทํางาน มีการแบ่งสายงานตาม Functional ของงานและความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องบางองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นก็ดี บางองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นก็มีปัญหาบ้าง ผู้บริหารบางท่าน อาจจะรู้ความสัมพันธ์ของงานแต่ละงาน เกือบทั้งหมดครบวงจร บางท่านก็ไม่วรรบวงจร ผู้ปฏิบัติจริง ๆ แล้วไม่รู้ในส่วนงานทั้งหมดที่ทํา อาจจะไม่ได้มีการประสานงานกับหน่วยงานอื่นด้วย

ในส่วนของการวางแผนกลยุทธ์ก็มีประสบการณ์อยู่บ้าง แต่ก็ให้เกิดการใช้งานจริงอยู่น้อย ถ้าเราเอาตรงนี้เป็นตัวตั้งก่อนจากทีม 10 ทีมที่ไปทำมา เราก็ไปดูประสิทธิภาพหรือขีดความสามารถขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแต่ละแห่งมีอยู่แล้วแต่ไม่เท่ากัน จะต้องมีการวิจัยและพัฒนาแบบมีส่วนร่วมเพื่อเพิ่มขีดความสามารถของเขา มันคงต้องมีกลไกอะไรบางอย่าง หรือมีเครื่องมือบางอย่างที่เราควรจะเอาเข้าไปร่วมกับทีมงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น แล้วให้เรามีโฟกัสจุดเดียวกันระหว่างทีมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกับทีมของนักวิจัยและพัฒนา สิ่งหนึ่งที่ท่านอาจารย์สมชัยฯ ได้ให้ไปก็คือการทำงานร่วมกับเขาแล้วก่อให้เกิดมรรคผลตามที่อาจารย์เดชฯ ได้พูดก็คือว่า เราจะต้องเริ่มจากการมีแผนแม่บท ซึ่งการเริ่มทำงานจากแผนแม่บทถือว่าการถือว่าเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญจากประสบการณ์ที่เราพบมา

เบื้องต้นตอนที่เรากำหนดแม่บท เราคิดว่าแผนแม่บทจะไม่มีมีความสำคัญเท่าไร แต่ว่ามันเป็นจุดเริ่มต้นของการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน แผนแม่บทมีการทำครั้งแล้วครั้งเล่า ซ้ำแล้วซ้ำเล่า จนออกมาเป็นส่วนที่เราคิดว่าเป็นส่วนที่สามารถต่อยอดไปสู่ส่วนอื่นๆ ได้อีก อันนี้คือกลยุทธ์เบื้องต้นที่เราใช้ในการที่หล่อหลอมความสัมพันธ์ระหว่างทีมวิจัยกับทีมองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ไปร่วมกันทำแผนแม่บท การทำแผนแม่บทช่วงแรกมีจุดโฟกัสร่วมกัน เรียนรู้นิสัยซึ่งกันและกัน แล้วช่วงนั้นจะรู้ว่าใครเป็นผู้นำในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้ ใครสามารถเป็น Role Model ในอนาคตได้ ใครที่สามารถเพิ่มศักยภาพขึ้นมาในการนำเสนอต่างๆ การเปลี่ยนแปลงความคิดต่างๆ ในที่ประชุม ทีมวิจัยก็พยายามนั่งดูนั่งสังเกตการณ์มีส่วนร่วมของคนในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จากการกำหนดแม่บทจุดนี้ เป็นจุดที่เริ่มต้นสำคัญจริงๆ และเป็นจุดเริ่มต้นที่ทำให้โครงการนี้มาถึงจุดนี้ได้ และได้นั่งฟังจากเมื่อเช้านี้ก็ได้พบ 5 ท่านที่มาจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้พูดเมื่อเช้านี้ได้ประโยชน์ไม่มากนักนอกจากโครงการนี้ ผมก็เหมือนกับท่านรองกฤษฎา ไปทำงานมาได้กำไร ได้เรียนรู้ด้วย เอามาใช้ที่หน่วยงาน (สศค.ได้) ต่อมาถ้าเป็นอย่างนี้ที่เราเอาแผนแม่บทไปจับเบื้องต้นแล้ว เราเรียนรู้ เรา Take Stock ของความรู้ความสามารถ potential หรือศักยภาพของคนในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น แต่ละคนเบื้องต้นเราจับตาไว้ในแต่ละคนเรียบร้อยแล้ว เราต้องคิดต่อไปว่าแล้วจะช่วยให้มีการบริหารจัดการให้ดีขึ้นอย่างไร โดยการเพิ่มประสิทธิภาพของการบริหารจัดการจะต้องมีกิจกรรมและทำเป็นเครือข่าย ผมขอพูดซ้ำกับเมื่อเช้า คือเรามีหลักการพัฒนา S2H คือ Software Hardware และ Human ware ซึ่ง Human ware เป็นสิ่งสำคัญมากและเป็นไฮไลท์ของโครงการนี้เหมือนกัน หลังจากที่เรามาเริ่มจากแผนแม่บท และขยายต่อยอดไปตั้งแผนอื่นๆ แล้วเราเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ทางทีมนักวิจัยก็มีข้อสรุปเบื้องต้นที่สมบูรณ์ที่สุดจากการวิจัยแบบมีส่วนร่วมเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการบริหาร จัดการให้กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

เราน่าจะมีกระบวนการที่เป็นทางเลือกให้กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้พิจารณา ดำเนิน การอยู่ 5 กระบวนการด้วยกัน คือ การสื่อสาร 2 ทาง การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน

การสร้างกิจกรรมเพื่อหวังผลสัมฤทธิ์ การสร้าง Role Model ในที่ทำงานเพื่อให้คนอื่นได้เลียนแบบในสิ่งที่ถูกต้อง และต้องมีการสร้างแรงจูงใจ

กระบวนการที่ 1 ในส่วนของการสื่อสาร 2 ทาง กิจกรรม ก็คือ (1) มีการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันมีทั้งแนวราบระหว่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เช่น การประชุมร่วมกัน การนำเสนอผลงาน ในแนวดิ่งระหว่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกับนักวิจัยเอง เรามีการประชุมร่วมกัน การอบรม การถ่ายทอดวิชาการและเทคโนโลยีที่เหมาะสม (2)การใช้เทคโนโลยีที่ปัจจุบันเรามีการใช้กันอยู่แล้วเพื่อมาเชื่อมองค์ความรู้ซึ่งกันและกัน มีการส่งข้อมูลในรูปแบบต่างๆ เช่น ในทีมของผม ทุกเช้าเราก็จะส่งสรุปเศรษฐกิจประจำวันให้กับเทศบาลระยองทาง E-mail ไม่เกิน 9 โมงเช้าเพื่อจะให้ทางระยองทราบการเปลี่ยนแปลงของสภาพเศรษฐกิจไทยและเศรษฐกิจโลกอย่างปัจจุบันทันด่วน และถ้ามีประเด็นไหนที่สำคัญเราก็จะส่งให้ผ่าน E-mail หมด มีการติดต่อทางเสียง โทรศัพท์คุยกัน ใช้ E-mail ถามตอบกันเป็นต้น

กระบวนการที่ 2 ในส่วนของการไว้วางใจซึ่งกันและกัน เราต้องสร้างความเหมือนกัน เราไม่ได้เข้าไปเพื่อจะเป็นศัตรู เป็นเจ้านาย เราเข้าไปเพื่อเป็นเพื่อน เป็นลูกน้อง เป็น Buddy อันนี้ต้องใช้เวลาในการสร้าง และนักวิจัยและพัฒนาพยายามเอาตัวเองไปนั่งในตำแหน่งที่เขานั่งอยู่ในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั้นแล้วก็บอกออกมาตามแนวคิดที่คิดว่าควรจะเป็น และต้องพูดคุยกับคนในพื้นที่เพื่อรู้จักวัฒนธรรมในการคิดและการทำงาน

กระบวนการที่ 3 การสร้างกิจกรรมเพื่อหวังผลสัมฤทธิ์ เพื่อที่จะให้การเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารจัดการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้ดีขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ สิ่งที่เราทีมวิจัยและพัฒนาได้สร้างเหตุการณ์หรือกิจกรรมบางอย่าง โดยหวังผลบางอย่างเอาไว้ เช่น แนะนำให้ทำงานใหม่ๆดู ลองคิดนอกกรอบ ลองไปทำเรื่องนี้ดู ทำดูแล้วประสบผลสัมฤทธิ์ ก็ถือว่าเราได้มีการเพิ่มขีดความสามารถเขาในระดับหนึ่ง แนะนำมาตรฐานการทำงานใหม่ๆ และต้องมีคู่มือการปฏิบัติงานเป็นคัมภีร์ที่จะใช้ต่อไป

กระบวนการที่ 4 การสร้าง Role Model ในที่ทำงาน อีกเรื่องหนึ่งซึ่งเราต้องให้ความสำคัญ คือถ้าจะให้การทำวิจัยเหล่านี้ต่อเนื่องไปได้แบบอัตโนมัติมีระบบ ถึงแม้เราไม่อยู่ เขาก็สามารถทำเรื่องอย่างนี้ต่อไปได้ ต้องมีการสร้างบุคลากรบางคนขึ้นมาเพื่อที่จะเป็นตามธรรมชาติ และบุคลากรคนนี้จะมีการพยายามให้เขาเป็นที่นับถือในความสามารถ ในการปฏิบัติงาน ในการเป็นผู้นำทางการคิด สร้างกิจกรรมอะไรต่างๆที่ทำให้เขาเป็น Role Model ได้ในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั้น และไม่ใช่สร้างมาคนเดียว ต้องค่อยๆสร้างทีละคนสองคน เพื่อให้สานต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารจัดการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้อย่างต่อเนื่องต่อไป

กระบวนการที่ 5 คือ สร้างแรงจูงใจ และแรงดึงใจ สิ่งหนึ่งที่เรายากจะให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น คิดนอกกรอบ ก็คือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นของเรายังมีการพัฒนาน้อยกว่าประเทศที่

พัฒนาแล้ว รวมทั้งประเทศไทยกลับบ้านเราด้วย ดังนั้นถ้าเราอยากจะเห็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเราพัฒนาไปในทิศทางที่ดีขึ้น น่าจะมีการสร้างแรงจูงใจบางอย่างให้เห็นถึงว่าข้างนอกประเทศของเราเขาไปถึงไหนแล้ว บางครั้งเราก็มีการเชิญให้ไปเข้าร่วมประชุมในระดับชาติ ระดับนานาชาติ หรือบางครั้งเราเอาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เราดูแลอยู่มามีส่วนร่วมในการทำนโยบายรัฐบาลบางอย่าง เช่น เรื่องภาษี ที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง อันนี้ก็เป็นส่วนหนึ่งในการสร้างแรงจูงใจให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรู้ว่าเขามีความเก่ง มีความสามารถถึงระดับชาติ มาทำนโยบายรัฐบาลได้ซึ่งถ้าสำเร็จทำให้กระบวนการในการเรียนรู้ กระบวนการเพิ่มขีดความสามารถขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแบบมีส่วนร่วมบรรลุวัตถุประสงค์ที่เราตั้งไว้ได้

ก็อยากจะให้เป็นแนวว่า กระบวนการวิจัยแบบมีส่วนร่วมเพื่อเพิ่มขีดความสามารถมีกระบวนการหลักๆ อยู่ 5 กระบวนการ กระบวนการนี้ไม่ใช่เป็นกระบวนการที่ดีที่สุด ไม่มีสูตรสำเร็จในการที่จะนำไปใช้ได้ทั่วทุกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น บางกระบวนการอาจจะเป็น common sense แต่ถ้าไม่รู้จักวิธีปฏิบัติจริงๆ ผลสัมฤทธิ์ไม่เกิด ขอขอบคุณครับ

ดร.วิศาล บุญผะเส: ขอขอบคุณครับ ผมคิดว่าตอนนี้เราคงพอจินตนาการได้ว่าวิธีดำเนินการ การวิจัยแบบมีส่วนร่วมเป็นอย่างไร ต่อไปเรียนเชิญ อาจารย์สุรสวัสดิ์ ที่จะพูดถึงประเด็นในเรื่องของการเพิ่มขีดความสามารถด้านบุคลากร

ผศ.สุรสวัสดิ์ หุ่นพยนต์ : ในการพัฒนาบุคลากรมีเป้าหมายอยู่ 2 ประการ คือ

ประการที่ 1 ทำอย่างไรก็ตามให้แผนพัฒนาคนมีเป้าหมายคือ ต้องการให้เกิดความยั่งยืนในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น การที่จะเกิดความยั่งยืนในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั้นก็คือ บุคลากรเองต้องมีคุณภาพ ในขณะที่เดียวกันก็สามารถที่จะเผชิญปัญหา ภาระต่างๆ อะไรต่างๆ ใหม่ๆ ได้ดี

ประการที่ 2 ก็คือว่า บุคลากรเป็นคนที่มีความสำคัญที่สุดในองค์กร ก็คือ เมื่อมีการพัฒนาบุคลากรแล้วก็ย่อมมีหนทางหรือช่องทางที่จะทำให้องค์กรนั้นก้าวไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ ก็คือ มีชีวิตมีการเจริญเติบโตได้ปรับเปลี่ยนตัวเองได้ แล้วก็สามารถที่จะทำงานได้อย่างประสบความสำเร็จ

อันนี้เป็นเป้าหมายของโครงการวิจัยและพัฒนาที่วางเอาไว้ว่า ในการพัฒนาบุคลากรที่เราต้องการแบบนี้ และโดยรวมแล้วก็มีการคุยกันถึงในเรื่องวัตถุประสงค์ของการพัฒนาบุคลากรว่าจะอยู่ที่อะไร จะอยู่ที่เรื่องของการเพิ่มศักยภาพความสามารถทางด้านความรู้ ทักษะในการทำงาน ทำอย่างไรคนในองค์กรถึงจะคิดเป็น ทำเป็น กล้าตัดสินใจ และตัดสินใจอย่างมีเหตุผล มีความรัก ความพึงพอใจในการทำงาน สามารถที่จะพัฒนาการเรียนรู้ต่างๆ ได้ด้วยตนเอง รวมทั้งที่สำคัญที่สุด คือ เรื่องของความมุ่งมั่นให้บริการ และยืนอยู่บนผลประโยชน์ของประชาชน คือทำหน้าที่รับใช้ประชาชนในท้องถิ่นของตัวเอง

ภายใต้เป้าหมายและวัตถุประสงค์ดังกล่าวแล้ว คณะนักวิจัยมีความคิดพื้นฐานเกี่ยวกับเรื่องงานบุคลากรอยู่ 3 ประการ คือบุคลากรนั้นเป็นส่วนที่มีค่าและเป็นส่วนที่สำคัญที่สุดขององค์กร นอกจากนั้น บุคลากรที่ได้รับการพัฒนาแล้วย่อมจะเป็นหลักประกันของการพัฒนาด้านอื่นๆ เพราะฉะนั้น เราก็มองว่าการพัฒนาบุคลากรน่าจะเป็นเรื่องที่สำคัญที่สุด นอกจากนั้นเราก็เชื่อว่าการพัฒนาบุคลากรต้องเป็นการพัฒนาตนเอง แล้วก็เป็นการพัฒนาอย่างมีแผน เป็นการทราบว่าจะพัฒนาตัวเองในเรื่องไหน ไปอย่างไร เพราะฉะนั้นในแนวคิดของการพัฒนาบุคลากรของโครงการวิจัยนี้เราก็ได้ใช้ในแนวคิดการพัฒนาตนเองอย่างมีแผนในส่วนของกลุ่มเป้าหมายซึ่งเป็นผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ก็ต้องการที่จะให้เพิ่มศักยภาพ มีความจริงจังกับงานของท้องถิ่นแล้วก็ต้องมีแผนพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ นั่นคือเราอยากได้ผู้บริหารที่สนใจพัฒนาในเรื่องของบุคลากรในส่วน of บุคลากรระดับอื่นขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น นั่นก็คือจะต้องมีการพัฒนาการเรียนรู้ได้ด้วยตนเองมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ พอใจในงาน ทำงานด้วยตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ แล้วก็ทำหน้าที่ที่จะรับใช้ด้วยชีวิตจิตใจ

และเราก็มีการกำหนดรายละเอียดคุณสมบัติของบุคลากรเป้าหมายที่เราต้องการคืออะไรบ้าง ซึ่งก็คือ (1)ต้องมีขอบเขตความคิดที่กว้างไกล (2)ต้องเป็นคนที่มีความรับผิดชอบที่ตรงต่อ ถูกต้องโดยเฉพาะทักษะที่เกี่ยวข้องกับท้องถิ่น (3)ต้องเพิ่มทักษะในการทำงานให้ได้ แล้วแต่ใครจะอยู่ในงานไหนและ (4)มีทักษะในการพัฒนาตนเอง พอเรากำหนดในเรื่องเป้าหมายสุดท้ายและคุณสมบัติของบุคลากรที่เราต้องการพัฒนาไปแล้ว ถามว่าเราทำอย่างไรกันบ้าง เราได้ใช้หลักวิธีการพัฒนาบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยการเริ่มคิดจากการเป็นมิตรกัน เราก้าวเข้าไปในฐานะมิตรร่วมทุกข์ ร่วมสุข เข้าไปเรียนรู้ด้วยการลงมือปฏิบัติ มีการทำซ้ำเพื่อความเข้าใจและมีแผนพัฒนารายบุคคล มีการกำกับติดตาม มีการให้การศึกษาอย่างเป็นทางการ และไม่เป็นทางการ รวมทั้งมีการกำหนดผู้รับผิดชอบ เป็น Partner ที่ชัดเจน จากหลักวิธีการต่างๆ เหล่านี้ ในการทำงานจริงถามว่าเริ่มทำกันอย่างไร ก็เริ่มตั้งแต่ สำรวจสภาพเลยว่าบุคลากรในแต่ละองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเขามีความรู้ความสามารถอะไรบ้าง แล้วเขาต้องการความรู้ ความสามารถใน 4 ด้านที่เป้าหมายตามที่คุณสมบัติกำหนดหรือไม่ โดยเอาคนที่สมัครใจเข้าร่วมโครงการ แล้วมาเป็นบุคลากรเป้าหมายร่วมกัน พอเราสำรวจ เราก็รู้ว่าบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นอย่างไร จากนั้นใช้แผนเป็นสื่อในการพัฒนาคือเขาก็มาร่วมในการทำแผนพัฒนาบุคลากร คือเป็นแผนของตัวเองว่า เขาเองกำหนดแผนของตัวเองเขาเองว่าอยากจะไปในทิศทางไหน เขาอยากจะเรียนรู้ ทำความเข้าใจในเรื่องอะไร เพิ่มขึ้นบ้าง

เพราะฉะนั้น ในเนื้อหาสาระของการพัฒนาบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น นั้นมีการให้ข่าวสารเรื่องของสถานการณ์โลกของประเทศ การเปลี่ยนแปลงการสร้างสรรค์ทัศนคติต่างๆ มากมาย และเมื่อเราทำในเรื่องของการพัฒนาบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไปแล้ว เราทำอะไรได้บ้าง ในส่วนของบุคลากรเป้าหมายทั้งหมด ในเนื้อหาสาระบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ทั้ง 10 แห่ง

นี้ทำ ก็พบว่าองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทุกแห่งมีแผนพัฒนาบุคลากร มีแผนพัฒนาตนเองเป็นรายบุคคลของบุคลากรเป้าหมาย ว่าใครอยากจะทำอะไร อยากจะเติบโตไปในทิศทางไหน อยากจะมีความรู้ความสามารถด้านใด และทุกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นก็มีแผนพัฒนาทักษะด้านคอมพิวเตอร์พื้นฐาน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง Microsoft Office and Internet ตรงนี้มีครบทุก 10 องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ถามว่าทำไมถึงมีแผนนี้กัน ก็ปรากฏว่าในขณะที่มีการสำรวจเรื่องของความสามารถในเรื่องการทำงานต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งทักษะต่างๆด้านคอมพิวเตอร์ก็ยังปรากฏว่ามีบุคลากรที่ยังไม่มีความรู้ในเรื่องนี้ค่อนข้างเยอะ นอกจากนี้ทุกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเองก็มีแผนพัฒนาทักษะพื้นฐานในการทำงาน ฟัง พูด อ่าน เขียน ทำอย่างไร จะช่วยให้บุคลากรในระดับต่างๆขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเองมีความสามารถในเรื่องนี้ นอกจากนี้มีองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจำนวนหนึ่งมีแผนพัฒนาทักษะในเรื่องของภาษาของบุคลากร ทำกันอย่างจริงจัง ในบางองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอาจจะยังก้าวไปไม่ถึงตรงนั้น และสุดท้ายทุกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เองต่างมีแผน และกิจกรรมในการพัฒนาบุคลากรเฉพาะ ก็ได้มีเนื้อหาตรงนี้ และได้นำไปปฏิบัติจริงไว้ว่าต้องการอะไรบ้าง แล้วก็มีการกำกับติดตามที่แน่นอน โดยเราใช้วิธีการกำหนดบุคลากร นักวิจัยกับบุคลากรเป้าหมายที่เป็น partner กันในอัตราส่วน 1 ต่อ 1 บ้าง 1 ต่อ 2 บ้าง หรือบางกลุ่มก็จัดเป็น 2 ต่อ 2 อันนี้จะเป็นหลักประกันที่จะทำให้แผนไปได้หรือไม่ หรือมีการทำได้ครบถ้วนหรือไม่ครบถ้วนอย่างไร ในวิธีการที่เราใช้มีตั้งแต่เรื่องการจัดหาสื่อให้ การฝึกอบรม การปรึกษาหารือ ทางโทรศัพท์ ทางอินเทอร์เน็ต มีการฝึกทักษะการบรรยายความรู้ วิเคราะห์ติดตามโดย counterpart และมีการฝึกสอนตัวต่อตัว และเรื่องของทักษะคอมพิวเตอร์นั้น ค่อนข้างประสบความสำเร็จเพราะได้สอนกันเป็นรายคนว่าทำอย่างไร จะทำให้สามารถใช้งานได้ทันทีเลย ในวิธีการทำงานเป็นเรื่องของการให้เกียรติซึ่งกันและกัน หลายอย่างเราเรียนรู้จากบุคลากรของอปท. หลายอย่างเราก็มีส่วนที่เป็นประโยชน์ในอปท. นั้น ภายใต้ระบบวิธีการทำงานที่ให้เกียรติ โดยการใช้แผนเป็นสื่อ และการเรียนรู้โดยการลงมือปฏิบัติ และเรียนรู้ร่วมกันก็ทำให้เราสามารถที่จะดำเนินงานในเรื่องการพัฒนาบุคลากรเพื่อไปสู่เป้าหมาย

