



## รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์

โครงการวิจัยและพัฒนา  
เรื่อง การเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารจัดการของ  
องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (พขบ.)

เอกสารหมายเลข 4

รายงานการประชุมสรุปบทเรียนของนักวิจัยและพัฒนา

สถาบันพัฒนาสยาม

มีนาคม 2549

## รายงานວิຈัยฉบับສມບູຮົນ

### โครงการວิຈัยและພື້ນາ

ເຮືອງ ການເພີ່ມຂຶ້ນຄວາມສາມາດໃນການບໍລິຫານຈັດການຂອງ  
ອົງກົດປະກອບສ່ວນທົ່ວໂລກ (ພຂບ.)

ເອກສາຣ໌ມາຍເລຂ 4

รายงานການປະຫຼຸມສະບຸປະທເຮີຍຂອງນັກວິຈයແລະພື້ນາ

ສະບຸສະບຸໂດຍສໍານັກງານກອງທຸນສະບຸສະບຸການວິຈය (ສກວ.) ແລະ  
ສໍານັກງານປັດສໍານັກນາຍກົດສູມນຕຣີ (ສປນ.)

( ດຳເນີນໃນຮາຍງານນີ້ເປັນຂອງຜູ້ວິຈය ສກວ. ແລະ ສປນ. ໄນຈຳເປັນຕົ້ນເຫັນດ້ວຍເສນອໄປ )

## สารบัญ

หน้า

รายงานการประชุมสรุปบทเรียนของนักวิจัยและพัฒนาภาคผนวก	1-24
1. การประชุมสัมมนาในการประชุมระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน อปท.กับนักวิจัยและพัฒนา พขบ. วันเสาร์ที่ 5 – วันอาทิตย์ที่ 6 มิถุนายน 2547 ณ โรงแรมสตาร์ จังหวัดระยอง	1-6
2. การประชุมสัมมนาในการประชุมร่วมระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน อปท.กับนักวิจัย และพัฒนา พขบ. วันเสาร์ที่ 17- วันอาทิตย์ที่ 18 มิถุนายน 2547 ณ โรงแรมกรุงศรีริเวอร์ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา	7-14
3. การประชุมสัมมนาเพื่อรายงานความก้าวหน้าในการดำเนินงานตามแผน และการปรับปรุงแผน ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น วันเสาร์ที่ 9 – วันอาทิตย์ที่ 10 ตุลาคม 2547 ณ ศาลาประชาคม องค์การบริหารส่วนจังหวัด ขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น	15-37
4. การประชุมสัมมนาเพื่อสรุปงานและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนของ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น วันเสาร์ที่ 25 – วันอาทิตย์ที่ 26 ธันวาคม 2547 ณ โรงแรมเคปีแกรนด์ จังหวัดจันทบุรี	38-58
5. การประชุมสัมมนาเพื่อระดมความคิดเห็น วันเสาร์ที่ 26 – วันอาทิตย์ที่ 27 มีนาคม 2548 ณ โรงแรมเดดิสัน กรุงเทพฯ	59-98
6. การประชุมสัมมนาเพื่อสรุปงานและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น วันเสาร์ที่ 25 – วันอาทิตย์ที่ 26 มิถุนายน 2548 ณ โรงแรมลิตเติลเด็กซ์ จังหวัดเชียงราย	99-140
7. สรุปงานและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น วันเสาร์ที่ 12 – วันอาทิตย์ที่ 13 พฤษภาคม 2548 ณ โรงแรมเจริญศรี แกรนด์ รอยัล จังหวัดอุดรธานี	141-173
8. การประชุมสัมมนาเพื่อเสนอผลงานและรับฟังความคิดเห็น วันเสาร์ที่ 14 – วันอาทิตย์ที่ 15 มกราคม 2549 ณ โรงแรมเดดิสัน กรุงเทพฯ	174-203

รายงานการประชุมสรุปบทเรียนของนักวิจัยและพัฒนา  
โครงการวิจัยและพัฒนา เรื่อง การเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารจัดการ  
ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิน

ในการดำเนินงานของโครงการวิจัยและพัฒนา เรื่อง “ การเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารจัดการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิน (พขบ.) ของสถาบันพัฒนาสยาม โดยการสนับสนุน จำกสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.) สำนักงานคณะกรรมการวิจัยฯ สำนักงานสูงค์กรปกครองส่วนท้องถิน(สกต.) ตลอดระยะเวลา 2 ปี นั้น มีผู้ร่วมโครงการ 2 กลุ่มหลัก คือ 1.) นักวิจัยและพัฒนา ประกอบด้วย นักวิชาการ จากสถาบันการศึกษาต่าง ๆ ข้าราชการทั้งระดับกลางและระดับสูงจากส่วนราชการต่างๆ ผู้บริหารภาคเอกชน และผู้บริหารองค์กรเอกชน พัฒนา 2.) บุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิน ทั้งในส่วนของผู้บริหารที่มาจากฝ่ายการเมือง และฝ่ายประจำ และผู้ปฏิบัติงานในองค์กรปกครองส่วนท้องถินทั้ง 3 กลุ่ม คือองค์กรการบริหารส่วนจังหวัด (อบจ.) เทศบาล และองค์กรบริหารส่วนตำบล(อบต.) ดังนั้นการปฏิสัมพันธ์ ของผู้มีส่วนเกี่ยวกับโครงการ พขบ. จึงประกอบด้วย บุคลากร 3 กลุ่ม คือ นักวิชาการ ผู้บริหาร และปฏิบัติงานราชการส่วนกลาง และ ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานส่วนท้องถิน ซึ่งบุคลากรทั้ง 3 กลุ่ม ต่างมีทัศนะมุมมองในงานการปกครองส่วนท้องถินแตกต่างกัน ในบาง แห่งมุม รวมทั้งต่างมีคุณสมบัติข้อดีข้อด้อยแตกต่างกัน ซึ่งทั้ง 3 กลุ่มนี้ต่างๆ ได้รับโอกาสในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อการปรับทัศนคติ พัฒนาวิธีคิด วิธีการทำงาน ในการพัฒนาขีดความสามารถขององค์กรปกครองส่วนท้องถิน ภายใต้การดำเนินโครงการวิจัยและพัฒนา พขบ.

ดังนั้นการตัดบทเรียนโครงการ พขบ. นี้ จึงเกิดขึ้นจาก การสรุปบทเรียนการเรียนรู้ ของ บุคลากร 3 กลุ่ม ดังกล่าวข้างต้น ซึ่งการรายงานการตัดบทเรียนในที่นี้ จะครอบคลุมประเด็น สำคัญ ๆ ดังต่อไปนี้

- 1) กรอบความคิดโครงการ พขบ. ( กระจายอำนาจ การมีอิสระของ อปท.)
- 2) วิธีการทำงานวิจัยและพัฒนา (ใช้แผนเป็นสื้อ การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบ มีส่วนร่วม Participatory Action Research two ways คู่มือนักวิจัย)
- 3) เป้าหมาย อปท. และบุคลากรที่ต้องการบรรลุ (ด้านองค์กร -7 ประการ ยังยืน องค์กรเรียนรู้ และบุคลากร- คุณสมบัติ 4 ประการ ขอบเขต กิจกรรม ทัศนคติถูกต้องใน เรื่องกระจายอำนาจ การรับใช้ประชาชน การทำงานแบบมีส่วนร่วม การทำงานเครือข่าย การทำงานเป็นทีม มีทักษะพื้นฐานในการทำงาน มีทักษะในการพัฒนาตนเอง)

## 1. กรอบความคิดในการดำเนินโครงการวิจัยและพัฒนา พขบ.

จากการประชุมสัมมนาถอดบทเรียนร่วมกัน สามารถสรุปได้ว่า นักวิชาการ ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานราชการส่วนกลาง และ ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานส่วนท้องถิ่น ได้เรียนรู้และเกิดความเข้าใจชัดเจนร่วมกันในกรอบคิดหลักของโครงการวิจัยและพัฒนา พขบ. 2 ประการ คือ

### 1.1 การกระจายอำนาจสู่ท้องถิ่น

การกระจายอำนาจสู่ท้องถิ่น สภากะโดยรวมของประเทศไทย และของโลกปัจจุบัน นี้ จำกัดกว่าได้ว่ามีกระแสการเรียกร้องต้องการการกระจายอำนาจสู่ท้องถิ่นโดยทั่วไป ส่วนสังคมไทยในปัจจุบันยังให้ความสำคัญกับการกระจายอำนาจไม่มากพอ ประกอบกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ยังมิได้เป็นส่วนหนึ่งของท้องถิ่นอย่างแท้จริง รัฐบาลซึ่งเป็นเจ้าของอำนาจการบริหารปกครองเดิมในส่วนกลาง ยังไม่ต้องการจะสละอำนาจหน้าที่ ด้วยเหตุผลสำคัญ 2 ประการ คือ หนึ่ง เกรงว่าจะเกิดความเสียหายแก่ประชาชนโดยส่วนรวม และสอง องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีอยู่ยังขาดความพร้อมในการทำหน้าที่ ดังนั้นจึงถือเป็นจังหวะและขั้นตอนที่สำคัญของ การพัฒนาประเทศไทยในภาวะปัจจุบัน ที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจำต้องได้รับการพัฒนาศักยภาพ เพื่อความพร้อมในการดำเนินงานตอบสนอง ความต้องการที่แตกต่างหลากหลายของ ประชาชนในแต่ละท้องถิ่น ซึ่งมีบริบทสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกัน รัฐบาลจำเป็นต้องมั่นคง และมีความชัดเจนในเรื่องการกระจายอำนาจสู่ท้องถิ่น รวมทั้งจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนบทบาทจากผู้ดำเนินงานพัฒนาท้องถิ่น มาเป็นผู้กำหนดนโยบายใหม่ กำกับดูแลการพัฒนาในระดับประเทศ และกิจกรรมระหว่างประเทศแทน ทั้งนี้เพื่อให้การพัฒนาประเทศไทยสามารถตอบสนอง อำนวยสุขให้แก่ประชาชนในประเทศไทย และสามารถแข่งขันได้ในระดับนานาประเทศ

“ทำไมต้องกระจายอำนาจ?” “กระจายอำนาจแล้วประชาชนได้ประโยชน์จริงหรือ?” “อปท.เป็นเหลือบผุงให้เหมือนหรือไม่?” ฯลฯ เรามักจะได้ยินคำถามในทำนองนี้อยู่เสมอๆ พร้อมกับคำสอนประมาท ดูถูก ดูเคน ถึงความไม่พร้อม ความไม่สามารถในการทำงาน ความไม่สุจริต และยุติธรรมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อปท.) อย่างกว้างขวาง ซึ่งอปท.บางแห่งก็อาจ มีสภาพที่ไม่แตกต่างจากขอกล่าวหาและข้อสอบประมาทนั้นๆ นัก อย่างไรก็ตาม ความด้อยประสิทธิภาพ ด้อยความสามารถ และข้อผิดพลาด ในด้านการบริหารจัดการ บริการสาธารณะไม่คุ้มค่าแก่ประชาชน และพัฒนาท้องถิ่น นั้นมิใช่เป็นความผิดของ อปท. เพราะสังคมไทย รัฐบาลไทย และประชาชนชาวไทย ยังไม่เคยให้ความสนใจอย่างเพียงพอ และยังขาดการดำเนินการอย่างถูกต้องและจริงจัง ในการพัฒนาชีวิตความสามารถในการบริหารจัดการของ อปท. ดังกล่าว

การที่จะดำเนินงานให้มีการกระจายอำนาจอย่างแท้จริง จะเกิดขึ้นได้ต้องดำเนินการให้ครบถ้วนอย่างน้อยใน 4 เรื่อง คือ

1) การส่งมอบอำนาจรัฐส่วนที่เป็นของอำนาจรัฐท้องถิ่น หมายความว่า ราชการบริหารส่วนกลางต้องดำเนินการถ่ายโอนและส่งมอบอำนาจรัฐในส่วนของท้องถิ่น ให้กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยการลดอำนาจของส่วนกลาง และไปเพิ่มอำนาจให้กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

2) การปรับเปลี่ยนบทบาทและการกิจข้องระบบราชการส่วนกลาง ทั้งนี้เพื่อให้สอดคล้องกับระบบการบริหารการปกครองแบบใหม่ คือแบบกระจายอำนาจ ส่วนราชการบริหารส่วนกลางต้องหันมาทำงานระดับชาติและระดับนานาชาติมากขึ้น โดยมีการปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการราชการส่วนกลางใหม่

3.) การเสริมสร้างและพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการให้กับ อบต. เพื่อให้เกิด ความรู้ ความเข้าใจ มีศักยภาพ และความสามารถในการบริหารจัดการบริการสาธารณสุขประชาชนในท้องถิ่น ซึ่งหมายถึงการที่ อบต. จะต้องมีเพื่อนที่จะมาช่วยคิดช่วยในการวางแผนระบบต่างๆภายในองค์กร อันจะส่งผลให้การบริการสาธารณสุขนั้นเกิดประโยชน์สูงสุดและคุ้มค่ามากที่สุด และประชาชนได้เกิดความเชื่อมั่น ในความสามารถในการบริหารจัดการขององค์กรป้องครองส่วนท้องถิ่น

4.) การพัฒนาขีดความสามารถสามารถและส่งเสริมบทบาทและการกิจของภาคประชาชน โดยประชาชน คือ ชุมชน ชาวบ้าน ได้มีการตื่นตัวและมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการของท้องถิ่น เพื่อให้การกระจายอำนาจของไทย มีใช้ว่าทกรุ่งการกระจายอำนาจ ที่ส่วนกลางยอมลดอำนาจของตน แจกจ่ายอำนาจการตัดสินใจออกไปให้แก่ท้องถิ่น แต่กลับมิได้หมายถึงอำนาจอันก่อเกิดขึ้นด้วยการรวมตัวจัดตั้งของประชาชนทั้งท้องถิ่น ชุมชน หรือในกลุ่มคนเฉพาะด้าน เช่น อาชีพ องค์กร และหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อปักครองดูแลในขอบข่ายของตน<sup>1</sup>

ขั้นตอนนี้กระบวนการกระจายอำนาจได้ดำเนินการมาขั้นหนึ่งแล้ว หากแต่การกระจายและถ่ายโอนอำนาจเกิดขึ้นได้อย่างเชื่องช้า เนื่องมาจากสาเหตุสาเหตุหลายประการ ประกอบกัน โดยสิรุปการกระจายอำนาจจากการปกคล้องส่วนท้องถิ่นจะประสบความสำเร็จ และมีการปกคล้องท้องถิ่นเกิดขึ้นได้จริงหรือไม่นั้น จะต้องประกอบด้วย ส่วนสำคัญ 3 ส่วนคือ (1) ฝ่ายผู้มีอำนาจ คือระบบการบริหารราชการส่วนกลาง ต้องกระจายอำนาจ (2) ฝ่ายผู้รับอำนาจ หรือองค์กรปกคล้องส่วนท้องถิ่นต้องพัฒนาขีดความสามารถของตนเอง เพื่อที่จะให้มีความสามารถในการดำเนินการใน

<sup>1</sup> ນັກສ້າຍ ວິນຈະກູລ ຂ້າມໄປໃຫ້ພັນປະເທົ່ານີ້ປີໄຕຍແບບໜັງ 14 ຕຸລາ ປັງຈຸກຄາ 14 ຕຸລາປະຈຳປີ 2548  
(ກຽງເທິງ ພົມວິໄລ: ໂຮງພິມພົມເດືອນຕຸລາ 2548 ) ໜ້າ 47

การรองรับการบริหารจัดการ ได้อย่างมีประสิทธิภาพในลักษณะที่เป็นการปกคล้องตนเองของท้องถิ่น เพื่อท้องถิ่นจะไม่ได้เป็นองค์กรที่เปลกแยกจากคนในท้องถิ่น และ (3) ฝ่ายประชาชน จะต้องพัฒนาการรวมกลุ่ม มีความตื่นตัวในการปกคล้องดูแลตนเอง และตรวจสอบองค์กรท้องถิ่น

## 1.2 การมีส่วนร่วมของ อปท.

การตรวจสอบว่าองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นใดจะมีความเป็นอิสระ หรือมีความเป็นอิสระมากน้อยเพียงใด หรือไม่นั้น สามารถพิจารณาตรวจสอบเงื่อนไขสำคัญ 2 ประการ คือ

1) **ฐานการเข้าสู่อำนาจมาจากประชาชนในท้องถิ่น** การเข้าสู่อำนาจของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จะต้องมาจากฐานอำนาจที่อยู่คนละฐานจากรัฐบาลกลาง หมายความว่าผู้บริหาร อปท. ต้องไม่ได้รับการแต่งตั้งจากส่วนกลาง เมื่อใดก็ตามที่ผู้บริหาร อปท. ได้รับการแต่งตั้งจากส่วนกลางก็แสดงว่า อปท. นั้นไม่เป็นอิสระจากส่วนกลาง ผู้บริหาร อปท. จะต้องเข้าสู่อำนาจโดยผ่านระบบการเลือกตั้งจากประชาชนในแต่ละท้องถิ่นเท่านั้น

2.) **ท้องถิ่นมีอำนาจและมีแหล่งการเงินจากเก็บภาษีภายในท้องถิ่น** ปัจจุบันอปท. จำนวนมากยังไม่มีอำนาจในการจัดเก็บภาษีได้จริง หรือยังมีรายได้จากการจัดเก็บภาษีท้องถิ่นไม่มากพอสำหรับการจัดบริการสาธารณูปโภคที่ของตนนั้น มิใช่ว่า เพราะท้องถิ่นไม่มี ไม่มีประสิทธิภาพ หรือคิดไม่เป็น หากแต่เป็นเพราะเราไม่เคยจัดสรรงบทบาทอำนาจหน้าที่ให้ถูกต้อง ต้องมีการแบ่งภาษีให้ท้องถิ่นเก็บ ได้อย่างเหมาะสม ต้องมีการฝึกอบรม อปท. ให้สามารถจัดเก็บภาษีได้ด้วย มิใช่การกล่าวหาว่า ส่วนกลางได้ให้ภาษีตัวนั้น ตัวนี้ไปแล้ว ทำไม่ท้องถิ่นจึงไม่เก็บ หรือเก็บไม่ได้ ถ้าท้องถิ่นทำไม่ได้ ก็ถือว่าไร้ประสิทธิภาพ และดึงอำนาจบริหารจัดการท้องถิ่นกลับมาเป็นอำนาจของส่วนกลาง

ในบรรดาความเป็นอิสระทั้งหลายขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จึงมีจุดชี้ขาด 2 อย่าง คือ การเข้าสู่อำนาจและการหารายได้เอง ถ้าเมื่อใดท้องถิ่นหารายได้ได้เอง มีอำนาจในการบริหารจัดการการเงินของท้องถิ่นเอง ยอมสามารถใช้จ่ายเงินเพื่อนโยบายที่ผู้บริหารกำหนดได้ เองอย่างเต็มที่ ไม่ต้องขออนุญาต หรือขออนุมัติจากผู้ใด หรือหน่วยงานใด แต่ในขณะเดียวกัน รัฐบาล หน่วยงานบริหารราชการส่วนกลาง ก็ไม่ต้องเกรงกลัวว่า อปท. จะมีอำนาจและเป็นอิสระมากเกินไป หรือจะทำสิ่งไม่ดีไม่ถูก เพราะประชาชนผู้เสียภาษีให้ท้องถิ่นจะเข้ามาควบคุม ตรวจสอบ อปท. เอง ในเมื่อ อปท. ยังไม่สามารถหารายได้เองได้อย่างเพียงพอ แต่รัฐบาลก็จะกระจายอำนาจ ภาระหน้าที่ และแบ่งเงินได้ของรัฐบาลไปให้ท้องถิ่น รัฐบาลก็ต้องตามไปตรวจสอบการใช้เงินนั้น หากจะแบ่งรัฐบาลต้องแบ่งภาษีไปให้ ไม่ใช่แบ่งเป็นเงินอุดหนุน อย่างไร ก็ตาม การสนับสนุนท้องถิ่นด้วยเงินอุดหนุนของรัฐบาล ก็ยังคงจำเป็นในบางท้องถิ่น แต่ที่สำคัญ

คือรัฐบาลต้องจัดแบ่งภาษีให้ท้องถิ่นจัดเก็บเพื่อใช้ในกิจการของท้องถิ่นเอง โดยที่ภาครัฐน้ำ จะทำให้ท้องถิ่นมีรายได้ที่มากพอในการดำเนินงานของท้องถิ่น

## 2. วิธีการทำงานวิจัยและพัฒนา

ตลอดระยะเวลา 2 ปีของการดำเนินงานโครงการ พขบ. นักวิจัยและพัฒนา บุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ทั้งในส่วนผู้บริหารที่มีจากฝ่ายการเมือง และฝ่ายประจำ และเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติของ อปท.ที่เข้าร่วมโครงการ พขบ.ทั้ง 10 แห่ง ได้เรียนรู้ร่วมกัน ในกระบวนการ วิธีการเพื่อการเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารจัดการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และได้พัฒนาหรือเพิ่มขีดความสามารถของตนเองและองค์กร ด้วยวิธีการทำงานที่มีลักษณะเฉพาะเป็นของตนเอง ซึ่งในที่นี้ขอพิจารณาดูบทเรียนวิธีการทำงานวิจัยและพัฒนา เพียง 2 ประการ ดังนี้ คือ 1.) การใช้แผนเป็นสื่อ และ 2.) การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม

### 2.1 การใช้แผนเป็นสื่อ

ภายใต้กรอบคิดการใช้แผนเป็นสื่อกลางในการพัฒนาเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารจัดการ ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั้น ทั้งนักวิจัยและพัฒนา พขบ. และบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้ร่วมกันจัดทำแผนพัฒนาเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารจัดการ ให้แก่ อปท. 7 แผน คือ แผนแม่บทหรือแผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการของ อปท. แผนพัฒนาขีดความสามารถ 5 แผน คือ แผนพัฒนาการบริหารจัดการ แผนพัฒนาระบบงาน แผนพัฒนาองค์กร แผนพัฒนาบุคลากร และแผนพัฒนาเทคโนโลยี การร่วมกันจัดทำแผนและพัฒนาแผน ดังกล่าวข้างต้น ถือเป็นโอกาสและช่องทาง ให้ทั้งนักวิจัยและพัฒนาและบุคลากรของ อปท.ทั้ง 10 แห่ง ได้ศึกษาเรียนรู้เรื่องการจัดทำแผนอย่างถูกต้องตามหลักทฤษฎี และที่สำคัญสามารถนำแผนไปใช้ในการพัฒนาขีดความสามารถของ อปท. และสามารถใช้แผนในการบริหารจัดการงานต่าง ๆ ของ อปท. ได้ด้วย ซึ่งความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแผนที่ได้เรียนรู้ร่วมกัน ประกอบด้วยสาระสำคัญ 4 เรื่อง คือ องค์ประกอบและรูปแบบของแผน หลักคิดเกี่ยวกับการทำแผน วิธีการเขียนแผน และสาระสำคัญของแผนพัฒนา 5 ด้าน

#### (1) องค์ประกอบและรูปแบบของแผน

ภายใต้โครงกราวิจัยและพัฒนา พขบ. ทำให้ได้เข้าใจชัดเจนและเห็นถึง ประโยชน์ของการนำกระบวนการพัฒนาแผนกลยุทธ์มาใช้ในการจัดทำแผน ซึ่งต้องมีองค์ประกอบ เริ่มต้นแต่ การสำรวจสภาพ การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) ภารกิจ (Mission) วัตถุประสงค์ (Objectives) กลยุทธ์ (Strategies) โปรแกรมงาน (Working Program) การกำหนดตัวชี้วัด (Key Performance Indicators) การจัดทำแผนปฏิบัติงาน (Action Plan) งบประมาณ

(Budgeting) การควบคุมและประเมินผล (Evaluation & Control) รวมทั้งได้เกิดความเข้าใจอย่างแท้จริงว่าการจัดทำแผนตามรูปแบบ องค์ประกอบดังกล่าว จะช่วยให้สามารถพิจารณาตรวจสอบความถูกต้อง สมดุลลักษณะ กับความต้องการขององค์ประกอบของแผนแต่อย่างใด สะดวก และง่าย ซึ่งจะทำให้สามารถพิจารณาความเหมาะสม ถูกต้องของแผน รวมทั้งประเมินประสิทธิภาพของแผนได้ด้วย

## (2) หลักคิดเกี่ยวกับการทำแผน

1) แผนเป็นเครื่องมือในการทำงานและเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อเปลี่ยนแปลงวิธีคิด วิธีการทำงาน ระหว่างนักวิจัยและพัฒนา โครงการ พขบ. กับผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ของ อปท. ทั้งผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ ของ อปท. ได้ร่วมกันจัดทำแผนแม่บท แผนปฏิบัติการ และแผนเพิ่มขีดความสามารถด้านต่าง ๆ ของ อปท. แล้วใช้แผนนั้นเป็นเครื่องกำกับ ติดตาม พัฒนาการทำงานของ อปท. โดยมีนักวิจัยและพัฒนาร่วมช่วยให้คำแนะนำช่วยเหลือต่างๆ

2) ความสำเร็จของการทำแผน การจัดทำและพัฒนาแผนของ อปท. มิใช่สิ่นสุดที่สามารถทำแผนสำเร็จออกมากได้ หากแต่ความสำเร็จของการทำแผน อยู่ที่ว่า มีการใช้แผนเป็นสื่อ หรือเป็นพาหนะไปสู่การเปลี่ยนแปลงทางความคิด ไปสู่การพัฒนาบุคลากร พัฒนาระบบงาน พัฒนาการบริหารจัดการ พัฒนาการใช้เทคโนโลยี ให้มีประสิทธิภาพ และพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้จริงหรือไม่ ดังนั้นแผนจึงเป็นเครื่องมือไปสู่การพัฒนาความสามารถของคน พัฒนาวิธีการทำงาน และมุ่งเปลี่ยนแปลง อปท.