สุดท้าย 2 ประการที่เรียนตั้งแต่ต้นได้ นอกจากนั้นเรากำหนดว่าท่วงท่าองในการทำงานของเราเราจะทำงานในฐานะที่เป็นหุ้นส่วน มีส่วนร่วมรับผิดชอบด้วย เป็นเจ้าของงานของอปท.ด้วย ในเรื่องของความอ่อนน้อมถ่อมตน เราไม่รู้เท่ากับเจ้าหน้าที่ หรือผู้บริหารของอปท. เรารู้ด้านหนึ่ง อปท. ก็รู้อีกด้านหนึ่ง เราก็พร้อมที่จะเรียนรู้จากที่นั่น ทีนี้วิธีการที่เรามีการติดตามการทำงานจากตรงนั้น ถามว่าเราทำอะไรกันบ้าง นักวิจัยเองก็เข้าไปร่วมจัดทำแผน พัฒนาแผนและร่วมปรึกษาหารือและร่วมทำงานกับ อปท. เราใช้เวทีประชุมสัมมนาไม่ว่าจะเป็นเวทีรวม ทุกอปท. ที่จะทำให้นักบุคลากรเป้าหมายมีความรู้ ไม่ว่าจะเป็นการรู้เกี่ยวกับการทำแผน หรือว่ารู้เรื่องราวทัศนคติ ความรู้ รวมถึงมีความเข้าใจเกี่ยวกับการกระจายอำนาจการปกครองส่วนท้องถิ่น เราก็จะใช้เวทีในการประชุมสัมมนารวม เพราะเราจัดประชุมร่วมกับอปท. รวมภายใน 23 เดือน ทั้งหมด 8 ครั้งด้วยกัน และไม่นับครั้งย่อยๆ ที่ไปประชุมกันในจังหวัดด้วยตนเอง

นอกจากนั้น ทางดร. สมชัยเองในฐานะท่านประธานก็ได้มีการประชุมทีม หัวหน้าทีมต่างๆ และก็ได้มีการประชุมกับอปท. ในพื้นที่ด้วย ซึ่งส่วนนี้ทำให้เราได้มีโอกาสที่จะได้แลกเปลี่ยนกันค่อนข้างมาก

นอกจากนั้น ถ้าเรามาดูในรายละเอียดว่า รูปธรรมในการติดตามเราทำอะไรกันบ้าง เรียกว่า ตลอดระยะเวลา 23 เดือน แต่ละอปท. มีการติดตามเฉลี่ยประมาณ 10 ครั้ง/ แห่ง มีการพบกับบุคลากรในอปท. ไม่น้อยกว่า 350 คน และบุคลากรเป้าหมาย 112 คน และเราจะใช้การศึกษาทางไกลผ่าน อินเทอร์เน็ต โทรศัพท์ โทรสาร ในการพูดคุย ปรีกษา ส่งความรู้ แก่ไข ปรับปรุง ตลอดจนติดตามงานต่างๆ ผลของการติดตาม เราจะได้ในเรื่องของความรู้ความเข้าใจและความสามารถในการทำแผน มีความชัดเจนในเรื่องการกระจายอำนาจ ตัวแผนใช้ได้จริง ทักษะคอมพิวเตอร์และการบริหารจัดการดีขึ้น ทั้งหมดนี้อยู่ภายใต้กรอบของการพัฒนามูลฐานที่ว่ามีเป้าหมายเพื่อความยั่งยืนขององค์กร และเป้าหมายที่จะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และแนวคิดการพัฒนายังมีแผนโดยการสร้างความคุ้นเคย แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ให้เกียรติซึ่งกันและกัน มีการกำหนดกลุ่มเป้าหมาย มีการทำซ้ำ มีการติดตาม และมีการให้การศึกษารูปแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยต้องการคุณสมบัติว่า บุคลากรของอปท. นั้นจะต้องมีการรอบคอบที่กว้างไกล มีทัศนคติที่ถูกต้อง ดีงาม มีทักษะในการทำงาน และมีทักษะในการพัฒนาตัวเองด้วย นี่คือผลลัพธ์ทั้งหมดของการพัฒนามูลฐานที่ได้จากโครงการวิจัยและพัฒนานี้ ขอขอบคุณค่ะ

ดร.วิศาล บุปผเวส : ขอขอบคุณมากครับอาจารย์สุรัสวดี ผมคิดว่าประเด็นที่อยากจะย้ำคือ แผนพัฒนามูลฐานนั้น แหล่งกำเนิดมาจากในอปท.เอง คนของอปท.เองเป็นคนสร้างวิสัยทัศน์ของบุคลากรที่พึงปรารถนาของเขาเอง เขาเป็นคนที่สำรวจตัวเอง และคิดว่าจะพัฒนาตัวของเขาเองอย่างไร นักวิจัยเป็นผู้ที่ช่วยในการชักค้ำบ้าง ช่วยกันเสริม ช่วยกันมองในส่วนที่จะเป็นทางเลือกเติมเข้าไปบ้าง และก็ให้เขาเลือก ซึ่งหัวใจสำคัญคือตรงที่ให้เราเลือกเองมาเขาอยากจะทำอะไร มันมาจากตัวเอง ซึ่งผมคิดว่าเป็นความงามอย่างยิ่งของวิธีการทำการวิจัยแบบมีส่วนร่วมตรงนั้นครับ ซึ่งผมอาจจะขยายหรือสรุปในประเด็นนี้ต่อไปหลังจากที่ได้พูดคุยครอบคลุมทุกประเด็นแล้วครับ ต่อไปอยากจะเรียนเชิญคุณ สุทธิรัตน์ที่จะกล่าวถึงกระบวนการวิจัยแบบมีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบงาน

คุณสุทธิรัตน์ รัตนโชติ : ขอขอบคุณค่ะ ในส่วนของด้านระบบงานนั้น เพื่อง่ายในการอธิบาย ขอแบ่งเป็น 3 ส่วน ซึ่งส่วนแรกก็คือหลักการของระบบงาน ส่วนที่ 2 คือ แนวทางที่คณะผู้วิจัยได้ไปทำงานร่วมกับอปท. และส่วนที่ 3 คือ ผลที่เราได้เกิดขึ้นมาจากการวิจัย ทั้งนี้ ในแง่ของการวิจัยและพัฒนา ระบบงาน ทางโครงการได้ให้ความสำคัญกับระบบงาน 3 ระบบด้วยกัน คือ ระบบภาษีและการจัดเก็บรายได้ ระบบที่ 2 คือ ระบบการให้บริการประชาชน และระบบที่ 3 ก็คือ ระบบว่าด้วยงบประมาณและการคลัง ซึ่งการบรรยายในวันนี้ขอเน้นไปที่ระบบที่ 3 มากกว่า 2 ระบบแรก ซึ่งพอเราพูดถึงระบบงานแล้ว ระบบงานสามารถแยกเป็น 2 ส่วน คือ ระบบงานบางอย่างก็ต้องมีความสัมพันธ์กับประชาชนโดยตรง

เช่น ระบบงานภาษี ระบบการให้บริการประชาชน ซึ่งอาจถือเป็นงานส่วนหน้า front office ของท้องถิ่น ส่วนงานระบบการคลังและงบประมาณ จะเป็นงานในส่วนหลังหรืองานสนับสนุน ถามว่าสำคัญหรือไม่ ต้องตอบว่าสำคัญ ซึ่งถ้างานส่วนหลังไม่ดี ไม่มีทางที่งานส่วนหน้าจะประสบความสำเร็จได้ ยกตัวอย่าง เช่น งานที่ต้องให้บริการกับประชาชนในเรื่องหนึ่งต้องมีการจัดซื้ออุปกรณ์มาใช้ในการทำงาน งานในส่วนหลังคืองานที่เกี่ยวกับการจัดซื้อ ซึ่งถ้าเราไม่มีความสามารถในการจัดซื้อสิ่งของต่างๆ มาได้ทันเวลา หรือ สิ่งของที่ซื้อมานั้นไม่ได้คุณภาพหรือตรงกับความต้องการจริงๆ ก็จะทำให้งานในส่วนหน้าเสียไปด้วยคือ ไม่สำเร็จ

พอเราพูดถึงงานระบบงบประมาณและการคลัง โดยลักษณะงานของมันจะเป็นงานประจำ ปริมาณงานมากบ้างน้อยบ้างแล้วแต่ช่วงเวลาหรือกิจกรรมที่เกิดขึ้น นอกจากเป็นงานประจำแล้วยังมี ลักษณะเป็นวงจร ซึ่งมีการเกิดขึ้นดำเนินไป พอหมดระยะเวลาหนึ่งมันจะจบและขึ้นใหม่อีก อย่างที่เรา เรียกว่ามันเป็นวงจรงบประมาณและการคลัง วงจรนี้จะเริ่มต้นจากการคิดไว้ในปีถัดๆ ไปเราจะทำอะไร นั่นก็คือการวางแผน ซึ่งในโครงการของเราก็จะมีอยู่เรื่องหนึ่งที่ว่าด้วยเรื่องการทำแผนปฏิบัติการก็ต้องมีการพัฒนาด้วยกัน แต่วันนี้เราจะไม่พูดถึงตรงนั้นว่าเราต้องมีการคิดก่อนว่าเราจะทำงานอะไรให้กับท้องถิ่น เพื่อให้เกิดประโยชน์มากที่สุด พอเราคิดตรงนั้นได้ เราก็ต้องหันกลับมาดูว่า เรามีความสามารถในการที่จะหารายได้ไปทำงานนั้นมากน้อยแค่ไหน เพียงพอหรือไม่

การหารายได้ของท้องถิ่นทุกท่านก็ทราบว่าย่อมมีรายได้มาจากความสามารถในการจัดเก็บได้เอง รัฐจัดเก็บให้และรัฐจัดสรรให้ ซึ่งหากความต้องการในการใช้เงินเท่ากับความสามารถในการจัดหา รายได้ก็จะไม่มีปัญหาอะไร แต่โดยหลักทั่วไป เราจะมีความต้องการใช้เงินมากกว่าที่ตัวเองหาเงินได้ อยากใช้โน่น ใช้นี้ ทำให้เราจะต้องมีการจัดลำดับความสำคัญของโครงการที่เราจะทำก่อนหลัง ทั้งนี้พอเรามีประมาณการรายรับ รายจ่ายแล้ว ในกรณีของท้องถิ่นก็ต้องมีการจัดทำข้อบัญญัติงบประมาณ รายจ่าย เข้าสภา พอผ่านสภาแล้วนั้น ถึงจะออกมาเป็นงบประมาณที่สามารถใช้ได้ นี่คือการบวนการงบประมาณที่จะต้องจัดสรรและมีการใช้จ่ายเงิน

กระบวนการแรกที่สืบเนื่องจากกระบวนการงบประมาณนั้น คือ ถ้าต้องการใช้เงินนั้น ต้องมีการไปซื้อของ ต้องมีการจัดซื้อจัดจ้าง เข้าสู่ระบบที่เรียกว่าพัสดุ มีการจัดซื้อจัดจ้าง มีการตรวจรับของ ตรวจรับงานเสร็จก็เข้าสู่ระบบการเงิน การจ่ายเงินบางอย่างไม่ต้องเข้าระบบจัดซื้อจัดจ้าง มันเป็นการจ่ายตาม สิทธิ ตามกฎหมาย เช่น การจ่ายเงินเดือนที่ไม่ต้องไปทำสัญญาอะไรกัน แต่พอถึงเวลาก็ต้องมีการ จ่ายเงิน พอเราพูดถึงการเงิน ซึ่งก็คือระบบการเงิน ระบบการเงินไม่ได้มีเรื่องจ่ายเรื่องเดียว มีเรื่องการรับ การเก็บรักษาและท้องถิ่นก็ต้องมีการบริหารเงินให้มีเพียงพอต่อการจ่ายเงิน ไม่ให้ติดขัด พอมี กระบวนการด้านพัสดุ มีการรับเงิน จ่ายเงิน เสร็จเรียบร้อยแล้ว โดยหลักการมันจะเกิดเอกสารหลักฐาน ขึ้น เราก็ต้องเอาเอกสารไปบันทึกลงบัญชี ทำให้ต้องเกิดระบบบัญชีขึ้นมารองรับ ในขณะที่เราทำ จะต้อง มีระบบควบคุมและตรวจสอบด้วยเพื่อเป็นการกำกับว่าสิ่งที่เราทำมาเรื่อยๆ นั้น มันมีแนวโน้มที่จะประสบ

ผลสำเร็จหรือมีอุปสรรคอะไร จะป้องกันและแก้ไขได้ และจะไปจบตรงที่การประเมินผล พอเราพูดถึงระบบงานการคลังและงบประมาณแล้ว ถ้าหากมีคำถามว่าระบบการคลังและงบประมาณมันเป็นสิ่งที่ทุกท้องถิ่นจำเป็นต้องมีไหม คำตอบคือ มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมี ถ้าว่ามีแล้วต้องเหมือนกันไหม อันนี้ตอบได้ทันทีว่าไม่จำเป็นต้องเหมือนกัน ท้องถิ่นแต่ละท้องถิ่นก็จะมีเอกลักษณ์ของตัวเอง

จากการที่เราเข้าไปศึกษาแล้ว จะพบว่า 80 – 90 % ค่อนข้างคล้ายกัน แต่ถ้าถามต่อว่ามันเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นคู่กับท้องถิ่นเองเลยหรือไม่ คำตอบคือ ไม่ใช่ มันเป็นสิ่งที่เราต้องสร้างขึ้นเอง แต่สามารถทำได้ง่ายโดยการดูตัวอย่างระเบียบกฎหมายที่ส่วนกลางมีไว้ให้เป็นตัวกลาง ถ้าไม่ยากคิดอะไรมากก็สามารถทำให้สอดคล้องกับระเบียบที่กำหนดไว้ แต่ไม่จำเป็นต้องทำให้เหมือนตลอดไป เพราะบางทีระเบียบมันอาจจะล้าสมัย ซึ่งเราสามารถจะดัดแปลงระบบเป็นไปตามที่เราต้องการได้ ระบบงานการคลังมันจะต้องมีการบริหาร ผู้บริหารท้องถิ่นก็คือฝ่ายบริหารที่เข้ามาตามสมัยการเลือกตั้ง ซึ่งเขาก็สามารถมาดัดแปลงระบบงบประมาณก็สามารถทำได้ ก็ใช้ได้ ระบบงานการคลังต้องสามารถตอบสนองความต้องการของประชาชน ให้ประชาชนมีส่วนร่วม และท้ายที่สุด คือระบบงานการคลังของท้องถิ่นจะต้องสอดคล้องกับความสามารถของแต่ละท้องถิ่นด้วย ไม่ใช่อยากมี อยากเป็น ในส่วนที่เกินกว่าที่ตัวเองจะทำได้ ทั้งนี้ เป็นกรอบกว้างๆ เกี่ยวกับระบบการคลังท้องถิ่น

แต่เนื่องจาก ท่านอาจารย์ได้ให้ guideline มากกว่านี้ว่า คิดเท่านี้ก็ได้อะ แต่ระบบงานการคลังท้องถิ่นทั้ง 6 ระบบนี้ จะต้องสามารถปฏิบัติงานในการกิจของมันได้ ไม่ขาดตกบกพร่อง อย่างเช่น ระบบงบประมาณ การกิจหลักก็คือการจัดสรรเงินและการจัดลำดับการใช้จ่ายเงินอย่างอิสระ ดังนั้น ถ้าเรามีระบบงบประมาณแต่ไม่สามารถจัดสรรเงินได้เนื่องจากอะไรก็แล้วแต่ อย่างนี้ถือว่าระบบมันเสีย ต้องเข้าไปดูว่ามันเสียตรงไหน แล้วทำการแก้ไขให้ตรงจุดเพื่อให้ระบบสามารถดำเนินต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ถ้ามองในแง่ของระบบพัสดุ หน้าที่ของระบบพัสดุ คือ การจัดหาพัสดุให้มีความเพียงพอกับความต้องการทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ ตลอดจนระยะเวลาและราคาที่เหมาะสม ถ้าระบบพัสดุดำเนินการแล้วได้พัสดุที่ไม่ตรงกับความต้องการใช้ ถือว่าระบบพัสดุเสีย ต้องแก้ไข

ในแง่ระบบงานเงิน การกิจหลัก คือ ต้องมีการรับจ่ายเงินแล้วถูกต้อง ซึ่งถ้าดำเนินการแล้วมีการทุจริต ถือว่าระบบเสียต้องแก้ไข

ระบบบัญชี ก็เช่นกันต้องสามารถให้ข้อมูลกับผู้บริหารได้ ถ้าการให้ข้อมูลบัญชีมีความล่าช้า ถือว่าระบบเสีย ต้องแก้ไข

ระบบตรวจสอบและควบคุม ก็เช่นเดียวกัน คือต้องคอยระวังไม่ให้เกิดข้อผิดพลาด และสามารถเตือนแก้ไขได้

อีกสิ่งหนึ่งที่อาจารย์ได้เตือนไว้ ก็คือ นอกจากระบบต้องปฏิบัติงานได้แล้วนั้น มันจะต้องมีวินัยการเงิน การคลังผูกติดไว้ด้วย วินัยการเงินการคลังในเรื่องนี้คืออะไร อย่างเช่น ระบบงบประมาณ เราต้องจัดทำด้วยความโปร่งใส ต้องคำนึงถึงความคุ้มค่า และต้องตามกำลังเงินที่เรามีความสามารถในการจัดหารายได้ที่จะทำได้ สรุปรวมคือ ถ้าเราพูดถึงระบบงานเป็นอวัยวะ เราก็ต้องมีวินัยทางการเงินการคลังเพื่อเป็นเสมือนจิตวิญญาณ มันถึงจะผสมออกมาเป็นระบบงานการคลังที่สมบูรณ์แบบ

ทั้งหมดนี้เป็นกรอบแนวคิดของทางสถาบันซึ่งมอบให้แก่นักวิจัยทุกคนรับไปดำเนินการที่จะไปคุยกับท้องถิ่นต่างๆ โดยทุกที่จะเริ่มต้นจากการไปสำรวจสภาพข้อเท็จจริงว่า แต่ละท้องถิ่นทำอะไรกับทั้งระบบกันบ้าง แล้วมาสรุปเป็นขั้นตอนที่แต่ละท้องถิ่นทำอยู่ จากนั้นเราก็เอากฎเกณฑ์ กติกาที่ท้องถิ่นควรต้องมีมาเปรียบเทียบ ถ้าสิ่งเกิดขึ้นจริงกับสิ่งที่เราคาดหวังเป็นเรื่องเดียวกัน อันนี้ก็คือ ไม่มีปัญหา ดีมาก แต่นั่นไม่ได้หมายความว่าไม่ต้องทำอะไร บางเรื่องไม่มีปัญหาแต่น่าจะมีการพัฒนาต่อยอดให้ดีขึ้นก็ได้ แต่ถ้าสิ่งที่เกิดขึ้นจริงอยู่ไกลจากสิ่งที่เราคาดหวัง อันนี้ต้องสำรวจต่อว่ามันมีสาเหตุมาจากอะไร เมื่อทราบแล้วเราก็มารวมคิดร่วมกันในการปรับปรุงระบบให้มันดีขึ้น ซึ่งก็คือการทำแผนพัฒนาระบบงาน ซึ่งก็มีการทำร่วมกันระหว่างนักวิจัยกับอปท. ซึ่งเราได้มีการนำเสนอแผนในระหว่างการประชุมคณะย่อยๆ เวลาท่านอาจารย์จัด เราก็เอามา review กันเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนกันว่าเราคิดอย่างนี้ อปท. อื่นคิดอย่างไร ซึ่งมันจะทำให้เกิดแผนที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น หลังจากนั้นก็ให้เจ้าหน้าที่ท้องถิ่นปฏิบัติตามแผนและเราต้องช่วยดูและคอยติดตามการปฏิบัติตามแผน จนได้ผลออกมาในระดับหนึ่ง บางท้องถิ่นได้แผนออกมาและปฏิบัติตามแผนแล้ว ได้ผลตามแผนแล้วออกมาเป็นรูปธรรม บางแห่งทำแล้ว กำลังจะได้ผล

ทั้งนี้ เพื่อจะให้เห็นภาพที่ชัดเจนว่า 10 แห่ง ได้ทำอะไรกันบ้าง ก็จะเป็นตารางให้เห็น ซึ่งจะเห็นว่าทุกท้องถิ่นที่เราเข้าไปทำ เขามีการทำระบบการทำงานงบประมาณทั้ง 6 ระบบแล้ว แต่อาจจะมีการจัดลำดับความสำคัญเร่งด่วนว่าจะทำอะไรก่อนหลัง เช่นที่เชียงรายได้เน้นเรื่องระบบงานการเงิน ของ จันทบุรีก็เช่นเดียวกัน ถ้ามาดูของอบต.ก็มีหลายเรื่องที่จะพัฒนา เพราะเขาอยากจะพัฒนาในเรื่องดังกล่าว ซึ่งก็มีการเสนอวิธีการในการพัฒนามากมาย

สรุปวิธีการที่จะแก้ปัญหาเรื่องระบบงาน คือ

ประการแรก เขาต้องอยากจะพัฒนาระบบงานของเขาให้ดีขึ้น ระบบงานก็คือขั้นตอนในการทำงาน เมื่อเอาขั้นตอนการทำงานมาเขียน flow เราก็จะเห็นระบบที่เป็นภาพชัดเจนว่า บางเรื่องมันจะมีขั้นตอนมากเกินไป วิธีการคือ ต้องมาคิดว่าเขาจะสามารถตัดขั้นตอนอันไหนไปได้บ้างเพื่อที่จะทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น นี่คือการพัฒนาระบบงานให้สั้นกะทัดรัดและมีความสะดวกในการทำงานมากยิ่งขึ้น

ประการที่ 2 หากไม่ให้เรื่องระบบงานที่ต้องพัฒนาก็อาจจะเป็นเรื่องเกี่ยวกับทางด้านคน อย่างเช่นระบบงานของนครอุดรธานีดีอยู่แล้ว ดีมาก อาจจะมีปัญหาด้านคน ที่คนอาจจะมีความสามารถไม่เพียงพอในการที่จะทำงาน อันนี้ก็ต้องพัฒนาคนเพื่อให้สามารถเข้าไปอยู่ในระบบงานนี้ได้ ที่ดีแล้วให้ดียิ่งขึ้น

บางแห่งอาจบอกว่ามีปัญหาทั้งเรื่องคนและจำนวนซึ่งอาจจะแก้ไขได้ทั้ง 2 อย่างพร้อมกันเลย ทั้งบรรจุเพิ่ม หรือหาคนจากส่วนงานอื่นมาช่วย และอบรมทักษะให้สามารถปฏิบัติงานตามระบบงานได้ ส่วนอีกเรื่องหนึ่งก็คือ เรื่องเกี่ยวกับการทำงานให้สะดวกรวดเร็ว คือ การใช้ IT หรือ computer เข้ามา ฉะนั้นที่เราสรุปออกมาทั้งหมดก็คือ แผนที่ต้องถนัดทั้ง 10 แห่งพยายามที่จะทำออกมา และพยายามสรุปมาเป็นเรื่องๆ อยากจะให้ตัวอย่างที่เป็นรูปธรรมอีกชนิดหนึ่งว่า ผลที่มันได้ออกมา มันได้อะไรที่จับต้องได้ ดังตัวอย่าง