3) ความสอดคล้องขององค์ประกอบแผน ในการจัดทำแผน ผู้จัดทำจะต้องพิจารณาความสอดคล้องขององค์ประกอบต่าง ๆ ของแผน โดยเริ่มจาก สภาพความเป็นจริง การกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ โปรแกรมงาน การกำหนดดัชนีชี้วัด การจัดทำแผนปฏิบัติงาน งบประมาณ และการควบคุมและประเมินผล ให้ดี

4) การกำหนดดัชนีชี้วัดการดำเนินของแผน ในการทำแผนได้ ก็ตาม ทั้งแผนแม่บท แผนปฏิบัติการ หรือแผนพัฒนาขีดความสามารถ ผู้จัดทำจะต้องสร้างดัชนีชี้วัดความสำเร็จของแผน ที่วัดได้จริง เพื่อให้มั่นใจได้ว่าสามารถวัดความสำเร็จได้จริง

5) การสร้างกระบวนการสร้างความเข้าใจ ผู้เข้าร่วมโครงการ พขบ. ได้เข้าใจร่วมกันว่าการทำแผนเป็นการทำงานร่วมกัน มีกิจกรรมหลายอย่าง หลายประการ การสร้างกระบวนการให้คนที่เห็นด้วย เข้ามาร่วมมือสนับสนุนและจะต้องมีกรรมวิธีทำซ้ำหลายๆ ครั้ง เพื่อความเข้าใจและปรับเปลี่ยนพฤติกรรมเป็นการปรับปรุง คุณภาพ จะเป็นหลักประกันความสำเร็จของแผน

### (3) วิธีการเขียนแผน

#### 1) ความสอดคล้องขององค์ประกอบแผน ต้องมีความสอดคล้อง

ต้องกันระหว่างวิสัยทัศน์ กับการกำหนดภารกิจ ส่วนวัตถุประสงค์ จะต้องสอดคล้องกับภารกิจ กลยุทธ์ที่กำหนดใช้จะต้องมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ ส่วนโปรแกรมงานจะต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์ด้วยเช่นกัน และความสอดคล้องต้องกันนี้จะต้องสอดคล้องหมดทุกองค์ประกอบของแผน จึงจะประกันความสำเร็จของแผนได้

2) การระดมผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ จะต้องมีการนำผู้มีส่วนได้เสียทั้งหมดเข้ามาร่วมประชุมปรึกษาหารือกันในขั้นตอนต่างๆ โดยเฉพาะในขั้นตอนการกำหนดวิสัยทัศน์และภารกิจ

3) สาระสำคัญของการเขียนแผน การเขียนแผนโดยเฉพาะแผนปฏิบัติงาน จะต้องเขียนแผน ที่บ่งบอกสาระแก่นสารของวัตถุประสงค์ กลยุทธ์ มิใช่การเขียนขั้นตอนการปฏิบัติงานในโครงการ หรือกิจกรรมต่าง ๆ เช่น จัดทำโครงการ นำเสนอโครงการปฏิบัติตามโครงการ และติดตามประเมินผล

(4) สาระสำคัญของแผนพัฒนา 5 ด้าน ทั้งนักวิจัยและบุคลากรจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้เข้าใจร่วมกันและยึดสาระสำคัญของแผนพัฒนาขึ้นได้ความสามารถในการบริหารจัดการ อปท. เพื่อเป็นกรอบคิดในการดำเนินงาน โครงการ พขบ.ร่วมกันดังนี้

1) แผนพัฒนาองค์กร มีเป้าหมายเพื่อพัฒนาอปท.ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีการจัดสรุปองค์กรภายใน ให้เป็นรูปร่างที่เหมาะสมสมกับการรับใช้ประชาชน เหมาะสมกับภาระงาน เป็นองค์กรที่ไม่กระด้างตัว เป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่น มีความแบบ ไม่เป็นปิรามิด เป็นองค์กรที่ค่อนข้างแบบ เข้าถึงได้ง่าย มีความพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนตัวเองได้เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนไป มีการจัดวางระบบความสัมพันธ์ระหว่าง อปท.กับประชาชน และระหว่าง อปท.กับ อปท.ทั้งในประเทศเดียวกัน และระหว่างประเทศ เพื่อความร่วมมือกัน มีการโยกย้ายบุคลากรเพื่อป้องกันการสร้างอาณาจักร ฯลฯ

หลักสำคัญของการจัดทำแผนพัฒนาองค์กร คือการเริ่มต้นจากการสำรวจ สภาพขององค์กรในปัจจุบัน ว่ามีการจัดสรุปอย่างไร มีกี่ชั้น กี่ระดับ มีความกระตือรือร้นต้องการจัดองค์กรมากน้อยแค่ไหน มีความยืดหยุ่นขององค์กรต่อการเปลี่ยนแปลงของงานและความต้องการของประชาชนมากน้อยแค่ไหน องค์กรของเป็นตัวอุปสรรคในการทำงานบริการประชาชนหรือไม่อย่างไร ถ้าหากสำรวจสภาวะปัจจุบันได้ ก็จะรู้ปัญหาในเชิงองค์กร นอกจากนี้เป้าหมายสุดท้ายของการพัฒนาองค์กร คือการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สาระสำคัญคือวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้ออำนวย

**2) แผนพัฒนาระบบงาน** มีเป้าหมายเพื่อที่จะลดขั้นตอนการทำงานให้สั้นลง ง่าย สะดวกรวดเร็วในการปฏิบัติ แต่ทั้งนี้ยังคงความโปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้รวมทั้งสามารถประกันประสิทธิภาพของผลงานได้ด้วย ดังนั้นการพัฒนาระบบงานคือ การทำให้ระบบงานต่าง ๆ ของ อปท. มีความสั้น ง่าย สะดวก รวดเร็ว และทันสมัย โปร่งใส พร้อมรายรื่มระบบงานมิใช่เรื่องของโครงสร้างองค์กร ระบบงานคือ วิธีการทำงาน ใน อปท. มี ระบบการทำงานหลายระบบ เช่น ระบบการจัดเก็บภาษี ระบบการเบิกจ่ายเงินจากคลัง ระบบการจดทะเบียน พาณิชย์ เพราะฉะนั้นการทำแผนเพื่อพัฒนาระบบงาน ต้องยกเว้นการแยกพัฒนาระบบต่าง ๆ อย่าง เป็นระบบ ๆ ขั้นตอนการทำงานในการเสียภาษี ถ้าจะเบียบไม่ตีก็ ต้องไปแก้ที่ระเบียบ ดูว่าขั้นตอนนี้ เป็นอย่างไร เชื่อว่าหลายที่จะดีอยู่แล้ว ในนี้ก็ต้อง สะดวก ง่าย รวดเร็ว

**วิธีการทำแผนพัฒนาระบบงาน** คณานวิจัยและพัฒนาเริ่มต้นจากการสำรวจ สภาพของระบบงานนั้น ๆ เริ่มต้นด้วยการสำรวจว่า ณ เวลาปัจจุบัน ระบบงานนั้นมีกี่ขั้นตอน อะไรบ้าง ใช้เวลาทำงานในแต่ละขั้นตอนนานเท่าใด มีใครเป็นผู้ปฏิบัติงานในแต่ละขั้นตอน กรณีผู้ปฏิบัติงานหลักไม่มี ผู้ทำการแทนหรือไม่ ใครเป็นผู้ทำการแทน ประสิทธิภาพการทำงาน แทนเป็นเช่นไร (ใช้เวลานานแค่ไหน ความถูกต้องสมบูรณ์ของผลงานเป็นเช่นไร) มีคู่มือการปฏิบัติงาน หรือไม่ ทีมงานวิจัยและพัฒนาต้องไปวัดในเรื่อง ๆ หนึ่ง ว่าแต่ละอย่างใช้ระยะเวลาเท่าใด ก็ต้องบันทึกไว้ เช่น ระบบงานภาษี ระบบงานรับจ่าย ระบบงานทรัพย์สิน ระบบการบริหารการเงิน ระบบการบริการประชาชน ระบบการตรวจสอบภายใน ระบบบัญชี ซึ่งแต่ละระบบ จะมีเนื้องາณเฉพาะของระบบ เช่น ในระบบการเสียภาษี การจะพัฒนาระบบการเสียภาษี จะต้องเริ่มศึกษาเบื้องต้นว่า ปัจจุบันขั้นตอนการเสียภาษีของประชาชนใน อปท. เป็นอย่างไร ต้องกรอกแบบฟอร์มอะไรบ้าง กี่แบบฟอร์ม ความยากง่ายของการกรอกแบบฟอร์มเป็นอย่างไร จะต้องส่งหลักฐานอะไรบ้าง ต้องมาเมื่อไหร และเมื่อได้ใบคำรับภาษีแล้วจะต้องไป哪儿โดยที่ไหน ควรบ้างที่ต้องเช็ค ต้องใช้หลักฐานประกอบอะไรบ้าง เป็นต้น

แผนพัฒนาระบบงานทุกรอบ ต้องมีการสำรวจสภาพความเป็นจริงในปัจจุบัน ของระบบนั้นก่อน จากนั้นจึงไปทำแผน คือ การกำหนด วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และวิสัยทัศน์ คือ เรื่องการพัฒนาระบบงาน มีตัววัดได้โปร่งใส คือ ระเบียบขั้นตอนมีการเขียน การบันทึก ขั้นตอน วิธีการทำงาน เพื่อบันทึกไว้ตามขั้นตอนที่ทำจริง คือทำตามขั้นตอนที่เขียนไว้ทุกประการ และเขียน หรือบันทึกขั้นตอนการทำงานตามที่ทำได้กระทำจริง ผลผลิตคือการให้บริการที่มีมาตรฐาน นี่คือ การพัฒนาระบบงาน ระบบงานคือ procedure หรือขั้นตอนการทำงาน

โครงการวิจัยและพัฒนา พขบ. ยึดถือเป็นแนวทางในการพัฒนาระบบงานของ อปท. คือ การไม่ปล่อยให้ระบบราชการส่วนกลางซึ่งเป็นระบบเก่าที่ยังด้อยประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตาม ต้องตัว มีการฝึกใช้ดุลยพินิจ และรับผิดชอบต่อการ ตัดสินใจ และมีการถ่วงดุลกันด้วยความเหมาะสม ระหว่างการใช้กฎระเบียบและการบริหาร จัดการ ดังนั้นสิ่งที่ต้องทำในขณะนี้คือ การลดการขับเคลื่อนด้วยกฎระเบียบ เพิ่มการบริหารจัดการ ของ อปท. ให้มากขึ้น

### 3) แผนพัฒนาการบริหารจัดการ

การบริหารจัดการ คือการใช้ดุลยพินิจของผู้บริหาร ไปขับเคลื่อนการทำงานของ องค์กร เพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ โดยใช้ทรัพยากรน้อยที่สุด มีประสิทธิภาพสูงสุด และมี คุณภาพดีที่สุด แต่ทั้งนี้มิได้หมายความว่าผู้บริหารจะใช้ดุลยพินิจแต่เพียงอย่างเดียว ขณะนี้การ บริหารจัดการในองค์กรของรัฐ ในทุกประเภท มีความโน้มเอียงไปในทางการใช้กฎระเบียบ ค่อนข้างมาก แต่ไม่ได้แปลว่ากฎระเบียบไม่ดีทั้งหมด กฎระเบียบที่ดี จำเป็นต้องมีในขอบข่าย ระดับที่เหมาะสมระดับหนึ่ง การบริหารจัดการจำเป็นต้องมีในระดับที่เหมาะสมระดับหนึ่ง ทั้งสอง ส่วนต้องถ่วงดุลกัน ต้องมีทั้งกฎระเบียบพอสมควร และคล่องตัว ต้องมีการตัดสินใจใช้ดุลยพินิจ ของผู้บริหารในเวลาที่ต้องตัดสินใจ และเหมาะสมที่จะตัดสินใจ เพราะฉะนั้น อปท. ไม่ว่าจะเป็น อปจ. เทศบาล หรือ อปท. นอกจากจะสร้างกฎระเบียบในการบริหารจัดการแล้ว ผู้บริหาร อปท. ควรต้องได้ใช้ Management Decision เพื่อความคล่องตัวด้วย

อาจกล่าวได้ว่าทุกเรื่องเป็นการบริหารจัดการหมด ไม่ว่าจะเป็น เรื่องคน เรื่องเงิน เรื่ององค์กร ต่างก็เป็นการบริหารจัดการได้หมด แต่ในความหมายการบริหารจัดการในโครงการ พขบ. นี้จะไม่เข้าในเรื่ององค์กร และบุคลากร และเทคโนโลยี เนื่องจากมีแผนเฉพาะทั้ง 3 อย่างนี้ แล้ว ดังนั้นในการจัดทำแผนพัฒนาการบริหารจัดการ จึงเริ่มต้นจากการไปศึกษาใน แต่ละอปท. ว่า (1) มีการบริหารจัดการ(Management) หรือไม่ (2) มีความเป็นผู้นำ (Leadership) ในการ บริหารจัดการหรือไม่ และ (3) มีการติดตามและประสานความร่วมมือ (Monitor & Coordinate) ของเรื่องต่าง ๆ ตามแผนปฏิบัติการและแผนพัฒนาขีดความสามารถอื่น ๆ อีก 4 แผนหรือไม่ (4) มีการใช้ข้อมูลข่าวสาร (Information) เช่น การใช้ข้อมูล เพื่อการบริหารจัดการ MIS หรือไม่ ถ้าไม่มี ก็ต้องทำให้เกิดขึ้น มีแล้วได้ใช้หรือไม่ ทำอย่างไรจะให้เกิดการใช้ขึ้นเป็นประจำ ทำให้ผู้บริหารได้ ใช้ข้อมูลนั้นมาประกอบการตัดสินใจ มีใช้ตัดสินใจจากความรู้สึก (5) ทำอย่างไรจะให้ผู้บริหารใช้ การวางแผนที่จัดทำขึ้นทุกแผน เป็นเครื่องมือในการบริหาร คือบริหารตามแผน หมายความว่า พรุ่งนีคิดจะทำอะไร ก็ต้องเปิดดูว่ามีในแผนหรือไม่ แผนได้ทำมาถึงขั้นไหนแล้ว ถ้าหากว่าแผนไม่ สอดคล้อง และมีความคิดที่ชาญฉลาดเลอเลิศกว่า ก็ต้องมีการประชุม เลือกแผน เปลี่ยนแผน ปรับ แผน สรุปคือใช้แผนเป็นเครื่องมือในการบริหาร การที่ใช้แผนเป็นเครื่องมือในการบริหาร การ

สร้างความเป็นผู้นำ การนั่งในเรื่องของการขับเคลื่อนด้วยการตัดสินใจของผู้บริหาร การให้มีการประสานโครงการแผนงานตามแผนหลาย ๆ อัน และการใช้ข้อมูลเพื่อการบริหาร เหล่านี้คือเนื้อหาสาระของแผนพัฒนาขีดความสามารถสามารถในการบริหารจัดการ

**การจัดทำแผนพัฒนาการบริหารจัดการ นักวิจัยและบุคลากร อปท.เริ่มต้น**  
จากการประเมินสถานการณ์ ไปตรวจดู ว่ามีการบริหารจัดการใน อปท.มากน้อยเพียงใด และขาดแคลนอะไร ในการสร้างการบริหารจัดการขึ้นมา เป้าหมายประการหนึ่ง เพื่อไปลดภาระเบียบแล้วก็ไปเสริมความสามารถในการตัดสินใจ โดยจัดระบบว่าด้วยการตัดสินใจขึ้นมา การที่จะกล้าตัดสินใจ และตัดสินใจได้ถูกต้องนั้นจะต้องมีภาวะผู้นำ ก็ต้องสร้างความเป็นผู้นำ หรือไปสร้างผู้ที่มีลักษณะของความเป็นผู้นำ และ ส่งเสริมเลื่อนขั้น(Promote) ขึ้นมาเรื่อย ๆ ส่งเสริมให้ขึ้นมาสู่ตำแหน่งของผู้นำ หรือว่าสร้างองค์คณะของผู้นำขึ้นมา

ปัจจุบันมีการถ่ายโอนงานและการกิจลงไบยัง อปท.ในหลาย ๆ อย่าง แต่ก็มุมมองในเรื่องของการบริหารจัดการภารกิจต่าง ๆ ของ อปท.นั้น ยังไม่กว้างขวาง หรือถูกต้องตามหลักบริหารจัดการ และในการบริหารจัดการภารกิจของ อปท.ที่มีประสิทธิภาพคุ้มค่า นั้น อปท.อาจไม่จำเป็นต้องทำเองทั้งหมด ดังนั้นในการบริหารจัดการงานตามภารกิจของ อปท. จึงไม่ควรเริ่มต้นคิดภายใต้กรอบจำกัดขององค์กรที่ว่า ไม่มีคน ไม่มีงบประมาณ ไม่มีเทคโนโลยี แล้วจะทำไม่ได้เนื่องจากเป็นโครงการพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการของ อปท. ดังนั้นในการพัฒนาการบริหารจัดการของ อปท.จึงประสงค์จะให้เป็นผู้บริหาร อปท.ทำหน้าที่บริหารจัดการ โดยที่ไม่จำเป็นว่า ทางอปท.ต้องเป็นนักเทคนิคในทุกเรื่อง ทั้งนี้ได้เสนอแนะของของการบริหารจัดการ ไว้ 2 ส่วน คือ

(1) **การบริหารจัดการโดยภูมิภาค** ไทยขับเคลื่อนการทำงานต่าง ๆ ด้วยภูมิภาค โดยมี ก.พ.เป็นผู้อุปถัมภ์เกี่ยวกับการบริหารคน รวมบัญชีกลางและสำนักงบประมาณ ออกภูมิภาคเพื่อกำหนดภารกิจ ภาระงาน แล้วสำนักนายกรัฐมนตรีเป็นผู้วางระเบียบเกี่ยวกับการพัสดุครุภัณฑ์ ดังนั้น ปัญหาในการบริหาร คน เงิน และพัสดุ ใน อปท.จึงมีไม่มากนัก เนื่องจากมีภูมิภาคเพียงที่กำหนดไว้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วประเทศ

(2) **การบริหารจัดการโดยการจัดการ ผู้บริหาร หรือผู้จัดการ(Manager)** ซึ่งเป็นผู้บริหารที่อยู่ในระดับต่างๆ เช่น อธิบดี ผู้อำนวยการจังหวัด หรือแม้แต่ปลัด อปจ. เองจะมีปัญหาตรงนี้ กล่าวคือจะไม่สามารถบริหารจัดการด้วยตนเองได้ เพราะไม่สามารถตัดสินใจในเรื่อง การเงิน คน วัสดุ ตามที่ตนเห็นสมควรได้ เนื่องจากมีภูมิภาคเพียงควบคุมอยู่ ทำให้เกิดภาพของการบริหารงานแบบเดียวตามเดย ปล่อยให้เป็นไปตามระเบียบ จะเห็นได้ว่า เมื่อภูมิภาคเพียงมากเกินไป Management ก็จะเกิดไม่ได้ การใช้ดุลยพินิจก็จะน้อยลง

สิ่งที่ทางโครงการวิจัยและพัฒนา พขบ.ยึดถือเป็นแนวทางในการพัฒนาระบบงาน คือ การไม่ปล่อยให้ระบบราชการส่วนกลางซึ่งเป็นระบบเก่าที่ยังด้อยประสิทธิภาพ จึงอยากเห็น หน่วยงาน อบต.ได้ออกกฎหมายเบียบต่างๆ คล่องตัว ฝึกใช้ดุลยพินิจ และรับผิดชอบต่อการตัดสินใจ และมีการถ่วงดุลกันด้วยความเหมาะสม ระหว่างการใช้กฎหมายเบียบ และการบริหารจัดการ ดังนั้นสิ่งที่ต้องทำในขณะนี้คือ การลดการขับเคลื่อนด้วยกฎหมายเบียบ เพิ่มการบริหารจัดการให้มากขึ้น

#### 4) แผนพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาขีดความสามารถสามารถบุคลากร มีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มศักยภาพ ความสามารถ ด้านความรู้ และทักษะในการทำงาน เพื่อให้สามารถคิดเป็น ทำเป็น กล้าตัดสินใจ อย่างมีเหตุผล มีความพึงพอใจในงาน พัฒนาการเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง นุ่มนวลให้บริการ โดยยึดอุปนัธประযุชน์ของประชาชน โดยมีแนวคิดพื้นฐานในงานพัฒนาบุคลากร 3 ประการ คือ 1.) บุคลากรมีค่าและมีความสามารถที่สุดในองค์กร 2.) การพัฒนาบุคลากรเป็น หลักประกันการพัฒนาด้านอื่นๆ ขององค์กร 3.) การพัฒนาตนเองอย่างมีแผนเป็นวิธีการสำคัญในการพัฒนาบุคลากร และมีทักษะเพียงพอ ในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

**เป้าหมายหลักสำคัญ 2 ประการ ของการพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากร ในองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น คือ**

1) เพื่อความยั่งยืนขององค์กร เพื่อให้อปท.สามารถแข่งขันกับภารกิจใหม่ๆ และปัญหาการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นอย่างรุนแรงและรวดเร็ว พร้อมกระแสการเปลี่ยนแปลง ทั้งในระดับประเทศ และระหว่างประเทศได้อย่างเหมาะสม นั่นหมายความว่าบุคลากรในอปท.ทั้ง ระดับผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่ จะต้องมีคุณภาพ สามารถดำเนินกิจกรรมต่างๆ ได้ด้วยตนเอง แม่กิจการบางอย่างจะอาศัยความช่วยเหลือจากบุคคลภายนอก หรือจะใช้วิธีการ Outsource แต่ทั้งนี้องค์กรจำเป็นมีผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ ที่มีฝีมือในการดำเนินการOutsource หมายความ ว่า อปท.ต้องมีบุคลากรที่เป็นหลักในงานนั้นๆ และมีคุณภาพ

2) เพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในที่นี้ หมายถึงการเป็นองค์กรที่มีลักษณะพิเศษ คือ มีชีวิต ไม่หยุดนิ่ง เจริญเติบโตได้ ไม่ตาย ประสบ ความสำเร็จ หรือหากจะล้มเหลว ก็เฉพาะในเหตุที่สมควร อบต.ต้องพัฒนาตนเอง เติบโต ตลอดเวลา สามารถปรับเปลี่ยนองค์กรได้อย่าง เหมาะสม รวดเร็ว ตามภารกิจที่เพิ่มมากขึ้นและ เปลี่ยนไป ทั้งนี้องค์กรจะเติบโตได้จำเป็นต้องมีบุคลากรที่มีคุณภาพ พร้อมที่จะพัฒนาปรับตัวเอง

**หลักวิธีการในการพัฒนาบุคลากร การพัฒนาบุคลากร ภายใต้ โครงการวิจัยและพัฒนา พขบ. ได้ใช้หลักวิธีการต่างๆ ร่วมกัน ดังนี้**

1) เป็นมิตรร่วมทุกชีวิตร่วมสุข นักวิจัย ต้องมีการปรับความเข้าใจ และสร้างทัศนคติต่องาน ขององค์กรปัจจุบัน ส่วนห้องถิน และบุคลากรของห้องถิน ทั้งในส่วนประจำและฝ่ายการเมือง ใหม่ ไม่ดูถูกเหยียดหยาม ว่า โน้ตบุ๊ก ไร้ความสามารถ หากต้องมองด้วยสายตาที่เข้าใจ เห็นใจ รู้สึกถึงคุณค่า ความสามารถ ความตั้งใจในการทำงานเพื่อห้องถิน และพร้อมที่จะช่วยเหลือ ปกป้อง ต่อสู้ เพื่อพัฒนางานขององค์กรปัจจุบันห้องถิน

2) เรียนรู้ด้วยการลงมือปฏิบัติด้วยตนเอง นักวิจัยและพัฒนาต้องพยายามให้เจ้าหน้าที่ของ อปท. เป็นผู้จัดทำแผน พัฒนาและปรับปรุงแผน ทั้ง 7 แผน โดย coy ช่วยเหลือ ให้คำแนะนำ สนับสนุนให้กำลังใจ ข้อสำคัญ ต้องให้ผู้ปฏิบัติได้ลงมือปฏิบัติด้วยตนเอง จากนั้นจึงผ่านการนำเสนอ ปรับปรุงแก้ไข ครั้งแล้วครั้งเล่า ทั้งจากการประชุมติดตามงานประจำเดือน และในการประชุมสัมมนาประเมินผลและติดตามผลร่วมกับอปท. อื่น ๆ ที่เข้าร่วมโครงการ นอกจากนี้ยังมีการให้ฝึกฝนทักษะพื้นฐาน และทักษะใหม่ ๆ ใน การพัฒนาตนเอง เช่น เรียนบทความ ตามประเด็นเรื่องที่แต่ละคนสนใจ พร้อมกับมีการตรวจแก้ไข มีการเรียนรู้ทักษะภาษา และคอมพิวเตอร์ ด้วยการฝึกฝนตามคำแนะนำจาก CD การค้นหาข้อมูลทาง INTERNET ฯลฯ

3) หลักการทำซ้ำเพื่อความเข้าใจอย่างต่อเนื่องแท้ ด้วยความเชื่อมั่นที่ว่า หากบุคคลได้เรียนรู้และมีโอกาสเรียนรู้ หรือได้ทำซ้ำในสิ่งที่ได้เรียนรู้มาหลาย ๆ ครั้ง ย่อมส่งผลให้ผู้เรียน ก่อให้เกิดความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง อันเป็นหลักประกันได้ว่า ความรู้ความเข้าใจในเรื่องราวนั้น ๆ จะยังคงอยู่กับผู้นั้นตลอดไปอย่างแท้จริง ดังนั้นจึงจำเป็นต้องติดตาม เพื่อให้บุคลากร เป้าหมายได้มั่นฝึกฝนตนเอง ตามแผนการพัฒนารายบุคคล ที่แต่ละคนได้กำหนดไว้

4) หลักการพัฒนาอย่างมีแผนและมีการกำกับติดตาม ใช้การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล เป็นหลัก เพื่อให้บุคลากรเป้าหมายในการพัฒนาได้ร่วมรับรู้และเป็นผู้กำหนดความต้องการ ในการพัฒนาของตนเอง พร้อมกันนี้ยังมีการกำหนดบุคลากรที่ทำหน้าที่กำหนดดูแล ให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ ทั้งนี้เพื่อเป็นหลักประกันได้กว่า จะมีการติดตามตรวจสอบ การพัฒนาตนเองตามแผนการที่ได้วางไว้

5) หลักการให้การศึกษาทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทาง ใช้หลักการให้การศึกษาทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ในการจัดกิจกรรมเพื่อการพัฒนาบุคลากร เป้าหมาย ของ อปท. อันได้แก่ การจัดฝึกอบรม การสอนด้วยตัวตัว การจัดประชุม สัมมนา การจัดงาน แลกเปลี่ยนความคิดเห็น เรียนรู้จากกันและกัน การสนทนาอย่างมีเป้าหมาย มีการกำหนดประเด็น

6) หลักการกำหนดผู้รับผิดชอบระหว่างนักวิจัยกับบุคลากรกลุ่มเป้าหมาย ทั้งนี้เพื่อเป็นการกระตุ้นเตือนในฐานะที่เป็น PARTNER ในการทำงานร่วมกัน การติดตามเพื่อ

กระตุ้นเตือนในการพัฒนาบุคลากรนั้น นักวิจัยและพัฒนา พขบ. ได้ใช้การติดต่อ สื่อสาร ทั้งอย่างเป็นทางการและ อย่างไม่เป็นทางการ เช่น โทรศัพท์ e-mail อย่างเป็นประจำสม่ำเสมอ

## 5) แผนพัฒนาเทคโนโลยี

แผนพัฒนาเทคโนโลยี ต้องการเห็นว่า องค์กรปัจจุบันส่วนท้องถิ่นมีการใช้เทคโนโลยีในระดับที่เหมาะสมกับองค์กรนั้น ๆ และสามารถใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือในการทำงาน ให้คนเป็นนาย ให้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือ ไม่เน้น การพัฒนา Hardware, Software แต่จะเน้นที่การพัฒนา Human ware หรือเรียกว่า People ware ปัญหาพื้นฐาน การพัฒนาเทคโนโลยีของเมืองไทย คือหน่วยงานต่าง ๆ มีการซื้อคอมพิวเตอร์ และโปรแกรม คอมพิวเตอร์ใหม่ทันสมัยตลอดเวลา แต่ผู้ใช้คอมพิวเตอร์ไม่มีความสามารถในการใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ให้เต็มประสิทธิภาพของเครื่อง และระยะเวลาต่อวันในการใช้เครื่องไม่มากพอ ฉะนั้น การพัฒนาเทคโนโลยีในที่นี้ จะเน้นในเรื่องของการพัฒนาคนให้มีความสามารถใช้เทคโนโลยีที่มีอยู่ในองค์กรได้ เต็มประสิทธิภาพและคุ้มค่ามากยิ่งขึ้น ไม่เน้นการลงทุนในเครื่อง เต็จจะเกี่ยวกับการลงทุนในเรื่องคน

การจัดทำแผนพัฒนาระบบทekโนโลยี จะต้องรู้ว่าสภาวะของเทคโนโลยีขององค์กรนั้น ๆ เป็นอย่างไร มี Hardware อะไรบ้าง มี Software อะไรบ้าง และที่สำคัญคือ สภาวะของ Human Ware คนซึ่งต้องใช้คอมพิวเตอร์นั้น รู้โปรแกรมอะไรบ้าง ทำอะไรเป็น ทำอะไรไม่เป็น อะไรเป็นคุปสรุค คุปสรุคส่วนใหญ่น่าจะเป็น Human Ware

1. การพัฒนา HARDWARE เนื่องจากแต่ละคนมีระดับขั้นการพัฒนา IT ที่แตกต่างกัน ดังนั้นในการพัฒนา HARDWARE จึงต้องเริ่มนิ维เคราะห์กันว่า ใน อปท. มีคอมพิวเตอร์มากน้อยเพียงใด มีคอมพิวเตอร์รุ่นใด มีประสิทธิภาพเพียงใด ในแต่ละองค์กร มีการใช้ในอัตรามากน้อยเพียงใด การใช้คอมพิวเตอร์แต่ละเครื่อง ในปัจจุบันคุ้มค่าหรือไม่ ใหม่ ดังนั้น เพื่อให้การใช้คอมพิวเตอร์คุ้มค่า และมีการใช้งานมากขึ้น จึงควรจะพัฒนาระบบ LAN เชื่อมต่อคอมพิวเตอร์ แต่ละเครื่องเข้าด้วยกัน เพื่อให้สามารถใช้ข้อมูลร่วมกันได้

2. การพัฒนา SOFTWARE อปท. จำเป็นต้องพัฒนา Web Site ของตนเอง ต้องเริ่มสำรวจว่า ว่ามีการพัฒนา Web Site มากน้อยแค่ไหน ส่วนในเรื่องของ SOFTWARE แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ก็คือ SOFTWARE ที่ใช้กับระบบ SOFTWARE ที่มีผู้พัฒนาไว้แล้ว หรือว่าระบบที่ใช้ AutoCAD ที่ใช้สำหรับกองช่าง ที่มีคนเขียนโปรแกรมมาให้แล้ว 2. มีการพัฒนาโปรแกรมเชิงสาหรับองค์กรปัจจุบันส่วนท้องถิ่นนั้น ซึ่งอันนี้จะเป็นลักษณะที่ว่าการพัฒนาไปขั้นหนึ่งสูงไปกว่าที่ใช้ระบบทั่วไป อย่างไรก็ตาม อปท. เป็นองค์กรเล็กๆ เสมือนเป็นบริษัทหนึ่ง ไม่ควรจะ

พัฒนา SOFTWARE ของตนเองขึ้นมา โดยไม่จำเป็น เนื่องจากราคาแพง และสิ่งเปลี่ยนแปลง แต่ควรจะปรับใช้ SOFTWARE หรือโปรแกรมสำเร็จรูปอยู่แล้ว เพื่อนำมาใช้กับงานขององค์กร จะทำให้ไม่เสียเวลาและเสียเงินลงทุนพัฒนา SOFTWARE ของตัวเอง

3. การพัฒนา HUMAN WARE คือ องค์กรปักครองส่วนห้องถินมีบุคลากรที่ใช้คอมพิวเตอร์เป็นมากน้อยแค่ไหนและได้มีการพัฒนาให้ใช้คอมพิวเตอร์ได้ในระดับใด มีความสามารถในการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์พื้นฐานทั่วไปได้มากน้อยเพียงใด และสามารถใช้คอมพิวเตอร์ได้เต็มประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด ลักษณะการพัฒนา HUMANWARE จึงแบ่งเป็น 2 แบบด้วยกัน คือ พัฒนาโดยการอบรมเป็นกลุ่ม มีการอบรมหรือไม่หรือว่ามีการ และการสอนกันระหว่างบุคคล แทนที่จะจ้างคนมาสอนก็สอนกันเองก็ได้ คนที่ทำเป็นก็สอนคนที่ทำไม่เป็น เพราะว่าลักษณะการใช้คอมพิวเตอร์เป็นเรื่องของทักษะบางครั้งไปอบรมมา 3 - 4 วัน แต่กลับมาแล้วไม่ได้มีโอกาสใช้ หรือไม่ใช่ ก็จะลืม และไม่สามารถใช้ ดังนั้นการสอนตัวต่อตัว หรือสอนกันภายในองค์กร อาจเป็นวิธีการที่ดีกว่าด้วยซ้ำ การฝึกสอน การฝึกใช้ ทุกๆเย็นวันละ 1-2 ชั่วโมง จะทำให้มีการพัฒนา Human ware ได้

## 2.2 การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research-PAR)

หากเปรียบความเชื่อ ของนักวิชาการบางกลุ่มที่ผลักดันการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม ที่เชื่อในปรัชญาว่าชาวบ้านเป็นผู้อยู่กับข้อมูล อยู่กับความเป็นจริง และเป็นผู้รู้ดีเท่ากับผู้วิจัย หรืออาจจะมากกว่า<sup>2</sup> โครงการวิจัยและพัฒนา พขบ. ก็จัดอยู่ในกลุ่มงานวิจัยและพัฒนาที่มีความเชื่อในปรัชญาเช่นเดียวกันนี้ กล่าวคือในการดำเนินงานโครงการวิจัยและพัฒนา พขบ. ซึ่งเป็นการวิจัยและพัฒนา ที่มีเป้าหมายในการพัฒนาเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารจัดการขององค์กรปักครองส่วนห้องถิน นั้น นักวิจัยและพัฒนาของโครงการ ได้ดำเนินงานวิจัยและพัฒนาภายใต้ความคิดความเชื่อที่ว่า บุคลากรเป้าหมายในการดำเนินงานของโครงการ คือบุคลากรขององค์กรปักครองส่วนห้องถิน เปรียบเสมือน “ชาวบ้าน” ตามนัยยะของนักวิชาการกลุ่มที่ผลักดันการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม กล่าวคือ บุคลากรขององค์กรปักครองส่วนห้องถิน ทั้งผู้บริหาร ฝ่ายการเมืองและฝ่ายประจำ และผู้ปฏิบัติงานขององค์กรปักครองส่วนห้องถิน ไม่ว่าจะอยู่ในตำแหน่ง หน้าที่ใด ระดับใด ล้วนเป็นผู้รู้ดีที่สุดในงานการปักครองส่วนห้องถิน เนื่องจากอยู่กับความเป็นจริง ในกิจการด้านการปักครองส่วนห้องถิน และมีความรู้ในทางปฏิบัติเกี่ยวกับ การบริหารจัดการงานองค์กรปักครองส่วนห้องถินในบางแห่งมุ

<sup>2</sup> สิทธิณฐ ประพุทธนิติสาร การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม : แนวคิดและแนวปฏิบัติ (กรุงเทพ : สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย(สกอ.) พฤษภาคม 2546) หน้า 23

มากกว่ากิจกรรม จากแนวคิดที่ว่าผู้ทำงานห้องถินทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติ ล้วนเป็นผู้มีความรู้ดีที่สุดในเรื่องงานขององค์กรปัจจุบัน ส่วนห้องถิน นักวิจัยและพัฒนาโครงการฯ พขบ. ซึ่งประกอบด้วยบุคลากร 2 กลุ่มคือทั้งที่เป็นนักวิชาการจากสถาบันการศึกษา และบุคลากรที่เกี่ยวข้องทั้งโดยตรงและโดยอ้อมกับงานภาครัฐ สถาบันการศึกษา และบุคลากรจากองค์กรการเอกชน พัฒนา จึงดำเนินงานเพิ่มขีดความสามารถขององค์กรปัจจุบัน ส่วนห้องถิน ด้วยการเริ่มต้นกระบวนการจากสภาพความเป็นจริงของสภาพการบริหารจัดการองค์กรปัจจุบัน ส่วนห้องถิน เริ่มต้นจากกลุ่มคนขององค์กรปัจจุบัน ส่วนห้องถิน คนที่รู้สึกต่อปัญหาการบริหารจัดการภารกิจขององค์กรปัจจุบัน ส่วนห้องถิน และมีความประณญาที่จะเปลี่ยนแปลง กระบวนการทำงาน เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารจัดการขององค์กรปัจจุบัน ส่วนห้องถิน จึงดำเนินการไปตลอดระยะเวลาการทำงาน ทำโครงการ รวมทั้งให้ความสำคัญกับภูมิรู้ ภูมิปัญญาของผู้บริหารองค์กรปัจจุบัน ส่วนห้องถิน ในทุกประเภท ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารที่มาจากองค์กรบริหารส่วนจังหวัด เทศบาล หรือองค์กรบริหารส่วนตำบล ตามที่สมออาจ วงศ์ชุมทอง ได้กล่าวถึงกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมที่พัฒนาขึ้นในช่วงต้น<sup>3</sup>

โดยสรุป นักวิจัยและพัฒนาของโครงการวิจัยและพัฒนา พขบ. ได้ยึดถือเป็นแนวคิดของการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม มาเป็นแนวทางสำคัญในการดำเนินงานวิจัย พัฒนา ดังนี้<sup>4</sup>

**1. ความเป็นจริงของธรรมชาติตามความ слับซับซ้อน** ในการดำเนินงานบริหารจัดการขององค์กรปัจจุบัน ส่วนห้องถิน มีความ слับซับซ้อน เช่นเดียวกับธรรมชาติ เมื่อมองกันซึ่งใน การพิจารณา งานขององค์กรปัจจุบัน ส่วนห้องถิน นักวิจัยและพัฒนา จำเป็นต้องพิจารณาความสัมพันธ์ เชื่อมโยงของ อปท. กับชุมชนห้องถิน อปท. กับการบริหารราชการส่วนกลาง และส่วนภูมิภาค อปท. กับโครงสร้างสังคมทั้งในระดับห้องถิน ระดับประเทศ ระดับภูมิภาค และระดับระหว่างประเทศ ฯลฯ งานของอปท. ไม่สามารถแยกออกจากส่วนงานพัฒนาอื่น ๆ ได้

**2. คนนอกและคนใน** ในงานโครงการ พขบ. นั้น “คนนอก” หมายถึงนักวิจัยและพัฒนา ส่วน “คนใน” หมายถึงบุคลากรขององค์กรปัจจุบัน ส่วนห้องถิน ซึ่ง พขบ. มีความเชื่อว่า ในการพัฒนาเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารจัดการ อปท. นั้น แนวทางการเพิ่มขีดความสามารถ ความสามารถและการเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารจัดการจะต้องเกิดขึ้นจากคนในคือ บุคลากร

<sup>3</sup> สิทธิณฐ ประพุทธนิติสาร 2546 หน้า 24-25

<sup>4</sup> สิทธิณฐ ประพุทธนิติสาร 2546 หน้า 37-39

ของ อปท. ส่วนนักวิจัยและพัฒนา เป็นเพียงผู้สนับสนุน มิใช่ผู้ชี้นำแบบเดิม ดังนั้นจึงมีความพยายามในการเปลี่ยนบทบาทให้คนในคือ บุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นผู้นำ หรือ ทำหน้าที่เป็น “พระเอก/นางเอก” ของงานเพิ่มขีดความสามารถในการสามารถในการบริหารจัดการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

**3. การมีส่วนร่วมของประชาชน** นัยยะการมีส่วนร่วมของประชาชนในที่นี้คือ การมีส่วนร่วมอย่างเท่าเทียม ระหว่างบุคลากร อปท. กับนักวิจัยและพัฒนา พขบ. ซึ่งจากแนวคิดนี้ เองได้มีส่วนไปกำหนดตัวที่ วิธีการปฏิบัติ และท่วงท่านของการทำงานของนักวิจัยและพัฒนา ใน การดำเนินโครงการวิจัยและพัฒนา ที่มีการเคารพ ยกย่อง ให้เกียรติ ให้ความสำคัญ ไม่ดูถูก เหี้ยดหยาด บุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งเป็นผู้ที่มีความรู้ดีที่สุดในงานการ ปกครองส่วนท้องถิ่น และในขณะเดียวกันย้อมเป็นผู้กำหนดทิศทางและความเป็นไปได้ หรือ ความสำเร็จของการพัฒนาเปลี่ยนแปลง ที่โครงการวิจัยและพัฒนา พขบ. คาดหวังจะให้เกิดขึ้น ด้วย

นอกจากรายการวิจัยและพัฒนา พขบ. ได้ยึดหลักการ และองค์ประกอบ สำคัญของการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม<sup>5</sup> ในการดำเนินงานวิจัยและพัฒนาตลอด 2 ปี ดังนี้

**1) การมีส่วนร่วม (Participation)** การมีส่วนร่วมของประชาชนถือเป็นหัวใจ สำคัญของการพัฒนาและการแสดงให้เห็นถึงความรู้ ซึ่งโครงการ พขบ. ได้จัดกระบวนการต่างๆ ที่เปิด โอกาสให้บุคลากรของ อปท. ได้เข้ามามีส่วนร่วมที่มีความหมายมีความสำคัญ ทั้งในที่ประชุม อย่างเป็นทางการ และในการบริการสาธารณะอย่างไม่เป็นทางการ เพื่อร่วมในการสำรวจปัญหาการ เพิ่มขีดความสามารถในการบริหารจัดการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เช่น ในการจัดทำ แผนพัฒนาบุคลากร จะเริ่มต้นทำงานด้วยการ ให้บุคลากรของ อปท. ตัดสินใจว่าจะเข้าร่วมเป็น บุคลากรกลุ่มเป้าหมายเพื่อการพัฒนาเพิ่มขีดความสามารถ หรือไม่ มิได้มีการบังคับ เป็นการ ตัดสินใจ ของแต่ละบุคคล ซึ่งปรากฏมีผู้เข้าร่วมเป็นบุคลากรเป้าหมาย หลากหลาย ทั้งผู้บริหาร ฝ่ายการเมือง และฝ่ายประจำ และบุคลากรของ อปท. ไม่ว่าจะเป็นข้าราชการ พนักงาน หรือลูกจ้าง ของ อปท. จากนั้นจึงสำรวจ ประวัติ ความรู้ความสามารถ เงื่อนไขและข้อจำกัด ภาระหน้าที่ ฯลฯ ของบุคลากรเป้าหมาย พร้อมกับให้แต่ละคนได้กำหนดเป้าหมายความต้องการในการพัฒนา ตนเอง และจัดทำแผนพัฒนาตนเอง จนกระทั่งดำเนินการพัฒนาตนเองตามแผน และติดตาม ประเมินความสำเร็จของการประเมินตามแผนด้วย

<sup>5</sup> สิทธิมนัส ประพุทธนิติสาร 2546 หน้า 39-42

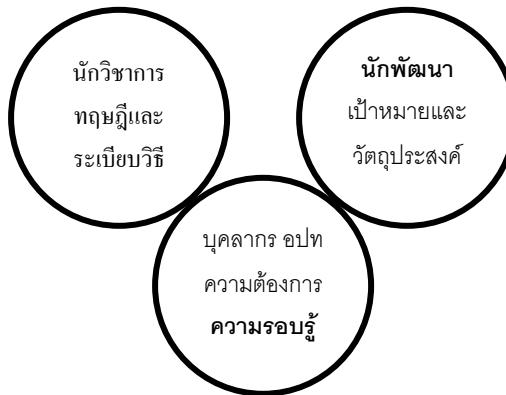
2) การกระทำ(Action) ในงาน พขบ.มองเห็นความสำคัญของการปฏิบัติเป็นอย่างมาก มิได้เป็นการพัฒนาเพิ่มขีดความสามารถ ที่นักวิจัยและพัฒนาเชื่อมั่นว่าตนเองมีความรู้ความเข้าใจ ที่สมบูรณ์ ในการเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารจัดการ แล้ว ไปทำหน้าที่สังสอนให้บุคลากรของ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ปฏิบัติตามแนวทาง ที่ถูกสร้างมาโดยนักวิจัยที่เป็นคนนอก หากแต่ในงานวิจัยและพัฒนา พขบ. ได้เชื่อมต่อระหว่างองค์ความรู้ทั้งจากนักวิจัย และบุคลากรของ อปท. กับการปฏิบัติของบุคลากร อปท และนักวิจัยและพัฒนา เพื่อให้ได้มาซึ่งผลของการวิจัย

3) กระบวนการเรียนรู้(Learning Process) องค์ประกอบสำคัญอีกประการของ การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมคือ เรื่อง"กระบวนการเรียนรู้" ซึ่งโครงการวิจัยและพัฒนา พขบ. ได้ให้ความสำคัญกับกระบวนการเรียนรู้ ที่สอดคล้องกับองค์ประกอบสำคัญของการวิจัยเชิงปฏิบัติการ นั่นคือโครงการ พขบ. มิได้มุ่งเป้าหมายที่ตัวองค์ความรู้ แต่ได้ให้ความสำคัญกับกระบวนการเรียนรู้ ที่มุ่งจะให้ตัวความรู้ที่ได้จากการดำเนินงานโครงการวิจัยและพัฒนา ตกอยู่แก่บุคลากรของ อปท. จึงมุ่งที่ "ขีดความสามารถในการเรียนรู้และแก้ปัญหา ของบุคลากร อปท." มุ่งให้บุคลากร อปท. ที่อยู่กับปัญหาการบริหารจัดการ อปท. ได้พัฒนาวิธีคิดที่เป็นระบบ มีวิธีการปฏิบัติที่เป็นระบบ และมีวิธีการจัดการกับปัญหา เงื่อนไข อันเกี่ยวนেื่องกับการบริหารจัดการต่าง ๆ ของ อปท. อย่างเป็นระบบด้วย ซึ่งในการวิจัยและพัฒนาเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารจัดการ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (พขบ.) นี้ ได้สร้างกระบวนการเรียนรู้ผ่านกระบวนการจัดทำแผน และปฏิบัติตามแผนพัฒนาขีดความสามารถสามารถด้านต่าง ๆ ที่บุคลากรของ อปท. เตรียมแห่งได้เขียนขึ้นเอง

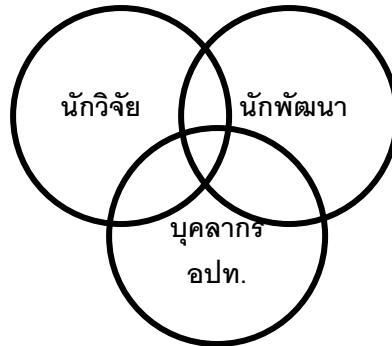
ดังนั้นจากการดำเนินงานโครงการวิจัยและพัฒนาในลักษณะนี้ จึงเท่ากับเป็นการเรียนรู้ที่ผสมผสานระหว่างความรู้เชิงทฤษฎีและระเบียบวิธีการวิจัย เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ ของนักวิจัยและพัฒนา รวมทั้งความต้องการของบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งตลอดระยะเวลา 2 ปี ของการวิจัย พขบ. นักวิชาการ ผู้ปฏิบัติงานในส่วนราชการ/นักปฏิบัติ/นักพัฒนาขององค์กรเอกชนพัฒนา และ บุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้มีความสัมพันธ์ ร่วมแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิด ร่วมแสวงหาแนวทางแก้ไขปัญหา และร่วมปฏิบัติ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารจัดการ องค์กร ระบบงาน บุคลากร เทคโนโลยี และการบริหารจัดการ อปท. โดยผ่านการจัดทำแผนและใช้แผนในการบริหารจัดการติดตามการทำงาน ด้านต่าง ๆ ของ อปท. ก่อนและหลังการวิจัยและพัฒนา ดังที่ปริชาติ วัลย์เสถียร ได้แสดงไว้ดังนี้<sup>6</sup>

<sup>6</sup> ปริชาติ วัลย์เสถียร และคณะ 2543 กระบวนการและเทคนิคการทำข้อมูลพัฒนา .(กรุงเทพ: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย) หน้า 388-389

## ก่อนวิจัย



## หลังการวิจัยและพัฒนา



จากภาพข้างบน วงกลม ถือเป็น “โลกทัศน์ หรือ วิธีการมองปัญหา ดังนั้นแต่ละ วงจึงเปรียบเสมือนโลกทัศน์ วิธีคิด วิธีการมองปัญหาของคน 3 กลุ่ม ที่เกี่ยวข้องในงานวิจัยและ พัฒนา พขบ. ซึ่งมีความแตกต่างกันเป็นทุนเดิมของแต่ละกลุ่ม แต่เมื่อได้เข้ามาร่วมกันใน กระบวนการวิจัยและพัฒนาเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม ของ โครงการ พขบ. และ คนทั้ง 3 กลุ่ม มี “โลกทัศน์ร่วม” และมีความเข้าใจร่วมกันในการพัฒนา เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการบริหาร จัดการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น การเปลี่ยนแปลงของโลกทัศน์คน 3 กลุ่มนี้ ค่อยๆ เปลี่ยนแปลงไป ตลอดระยะเวลาที่ได้มีปฏิสัมพันธ์ร่วมกัน ทั้งโดยแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็น และประสบการณ์ ผ่านการจัดประชุมสัมมนา นำเสนอแผนแม่บท แผนปฏิบัติการ และแผนเพิ่มขีด ความสามารถในด้านต่าง ๆ การบริการทางวิชาการ ทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการในการจัดทำ แผน พัฒนาแผน ปฏิบัติตามแผน และติดตามผลการดำเนินการตามแผนเพิ่มขีดความสามารถ ต่าง ๆ

ด้วยกระบวนการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นดังกล่าวมาแล้วข้างต้น ได้ส่งผลให้ทั้งนักวิชาการและผู้ปฏิบัติในส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง นักพัฒนาจากองค์กรเอกชนพัฒนา ในฐานะนักวิจัยและพัฒนา ได้ปรับทัศนะ วิธีการทำงานของตน และในที่สุดมีความเห็นร่วมกันว่า กระบวนการทำงาน (Working Process) มีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าวัตถุประสงค์ของกิจกรรม (Objective) และเป้าหมายของงาน (Products) ดังนี้เพติกروم ทัศนคติของนักวิจัย จึงมีความสำคัญยิ่งในงานชิ้นนี้ ทั้งนี้นักวิจัยและพัฒนา จึงต้องคร่ำครวญ และระมัดระวัง เรื่องต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

ก.) ทบทวนตระเตรียม ตักเตือนตนเอง ในด้านความรู้ ความเข้าใจ ทัศนคติ และพฤติกรรมของการทำงานพัฒนา “คน” (Knowledge Understanding Skill Attitude Behavior- KUSAB) ให้พร้อมอยู่เสมอ โดยเฉพาะการตรวจสอบทัศนคติ ที่สำคัญของการทำงานพัฒนาคน อันได้แก่

- 1) ปรัชญาการพัฒนา (Philosophy) ที่ต้องเชื่อว่า “คน” พัฒนาได้
- 2) หลักการพัฒนา (Principle) ที่ถือว่าปัจจัยซึ่งขาดการพัฒนาอยู่ที่ “คนใน” “คนนอก” ช่วยได้ สนับสนุนได้ แต่ “คนใน” ต้องทำเอง (Outsiders can help, Insiders must do the job)
- 3) กระบวนการพัฒนา(Process) จะต้องเริ่มจากสภาพที่เป็นจริงของ เป้าหมาย แบบค่อยเป็นค่อยไป ผ่านการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders)

#### ข.) ข้อพึงปฏิบัติ / สิ่งพึงกระทำในการทำงาน

- 1) กิริยาอาการ อ่อนน้อม ถ่อมตน สุภาพเรียบร้อยให้เกียรติ รับฟัง ความคิดเห็นของบุคลากร อปท.
- 2) การใช้ถ้อยภาษาถ้อยคำ สุภาพ ไม่สร้างความร้าวฉาน หรือ กระทบกระเทือน
- 3) พฤติกรรมการทำงาน ร่วมคิด ร่วมทำงาน ร่วมให้คำปรึกษา กระตุน จูงใจ เป็นกำลังใจ พร้อมรับใช้ให้บริการ และช่วยเหลือแก่อปท.อย่างเต็มที่ สร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของงาน อดทน อดกลั้น
- 4) ทัศนคติและท่าที เคราะห์ ให้เกียรติ ไม่ดูหมิ่น เหยียดหยาม คน ของอปท.พร้อมที่จะตอบโต้ ปกป้องแทน อปท. หากถูกวิพากษ์วิจารณ์ อย่างผิด ๆ / ไม่มีหลักการ และไม่เป็นธรรม ทุกเมื่อที่มีโอกาสและเป็นไปได้
- 5) ด้านการศึกษาวิจัยและพัฒนาบุคลากรของ อปท. ที่เกี่ยวข้อง เริ่มต้นงานด้วยการศึกษาสำรวจอย่างรอบคอบ ช่างลงสัญ ฝึกศึกษา ฝรั่ง ฝรีย์ อย่างไม่มีสิ้นสุด

### ค) ข้อพึงระมัดระวังในการทำงาน

- 1) ไม่อหังการ์ วางแผนงานหรือส่อนัยว่า สูงกว่า เหนือกว่า
- 2) ไม่ใช้คำพูดที่แสดงใจ ดูหมิ่น กำราบ หรือนินทาว่าร้ายผู้อื่น
- 3) ไม่ทำตนเป็นผู้อวดรู้ อวดวิชา ดูถูก หรือดูหมิ่นเหยียดหยามผู้อื่น ถือตนว่าเก่งกว่า (คุณพ่อรู้ดี คุณพี่รู้ทุกเรื่อง)
- 4) ไม่แสดงกริยา ที่กำราบ ไม่เคารพให้เกียรติ
- 5) ไม่เบี้ยดเบี้ยน เพิ่มภาระให้แก่ อปท.โดยไม่จำเป็น

### 3. เป้าหมาย อปท.และบุคลากร ที่ต้องการบรรลุ

เป้าหมายที่ พขบ.ต้องการบรรลุนี้ แยกเป็น 2 ส่วน คือ (ก.) เป้าหมายองค์กร ปกครองส่วนห้องถินที่ ที่ต้องการบรรลุ (ข.) เป้าหมายการพัฒนาบุคลากร

#### (ก.) เป้าหมายองค์กรปกครองส่วนห้องถิน ที่ต้องการบรรลุ 7 ประการ คือ

1) ลักษณะขององค์กร มีความเป็นอิสระ ไม่ขึ้นต่ออำนาจบังคับบัญชาหรือสั่งการจากส่วนกลางอย่างไรเด็ดขาด มีความคิดสร้างสรรค์ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นส่วนหนึ่งของห้องถิน มีประสิทธิภาพ มีความยืดหยุ่น พร้อมจะพัฒนาปรับเปลี่ยนตามความเหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป มีการสร้างช่องทางให้ประชาชนมีส่วนร่วมมากขึ้น ไม่อยู่ไกลเกินเอื้อมของประชาชน มีความใกล้ชิดและรับฟังความคิดเห็นของประชาชนในเขตพื้นที่อย่างสมำ่เสมอ

2) ลักษณะระบบงานขององค์กร มีความสันติ ไม่มีสายการบังคับบัญชา สั่งงานที่ยาว ซับซ้อน กลับไปกลับมา ระบบงานต้องมีความสะดวกและง่าย ในการปฏิบัติ มีความโปร่งใส สามารถประกันประสิทธิภาพของผลงาน และสามารถตรวจสอบได้

3) ลักษณะของผู้บริหารขององค์กร มีศักยภาพ ความสามารถในการบริหารจัดการ เอาใจริงเอาจังกับงานของห้องถิน และที่สำคัญผู้บริหาร อปท.ต้องมีภาวะวางแผน พัฒนาบุคลากร ให้รองรับภารกิจหน้าที่ของ อปท.อย่างสมำ่เสมอ ทั้งนี้เพื่อเป็นหลักประกันการพัฒนาด้านอื่น ๆ ของ อปท. และเพื่อเป้าหมายความยั่งยืนขององค์กร และการเป็นองค์กรการเรียนรู้

4) ลักษณะของบุคลากรขององค์กร เป็นผู้มีความมุ่งมั่นทำงาน ให้บริการ รับใช้ประชาชน อย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยชีวิตจิตใจ มีความพึงพอใจในการทำงาน ยืน

อยู่บนผลประโยชน์ของประชาชน และพร้อมที่จะฝึกฝนพัฒนาการเรียนรู้ด้วยตนเอง อย่างต่อเนื่อง เป็นประจำสม่ำเสมอ

5) การพัฒนาและพึ่งตนเองด้านการเงินขององค์กร อปท. ทุกประเภทต้องมุ่งมั่นในการพึ่งตนเองทางด้านรายได้ ไม่กลัวที่จะจัดเก็บภาษี พัฒนาการจัดหารายได้เพิ่มขึ้น เก็บภาษีให้ได้อย่างเต็มเม็ดเต็มหน่วย ครบถ้วน เพื่อความยุติธรรมแก่ผู้เสียภาษี และเพื่อมีความเป็นอิสระทางการเงินให้ได้ในที่สุด

6) ความสัมพันธ์และการมีส่วนร่วมของประชาชนในท้องถิ่น มุ่งมั่นพัฒนาสร้างช่องทางและโอกาสใหม่ ๆ ในการให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานและตรวจสอบการทำงานของ อปท. และสร้างระบบตรวจสอบการทำงานโดยผู้มีส่วนได้เสียในท้องถิ่น

7) การใช้เทคโนโลยีมีประสิทธิภาพและคุ้มค่าขององค์กร อปท. จะต้องพัฒนาปรับปรุงเทคโนโลยีและใช้เทคโนโลยีที่มีอยู่ให้เต็มประสิทธิภาพ และเกิดความคุ้มค่ามากกว่าการมุ่งปรับปรุงเทคโนโลยีให้ทันสมัย โดยไม่สามารถใช้ได้อย่างคุ้มค่าและเต็มประสิทธิภาพ

(ข.) คุณสมบัติ 4 ประการของ ของบุคลากรเป้าหมาย อปท. คือ การเป็นผู้มีขอบความคิดกว้างไกล การมีทัศนคติที่ถูกต้องดีงาม การเป็นผู้มีทักษะในการทำงาน และการเป็นผู้มีทักษะในการพัฒนาตนเอง