อบจ.เชียงราย เมื่อเช้าทางผอ. เฉลิมศรีมาอธิบายในช่วงเช้า จะขอเล่าเบื้องหลังเล็กน้อย เกี่ยวกับการรับเงินที่เชียงรายต้องการจะปรับปรุง คือว่า เราไปสำรวจข้อมูลครั้งแรก จะพบข้อเท็จจริงอยู่ว่า มีจุดที่จะให้บริการประชาชนอยู่หลายอาคาร พอประชาชนไปติดต่อก็จะทำให้ไม่สะดวก ทำให้ อบจ. พยายามพัฒนาให้จุดบริการสามารถจัดเก็บเงินและออกใบเสร็จได้ โดยที่ประชาชนไม่ต้องเดินไปที่กองคลังเอง สั้นวันค่อยมาเคลียร์กันทีหนึ่ง ที่ก็เป็นการพัฒนาไปในระดับหนึ่ง ซึ่งให้เห็นภาพว่า มันดีขึ้น แต่อย่างไร ก็ต้องนำเงินมาเคลียร์กับทางกองคลังอยู่ดี พอเราไปแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน ทางอบจ. ได้ไปดูงานที่เทศบาลนครอุดรธานี ก็กลับมาบอกทางผอ. เฉลิมศรีว่า ที่อุดรฯ เขามีระบบงานที่ดี พี่ไปดูเขาหน่อยดีไหม พี่เฉลิมศรีก็ไปทำโครงการขอท่านนายกฯ ท่านนายกฯ ก็อนุมัติให้ไปดูงาน พอไปดูงานกลับมา ก็มีไอเดียที่จะจัดโรงรถใหม่ ลงทุนสร้างที่ติดกับกองคลังใหม่หมด ทำเป็นตู้กระจก มีบริการน้ำดื่ม อ่านหนังสือพิมพ์ เอาการบริการต่างๆ มากองไว้ที่ห้องนี้ ทำให้ห้องนี้กลายเป็น one stop service ได้ตั้งใจ นี่ก็คือขั้นตอนในการพัฒนา และเราสามารถเห็นได้ว่ามันเป็นรูปธรรม และตอนนี้เขา happy ทั้งประชาชนและพนักงานเอง

นี่เป็นตัวอย่างหนึ่งของระบบงานรับเงิน เขาทำอะไรบ้าง พี่เขาต้องการที่จะพัฒนาให้มันเร็วขึ้น ก็เลยยกขึ้นมา เรื่องระบบการจ่ายเงินค่าสวัสดิการรักษายาบาลให้กับข้าราชการอบจ. พอมาหยิบเรื่องนี้ ปกติพอไปหาหมอต้องไปโรงพยาบาล พอเสร็จแล้วเอาใบเสร็จมาเบิก และรอให้เยอะๆ ก่อนแล้วค่อยเบิกทีหนึ่ง ซึ่งทำให้ข้าราชการที่จ่ายค่ารักษายาบาลได้แล้วต้องรอนานกว่าจะได้รับเบิกเงิน พอดีที่เราไปคุยกับพี่เฉลิมศรีและได้แลกเปลี่ยนว่าทางราชการได้ก้าวไปอีกขั้น คือ สำหรับคนไข้นอก เวลาไปหาหมอไม่ต้องให้ข้าราชการถือเงินไปจ่ายที่โรงพยาบาลแล้วเอามาเบิกทีหลังอีกแล้ว เราให้โรงพยาบาลมา charge เงินกับส่วนราชการที่หลังได้ ก็เล่าให้พี่เฉลิมศรีฟัง พี่เลยนำไปทำกับเชียงราย พี่เขาไปติดต่อกับโรงพยาบาลเม็งราย แล้วมากำหนดระบบและให้ข้าราชการสามารถไปหาหมอที่โรงพยาบาลเม็งรายแล้ว ให้ทางโรงพยาบาลมา charge เงินกับกองคลังของอบจ. อันนี้ก็ happy อีก

ตอนนี้ที่เขาไม่หยุดแค่นี้ เขาต่อยอดอีกไปถึงข้าราชการบำนาญ ซึ่งทางพี่เฉลิมศรีกำลัง fight เรื่องนี้อยู่ว่าจะสามารถทำได้หรือไม่ พี่เฉลิมศรีบอกว่าจากที่เล่าไปเมื่อเช้า มีบางแห่งอาจจะขอของ เชียงรายไปเป็นต้นแบบในการทำตามแล้ว นี่ก็คือเล่าให้ฟังที่ได้เข้าไปมีส่วนร่วมด้วยเขา เอาความรู้ไป แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเขา ทำให้เกิดภาพที่เป็นรูปธรรม และเป็นโครงการที่ทางท้องถิ่นและนักวิจัย ภาคภูมิใจว่ามันเป็นเรื่องที่เราสามารถทำให้เกิดขึ้นได้ตอนที่อยู่ในโครงการ และเราคิดว่าแม้จะไม่มีพวกเรา อยู่ แต่พี่เฉลิมศรีก็น่าจะคิดอะไรได้ และมีโครงการอื่นๆ หรือต่อยอดโครงการเดิมๆ ไปได้อีก และ พยายามที่จะพัฒนาระบบงาน ของอบจ. ให้ดียิ่งๆ ขึ้นไป เพราะมีทีมงานที่คอยช่วยเหลือ นอกจากเชียงรายที่ได้ประโยชน์แล้ว จังหวัดใกล้เคียงก็น่าจะได้รับการขับเคลื่อนการ จัดทำระบบงานที่ดีของ อบจ. เชียงรายไปเป็นแม่แบบในการปรับปรุงระบบงานของตนให้ดียิ่งขึ้น ที่กล่าวมาทั้งหมด ก็คือ ว่าใน การที่เราเข้าไปทำ เรามีหลักการ เรามีแนวทางเข้าไปทำ แล้วเราก็มีผลงานทั้ง 10 แห่ง ก็ขอแค่นี้ก่อนค่ะ

ดร.วิศาล บุปผเวส : หนังสืออย่างอันนี้ ทำให้เราเห็นชัดเจนนะครับว่า บทบาทที่ร่วม ประสานกันระหว่างนักวิจัยกับทางอปท. ส่งเสริมเกื้อกูลกันอย่างไร การที่ช่วยเสนอแนะในหลักการ ความคิดต่างๆ กับความริเริ่ม ความมีไฟ ไม่หยุดนิ่งของเจ้าหน้าที่อปท.เอง ที่จะมีนวัตกรรม ถ้าไม่ถูก จำกัดด้วยเงื่อนไขต่างๆ นานาแล้วนั้น จะเห็นได้ชัดว่า อปท.ทั้งหลายมีศักยภาพสูงมากในการจะทำ นวัตกรรมเหล่านี้ไม่มีที่สิ้นสุด นอกจากนี้ ยังแสดงให้เห็นว่า นี่เป็นสัญญาณของความยั่งยืนในอนาคต ผลงานของการพัฒนาระบบขึ้นโดยกระบวนการอย่างนี้ จะไม่มีวันหยุด จะต่อเนื่องและขยายผลไปด้วย ตัวของมันเองเหมือนกับ virus แต่จะตรงกันข้ามกันคือการระบาดที่มีประโยชน์ ยังมีอีกด้านหนึ่ง ที่ จะมาเล่าสู่กันฟัง ก็คือ การพัฒนาขีดความสามารถด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ขอเชิญ ดร. บัญชร ครับ

ดร.บัญญัติ ส่งสัมพันธ์ : ขอบขอบคุณครับ โดยทั่วไปแล้ว เทคโนโลยีสารสนเทศมันมี ความสามารถในการตัวของมันเองอยู่แล้ว แต่อาจจะเป็นว่าจะสามารถใช้มันคุ้มค่าหรือไม่ สิ่งที่เราจะ พัฒนาสยามเข้าไปทำก็คือ พยายามให้อปท. มีการกล้าคิดและกล้าทดลองวิธีการใหม่ๆ ในการนำ IT มา ใช้ เนื่องจากโครงการนี้เป็นโครงการทั้งการวิจัยและพัฒนา ซึ่งที่ผมจะกล่าวต่อไป มันเป็นเพียงมุมมอง หนึ่งที่จะสามารถนำวิธีการเหล่านี้ไปใช้ในการพัฒนาระบบ IT มาใช้ได้ แนวคิดและการใช้ระบบ IT ของ อปท. นั้น ในอดีตแล้ว เราใช้เครื่องคอมพิวเตอร์เป็นเพียงเครื่องพิมพ์ดีดเท่านั้นเอง ซึ่งจริงๆ มันยังมี ประโยชน์อื่นๆ อีกที่เราจะใช้มันไม่คุ้มค่า ต่อมาเราบอกว่า การที่เราใช้มันเป็นเครื่องพิมพ์ดีดนั้น เรา สามารถทำให้สวยงามและทำซ้ำได้

เพราะฉะนั้น ผมขอสรุปเรื่องการใช้ IT คร่าวๆ ออกเป็น 5 กลุ่มด้วยกัน

ประการที่ 1. การลดเวลา เราสามารถใช้ IT มาลดเวลาได้ เช่นเราสามารถใช้อะไร excel ในการ คิดเลข จากเดิมที่เราใช้เครื่องคิดเลข นี่ก็คือนำมาใช้อย่างหนึ่ง แต่ยังไม่ advance มาก ต่อมา

อาจจะมีการในเรื่องของระบบบัญชีที่มีการใช้โปรแกรมประยุกต์ ข้อสังเกตที่เห็นคือ ระบบ IT นั้นสามารถลดเวลาได้แต่ไม่สามารถลดขั้นตอนได้เนื่องจากมีเรื่องระเบียบเข้ามาเกี่ยวข้องอีกมากมาย

ประการที่ 2. การใช้ IT ในการลดขั้นตอน อันนี้อาจขึ้นอยู่กับระเบียบว่าเปิดช่องให้ใช้ IT ในการลดขั้นตอนมากน้อยแค่ไหน ระเบียบงานเดิมเป็นอย่างไร ซึ่งเราจะใช้ IT ในการจัดเก็บเอกสารบ้าง ค้นหา รวบรวม เช่นว่า สามารถค้นหาได้ว่าใครเคยทำธุรกรรมอะไรกับอปท.บ้าง ทำให้ง่ายขึ้น

ประการที่ 3. การสื่อสาร ที่ SDI พยายามเน้นมาก เพราะการสื่อสารมีประโยชน์มาก โดยเฉพาะการใช้ internet การสื่อสารจากทางเดียวมาเป็น 2 ทางได้ ทั้งอปท.กับนักวิจัย และ ในอปท.กันเอง รวมถึงการค้นหาคำความรู้ต่างๆ ผ่าน internet

ประการที่ 4. ซึ่งยังพบอยู่น้อยมาก คือ การใช้ IT ประกอบการตัดสินใจ โดยปกติแล้ว การตัดสินใจอาจแบ่งออกเป็น 3 ระดับด้วยกัน คือ ระดับบริหาร คือ มองภาพรวมขององค์กร ระดับที่ 2 คือ ระดับติดตามผลและประเมินผลงาน ผู้บริหารสามารถใช้ในการติดตามผลงาน และระดับที่ 3 คือ ระดับการปฏิบัติงานที่จะเห็นใช้กันมากเช่น แผนที่ภาษีหรือทะเบียนทรัพย์สินเพื่อใช้ในการปฏิบัติมากกว่าในเชิงการบริหารนโยบาย

ประการที่ 5. การนำ IT มาสนับสนุนการเรียนรู้ภายในองค์กร หรือคือการสร้าง knowledge Base Center โดยปกติแล้ว การตัดสินใจเราพัฒนามาจากข้อมูล เป็นจากข้อมูลสารสนเทศเป็นความรู้ และพัฒนาเป็นศูนย์ข้อมูล ซึ่งถ้ามีการเก็บข้อมูลในส่วนนี้ จะสามารถลดการพัฒนาพนักงานเข้าใหม่ได้ โดยสามารถให้พนักงานใหม่มาเรียนรู้จากแหล่งรวบรวมความรู้ที่เราตั้งขึ้นได้

ทางโครงการแบ่งการพัฒนา IT ออกเป็น hardware Software และ Humanware ซึ่ง hardware อาจจะประกอบไปด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ต่างๆ printer scanner หรือระบบ network ต่างๆ ที่สามารถจับต้องได้ ส่วน software ก็ประกอบไปด้วย 3 ส่วน คือ ระบบปฏิบัติงาน Operating System OS ที่นิยมใช้คือ Window ซึ่งองค์กรไม่ได้มีการวางแผนมาก่อนว่าจะใช้รุ่นอะไร ซึ่งอาจจะเกิดปัญหาในการทำงานข้ามรุ่นกันได้ software ที่ 2 ก็คือ software ประยุกต์ ซึ่งอปท. สามารถนำมาใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานได้ ยกตัวอย่างเช่น พวก Microsoft office ต่างๆ ซึ่งขึ้นอยู่กับระดับการประยุกต์ใช้ต่างๆ ว่าจะสามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้มากน้อยแค่ไหน อันที่ 3 คือ โปรแกรมที่เป็น Custom made หรือ Taylor made ที่พัฒนาขึ้นมาเฉพาะ เช่น โปรแกรมแผนที่ภาษี เช่นของเทศบาลนครยะของเท่านั้นคนอื่นเอาไปใช้ไม่ได้ แต่โดยหลักคิดแล้ว อปท. อื่นสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้

ปัญหาที่พบ คือ การพัฒนาระบบ IT เป็นการพัฒนาที่ไม่ครบองค์ประกอบ ขาดบ้าง เกินบ้าง ทำให้ใช้ IT ได้ไม่คุ้มค่าและมีประสิทธิภาพ เนื่องจากเชื่อว่าอปท. มีความหลากหลายจึงไม่มีสูตรเฉพาะในการพัฒนา IT ของแต่ละองค์กร เพราะแต่ละองค์กรจะมีความต้องการในการพัฒนาไม่เหมือนกัน สิ่งหนึ่งที่ท่านอาจารย์สมชัยเคยกล่าวถึงว่า เราจำเป็นต้องมีผู้จัดการ IT ในองค์กรหรือไม่ ขอดตอบว่าหาก

เจ้าหน้าที่ในองค์กรมีความรู้ IT พอสมควรแล้วนั้น ไม่จำเป็นต้องมีผู้จัดการ IT ขององค์กร เพราะปัจจุบัน ระบบ IT มีความเป็น User Friendly มากยิ่งขึ้น ใช้งานง่ายขึ้น สิ่งที่น่าสนใจเข้าไปทำคือ การเข้าไปเปลี่ยนแปลงแนวคิดให้เกิดการยอมรับว่า ระบบ IT เป็นประโยชน์ สามารถใช้ตามประโยชน์ทั้ง 5 ข้อข้างต้นได้ ถามว่า เนื่องจากอปท. ไม่ใช่หน่วยงานที่พัฒนาเทคโนโลยี จึงไม่จำเป็นต้องเป็นองค์กรที่มีเทคโนโลยีที่ทันสมัยที่สุด แต่ควรเป็นองค์กรที่มีเทคโนโลยีและสามารถใช้ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากที่สุด

จะขอกล่าวถึงความคุ้มค่าในการใช้ระบบ IT ว่าเกิดขึ้นอย่างไร และวัดอย่างไร โดยปกติ ระบบ IT สามารถรู้ต้นทุนที่ชัดเจนในการพัฒนา ยกเว้นในเรื่องของการพัฒนาบุคลากรที่ไม่สามารถระบุได้อย่างชัดเจนว่าต้องใช้งบประมาณเท่าไรถึงจะพัฒนาให้ได้ผลตามที่ต้องการ โครงการของเราหวังว่า จะสามารถทำให้อปท. พัฒนาเทคโนโลยีขององค์กรได้อย่างยั่งยืน วิธีที่วัดการพัฒนาเราใช้ 3 วิธีด้วยกัน คือ 1. วัดอัตราการใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ 2. ปริมาณคอมพิวเตอร์ 3. ระดับของการใช้ว่ามีความซับซ้อนมากแค่ไหน นักวิจัยได้เข้าไปทำใน 4 กระบวนหลักคือ การจัดทำแผนพัฒนา ซึ่งเหมือนกับแผนอื่นๆทั่วไป แต่สิ่งที่แตกต่างคือ การประเมินว่าเจ้าหน้าที่อปท. มีความรู้ความสามารถหรือมีความต้องการหรือยัง เราพยายามพัฒนาตามหลักของความต้องการ ซึ่งหลักนี้ สามารถแบ่งออกเป็น 3 ส่วนด้วยกัน คือ 1. ความต้องการในระดับองค์กร 2. ความต้องการของหัวหน้างาน 3. ความต้องการระดับเจ้าหน้าที่

วิธีที่ 2 คือ การเรียนรู้จากอปท. อื่นๆ ทั้งด้านปัญหาและการหาทางออก ถือเป็นการใช้ Knowledge Sharing ได้ ทั้งระดับเดียวกันและต่างระดับกัน การจัดอบรมทางด้านเทคโนโลยี มาดูว่าใครควรจะฝึกอบรมบ้าง ซึ่งทางนักวิจัยเห็นว่า การฝึกอบรมเป็นเพียงส่วนหนึ่งเท่านั้นไม่สามารถทำให้องค์กรปฏิบัติตามแผนงานการปฏิบัติการได้ เพราะฉะนั้น อาจจะมีองค์ประกอบอื่นๆ เช่น การทำ workshop การทำ On the job Training การมอบหมายงานต่างๆ เข้าไปซึ่งทางนักวิจัยพยายามสร้าง case เข้าไปให้เจ้าหน้าที่อปท. ได้เรียนรู้ในการทำงาน เช่น การพัฒนาฐานข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ ที่ผมพยายามนำมาใช้กับอบต. กลางดง อบต. กลางดงมีพื้นที่ไม่มากนัก ประชากรไม่มากนัก แต่ไม่สามารถทราบได้ว่าใครอยู่ตรงไหนบ้าง ซึ่งจะทำยังไงจะทำให้อปท. มีฐานข้อมูลประชากรมากที่สุด เพื่อให้อปท. สามารถวิเคราะห์ปัญหาตลอดจนสามารถให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมกับอปท. ได้มากที่สุด เพื่อจะนำมาทำแผนปฏิบัติการของอปท. ได้

วิธีสุดท้ายคือ การสร้างทีมพัฒนาทางด้าน IT ซึ่งจะมีตัวอย่างของ อุดรธานีในการสร้างทีมขึ้นมาในการแก้ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาขีดความสามารถด้าน IT แบ่งออกเป็น 3 ข้อ คือ 1. การประยุกต์ใช้ ตอนนี้ค่อนข้างมีปัญหา โดยที่ไม่รู้ว่าจะประยุกต์ใช้อย่างไร จริงๆ แล้ว software ประยุกต์ที่ประยุกต์ขึ้นมา สามารถช่วยในการทำงานของอปท. ได้แทบทั้งหมด แต่บุคลากรยังไม่สามารถใช้ software ประยุกต์นั้นได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ โดยเฉพาะการนำไปวิเคราะห์ผลต่างๆ ซึ่งบุคลากรมีความรู้เพียงบางส่วนเท่านั้น ซึ่งปัญหาเหล่านี้ อาจทำให้เจ้าหน้าที่เกิดความท้อในการที่จะใช้โปรแกรม

ดังกล่าวเพราะอาจคิดว่าเดินมาไม่ถูกทาง เลยอาจจะละทิ้งไป ซึ่งทางนักวิจัยพยายามช่วยแนะนำให้บุคลากรมีทักษะในการใช้โปรแกรมประยุกต์ต่างๆ มากขึ้น เพื่อให้เกิดความมั่นใจในการทำงาน ซึ่งทักษะไม่เหมือนความรู้ ซึ่งเราจำเป็นต้องฝึกทักษะในการใช้อยู่ตลอดเวลาเพื่อให้เกิดความชำนาญในการใช้

วัฒนธรรมองค์กร ซึ่งแบ่งเป็น3 อย่าง คือ 1) แรงจูงใจในการใช้เทคโนโลยี ซึ่งถ้าไม่มีแรงจูงใจหรือองค์กรมองไม่เห็นความสำคัญ บุคลากรก็จะไม่เห็นความสำคัญต่อการใช้ IT 2) บทบาทของผู้นำ ผู้นำต้องเป็นคนบังคับให้ใช้ระบบ IT เพื่อการสื่อสารหรืออื่น 3) ความต่อเนื่องของการใช้ IT ต้องทำให้เกิดความเคยชินในการใช้ ขอกล่าวถึง paperless เราอาจทำไม่ได้แต่เราอาจทำให้เกิดการใช้กระดาษน้อยลงได้

IT และการเปลี่ยนแปลง สิ่งที่เป็นปัญหาของอปท. พบว่า เมื่อเทคโนโลยีเปลี่ยนแปลง ทำให้อปท. ไม่ทราบว่า อปท. เหมาะสมกับการใช้เทคโนโลยีระดับไหน ไม่แน่ใจว่าจำเป็นต้องใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยที่สุดหรือไม่เพื่อรองรับการทำงานของตนเอง ซึ่งหากต้องใช้ IT ใหม่ จำเป็นต้องพัฒนาทักษะเพิ่มขึ้น ทั้งหมดนี้คือ แนวคิดและสิ่งที่นักวิจัยพบจากการเข้าไปมีส่วนร่วมในการพัฒนา IT ของอปท. ครับ ขอขอบคุณครับ