1) การเป็นผู้มีขอบความคิด กว้างไกล สามารถขยายขอบความคิดของตนเอง ได้อย่างน้อย 3 ประการ คือ 1.) การคิดนอกกรอบ เป็นผู้มีความรู้ ความคิด ความเข้าใจในกรอบคิดต่างๆ อย่างหลากหลาย การมีความรู้และเข้าใจในกรอบคิดมาก ๆ เพื่อที่จะสามารถเลือก / นำกรอบคิดที่หลากหลาย นั่นมาใช้ในการทำงาน สร้างสรรค์ ให้เพื่อนร่วมงาน รู้จักที่จะคิดนอกกรอบเดิมที่เคยปฏิบัติ ไม่ทำงานอย่างเป็นประจำซ้ำๆ โดยไม่พยายามหาเหตุผลในการทำ หรือเข้าใจเพียงว่า นั้นเป็นคำสั่ง แล้วทำ ๆ ตามกันมา ต้องรู้จักที่จะคิดนอกกรอบได้ สามารถอธิบายเหตุผลในการตัดสินใจทำการหรือไม่ทำการสิ่งใดสิ่งหนึ่ง สามารถคิดถึงทางเลือกใหม่ ๆ ได้อย่างหลากหลาย มีความเข้าใจในเหตุผลของการมีภาระเบียบและการปฏิบัติตามภาระเบียบนั้น ๆ หันนี้การคิดนอกกรอบได้ ยอมแสดงถึงความเป็นอิสระทางความคิด ของบุคลากร ฉันจะสามารถเป็นกำลัง ในการพัฒนาองค์กรต่อไปในอนาคตได้ 2. ) การมีวิสัยทัศน์ กว้างไกล การมองเห็นไกล เห็นกว้าง ซึ่งต้องมีความคิดในเชิงปรัชญา ระบบคิดพื้นฐาน ในฐานะบุคลากรอปท. ทั้งในฐานะฝ่ายการเมือง หรือฝ่ายประจำ ทุกคนจำเป็นต้องมีหลักคิด

พื้นฐาน เกี่ยวกับมนุษย์ อันเกี่ยวเนื่องกับการปกป้องส่วนท้องถิ่น เช่น หลักการปกป้องตนเองของท้องถิ่น หลักการกระจายอำนาจ หลักสิทธิมนุษยชน รวมทั้งปฏิญญาสากระดับภูมิภาค ที่มีไว้ครอบคลุมทั่วโลก ด้วย หลักประชาธิปไตย ต้องเข้าใจว่าอะไรคือประชาธิปไตย มีรากฐานมาจากที่ใด หลักสิทธิส่วนบุคคล ต้องมีความเคารพ ไม่ล่วงละเมิดสิทธิส่วนบุคคลนั้น ความเข้าใจในหลักการดังกล่าว مانี้ มีความจำเป็นยิ่งสำหรับบุคลากรของ อปท. การจะมีวิสัยทัศน์กว้างไกล จะต้องมีความคิด ออกจากการอบรมเด็ก คิดในประเด็นเรื่อง ที่เป็นรากฐานของชีวิต 3.) มีความรอบรู้ ทันสมัย เป็นสากล มีใช้รู้หรือเข้าใจ เนพะงานในภาระหน้าที่ของตนเท่านั้น บุคลากรของ อปท. จะต้องมีความรู้ความเข้าใจในความสัมพันธ์ทาง สังคม เศรษฐกิจ การเมืองระหว่างประเทศ กับประเด็นปัญหาท้องถิ่นระดับต่าง ๆ เช่น ปัญหาน้ำมัน ความหลากหลายในโลก ปัญหาเชื้อชาติ ฯลฯ บุคลากรของ อปท. ต้องรู้และเข้าใจได้ว่าปัญหาต่างๆ เหล่านี้ อาจส่งผลกระทบการทำงานขององค์กร อปท. ได้

2) การเป็นผู้มีทัศนคติที่ถูกต้อง ดีงาม โดยเฉพาะในประเด็นเรื่องต่าง ๆ ดังนี้ คือ ก.) การกระจายอำนาจ เข้าใจและเห็นด้วยกับหลักการปกป้องตนเองของท้องถิ่น ต่อสู่ เพื่อให้ท้องถิ่นได้มีการปกครองตนเอง ทิศทางในการพัฒนาประเทศ ต้องเป็นการสร้างการกระจายอำนาจสู่ท้องถิ่นและประชาชน ข.) การรับใช้ประชาชน . ต้องไม่มีทัศนคติว่า เราเป็นนายประชาน เราต้องได้รับการเคารพ นับให้ หากประชานพูดไม่ดี ไม่สุภาพ(ในทัศนะของเรา) เรายังแสดงท่าไม่พอใจ หรือคิดว่าเราสามารถจะติดอกกลับได้ หรือไม่ให้บริการได้ ต้องเข้าใจว่า ประชานเป็นเจ้าของประเทศ เป็นเจ้าของ อปจ. เทศบาล และอบต. เจ้าหน้าที่หรือบุคลากร อปท. ไม่ใช่นายประชาน ต้องร่วมช่วยกันปลูกฝังทัศนคติการทำงานบริการรับใช้ มีจิตใจรับใช้ พึงยอมให้บริการ ค.) การจริงใจรับการเปลี่ยนแปลง การกระจายอำนาจ และการปกป้องตนเองของท้องถิ่น นำมาสู่การเปลี่ยนแปลงใหญ่ การกำหนด กฎระเบียบต่างๆ ขึ้นมาของ อปท. ต้องมีใช้การสร้างภาระให้แก่ประชาน แล้วคาดอยดูแล ตรวจสอบว่าเข้าทำถูกใหม่ มาดอยก้าบดูแล ต้องไม่ใช้ทัศนคติปกครอง ดูแล หรือกำกับดูแล แต่บุคลากรของ อปท. ต้องมีทัศนะในการดูแลรับใช้ ประชาน ง.) การทำงานแบบมีส่วนร่วม ทัศนคตินี้ถือเป็นแนวคิดใหม่ การทำงานแบบมีส่วนร่วมจากประชาน เน้นกระบวนการทำงานที่ดี มีประโยชน์ ก่อเกิดหลักประกันแห่งความสำเร็จ แม้จะช้า หรือลดอำนาจลง ต้องยอมรับให้ประชานในท้องถิ่นของตนได้มีโอกาส ต้องสร้างช่องทางในการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ในการดำเนินกิจการต่างๆ ของ อปท. จ.) การทำงานแบบเครือข่าย ต้องมีความเข้าใจว่าการทำงานเพื่อประโยชน์ของชุมชน และเพื่อความยั่งยืนของ

งานนั้นจะต้องทำงานในลักษณะเครือข่าย เพื่อระดมสรรพกำลังต่าง ๆ เข้ามาร่วมงาน ดังนั้น คนอปท. ต้องไปศึกษาเรียนรู้ทำความเข้าใจว่า ในชุมชนมีกลุ่มพลังอะไรอยู่บ้าง กลุ่มพลังแต่ละกลุ่มมีศักยภาพเพียงใด แล้วให้พยายามหาจุดเด่นนี้มารวมกันพัฒนาท้องถิ่น จึงต้องเข้าไปประกวดต้นกลุ่มพลังต่าง ๆ ไปผลักดันกลุ่มและพัฒนาเครือข่ายให้กลุ่มต่าง ๆ เป็นผู้ทำ โดยมีอปท. เป็นผู้ให้การสนับสนุนเช่น ซึ่งในที่สุด อปท. อาจไม่ต้องออกแรงมาก (.) **การทำงานเป็นทีม** จะต้องมีความเข้าใจและเห็นถึงประโยชน์ของการทำงานเป็นทีม ว่าสามารถสร้างผลงานที่ยั่งใหญ่ มีพลัง มีความรอบคอบ หมายความ มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลมากกว่าการทำงานของบุคคลเพียงคนเดียว

**3) การมีทักษะในการทำงาน** บุคลากร อปท. จะสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นกำลังหลักขององค์กรได้ ต้องได้รับการพัฒนาให้เป็นผู้มีฝีมือ มีทักษะการทำงานที่หลากหลาย มีทักษะพื้นฐานในการทำงาน ได้แก่ 1.) **ทักษะการฟัง** การฟังเป็นเรื่องสำคัญ เนื่องจากเป็นพื้นฐานในการสร้างการเรียนรู้ ความเข้าใจ และความสัมพันธ์ยังดี โดยเฉพาะระหว่างบุคคล 2.) **ทักษะการพูด** เช่น การพูดในที่ประชุม การพูดกับผู้บังคับบัญชา การพูดกับเพื่อนร่วมงาน การพูดกับผู้มาใช้บริการ พูดได้ແย่งได้ พูดแสดงความคิดเห็น พูดเพื่อนำเสนองานฯลฯ 3.) **ทักษะการอ่าน** เป็นช่องทางหนึ่งในการขยายขอบเขตการรับรู้ ต้องอ่านให้ออก อ่านให้เข้าใจ อ่านจำใจความ จำประเด็น เรื่องให้ได้อย่างรวดเร็ว 4.) **ทักษะการเขียน** การเขียนแบบต่าง ๆ เช่น รายงานโครงการ หนังสือราชการ บทความ สรุปความ ย่อความ ฯลฯ การเขียนแบบต่าง ๆ นี้ ต้องการการเขียนหนังสือให้เป็น เขียนอ่านเข้าใจง่าย มีเหตุมีผล เป็นระบบ ลึกซึ้ง คมคาย

ทักษะเหล่านี้ต้องอาศัยการฝึกฝน ทำซ้ำ บ่อย ๆ ด้วยตนเอง ทั้งการฝึกพูด ฝึกเขียน ฝึกฟัง ฝึกอ่าน โดยอยู่ในการติดตามตรวจสอบ แก้ไขงานจากผู้รับผิดชอบ กำกับติดตามอย่างเป็นประจำสม่ำเสมอ ระยะหนึ่ง จนกระทั่งเกิดเป็นทักษะ และนิสัยใหม่ ติดตัวจึงจะสามารถเรียนรู้และพัฒนาทักษะพื้นฐานเหล่านี้ขึ้นมาได้

นอกจากนี้ยังมีทักษะประกอบอื่นที่มีความสำคัญ เช่น ทักษะภาษาต่างประเทศ ปัจจุบันจำเป็นมาก เพราะโลก เป็น globalization เราต้องมีทักษะภาษาอังกฤษ และ ทักษะคอมพิวเตอร์ ความรู้คอมพิวเตอร์ในระดับใช้งานได้ หรือได้ดี มีความจำเป็นมา เนื่องจากช่วยให้การทำงานรวดเร็ว มีประสิทธิภาพมากขึ้น

นอกจาก อ่านออก เขียนได้ มีทักษะภาษาต่างประเทศ และมีทักษะคอมพิวเตอร์ แล้ว บุคลากรของ อปท. ยังต้องมีทักษะจำเป็นเฉพาะในการทำงานอื่น ๆ อีก เช่น ผู้ที่ทำหน้าที่รับข้อร่างกาย จำเป็นต้องมีความรู้ด้านกฎหมาย รู้เรื่องการประเมินภาษี ต้องทำการตรวจสอบได้รู้

เรื่องระบบ GIS รู้ระบบการรับเงิน โครงการงานด้านการเบิกจ่าย ก็จะต้องรู้เรื่องการเบิก-จ่าย ขั้นตอนเป็นอย่างไรต้องรู้ว่าจะทำอย่างไร เมื่อใด ใช้วิธีการไหนได้บ้าง

4) การมีทักษะในการพัฒนาตนเอง การมีทักษะในการแสวงหาความรู้ ผ่านช่องทางต่าง ๆ จะทำให้การเรียนรู้ของบุคคลเป็นการเรียนรู้ตลอดชีวิตได้ การศึกษาจากมหาวิทยาลัยหรือสถาบันการศึกษาชั้นสูงต่าง ๆ เป็นเพียงการเริ่มต้นเท่านั้น หากบุคลากร อปท. สำเร็จการศึกษาแล้ว และคิดว่าตนของเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถมาก และพอเพียงแล้ว แสดงว่าบุคลากรนั้นย่อมไม่สามารถพัฒนาตนเอง ให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงได้ โลกเป็นชุมชนความรู้ มากมาย มหาศาล ยังมีทั้งความรู้เก่าที่แต่ละคนยังไม่รู้ และในขณะเดียวกันมีความรู้ใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นทุกวัน ผู้รับผิดชอบในองค์กรจำเป็นต้องติดอาวุธทางความคิด เพื่อสร้างให้บุคลากรในองค์กร เป็นผู้ให้ความรู้ และเข้าใจจากการศึกษา คือชีวิต เราจึงต้องมีทักษะในการแสวงหาความรู้ เช่น ทักษะด้าน INTERNET ทักษะพื้นฐานสำคัญในการพัฒนาตนเองในการเรียนรู้ตลอดชีวิต คือ INTERNET ซึ่งก่อให้เกิดการเผยแพร่กระจายความรู้ในทุก ๆ เรื่อง ได้อย่างรวดเร็ว เราจึงต้องติดอาวุธให้ บุคลากร อปท. มีความรู้ INTERNET เช่น รู้และสามารถทำการจองตัวเครื่องบินผ่านทาง INTERNET ได้ ทำให้สามารถประยัดเวลาในการทำงานได้อย่างมาก ฯลฯ ทักษะการอุดหน กะติด การฟัง พูด เขียน ทำการทำ ทำให้เกิดการพัฒนาทักษะความรู้ได้ เช่น เรื่องภาษา ไม่ต้องมีระดับสติปัญญาสูงก็สามารถเรียนภาษา ปัจจุบัน เราสามารถใช้สื่อ จำลอง สิงแวดล้อม ทำซ้ำได้ ใช้ DISC , CD , TAPE , VIDEO เข้าช่วยได้ เพียงแต่เราต้องอุดหน กะติด ทำซ้ำ หลายครั้งหลายหน จึงจะสามารถพัฒนาตนเองได้อย่างต่อเนื่อง

# ภาคผนวก

ถอดบทเรียนการประชุมสัมมนาในการประชุมร่วมระหว่างผู้บริหาร  
และผู้ปฏิบัติงานอปท.กับนักวิจัยและพัฒนา พขบ.

วันเสาร์ที่ 5 – อาทิตย์ที่ 6 มิถุนายน 2547

ณ ห้องศรีสุนทร 2 โรงแรม ส塔าร์ จังหวัดระยอง

### 1. นักวิจัยโครงการ พขบ.

**ดร.สมชัย ฤทธพันธุ์ :** เป้าหมายของการกระจายอำนาจอยู่ที่การปกคล้องตนเองของท้องถิ่น การกระจายอำนาจเป็นเพียงวิธีการที่นำไปสู่การปกคล้องตนเองของท้องถิ่นซึ่งเป็นอุดมการณ์โดยยังไม่ได้เกิดขึ้นแต่เป็นความเชื่อและเป้าหมาย ประเด็นนี้นำมาสู่คำถามว่าอุดมการณ์ดังกล่าวเป็นประโยชน์ต่อมนุษยชาติหรือไม่ สำหรับผู้เข้าร่วมประชุมแล้วคงมีความเชื่อร่วมกันว่าอุดมการณ์นี้เป็นอุดมการณ์ (การปกคล้องตนเองของท้องถิ่น) ที่ดีงาม และจะทำให้เกิดขึ้นจริงในประเทศไทย การปกคล้องตนเองของท้องถิ่นจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อมีการกระจายอำนาจซึ่งขณะนี้อำนาจรวมศูนย์ที่ส่วนกลางเป็นส่วนใหญ่ โดยเราอย่างจะเห็นว่าอำนาจนี้ได้มีการกระจายลงไปสู่องค์กรปกคล้องส่วนท้องถิ่น นอกเหนือจากมุ่งมองทางด้านการรวมศูนย์อำนาจแล้ว มุ่งมองจากทางด้านองค์กรปกคล้องส่วนท้องถิ่น ก็เป็นอีกด้านหนึ่งซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญ การที่จะทำให้การปกคล้องตนเองของท้องถิ่นเป็นจริงและเกิดขึ้นได้ก็จะต้องมีการพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการของ อปท. ด้วย

การที่การปกคล้องตนเองของท้องถิ่นจะเกิดได้ จะต้องมีการกระทำ 2 ด้าน (1) ฝ่ายผู้มีอำนาจต้องกระจายอำนาจ และ (2) ฝ่ายผู้รับอำนาจต้องพัฒนาขีดความสามารถของตนเอง เพื่อที่จะให้มีความสามารถในการรองรับการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพในลักษณะที่เป็นการปกคล้องตนเองของท้องถิ่นเพื่อท้องถิ่นจะได้ไม่เป็นองค์กรที่แยกออกจากคนในท้องถิ่น

ในกระบวนการจัดการเพื่อให้เกิดการปกคล้องตนเองของท้องถิ่นเราได้ทำอะไรบ้างในสังคม ?

เราจะเห็นว่ามีความพยายามกันอย่างมากในเรื่องของการกระจายอำนาจ มีกฎหมาย รัฐธรรมนูญซึ่งเขียนให้กระจายอำนาจ มีคณะกรรมการกระจายอำนาจ มีสำเร็จบ้าง ไม่สำเร็จบ้าง แต่ยังจะต้องเดินทางกันอีกไกลเพื่อให้เกิดการกระจายที่เป็นธรรม ในเรื่องของการพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการของตัว อปท. เองคิดว่ายังทำน้อย เนื่องจากเพิ่มมีการเริ่มทำ แล้วก็ยังทำกันหลอกหลอนวิธีซึ่งมีผลแตกต่างกัน จำนวนมากจะเป็นการฝึกอบรมสัมมนา แต่การที่จะไปเก็บหนุน หรือเข้ามาอำนวยความสะดวกให้ อปท. สามารถพัฒนาตนเองได้อย่างเป็นระบบ มีแผน ยังไม่ได้ทำ โครงการนี้ก็ขึ้นมาสาหัส จะมาทำหน้าที่นี้ และเริ่มต้นจากท้องถิ่นที่สมควรใจ และที่มีศักยภาพ ด้วยการใช้วิธีการเรียนรู้ร่วมกัน กระบวนการสนับสนุนเพื่อให้ อปท. พัฒนาตนเองได้อย่างเป็นระบบ อย่างมีแผน

ในเรื่องการปักครองตนเอง พังค์แล้วเหมือนเป็นเรื่องการเมือง เป็นเรื่องกระแสสังคมซึ่งกล่าวถึงกันทั่ว ๆ ไปตามกระแสโลก แต่ว่าจริง ๆ แล้วมีความหมายล้ำลึกกว่านั้นมาก เพราะมีความหมายต่อความสามารถในการแข่งขันทางเศรษฐกิจของประเทศไทย เพราะเวลานี้ปัจจัยที่จะทำให้ประเทศไทยมีการพัฒนาเจริญก้าวหน้า นอกจากปัจจัยหลัก ๆ ทางด้านนโยบายเศรษฐกิจ การสร้างโครงข่ายพื้นฐานทางเศรษฐกิจ การแก้ไขปัญหาความเหลื่อมล้ำทางเศรษฐกิจ ก็ยังมีปัจจัยที่สำคัญมากที่มีผลต่อการพัฒนาเศรษฐกิจก็คือ (1) ปัจจัยทางการปักครองที่รวมศูนย์ หรือที่กระจายตัว และ (2) การปักครองที่ผนวกผนึกเข้ากับชุมชน ประชาชน หรือการปักครองที่เปลี่ยนแยกจากชุมชนและประชาชน

ประเด็นนี้ กล้ายเป็นอุปสรรคสำคัญต่อการพัฒนาเศรษฐกิจ เพราะฉะนั้น ความหมายของการกระจายอำนาจเพื่อให้เกิดการปักครองตนของห้องถิน จึงเป็นความหมายที่มีคุณค่าล้ำลึกต่อสังคมไทย และมีนัยสำคัญมากทางด้านเศรษฐกิจ มีผลต่อชะตากรรมของประเทศไทย มีผลต่อขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศไทย พากเราซึ่งเป็นผู้ที่เชื่อในอุดมการณ์แห่งการปักครองตนของห้องถิน และเข้าร่วมในการผลักดันโครงการนี้ให้กล้ายเป็นความจริงขึ้นมากก็ถือว่าเป็นผู้ที่มีส่วนสำคัญในการสร้างสรรค์แก่ประเทศไทย

“การกำหนดกรอบการทำงานร่วมกัน” โครงการวิจัยและพัฒนาจะมุ่งลดความเป็นทางการ และทำงานในลักษณะของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งจะเป็นเวทีที่จะทำให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดร่วมกันระหว่างนักวิจัยและพัฒนา กับคนที่ทำงานที่ อปท.

ความเป็นมา ความคิด และความคาดหวังของโครงการนี้ กระบวนการกระจายอำนาจ เป็นกระบวนการที่ผ่านความยากลำบากและยึดเยียวยาวนาน และขณะนี้ก็ยังอยู่ห่างไกลจากเป้าหมายที่เราอยากระเ็น เพราะยังเป็นกระบวนการที่มีอุปสรรค อีกทั้งยังมีปัญหาไปกระทบกับอำนาจของคนซึ่งมีอำนาจมีประเด็นที่พูดถึงกันบ่อยว่า อปท. ยังไม่พร้อม สาระสำคัญจริง ๆ ก็คือ เราไม่เคยทำให้อปท. พร้อมต่างหาก คำถาที่สำคัญคือว่า สังคมไทยได้ทำหรือยังในการที่จะช่วยกันสร้างและพัฒนา ช่วยกันทำ อปท. มีความเข้มแข็ง ก็ต้องยอมรับว่ายังไม่ได้ใช้ความพยายามในเรื่องนี้อย่างเต็มที่ ความไม่พร้อมนี้เรารอယ่าม่องว่าเป็นความผิดของ อปท. แต่เป็นเพราะว่าเรายังไม่ได้ใช้เวลา ใช้ความพยายามตรงนั้น มีประเด็นคำถาที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ การกระจายอำนาจจะเกิดขึ้นได้จริงก็ต่อเมื่อมีการกระทำใน 4 ด้านที่สำคัญคือ

1. จะมีการมอบอำนาจรัฐส่วนที่เป็นของห้องถินไปให้กับ อปท. นั่นคือต้องกระจายอำนาจ ต้องมีการส่งมอบอำนาจนั้นซึ่งควรจะเป็นอำนาจของ อปท. แต่ว่าขณะนี้ส่วนกลางไปใช้แทนกล่าวโดยย่อคือต้องลดอำนาจของส่วนกลางและไปเพิ่มอำนาจของห้องถิน กระบวนการกระจายอำนาจหากจะทำเพียงแค่ย้ายอำนาจที่ส่วนกลางเข้าไปไว้ที่ห้องถิน กระบวนการนี้ควรจะทำให้ทั้งก่อน

การกระจายและหลังการกระจายอำนาจ อำนาจจัดสูงโดยรวมมีเท่ากัน อย่างนี้ก็อว่าเป็นการกระจายอำนาจจัดสูงเป็นอำนาจที่เกิดจากชั้นทางชุมชนที่ได้สละอำนาจส่วนหนึ่งของตนไปให้รัฐเป็นผู้ดำเนินการจัดการในเรื่องราวด้วยกิจการสาธารณสุข อำนาจจัดสูงเป็นสิ่งที่มีประโยชน์ทำให้สังคมมีความเข้มแข็ง มีระเบียบและมีการพัฒนาไปได้ แต่หากว่าอำนาจจัดสูงมีมากเกินไป ทำให้อำนาจของบุคคลถูกบั้นทอน แนวโน้มที่ว่าไปของโลกขณะนี้คือการลดบทบาทของอำนาจจัดสูง ลดขนาดของอำนาจจัดสูง แล้วก็เพิ่มให้ประชาชนมีสิทธิเสรีภาพมีอำนาจมากขึ้น และลดระดับของอำนาจจัดสูงที่รวมศูนย์อยู่ที่ส่วนกลางลงมาสู่อำนาจจัดสูงที่อยู่ใกล้ชิดกับชุมชนและประชาชนมากขึ้น มาอยู่ที่ท้องถิ่น สถานการณ์โลกตอนนี้จริงๆ มีการปักครองท้องถิ่นที่เป็นจริง และไม่มีการปักครองส่วนภูมิภาคซึ่งเป็นสาขาระหว่างส่วนกลาง ขณะนี้มีเพียง 4 ประเทศเท่านั้น (จาก 180 กว่าประเทศ) ที่ยังมีการปักครองส่วนภูมิภาคอยู่

2. จะต้องมีการปรับเปลี่ยนบทบาทภารกิจของส่วนกลาง ให้ส่วนกลางหันมาทำงานระดับชาติและระดับนานาชาติมากขึ้น จะต้องเป็นการทำงานวางแผนระยะยาวและเป็นระดับยุทธศาสตร์ของประเทศไทย การกำหนดสถานะเชิงสัมพัทธ์ของประเทศไทยให้มากขึ้น ซึ่งขณะนี้ส่วนกลางยังไม่ค่อยจะทำ เนื่อเพราว่าส่วนกลางใช้เวลาจำนวนมากมาทำในเรื่องของท้องถิ่น ทั้ง ๆ ที่ควรจะมอบให้ส่วนท้องถิ่นมากขึ้น นั่นก็หมายความว่า จะต้องมีการปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการราชการส่วนกลางใหม่ ซึ่งขณะนี้ก็ได้มีการดำเนินการแล้ว คือการปฏิรูประบบราชการ มีการกำหนดภารกิจ และอำนาจหน้าที่ใหม่

3. จะต้องมีการสร้างเสริมและพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการของ อปท. ส่วนนี้จะเป็นส่วนที่ยังไม่ค่อยจะได้มีการทำกัน จะทำกันก็แต่เพียงการฝึกอบรม สัมมนา แต่การที่จะให้ท้องถิ่นพัฒนาขีดความสามารถสามารถขึ้นมาได้นั้น วิธีที่สำคัญ คือการให้ท้องถิ่นลุกขึ้นมาจัดการปัญหาของตนเองโดยมี “บัดดี้” หรือมีเพื่อนที่จะมาช่วยคิดช่วยกันทำช่วยกันวางแผนระบบว่าจะทำอย่างไร

4. จะต้องมีการพัฒนาขีดความสามารถและการพัฒนาของภาคประชาชน การกระจายอำนาจจะเกิดขึ้นได้อย่างแท้จริงก็ต่อเมื่อภาคประชาชน คือ ชุมชน ชาวบ้าน ได้มีการตื่นตัวและมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการของท้องถิ่น ส่วนนี้จะทำโดยองค์กรพัฒนาเอกชน ทั้งหลาย

โดยสรุป จะมี 4 เรื่องที่จะต้องทำในเรื่องของการกระจายอำนาจ คือ (1) ส่งมอบอำนาจ (2) จัดระบบส่วนกลางใหม่ (3) พัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการขององค์กรปักครองส่วนท้องถิ่น และ (4) พัฒนาศักยภาพและการแสดงบทบาทของภาคประชาชน ในบรรดา 4 เรื่องดังกล่าว โครงการวิจัยและพัฒนา พขบ.นี้ได้หยิบเอาเรื่องที่ 3 ขึ้นมาทำ เนื่องจากเรื่องที่ 3 นี้มีการศึกษาและทำกันน้อย นี่จึงเป็นที่มาของโครงการนี้ โครงการนี้ก็จะมุ่งใน การพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการของ อปท. ให้สามารถบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีคุณภาพและไม่แปรปักษ์จากประชาชน คือเป็นองค์กรที่เป็นส่วนหนึ่งของคนในท้องถิ่น

## โครงการวิจัยและพัฒนา พขบ.นี้ จะมีลักษณะที่แตกต่างจากการอื่น ๆ อยู่ ๓ ประการ

ประการแรก โครงการนี้เป็นโครงการวิจัยและพัฒนา ไม่ใช่เป็นโครงการวิจัยเพียงอย่างเดียว ทั้งวิจัยเพื่อค้นคว้าหาวิธีที่ถูกต้องเหมาะสม ขณะเดียวกันนั้นก็ผลแห่งการวิจัยนั้นมาพัฒนา อปท.ไปในตัวด้วย ผลที่จะเกิดขึ้นคือผลที่เกิดขึ้นต่อผู้ร่วมกระบวนการในขณะที่ทำ ไม่ใช่เป็นผลที่หวังว่า เมื่อทำวิจัยเสร็จแล้ว จะไปนำเสนอรัฐบาล แล้วรัฐบาลเอาแบบอย่างเหล่านี้ไปใช้ ซึ่งประเด็นนี้อาจจะ เกิดขึ้นได้ แต่ไม่ใช่เป้าหมายของโครงการนี้ โครงการนี้มุ่งให้เกิดผลกระทบ อปท. ทั้ง 10 แห่งที่เข้า มาร่วม

ประการที่สอง โครงการนี้เป็นโครงการที่มีการเรียนรู้ร่วมกัน ร่วมค้นหาความรู้ และ ร่วมพัฒนาทักษะ เพราะเหตุว่าการวิจัยนี้เป็น Action Research เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เรายังได้สมมติว่าฝ่ายวิจัยและพัฒนามีความรู้มากกว่า แล้วมาสอนมหาบok แต่เรามีสมมติฐาน ว่าทุกคนมีความรู้ไม่เหมือนกัน และไม่เท่ากัน แต่ไม่ได้หมายความว่าครมีความรู้มากกว่าคร

ประการที่สาม โครงการนี้มุ่งที่ผลสัมฤทธิ์ ที่มีความหลากหลายแตกต่างกันตามสภาพ ของแต่ละ อปท. ที่เข้าร่วมโครงการ ไม่ได้มีผลแบบเดียวและมาตรฐานเดียว อันนี้คือหัวใจสำคัญ ของการกระจายอำนาจ การกระจายอำนาจในเนื้อคือลดการปฏิบัติที่ส่วนกลางแล้วขยายการปฏิบัตินั้น ๆ ไปที่ส่วนท้องถิ่น เพื่อให้ท้องถิ่นสามารถปฏิบัติได้แตกต่างกันตามสภาพ ตามเงื่อนไข ตามภาวะของ ความเป็นจริงของแต่ละ อปท.

เพราะฉะนั้น แผนที่จะออกแบบของแต่ละ อปท. วิธีการวัดผล รวมถึงคุณภาพก็จะแตกต่างกัน

### วัตถุประสงค์ของโครงการวิจัยและพัฒนา พขบ.

1. เพื่อศึกษากระบวนการและวิธีการพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการของ อปท. โดยวิธีการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างนักวิจัยและผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ อปท.

2. เพื่อเพิ่มขีดความสามารถของ การบริหารจัดการของ อปท. (2.1) พัฒนาขีดความสามารถ ในการบริหารจัดการ เป็น อปท. ที่มีประสิทธิภาพ มีคุณภาพ และสามารถปฏิบัติการได้สอดคล้องกับ การปกครองตนเองของท้องถิ่น และเป็นส่วนหนึ่งของท้องถิ่น ผนวก ผนึก กับประชาชนในท้องถิ่น มี ระบบและวิธีการของกรมีส่วนร่วมและการตรวจสอบจากประชาชน (2.2) พัฒนาระบบงาน ให้มีความ ง่าย มีความสะดวกและมีประสิทธิภาพ เช่น ระบบการจัดเก็บภาษี ระบบการเบิกจ่าย ระบบวิธีการ งบประมาณ ระบบการจัดทะเบียน ระบบการตรวจสอบภายใน ระบบการร้องเรียนของประชาชน เป็นต้น (2.3) พัฒนาศักยภาพของผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ สามารถคิดนอกกรอบได้ สามารถออกแบบระบบงาน ของตนเอง เพชรบุญญาและแก่บุญญาได้โดยอิสระ (2.4) พัฒนาการใช้เทคโนโลยี การสร้าง Human Ware (2.5) พัฒนาให้ อปท. เป็นองค์กรเรียนรู้ เนื่องจากองค์เป็นสิ่งที่มีชีวิตและต้องมีการปรับตัวตาม

กาลเวลาที่เปลี่ยนแปลงไป การเป็นองค์กรเรียนรู้ก็เพื่อให้มีการปรับตัวตามกาลเวลาที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างเหมาะสมสอดคล้องตามสถานการณ์

โครงการนี้ จะไม่เชิญ อปท. ทั้งหมดมาร่วม แต่วิธีการเราระบุจะมุ่งเป้าไปแต่ละอปท. เป้าหมาย โดยจะเชิญคนของ อปท. นั้น ๆ ช้า ๆ กันหลอยครั้ง การทำข้าหลายครั้งก็จะเกิดความถี่ในเชิงปริมาณ พอผ่านปริมาณที่ข้าหลายหลายครั้ง ก็จะตกลักเกิดการเปลี่ยนแปลงทางกายภาพและความสามารถของคน คงจะไม่สำเร็จทุกคน แต่เราเชื่อว่าด้วยวิธีการอย่างนี้จะมีความสำเร็จเกิดขึ้นในระดับหนึ่ง อาจจะ 50 – 60% ก็แปลว่าในเป้าหมาย 5-6 คนอาจจะมี 2-3 คนที่มีการเปลี่ยนแปลงในเชิงคุณภาพซึ่งวัดได้เห็นชัด ซึ่งโครงการ 8 เดือนก่อนหน้านี้ก็เห็นความสำเร็จมาก แล้ว วิธีการนี้จะเป็นกระบวนการทำงานที่มีความเข้มข้นของความถี่ และมีการทำงานอย่างเป็นระบบ เมื่อพัฒนาขึ้นแล้วบุคคลเหล่านี้จะเป็นกำลังสำคัญที่อยู่ใน อปท. เมื่อโครงการจบแล้ว คนจะคิดเป็นในเชิงคิดนออกรอบได้ มีทักษะพร้อมมูลในบรรดาทักษะทั้งหลายที่ต้องมีในการทำงาน สิ่งนี้คือข้างจะเป็นความผันแผลความทะเยอทะยาน สิ่งที่เราจะผลิตขึ้นจากการวิจัยนี้ที่เป็นรูปธรรมก็คือ การมีเอกสาร และรายงานการวิจัยซึ่งจริง ๆ แล้วสิ่งเหล่านี้เป็นเพียงพาหะของสิ่งที่เราต้องการซึ่งเป็นนามธรรม โครงการนี้ไม่ได้ต้องการเน้นผลงานที่เป็นรูปธรรมที่เป็นเอกสารและรายงาน การวิจัย ผลผลิตที่สำคัญของโครงการ คือการเปลี่ยนแปลงเชิงคุณภาพซึ่งตกลักกอยู่ในตัวบุคคลของ อปท. และเปลี่ยนบุคคลให้เป็นคนที่มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ ในการทำงานร่วมกัน เราถือว่าท่านที่อยู่ในส่วน อปท. จะเป็นเจ้าของเรื่อง เป็นเจ้าของงาน เป็นฝ่ายที่มีความสำคัญมากกว่า ขณะที่ฝ่ายของนักวิจัยและพัฒนาจะเป็นผู้ช่วยและเป็นที่ปรึกษา เป็นคู่คิด เป็นคนให้กำลังใจ เพราะเราจะต้องไม่ลืมว่างานนี้เป็นเวทีของ อปท. ที่จะต้องพัฒนาตนเอง

“การประเมินผลการประชุม สัมมนา” โดย คุณบันทร อ่อนด้า ดำเนินการให้คน อปท. แสดงความคิดเห็น (1) พูดเรื่องแบบสอบถามการประเมินผลการประชุม (2) เสนอให้ตัวแทนในที่ประชุม สรุปทั้งหมดกัน ความคิดเห็น (1) ให้อภิปรายแบบสุ่ม 2 วัน (2.1) ได้จะได้ (2.2) วิธีการที่ใช้ในบริบทตุลาประสงค์ หรือไม่ และ (2.3) ข้อเสนอแนะ

- ผู้บริหารของระยะสอง สำหรับรายของเงอง ได้เข้ามาร่วมโครงการนี้เป็นครั้งที่ 2 แล้ว ในแต่ละครั้งก็จะมีความแตกต่างของการได้ประสบการณ์ที่มีความหลากหลาย จากการที่เคยไปเข้าไปร่วมประชุมในที่นั่น ๆ จะสังเกตได้ว่าเราได้แต่เพียงนั่งฟัง ไม่มีโอกาสได้พูด เสนอหรือแสดงความคิดเห็น แต่โครงการนี้แตกต่างกันออกไป และเจ้าหน้าที่ SDI ก็พร้อมที่จะรับฟังเรา สิ่งที่เราได้คือรูปแบบในการทำงานที่ดีขึ้น มีการจัดลำดับงาน มีกระบวนการที่จะสามารถได้งานที่ดี ร่วมทั้งความสามารถที่จะแสดงความคิดเห็นในที่ทำงานเราได้ วิธีการประชุมนั้นบันเป็นวิธีการแปลงใหม่ที่ไม่ค่อยได้พบเห็นบ่อยนัก ในเรื่องของข้อแนะนำคงจะเป็นเรื่องของเวลาที่ไม่อาจทำได้ตามกำหนด อาจจะช้าไป หรือน้อยไป สำหรับ อปท. ที่เพิ่งเข้ามาใหม่อาจจะยังแปลกใหม่ไม่รู้ว่าจะต้องทำอย่างไร ของรายของเงองก

**เช่นกันแรก ๆ ที่เข้ามา เรายังไม่รู้จะทำอย่างไรเช่นกัน กว่าที่เราจะออกแบบได้ ก็ต้องใช้เวลาพอสมควร แต่ก็ค่อย ๆ พัฒนาและปรับปรุงไปเรื่อย ๆ จนทำแผนออกแบบได้**

- **คุณวิชัย บุญอุดมพร ปลัด อบจ.เชียงราย :** สมัยปัจจุบันภายในได้กระแสโลกาภิวัฒน์ อบพ. จะต้องมีการปรับตัวและพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ หากว่าผลการทำงานร่วมกันนี้เป็นสิ่งที่ดี นำพาใจสามารถประเมินและชี้วัดได้ กล่าวคือหากว่าขณะนี้ อบพ. ที่เข้าร่วมโครงการสถานภาพอยู่อย่างนี้แล้วเมื่อทำงานร่วมกันในการเพิ่มขีดความสามารถภายใต้กรอบระยะเวลา 2 ปี งานมีการพัฒนาขึ้นทั้งเทคโนโลยี บุคลากร องค์กร ก็คิดว่าโครงการนี้น่าจะต้องทำต่อเนื่องกันไป และขยายผล โดยรัฐบาลก็ต้องเข้ามาช่วยเหลือ อบพ. จะขับเคลื่อนได้นั้นบางที่อาจจะต้องมีหน่วยงานภายนอกเข้ามาช่วยเหลือร่วมด้วย คิดว่าโครงการนี้เหมาะสมสมที่สุดในระหว่างช่วงกระแสโลกาภิวัฒน์ และในระหว่างช่วงการกระจายอำนาจ

- **หัวหน้าส่วนโยธา อบต.บ้านชา ในฐานะที่เข้ามาร่วมประชุมกับ SDI เป็นครั้งแรกได้** ตอบตามประเด็นคำถามที่ว่า ได้อะไร ประเด็นหลัก ๆ คือ อยากให้ทุกคนได้เปิดใจที่จะเรียนรู้ เพื่อจะได้รู้จักรูปแบบดิจิทัลที่ที่เข้าเสนอมาแล้วปรับใช้ หลักการคือให้ทาง SDI ได้เรียนรู้เรา ศึกษาเรารอยู่กับเรา และให้เราเดินได้ดี ไปในทิศทางเดียวกัน สำหรับคำถามเรื่องวิธีการที่ใช้ในการจัดประชุม เช่นนี้ มองว่าวิธีการจัดสัมมนาในรูปตัวยูแบบสองชั้น โดยให้ อบพ. อยู่ในวงใน และก็ทีมวิจัยอยู่ในวงนอกมีการสลับที่กันทำกิจกรรม สังสรรค์ ทั้งท่านข้าวเพื่อให้เกิดความคุ้นเคย มีการจับคู่ "บัดดี" ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนวัฒนธรรมซึ่งกันและกันด้วยนับเป็นเรื่องดีมาก สำหรับข้อเสนอแนะนั้น เสนอว่า การที่จะทำอะไรก็แล้วแต่เพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้นจะต้องยึดหลัก 4 ประการ (1) ทุกคนต้องมีใจรักที่จะทำ (ฉันทะ) (2) พากเพียรที่จะทำ (วิริยะ) (3) เอาใจฝักไฟ (จิตตะ) (4) ใช้ปัญญา สอนสอน (วิมังสา) ซึ่งเป็นหลักตามคำสั่งสอนของพระพุทธเจ้า หากเรามีหลักยึดเช่นนี้งานทุกอย่างก็จะบรรลุความสำเร็จและเป็นประโยชน์แก่ทุกฝ่ายทั้งประชาชนและประเทศชาติ

- **คุณบันฑร อ่อนดำเน ประเมินผลการประชุมสัมมนา โดยกล่าวว่า วิธีการประชุมสัมมนา เช่นนี้ โดยกระบวนการให้ทาง อบพ. ได้มีอะไรนำเสนอ ก่อนนับเป็นวิธีการที่ดี มิใช่ในลักษณะ Lecture วิธีการ เช่นนี้เป็นลักษณะของการเรียนรู้เพื่อการทำงานร่วมกัน วิธีการเช่นนี้ยึดอยู่ภายใต้ประชญาการทำงานที่ว่า การจะทำงานอะไรก็แล้วแต่จะต้องพูดถึงคนก่อนแล้วงานมาทีหลัง การจัดงานครั้งนี้โดยส่วนตัวนับว่าได้เรียนรู้ตรงนี้ค่อนข้างเยอะ**

## ถอดบทเรียนการประชุมสัมมนาในการประชุมร่วมระหว่างผู้บริหาร

และผู้ปฏิบัติงานอปท.กับนักวิจัยและพัฒนา พขบ.

วันเสาร์ที่ 17 – อาทิตย์ที่ 18 มิถุนายน 2547

ณ ห้องการะเกด โรงแรมกรุงศรีริเวอร์ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

### 1. นักวิจัย โครงการ พขบ.

1.1 ดร.สมชาย ฤทธิพันธ์ : โดยปกติเวลาดูแผนเราจะดู 2 ส่วน คือ (1) ดูที่ฟอร์แมต หรือวิธีทำว่ามีการทำแล้วเป็นแผนหรือเปล่า บางครั้งก็ไม่อาจเรียกได้ว่าเป็นแผน เพราะคนใช้ก็ไม่เข้าใจ เพียงแต่อาศัยคำบรรยายใส่เข้าไปเท่านั้นเอง (2) ดูถึงความสอดคล้อง รองรับกันขององค์ประกอบต่าง ๆ ของแผน ซึ่งจะทำให้มีดำเนินการตามแผนแล้ว บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ในแผน ซึ่งจะมีความเชื่อมโยงกัน เช่น ถ้ามีปัญหาลักษณะอย่างนี้ ๆ วัตถุประสงค์ก็จะต้องสอดคล้องกับปัญหา เมื่อมีวัตถุประสงค์อย่างนี้ ๆ ก็จะต้องมีเป้าหมาย ที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และเมื่อมีเป้าหมายอย่างนี้ก็จะต้องมียุทธศาสตร์ที่ทำแล้วก่อ เกิดการเปลี่ยนแปลงซึ่งแก้ปัญหาได้ เป็นไปตามวัตถุประสงค์และได้ตามเป้าหมาย เมื่อมียุทธศาสตร์อย่างนี้แล้วก็จะต้องมีโครงการมีแผนงานรองรับ ซึ่งเมื่อปฏิบัติตามแผนเหล่านั้นแล้วก็ จะเห็นโครงร่างนั้นว่า yuthsatsarn นั้นได้ปฏิบัติแล้ว และแผนเหล่านั้นมีความเพียงพอที่จะ ก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงได้ตามเป้าหมาย

เมื่อมีโครงการนั้น ๆ แล้วก็จะต้องมีวงเงินสนับสนุนจากงบประมาณ ซึ่งเมื่อใช้ งบประมาณไปตามนั้นแล้วมาแยกแยะวิเคราะห์งบประมาณ จะพบว่างบประมาณสะท้อนความ ต้องการของแผน สะท้อนความอยากรู้จะเห็น สะท้อนลักษณะคุณภาพของแผน ซึ่งจะต้องเชื่อมโยง กันในลักษณะอย่างนี้ สามารถตรวจสอบได้ แต่ทั้งหมดนี้คือเรื่องของการทำแผนเป็น แต่การทำ แผนเป็นก็ไม่ได้แปลว่าจะทำแผนดี แผนดีนั้นอยู่ที่เนื้อหาข้างในแผน ว่าออกแบบโดย เลือกเป้าหมาย จัดลำดับความสำคัญของปัญหาได้ดีหรือไม่ และมีมาตรการ มีโครงการที่ รองรับและสอดคล้องกัน สร้างขีดความสามารถในการเลือกเนื้อหา พัฒนานี้เป็นข้อของแผน ให้สะท้อนออกว่าเป็นผู้บริหารที่ดีที่มีความสามารถ

และอภิมิธนึงก็คือ การปฏิบัติตามแผน การกำกับดูแลว่ามีการใช้แผนเป็น เครื่องมือในการบริหาร ดังนั้นที่เราจะทำก็จะต้องเป็นที่เราจะต้องเอาไปปฏิบัติจริง ไม่ใช่เป็น แผนที่เขียนแล้วเก็บไว้ ไม่ได้ไปส่งใครแล้วก็จบ เพราะฉะนั้น การปฏิบัติได้ของวัตถุประสงค์ของ ยุทธศาสตร์ ของโครงการ เราจะทดสอบด้วยการดูว่าไม่เขียนอะไรที่sslasse หรือเพ้อ ฝันมากเกินไป แต่นำไปปฏิบัติไม่ได้ ได้แสดงความเห็นในเรื่องการจัดแผนแม่บทของ อบจ. จันทบุรี ว่าจะมี 2 ส่วน คือในส่วนของวิธีทำแผน และ ส่วนที่เกี่ยวกับเนื้อหาในแผน ที่นำเสนอมา เห็นว่าได้ระบุถึงสภาพปัญหาที่มากเกินไปจนเกргงว่า ในระยะเวลาของแผนในช่วง 4 ปี อาจจะทำ

ทุกอย่างหมดไม่ได้ หรือว่าถ้าต้องทำทุกปัญหามาหมดก็จะทำได้ไม่เท่าไหร่ จึงเห็นว่าจะมีการจัดลำดับความสำคัญของปัญหา โดยต้องแสดงให้เห็นว่ามีปัญหาอะไรที่เป็นที่เร่งด่วนที่สุดสัก 2-3 อย่าง ไม่เกิน 4 อย่างที่จะนำมาเป็นปัญหาที่เรามุ่งที่จะแก้ไขในช่วงระยะเวลา 4 ปีคงแผนนี้ แล้วก็แก้ไขให้เห็นได้ถึงการเปลี่ยนแปลงในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ได้แสดงความคิดเห็นในเรื่องของสภาพปัญหาป้าเมืองทั่วไป ภูมิภาค ภูมิภาค ภูมิภาค ภูมิภาค จึงอยากเห็นว่ามีการดำเนินมาตรการที่อาจจะไม่ต้องถึงกับการดำเนินการให้เป็นแผนที่สร้างป้าให้มีมากขึ้น แต่เป็นการรักษาให้คงอยู่และต้องใช้นโยบาย ใช้ยุทธศาสตร์ ใช้แผนที่เป็นจริงที่แสดงให้เห็นถึงความพยายาม มีงบประมาณ มีการใช้คนลงไปดำเนินการอย่างจริงจังในด้านวิสัยทัศน์ของจันทบุรีที่เลือกให้จันทบุรีเป็นเมืองน่าอยู่ เป็นศูนย์กลางของการเกษตรและการท่องเที่ยว โดยวิธีการบริหารจัดการที่ดี เห็นว่าเป็นวิสัยทัศน์ที่ดีมากที่แสดงให้เห็นถึงความสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงของจันทบุรี แต่ได้ตั้งข้อสังเกตในเรื่องของรายได้โดยเฉลี่ยของประชาชนในจันทบุรี เห็นว่ายังคงมีรายได้โดยเฉลี่ยต่ำอยู่ จึงเห็นว่าควรหาวิธีการเพิ่มมูลค่าให้กับประชาชนจันทบุรี โดยอาจจะต้องคิดถึงขั้นตอนของกระบวนการผลิต ซึ่งก็คือการแปรสภาพการทำอุตสาหกรรมที่เกี่ยวนี้กับการเกษตร ซึ่งอาจจะต้องไปปรับแต่งนโยบายว่าจะทำอย่างไรให้มีการรักษาค่า เพิ่มค่าของการผลิต ส่วนในเรื่องของตลาดเห็นว่าทางจันทบุรีควรคิดถึงการวางแผนในเรื่องของขีดความสามารถทางการผลิต ผลผลิตภาคเกษตรในตลาดโลกด้วยว่าทำอย่างไรให้ต่างประเทศสามารถบริโภคผลไม้ของจันทบุรี ได้ เพื่อให้ผลประโยชน์ได้กลับไปอยู่ที่คนจันทบุรี ทำให้จันทบุรีได้เป็นศูนย์กลางของโลกในเรื่องของผลไม้ ซึ่งคิดว่าสิ่งเหล่านี้จะทำให้รายได้ของชาวจันทบุรีเพิ่มมากขึ้น ดังนั้นเมื่อมีโครงการที่มีเป้าหมาย วัตถุประสงค์อย่างนี้ ในเรื่องนี้ ก็ต้องมียุทธศาสตร์ แผนงาน ซึ่งไม่ใช่เรื่องที่เฉพาะเพียงว่าส่งแค่ทุกการค้าจากจันทบุรีไปนำเสนอสินค้าเท่านั้น ในด้านวัตถุประสงค์ ที่เขียนมาทั้ง 7 ข้อ นั้นถือว่าเป็นเรื่องที่ดี แต่ยังมีลักษณะของความเป็น Generic ที่แสดงถึงวัตถุประสงค์ทั่วไป ซึ่งถ้าเอกวัตถุประสงค์ดังกล่าวไปใช้ใน จังหวัดอื่นๆ ก็ได้ แสดงให้เห็นว่าวัตถุประสงค์ที่เขียนมาก็นี้ไม่สะท้อนให้เห็นถึงลักษณะเฉพาะ แต่เราต้องการวัตถุประสงค์ที่สอดคล้องกับสภาพปัญหาที่ตอบสนองต่อการแก้ปัญหาที่เราได้เลือกจากการจัดลำดับความสำคัญมาแล้ว และก็เป็นเรื่องที่มีลักษณะเฉพาะของพื้นที่เท่านั้น จึงไม่ควรเขียนวัตถุประสงค์ในแบบที่ใช้ได้กับทุกพื้นที่ ในด้าน เป้าหมาย เห็นได้ว่าเขียนได้อย่างชัดเจน แยกออกได้เป็นหลายด้าน แต่คิดว่าจะมีตัวเลขที่ระบุให้เห็นอย่างเป็นรูปธรรมตามวัตถุประสงค์ ในด้านกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ ที่เขียนมานั้นได้นำเอากลยุทธ์มาใส่เป็นเวลา ซึ่งเห็นว่า ยุทธศาสตร์จะใหญ่กว่ากลยุทธ์ แต่ทั้งนี้ ทั้งกลยุทธ์และยุทธศาสตร์ต่างก็เป็นวิถีทางที่จะบรรลุสู่เป้าหมายตามวัตถุประสงค์ที่จะบ่งบอกให้คนรู้สึกวิธีที่จะทำให้ได้ตามวัตถุประสงค์ ดังนั้นกลยุทธ์จะไม่ต้องระบุเวลา สิ่งที่ต้องระบุถึงเวลานั้น ควรจะเป็นโครงการ หรือ แผนงานได้แสดงความเห็นเกี่ยวกับการประชาสัมพันธ์ว่า การประชาสัมพันธ์นั้นบางครั้งก็ใช้

เกินความหมาย ในความเป็นจริงการประชาสัมพันธ์เป็นการสร้างความเข้าใจและการทำให้คนเห็นด้วย เช่น กรณีการกระจายอำนาจยังไปได้ช้า เพราะการประชาสัมพันธ์ไม่ดีคนจึงไม่เข้าใจ จะเห็นว่าความเข้าใจอย่างนั้นมันยังไม่ถูกต้องทั้งหมด เนื่องจากกระบวนการในการสร้างความเข้าใจไม่ได้มีเพียงแค่การประชาสัมพันธ์ จึงเป็นเหตุผลที่ทางโครงการไม่ได้ใช้วิธีการเชิญมาบرم แต่ต้องใช้กระบวนการที่ต้องใช้เวลานาน 2 ปี โดยใช้คนเดิมซ้ำกันทุกครั้ง และเป็นการทำบ่วงกันโดยใช้กิจกรรมที่หลากหลาย การสัมมนาและการฝึกอบรมเป็นส่วนหนึ่งเท่านั้นคือ การสร้างกระบวนการ ขบวนการคือ คนเห็นด้วยและเข้าใจ การกระจายอำนาจและมุ่งจะผลักดันการกระจายอำนาจต่อไปอย่างต่อเนื่องเป็นขบวนการ ในขณะที่กระบวนการก็คือ กรรมวิธีที่ทำซ้ำและหลากหลายกับกลุ่มนุ่มคลื่นซึ่งเป็นคนเดิมจนกระทั่งได้รับในเชิงบริมาณมากพอจนแตกผลึก ซึ่งเป็นการเปลี่ยนในเชิงคุณภาพ คือ เปลี่ยนความคิด เข้าใจ ปฏิบัติได้ และจะมีปฏิกริยาตอบสนองต่อสภาวะที่เผชิญอยู่แต่ก่อต่างไปจากเดิม คิดแบบคนที่เข้าใจและสนับสนุนการกระจายอำนาจ พฤติกรรมที่ออกมาก็จะสะท้อนออกถึงสภาวะอันนั้น ซึ่งจะเห็นว่าลักษณะอย่างนี้มันไม่ได้เกิดจาก การประชาสัมพันธ์ แต่เป็นกระบวนการสร้างความเข้าใจ กระบวนการสร้างความเข้าใจให้เห็นร่วมกัน ซึ่งจะต้องทำเป็นกระบวนการ ถ้าเข้าใจความแตกต่างระหว่างสองส่วนนี้ได้ ก็จะนำไปสู่กระบวนการคิดในวิธีที่แตกต่างกัน

แผนที่นำเสนอมา 2 แผน คือ (1) แผนแม่บท และ (2) แผนปฏิบัติการ ซึ่งทั้งสองแผนดังกล่าวเป็นแผนการทำงานขององค์กรทั้งองค์กร แต่แผนพัฒนาขึดความสามารถซึ่งจะเป็นแผนพัฒนาภารกิจการทำงานของตัวองค์กรเองซึ่งจะมี 5 แผน ด้วยกัน คือ (1) แผนพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการ (2) แผนบุคคล (3) แผนองค์กร (4) แผนพัฒนาระบบงาน (5) แผนพัฒนาเทคโนโลยี ทั้ง 5 แผนนี้เป็นตัวเสริมเข้ามาตามปกติเวลาทำแผนนั้นไม่จำเป็นต้องมี 5 แผนดังกล่าว เพราะว่าสิ่งเหล่านี้ถือว่าองค์กรมีอยู่ในตัวแล้ว เนื่องจากเราต้องการเริ่มต้นที่ว่า องค์กรปัจจุบันส่วนท้องถิ่นต้องการพัฒนาและมีขีดความสามารถในการพัฒนาตนเองได้ และเรายากจะเห็นการพัฒนาเต็มตามขีดความสามารถขององค์กร ของอปท. เราจึงมีโครงการนี้ร่วมกันทำ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กรของตัวองค์กร ปัจจุบันส่วนท้องถิ่นแต่ละประเภท ให้มีการพัฒนาขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม อย่างมีแผน และอย่างเห็นได้ชัด จึงมีแผนพัฒนาขีดความสามารถเสริมเข้ามา แผนทั้ง 5 นี้จะนำเข้ามาใช้ก็ต่อเมื่อเราเห็นว่ามีปัญหาและต้องการจะก้าวกระโดดต่อไป ในบรรดา 5 แผนนี้ เช่นว่า แผนคนก็จะรู้ว่า จะพัฒนาคนอย่างไร แผนองค์กรจะพัฒนาองค์กรอย่างไร แผนระบบงานจะพัฒนาอย่างไร แต่แผนพัฒนาขีดความสามารถสามารถในการบริหารจัดการนี้ถือเป็นตัวใหม่ซึ่งพังแล้วค่อนข้างจะเป็นนามธรรมซึ่งจะยากหน่อย