ดร.วิศาล บุปผเวส : ขอขอบคุณมากครับ ขออนุญาตสรุปครับ ผมคิดว่าประเด็นที่เราได้จากที่พูดมาทั้งหมด อยากจะให้เห็นประเด็นสำคัญอย่างนี้ครับ คือ มีความพยายามและเห็นความจำเป็นในการพัฒนาขีดความสามารถของอปท. เพื่อที่จะให้พร้อมในการรับการกระจายอำนาจและงานในด้านต่างๆ เมื่อเราได้ทำโครงการพบว่า คนภายนอกประเมินค่าความสามารถของอปท. ต่ำเกินความเป็นจริง หลังจากที่ได้เข้าไปทำโครงการแล้ว นักวิจัยพบว่า บุคลากรของอปท. มีศักยภาพและความสามารถที่จะทำงานของอปท.ได้อย่างมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตาม ก็ต้องมีการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานต่อไป และเราก็ได้ประโยชน์อย่างมากมาย และวิธีการที่เราเข้าไปวิจัย คือ การวิจัยแบบมีส่วนร่วม เราได้พบว่า การวิจัยแบบมีส่วนร่วมสามารถเป็นแนวทางในการเพิ่มขีดความสามารถของอปท. ในด้านต่างๆ เพราะมันเป็นการอยู่ในเงื่อนไข ที่บุคลากรที่มาร่วมสามารถดำเนินงานและพัฒนาการทำงานร่วมไปพร้อมกับการวิจัยนี้ จุดเริ่มต้นของการวิจัย คือ การประเมินปัญหาและมองไปที่ปัญหา พยายามตั้งโจทย์ให้ตรงประเด็น และทำวิจัยแบบมีส่วนร่วมโดยการใช้แผนเป็นสื่อ เจ้าหน้าที่ของอปท. ได้อยู่ในกระบวนการทางเลือกในการพัฒนาตลอดและดำเนินการต่อเนื่องโดยที่บุคลากรของอปท. เองเป็นหัวใจของตนเอง กระบวนการนี้เป็นหลักประกันที่สำคัญยิ่งของผลที่จะได้ เพราะการได้มีส่วนร่วมตั้งแต่แรกในการเลือกปัญหาและมีแผนในการพัฒนาตนเอง ทำให้การพัฒนาดังกล่าวเป็นที่ยอมรับโดยตัวบุคลากรเองมานี้คือสิ่งที่เขาจะทำ ไม่เหมือนการวิจัยที่มาจากภายนอกแล้วบอกเขานี้คือ คำตอบแล้วคุณไปดำเนินการตามคำตอบที่ให้อันนั้นซึ่งอาจทำให้บุคลากรไม่ยอมรับในการดำเนินการเพื่อให้ได้คำตอบนั้นเพราะบุคลากรอาจไม่เห็นคำตอบนั้น

เป็นสิ่งที่เขาต้องการและไม่ประจักษ์กับตนเอง ส่วนนี้มีค่าอย่างยิ่งจากการวิจัยแบบมีส่วนร่วม เพราะสามารถปฏิบัติได้จริงเพราะเห็นอยู่ตรงหน้า ประสบการณ์ตรงของผู้เข้ามามีส่วนร่วมทำให้เกิดความคิดและการแลกเปลี่ยนความคิดระหว่างกันเพื่อนำมาประยุกต์และใช้ประโยชน์ให้เหมาะสมกับตนเอง หลังจากโครงการนี้ไป สิ่งที่เราไม่ต้องห่วงเลย คือ ประสบการณ์ของอปท. จะอยู่ตลอดไป เหมือนถ้าเราว่ายน้ำเป็นแล้ว เราก็จะว่ายน้ำเป็นตลอดไป สามารถว่ายน้ำได้เอง โอกาสที่สิ่งที่เราทำแล้วใช้ได้จริงมีความเป็นไปได้สูง แม้อาจจะไม่สำเร็จในทุกประเด็น การทำแผนเป็นตัวอย่างของการจัดระบบความคิด เพราะฉะนั้นจากที่อปท.ได้เข้าร่วมโครงการนี้ อปท.จะได้ความเป็นธรรมชาติในการคิดเป็นระบบและแก้ปัญหาด้วยตนเอง และติดตัวตลอดไป ขอสรุปไว้เพียงแค่นี้ครับ ขอจบ section นี้ครับ

“ การอภิปรายเพื่อให้ความเห็น และการแสดงความคิดเห็นของที่ประชุม ” โดย ผศ.สุรัสวดี หุ่นยนต์ ผู้ดำเนินการอภิปราย ลุงอัมพร ด่วงปาน ผู้แทนชุมชน นายพนิช วิจิตเศรษฐ์ รองผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร

ผศ.สุรัสวดี หุ่นยนต์ : ใน section นี้เป็นการอภิปรายเพื่อให้ความเห็นเกี่ยวกับโครงการวิจัย โดยเรามีผู้ร่วมอภิปรายที่มีประสบการณ์ในการทำงานด้านการปกครองส่วนท้องถิ่นและผู้ที่เป็นแกนนำในการมีส่วนร่วมของประชาชน ท่านแรกขออนุญาตแนะนำ คุณอัมพร ด่วงปาน เป็นผู้แทนชุมชนและมีชื่อเสียงในเรื่องของการสร้างระบบการออมในชุมชน ลุงอัมพรเคยได้รับรางวัลในฐานะคนดีศรีสังคม และรางวัลอีกหลายๆเรื่อง และยืนหยัดมากในการระดมเงินเงินออมและกลุ่มสัจจะต่างๆ เพื่อจะทาสวัสดิการให้กับประชาชนในท้องถิ่นและเป็นจุดที่ทำให้ขยายต่อไปยังชุมชนอื่นๆ ทัวจังหวัดสงขลา ท่านที่ 2 คือ คุณพนิช วิจิตเศรษฐ์ รองผู้ว่าราชการจังหวัดกรุงเทพมหานคร ท่านเองมีชื่อเสียงในเรื่องการบริหารจัดการต่างๆ ขออนุญาตเริ่มรายการโดยการเริ่มที่จะให้ทั้ง 2 ท่านสะท้อนความเห็นเกี่ยวกับวิธีการที่เราได้ใช้ในโครงการวิจัยและพัฒนา โดยขอเริ่มที่ท่านรองฯ โดยขอตั้งโจทย์ว่า 1. ท่านได้รับฟังกระบวนการวิธีการที่เราใช้ในการทำวิจัยและพัฒนาครั้งนี้ โดยการใช้แผนเป็นสื่อและวิจัยแบบมีส่วนร่วม ท่านมีความคิดเห็นอย่างไร ขอเรียนเชิญท่านรองฯ

นายพนิช วิจิตเศรษฐ์ : ก่อนอื่นขอขอบพระคุณทางสถาบันฯ ที่ให้กทม. มาแสดงความคิดเห็นเล็กๆ น้อยๆ และจะได้ร่วมแลกเปลี่ยนประสบการณ์การบริหารจัดการของกทม. ในครั้งนี้ กทม.เอง เป็น อปท.ที่ใหญ่ มีความเป็นพิเศษในฐานะเมืองหลวง และมีงบประมาณในการบริหารจัดการค่อนข้างมาก ประมาณ 50,000 ล้านบาท ซึ่งจะต้องทำอย่างไรให้มีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการและมีความโปร่งใส ซึ่งนี่เป็นความโชคดีของอปท. และ กทม. ที่มีสถาบันพัฒนาสยามเข้ามาทำวิจัย และผมเชื่อว่า กทม. ก็จะได้นำแนวคิดมาพัฒนา กทม. บางอย่างก็ได้ทำไปแล้ว บางอย่างก็ไม่ได้ทำ แต่วันนี้ก็เป็นโอกาสอันดีที่จะได้นำแนวทางนี้ไปให้พัฒนาประสิทธิภาพต่อไป จาก 1 ชั่วโมงที่ผมได้มีโอกาสรับฟัง ถ้าพูดกันแล้วไม่ว่าจะเป็นระบบการคลัง งบประมาณ ระบบการบริหารจัดการ บุคลากร ระบบ IT

หรือเรื่องของการมีส่วนร่วม ผมเองมั่นใจว่าผมสามารถ comment ได้อย่างน้อย 2 ชั่วโมงในแต่ละเรื่อง แต่ถ้าจะให้สรุป คือ ขอ comment ใน 2-3 เรื่อง คือ สิ่งที่สำคัญที่สุดที่จะทำให้บรรลุจุดประสงค์ในการบริหารองค์กรทั้งในแง่ของผู้บริหารและพนักงานประจำก็คือ การมีส่วนร่วมในการทำแผนการบริหารราชการ ท่านผู้ว่าเข้ามาปี 47 เข้ามาจริงๆ เดือน ก.ค. หลังจากที่เข้ามาดูแล้ว แผนก่อนหน้าที่จะเข้ามาไม่เป็นไปตามที่เราอยากดำเนินการในปัจจุบัน ท่านผู้ว่า เลยให้ธงว่า ภายใน 6 เดือนจะต้องมีแผนใหม่ และสามารถเป็นคู่มือให้ข้าราชการดำเนินการได้ โดยสิ่งแรกที่ต้องทำคือเรามีปัญหาหรือขาดสิ่งใด ซึ่งการมีส่วนร่วมมีความสำคัญมากในการจัดทำแผน ซึ่งถ้าเราไม่สามารถ motivate หรือสามารถกระตุ้นให้ผู้ที่เข้าร่วมทำแผนได้ก็จะไม่ประสบความสำเร็จในการพัฒนาองค์กร

ในหลายเรื่องที่ได้กล่าวมาว่าสามารถเรียนรู้และพัฒนาในระหว่างการทำแผนได้ ผู้ที่เป็นส่วนของการปฏิบัติได้แนวทางของการจัดทำแผนหรือร่วมในการจัดทำแผนแล้ว เขาจะสามารถนำไปเป็นองค์ ประกอบในการทำงานได้ เรื่องที่ผมเห็นว่ายังขาดอยู่ในการศึกษานี้ คือ แผนของการจัดองค์กร ซึ่งกทม. หลังจากที่ได้เข้ามาประชุมกันหนักมากกว่า ทำไมหลายหน่วยงานอยู่ไม่ตรงจุด เช่น กองสวนไปอยู่ผิดที่ผิดทาง ดังนั้นการปรับโครงสร้างองค์กรมีความสำคัญมาก อย่างหลายสำนักมีชื่อที่ไม่ตรงกับงานที่ทำหรือภารกิจ เช่น สำนักพัฒนาสังคม ตอนนี้ตั้งสำนักใหม่ เป็นสำนักวัฒนธรรม กีฬา และการท่องเที่ยว มีเป้าหมายและภารกิจที่ชัดเจนมาก ซึ่งการจัดการองค์กรเป็นเรื่องที่ละเอียดอ่อนแต่ผมเห็นว่ามันมีความสำคัญมากต่อการบริหารอปท. เรื่องการเงิน การคลัง ก็มีความละเอียดอ่อนและซับซ้อนมาก การคลังในอปท. ตอนนี้เรียนได้เลยว่าต้องพึ่งรัฐบาลกลางอยู่มาก ยังจัดเก็บภาษีเองได้น้อย ซึ่งถ้าเป็นอย่างนี้ ก็ต้องพึ่งเขาตลอดไป ทำอย่างไรจึงทำให้เราสามารถกำหนดกำหนดภาษีของตนเองขึ้นได้เอง อันนี้ต้องมานั่งคิดเรื่องการศึกษาโครงสร้างภาษีให้ชัดเจน

เรื่องการคลัง เรื่องการจัดตั้งงบประมาณ ผมมีความดีใจที่มีการศึกษากันอย่างละเอียด ลึกซึ้ง แต่ที่ผมคิดว่ามันมีปัญหาที่ลึกเข้าไปอีกว่า ทำอย่างไรให้สามารถกระจายงบประมาณไปลงในทุกพื้นที่ได้อย่างครบถ้วน เรื่องของการบัญชีและพัสดุมันเป็นเรื่องพื้นฐานที่ทุกท้องถิ่นต้องทำแต่ถ้าสามารถลึกลงไปได้อีกก็จะดี เช่นมีดัชนีวัดการกระจายรายได้ เป็นต้น อีกเรื่องหนึ่งที่ผมอยากจะให้ข้อคิดแต่ผมคิดว่าสำคัญมาก คือ เรื่อง IT ที่ผู้นำเสนอบอกว่าเรื่อง IT เป็นเรื่องที่ต้องขับเคลื่อนโดยผู้นำองค์กร ผมขอเรียนเพิ่มเติมด้วยว่าเป็นเรื่องจริง ถ้าผู้นำเพียงแต่พูดในเชิงนโยบายแต่ไม่ได้ใช้จริงก็ไม่เกิดประโยชน์อะไร เราได้มีการตั้ง CKO กับ CIO ประจำ CKO คือ chief knowledge officer ที่คอยจัดการเรื่องระบบ IT ให้สอดคล้องกับงานที่กทม. มี และหลังจากมี CKO แล้ว แต่ละสำนักก็ต้องมี CIO หรือ chief information officer ของสำนักเพื่อให้มีการขับเคลื่อน นอกจากนี้ ผู้ว่าและรองผู้ว่าต้องเป็นที่รู้จักนำ IT เข้ามาใช้ในการทำงาน ขยะเทคโนโลยีก็มีเยอะ ต้องมีการจัดการ ปัญหาคนซื้อไม่ได้ใช้ คนใช้ไม่ได้ซื้อก็มีปัญหา อีกเรื่องหนึ่งที่อยากจะกล่าวถึง คือเรื่องบุคลากร กทม. มีภารกิจมาก เช่น ความปลอดภัย จราจร สิ่งแวดล้อม แต่หลายเรื่องกทม. เองถูกซ้ำซ้อนมาก

ดังนั้น กทม. เองพยายามพัฒนาบุคลากรในโจทย์ที่ใหญ่ แต่ให้อยู่ในอำนาจของเรา บางทีรถติดก็มาโทษ กทม. น้ำไม่ไหลก็มาโทษ กทม. แต่อย่างกรณีน้ำท่วมนี้ว่าได้ แต่อย่างไฟไม่ติดก็มาว่า ซึ่งจริงๆ เป็นเรื่องของไฟฟ้า ดังนั้น ผมเห็นว่าการแก้ไขปัญหาคือความทับซ้อนของหน้าที่มีความสำคัญมาก การโอนภารกิจให้มาตั้งแต่ปี 2542 ประมาณ 80 กว่าเรื่อง แต่เราสามารถทำได้จริงๆ ก็ประมาณ 60 กว่าเรื่อง 20 กว่าเรื่องเราทำไม่ได้เพราะเรามีหน้าที่กันอยู่แล้ว เพราะฉะนั้น เรื่องการพัฒนาบุคลากรของ กทม. เราทำกันเป็นประจำอยู่แล้ว โดยเฉพาะเรื่องการฝึกอบรม เราลงทุนในเรื่องนี้ปีละไม่ต่ำกว่า 150 ล้านบาท แต่สิ่งที่สำคัญที่สุด ก็คือ หลายครั้งที่ได้ไปรับฟังการอบรม เรื่องภารกิจเป็นภารกิจที่กว้าง ซึ่งมีความจำเป็นต้องลงลึกในรายละเอียดมากยิ่งขึ้น เลือกเรื่องที่จะอบรมในเรื่องที่ยากจริงๆ

สุดท้ายที่ผมอยากจะฝากไว้ในเรื่องของแผน คือ ทางกทม. เอง หลังจากมีการปรับโครงสร้าง เช่น ในแง่ของสายงานเศรษฐกิจ ซึ่งอดีตหลายคนถามว่า กทม. เกี่ยวอะไรกับเศรษฐกิจ กทม. เกี่ยวกับเศรษฐกิจเยอะมาก เศรษฐกิจชุมชน เกษตรทฤษฎีใหม่ เรื่องเงินออม สหกรณ์ ดังนั้น ในการวิจัย ที่ตั้งก็กลับมาที่ประชาชน ทุกท้องถิ่นที่มีความแตกต่างของชุมชน ปัญหาไม่เหมือนกัน แก้ไขไม่เหมือนกัน กทม. ก็พยายามแก้ไขในเรื่องต่างๆ ที่ประสบอยู่ให้ดีขึ้น เช่น ตอนนี้นำตั้งสำนักงานเศรษฐกิจการคลังของ กทม. ขึ้นมา จากเดิมที่เราไม่มี วันนี้ผอ. สำนักงานก็อยู่ที่นี้ พยายามเป็นถึงความรู้ให้กับชุมชนในเรื่องเศรษฐกิจ รวมทั้งวิจัยด้านเศรษฐกิจให้ชุมชนอย่างต่อเนื่อง ผมขอฝากไว้เพียงเท่านี้ครับ

ผศ.สุรัสวดี หุ่นพยนต์ : ขอบคุณค่ะ ท่านผู้ว่าฯ มีแนวการตอบโจทย์อีกแบบหนึ่ง โดยท่านนำเสนอของงานของ กทม. ว่า กทม. ใช้วิธีการอย่างไร เผชิญปัญหาอย่างไร และจะดำเนินการต่อไปอย่างไรให้สำเร็จตามเป้าหมายเรื่องของความมีประสิทธิภาพและความโปร่งใส และได้ตามความต้องการของผู้บริหาร เราก็ได้มุมมองจากคนหนุ่มไฟแรงไปแล้ว ที่นี้ลองมามองในมุมของผู้อาวุโสที่ท่านเองนั่งฟังและอ่านเอกสารไปแล้วว่า ลุงอัมพรมีความเห็นเกี่ยวกับกระบวนการวิจัยของโครงการนี้อย่างไร ขอเรียนเชิญค่ะ

ลุงอัมพร ด่วงปาน : ลุงอัมพรรู้สึกดีใจที่ได้มาร่วมในเวทีที่ทางโครงการจัดสัมมนาขึ้น ครั้งนี้ได้มีโอกาสร่วมฟัง ร่วมคิด ลุงอัมพรมีบ้างอาจบอกว่าสิ่งที่โครงการได้ทำมาทั้งหมดไม่ดี เพราะในทุกเรื่องมันมีส่วนดีอยู่ทั้งหมด แต่อาจจะเป็นเพียงเพราะว่าไอ้ที่เราลงไปทำนั้น ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับอปท. มันเกิดมาน้อยเพียงไร แค่นั้น แต่อย่างน้อยที่สุดการเข้าไปนำสิ่งดีๆ เข้าไปเรียนรู้ร่วมกัน แลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน มันก็จะทำให้เกิดภูมิปัญญาที่สามารถแก้ไขพัฒนาได้ และยังมีอปท. อีกมากมายที่ต้องการเติมเต็มสิ่งนี้อยู่ แต่จะทำอย่างไรให้ผลลัพธ์ที่ได้จากโครงการนี้ได้กระจายไปถึงยังอปท. อื่นๆ เพราะยังมีอยู่อีกมากมายที่มีผู้บริหารที่คิดแบบเขา ทำแบบเขา ทำอย่างไรให้เขาได้มีโอกาสคิดเป็น ทำเป็น ในขณะที่พูดถึงเรื่องการกระจายอำนาจให้ท้องถิ่นสามารถกำหนดชะตาชีวิตของตนเอง แต่ในขณะที่เดียวกันผู้บริหารในแต่ละพื้นที่ยังนั่งรอความคิดของคนอื่นไปช่วยอยู่ ไม่ลองใช้ความคิด แนวคิดที่

มันมีอยู่อย่างหลากหลายมาแก้ปัญหาได้ด้วยตัวของตนเอง เฉพาะสิ่งที่ท่านได้ทำไปทั้งหมด ลุงอัมพรขอให้ทำต่อไปเถอะครับ และทำอย่างไรให้เขาเกิดจิตวิญญาณในการเป็นนักบริหารที่แท้จริง ตรงนี้เป็นส่วนสำคัญมากเพราะถ้าขาดจิตวิญญาณของการเป็นนักบริหารเราก็จะไม่สามารถเปิดใจรับฟังความคิดเห็นของคนอื่นได้ เอาเงินลงไปให้เขาไหมก็จะไม่ได้อย่างที่เรต้องการเพราะเขายังไม่เปิดใจที่จะเป็นนักบริหารสาธารณะ ลุงอัมพรมั่นใจว่าไม่มีอะไรที่เราจะเรียนรู้ไม่ได้ ไม่มีปัญหาอะไรที่คนไทยจะแก้ไม่ได้ถ้าเรามีจิตวิญญาณที่จะแก้ปัญหา นี่คือนิยามที่ลุงอัมพรเชื่อจริงๆ และอยากจะให้คณะผู้วิจัยลงไปยิ่งไปกว่าที่ทำอยู่แล้วในปัจจุบัน เพราะการใส่จิตวิญญาณมันบ่งบอกถึงการรับผิดชอบร่วมกัน และอีกสิ่งหนึ่งที่ลุงอัมพรอยากจะฝาก ไม่ใช่เพราะว่าบกพร่องนะครับแต่อาจเป็นเพราะยังไม่ได้ฟัง คือ ทำอย่างไรที่จะให้ผู้บริหารรู้จักใช้ประโยชน์จากสิ่งที่มีอยู่ในพื้นที่อย่างเต็มที่ ลุงอัมพรมั่นใจ ภูมิปัญญาและวิชาการแบบชาวบ้านมันมีตั้งเยอะแยะในพื้นที่และสามารถเอามาใช้ประโยชน์ได้ และอยากให้เกิดการมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาอย่างแท้จริงเหมือนการไปทำวิจัยแบบมีส่วนร่วมอย่างนี้แหละ ถ้าหากเราใส่จิตวิญญาณในการมีส่วนร่วมทั้งกับประชาชนและอปท. มันก็จะสามารถเป็นชุมชนที่เกิดความรักความสัมพันธ์ รู้รักสามัคคี ซึ่งจะเป็นผลดีต่อการพัฒนาชุมชนให้ดียิ่งๆ ขึ้นไป สิ่งเหล่านี้ ขอฝากในเวลาสั้นๆ อาจไม่ต้องถึงขนาดไปทำวิจัยแต่อาจไปเรียนรู้ร่วมกับเขามันมีทรัพยากรอะไรบางอย่างที่จะนำมาใช้ประโยชน์บนข้อจำกัดในเรื่องงบประมาณก็ดี เทคโนโลยีก็ดี แต่เราไม่จำเป็นต้องรอให้ข้อจำกัดแก้ไขก่อน แต่เราอาจทำด้วยนำสิ่งที่มีอยู่แล้วแก้ไขก่อน เพราะฉะนั้น ลุงอัมพรยอมรับว่าในส่วนนี้กำลังทำอยู่ และจะทำต่อไปอย่างไม่หยุดยั้ง อย่างน้อยที่สุด ลุงอัมพรอยากเห็นบ้านเกิดของลุงอัมพรมีการพัฒนาอย่างมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง เคยคุยกับนายกฯ ผู้บริหารตำบลว่าทำอย่างไรที่จะดึงให้มีการศึกษาออกจากตัวของสถาบันการศึกษา ทำอย่างไรให้นามัยของเรา ออกมานอกรั้วนามัย มาร่วมพัฒนาท้องถิ่นไปกับเรา ทำอย่างไรภูมิปัญญาต่างๆ จะเข้ามามีส่วนร่วมอย่างแท้จริง มันเป็นส่วนหนึ่งที่ยากเห็น เท่าที่ได้ฟังมาในเวลาสั้นๆ ที่ทางสถาบันได้เข้าไปร่วมปรับปรุง ร่วมคิด ร่วมเรียนรู้ ร่วมทำ ส่วนหนึ่งเราก็ได้ ส่วนที่สองเขาก็ได้ ฝากไว้ดีกว่าอย่าเพิ่งทอดทิ้งแค่นั้น แต่ต้องลงไปดูว่าสิ่งที่ทำไปแล้วมีการพัฒนาการอย่างต่อเนื่องอย่างไร ส่วนไหนต้องเติมเต็ม ส่วนไหนต้องต่อยอดก็ต้องไปคิดกับเขาต่อไป

ผศ.สุรัสวดี หุ่นพยนต์ : คุณลุงอัมพรสรุปไว้อย่างชัดเจนว่าในส่วนของงานท้องถิ่นสำคัญอยู่ตรงไหน ในเรื่องของความสำคัญของท้องถิ่น และการใช้ประโยชน์จากคนในท้องถิ่น รวมถึงเตือนสติให้กับนักวิจัยว่ายังมีประเด็นไหนที่ยังไม่ได้ใส่ใจมากนัก สำหรับประเด็นที่ลุงอัมพรตั้งคำถามไว้ว่าเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของประชาชนในท้องถิ่น ในส่วนของรองผู้ว่าฯ มองประเด็นตรงนี้อย่างไรบ้าง ซึ่งจะเป็นในส่วนของกทม.อย่างเดียวหรืออาจจะมองในภาพรวมของอปท.