การบริหารจัดการคืออะไร ผนว媳คำนี้ในความหมายว่า MANAGEMENT ก็คือ พัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการ MANAGEMENT CAPABILITY คำนี้ หมายความว่าเราต้องการเห็นที่ อปท. มีการบริหารจัดการ ก็เพราะว่าราชการส่วนใหญ่ ไม่มี และมีไม่ได้ เพราะเงื่อนไขของสิ่งแวดล้อมในระบบราชการ ก็คือว่าองค์กรในระบบราชการก่อนหน้านี้ สมัยที่ผ่านมาอยู่ช่วงไม่แตกต่างจากกันมากนัก อาจจะแตกต่างแบบผิวเผินอยู่บ้าง แต่ปัจจุบันนี้ก็มี กพร. ขณะที่ผ่านเป็นอธิบดิษัท MANAGE ไม่ได้เลย เพราะว่าคำว่า MANAGEMENT คือการใช้ Decision Making หรือการตัดสินใจใช้ดุลยพินิจไปขับเคลื่อนการทำงานขององค์กร ก็คือไปตัดสินใจในเรื่องคน ในเรื่องเงิน และในเรื่องของพัสดุ ที่เรียกว่า 3M คือ Man Material และ Money ผู้ต้องไปตัดสินใจว่าจะใช้เงินยังไง จึงจะเป็นประโยชน์กับราชการมากที่สุด แต่ผู้ตัดสินใจไม่ได้ เพราะว่าเข้าเขียนกฎเบี้ยบไว้แล้วว่าจะใช้เงินต้องใช้ตามหลักเกณฑ์อย่างไร เพราะฉะนั้นระบบราชการจึงเป็นระบบที่เข้าเรียกว่า Rule Driven หรือระบบที่ขับเคลื่อนด้วยกฎเบี้ยบ กรรมบัญชีกลางเขียนกฎเบี้ยบไว้หมดสำหรับส่วนราชการทุกที่ใช้เหมือนกันทั่วประเทศไทย เพื่อมามาตรฐานเดียวกัน แต่ปัจจุบันนี้กรรมบัญชีกลางเข้าก้าวหน้าไปเยอะแล้ว ก.พ. เอองก็มาเขียนกฎเบี้ยบเรื่องเกี่ยวกับคน Promote คน หรือจะแต่งตั้งคน จะถูกถอนคนต้องเป็นไปตามกฎเบี้ยบหมด เวลาที่คุณจะมีดุลยพินิจ เช่นว่า อธิบดีเห็นว่าคนนั้นคนนี้มีหน่วยกันดี น่าจะส่งเสริมให้ก้าวหน้าให้ทำงานตำแหน่งที่ดีขึ้น สูงขึ้น หากทำเมื่อไหร่ก็จะถูกสอบสวนทันที เพราะฉะนั้นการใช้ดุลยพินิจในเชิงการบริหารคนทำไม่ได้ และต้องเรียนว่าไม่ได้ทำ เพราะข้าราชการระดับสูงจะไม่ไปยุ่ง เพราะจะมีปัญหาการถูกสอบสวนอะไรต่าง ๆ เพราะฉะนั้นก็ต้องปล่อยให้เป็นไปตามกฎ ไม่กันไปตามอาชญา มีเงื่อนไขอะไรต่าง ๆ ก็จะทำให้เป็นไปตามเงื่อนไขนั้นหมด เงื่อนไขข้อนี้ก็ตัดแทรกกันไม่ได้ เพราะฉะนั้นจะบริหารเงินก็ไม่ได้ บริหารคนก็ไม่ได้ บริหารพัสดุก็ไม่ได้ ทั้งองค์กรจะขับเคลื่อนด้วยกฎเบี้ยบ ผนว媳เป็นอธิบดีไปเมื่อก่อนอก 2-3 อาทิตย์ก็ไม่เป็นไร กรรมไม่เคยล้มก็ทำงานไปได้ตามปกติ เพราะทุกอย่างไปได้ตามกฎเบี้ยบหมด เพราะฉะนั้นในระบบราชการจึงเป็นองค์กรที่ไม่มีการบริหารจัดการ เราเก็บไม่อยากเห็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นซึ่งเป็นองค์กรใหม่ในระบบภาคสาธารณชนของประเทศไทย อบต. ใหม่ เอื่ยม เทศบาลก็แปลงรูปมาค่อนข้างใหม่ อบจ. นีก็แปลงรูปใหม่ ไม่อยากเห็นองค์กรใหม่ ๆ เหล่านี้ไปลอกเลียนวิธีทำงานและวัฒนธรรมองค์กรจากระบบราชการเดิม ซึ่งระบบมันค่อนข้างที่จะล้าหลังและไม่ทันสมัย เราเก็บอย่างจะเห็นองค์กรเหล่านี้มีการพัฒนาขึ้นมาอย่างเป็นองค์กรที่มีการบริหารจัดการ

การบริหารจัดการก็คือการใช้ดุลยพินิจของผู้บริหารไปขับเคลื่อนการทำงานขององค์กรเพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ได้โดยใช้ทรัพยากรน้อยที่สุด มีประสิทธิภาพสูงสุด และมีคุณภาพดีที่สุด ที่เราต้องมาพูดเรื่องนี้ก็ เพราะว่าขณะนี้ประเทศไทยอุ่นๆ เป็น

ในทางใช้กฎระเบียบ แต่ไม่ได้แปลว่ากฎระเบียบไม่ดีทั้งหมด กฎระเบียบที่ดีจำเป็นต้องมีในขอบข่าย ระดับที่เหมาะสมระดับหนึ่ง การบริหารจัดการจำเป็นต้องมีในระดับที่เหมาะสม ระดับหนึ่ง ทั้งสองส่วนต้องถ่วงดุลกัน ต้องมีทั้งกฎระเบียบพอกสมควร และคล่องตัว ต้องมีการตัดสินใจใช้ดุลยพินิจในเวลาที่ต้องตัดสินใจ และเหมาะสมที่จะตัดสินใจ เพราะฉะนั้น เรายังคงเห็นว่า Manager ที่ อปท. จะเป็น อปบต. เทศบาล หรือ อปจ. ก็ตาม ได้ใช้ Management Decision มีการจัดการขับเคลื่อนองค์กร และก่อสร้างกฎระเบียบขึ้นมา จำนวนหนึ่งพอกสมควรไม่มากเกินไป มีความคล่องตัว

เพราะฉะนั้นจะวัดได้อย่างไรว่าขณะนี้มีปัญหาในการบริหารจัดการ เนื่องจากว่าเรา ลอกเลียนระบบราชการมาก็เชื่อว่าการบริหารจัดการในระดับ อปท. ยังมีไม่พอ บางที่อาจจะมีเย lokale บางที่อาจจะมีน้อย เพราะฉะนั้น นักวิจัยและผู้บริหาร อปท. ซึ่งทำหน้าที่ส่วนนี้ก็ต้องไปทำหน้าที่ประเมินสถานการณ์ ไปตรวจวัด ว่าการบริหารจัดการมีมากน้อยแค่ไหน และขาด แคลนอะไร ในการสร้างการบริหารจัดการขึ้นมา ประการหนึ่งคือการไปลดกฎระเบียบ และก็ไปเสริมความสามารถในการตัดสินใจ โดยจัดระบบว่าด้วยการตัดสินใจขึ้นมา การที่จะกล้าตัดสินใจ และตัดสินใจได้ถูกต้องนั้นจะต้องมีภาวะผู้นำ ก็ต้องไปสร้างความเป็นผู้นำ หรือไปสร้างคนที่มีลักษณะของความเป็นผู้นำ และ Promote ขึ้นมาเรื่อย ๆ ส่งเสริมให้เข้าขึ้นมาสู่ตำแหน่งของงานนำ หรือว่าสร้างองค์คณะของผู้นำขึ้นมา

ในเรื่องของการบริหารจัดการมองคิดว่า yang มีคุณิติหนึ่ง คือ ทุกเรื่องเป็นการบริหาร จัดการหมด ไม่ว่าจะเป็นเรื่องคน เรื่องเงิน เรื่ององค์กร ต่างก็เป็นการบริหารจัดการได้หมด แต่ในความหมายของเราระนี้ เราจะหมายถึงการบริหารจัดการซึ่งไม่เกี่ยวกับ 4 แผน เพราะเราได้แยกทั้ง 4 แผนนั้นไปแล้ว เพราะฉะนั้นตรงนี้จึงไม่ควรทำซ้ำ หากไม่ทำซ้ำแล้วจะมีอะไรบ้าง นั่นคือ ให้ไปคุ่าว่า (1) มี Management หรือไม่ (2) มี Leadership หรือไม่ และ (3) มี Monitor และ Coordinate ของเรื่องต่าง ๆ ตามแผนปฏิบัติการและแผนพัฒนาขีดความสามารถ อีก 4 แผนหรือไม่ (4) มีการใช้ Information การใช้ข้อมูล (4.1) มีระบบข้อมูลเพื่อการบริหารจัดการ MIS หรือไม่ ถ้าไม่มีก็ต้องทำให้เกิดขึ้น (4.2) มีแล้วใช่หรือไม่ ทำอย่างไรจะให้เกิดการใช้ขึ้นเป็นประจำ ทำให้ผู้บริหารได้ใช้ข้อมูลอันนั้นมาประกอบการตัดสินใจ ไม่ใช่ตัดสินใจจากความรู้สึก (5) ทำอย่างไรจะให้ผู้บริหารใช้การวางแผนที่จัดทำโดยใช้แผนเป็นเครื่องมือในการบริหาร คือบริหารตามแผน

อยากให้เข้าใจตรงกันว่าการตั้ง อปจ. รูปแบบใหม่มาตั้งทีหลัง อปจ. มีอำนาจ ปฏิบัติการเต็มพื้นที่ จังหวัดนั้น ๆ ส่วน อปบต. มีอำนาจเฉพาะในตำบล นั้น ๆ บางคนก็เสนอให้ยุบ อปจ. บางคนเสนอให้ยุบ อปบต. คนที่ทำงานเลยขัดแย้งกันเอง แทนที่จะร่วมกันเรียกร้องให้มีการกระจายอำนาจมากขึ้น ตรงนี้พอกำหนดให้ไปประยุทธ์ในรัฐธรรมนูญเขียนขัดกับต้องมีการกระจายอำนาจ และขั้นตอนว่ากระจายเมืองไห่ หรือ เท่าไห่ และกระจายอย่างไร ก็เห็นว่าจะต้องมีการแก้ไขเวลาเนี้ย ก็คือมีการประกาศอำนาจหน้าที่ของ อปจ. เพื่อให้อปจ. ไม่ทำในเรื่องซึ่ง อปบต.

ทำได้ อำนาจรัฐของ อบจ. ยังมีในขอบเขตทั่วทั้งจังหวัด และขณะเดียวกัน อบต. ก็ยังมีอำนาจในเขต อบต. ทำ เช่นในเรื่อง บ่อน้ำในตำบล หรือการสร้างถนนในตำบล และก็ เป็นเรื่องที่ อบต.ได อบต. หนึ่งทำไม่ได เช่นเรื่องการทำนามกีฬาจังหวัดซึ่ง อบต.ได อบต.หนึ่ง ทำไม่ได หรือสะพานข้ามคลองอึกข้างหนึ่งเป็นเทศบาลอึกข้างหนึ่งเป็น อบต. อบต.ทำไม่ได เทศบาลก็ทำไม่ได ก็ให อบจ.ทำ แผนของจังหวัด ซึ่งนำแผนแต่ละที่มา รวมกัน คือ อบจ. ควรทำในเรื่องที่ใหญ่กว่า กว้างกว่า เช่นเรื่องเตาเผาขยะ อบต. ทำ ไม่ได เพราะไม่คุ้มค่า ระยะนี้เป็นระยะที่ อบต. กำลังปรับเปลี่ยนผังเมือง อาจต้องใช้เวลาระยะ หนึ่ง ตรงนี้อาจเป็นการแก้ปัญหาโดยคำสั่งทางการบริหาร ซึ่งแก้ปัญหาไปแต่ในทางกฎหมาย อำนาจยังทำได้อยู่ เช่น อบจ. จะไปทำบ่อน้ำในตำบล ก็ยังทำได้อยู่ แต่ในทางปฏิบัติ อบจ. ทำ ได อบจ. ไม่ควรทำ แต่ถ้า อบต. ไม่ได้ทำ เพราะไม่มีเงินหรือ เพราะว่าไม่เห็นความสำคัญแต่ว่า อบจ. ก็ไม่ได้ที่จะให้คนอดน้ำ อบจ. จะต้องเข้าไปทำ เพราะทำในสิ่งซึ่ง อบต. ไม่ได้ทำ คิดว่าหลักนี้ จะสอดคล้องเหมาะสมสมกับหลักการปกครองที่ต้องการจะเป็น คือจะมีโครงสร้างของ อปท. 2 ชั้น ชั้นที่ 1 คือโครงสร้างชั้นล่าง มีองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ชั้นติดพื้นดิน ชั้นกลาง ใหญ่คือ อบต. และเทศบาล และก็จะมีโครงสร้างชั้นบนคือ อบจ. ซึ่งทำหน้าที่ประสานและ ทำในเรื่องใหญ่ๆ อย่างในภาพรวม ทำระยะไกล และให้ความช่วยเหลือสนับสนุนถ้าเรา operate กันได้อย่างนี้ก็สนับสนุนและเลิกทะเลาะกัน

สำหรับพูดเราที่สนับสนุนการปกครองส่วนท้องถิ่น อบจ. มีพื้นที่ มัน แยกออกจากกัน เรื่องที่เป็น local issue เป็นประเด็นที่เป็นปัญหาของท้องถิ่น (ราษฎร) ก็คือ ปัญหาของ อบต. หรือปัญหาของเทศบาล ประเด็นซึ่งเป็นปัญหาของจังหวัด เป็น Province issue ก็ อบจ. ทำ ประเด็นซึ่งเป็นปัญหาของประเทศ National issue ก็รัฐบาลกลางทำ แต่ถ้าหากว่าเรื่อง บางเรื่องเป็นเรื่องใหญ่ระดับชาติ เช่น ตั้งสนามบินระหว่างประเทศ ที่จังหวัดเชียงราย ความจริงทำ ที่ จ. เชียงรายจะไม่ต้องที่อื่นทำ แต่ไม่ใช่เรื่องของเชียงราย เพราะผลประโยชน์ที่เกิดนอกเชียงราย เยอะแยะ อนึ่งเป็น National issue รัฐบาลต้องทำแต่ไปทำที่เชียงราย รัฐบาลกลางต้องมีตัวแทน ไปทำที่จังหวัดนั้น ๆ ก็คือผู้ว่า ต้องไปทำที่เชียงราย รัฐบาลกลางต้องมีตัวแทนไปทำที่จังหวัด นั้น ๆ ก็คือผู้ว่าทั้ง อบต. ทั้ง อบจ. ทั้งเทศบาล หลักนี้เป็นหลักที่เราได้และมีความเข้าใจเดียวกัน และ หยุดได้ถ้ายังกันเอง

ประเด็นของแผนพัฒนาระบบงาน คือ การทำให้ระบบงานมีความสัมภัย ง่าย สะดวก รวดเร็ว และทันสมัย โปร่งใส และร้อยยิ่ง เรื่องระบบงานเป็นคนละเรื่องของ โครงสร้างองค์กร ระบบงานคือ วิธีการทำงาน ระบบการทำงาน ระบบการจัดเก็บภาษี ระบบการเบิกจ่ายเงินจากคลัง ระบบการจดทะเบียนพาณิชย์ เพราะฉะนั้นการทำแผน ต้องยกไปอย่างเป็นระบบ ๆ ขั้นตอนการทำงานในการเสียภาษี ถ้าจะเปลี่ยนไม่ได้ก็ต้องไป แก้ที่ระบบ ดูว่าขณะนี้เป็นอย่างไร ในนี้ก็ต้องสะดวก ง่าย รวดเร็ว ทีมงานต้องไปวัดใน

เรื่อง ๆ หนึ่งว่าแต่ละอย่างใช้ระยะเวลาเท่าไหร์ก็ต้องบันทึกไว้ ทุกแผนต้องมีการสำรวจสภาพก่อนที่จะไปทำแผน คือ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และวิสัยทัศน์ คือเรื่องการพัฒนาระบบงาน มีตัววัดได้ปร่องใส คือ ระเบียบขั้นตอนมีการเขียน การบันทึก ขั้นตอน วิธีการทำงาน เพื่อบันทึกไว้ตามที่ทำจริง คือทำตามสิ่งที่เขียน และเขียนตามที่ทำ ผลผลิตคือการให้บริการมาตรฐาน หยุดนิ่งจนถึงวันที่เราพัฒนา แต่ความสามารถทำได้โดยการหยิบมันขึ้นมาดูแลและแก้ไข อ่านทั้งหมด ลดได้ เพิ่มได้ นี่คือการพัฒนาระบบงาน ลิ่งที่เราบันทึกไปแล้วขั้นตอนการทำงานทั้งหมดว่าอย่างไร ระบบงานคือ process คือขั้นตอนการทำงาน

สำนักงานจัดระดับห้องถินเป็นสำนักงานจัดระดับที่มีความจำกัด 2 มิติ 1.เรื่องราวที่จะต้องทำ ถ้าเป็นอบต. ทำเรื่องระดับจังหวัดไม่ได้ ถ้าเป็น อบต. และ อบจ. ทำเรื่องระดับชาติไม่ได้ เช่น จะสร้างสนามบินระดับชาติ ไม่ได้ แม้จะทำอยู่เต็มตำบลก็ทำไม่ได้ หรือจะทำการต่างประเทศมีทุตของ อบต. ไปอยู่ที่ไหนไม่ได้ เรื่องทุตเป็น national Affair เป็นภารกิจระดับชาติ หรือ อบจ. จะมีกองทัพไม่ได้ เป็นเรื่องระดับชาติ และ 2 การจำกัดพื้นที่ อบต. ทำได้เฉพาะในตำบลเท่านั้น ทำนอกเขตไม่ได้ เพราะจำกัดด้วยอาณาเขต ข้อจำกัดในเชิงภูมิศาสตร์ เพราะฉะนั้นการใช้เงินก็เหมือนกัน การใช้เงินนอกเขตพื้นที่ไม่ได้ แต่ถ้ามี อบจ. ขอนแก่นจะนำเงินไปให้โรงเรียนใน ต. ขอนแก่นได้ เพราะอยู่ในจังหวัดขอนแก่น และพึงจะอุดหนุน สามารถส่งเงินไปได้ ที่ไม่อยากให้ทำคือ ไปแย่งเขาทำ คือ เขาจะชุดบ่อน้ำก็ไปชุดให้เขา อย่างนี้ไม่ควรจะทำ แต่ถ้าส่งเงินไปให้เขาชุดอย่างนี้ได้ หลักก็คือการสร้างความเข้มแข็งในแต่ละการปักครองตนของ ถ้าจะเข้มแข็งจริง ๆ ต้องมีรายได้ตัวเอง แต่ถ้าไม่มีรายได้ตัวเองได้ จะขอเงินอุดหนุนได้ อุดหนุนลงได้ แต่ถ้าอุดหนุนเพิ่มไม่ได้ จะมีข้อห้ามว่าห้ามอุดหนุนจังหวัด ห้ามอุดหนุนผู้ว่า กรมจะขอให้ อบจ. อุดหนุนไม่ได้ เพราะเป็นส่วนกลาง

เราจังมีภารกิจที่ต้องทำร่วมกันอีกมาก เพราะฉะนั้นเราจึงต้องช่วยกันทำงานให้สำเร็จ แต่ความสำเร็จไม่ได้ แปลว่า อปท. จะได้รับการพัฒนาได้ดีขึ้น คนของอปท. จะดีขึ้นและนักวิจัยจะได้รับการเรียนรู้จาก อปท. เท่านั้น แต่ยังหมายความว่า กระบวนการกระจายอำนาจจะมีแกนหลักในการช่วยขับเคลื่อน พิสูจน์ให้สังคมไทยและโลกเห็นว่าการกระจายอำนาจเป็นสิ่งที่ถูกต้อง ดึงมาและสามารถทำได้ เราจึงยอมรับว่ามันไม่ได้มีเฉพาะตัวตนเดียวเท่านั้น

## 2.เจ้าหน้าที่ อปท.

2.1 คุณวริทย์ ศุภโชคชัย(นายกเทศมนตรี เทศบาลนครยะอง) ในครั้งนี้ มาแล้วได้ความรู้ในการบริหารจัดการ ความรู้ในการจัดทำแผน ผสมผสานใจว่าทุกท่านได้อะไรไปเยอะแยะ อย่างน้อยๆ เขาก็ได้รายรัมภ์กลับไป ได้ความอบอุ่นกับผู้ร่วมงานทุกท่าน โอกาสหน้าท่านอาจารย์อย่าลืมเชิญผู้มาประชุมด้วยนะครับ ผสมจะนำความรู้ที่ได้จากการประชุมครั้งนี้นำไปปฏิบัติเพื่อให้เกิดประโยชน์กับท้องถินและจะนำความรู้ไปถ่ายทอดให้กับท้องถินอื่นๆ ขอบคุณครับ

**2.2 คุณปรีชา ตั้สดุลย์** (ประธานสภา อปต.บางنمโคน) เข้าร่วมประชุม 2 ครั้ง เพิ่งเริ่มเข้าใจในโครงสร้างของการประชุมและโครงการ การมาประชุมครั้งนี้เริ่มเห็นว่ามีแนวคิดที่เป็นรูปแบบที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีความซูคดีที่ได้เข้าร่วมพัฒนาครั้งต่อๆ ไปองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทั้ง 10 แห่ง จะได้มีการเพิ่มขีดความสามารถให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันระหว่างอปท. ต่างๆ ขอบคุณครับ

**2.3 คุณวิราภรณ์ โคลงชัย** (เทศบาลนครระยอง) จากประสบการณ์ที่ได้จากการทำงานกับสถาบันฯ จะได้คิดว่า กำแพงที่กั้นอยู่ คือ งานที่ทำไม่สามารถทำได้ด้วยตัวเราคนเดียว จะได้การทำงานที่เป็นทีม ปกติคือ งานฉันของฉันก็จะมาทำกัน แผนที่ทำกันมานั้นจะยังได้นำไปปฏิบัติ ส่วนสถาบันวิจัย ความรู้สึกที่ได้รับ คือ ความอบอุ่นที่ได้รับจากพี่ๆ นักวิจัยทุกๆ ท่านให้ความรู้สึกเหมือนอยู่ในบ้านตัวเอง ขอบคุณค่ะ

**2.4 คุณนิภา เพ็ชรคุณ** (อปต.บางنمโคน) “ได้ทราบถึงปัญหาขององค์กรแต่ละองค์กรที่มีขนาดที่ต่างกัน และก็นำปัญหามาแลกเปลี่ยนกันเพื่อช่วยกันแก้ไขและจะนำปัญหาที่เกิดขึ้นพร้อมทั้งแนวทางในการแก้ไขนำไปปฏิบัติต่อไป ขอบคุณค่ะ

**2.5 คุณวิเศษ นวพันธุ์** (อปจ.จันทบุรี) เรื่องยิ่งเป็นเรื่องสำคัญ ผมใช้เป็นประจำและมองว่า 1. เป็นการผูกมิตร 2. เป็นการสร้างกำลังใจให้ตัวเองเพื่อใช้ในการแก้ไขปัญหา มีบทกลอนที่ผมเคยอ่านเจอกันหนังสือ กล่าวถึงการยิ่งที่เป็นเรื่องง่ายๆ ครับ

เป็นการง่ายยิ่งได้ไม่ต้องฝืน เมื่อชีพชืนเหมือนบรรเลงเพลงสรรค์  
แต่คนซึ่งคนชุมนิยมกัน ต้องใจมั่นยิ่งได้เมื่อภัยมา

**砧อดบุตที่เรียนการประชุมสัมมนาเพื่อรายงานความก้าวหน้าในการดำเนินงานตามแผน  
และการปรับปรุงแผนขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น**  
**วันเสาร์ที่ 9 – อาทิตย์ที่ 10 ตุลาคม 2547**  
**ณ ศาลาประชาคม องค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น**

**1. นักวิจัยโครงการ พขบ.**

**1.1 ดร.สมชายฤทธพันธุ์ :** โครงการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

รัฐธรรมนูญได้กำหนดว่าให้ออกกฎหมายซึ่งกำหนดขั้นตอนในการกระจายอำนาจให้ให้ชัดเจน ซึ่งก็ได้มีการปฏิบัติตามนั้นโดยการออกกฎหมาย พรบ. แผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจ ซึ่งประกาศใช้เมื่อ พ.ศ. 2542 โดยกฎหมายนี้ได้ระบุภารกิจหลักขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทั้ง 5 ประเภท (อบจ. เทศบาล อบต. กทม. และพัทยา) ใน พรบ. ฉบับดังกล่าวได้กำหนดว่า ส่วนกลางต้องกระจายอำนาจให้กับส่วนท้องถิ่นภายในกำหนดเวลา 4 ปี สำหรับทุกกรณี ไม่ว่าจะเป็นกรณีที่เป็นภารกิจที่ท้องถิ่นซึ่งส่วนกลางทำอยู่ในขณะที่มีประกาศใช้กฎหมาย หรือเป็นภารกิจซึ่งส่วนกลางทำอยู่ในบางที่แต่ร่วงผลกระบวนการถึงท้องถิ่นอื่น และภารกิจอื่น ๆ โดยทั้งหมดกำหนดเป็นเวลาเดียวกันคือ 4 ปี

นอกจากนี้ ใน พรบ. กำหนดว่าส่วนกลางต้องจัดให้ท้องถิ่นมีรายได้ของท้องถิ่นเพิ่มขึ้นคิดเป็นสัดส่วนเท่ากับ 20% ของรายได้ของส่วนกลางในปี 2544 และเพิ่มเป็น 35% ในปี 2549 นั้นคือใช้เวลา 5 ปีในการเพิ่มขึ้น 15% เพิ่มเป็น 20% ในปี 2544 คือเพิ่มจากเดิมที่มีอยู่ 10% ของรายได้ของรัฐบาล ปัจจุบันนี้เพิ่มขึ้นอยู่ที่ 23.5% ในปี 2548 (ปีงบประมาณ)

กฎหมาย แผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจกำหนดให้มีคณะกรรมการกระจายอำนาจซึ่งประกอบด้วยบุคคล 3 ฝ่าย ได้แก่ (1) ฝ่ายข้าราชการส่วนกลาง จำนวน 12 คน (2) ฝ่ายผู้แทนขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จำนวน 12 คน และ (3) ฝ่ายผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 12 คน

เพราะว่าเรามีรัฐธรรมนูญที่กำหนดให้ต้องกระจายอำนาจ และต้องมีการปกครองตนเองของท้องถิ่น เรายังคงเป็นประจําแล้ว และเราต้องมีการถ่ายโอนอำนาจลงมาแล้ว โดยแบ่งเงินมาให้จำนวนมากจำนวนหนึ่งแล้ว แต่ถามว่า การกระจายอำนาจที่แท้จริง และการปกครองตนเองของท้องถิ่นอย่างเป็นจริงได้เกิดขึ้นทั่วถึงแล้วหรือยังในประเทศไทย?