นายพนิต วิจิตเศรษฐ์ : การบริหารกทม.จะไม่สามารถดำเนินการได้เลย ถ้าเราไม่ได้รับความร่วมมือจากประชาชน หรือการมีส่วนร่วมของประชาชนในทุกเรื่อง ไม่ว่าจะเป็นการแก้ไขปัญหาในทุกเรื่องทุกมิติ แต่โจทย์ใหญ่คือจะทำอย่างไรให้ประชาชนเข้ามาเห็นความสำคัญของการมีส่วนร่วม กทม.จะมีแผนบริหารครบถ้วนแค่ไหน หรือมีงบประมาณมากแค่ไหนก็จะแก้ปัญหาไม่ได้ถ้าประชาชนไม่มีส่วนร่วม ประชาชนต้องรับทราบ สะท้อนกลับ และประเมินผลงานของเราได้โดยผู้ว่าฯ ได้มีการผลักดันในทุกเรื่องทำอย่างไรให้เรามีผู้แทนประชาชนในแต่ละด้านไม่ว่าจะเป็นเยาวชน ผู้พิการ ผู้สูงอายุหรือจะเป็นกระบวนการที่ผ่านการเลือกตั้งสภาเขต สภามหานคร โดยตั้งคณะกรรมการหลายชุด และมีความสำคัญทุกชุดตามนโยบายของท่านผู้ว่าฯ โดยมีประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม เช่น คณะกรรมการติดตามนโยบายของท่านผู้ว่าฯ ที่มาจากประชาชนที่เราคัดเลือกเข้ามาในแต่ละพื้นที่ กทม.มี 50 เขตการปกครอง 12 โซน ซึ่งจะมีตัวแทนคอยติดตามปัญหาและสะท้อนถึงนโยบายของท่านผู้ว่าฯ โดยสภาทกม.จะดูในเรื่องของการบริหารงาน นิติบัญญัติ แต่ถ้าได้ฟังเสียงก็จะเป็นเรื่องที่ดี ข้าราชการเองเมื่อท่านผู้ว่าฯ ให้นโยบายอะไรต้องสรุปด้วยว่าประชาชนมีส่วนร่วม เราเองมีการรับฟังจากประชาชนค่อนข้างมาก การมีส่วนร่วมของประชาชนมีหลายเรื่องไม่ว่าจะเป็นเรื่องสิ่งแวดล้อม ความสะอาด ซึ่งนโยบายของกทม.มีความชัดเจนแน่นอนในการให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม ขอตอบเรื่องการมีส่วนร่วมว่าเรามีนโยบายชัดเจนและเรากำลังดำเนินการตามนโยบายอยู่ทุกมิติชัดเจน

ผศ.สุรัสวดี หุ่นพยนต์ : จากที่วิทยากรทั้งสองท่านได้ให้ความคิดเห็นเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ไม่ว่าจะเป็นเรื่องแผนหรือการมีส่วนร่วมของประชาชน ต่อไปจะเป็นการร่วมแสดงความคิดเห็นของผู้เข้าร่วมสัมมนา

นายอินยล เสนีย์วงศ์ ณ อยุธยา : มีข้อเสนอแนะด้านการบริหารงานบุคคลดังนี้ โดยอปท.ต่างๆ คงจะมีโครงการในการบริหารงานบุคคลซึ่งเป็นสิ่งที่ดี แต่เราก็ยังมีส่วนน้อยที่พูดถึงระบบการคัดเลือกบุคลากรเข้ามาในองค์กรอย่างไรให้มีคุณภาพ ประเด็นก็คือว่าอย่างเช่นคอมพิวเตอร์เราซื้อที่คุณภาพดี หน่วยความจำเยอะ ส่วนข้อมูลโปรแกรมต่างๆ ใส่ไปในภายหลัง แต่ถ้าคุณภาพมาไม่ดีก็จะทำให้การจัดการคุณภาพไม่ดีเท่าที่ควร ในการคัดเลือกบุคลากรเราได้ใช้ข้อสอบในการคัดเลือกหลายส่วน ส่วนแรกเป็นข้อสอบที่เป็นข้อเขียนเพื่อจะวัดความรู้แต่ละองค์กรตามตำแหน่งที่จะรับเข้ามาซึ่งก็ดียอยู่แล้ว อีกส่วนหนึ่งที่เราเห็นทุกครั้งจะเป็นข้อสอบวัดสติปัญญาซึ่งข้อสอบนี้ยากเกินไป และกลายเป็นการวัดความรู้ทางคณิตศาสตร์ เป็นข้อสอบที่วัดผลไม่ได้ ไม่เที่ยงตรงสรุปแล้วคนเก่งก็ทำไม่ได้ คนเก่งทำไม่ได้เลยไม่มีประโยชน์ และข้อสอบที่ใช้ในปัจจุบันไม่มีส่วนข้อสอบที่วัดทักษะความเป็นผู้บริหาร ทำให้เมื่อขึ้นสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นไม่มีทักษะด้านการบริหาร จะไม่ประสบความสำเร็จในการบริหารงานในระดับกลางและระดับสูงต่อไป ซึ่งในระดับนี้จะพ้นจากความรู้ระดับตำแหน่งไปแล้ว อีกส่วนหนึ่งคือการ

สอบสัมภาษณ์อันนี้ให้ความสำคัญมากที่สุดซึ่งเป็นการวัดบุคลิกภาพ ทักษะของคนที่จะเข้าทำงาน พบว่าเยอะมากที่ผ่านการสอบความรู้ประจำตำแหน่งได้คะแนนดีแต่บุคลิกภาพ ทักษะ และการบริหารไม่ดี ทำให้การทำงานในระดับกลางบริหารจัดการไม่ได้ ทำให้การบริหารงานส่วนที่รับผิดชอบอยู่ ล่มทั้งระบบ และผู้สัมภาษณ์เองก็ไม่มีประสิทธิภาพ คำถามก็ไม่ได้รับการกลั่นกรองมาให้เกิดประโยชน์ ในการสัมภาษณ์ โดยมีข้อเสนอแนะว่าควรจะมีการปรับปรุงในเรื่องของการคัดเลือกคนต้องทำให้ครบวงจรตั้งแต่เรื่องการประชาสัมพันธ์ให้คนที่มีความสามารถอยากจะเข้ามาทำงานในองค์กรของเรา อปท.ของเรา จึงขอสรุปว่าการคัดเลือกควรจะมีการปรับปรุงให้ดีขึ้น และฝากให้สถาบันพัฒนาสยามไปทำการวิจัยศึกษาต่อไป

ผศ.สุรัสวดี หุ่นพยนต์ : เราได้เรียนรู้ว่าอปท. ณ.ปัจจุบันนี้ยังมีจุดอ่อนอะไรบ้าง ขอเชิญท่านต่อไปที่จะร่วมแสดงความคิดเห็น

นายวิชัย บุญอุดมพร : เรียนถามรองผู้ว่าฯ สองประเด็น ประเด็นแรกคือตามแผนการจัดองค์กรของท่าน ซึ่งกทม.มีพื้นที่มาก มีประชากรมากไม่รู้กี่ล้าน ถ้าจะมีการแบ่งเป็น 3- 4 โชนและมีนายกประมาณ 4-5 คน หรือว่าจะเป็นกทม.ฝั่งธนบุรี หรือฝั่งกรุงเทพ ที่ได้มีการพูดกันมาหรือจะเป็นอย่างเดิมอยู่แล้วซึ่งเป็นแค่แนวความคิด ส่วนประเด็นที่สองสนใจเรื่องเศรษฐกิจชุมชน การแก้ปัญหาความยากจน ซึ่งต่างจังหวัดจะเห็นคนจนอย่างใกล้ชิดเช่นเกษตรกรยากจน ไม่มีที่ทำกิน รายได้ตกต่ำ อาชีพไม่พอ ว่างาน ซึ่งเรามองเห็นอยู่และเราสามารถรวมกลุ่มแก้ปัญหาได้ไม่ยากถ้าเรามีเงินพอ แม้กระทั่งการมี SML ระบบกองทุนหมู่บ้าน มีการอัดเม็ดเงินเข้าไปเห็นเป็นภาพชัดๆ ในส่วนของกทม. คนจนหน้าตาเป็นอย่างไร แล้วจะมีแนวทางวิธีการแก้ปัญหาคอนจนนี้ได้อย่างไร เพราะผมเข้ามา กทม. มีแต่ติดกับรถแต่มองไม่เห็นว่าคุณจนอยู่ตรงไหน ท่านจะช่วยเหลือคนจนซึ่งต้องทำให้เขามีรายได้ กทม. ถึงจะมีภาพลักษณ์ ถึงจะมีคนนิยมที่จะต้องทำตรงนี้ส่วนหนึ่งช่วยให้คนจนมีรายได้ขึ้นมา ท่านช่วยเขาอย่างไร เราอยากจรรู้แนวทางตรงนี้เหมือนกันเพราะว่า อีกหน่อยเชียงใหม่หรือโคราชก็จะต้องกลายเป็น กทม.ในอนาคตเพื่อจะได้รู้แนว เพื่อจะได้ไปศึกษาคิดกันบ้างครับ ขอถามสองคำถาม

นายพนิต วิจิตเสรษฐ์ : การจัดองค์กรของกทม.ที่จะแบ่งเป็นหลายๆ ระดับ มีหลายเขตการปกครองนั้น ในวันนี้ยังเป็นเรื่องที่สูงกว่าฝ่ายบริหารในขณะนี้ แต่เราก็คิดและเชื่อว่าการกระจายอำนาจการปกครองในท้องถิ่นหรือในกรณีนี้ไปอยู่ที่เขตหรือใช้คำง่ายๆ ว่า decentralization ของการจัดการจากผู้ว่าฯ จากสำนักสู่สำนักงานเขตเป็นเรื่องที่สำคัญที่สุดในการที่จะแก้ไขปัญหาในทุกเรื่อง ไม่ว่าจะเป็นเมืองหลวงฝั่งไหน การแบ่งนั้นคิดว่าไม่ใช่ประเด็นสำคัญ แต่ประเด็นสำคัญคือทำอย่างไรที่จะให้ประชาชนในท้องถิ่นหรือในเขตนั้นๆ ได้รับการดูแล อำนาจในการจัดการมากที่สุด ท่านผู้ว่าฯ เข้ามาและทำอย่างแรกและประสบความสำเร็จมากที่สุด คือการให้อำนาจกับเขต อำนาจและงบประมาณในการอนุมัติเราเพิ่มให้ และที่สำคัญที่สุดที่ทำได้คือปรับจากซี 8 เป็น ซี 9 ซึ่ง

เป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดเนื่องจากมีภารกิจมาก ดังนั้นในเรื่องการจัดองค์กรเขตที่รับอำนาจนั้นจะต้องจัดการได้

ในส่วนที่สองเศรษฐกิจชุมชน ในทท.ไม่สามารถแก้ไขปัญหาคอนจนได้ เพราะไม่มีเมืองไหนในโลกไม่มีคนจนแต่คนจนอยู่แล้วมีความสุขหรือเปล่านั้นเป็นประเด็น คนจนในทท.ก็มีรายได้ต่ำกว่าปานกลางหลายชุมชนประมาณ 30 เปอร์เซ็นต์คิดเป็นประชากร 3-5 ล้านคน และมีช่องว่างระหว่างความรวยความจนสูงมาก สิ่งที่ทำทท.ทำคือฝึกอาชีพ ส่งเสริมการทำงานให้ถูกต้อง แต่ในชุมชนต่างจังหวัดควรส่งเสริมให้อยู่อย่างพอเพียงและอยู่อย่างมีความสุข ต้องรู้จักการออมเงิน ในส่วนทท.เราสร้างให้เป็นเมืองแห่งโอกาส ทุกคนตั้งตัวเติบโตได้และไม่ได้แสวงหาวัตถุอย่างเดียว ดังนั้นจึงตั้งศูนย์เงินออมขึ้นมา มีศูนย์ฝึกอาชีพเพื่ออบรมเขา สอนเขา แต่ถ้าเขาใช้เงินผิดประเภท ใช้เงินนอกระบบส่วนนี้เราจะช่วยเขา ซึ่งเป็นวิธีการมากกว่าการเพิ่มรายได้และถ้าเพิ่มก็เพิ่มอย่างถูกต้อง สิ่งที่ทท.ทำคือต้องปรับความคิด การประชาสัมพันธ์ การให้ความรู้เบื้องต้นเป็นแนวทางที่เราทำกันอยู่ในวันนี้

ผศ.สุรัสวดี หุ่นพยนต์ : เมื่อไม่มีผู้แสดงความคิดเห็นแล้ว จึงขอสรุปสั้นๆ ว่าการสะท้อนความคิดเห็นร่วมกับวิทยากรทั้งสองท่านในเรื่องการพัฒนาขีดความสามารถของอปท.ในการใช้แผนเป็นสื่อในการทำงานร่วมกัน รวมทั้งการมีส่วนร่วมของอปท.ซึ่งวิทยากรทั้งสองท่านได้เห็นด้วยกับวิธีการดังกล่าวและเสนอความคิดเห็นว่าในเรื่องของแผนพัฒนาขีดความสามารถอาจจะยังไม่ครอบคลุมทุกระบบ และที่สำคัญไปกว่านั้นผู้ที่แสดงความคิดเห็นได้ให้ข้อคิดว่าเราจะพัฒนาบุคลากรได้อย่างไรถ้าหากการคัดเลือกคนเข้ามาไม่เหมาะสม จึงควรจะต้องมีการพัฒนาระบบการคัดเลือกที่เหมาะสม จากการเสนอแนะดังกล่าวทำให้มีมุมมองที่กว้างขึ้น และนำไปปรับปรุงงานวิจัยต่อไป

“ บทเรียนที่ได้รับจากโครงการวิจัยและพัฒนา พชบ. และก้าวต่อไป” โดย ดร.สมชัย สัจจพงษ์ ผู้ดำเนินรายการ อ.สุรินทร์ กิจนิตยชีวี กรรมการที่ปรึกษา สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน ดร.สิลาภรณ์ บัวสาย ผู้อำนวยการฝ่ายชุมชน สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย และนายจาตุร อภิชาติบุตร รองปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี

ดร.สมชัย สัจจพงษ์ : ผมมีวิทยากร 3 ท่าน ท่านแรก ท่านรองปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี ท่านจาตุร อภิชาติบุตร ท่านที่สอง คุณลุงสุรินทร์ กิจนิตยชีวี ท่านเป็นที่ปรึกษาสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน อีกท่านเป็นผู้อำนวยการฝ่ายชุมชน สกว. ดร. สิลาภรณ์ บัวสาย

นายจาตุร อภิชาติบุตร : ขอขอบคุณทางสถาบันพัฒนาสยามที่ให้ได้เข้ามามีส่วนในการที่จะแสดงว่าเห็นด้วยอย่างไรในโครงการนี้ จากการที่ติดตามเฝ้ามองดูโครงการนี้มาตั้งแต่ต้น ผมต้องกลับไปดูที่วัตถุประสงค์ที่ทำให้โครงการนี้ วัตถุประสงค์ที่ว่าการเรียนรู้ที่ผมว่าได้ นักวิจัยที่เข้าไปทำก็ได้การเรียนรู้ การได้รับการเรียนรู้คือได้ ทุกคนที่เข้าไปเกี่ยวข้อง วัตถุประสงค์ที่ทาง สกว. กับสถาบันพัฒนาสยามได้ตั้งไว้คือ การเพิ่มขีดความสามารถ 5 ด้านนั้น จะเห็นว่าในแต่ละด้านมีความก้าวหน้าขึ้นมาได้อย่างได้ชัด อย่างที่เห็นในทีมที่ได้ระบุไว้บางจังหวัดได้เปลี่ยนวิสัยทัศน์นี้เกิดขึ้นในปีต้นๆด้วยซ้ำ หลังจากได้มีโครงการนี้เข้าไปลงในพื้นที่ ปรากฏว่าความเข้าใจ เป็นตัวเปลี่ยน เปลี่ยนเป้าหมายของการพัฒนา

ในกระบวนการทำงาน คือ มีกระบวนการที่จะใช้แผนเป็นสื่อในการเป็นเครื่องมือฝึกฝนอบรมให้เจ้าหน้าที่ทำงานร่วมกับนักวิจัย ได้เกิดทักษะ ทักษะคติ ความรู้ความสามารถอย่างค่อยเป็นค่อยไป ในขณะที่ตัวนักวิจัยเองก็ได้ความรู้ความเข้าใจและเรียนรู้ในการปฏิบัติจริงของอปท.ไปในตัวพร้อมกัน นักวิจัย มีความเข้าใจในกระบวนการในเรื่องนี้มาก ได้มีกระบวนการเรียนรู้ความเข้าใจว่าอปท.ขาดอะไร มีการฝึกไปด้วย ทำไปด้วย มีกระบวนการเก็บองค์ความรู้ที่ได้เพื่อจะเอาไปใช้ต่อและที่สำคัญที่สุด ผมเห็นว่าในที่สุดเราเริ่มมีตัวอย่างที่ดี ที่ควรเอามาใช้ ให้เป็นเป้าหมายของการดำเนินการสำหรับเป้าหมายของเราและของท้องถิ่นอื่น ๆ

ยกตัวอย่างที่ อบต. กลางดง จากการที่เข้าไป ทำ SWOT พบว่า อบต. กลางดงไม่ได้มีจุดแข็งในการท่องเที่ยวแต่มีปริมาณการขายสินค้าเกษตรที่ผลิตในพื้นที่ และเป็นจุดที่มีการซื้อขายสินค้าการ เกษตรสำหรับผู้เดินทางผ่านไปมา ดังนั้นจึงมีการปรับแผนให้มุ่งเน้นการฟื้นฟูภาคการเกษตร การเน้นการท่องเที่ยวทำให้เห็นศักยภาพของท้องถิ่นไม่ใช่ตามกระแส ถ้าคุณจะทำโครงการท้องถิ่นได้ คุณต้องมีอำนาจของตัวเองในการจัดทำโน้มนำนี้ด้วยตัวของคุณเอง ไม่ใช่ให้คนอื่นเข้ามาสั่ง

ในส่วนของแผนปฏิบัติการในแต่ละ อปท. มีความสมบูรณ์มากขึ้น ทั้งทางด้านระยะเวลาในการดำเนินงาน งบประมาณ และผู้รับผิดชอบโครงการ การกำหนดตัวชี้วัดชัดเจนยิ่งขึ้นและการเชื่อมโยงโครงการ แผนงาน กลยุทธ์ ยุทธศาสตร์ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ ตลอดจนวิสัยทัศน์มีความสอดคล้องกันอย่างมีเหตุผลมากยิ่งขึ้น

ในส่วนของแผนพัฒนาขีดความสามารถ ซึ่งเป็นเรื่องหลักของทางคณะผู้วิจัย ในทางปฏิบัติทาง อปท. ได้ดำเนินการตามแผนพัฒนาขีดความสามารถแล้วได้แก่ การวิเคราะห์สายการบังคับบัญชา และลดขั้นตอนในสายการบังคับบัญชา การมอบหมายงาน การกำหนดเป้าหมายของกลุ่มบุคลากรในการพัฒนา การสำรวจระบบเทคโนโลยี มีการบริหารจัดการที่ดี เช่น การปฏิบัติงานดีขึ้น การลดขั้นตอนการทำงาน

ข้อสังเกต (1) แต่ละ อบต. มีความสามารถไม่เท่ากัน เพราะฉะนั้นจะทำอะไร จะวางแผนอะไร ก็จะต้องคำนึงถึงศักยภาพของ อบต. (2) ตัวระเบียบงานยังมีปัญหา มีข้อจำกัด (3) สิ่งที่เราได้เอาไปปฏิบัติ เมื่อปฏิบัติได้ก็มีการเอามาแลกเปลี่ยนกัน มาเรียนรู้กัน เรียนรู้จากสิ่งที่คนอื่นทำได้ดี เอามาปรับใช้

ดร.สมชัย สัจจพงษ์ : ท่านรองจาดู ได้เน้นถึงเรื่องการเรียนรู้ระหว่างกัน ท่านบอกว่า นักวิจัยได้ประโยชน์ ผู้บริหารได้รับความรู้ การวิจัยนี้ ได้เปลี่ยนแนวความคิด สอดรับกับสภาพของท้องถิ่น เป็นผลมาจากการมีกระบวนการที่เหมาะสม แล้วก็เกิดตัวอย่างที่ดีของการปฏิบัติได้จริง การวิเคราะห์แผน ท่านบอกว่าแต่ละแผนมีพลวัตรของมัน มันมีสิ่งที่ทำได้จริง ข้อสังเกตของท่านมี 3 ส่วน คือ ศักยภาพของแต่ละ อบต. ไม่เท่ากัน ดังนั้นไม่มีสูตรสำเร็จตายตัวที่จะนำมาใช้กับทุก ๆ อบต. ท่านบอกว่าระเบียบ กฎเกณฑ์มีปัญหาอยู่มาก ถ้าจะมีการแก้ไขระเบียบจะต้องสอดคล้องกับข้อเท็จจริง ข้อสังเกตสุดท้ายท่านเน้นว่า การทำโครงการนี้มีการนำไปปฏิบัติจริง

อ.สุรินทร์ กิจนิตต์ชวี : ผมเองเป็นที่ปรึกษาของ อบต. บางนมโค อ.เสนา จ. พระนครศรีอยุธยา ในมุมมองของผม ผมก็มองในระดับตาดูแล คือมองในระดับชุมชน ในระดับ อบต. เฉพาะภาคส่วนนั้น เรียกว่าเป็นระดับจุลภาค ไม่ได้มองแบบตาดูกอง จะสะท้อนภาพทั้งหมดของโครงการไม่ได้ แต่ว่ามองในเชิงประจักษ์ในพื้นที่ ที่โครงการเข้าไปทำอะไรกับ อบต. ที่จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ผมตั้งโจทย์ 3 โจทย์ ดังนี้