ก็ต้องยอมรับว่าส่วนใหญ่ยังไม่ได้เกิด เมื่อวิเคราะห์แล้วจะพบว่ามีหลายสาเหตุ ปัจจัยซึ่งขาดการกระจายอำนาจและการปกครองตนเองของท้องถิ่นน่าจะมีอยู่ 4 ปัจจัย

(1) มีการแบ่งแยกอำนาจของท้องถิ่น ซึ่งขณะนี้ส่วนกลางใช้แทนอยู่ ภารกิจที่ต้องทำคือต้องมีการถ่ายโอนภารกิจ

(2) บทบาทของส่วนกลางต้องเปลี่ยนไป เพราะส่วนกลางจะเลิกทำงานซึ่งเคยทำในท้องถิ่น จะเปลี่ยนจากผู้ทำ ผู้ปฏิบัติการ (Operator) มาเป็นผู้กำกับดูแล (Supervisor) ผู้ให้การสนับสนุน (Promoter) ผู้กำหนดมาตรฐาน เกณฑ์คุณภาพ (Standard Setter) ผู้เกื้อกูล(Facilitator)ให้เกิดการปฏิบัติ เช่น เกิดการขุดถนน ขุดบ่อโ่าน้ำ มีการประปา มีการศึกษาเกิดขึ้น บทบาทของส่วนกลางก็ต้องเล็กลง อำนาจจัดส่วนกลางจะเล็กลง อำนาจจัดส่วนท้องถิ่นจะเพิ่มขึ้น แต่ผลกระทบของอำนาจโดยรวม ทั้งส่วนกลาง และส่วนท้องถิ่นต้องไม่มากกว่าก่อนการกระจายอำนาจ ถ้าบวกกันแล้วได้มากกว่าก่อนการกระจายอำนาจ นั่นก็แปลว่าอำนาจจัดส่วนท้องถิ่นโดยรวมเพิ่มขึ้น ซึ่งไม่ตรงกับแนวคิดของการที่จะลดขนาดของภาครัฐบาล และ ขนาดของภาครัฐบาลที่อำนาจจัดส่วนท้องถิ่นนั้นไม่ดี เพราะว่าอำนาจจัดส่วนท้องถิ่น แบ่งมาจากการกระจายอำนาจของประชาชน ถ้ารัฐบาลมีอำนาจมาก ประชาชนจะมีอำนาจน้อย สิทธิมนุษยชนจะถูกลดทอนลงไป กระแสของโลกนี้มีแนวโน้มที่จะลดขนาดอำนาจของภาครัฐ

(3) ต้องมีการพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการของอปท. ปัจจุบันประเทศไทยมี อปท. 7,000 กว่าแห่ง ในหลายที่ก็มีความเข้มแข็ง มีความพร้อม แต่หลายที่ก็ยังไม่พร้อม มีบางที่ศนนະบอกว่าเพระอปท.ยังไม่พร้อมก็อย่าให้ทำเลย ให้ดึงอำนาจกลับ ที่ศนนະคิดเช่นนี้ไม่เรียกว่าเป็นที่ศนนະที่ถูกต้อง ความไม่พร้อมนั้นไม่ใช่เป็นความผิดของ อปท. แต่เป็นเพระว่าเราไม่เคยให้อปท.ได้มีการพัฒนาขีดความสามารถ ของตนเองอย่างเต็มที่ ภารกิจในการพัฒนาขีดความสามารถของอปท. จึงเป็นภารกิจที่มีความสำคัญ และเป็นปัจจัยชี้ความสำเร็จของการกระจายอำนาจอีกปัจจัยหนึ่ง

(4) การพัฒนาภาคประชาชน ประชาชนต้องตื่นตัว มีการศึกษา และ มีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจของการปกครองตนเองของท้องถิ่น การพัฒนาภาคประชาชนก็ เป็นหน้าที่ของสิ่งที่เราเรียกว่า องค์กรพัฒนาเอกชน (Non-Governmental Organization: NGO)

จากที่กล่าวมาทั้งหมด ผมจึงได้มอบหมายเรื่องที่เป็นปัจจัยข้อที่ 3 คือการพัฒนา ขีดความสามารถในการบริหารจัดการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ไม่ใช่ยังไม่ค่อยจะได้ทำกัน หรือ แม้จะทำกันก็จะทำกันในลักษณะที่สมมติว่าท้องถิ่นไม่มีขีดความสามารถเพาะไม่รู้ จึงส่ง จึงเลือกไปบอร์ม หรืออาจจะส่งคนมาสอน และเชื่อว่าการอบรม การสอนนั้นจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง แต่สำหรับผมไม่เชื่อเช่นนั้น เพระคิดว่าอปท. ประกอบด้วยบุคคลซึ่งมีขีดความสามารถที่ดี มี ความปรารถนาดีต่อประเทศไทย และมีความพร้อมที่จะพัฒนาตนเองได้ การพัฒนาตนเองไม่ได้ เกิดจากการเข้าอบรมเพียงครั้งหรือสองครั้ง การฝึกอบรมสัมมนาอาจทำได้ในฐานะเป็นเพียง ส่วนประกอบ อาศัยเพียงการอบรมสัมมนาเพียงอย่างเดียว จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงน่าจะไม่ ได้ผล จึงได้เสนอโครงการ พขบ. นี้ โดยจะมีวิธีทำงานซึ่งแตกต่าง จากวิธีทำงานหรือขั้นตอนมติของ โครงการอื่น ๆ

โครงการ พขบ. นี้ไม่เชื่อเรื่องการฝึกอบรมและการสัมมนาเพียงอย่างเดียว แต่เรา เชื่อว่า อปท. สามารถพัฒนาตนเองได้ และคน อปท. มีความกระตือรือร้น มีความปรารถนาดีต่อ ประเทศชาติ และมีความพร้อมที่จะพัฒนาตนเอง เราจึงมาคิดว่า ถ้าผู้มีความรู้เกี่ยวกับ มาเป็น เพื่อนคุ้มคิด มาเป็นผู้ร่วมงาน มาสนับสนุน มาเกื้อกูล ให้ อปท. สามารถพัฒนาตนเองได้ตลอดไป ก็ จะเป็นเรื่องดี เพราะฉะนั้นเราจึงเสนอโครงการนี้ในลักษณะที่ว่า เราจะไม่ถือว่า นักวิจัยและพัฒนา เป็นผู้ที่รู้มากกว่าหรือเก่งกว่าหรือเป็นอาจารย์มาสอน แต่ว่าเราจะมาเป็นเพื่อน เป็นผู้ร่วมคิด ร่วม ทำ ร่วมวางแผน ร่วมปฏิบัติการตามแผน และขอเรียนรู้จาก อปท. ในลักษณะหันส่วนเพื่อนคุ้มคิด ของกันและกัน เราจะเรียนรู้จากอปท. และอปท. ก็จะเรียนรู้จากเรา ด้วยวิธีการของการเรียนรู้จาก กันและกัน ก็จะทำให้เกิดการพัฒนาได้ กิจกรรมของโครงการนี้ จะเป็นการส่งทีมงานไปในแต่ละ อปท. เพื่อจะให้ไปฝึกงานที่ อปท. นั้น ๆ และก็ไปดูว่าการทำงานที่นั้นทำอย่างไร ไปเป็นเพื่อนคุ้มคิด เป็นมิตรคู่ใจ โดยให้คนอปท. เป็นหุ้นส่วนหลัก เป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้นสูงเป็นเจ้าของเรื่อง เป็น เจ้าภาพ ส่วนนักวิจัยและพัฒนาเป็นผู้ช่วยสนับสนุน

ลักษณะที่แตกต่างระหว่างโครงการ พขบ. กับโครงการอื่นอีกประการหนึ่ง ก็คือ โครงการวิจัยอื่นจะมุ่งไปศึกษาค้นคว้าวิจัยจากการออกแบบสถาบันทางห้องสมุด หรือ จากการคำนวณตามแบบ Mathematical Model เสร็จแล้วก็ได้ผลของการวิจัย จากนั้นก็หวังว่า ผลการวิจัยที่ได้มาด้วยความยากลำบากและเชื่อว่าเป็นของที่ดีเลิศนั้นจะมีคนมาอ่าน และมา นำไปใช้ปฏิบัติในภายหลัง แต่โครงการนี้ไม่เชื่อว่าลักษณะอย่างนั้น แต่เราเชื่อว่าการวิจัยสามารถ ใช้ได้โดย เป็นกระบวนการ การประกอบน้ำยา ทำงานก่อให้เกิดการพัฒนา เพราจะนั้น เราไม่ หวังเท่าไหร่ว่าผลการวิจัย จะค้นพบวิธีการอะไรที่ดีเลิศและหวังว่าจะมีครนานำไปใช้ แต่เรา หวังว่าในกระบวนการการทำงานของเรา จะเกิดการพัฒนาของ อปท. ที่เข้าร่วมขบวนการ โดย จะเกิดขึ้นอย่างค่อยเป็นค่อยไป อย่างมีวัฒนาการ และเมื่อจบโครงการเราก็จะเห็นการ เปลี่ยนแปลงเชิงคุณภาพที่แตกต่างไปจากเดิม เราต้องการเห็นว่าคนของ อปท. คิดเป็น ทำเป็น ทำงานอิสระได้ เพชญปัญหา แก้ไขปัญหาได้ ผ่านที่ว่าเมื่อเวลาโครงการจบไปแล้ว กิจกรรมทั้งหลาย ผลทั้งหลายจะไม่จบไปพร้อมกับโครงการ แต่ยังจะมีสิ่งที่ยังยืนเหลืออยู่ ก็คือ คุณภาพของคนที่เปลี่ยนแปลงไปแล้วของ อปท. ด้วยเหตุนี้เอง โครงการนี้จึงเชิญคนเข้า มาร่วมแบบช้าๆ เพราะถือว่าเป็นหุ้นส่วนที่จะร่วมกับโครงการตลอดเวลา 2 ปี ทั้งนี้ก็ เพื่อให้มีความถี่ของการปฏิสัมพันธ์กัน การพบปะพูดคุย การร่วมคิด ร่วมดำเนินการ ร่วม วางแผน การที่มีความถี่ของความสัมพันธ์ในเชิงของการแลกเปลี่ยนวิธีคิด และเปลี่ยนวิธี ทำงานจนกระทั่งเกิดการเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมของกันและกันได้ โครงการ พขบ. นี้ สนับสนุนการเรียนรู้ในแวดวงน้ำยา ไม่ใช่ลักษณะของการอนาคตที่รู้กว่ามาสอน แต่เป็นการ เรียนรู้ระหว่างกัน

แผนการบริหารจัดการ ในการวิเคราะห์แผนในเชิงการสอดรับ ต้องวิเคราะห์เป็นแผนๆ ต้องมีเรื่องของการวิเคราะห์เฉพาะเจาะจงเป็นรายองค์กร เป็นรายแผน ว่ามีแผนที่ดีเลิศ กำหนดวิสัยทัศน์ได้ดี กำหนดวัตถุประสงค์ ภารกิจ ได้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ แล้วกำหนดดยุทธศาสตร์ที่อาจทำให้บรรลุภารกิจและบรรลุวัตถุประสงค์ได้ และโครงการมีความเพียงพอ หรือว่ามีโครงการซึ่งไม่สอดรับอยู่ก่อน เรายพยายามเริ่มต้นจากความเป็นจริง เรายพยายามใช้สิ่งที่ทันสมัย ลิ่งที่เป็นหลักวิชาเหมือนกัน แต่พยายามเริ่มต้นจากสภาพแวดล้อมที่เข้าใจได้ ที่ติดกับความเป็นจริง ปัญหาหลัก ๆ ของการบริหารจัดการของอปท. ยังมีได้มีแผนหรือวิธีการที่จะไปแก้หรือซื้อกมาให้เห็นปัญหาหลัก คำถามแรกต้องถามว่าที่อปท. มีการบริหารจัดการหรือเปล่า ในราชภานากรฯ ที่ไม่มีการบริหารจัดการเพราะมีกฎระเบียบ คือในกรมหลายกรมเข้าไม่ใช้การบริหารจัดการเพราะเข้าบวิหารไม่ได้ เพราะคำว่า Management คือการตัดสินใจในเรื่องของ เงิน วัสดุ คน ต้องตัดสินใจในเรื่องเหล่านั้นได้ดังนั้นในหลายที่ไม่มี เพราะว่าตัดสินใจไม่ได้ เพราะทุกอย่างเป็นไปตามกฎ ระเบียบหมวด แล้วอปท. หลายที่พยายามลอกเลียนจากระบบราชการมา ซึ่งก็จะไม่มีการบริหารจัดการเหมือนกันจริงๆ แล้วการบริหารจัดการมันค่อนข้างจะเป็นอะไรที่คนไทยไม่ชอบ คนไทยมีวิธีการบริหารจัดการที่นิ่มนวล สุภาพ ที่อ่อนน้อม เกือบจะไม่บริหารจัดการเลย แต่ว่าเราต้องการการบริหารจัดการ เพราะฉะนั้นต้องการริเริ่ม การ Take Action จากผู้บริหารจัดการที่จะไปตัดสินใจในเรื่องคนเงิน วัสดุ งาน ให้มีการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงจากปกติของการปฏิบัติตามปกติ นั่นคือการบริหารจัดการ และมันจะก่อเกิดประสิทธิภาพ

ผมเชื่อว่าปัญหาของเราก็คือ ยังไม่ค่อยมีการบริหารจัดการ จะสร้างการบริหารจัดการให้เกิดขึ้นในองค์กรของเราอย่างไร นี่คือโจทย์อันใหญ่ และทำอย่างไรเราจะเชิงจะมีองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีการบริหารจัดการที่ดีและมีประสิทธิภาพดีกว่าระบบราชการ เราไม่ได้ตั้งใจให้เท่าราชการ เพราะเรามีขนาดเล็กกว่า มีความกะทัดรัดกว่า มีความคล่องตัวกว่า เป็นของใหม่กว่า เราสามารถทำให้ดีกว่า เราต้องการจะเห็นอย่างนั้น อีกอันที่ตกลอดมาจากระบบราชการคือระบบชุมชน ซึ่งมีทั้งภาษาในและภายนอก ภายในคือการเคารพ บนขอบกันตามลำดับชั้น มีความกลัวกัน ซึ่งสูงกว่าก็มีเสียงดังกว่า ซึ่งต่ำกว่าก็ไม่กล้าโตแย้ง ไม่กล้าเดียง รวมถึงฝ่ายการเมืองและฝ่ายประจำด้วย ว่าความสัมพันธ์เป็นอย่างไร ตรงนี้มีโจทย์คำถามของการทำแผนว่าเรามีวิธีการอย่างไร มีกลยุทธ์อย่างไร มีกิจกรรมอะไร มีโครงการอะไร ที่จะลดความเป็นชุมชนภาษาในคือความสัมพันธ์ระหว่างลูกน้องกับนาย ทำให้มีการประชุมมีคนพูดได้มีใช้พื้นเจพานายพูดคนเดียว ความสัมพันธ์ภายนอก เราในฐานะที่เป็นพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะให้บริการประชาชนในฐานะเป็นผู้รับใช้ประชาชน มิใช่เป็นนายประชาชนอย่างไร ต้องการคำตอบ แผนที่ดีควรตอบคำถามเหล่านี้ มีคนพูดถึงแรงจูงใจซึ่งดีมาก เป็นอีกมิติหนึ่งของความสำคัญ คือ Manager ไม่

จำเป็นต้องใช้คำสั่ง แต่ทำให้เกิดการเคลื่อนไหวในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ เดียวกันของคนในที่ทำงาน ถ้าจะทำให้เกิดโดยการสร้างแรงจูงใจด้วยวิธีต่าง ๆ แรงจูงใจนี้คืออะไร จะสร้างขึ้นมาได้อย่างไร เป้าหมายในการพัฒนาการบริหารจัดการที่เป็นรูปธรรมที่เริ่มต้นจากความเป็นจริง ที่สอดคล้องกับสภาพะของแต่ละองค์กร นี้เป็นภาระของทุกองค์กร

แผนพัฒนาระบบงาน จะต้องมีความชัดเจนเรื่องระบบงานไม่เกี่ยวกับคน ไม่เกี่ยวกับเทคโนโลยี ไม่เกี่ยวกับองค์กร ไม่เกี่ยวกับบริหารจัดการ เพื่อจะได้ไฟก์ส่วนศูนย์ที่ระบบงาน ระบบงาน คือขั้นตอนการปฏิบัติงานในเรื่องนั้น ๆ เช่นว่าระบบการจัดเก็บภาษี อาการ ต้องการให้ไปดู ณ วันแรกที่มาทำงานโครงการนี้ การจัดเก็บภาษีอาการของท่านมีระบบงานอย่างไร เก็บภาษีกี่ตัว ผู้เสียภาษีมีครบა้าง ขั้นตอนการเสียภาษีเป็นอย่างไร ผู้เสียภาษียื่นแบบเมื่อไร เจ้าหน้าที่ตรวจแบบอย่างไรประเมินอย่างไร มีหลักฐานอะไรบ้าง ให้บริการอย่างไร เก็บแล้วเอาเงินส่งที่ไหน เก็บไว้ที่ไหน นานเท่าไร กี่วันส่งที่ ไม่เกิน วงเงินเท่าใด

ในเรื่องงานจัดเก็บภาษี เป้าหมายคือให้ผู้เสียภาษีมาเสียภาษี มาใช้บริการ ด้วยความยินดีที่เข้าต้อนรับดี ให้บริการ ให้ความยิ้มแย้ม ต้องมีบัตรคิว นี้คือระบบการจัดเก็บภาษี

ระบบว่าด้วยการคลังและงบประมาณที่เกี่ยวกับการเบิกจ่ายเงินการนำเงิน ส่งคลังของห้องถิน หรือนำเงินฝากแบงค์ การทำบัญชี และกระบวนการทำขั้นตอน งบประมาณเอาไว้ชุดเดียวกัน มีความยืดหยุ่นในการทำงานแต่ไหน มีส่วนร่วมของ ประชาชนหรือไม่ การมาเบิกค่าก่อสร้างใช้เวลานานเท่าใด เสียได้ต้องหรือไม่ ต้องการ ข้อมูลตามความเป็นจริง และเสนอการแก้ไขตามสภาพะความเป็นจริงของแต่ละพื้นที่ นั้น ๆ ความสามารถของคนที่นั้น สภาวะคนในห้องถิน เนื้องานที่เข้าทำ จึงจะไปดำเนิน แผนการเงิน งบประมาณ การบัญชีในแต่ละห้องถินนั้น ๆ ได้ และจะมาปฏิบัติตามแผนภายใน ระยะเวลา 2 ปี เมื่อสิ้นสุดโครงการต้องมาทำการประเมินในเรื่องระบบการเงิน การบัญชี ดีขึ้นและ เปลี่ยนแปลงอย่างไร ให้เลือกทำ 3 อย่าง (1) การจัดเก็บภาษี (2) การเงินการคลังและการบัญชี (3) ระบบการบริการประชาชน

### แผนพัฒนาบุคลากร มีประเด็นที่ผู้ดูแลต้องนับถือ

(1) การทำแผนและการปฏิบัติตามแผน แผนที่ทำขึ้นมาแล้วต้องปฏิบัติตามไม่ใช่เขียนขึ้นมาเฉย ๆ เป็นโอกาสอันดีสำหรับคนซึ่งพลาดโอกาสในการปรับปรุงตัวเองใน แต่ละมุมต่างๆ ในอดีตถ้าท่านถือโอกาสไปกับเรื่องลำนี้ก็จะทำให้ท่านมีโอกาสได้ไปสู่จุดหมาย ปลายทางของท่านได้ เพราะว่าเรื่องนี้มีจุดเพื่อรับท่าน ซึ่งท่านยังไม่ได้รับการพัฒนาในบางด้านที่ ท่านต้องการจะพัฒนา แล้วก็จะมีคุณคิดมีเพื่อนร่วมแรงร่วมใจ มีเพื่อนร่วมทำแผนร่วมเป็นกำลังใจ

ให้กับท่าน เพื่อให้ท่านได้ทำการพัฒนาตนเองไปสู่ความสำเร็จของท่านได้ ผู้ที่ได้โอกาสนี้ก็อย่างให้ใช้โอกาสนี้อย่างคุ้มค่า เพราะโอกาสนี้มีเพียงหนึ่งต่อหนึ่ง ปกติการเข้าอบรมครั้งหนึ่งจะมีผู้เข้าร่วมเพียง 100 คน แต่ตรงนี้จะมีหนึ่งต่อหนึ่งและบางที่อาจจะมีหลายฯ คน ช่วยกับผู้ที่ต้องการแก้ไขปัญหาของตนเองหนึ่งคน สัดส่วนที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงก็มาก

(2) การบริการประชาชนด้วยชีวิตจริง เป็นเรื่องที่สำคัญและในแผนของเราก็จะมีในเรื่องของการพัฒนาความสามารถในการให้บริการชุมชน ไม่ใช่เฉพาะเรื่องของคนยังมีในเรื่องของระบบงานก็มี โครงการนี้เป็นโครงการพัฒนาที่แตกต่างจากที่ทำกันกับที่อื่น เพราะมีแผนพัฒนาเฉพาะบุคคล แล้วก็มีเป้าหมายที่เราเลือกแล้ว แล้วก็มีผู้ช่วยที่เชี่ยวชาญแต่ละแผนเป็นกำลังใจให้เป็นรายบุคคล

พระฉะนันในเรื่องของการที่จะทำด้วยความตั้งใจในระยะเวลา 2 ปี มีความเข้มข้นของกิจกรรมของเรื่องที่ทำด้วยกันและก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่แท้จริง มีเน้นอยู่ 2 อย่าง เวลาที่พูดถึงการพัฒนาคน เราจะนิยมการพัฒนาความคิดของคน พัฒนาความรู้ของคนและพัฒนาทักษะของคนมี 3 มิติด้วยกัน แต่ที่เราจะเน้นในโครงการนี้คือ การจะเน้นพัฒนาความคิดกับเน้นพัฒนาทักษะ เรื่องความรู้มีคนทำกันเยอะ จะทำอย่างไรให้ท่านสามารถขยายขอบความคิดให้กว้าง ใกล้มิวิสัยทัศน์ มีความกว้าง ใกล้มีการรับรู้โลกและสังคม คิดเป็น คิดนอกกรอบเป็น ถ้าจะคิดอย่างมีกรอบก็มีหลายกรอบที่จะมาคิดเพื่อให้สามารถมีความคิดที่สมเหตุสมผลไม่ยึดติดกรอบใดกรอบหนึ่ง

ในเรื่องการพัฒนาทักษะจะพัฒนาทักษะในการทำงานในหน้าที่ ทักษะที่เป็นทักษะพื้นฐาน รวมทั้งทักษะในด้านภาษาไม่ว่าจะเป็นทักษะในการพูดอ่านเขียน รวมทั้งการเขียนหนังสือต่างๆ ด้วย ทักษะในการใช้เทคโนโลยี เห็นว่ามีคนทำแผนเรื่องนี้เยอะก็เป็นเรื่องดีไม่ว่าจะไว แต่ว่าก็ไม่อยากให้ละเลยทักษะด้านอื่นก็เห็นด้วย แผนต้องมีเป้าหมายของการพัฒนา มีนักวิจัยนักพัฒนาเป็นผู้ร่วมเป็นกำลังใจเป็นรายบุคคล มีแผนเป็นเฉพาะคน และก็มีกลไกการปฏิบัติตามแผน มีการตรวจสอบและมีการวัดตอนท้ายได้

แนวคิดเกี่ยวกับการทำแผนพัฒนาองค์กร ในบริบทของเรา เราจะโฟกัสไปที่องค์กร องค์กรเป็นนามธรรม และจะมีโครงสร้างเป็น chart อย่างเห็นการวิเคราะห์ในเรื่องต่อไปนี้

- เรื่องสายการบังคับบัญชา
- ความแข็งแรงและความยืดหยุ่นของการแบ่งงาน
- ประสิทธิภาพและความสัมพันธ์ภายในระดับต่างๆ ภายในองค์กร
- จุดเชื่อมต่อกับองค์กรนี้และภายนอก
- ประสิทธิภาพขององค์กรในการปฏิบัติภารกิจขององค์กร ตาม

## วัตถุประสงค์ขององค์กร

**เรื่องที่ 1 สายการบังคับบัญชา อย่างให้ถูกความยาวของสายการบังคับบัญชา คือทำให้องค์กรมีสายการบังคับบัญชาให้สั้นลง เป้าหมายคือทำให้สั้นด้วยวิธีการอย่างไร ภายในกำหนดเวลาเท่าไหร่ต้องการให้วิเคราะห์ว่าประสิทธิภาพของการสายการบังคับบัญชา มีมากแค่ไหน การจัดรูปองค์กรเอื้อต่อการบังคับบัญชาที่มีประสิทธิภาพหรือไม่ และเกิดจากอะไร เราคาจะแก้ไข เปลี่ยนแปลง ปฏิรูปเสียใหม่ ให้มีลักษณะ**  
**Effective of command**

**เรื่องที่ 2 ความกระต้างตัวความยึดหยุ่นตัวของการแบ่งงานภายในองค์กร โดยการแบ่งเป็นสำนัก เป็นฝ่าย เป็นกอง เป็นแผนก นี่คือ การแยกองค์กรนั่งๆ ออก เรายากเห็นการเปลี่ยนแปลง เพื่อรองรับภารกิจ และไม่เป็นภาระจัดการ**

**เรื่องที่ 3 การเชื่อมต่อกับภายนอก ระดับกลางและระดับล่างทำให้องค์กรเข้าถึงผู้ใช้บริการคือประชาชน คือเปิดajuดเชื่อมต่อกับประชาชนความมีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ลงกับผู้บังคับบัญชาระดับล่าง ทั้งรับเข้าและส่งออก**

**เรื่องที่ 4 การเรียนรู้ในองค์กรเกิดขึ้นได้หรือไม่ มีการรายงานกันหรือไม่ มีการรับผิดชอบร่วมกันหรือไม่ ในองค์กรที่จะพัฒนาสำรวจดูว่ามีการประชุมกันหรือไม่ ที่สำคัญการมีระบบข้อมูลกลางเป็นรูปหนึ่งขององค์กร**

**เรื่องสุดท้าย การจัดรูปองค์กรที่เป็นอยู่เอื้อต่อการรับใช้ประชาชนหรือไม่ โดยรวมจะเกี่ยวกับการจัดรูปโดยรวม และเกี่ยวกับเรื่องสถานที่ขององค์กร งานของ อบต. และเทศบาลส่วนมากจะเป็นงานบริการประชาชน ให้องค์กรสนใจการให้บริการประชาชนโดยคำนึงถึงผู้ใช้บริการ อย่างเช่น ธนาคาร**

**ความจริงเราได้ทำแผนของทั้ง 10 หน่วยงานที่ดำเนินการมาแล้วระยะเวลาหนึ่ง เป็นความตั้งใจของผมที่จะให้ทำแผนตามที่ควรจะเป็น ตามหลักวิชา โดยคำนึงถึงการปฏิบัติได้ของแผน โดยไม่ได้เป็นข้อจำกัดของกฎหมาย กฎระเบียบ มาเป็นระยะเวลาหนึ่งแล้ว เพื่อที่จะได้ดูว่าหากไม่มีข้อจำกัดอะไร เราจะทำแผนกันอย่างไร วันนี้เราได้ทำอย่างนั้นมาแล้ว และเมื่อกลับไปดูกฎหมาย กฎระเบียบว่ามีกฎระเบียบอะไรซึ่งจำกัดไว้ในเรื่องการทำแผนบ้าง ดูว่ามันเป็นกฎระเบียบที่เปิดกว้างพอ ดูสมเหตุสมผล และมีความครอบคลุมเพียงพอหรือไม่ หรือมีข้อจำกัดอะไร สิ่งซึ่งไม่ควรมี และถ้าเป็นไปได้เราจะเสนอแก้ไขกฎระเบียบ**

**การแก้ไขแผนของเราให้เข้ากับกฎระเบียบปัจจุบันเพื่อว่าแผนจะได้เป็นแผนที่จะปฏิบัติเองได้ โดยถูกกฎหมายและถูกกฎระเบียบด้วย กฎระเบียบจะมีความแตกต่างระหว่าง อบต. อบจ. และเทศบาล จะไม่มีเหมือนกัน ความยึดหยุ่นได้และความชัดเจนของแผน มันเป็น 2 ข้อที่ขัดแย้งกัน บางครั้งเราต้องการให้แผนมีความชัดเจนแล้วก็ปฏิบัติตามนั้น หากไม่ปฏิบัติตามก็ทำไม่ได้ หากว่ามีในแผนแล้วก็ทำได้ ถ้าไม่มีก็ต้องไปแก้ไขแผนก่อน นั่นคือส่วนที่เราเลือกความชัดเจน หากเราบอกว่าเราต้องการความยึดหยุ่น เราบอกว่าแผนที่เราต้องการต้องปรับแผนได้ หรือ**