1. สิ่งที่โครงการ พหุ. ลงไปทำกับ อบต. บางนมโค ทำให้ อบต. คนพบตัวเองหรือเปล่า ถ้าค้นพบตัวเองโครงการเข้าไปทำอะไรบ้าง ทำอย่างไร และเกิดผลสัมฤทธิ์อะไรขึ้นมาบ้าง ในจุดที่เป็นจุดอ่อนจุดแข็ง ควรจะปรับอะไรในโอกาสต่อไป
2. แล้ว อบต.บางนมโคเข้าไปทำงานสนองตอบหมู่บ้านเป็นหรือไม่ ทำงานเป็นหรือไม่ มีอะไรเป็นข้อมูลเชิงประจักษ์ว่าทำเป็น ทำไม่เป็น
3. แล้วภายใต้ข้อจำกัดต่าง ๆ ของ อบต. ภายใต้ข้อจำกัดต่าง ๆ ของหมู่บ้าน มีหน่วยงานต่าง ๆ ลงไปทำอะไร ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคประชาชน เขากำลังอยู่แล้วในหมู่บ้านในตัวตำบล แผนชุมชนที่มันเกิดมีเกิดเป็นขึ้นมา หรือแผนของ อบต. ที่เป็นแผนปฏิบัติการจริง มันโยงหน่วยงานต่าง ๆ เข้ามาทำด้วยหรือเปล่า CEO จริงไหม หรือว่ายังเป็นแห่งเหมือนเดิม

ประเด็นแรก สิ่งที่โครงการเข้าไปทำ ทำให้ อบต. ค้นพบตัวเองได้หรือไม่ อย่างไร จากข้อมูลที่

พบ จากการที่เข้าไปเป็นที่ปรึกษา ตอบว่า การค้นพบตัวเองยังไม่เป็นเรื่องขององค์กร ยังไม่ใช่องค์กร แต่ว่าทำให้คน สมาชิกบางส่วนที่ทำงานอยู่ใน อบต. บางท่านได้ค้นพบ ในเรื่องของปัจเจกมากกว่า วัฒนธรรมองค์กร เช่น ประธานสภา พบบนเอง ปลัด อบต.ได้เรียนรู้ตรงนี้และปรับตัว แต่ท่าน

นายกยังแฉ่ว เราไม่ได้ว่ากันนะ ท่านนายกท่านงานเยอะนะ แล้วอีกส่วนหนึ่งก็คือ ท่านยังห่วงใยเรื่องภาคการเมือง ยังไหวตัวตรึงนี้้อยู่แต่ก็ไม่ใช่ไร จากการคุยกันนี้ได้มีถ้อยคำบางถ้อยคำ พบว่าเห็นประเด็นแล้วแต่ยังมองเห็นเชิงระบบน้อยไป การสนองตอบยังสนองตอบข้างบนมากกว่าข้างล่าง การที่จะให้องค์กรลงมาสู่ชุมชนนี้ เป็นเรื่องที่จะต้องกลับลำ แล้วน่าจะต้องอาศัยเวลา ความจริงโครงการนี้ได้พยายามอย่างที่สุดแล้ว เข้าไปบ่อยที่สุด แล้วผมเองก็เห็นอยู่ แต่ด้วยข้อจำกัดของ อบต. ต่าง ๆ ตรงนี้ขอเสนอเพื่อให้มีความชัดเจนถ้าได้มีโอกาสทำต่อไป ใน 2 ประเด็น ว่าการที่จะทำให้ อบต. ค้นพบตนเองและก็เป็นทั้งระบบองค์กร น่าจะมองไปที่อะไร

1.น่าจะมองไปที่แผน คือต้องมีแผนพัฒนาองค์กร ไม่ใช่แผนปฏิบัติงานประจำปี แต่เป็นแผน พัฒนาการองค์กรก็คือแผนพัฒนามูลฐาน ก็ต้องใช้ KM เข้าไปให้บุคลากรของ อบต.และสมาชิกของ อบต. รวมทั้งท่านนายก ประธานสภา แล้วก็ข้าราชการท้องถิ่นได้เข้ามาทำ KM ร่วมกัน มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อที่จะได้เข้าถึง เข้าใจและพัฒนาองค์กรเชิงระบบ ยกตัวอย่างเช่น การเข้าถึงนี้ ต้องเข้าถึงข้อมูลที่เป็นสภาพจริงของชุมชน ซึ่งชุมชนนั้นกำลังเปลี่ยนผ่านจากสังคมเกษตรเป็นสังคมอุตสาหกรรม พร้อม ๆ กันนั้นก็เป็นสังคมข้อมูลข่าวสารเข้ามา ชุมชนล้าสมัยไปหมดว่าทิศทางของตนเองจะเป็นอย่างไร อย่างนี้เป็นต้น ต้องให้เขาเข้าใจว่าภายใต้สภาพจริงตรงนี้ อบต. อยู่ส่วนไหน และจะทำให้คนที่กำลังล้าสมัยอยู่ร่วมกันโดยปกติสุข อันนี้เป็นเรื่องที่จะต้องทำ

2.แผนปฏิบัติงาน ไม่ว่าจะเป็นแผนประจำปี หรือแผนระยะยาวของ อบต. ซึ่งจะร่วมทำงานกับชุมชน ตอนนี้เริ่มเห็นแล้วว่าที่ลงไปทำว่า อบต. ทำจากฐานล่างขึ้นมา โดยให้แต่ละหมู่บ้านทำแผนของตนเองขึ้นมา แล้วก็มาบูรณาการเป็นแผนของ อบต. ซึ่งเป็นการเปลี่ยนที่เห็นได้ชัด ขณะนี้เป็นข้อมูลที่ชัดเจน แต่ว่าอย่างที่พูดแล้วว่า ตรงนี้การมีส่วนร่วมยังน้อยอยู่ การเรียนรู้ร่วมกันยังน้อยอยู่ ทำอย่างไรจึงจะทำให้ตรงนี้เกิดเป็นจริงขึ้นมาในอนาคต เพราะว่าสำคัญมาก มิฉะนั้นแล้วการที่จะไปทำให้ Function ให้ชุมชนเข้มแข็งและสามารถปรับตัวได้ในบริบทที่กำลังเปลี่ยนแปลงสูงมากขณะนี้ และอยู่รอดภายใต้โลกาภิวัตน์ ชุมชนกำลังอยู่ในยุคเปลี่ยนผ่าน เหมือนที่กำลังจะลอกคราบ ถ้าลอกคราบได้อยู่รอด ถ้าลอกคราบไม่ได้ ตาย หรือถ้าจะเห็นอยู่ก็เห็นอยู่เพียงรูปแบบแต่ชีวิตชุมชนตาย

ประเด็นที่สอง อบต.ที่เข้าไปสัมผัสกับโครงการ 2 ปีได้เข้าไปทำอะไร ทำอย่างไรกับชุมชน ผลสัมฤทธิ์ออกมาเป็นอย่างไรบ้าง น่าพอใจหรือไม่พอใจ เพราะผมมองว่า ตรงนี้ไม่ได้แยกส่วนจากโครงการ พชบ. ที่ลงไป การค้นพบตัวเองจะต้องทำให้ อบต. ทำงานเป็น มองเป็นองค์กร มองเป็นข้อตกลงไปตรงนี้ เมื่อปีที่แล้วปรากฏว่าได้เกิดหน่วยจัดการขึ้นมาในชุมชนหมู่บ้าน หน่วยจัดการตรงนี้เกิดขึ้นมาจากผู้นำชุมชนที่เกิดจาก อสม. บ้าง เป็นครูบ้าง เป็นผู้นำบ้าง หลากหลายรวมทั้งเยาวชนได้ลุกขึ้นมาจัดการ แต่ว่าไม่ได้หมดทุกหมู่บ้านขึ้นอยู่กับศักยภาพของแต่ละหมู่บ้าน

แต่สิ่งที่ปรากฏชัดคือ กิดแผนของหมู่บ้านขึ้นมา เป็นแผนปฏิบัติการและแผนนี้เชื่อมต่อกันมาข้างบน อันนี้น่าพอใจ ผมก็ได้ตั้งข้อสังเกตว่าตำบลบางนมโคนี้มันตัวใครตัวมันแล้วนะ ภายใต้กระแส

ที่เปลี่ยน มันตัวใครตัวมัน นอกจากตัวใครตัวมันแล้วยังมองดูด้วยความหวาดระแวง ความเป็นชุมชนแผ่วเบา แต่อะไรมันทำให้เกิดการรวมตัวกันขึ้นมาแล้วรวมใจด้วย แล้วการทำแผนเกิดขึ้นจากกระบวนการชุมชนอย่างแท้จริง มีตัวชี้วัด เป็นสิ่งที่ก้าวไกล พบสิ่งที่น่าสนใจ กระบวนการขับเคลื่อนนี้ ขอเรียกคุณอำนวยแล้วกัน คุณอำนวยเข้าไปทำให้คุณกิจ คุณกิจก็คือพระเอก ก็คือหมู่บ้านที่ผมเรียกว่าเป็นแกนนำที่ลุกขึ้นมาเป็นหน่วยจัดการของหมู่บ้านซึ่งแต่ก่อนมันหายไป แต่คราวมันเกิดขึ้นมามีประวัติศาสตร์ชุมชนเป็นตัวเดินเรื่อง ตัวประวัติศาสตร์ชุมชนได้มีการทบทวนกันว่า บ้านเกาะกลางมันเกิดขึ้นมาตั้งแต่เมื่อไหร่ เกิดอย่างไร และมีความเป็นมาของมันอย่างไร มันปฏิสัมพันธ์กับข้างนอกอย่างไร มันน่าสนใจ ไม่มีเวลาลงในรายละเอียด แต่มันทำให้คนในชุมชนเกิดการมีรวมใจเพราะมันเป็นความภูมิใจร่วมกัน นี่คือศักดิ์ศรีของบรรพบุรุษที่ได้ก่อตั้งให้ลูกหลานได้มีที่อยู่ที่ยืน ประวัติศาสตร์ชุมชนได้ผ่านร้อนผ่านหนาวมาอย่างไร และบรรพบุรุษของเขาได้ต่อสู้มาอย่างไร นี่คือการภาคภูมิใจ นี่คือศักดิ์ศรีและนี่คือกิจร่วม เป็นกิจของหมู่บ้านไม่ใช่กิจส่วนบุคคล แต่มีอีกประเด็นหนึ่ง คุณอำนวยได้ทำให้คนในชุมชนมองเห็นคุณค่าของศาลพ่อปู่ ซึ่งเป็นศูนย์กลางจิตใจของหมู่บ้าน ตรงนี้ผมเรียนรู้อะไรบ้าง ผมถามผู้เฒ่าผู้แก่ “บอกลุง ศาลพ่อปู่กับวัด ลุงให้ความสำคัญกับอะไรมากกว่ากัน ” ผมตกใจกับคำตอบว่าให้ความสำคัญกับศาลพ่อปู่ แกบบอกว่าศาลพ่อปู่ ไม่ใช่ศาลพระภูมิศาลเจ้าที่ คำว่าพ่อปู่คือ บรรพบุรุษของเรา เราตั้งศาลขึ้นมา นี่ คือความภูมิใจที่เรามีต่อบรรพบุรุษของเรา เพราะฉะนั้นเราจึงจัดงานขึ้นมาทุกปี และเราเคารพนับถือพ่อปู่ ผู้นำบรรพบุรุษของเราได้ตั้งกติกาการอยู่ร่วมกันให้เกิดสันติสุข ใครแหกกฎกติกาจะต้องมีอันเป็นไป พอพูดถึงตอนนี้ทำให้ผมเข้าใจ ที่แรกแยกไม่ออกระหว่างศาลพระภูมิกับศาลพ่อปู่ ในความเป็นจริงมันคือเงื่อนไขให้คนอยู่ร่วมกันอย่างปกติสุขใช่หรือไม่ในอดีต ใครแหกกฎจะต้องมีอันเป็นไป เห็นหรือไม่ว่าเขาไม่ได้พูดถึงกฎหมายใดเลย ซึ่งอันนี้มันจะอยู่ติดอยู่กับตัวเขาไปตลอดเวลา และนี่คือสำนึกร่วม

ตรงนี้ถือว่า อบต. เริ่มทำงานเป็นแล้ว เท่าที่มองกว้าง ๆ คือใช้คำว่าอยู่ร่วมกันคือหมู่บ้านน่าอยู่ ตำบลน่าอยู่ เป็นร่มใหญ่แล้วก็มีกระบวนการขับเคลื่อน น่ายินดีที่คุณอำนวยที่จะเข้าไปเป็นแกนประสาน ตั้งคำถามเป็น “ป้า ลุง หมู่บ้านเกาะกลางนี้ มันอย่างไร มันถึงได้เรียกว่าเกาะกลาง และมันมีความเป็นมาอย่างไร” ทุกคนอยากมีส่วนร่วม เมื่อก่อนเราเข้าไปแบบสั่งการไม่มีใครอยากสนใจ แต่คำถามเหล่านี้อาจจะเข้าไปคลอใจ เพราะฉะนั้นคำถามน่าจะเป็นตัวกลยุทธ์ที่สำคัญ แต่ต้องถามเป็น ถามแบบปลุกเร้า สำนึก ฟันความทรงจำ ซึ่งเลอะเลือนไปแล้วให้วนกลับมาอีกครั้งหนึ่ง ทั้งหมดนี้คือศักดิ์ศรีร่วมกัน

ประเด็นสุดท้าย อบต.หรือชุมชนหมู่บ้าน รู้จักดึงศักยภาพของหน่วยงานต่าง ๆ ที่ลงไปเข้ามาบูรณาการได้หรือไม่อย่างไร ตอนนี้พบว่าเริ่มดึงแล้ว ได้มาบางส่วน เป็นที่น่ายินดีว่าได้เริ่มแล้ว มีใครบ้างครับ มีพัฒนาชุมชนเข้ามาแล้ว มีตำรวจ มี กศน. มีสาธารณสุขเข้ามา โดยเฉพาะท่านนายอำเภอเข้ามามอง อบต.บางนมโคเขาทำอะไรกันอยู่ ทำไมจึงมีการเปลี่ยนแปลงที่น่าสนใจ และ

เป็นคำตอบของความยั่งยืน ซึ่งนายอำเภอพบว่าพอโครงการถอย โครงการประกวดโน้นประกวดนี้ พอโครงการถอยโครงการนั้นก็เหี่ยวไปด้วย แต่ทำไมมันคึกคักอย่างนี้ ท่านเริ่มเข้ามาเรียนรู้ว่ามันเกิดอะไรขึ้น แล้วมันมีมิติต่าง ๆ อะไรบ้างที่ต่างจากตำบลอื่น ๆ ของอำเภอเสนา เป็นสิ่งที่ชุมชนดีใจมาก ๆ เพราะเมื่อสองวันก่อนก็ได้เข้าไปคุยรวมทั้งคุณอำนวยคือคุณปรีชา ดัสดุลย์ ได้เข้าไปคุยกับท่าน ท่านบอกว่ายินดีเลย อยากเห็นกระบวนการที่เกิดขึ้นนี้ ให้มันเป็นจริงแล้วจะทำ CEO อำเภอให้มันเป็นจริงอย่างไร น่ายินดี เพราะตรงนี้เป็นผลที่เกิดขึ้นเท่าที่เป็นข้อมูลเชิงประจักษ์ นี่คือการตอบของความยั่งยืน

อีกคำถาม คือ ถ้ามีจังหวะก้าวต่อไป โครงการ พชบ. ที่จะทำให้ตรงนี้ต่อไปอย่างไร อยากจะเสนอแนะว่า จริง อบต.ไม่ใช่ศูนย์ เรามีองค์ความรู้อยู่ แต่องค์ความรู้แต่ละคนหรืออาจจะมีการมีส่วนร่วมของ อบต.บ้าง มันกระจัดกระจาย แต่เขายังขาดความมั่นใจ ที่ยังขาดความมั่นใจเพราะเขายังอยู่ในโครงสร้างเดิม อำนาจรัฐ อำนาจราชการยังแข็งอยู่ ยังลงไปสั่งการอยู่ เขาต้องตามเพื่อความอยู่รอด ทำอะไรจะคลายตรงนี้ได้ ในส่วนของโครงการทำอะไร อบต. ภาพรวมทั้งหมด เอาเขาเป็นตัวตั้ง ไปร่วมเรียนรู้กับเขา ว่าเขาอยู่ในบริบทของอะไร สถานการณ์อย่างไร ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม สิ่งแวดล้อม สภาพครอบครัว สภาพปัญหาต่าง ๆ ที่เขากำลังเผชิญอยู่ ไปเรียนรู้ร่วมกันกับเขา และก็เริ่มต้นจากสิ่งที่เขาเป็นอยู่ไปสู่สิ่งที่ควรจะเป็น ตรงนี้ผมอยากจะเรียกว่า “ยุทธการทาบกิ่งมะม่วง” ไม่ใช่ไม่เห็นตอมะม่วง ตอมะม่วงมีอยู่ แต่ถ้าเราเข้าไปมองเขาเป็นแก้วเปล่า เหี่ยวครับ ต้องทาบให้ติด สิ่งดี ๆ มีอยู่เยอะเลย สำหรับ อบต. ยุทธการทาบกิ่งมะม่วงซึ่งจะต้องเรียนรู้ร่วมกัน เคารพในศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ร่วมกัน ใช้กระบวนการมีส่วนร่วม

ดร.สมชัย สัจจพงษ์ : ขอบคุณครับ ท่านคุณลุงสุรินทร์ ท่านได้ตั้งคำถาม 3 คำถาม สรุปแล้วว่า อบต. ที่ท่านเป็นที่ปรึกษา พบตัวเองแต่เป็นปัจเจก จะสนองข้างบนมากกว่าข้างล่าง ท่านบอกว่า ต้องมีแผนพัฒนาองค์กรขึ้นมา นำ KM มาใช้ ท่านสรุปว่า ชุมชนยังมีส่วนร่วมน้อย แต่อย่างไรก็ตามแผนที่มีการริเริ่มทำ ทำให้ชุมชนตื่นตัว และ อบต. ทำงานเป็นมากขึ้นโดยใช้ความเชื่อเดิมเข้ามาเกี่ยวข้อง อบต.รู้วิธีการทำงานร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในพื้นที่ ก้าวต่อไปต้องสร้างความมั่นใจ ราชการต้องลดบทบาทการมีอำนาจ ใช้ อบต.เป็นตัวตั้ง

ดร.สีลาภรณ์ บัวสาย : อยากจะพูดถึงสิ่งที่จะไปข้างหน้า ขอพูดถึงหลักคิดสักนิดหนึ่งเท่าที่ทำงานกับชุมชนมา คำถามหลักใหญ่ ๆ คือ เป็นคำถามที่ว่า เราจะทำอย่างไรที่จะพัฒนาประเทศจากทุน 5-10% มันใหญ่พอที่จะสร้างแกน เวลาจะเปลี่ยนแปลงอะไรจะต้องมีแกน เหมือนจะกลิ้ง Snow ball ลงมาให้มันพอกใหญ่ขึ้นมา จะต้องมีแกนที่แข็งและกลิ้งถูกทิศทาง ยิ่งทำก็ยิ่งพอกใหญ่ขึ้นมันสามารถทะลายอะไรใหญ่ ๆ ได้ โครงการทั้งหมดที่ทาง สกว.ให้การสนับสนุน รวมทั้งโครงการนี้ซึ่งเป็นโครงการที่ใหญ่พอสมควร คือส่วนหนึ่งของการพอกก้อนนี้ หลักคิดอีกข้อหนึ่งที่ใช้ในการทำงานของชุมชน คือหลักที่ว่า ชาวบ้านจะเก่งขึ้นเมื่อมีเพื่อน อันนี้เป็นบทเรียนที่เราเห็นงานมาหลายสิบปี เพื่อน

จะเป็นใครก็ได้ ขอให้มันเป็นเพื่อนคู่คิด ไปมาหาสู่เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ขอให้เขามีเพื่อน มีเจตนาดีต่อกัน เข้าไปมาหาสู่แค่แลกเปลี่ยนแนวคิด แนวคิดมันเริ่มมองอะไรที่ไม่เหมือนเดิม รูปแบบที่จะทำงานกับชุมชนง่าย ๆ ก็คือการต่อสายให้เขา เราจะทำอย่างไรให้นักวิจัยเข้าไปเป็นเพื่อนของชุมชนให้ได้ เราพร้อมที่จะคลั่งลงเขา จะต้องเรียนรู้ว่ากำลังทำอะไรถึงจะไม่เจตอ เราพบว่าเราจะต้องคลั่งในทิศทางที่เราเรียกว่า Area Best คือการพัฒนาเชิงพื้นที่ หมายความว่า เอาพื้นที่เป็นตัวตั้ง คำถามก็คือว่าเขามีโจทย์ของการพัฒนาในพื้นที่ทุกเรื่อง เช่น ที่บางนมโค ถ้าเอานักวิชาการเรื่องสื่อประยกเข้าไป อาจจะพบว่าขอบข่ายของการของประวัติศาสตร์ชุมชนขยายตัวไปได้ครอบคลุมทั้งอำเภอจะทำได้อย่างไร Area Best มีหลายระดับ ระดับหนึ่งที่ สกว. จับมาก่อนตั้งแต่ ปี 2542 คือสิ่งที่เรียกว่างานวิจัยท้องถิ่น ความจริงเป็นงานวิจัยที่ค่อนข้างไประดับชุมชนหมู่บ้าน ตอนหลังพยายามไต่ขึ้นมาระดับตำบล เมื่อปีที่แล้วพยายามทำระดับจังหวัด จะเห็นรอยต่อระหว่างระดับ โจทย์ของแต่ละระดับไม่เหมือนกัน

ในโครงการ พหุ. เข้าไปแตะที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น แต่ว่าโจทย์ของตำบลไม่ใช่แค่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โจทย์ของตำบลมีมากกว่านั้น โจทย์จะต้องเช็คพาเนอร์มากกว่าองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ความสัมพันธ์ที่โครงการนี้สร้างขึ้นยังเป็นผู้สัมพันธ์ระหว่างนักวิชาการกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นค่อนข้างมาก ถ้าเราเน้นจะทำเรื่องใดจะต้องวิเคราะห์โจทย์อันนั้นลึก ๆ เช่น โจทย์ที่ตำบลมีอะไรบ้าง อย่างเช่น โจทย์ที่ตำบลมีสารพัดเรื่อง มีเรื่องเศรษฐกิจ การปกครอง การศึกษา สุขภาพ ความปลอดภัย อาชญากรรม ยาเสพติด ปัญหาที่อยู่ในพื้นมันเยอะมาก แต่การแก้มันแก้ด้วยสิ่งหนึ่งที่เราเรียกว่าการบริหารจัดการ เป็นการบริหารที่ระดับท้องถิ่น

แนวทางการทำงานต่อไปข้างหน้า สรุปได้ว่า น่าจะมีลักษณะการทำงานในลักษณะ Area Best และถ้าเป็นไปได้ ทุนจากงานของ พหุ. ซึ่งเข้าใกล้กับการทำงาน งานเชิง Area Best ที่ระดับตำบลก็น่าจะจับที่ระดับตำบล แต่ว่าเริ่มให้ความสนใจระบบบริหารจัดการมากขึ้น ไป Set ระบบงาน ภูมิภาคที่มาสัมพันธ์กับท้องถิ่น ระบบงานส่วนกลาง เช่น ระบบงานการคลังเพื่อท้องถิ่นที่อยู่กระทรวงการคลังน่าจะเป็นอย่างไร เพื่อจะตอบสนองอย่างล่าง เป็นการคลายระบบ และที่บอกว่าส่วนกลางยังแข็งแรงอยู่ คลายไม่ได้ ถ้าไม่มี Process ของการคลาย กระบวนการวิจัย คือ Process ของการคลาย ด้วยการเรียนรู้และการเข้าใจ และจุดเด่นของโครงการนี้คือ เอาทีมที่แข็งแรงมากจากกระทรวงการคลัง มีขีดความสามารถอยู่ในระดับสูง การเอาทีมเหล่านี้เข้ามาประยก ควรจะดีไหน เรื่องระบบงานที่จะตอบสนองการกระจายอำนาจไปสู่ท้องถิ่นจริงๆ ระบบงานการคลัง ในกระทรวงการคลังควรจะออกแบบอย่างไร และอีกอันหนึ่งที่อยากจะสนับสนุนเป็นพิเศษ การทำงานที่เข้าไปแทรกสถาบันวิชาการในท้องถิ่น เช่น สมมติว่าไปทำที่ขอนแก่นมีทั้งราชภัฏ มีทั้ง มข. ไปที่สารคามก็มีทั้ง มมส. มีทั้งสถาบันราชภัฏ เทรนเอานักวิชาการในท้องถิ่นเข้ามาเป็นนักวิชาการด้านการคลัง เพื่อท้องถิ่น เพราะว่าคนเหล่านี้ที่จะเป็นอธิบดีข้างหน้าเขาจะไม่มีเวลาที่จะไปเป็นเพื่อนคนใน

ท้องถิ่นเป็นระยะยาว การวางโครงสร้างท้องถิ่น จึงต้องไปวางเพื่อเป็นตัวตายตัวแทนของเรา ที่กระจายตัวอยู่ในสถาบันต่าง ๆ ให้กว้างที่สุด

ดร.สมชัย สัจจพงษ์ : ท่านต้องการสร้างการเปลี่ยนแปลงโดยใช้พวกเรา เอามาเป็นตัวเปลี่ยนแปลง สิ่งหนึ่งคือการจะให้ชาวบ้านเก่งขึ้นมาได้เขาจะต้องมีเพื่อน เป็นกลยุทธ์ที่ท่านพยายามสร้าง ท่านบอกว่าก้าวต่อไปให้ไปสู่ Area Best ระดับตำบล ผู้เกี่ยวข้องทั้งหลายก็จะมีอีกหลายกลุ่ม ท่านก็เลยอิงถึงส่วนภูมิภาค องค์กรท้องถิ่นเป็นส่วนหนึ่งแบบ Nano ภาค Micro ขึ้นมาน้อยก็จะมองระดับภูมิภาค ต้องมีการ Set ระบบงานให้สอดคล้องกับระดับ อบต. ด้วย ถ้าจะให้ อบต. มีขีดความสามารถเพิ่มขึ้นต้อง Set ระบบงานของส่วนกลาง ท่านเน้นกระทรวงการคลัง อีกส่วนหนึ่งคือการพยายามสร้างนักวิชาการท้องถิ่นเพื่อรองรับการกระจายอำนาจโดยเฉพาะเรื่องการคลัง เพื่อเป็นการสานต่อทางการคลังให้กับท้องถิ่น ถ้าการกระจายอำนาจส่วนการคลังสำเร็จ ส่วนอื่น ๆ ก็จะสามารถตามมา

“ การแสดงความคิดเห็นในประเด็นทั่วไปจากผู้ร่วมสัมมนา ” ดำเนินการโดย ดร. ชลธาร วิศววงศ์

ดร. ชลธาร วิศววงศ์ : จากการที่ฟังมาหนึ่งวันครึ่งมีทั้งการกลิ้ง Snow ball และรัฐบาลควรจะมีการลดขนาด หรือลดบทบาท หรือคำสั่งในการทำงานของ อบต. เรามีเวลา 40 นาที

คุณคล้าย แก้วเพชร : ที่ปรึกษากลุ่มออมทรัพย์บ้านนาหว้า อ.จะนะ จ.สงขลา เราคนไทยต้องอยู่ภายใต้รัฐธรรมนูญไทย อยู่ภายใต้กฎหมายไทย แต่ต้องทำตามนโยบายของรัฐบาลชุดปัจจุบัน เพราะรัฐบาลชุดปัจจุบันคือท่านนายกทักษิณ เมื่อ 5 ปีที่แล้วมา ท่านประกาศว่า 6 ปี คนจนหมดหมดแล้วรับตอนนี้เพราะคนฉลาดหมดตอนนี้ โดยเฉพาะ 37 อำเภอ 3 จังหวัด กับ 4 อำเภอภาคใต้ มีคนฉลาดทั้งนั้น ก็เลยเป็นกิจกรรมที่ฆ่าพี่น้องประเทศไทย วันละคน 2 คน เพราะคนฉลาดหมด นโยบายของรัฐบาลครั้งนั้นคือ คนจนหมดและก็ปราบคอร์รัปชัน เมื่อวานก็พูดถึงแต่เรื่อง อบต. เพราะประเทศไทยเรามี 1 ประเทศ 4 ภาค 76 จังหวัด 926 อำเภอ 8,500 ตำบล 75,547 ชุมชนให้เหมือนกันไม่ได้ ฉะนั้นการบริหารจัดการเพื่อเพิ่มขีดความสามารถ การบริหารจัดการส่วนท้องถิ่นใน 75,547 ก็ไม่เหมือนกัน ฉะนั้นผมจะพูดเฉพาะ 1 องค์กร ในหนึ่งองค์กรมีงานอยู่ 5 งาน 1. งานนโยบาย 2. งานบริหาร 3. งานสนับสนุน 4. งานพัฒนาธุรกิจและทุนชุมชน 5. งานกลุ่มพื้นที่

งานนโยบายที่ต้องทำคือ ผู้ใหญ่บ้าน เพราะเป็นผู้ใหญ่คนเดียวในหมู่บ้านนั้น ๆ เป็นงานนโยบาย ส่วนงานบริหาร ผู้ช่วยกับหัวหน้าเขตบ้านกับคุ้มบ้าน ร่วมกันบริหารกับผู้ใหญ่บ้าน แต่พอคิดได้เสียแล้วทำไม่ได้เลยเพราะไม่มีงบประมาณ ฉะนั้น อบต. เป็นฝ่ายสนับสนุน เพราะไม่สนับสนุนงานก็ไม่สำเร็จแต่ อบต.สนับสนุนได้เพียง 49 % ส่วนพัฒนาระบบและทุนชุมชนคือ ชาวบ้าน ที่เขา

เรียกว่าประชาคม จะต้องร่วมลงทุนกับ อบต. สัก 51 % เขาเรียกว่าประชาชนเป็นใหญ่ในพื้นที่ ถ้าทำได้อย่างนั้นชุมชนพัฒนาไปได้สวย

คุณชนะชัย ประยูรศิลป์ : จากสำนักงานเศรษฐกิจการคลัง ขอแสดงความเห็นสัก 2 – 3 ประเด็น ในเรื่องแรก อยากจะพูดถึงเรื่องชื่อของโครงการ “การเพิ่มขีดความสามารถ” ถ้าหากว่าองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น บอกว่าจะมีผู้ศึกษาขีดความสามารถ จะมาสร้างขีดความสามารถ จะมาปรับปรุงความสามารถ คิดว่า อบต. คงสงสัยว่า เราไม่มีความสามารถหรืออย่างไร ตรงนี้คิดว่าเป็นความชาญฉลาดของผู้ตั้งชื่อเพื่อจะให้ อบต. เข้ามาร่วม **เรื่องที่สอง** วิธีการทำวิจัยโดยการปฏิบัติจริง ผมคิดว่าเป็นการสร้างมิติใหม่ของการวิจัยของเมืองไทย **เรื่องที่สาม** ที่จะรบกวนถามว่าทำไมต้องเลือก อบต. 10 แห่งนี้ มีหลักเกณฑ์อย่างไรและ อบต. หลายแห่งคงสงสัยว่าทำไมไม่เลือกเราไปบ้าง ในเรื่องสุดท้ายเรียนถาม อ.สุรัสวดีเรื่องคุณสมบัติของบุคลากรเป้าหมายจะต้องเป็นผู้ที่มีทัศนคติถูกต้องดีงาม เข้าใจว่าจะเป็นเรื่องของความซื่อสัตย์สุจริต คุณธรรมหรือเปล่าแต่จากเอกสารบอกว่า เป็นทัศนคติของการกระจายอำนาจ การทำงานเป็นทีม มีส่วนร่วม รับผิดชอบต่อประชาชน ผมว่าในเรื่องของทัศนคติน่าจะเป็นเรื่องของคุณธรรม ความดีงามมากกว่า

ดร.ชลธาร วิศรุตวงศ์ : เราจะเก็บคำถามนี้ไว้แล้วตอบทีเดียว เชิญท่านต่อไป

นายสามารถ พุทธา : อยากให้ความคิดเห็นว่า อบต. เป็นองค์กรที่อยู่ใกล้ชิดชุมชน เรามีต้นแบบ 10 พื้นที่และชื่นชมว่าบุคลากรของ อบต. ทั้ง 10 แห่งมีการพัฒนาขึ้น อยากจะเสนอว่าชุดองค์ความรู้เหล่านี้มันหายากมากเพราะไม่สามารถเอาพื้นที่ไหนไปเลียนแบบได้ เพราะแต่ละท้องถิ่นวัฒนธรรม ภูมิปัญญาที่มีอยู่ค่อนข้างจะแตกต่างกัน ดังนั้นจึงต้องมีการนำองค์ความรู้ทั้ง 10 แห่งไปจัดการความรู้โดยมีองค์ประกอบหลายๆ ภาคส่วนเข้ามาไม่ใช่เฉพาะ อบต. เท่านั้นมันน่าจะมีองค์กรชุมชนหรือภาคประชาชนเข้ามาเพื่อที่จะขยายเรื่องนี้ออกไปให้มันกว้างขึ้น เหมือนที่ ดร.สีลาภรณ์ฯ กล่าวที่เราจะกลิ้งลูกกลิ้งนี้ไปได้อย่างไร ถ้าหากว่าองค์ประกอบมันยังไม่ครบ เพราะฉะนั้นถ้าลูกกลิ้งมีองค์ประกอบทั้ง 3 ภาคส่วนมันจะหมุนไปได้ อยากจะฝากว่าโครงการต่อไปน่าจะมีและนำความรู้ไปยังตำบลต่อไป

ดร.ชลธาร วิศรุตวงศ์ : หลายๆ คนก็ให้ความเห็นตรงกันแต่ละ อบต. ก็มีเอกลักษณ์ของตัวเอง

นางพัทธนันท์ สมบูรณ์พงษ์ : ขอชื่นชมวิธีการทำงานกับโครงการเพราะว่าเราให้ความสำคัญกับการวิจัยและพัฒนาโดยเฉพาะอย่างยิ่งในการส่งเสริมกระบวนการมีส่วนร่วม จากการฟังได้พบว่าทำให้ท้องถิ่นได้ค้นพบตัวเองว่าในแง่ดีหรือแง่บวก ขณะเดียวกันก็มีความสามารถที่จะเตรียมตัวหรือแก้ปัญหาด้วยตัวเอง ทำได้ดีที่สุดสามารถแก้ปัญหาโดยส่วนรวม ถ้าอบจ. สุราษฎร์ธานีจะเป็นส่วนหนึ่งในโครงการต่อไปของสกว. ขอสมัครเป็นจังหวัดแรกและเราก็มีงบประมาณที่ตั้งไว้แล้ว

เพราะฉะนั้นก็จะสามารถดำเนินการได้เลย และอปท.อื่นๆ ที่ตั้งงบประมาณได้เองก็สามารถที่จะดำเนินการได้เช่นเดียวกัน

ดร.สีลาภรณ์ บัวสาย : คือในบริบทของการทำงานที่สามารถวิเคราะห์ Stake holder ได้ที่อยากฝากคือกรมส่งเสริมส่วนท้องถิ่นถ้าเข้าไปร่วมได้ เชื่อว่าอปท.สามารถที่จะก้าวทันความเจริญในอีก 5-10 ปีข้างหน้าได้

นายเหรียญ นิจรัญญ : การเพิ่มขีดความสามารถในองค์กรท้องถิ่นถ้าท้องถิ่นมีความสามารถอยู่แล้วและการกำกับดูแลมันไม่ลดลงแล้วจะสามารถทำได้อย่างไร เวลาที่มีความสามารถเงินก็ไม่มี เราต้องเพิ่มความสามารถในการพึ่งพาตนเองโดยการเพิ่มรายได้ตามกฎหมายต่างๆที่จะเพิ่มรายได้ให้กับท้องถิ่นมันก็ถูกต้องอยู่ที่ไหนก็ไม่รู้ ก็ต้องฝากท่านประธานสถาบัน ฯ โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านภาษีซึ่งตอนนี้ได้ผ่าน ครม.ให้ท้องถิ่นเก็บภาษีโรงเรือน ทำไม ครม.อื่นๆ หยิบยกมาเร็วแต่เรื่องให้ท้องถิ่นมีรายได้ทำไมทำไมไม่เป็น ถึงท้องถิ่นท่านก็เคย จจริงๆท้องถิ่นเป็นรากหญ้าและเป็นคะแนนเสียงให้ท่านด้วย ณ วันนี้เรื่องของท้องถิ่น ครม.ว่าไง เรื่องการพึ่งพาตนเองพวกเราต้องการเราไม่ออกไปรัฐบาล รัฐบาลบอกว่าเราขอเงินตลอด เราไม่พยายามเก็บรายได้ให้เพิ่มขึ้น เราทำเรื่องแผนที่ภาษี แต่ให้เราเก็บอยู่ 3-4 ตัว

เรื่องของสำนักงานกระจายอำนาจ การปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรมต่างๆ ตอนนี้ท่านวิษณุ จะเอาสำนักงานกระจายอำนาจให้ไปขึ้นกับกรมท้องถิ่น กรมท้องถิ่นคือมหาดไทย และมหาดไทยเป็นฝ่ายกำกับท้องถิ่น ทุกงานของกระจายอำนาจไปอยู่มหาดไทย การกำกับดูแลจะเป็นอย่างไร สำนักงานกระจายอำนาจควรจะเป็นองค์กรอิสระเพราะมีผู้ทรงคุณวุฒิ มีท้องถิ่นเป็นองค์กรอิสระขึ้นอยู่กับนายกฯ โดยตรง แต่นี่จะไปขึ้นกับกรมท้องถิ่นลดลง จากเดิมอยู่สำนักนายกตอนนี้เอาไปอยู่กรมท้องถิ่นมันลดลง ต้องฝากต่อทำอะไร ผมยืนที่สำนักงานกระจายอำนาจเข้าระเบียบวาระกองคลังไม่ยกขึ้นมา ผมก็เลยถอนออก

เรื่องการเพิ่มรายได้เป็นสิ่งสำคัญ และเรื่องการถ่ายโอน อะไรที่ถ่ายโอนแล้วไม่ได้เงินตรงนั้นรีบถ่ายเลย ยกตัวอย่างการเก็บภาษี จนกระทั่งสุดท้ายทางท้องถิ่น อบต. เทศบาลยกเอารายได้ทั้งหมดให้กับอบจ.ไป เพราะถือว่า อบจ.เป็นคนไปจัดเก็บ แล้วมีค่าใช้จ่ายจาก พนักงานเจ้าหน้าที่เราก็คงไม่ขอส่วนแบ่งจากเขา ส่วนที่ไม่มีเงิน พวกเราทำงานกับท้องถิ่นเกิดความหนักอกหนักใจ โครงการทำแผนพื้นที่ต่างๆ อาจารย์บอกว่าจะกระจายอำนาจทางการเงินทางคลัง แต่ว่าตอนนี้ต้องไปดูกรมบัญชีกลางด้วย บางทีมันลำบาก สิ่งที่เป็นไปได้ทำอย่างไรให้ท้องถิ่นเป็นอิสระ การกำกับดูแลต่างๆ ให้มันน้อยลง อะไรที่จะทำลดขั้นตอน

ดร.ชลธาร วิศรุตวงศ์ : ในเรื่องของการจัดเก็บรายได้ก็ตรงกับทางคณะวิจัยเป็นปัจจัยสำคัญของความสำเร็จในการกระจายอำนาจ ในเรื่องของการเพิ่มขีดความสามารถของท้องถิ่นก็มีข้อจำกัดของกฎหมาย

นายปรีชา ตัสตุลย์ : ในโครงการวิจัยเรื่องการเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารจัดการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พบข. การเพิ่มขีดความสามารถ แบ่งเป็น 4 ระดับ แต่เราทำได้ 2 ระดับ โครงการไปเพิ่มขีดเราจะพัฒนาอะไรองค์กรและการสร้างวัฒนธรรมใหม่ขององค์กร ซึ่งเป็นระดับรากฐาน เช่น โครงการระบบราชการมีมาตรฐานใหม่ เราจะสร้างระดับบุคลากรของอปท.อย่างไร มีการจัดระบบอย่างไรเพื่อเสริมการบริหารจัดการที่ดี ท่านจาตุร ฯ ได้พูด 2 ประเด็นการบริหารจัดการที่ดี การสื่อสารที่ดี การจัดการเรียนรู้ระดับองค์กรในมุมของอบต.ส่วนใหญ่มีผู้รู้ 2 ท่านได้เสนอ เป็นการเพิ่มขีดความสามารถและเป็นการวิจัยต่อไป ตัวอบต.ที่จะมีส่วนได้ส่วนเสีย และท่านดร.สีลาภรณ์ ได้แนะนำการที่จะให้มีการเพิ่มขีดความสามารถเราสร้างเครือข่ายของ อปท.ให้กว้างขวางได้อย่างไร มีการเสริมกำลังในเรื่องของยุทธศาสตร์ มีระบบการสื่อสารข้อมูลที่ชัดเจนมีรูปแบบความสัมพันธ์กับเครือข่าย ผมได้คุยกับ สสส.บอกว่าอยากทำงานกับ อปท. สสส.ที่ทำในส่วนของสุขภาพ ทำในชุมชนเล็กๆ ไม่ได้แตะกับท้องถิ่น สนใจ อบต.และเทศบาล จะได้เกิดผลสัมฤทธิ์โดยเร็ว ถ้าคุณโฆษณาคะได้เป็นรายได้ของ อบต. มีพันธมิตรหลายเครือข่ายแล้ว อปท.จะอย่างไร ส่วนที่ อาจารย์สุรินทร์เสนออยากให้ประชาชนมีบทบาท มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น เราต้องศึกษาตรงนี้ใหม่ ให้ทุนในชุมชนในตำบล กระบวนการจัดการความรู้ การพัฒนา กฎ กติกา การอยู่ร่วมกัน ตัวองค์กรกับการจัดการที่ดี ดร.สีลาภรณ์ ฯ เสนอเกี่ยวกับเครือข่าย อาจารย์สุรินทร์ ฯ เสนอต้องใช้พื้นที่ชุมชนเป็นตัวตั้งในการทำงาน อยากเสนอให้ทาง พชบ.ทำต่อไปเพราะทาง สกว.ก็อยู่ตรงนี้

นายวิชัย บุญอุดมพร : เป็นการพบปะการปิดการวิจัย ก่อนอื่นต้องขอขอบคุณทางสถาบันพัฒนาสยามได้เข้ามาช่วยเหลือ เรายอมรับว่าสถานการณ์ปัจจุบันทำให้ท้องถิ่นเราภาระมากขึ้นเป็นที่ประจักษ์สภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เรามาดูตัวเองดูเหมือนถูกถล่ม เราไม่มีความพร้อม ทั้งด้านถ่ายโอนก็ไม่โอนก็เป็นการกล่าวหาโดยตลอด ถ้าท้องถิ่นจุดใดจุดหนึ่งล้มเหลวขึ้นมาจะถูกเป็นเงื่อนไขทันที ท้องถิ่นเราถูกอยู่หลังเขา เราจะมองเห็นว่าการถ่ายโอนการศึกษา กฎหมายออกจะจบกันอยู่แล้ว ที่เรียกร้องการถ่ายโอนเพื่อตัวเองทั้งนั้น ไปอยู่ท้องถิ่นแล้วเราจะถูกกดขี่มองแต่ตัวเองแต่ไม่เคยมองถึงผลประโยชน์ที่ตั้งคือประชาชน ท้องถิ่นเราทำงานรวดเร็วขนาดไหนไม่เคยได้รับคำชมเชยจากหน่วยไหนเลย เรื่องน้ำท่วม สาธารณภัย เราทำกันจับปล้นกันถ้วนปรากฏว่าเฉย ชาวบ้านอยู่กับเรา เราช่วยกันจริงจัง แต่ว่าถูกตำหนิมาโดยตลอด ภารกิจของท้องถิ่นสอดคล้องกับสถาบัน นี่เป็นก้าวแรกนั่นเองที่จะมาช่วยเหลือท้องถิ่นได้แค่ 10 หน่วยงาน จะทำไปให้ทุกๆ พื้นที่ ให้หลายหน่วยทำกัน สถาบันได้เข้ามาถูกจ้องหว่านที่จะมาดูแลท้องถิ่นสถาบันรู้ว่าท้องถิ่นทำงานได้ขนาดไหน คุณไปดู

หน่วยงานของราชการอำเภอกับท้องถิ่นเทศบาล ผมว่าทำงานสู่เทศบาลไม่ได้ อำเภอลงเวลา 16.00 น. จะมีคนอยู่หรือเปล่า นายอำเภอไปแล้ว แต่ไม่เคยมีบอก เราได้รับการช่วยเหลือจากสถาบันพัฒนา สยาม พวกเราได้รับการตื่นตัว พัฒนาตัวเอง สถาบันเข้ามากระตุ้นเราเป็นแรงผลักดันให้เราต้องทำ แล้วจน อบจ.ของเราต้องรู้จักว่าเราต้องเรียนหนังสือ ต้องมีการอบรม ผมเปลี่ยนเจ้าหน้าที่เพื่อให้ได้รู้ การเสนอความเห็น การพูด การคิด เมื่อพัฒนาตนเองก็พัฒนาระบบงาน มีการจัด 5ส. ง่ายๆ เกิดขึ้น ปรับปรุงห้อง ปรับปรุงทางเข้า ด้วยความกระตุ้นจากสถาบัน ต่อไปก็พัฒนาถึงองค์กรเรามองถึงภาพ ใหญ่ถึงประชาชน มองวิสัยทัศน์ มองปัญหาขององค์กร ทำให้เกิดความรู้สึกต้องรีบทำงาน สถาบันเข้า มาตรงนี้ได้เหมาะทีเดียว หน่วยงานภูมิภาคเขาเห็นเราดียังไงเขาก็เฉยๆ เพราะเราหน่วยท้องถิ่นเราไม่มีพี่เลี้ยง เราไม่มีคนบังคับ ท้องถิ่นอยู่ได้ด้วยตัวเอง สถาบันเข้ามาทำให้เราได้มีความพร้อมขึ้นเรา พัฒนาระบบของเราขึ้น สถาบันน่าจะทำเรื่องปัจจัยภายนอกองค์กรบ้าง ปัญหาของท้องถิ่นมัน อยู่ภายนอกด้วยเป็นสิ่งสำคัญ ปัญหาของท้องถิ่นทั่วจังหวัมีแต่ยังไม่ได้รับการแก้ไข ปัญหาทางด้านการเมือง ท้องถิ่นเราไม่สามารถจะหลีกเลี่ยงทางการเมือง ต้องผูกพันกับนักการเมือง ระดับชาติ สิ่งนี้รวมกันมันเกิดพลังเราจะแก้ไขอย่างไร อบต.กับเทศบาลมีพื้นที่ปฏิบัติงานชัดเจน การ ไปทำอย่างนี้มันไปขัดแย้งหรือว่าไปเสริม ไปทำตามหน้าที่ มันไปขัดแย้ง ส่วนภูมิภาคไปแจกผ้าห่มก็มี ลูกพี่ไปคุมอยู่แต่ อบจ.ท้องถิ่นมีการเมืองเข้ามาเกี่ยวข้องทำให้งานมันดีขึ้น ถ้าเรามาศึกษาสภาพ ปัญหาของท้องถิ่นเรา เราจะสามารถให้ท้องถิ่นเราระดับนี้มันแยกตัวอิสระได้หรือไม่ อย่างไร จะช่วยกัน ตรงนี้ สถาบันเข้ามาศึกษาปัญหาภายนอกด้วย

นางไพโรบลย์ ไชยโสภา : มีความเชื่อมั่นว่าจากบทเรียนที่ได้ทำร่วมกับทางสถาบันและสกว. มีความเชื่อว่าการเปลี่ยนแปลง มันจะต้องมีการวิจัยแล้วได้มา 3 ระดับ อบจ. เทศบาล อบต. ท่านได้มา อย่างไร ถ้าจะก้าวต่อไป การเลือกพื้นที่ส่วนใหญ่แล้วที่ผ่านมาไม่ว่าจะเป็นการวิจัยเรื่องใดก็ตาม ท่านจะเอาจุดที่สำเร็จแล้ว ถ้าถามในเชิงบวกว่าถ้าเป็นกรณีที่จะเลือกต่อไปน่าจะเอาประเด็น ปัญหาที่มากในระดับ 3 ประเภทให้ได้ เช่น ถ้าบ้านรก ต้องปิดกวาด ตัวเชื่อมพวกนี้ท่านเป็นผู้เชื่อม เชื่อมให้องค์กรทั้ง 3 ระดับ กับชาวบ้านให้มีความสมัครสมานก้าวเดินต่อไป ปัญหาที่เรารู้ก็คือ ปัญหาที่ยังไม่ได้รับการแก้ไข ส่วนที่เป็น อบต.3 ระดับ ส่วนใหญ่แล้วไม่ว่าเป็นงานวิจัยอะไรก็ตามก็จะเอาส่วนที่สำเร็จมาโชว์ต่อ ทำไมไม่เอาตัวที่มันมีปัญหามาฟื้นฟูว่ามันจะคืนชีพได้ อย่างไร ตัวนั้นจะเป็นตัวบ่งชี้ เป้าหมายหรือความสำเร็จของงานวิจัย

นายพรชัย สุริยะเวช : ผมมาในนามของลูกครึ่ง ครึ่งหนึ่งเป็นนักวิจัยของสถาบันพัฒนา สยาม อีกครึ่งหนึ่งเป็นในด้านของประชาชน สิ่งที่ได้จากงานวิจัยต้องการลดขั้นตอนการทำงาน แผนปฏิบัติการที่ดี กลยุทธ์ที่ดี ลดขั้นตอนการทำงาน สร้างมิติใหม่ ทำงานให้รวดเร็วขึ้น แล้วประชาชนได้รับการ บริการที่ถูกต้องได้อย่างไร นี่คือมุมของประชาชน ผมมีประสบการณ์ ผมไปเขต ถามคนที่ 1 ตอบอย่าง

หนึ่ง ถามคนที่ 2 ตอบอย่างหนึ่ง เราไปสร้างการลดขั้นตอนหรือการสร้างมิติใหม่ในการทำงานก็ดี ประชาชนได้รับการต้องการได้อย่างไร อยากให้ท้องถิ่นสร้างคนขึ้นมา 1 คน เป็นตำแหน่ง ที่ปรึกษาประชาชน เป็นเจ้าหน้าที่ให้คำปรึกษา สามารถตอบคำถามได้ทุกอย่าง ให้คำแนะนำได้ ต้องไม่มีคำว่า 4 ไม่ ไม่มี ไม่ใช่ ไม่รู้ ไม่ทราบ สิ่งที่ยากเห็นตำแหน่งที่ปรึกษาประชาชน ในท้องถิ่น

ดร.ชลธาร วิศรุตวงศ์ : ขอบคุณค่ะ คุณพรชัย

คุณกรกัญญา เตชะรุ่งนิรันดร์ : ขอเรียนว่าเกี่ยวกับภาษีที่ดิน สิ่งปลูกสร้าง ขณะนี้ท่านรองสมคิดฯ ได้มอบหมายท่านวิษณุฯ เป็นเจ้าของเรื่อง ขณะนี้อยู่ระหว่างศึกษา ส่วนเรื่องภาษีรถยนต์ กรมขนส่งทางบกไม่อยากโอนภารกิจเหล่านี้ ในด้านการจัดเก็บรายได้ให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ทางด้านการกระจายอำนาจต้องผลักดันให้กรมการขนส่งทางบกโอนภารกิจด้านนี้ด้วย การวิจัยพัฒนาขีดความสามารถในการจัดการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นโดยใช้หลักทางด้านทฤษฎี การปฏิบัติตามแผน นักวิจัยและเจ้าหน้าที่ทั้งทางการบริหารและจัดการ การพัฒนาระบบงาน การพัฒนาองค์กร การพัฒนาบุคลากร การพัฒนาทางเทคโนโลยี ดิฉันมีความเห็นว่า โครงการวิจัยนี้มีความสำคัญมาก ทั้งผู้วิจัยและผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ทางองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถนำงานวิจัยไปปฏิบัติได้อย่างยั่งยืนในขณะเดียวกันประชาชนก็ได้รับประโยชน์ด้วย ได้รับการพัฒนา ได้รับความสะดวกทางด้านการบริการ และงานวิจัยจะทำให้ท้องถิ่นมีรายได้เพิ่มขึ้นเพื่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตที่ดี การพัฒนาอาชีพ ตลอดจนการพัฒนาทางด้านสาธารณูปโภคจะทำให้เศรษฐกิจขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ร่วมโครงการดีขึ้นค่ะ

นายสุชาติ โคตรทุม : ในนามของทีมวิจัย ทั้ง 10 อบต. ต้องขอกราบขอบคุณท่าน ดร.สมชัย ฤชุพันธุ์ และทีมวิจัยจากสถาบันพัฒนาสยามที่เปิดโอกาสได้คัดเลือกเราเป็นกลุ่มตัวอย่างในการทำวิจัยครั้งนี้ ทั้ง 10 องค์กรนั้นได้ประโยชน์ชัดเจนแน่นอน ทำอย่างไรเพื่อนพี่น้ององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อีกจำนวน 7,000-8,000 แห่งถึงจะได้มีโอกาสอย่างเรา ขอขอบคุณครับ

ดร.ชลธาร วิศรุตวงศ์ : หลายอย่างพูดถึงการขยายผลแล้วก็พูดถึงผลกระทบที่มีการกีดกัน อบต.ไม่สามารถที่จะพัฒนาได้ ทั้งนี้ทั้งนั้นเราเคยได้ทำโครงการก่อนหน้านี้เกี่ยวกับเรื่องทฤษฎีการกระจายอำนาจ เพื่อตักมลึกลงเกี่ยวกับความคิดการกระจายอำนาจทางการคลัง เป็นหัวใจที่จะทำให้ท้องถิ่นมีการกระจายอำนาจที่แท้จริง ซึ่งเรื่องการคลัง การเก็บภาษีด้วยเมื่อมีการศึกษาเป็นเรื่องข้างบน ทางคณะวิจัยก็มาทำด้านข้างล่างต่อไปเพื่อเป็นเชิงปฏิบัติมากขึ้น อย่างไรก็ตามปัจจัยภายนอกก็ยังมี ความสำคัญอยู่ทำให้ไม่สามารถเติบโตได้อย่างอิสระ

ผศ.สุรัสวดี หุ่นพยนต์ : คำถาม 2 คำถาม เราเลือก 10 องค์การนี้ได้อย่างไร เรียนอย่างตรงไปตรงมา ตามที่จะมีองค์กรทุกระดับทั้ง อบจ. อบต. เทศบาล กระจายไปทุกภูมิภาค มีทั้งภาคอีสาน ภาคเหนือ ภาคใต้ ภาคกลาง พยายามที่จะกระจายให้มีองค์กรทุกระดับ ทุกแบบ ค่อนข้างมีข้อจำกัดที่ยาก เราจะหยิบองค์กรไหนอย่างไร ส่วนหนึ่งเชื่อมโยงการวิจัยในโครงการการกระจายอำนาจการคลัง องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นหลายที่ การประชุมหลายๆครั้งทำให้มีความสัมพันธ์กับทางท้องถิ่นหลายองค์กร ถ้าจะทำงานแบบนี้เป็นวิจัยและพัฒนาตัวองค์กร ถ้าเขาไม่อยากร่วมงานกับเราเราคงทำงานลำบาก ก็ได้คุยกันหลายองค์กรก็มีคนที่อยากมาทำกับเราและไม่อยากมาทำกับเรา บางองค์กรที่ทำงานกับโครงการแรกพอเปลี่ยนผู้บริหารเขาไม่อยากจะมาทำกับเรา เราก็เปลี่ยนอีกเหมือนกัน เรามีการเจรจาติดต่อตกลงทำกับเราใหม่

เรื่องที่ 2 เราวางเป้าหมายคุณสมบัติของบุคลากร องค์การของท้องถิ่นที่เราจะเพิ่มขีดความสามารถในการพัฒนาบุคลากร มีประเด็นในเรื่องการมีทัศนคติถูกต้องดีงาม ในคำอธิบายพูดประเด็นความซื่อสัตย์ สุจริต คุณธรรม จริยธรรม เรื่องการกระจายอำนาจ ความเข้าใจการปกครอง การรับใช้ประชาชน การทำงานแบบมีส่วนร่วม การทำงานเครือข่าย การทำงานเป็นทีม จะต้องเป็นทัศนคติที่ถูกต้องของคนในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ส่วนประเด็นคุณธรรม จริยธรรม ต่างๆ เป็นคุณธรรมประจำตัวในฐานะมนุษย์คนหนึ่งเท่านั้น แต่หากว่าองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเรื่องของการกระจายอำนาจคืออะไร ในการทำงานของท้องถิ่นเพื่อรับใช้ประชาชน คนทำงานท้องถิ่นจะต้องมีความชัดเจน

ขอสรุปแบบสั้นๆ โครงการ พบข.มีปรัชญาแนวคิดในเรื่องของการทำงานในเรื่องของการกระจายอำนาจและการมีส่วนร่วม การกระจายอำนาจเป็นงานซึ่งทำให้ประเทศชาติสามารถพัฒนาต่อไปได้

☞ ในเรื่องการทำงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

- การมีส่วนร่วมทั้งของประชาชน
- วิธีการทำงานเรียนรู้ด้วยการปฏิบัติ
- การทำซ้ำให้เข้าใจ
- ใช้แผนเป็นสื่อ ทั้งในการให้ความรู้เป็นสื่อ

☞ การบริหารงานในเรื่องของการเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารจัดการ

- ใช้วิธีการศึกษาอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ
- ด้วยความเคารพให้เกียรติซึ่งกันและกัน

☞ ผลได้คือสิ่งที่เราได้รับ

- ความรู้ทั้งนักวิจัยและบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
- ความรู้หลักทฤษฎีในเรื่องของแผน
- เรื่องการปกครองส่วนท้องถิ่น

- การรับใช้ประชาชน
- ความรู้ความเข้าใจการเขียนแผน
- มีทักษะการทำงาน เราใช้แผนเป็นสื่อ

☞ ส่วนที่ได้รับจากเสียงสะท้อนที่ พบ.ใช้

- เป็นประโยชน์กับทางท้องถิ่นและมีผู้ได้รับความรู้จริงทั้งนักวิจัย

และคน

ของ อบท

- มีความจำเป็นจะต้องพัฒนาขีดความสามารถของ อบท.
- มีระบบงาน อบท.อีกมากที่จะต้องได้รับการพัฒนา
- อบท.เองก็ต้องการการมีส่วนร่วม
- ท้องถิ่นเองต้องการเพื่อน เราต้องพยายามหาเพื่อนขยายออกไป
- เราต้องขยายความพร้อมมากขึ้น
- การพัฒนาข้อมูลข่าวสาร เรื่องงานสารสนเทศควรขยายเครือข่าย

ด้วย

☞ การบริหารจัดการเพื่อเพิ่มขีดความสามารถขององค์กรปกครอง

ส่วน

ท้องถิ่น

- จะทำอย่างแตกต่างหลากหลาย
- วิจัยปฏิบัติจริง สร้างมิติใหม่ในเรื่องการวิจัย
- ควรนำการจัดการความรู้เข้าไปในชุมชนให้มาก
- การกำกับดูแลท้องถิ่นให้ลดลง จะสามารถไปเพิ่มความสามารถใน

การ

บริหารจัดการต่างๆ ท้องถิ่นได้

- ต้องพัฒนาเพื่อเพิ่มรายได้ เป็นการพึ่งตนเองได้

การเพิ่มขีดความสามารถในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นการกระทำในระดับรากฐานจะขยายตรงนี้ออกไปได้อย่างไรบ้าง อบท.เองเชื่อมกับผู้มีส่วนได้เสียรวมทั้งเครือข่ายในท้องถิ่นได้อย่างไร รวมทั้งจุดหมายปลายทาง ทางโครงการ พบ. ได้รับคำชมกระตุ้นให้ท้องถิ่นตื่นตัว พัฒนาตนเองและพัฒนาองค์กรขยายผลการพัฒนาวิจัยนั้นออกไป สรุปจากที่ประชุมสั้นๆ

ดร.สีลาภรณ์ บัวสาย : การจัดการอย่างต่อเนื่อง การจัดการน่าจะเป็นอย่างนี้ ประมวลจากข้อสะท้อน ทีมงานที่ทำอยู่และกำลังใกล้ๆ จะจบน่าจะเอาความเห็นเหล่านี้มาประมวลพัฒนาเป็นแนวคิดเกี่ยวกับการทำงานเพื่อเพิ่มขีดความสามารถขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อการพัฒนาพื้นที่ ขนาดต่างกัน ทำแนวคิดให้ชัด และแนวทาง เช่นว่าเราพูดถึงเงื่อนไข

ของคนที่จะเข้ามา จากนั้นเปิดประกาศใครอยากจะทำมาร่วมเครือข่าย ระหว่างทีมจะต้องจัดการความรู้ว่าจะใช้อย่างไร ตั้งโครงการที่จะเดินเพื่อขยายผลแล้วก็เปิด ใครพร้อมก็เดินเข้ามา ระบบของการเชื่อมโยงเครือข่ายภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตอนนี้ยังไม่ดีมันไปไม่ได้ สมาคมของกลุ่มองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไม่มีพลังของการที่จะเชื่อมทำงานที่ไปช่วยเขายกระดับมากนัก เราไม่ได้คิดที่จะไปทดแทนอันที่เขาทำอยู่ ถึงอย่างไรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ต้องการการเชื่อมระหว่างกัน ทำให้ตัวเองเรียนรู้ เห็นวิธีการ การทำงานใหม่ๆ ยกระดับตัวเองขึ้น และแนวโน้มควรทำให้เป็นเน็ตเวิร์ค เป็นเครือข่ายกัน เช่นบางนมโคเป็นเน็ตเวิร์คที่พาทเนอร์หลายๆ จังหวัด หรือแม้กระทั่งเป็นพี่ให้กับเขาในจังหวัดอยุธยาขยายออกไป ในอำเภอเสนออยากทำด้วยดีมาอีก แต่มีเงื่อนไขว่าคุณต้องลงทุนอะไรบ้าง ไม่ใช่แค่เงินนะ เวลา เงื่อนไขคืออะไร ทีมต้องเช็กก่อน แนวคิดและแนวทางน่าจะเป็นอย่างไร พาคีที่จะดึงเข้ามาร่วมตั้งแต่ต้น เพื่อให้ปลดล็อคระบบสนับสนุนในส่วนกลาง ดึงมาตั้งแต่ต้น เพราะการทิ้งตั้งแต่ต้นพอเขาหลุดไปแล้วไม่ทำงานเขา ความรู้สึกที่จะเอางานนี้ไปใช้ก็จะต้องคิดถึงการออกแบบค่อนข้างเข้มข้น ฝากเรียนแนวทางการดำเนินงานในระยะต่อไป

ดร.สมชัย ฤชุพันธุ์ : สวัสดีครับ ผมขอขอบคุณอีกครั้งหนึ่งครับ ขอขอบคุณสกว.ที่ได้คิดถึงเรื่องการปกครองส่วนท้องถิ่นได้นำตัวองค์กรเข้ามาผูกพันเรื่องการปกครองท้องถิ่นและสนับสนุนโครงการนี้ ขอขอบคุณ สกส.ที่รับคำชวนจากสกว.แล้วก็ตัดสินใจร่วมส่วนในการให้ทุนเพื่อการพัฒนาขีดความสามารถของ อปท. ขอขอบคุณ อปท.ที่ร่วมโครงการทั้ง 10 แห่ง ซึ่งผมได้รับความประทับใจที่ดีมาก ท่านได้ให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีให้ทั้งเวลา และข้อมูล ให้ทั้งความคิดเห็น อยากจะเรียนตรงๆ ว่าผมเองได้รับความรู้จากท่าน ขอขอบคุณ อปท.หลายๆแห่งที่ไม่ได้ร่วมโครงการได้มาร่วมการประชุมในหลายๆ ครั้ง ท่านก็ได้เป็นกำลังใจ ท่านได้เป็นภาพสะท้อน และท่านก็ได้มาช่วยออกความเห็น ถึงแนวทางการทำงาน ผมขอขอบคุณนักวิจัยของผมด้วย ผมคิดว่านักวิจัยที่มาทำงานในที่นี้เป็นผู้ที่มีความเสียสละจริงๆ มีทางเลือกอื่นอีกเยอะแล้วไปทำอย่างอื่นได้อีกมาก แต่เขาก็ได้สละเวลา来做วิจัยในเรื่องซึ่งที่กล่าวมามันเป็นเรื่องของประเทศ การมีชื่อเสียงมันจะไม่ได้มากจากตรงนี้ แต่เขาก็มาร่วมทำอย่างทุ่มเทกับงานนี้ซึ่งเป็นงานที่มีความสำคัญต่อประเทศชาติ ขอขอบคุณผู้นำชุมชน ที่ออกความเห็น ในการประชุมหลายๆ ครั้งก็มีปราชญ์ชาวบ้าน มีผู้นำชุมชน มีภูมิปัญญาของท้องถิ่นมาร่วมกันเยอะ ผมกล้าพูดได้ทุกครั้งที่ท่านมาทำให้การประชุมมีเนื้อหาสาระ มีแง่คิดมุมมอง และมีการเรียนรู้เกิดในการประชุมได้อย่างมาก ท่านเป็นส่วนสำคัญของโครงการวิจัยนี้ โดยไม่รู้ตัว ก็ขอบคุณท่านเหล่านี้

งานที่เรามาร่วมกันทำเป็นงานที่มีความสำคัญของประเทศชาติไม่ใช่เป็นงานวิจัยเท่านั้น แต่เป็นงานที่มุ่งผลักดันการปกครองท้องถิ่นของคนในท้องถิ่นเองให้ประสบความสำเร็จขึ้น ซึ่งตรงนี้ก็จะเป็นการเปลี่ยนแปลงรูปแบบของการปกครองรวมศูนย์อำนาจที่ส่วนกลางเป็นการปกครองที่มีการกระจายอำนาจ มีการปกครองตนเองของท้องถิ่นเกิดขึ้น ภารกิจยิ่งใหญ่มากมีความสำคัญมาก ความสำเร็จที่หลายๆท่านพูด

ถึงและให้คำชมผมก็ต้องขอขอบคุณ แต่ผมคิดว่าเป็นความสำเร็จจำนวนน้อยมาก เมื่อเทียบกับภารกิจที่เราจะต้องร่วมกันผลักดันให้เกิดการปกครองตนเองของท้องถิ่น จะเป็นพื้นฐานของประชาธิปไตยเกิดขึ้น ผมคิดว่าตรงนี้เป็นจุดเริ่มต้นที่เรามาร่วมกันทำเพื่อที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและเป็นประโยชน์ต่ออนาคตของประเทศไทย งานนี้ใกล้จะจบแล้ว แต่ภารกิจที่เราคอมมิตกับมัน ที่เราผูกพันกับมันยังมีอีกเยอะผมคิดว่าเราคงจะต้องช่วยกันผลักดันต่อไป ผมอยากจะเรียนว่าผมเองได้รับความรู้เยอะ ได้รับการเรียนรู้จากการทำงานร่วมกับคนขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จากการทำงานร่วมกับนักวิจัย จากการทำงานร่วมกับผู้ที่ให้ความเห็นต่างๆ จากการทำงานร่วมกัน สกว. หรือ สกส. ทำให้ความคิดของผมเปลี่ยนแปลงไป และความชัดเจนในเรื่องที่เกิดขึ้น ผมขอขอบคุณในความรู้ สุดท้ายก็ขอขอบคุณท่านทั้งหลายที่ยินยอมมาร่วมประชุมสัมมนาในวันเสาร์-อาทิตย์ อย่างนี้ การประชุมจะเต็มห้องวันเปิดเท่านั้น ท่านยังยินยอมอยู่ก็ขอให้เดินทางกลับบ้านโดยสวัสดิภาพ ขอปิดประชุม ขอขอบคุณครับ