ว่าบางที่ไม่มีในแผนก็ควรจะปรับได้ ถ้าต้องทำตามแผนทุกอย่าง ถ้าไม่มีในแผนทำไม่ได้ผมว่าโลกคงพังแน่ มันปฏิบัติไม่ได้หรอก เพราะว่าความคิดไปข้างหน้าของคนมีการพัฒนาไปเยอะ มีอุปกรณ์ช่วยเหลือ มีเทคโนโลยีเข้ามาช่วยพัฒนาต่างๆ แต่มันคิดได้เมื่อหมดรอ ก็มันจะมีอะไรซึ่งเกิดขึ้นซึ่งนอกเหนือไปจากความสามารถในการคิดของมนุษย์เยอะ แล้วมนุษย์ก็จะเห็นเองว่า มันไม่ได้เป็นไปอย่างที่คิด ถึงตรงนี้ต้องทำอีกแบบหนึ่ง มันต้องทำได้ และหากมีภาระเบียบอะไรที่บอกว่าทำไม่ได้ ผมว่ามันต้องไปแก้ต่องนั้น อิกวิธิหนึ่งที่จะทำได้ คือ แยกเรื่องของ การงบประมาณกับแผนงบประมาณต้องสอดคล้องกับการทำแผน ต้องถือแผนเป็นหลัก ตามแผน แต่งบประมาณไม่ควรจะมีเท่าที่การปฏิบัติตามแผนนั้นๆ ควรจะมีงบกลาง ส่วนกลางเข้ามีงบกลาง เช่น เกิดมีนาทีที่ไม่แน่มา ทุกครั้งมันไม่มีงบฉุกเฉิน ถ้ามันมีก็จะเป็นช่องทาง ที่ฝ่ายการเมืองไปเจอความเดือดร้อนของประชาชนกระทันหันขึ้นมาหากต้องการแก้ไขก็ใช้ตรงนั้นได้ ปัญหาว่ามันมีพอหรือเปล่า ถ้าไม่พอขยายต่องนั้นอย่างไร มีข้อจำกัดทางกฎหมายอะไรหรือเปล่า ก็ต้องช่วยกันดู ช่วยกันแก้ไข

อีกเรื่องที่อยากให้นักวิจัยและพัฒนา และ อปท. โดยเฉพาะ อบจ. แต่ไม่ใช่เรื่อง ของคนอบจ.เท่านั้น คนเทศบาลและคน อปด. ก็เกี่ยวข้องด้วย ก็คือเรื่องของการประสานแผน ของจังหวัด ตอนนี้ อบจ. ได้รับมอบหมายให้เป็นผู้ประสานแผนจังหวัด เทคนิคในการ ประสานแผนมันเป็นอีกเทคนิคนึง นอกเหนือจากเทคนิคในการทำแผน การประสานแผน มันต้องศึกษาเป็นอีกวิชาหนึ่ง ต้องการทักษะ ความสามารถ ต้องการประสบการณ์ ต้องการวิธีการ ผมคิดว่าต้องให้ความสำคัญที่จะต้องไปเสริมบทบาทขององค์กรปกครองส่วน จังหวัดให้ปฏิบัติภารกิจนี้ได้ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อเทศบาลและ อปด. อบจ. รวมถึงประชาชน โดยรวมของจังหวัดด้วย ตรงนี้จะพัฒนาวิชาการ พัฒนาบทเรียนขึ้นมาได้อย่างไร ในส่วนที่มีคน พูดถึงประกาศ 13 สิงหาคม 2546 ของคณะกรรมการกระจายอำนาจ ซึ่งมีข้อกำหนดเกี่ยวกับ บทบาทและภารกิจของ อบจ. ใน พรบ. และขั้นตอนการกระจายอำนาจและในด้านกฎหมายจัดตั้ง ของ อปจ. อปด. และเทศบาลเอง ได้เขียนอำนาจหน้าที่ของ อบจ. และเทศบาล และ อปด. ไว้ เมื่อئอนๆ กัน มีลักษณะคล้ายกัน จะมีอำนาจหน้าที่ทับซ้อนกันเยอะ ตรงนี้ก็ไม่รู้ว่าเป็นความผิด พลัดหรือเป็นความตั้งใจ หรือเป็นการคิดไว้อย่างไร เมื่อตอนทำตอนนั้นผมไม่มีส่วนร่วมในการทำ

ผมคิดว่าองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นของประเทศไทยถ้าจะมีกันในระดับ อย่างนี้ มันต้องแยกออกเป็น 2 ระดับ คือ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นระดับล่างซึ่งมีพื้นที่ และมีความสัมพันธ์กับชุมชนในท้องถิ่นน้อยกว่าแบบแรก คือ อปด. และเทศบาล ซึ่งเรา ตั้งเต็มประเทศไทย ถ้าผมบอกว่าถ้าเอาพื้นที่ของ อปด. บวกกับพื้นที่ของเทศบาลแล้วเต็ม ประเทศไทยทันที และถ้ายังจะมี อบจ. อีก มันก็ต้องทับซ้อนແน่นอน เพราะฉะนั้น ถ้ามี อบจ. อีก ก็จะต้องเขียนบทบาทของ อบจ. ว่าทำในอีกระดับหนึ่งว่า super structure เป็น โครงสร้างชั้นบน ที่จะทำให้การปกครองท้องถิ่น มีการประสานงานกัน มีการร่วมมือกัน มี

ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีการกำหนดแนวทางซัดเจน รวมกันในแต่ละจังหวัด บทบาทภารกิจนี้เป็นบทบาทของท้องถิ่นระดับบุน ซึ่งต้องสร้างให้เข้มแข็ง และสร้างให้ ชัดเจน ก็หวังว่าสักปีคงส่วนท้องถิ่นจะแบ่งแยกอำนาจกันได้เอง โดยที่โครงสร้างชั้นบน จะไม่ไปทำแข่ง หรือแย่งทำในเรื่องซึ่ง หน่วยปฏิบัติชั้นล่างทำได้ แล้วโครงสร้างชั้นบนก็ จะรวมศูนย์อำนาจไปที่เรื่องใหญ่ ๆ ในขอบเขตความรับผิดชอบของตนในพื้นที่นั้น ๆ เป็น จังหวัด คือว่าอำนาจของ อบจ. มีการทำสะพานข้ามถนน ทำโครงข่ายพื้นฐาน ทำเรื่อง ขยาย ทำเรื่องอะไรต่างๆ ได้เหมือนกันกับเทศบาล และ อบต. แต่ว่า อบจ. ก็ไม่ควรไปทำ การเก็บขยะของเทศบาล ซึ่งเขาเก็บขยะได้ หรือไม่ควรไปขุดบ่อน้ำในตำบลซึ่งเขาขุดบ่อน้ำได้ หรือไม่ควรไปจัดการศึกษาในตำบล ซึ่งเขาがらังจัดการศึกษาอยู่ แต่ว่า อบจ. ควร จะทำในเรื่องของถนน ถ้าจะทำเรื่องถนนก็ควรจะเป็นถนนที่มันผ่านหลายตำบล หลาย เทศบาล หรือทำสะพานที่มันข้ามคลองที่ข้างหนึ่งเป็นเทศบาล ข้ามไปอีกฝั่งหนึ่งเป็น อบต. และมันเป็นเรื่องที่ควบคุมกัน ถ้าจะทำเรื่องเดาเพาขยะ หรือทำสาธารณสุขใน จังหวัด แต่ไม่ได้ต้องไปทำในสิ่งที่ อปท. ส่วนล่างเข้าทำได้ ในหลักการบริหารเราทำได้ โดย ไม่ต้องไปเขียนอะไร ในช่วง 4 ปีที่ผ่านมา มันเกิดปัญหาอะไร เพราะเราไม่ได้เขียนไว้ ก็เลยทำให้ อบจ. บางแห่งก็เลยไปทำในพื้นที่ตำบล เพราะทำตามความเรียกร้องของสมาชิกสภากอง ซึ่งมา จากตำบลนั้น ๆ แล้วก็ไปทำแข่งกับ อบต. อบต. ก็ไม่พอใจก็ทะเลกัน แล้วเรื่องใหญ่ อบจ. ก็ ไม่ได้ทำ

อีกประเด็นหนึ่งเนื่องจากการปกครองของเรามีการเปลี่ยนแปลงจากการปกครอง ที่รวมศูนย์อำนาจอยู่ที่ส่วนกลาง แล้วก็อาศัยสาขาของส่วนกลางคือส่วนภูมิภาคซึ่งส่วนกลาง แต่ตั้งมานั้นมาดำเนิน การในเรื่องท้องถิ่น がらังจะเปลี่ยนจากรูปแบบนั้นมาเป็นการปกครอง ส่วนท้องถิ่น ซึ่งให้ห้องถิ่นเลือกตั้งกันขึ้นมาเอง แล้วก็บริหารจัดการกันเอง เก็บภาษีเอง แล้วก็ รับผิดชอบกันเองในเรื่องรายอันเกิดจากห้องถิ่น เพราะฉะนั้นเงินมันก็จะไหลมาที่ห้องถิ่นเยอะ เงิน ของเทศบาล อบต. รวมกันแล้วมากกว่าเงินที่ส่วนภูมิภาคที่แต่ละจังหวัดได้酵ะ เงินที่บอกว่า โครงการใหญ่ ๆ ที่ทำนอกกรุงเทพฯ มันไม่ได้ทำในส่วนภูมิภาค มันทำในส่วนกลางโดยกรมที่เป็น เจ้าของโครงการ เพราะฉะนั้นเงินที่ส่วนภูมิภาคได้ จึงมี้อยจังหวัดถูกกระทบยอดจากการที่มี อบจ. มีเทศบาล เพราะเงินไปอยู่ที่ อปท.酵ะ เพราะฉะนั้นจังหวัดก็มีเงินน้อยแล้วเขาก็จะมาขอ รบกวนจาก อบจ. ขอให้ อบจ.ช่วย เห็น อบจ. มีเงินและเห็นหน้ากันอยู่ บางแห่งก็เป็น ผู้บังคับบัญชาภัยก็ขอให้ช่วยอนุมัติอยู่ ก็เลยต้องปริจัค ต้องปฏิบัติตามเพื่อการปฏิบัติงานที่ได้ แบบไทย ๆ แต่นี้มันก็ไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการจัดตั้ง และการกระจายเงินที่กระจายมา ให้ห้องถิ่น ทางห้องถิ่นเองก็มีความห่วงใยตรงนี้ คณะกรรมการกระจายอำนาจก็มีความห่วงใยตรง นี้ ก็ได้ออกประกาศ เป็นคณะกรรมการกระจายอำนาจลงวันที่ 13 สิงหาคม 2546 ซึ่งมีเนื้อหาสาระ 2 อย่างคือ

1. กำหนดหน้าที่ของ อบจ.
2. กำหนดเรื่องการอุดหนุน การที่ อบจ. จะເອງໄປอุดหนุนคนอื่นได้อย่างไรบ้าง  
    ມີເຕີເປົ້າແລ້ວສູນຄຳຈາກມາດຕະຖາ 20 ກັບມາດຕະ 12 (15) ແຕ່ມີແນໃຈ ທີ່ໄດ້  
    ກຳນົດໃຫ້ຄະນະກວມກາງຮະຈາຍອຳນາຈເປັນຜູ້ອັກປະກາສ ກຳນົດໃນເຮືອງ ກຣນີທີ່ມີກາຮັກບັນຫຼຸມ  
    ກຳນົດໃຫ້ຄະນະກວມກາງຮະຈາຍອຳນາຈຂອງທົ່ວໂລນ ສາຮະຂອງປະກາສນີກີວ່າໃຫ້ อบຈ. ທຳໃນເຮືອງຂອງເຮືອງໄໝ

### 1. ทำแผนจังหวัด เป็นผู้ประสานแผน

2. ทำโครงการที่มีเครือข่ายพื้นฐานที่มีขนาดใหญ่ ທີ່ຕ້ອງໃຫ້ປະໂຍບັນຮ່ວມກັນ  
    ໃນຫລາຍພື້ນທີ່ຂອງຕຳບລ ອີ່ອຂອງເທັນບາລ ແລ້ວກຳນົດໄວ້ວ່າໄໝໄປກຳນົດພື້ນທີ່ อบຕ. ອີ່ອ  
    ເທັນບາລໃນເຮືອງທີ່ເປັນປະໂຍບັນເຄີຍໃນເຮືອງນັ້ນ ພ ແນ່ນອນວ່າເວລາໄປກຳທີ່ໃຫ້ ມັນຈະເປັນພື້ນທີ່  
    ຂອງເທັນບາລ ອີ່ອ อบຕ. ທັງນັ້ນ ແຕ່ວ່າປະໂຍບັນທີ່ມັນເກີດຂຶ້ນຈາກເຕາເພາຂະຍະອັນໜຶ່ງ ມັນກີດຕ້ອງຕັ້ງໃນ  
    ອົບດ. ອີ່ອເທັນບາລ ແຕ່ປະໂຍບັນມີນເປັນຂອງຄົນຫລາຍຄົນທີ່ມາໃໝ່ ລາຍພື້ນທີ່ມາໃໝ່ມັນກີເປັນເຫດຸຜລ  
    ໜຶ່ງທີ່ທຳໄດ້

3. ກາຮັກບັນໃນເຮືອງຂອງກາງອຸດໜຸນວ່າ อบຈ.ຈະອຸດໜຸນສ່ວນກຸມິກາດໄດ້  
    ໃນກຣນີທີ່ກາງອຸດໜຸນນັ້ນເພື່ອໄປໃໝ່ໃນກິຈກະນົມທີ່ເປັນກາຮັກບັນທີ່ຂອງ อบຈ. ເຊັ່ນວ່າ  
    ອົບຈ. ອີ່ອຈະທຳຫ້ອງສຸມດຸປະໜາຊັນ ເປັນໜັ້ນທີ່ຂອງ อบຈ. ແລ້ວເປັນປະໂຍບັນຂອງ อบຈ. ແຕ່ຄົນຮູ້  
    ເຮືອງຫ້ອງສຸມດຸໄມ້ມີ ບຣານາຮັກໜີໄມ້ມີ ແຕ່ມີອຸຍ່ທີ່ສ່ວນກຸມິກາດ ອີ່ອຈະໃຫ້ສ່ວນກຸມິກາດໄປກຳແລ້ວໄໝ  
    ເປັນເງິນອຸດໜຸນໄປກຳ ອ່າງນີ້ທີ່ໄດ້ ແຕ່ວ່າເປັນໜັ້ນທີ່ທີ່ໄໝເກີຍກັບ อบຈ. ອ່າງນີ້ໄໝໄດ້ຮັບ ສ່ວນ  
    ເງິນອຸດໜຸນທົ່ວໂລນອື່ນ ຈະໃຫ້ເທັນບາລ ອີ່ອອົບດ. ຈະໃຫ້ໄດ້ເຂົາພາບກຣນີເຮັດວຽນ ຈຳເປັນ  
    ເຊັ່ນວ່າເປັນໜັ້ນທີ່ຂອງ ອົບດ. ທີ່ຕ້ອງຊຸດບ່ອນ້າ ແຕ່ວ່າ ອົບດ. ໄມໄດ້ຊຸດແລ້ວຄົນກຳລັງຈະອັນນຳຕາຍ ອ່າງ  
    ນີ້ ອົບຈ. ກີດສາມາດອຸດໜຸນໃຫ້ເງິນ ອົບດ. ໄປຊຸດບ່ອນ້າໄດ້ ປະກາສທີ່ອກມານີກີເພື່ອໃຫ້ อบຈ. ໄດ້  
    ນຳໄປໃໝ່ ຂໍ້ເຫັນນີ້ເປັນຂໍ້ອ້າງ ເປັນເກະກຳນັບ ໄມຈັກກີຈະໄມ້ຂໍ້ອ້າງວ່າ ທຳໄມ້ໄໝໃໝ່ ທີ່ນີ້ກີຈະບອກໄດ້  
    ວ່າໄໝໃໝ່ໄໝເພວະມັນຜິດຮະບັບ ຄ້າໃຫ້ໄປແລ້ວກີຈະຄູກເຮົາກີນ ສິ່ງເຫັນນີ້ຄືດວ່າເປັນພັນນາການໃນທາງທີ່  
    ດີ້ຂຶ້ນ ຂອງກາງປົກປະກອບທົ່ວໂລນ

ໃນເບື້ອງແຮກກີຈະຕ້ອງໃຫ້ປະກາສໃຫ້ອົງກົງປະກອບປະກອບສ່ວນທົ່ວໂລນເປັນຕົວທີ່ອ້າງ ເປັນ  
ຕົວທີ່ຢືດເປັນແນວທາງ ແຕ່ຕ່ອໄປກາງປົງປັດກາເປັນໄປຕາມທີ່ຄວາມເປັນ ໂດຍໄມ້ຕ້ອງຢືດກົງ ຮະບັບ  
ແລ້ວກີຈະຕ້ອງໃຫ້ ແລ້ວເຫັນວ່າໄໝໃໝ່ ເພວະມີກາງຈົບປັດ ທີ່ມີກົງກີຈະເກີຍກີມີເສີ່ງ ເຊັ່ນວ່າມັນ  
ກີມີໜົດແລ້ວ ຈະໄປໜ່ວ່າເຫັນວ່າໄປແຍ່ງຊຸດບ່ອນ້າໃນຕຳບລ ກີມີຕ້ອງໜ່ວ່າ ກີມີຕ້ອງໄປໜ້າມ

ອົກປະເດີນໃນເຮືອງຂອງກາງປົກປະກອບ ໂດຍເຂົາພາບກົງກີຈະຕ້ອງ ຫຼື ຊົ່ງບອກວ່າ ອົບດ.  
ໄດ້ນີ້ຍື່ຍື່ ເທັນບາລໄດ້ເຍຂະ ທັງ ຖ້າ ທີ່ຄົນ ອົບດ. ມີມາກກວ່າ ໃນເຮືອງເຫັນນີ້ອ້າຈະເຮົາກີຈະເປັນພັນນຳ  
ເປັນພັນນຳກວ່າອົບດ. ເທັນບາລແລະ ອົບດ. ເພວະທຸກຝ່າຍກີມີເສີ່ງ ມີຕົວແທນອູ້ໃນ  
ຄະນະກວມກາງຮະຈາຍອຳນາຈ ກີກຳນົດດົກຕິກາວ່າຈະແປ່ງເຈີນພວກນີ້ໄໝຢ່າງໄວ ຄວາມຈົງບາງກົດກັນກີ

จะเป็นประโยชน์ ดูเหมือนว่ามีติดรวม แต่มันเป็นประโยชน์ต่อบางฝ่ายมากกว่า เช่น บอกว่าเงินเก็บได้ที่ไหนให้ส่งคืนที่นั่น ในข้อเท็จจริง เงินภาษีจากการภาชีมูลค่าเพิ่มมันเก็บจากกิจกรรมทางเศรษฐกิจ มันเก็บจากเขตเมืองมากกว่า เก็บในกรุงเทพเยอะมาก ภาษีของประเทศไทยเกิดจากกรุงเทพประมาณ 90 % แต่ไม่ได้เป็นภาระคนกรุงเทพ เพราะภาชีศุลกากรที่เก็บที่ด้านนำเข้าไม่ได้เก็บเข้ากรุงเทพอย่างเดียว เพราะจริงๆแล้วคนรับภาระภาษีอยู่ขอนแก่น เชียงราย ภูเก็ต เพราะเขาใช้ของนั้นมันไปตามราคากอง ถ้าเราบอกว่าเก็บที่ไหนเอาของไปคืนที่นั้น มันก็จะดูเหมือนยุติธรรม แต่จริงๆ แล้วไม่ยุติธรรม ถ้าเจอบัญหาอย่างนี้เรากำลังพยายามเสนอว่า จะแบ่งตามแหล่งที่เก็บก็ได้ เพราะมันจะมีแหล่งกระจายสินค้าตามแหล่งที่เก็บ ถ้าคำนึงถึงภาระมันจะวัดยากว่าของเก็บจากด้านแล้วของนี้ไปไหนมันตามไม่ได้ เพราะฉะนั้นก็ต้องดูประชากรต้องแบ่งตามประชากร อย่างภาชีสรวพสามิต ผูกกันยืนยันว่าต้องแบ่งตามประชากร เพราะถ้าแบ่งตามที่ตั้งของโรงเหล้มันจะไม่เกิดที่ห้องที่ได้ หล่ายที่ไม่มีโรงเหล็ก หรือในน้ำมัน จะมีภาระของและชลบุรีเท่านั้นที่ได้เต็มเลย เป็นหมื่นล้านเลย แต่ที่อื่นที่เชียงราย ที่ขอนแก่น ภูเก็ต จะไม่ได้ แต่จริงๆ แล้ว คนที่เสียภาษีน้ำมันก็เต็มประเทศไทย เพราะฉะนั้นจึงต้องกำหนดว่าแบ่งตามจำนวนประชากร แต่ทั้งนี้จะแบ่งตามจำนวนประชากรหมดก็ไม่ได้ จึงต้องแบ่งว่าสัดส่วนเท่าไหร่แบ่งคนเก็บเท่าไหร่ และให้ตามจำนวนประชากรเท่าไหร่ เมื่อเป็นอย่างนี้กรุงเทพฯ ก็ไม่ค่อยพอใจ และจะคัดค้านทุกปีถ้าเข้ามาตามสัดส่วนประชากรเข้าได้มากกว่า ทั้งนี้ก็อยากจะเรียนว่ามันเป็นผลของการเมือง ท้องถิ่นที่ไปต่อสู้กันในเวทีของคณะกรรมการกระจายอำนาจ ซึ่งเป็นเรื่องระดับชาติ แต่ว่าสามารถแก้ปัญหานี้ได้ในระยะยาวถ้าเกิดเราทำจริง ในระยะยาวคือต้องให้ท้องถิ่นสามารถจัดเก็บภาษีเอง จะได้เลิกพูดเรื่องแบ่ง หมายความว่าต้องมีภาษีของท้องถิ่นเอง จะเป็นภาษีที่เกิดจากฐานความเจริญของท้องถิ่น หรือกิจกรรมของท้องถิ่น ฐานรายได้ หรืออื่นๆ แล้วก็จะได้ไม่ต้องค้อยว่าเมื่อไหร่เข้าจะแบ่งมา เพราะเราเก็บเอง เวลาเนื้อร่องจัดเก็บภาษีของท้องถิ่น ไม่ค่อยเป็นจริง

1. จำนวนภาษีที่เก็บได้มีน้อย การจัดแบ่งประเภทภาษียังไม่ถูกต้อง  
2. ขีดความสามารถในการจัดเก็บภาษีของท้องถิ่นยังมีไม่มาก เพราะว่า  
เรายังไม่เคยที่จะใส่ใจต่อการพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการเรื่องการ  
จัดเก็บภาษีของท้องถิ่น

3. ระบบภาษีของประเทศไทยจะมีความไม่อิสระเข้าข้างคนรวย เข้าข้างคนมีอำนาจ เข้าข้างในเมือง ความเจริญมั่งคั่ง รายได้ที่ก่อเกิดขึ้นในประเทศไทยมันไหลเข้าสู่กรุงเทพฯ ไหลเข้าสู่ในเมือง ไปสร้างความเจริญ ความมั่งคั่ง ในตัวเมืองหมด

ฉะนั้น ถึงแม้ท้องถิ่นพัฒนาขีดความสามารถมากในการบริหารจัดเก็บภาษีขึ้นมา ได้จริงๆ ก็ยังแก้ไม่ตก เพราะว่าความสามารถในการเสียภาษีของคนท้องถิ่นยังมีน้อย เรายังต้องมาแก้ที่ระบบใหญ่ทั้งระบบ แต่นั้นก็เป็นเรื่องระยะยาว มันต้องทำหลายวิธี เราคำนึงสภาวะความเป็น

จริง เราย่อย ๆ ทำ ผิดคิดว่าคณานุกรกรรมการประจำย่อสำนักงานชุดนี้ที่ประเมินส่วนร่วมนี้ได้มีความดำเนิน ning ถึงความเจริญเติบโตของห้องถินและต้องการประจำโดยแท้จริง ที่ผ่านมาหนึ่งท่านรองนายจากาตุรันต์ ท่านเป็นประธาน แล้วท่านเข้าใจเรื่องการประจำย่อสำนักงาน คนที่เข้าใจเรื่องการประจำย่อสำนักงาน จริง ๆ ไม่ค่อยมี เพราะว่าคนส่วนใหญ่จะมองว่าห้องถินเป็นผู้ร้าย เป็นผู้ไม่สุจริต เป็นผู้ที่ไม่มีความสามารถอีกเช่น แล้วก็ไปโทษห้องถิน แต่ห้องถินที่ดีมีใหม่ มีแต่ก็ไม่ทุกห้องถิน ห้องถินที่พร้อมก็มีดังนี้ เพราะฉะนั้นก็จำเป็นที่ต้องนำภาพที่แท้จริงของห้องถินของมาเผยแพร่ทั่งบวก และลบเพื่อให้เกิดความเข้าใจอย่างแท้จริง และที่สำคัญจะต้องมีความพยายามที่จะพัฒนาแก้ไข ส่วนที่ลับของห้องถิน แล้วก็ของการบริหารจัดการขององค์กรปกครองส่วนท้องถินอย่างจริงจัง ผม เนื่องจากว่าห้องถินมีความสามารถที่จะทำได้ ถ้าไม่มีการแก้ปัญหาการปกครองให้เป็นแบบกระจาย อำนาจ ก็ต้องไปพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการขององค์กรปกครองส่วนท้องถินอย่างจริงจัง ผม ถ้าไม่ทำให้การปกครองส่วนท้องถินเป็นตนของตนเองของห้องถินอย่างแท้จริงแล้ว ประเทศไทยจะ เชิญปัญหาใหญ่ คือ จะแข่งขันไม่ได้ในโลก แล้วก็จะพัฒนาต่อไปไม่ได้ แล้วก็จะเป็นปัญหาที่มี ความไม่สมดุลของกลุ่ม และก็จะเป็นภัยต่อประเทศไทย

การประชุมสัมมนาที่ผ่านมาของเราราได้เกิดผลสัมฤทธิ์ในระดับที่ดีพอสมควร คือทำให้ เราได้รับความรู้ความเข้าใจในเรื่องของการทำแผนชัดเจนมากขึ้น เราได้สร้างความเป็นกันเองและ การรู้จักมักคุ้นกันมากขึ้น หล่ายคนที่รู้จักได้ยกระดับขั้นของความรู้จักมักคุ้นให้สูงขึ้น ซึ่งหวังว่า ความรู้จักจะได้พัฒนาหลังจากการประชุมแล้ว เราได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ในระดับเดียวกันในหล่ายฯ อปท. ได้คุยกันศึกษาบทเรียนจากการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ทั้งในที่ประชุมและนอกการประชุม การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทำให้เกิดเครือข่ายช่วยกันผลักดัน การการประจำย่อสำนักงานมีส่วนทำให้ เครือข่ายมีความเข้มแข็งมากขึ้นทำให้การประจำย่อสำนักงานบรรลุผลสำเร็จในที่สุด

**1.2 คุณเดือนเพญ พธีเนียม: ปัญหาเรื่องวิสัยทัศน์การให้บริการ เพาะเป็น หัวใจ การปฏิสัมพันธ์และการตอบสนองต่อความต้องการของห้องถินเป็นสิ่งสำคัญ จาก แผนที่เห็นจะเป็นการ อบรมคอมพิวเตอร์เป็นส่วนใหญ่ แต่จริงๆแล้วการให้บริการจะมีภาพการ พัฒนาบุคลากรได้ยากมาก ในส่วนราชการจะเป็นการอบรมการสร้างจิตสำนึกในการทำงาน จาก ประสบการณ์การทำงานที่ผ่านมา พัฒนาบุคลากรจะพัฒนาเกิดจากงานด้วย หากอยู่ในที่มีงาน น้อยๆจะรู้สึกว่าบุคลากรไม่ได้รับการพัฒนา เพราะว่าเข้าจะเรียนรู้ไปกับการทำงานที่เยอะ ประสิทธิภาพจะเกิดจากการถูกบีบเวลาเข้ามา เป็นข้อดีที่ห้องถินจะได้รับงาน เพิ่มประสิทธิภาพ งาน แต่บุคลากรที่มีอยู่ปัจจุบันและรองรับงานที่เพิ่มขึ้น สิ่งที่เข้าต้องมีการพัฒนาคือต้องมอง ใจไทยตรงนี้ให้ออกกว่า เราจะต้องมีการสร้างพื้นฐานแต่เบื้องต้นในการที่จะรับ และจะมีการเปิดรับ งานที่มากขึ้น นี้ก็คือไทยตัวหนึ่งที่จะวางหัวข้อการพัฒนาบุคลากร ไทยที่จะตั้งต่อไปคือจะทำ อย่างให้มีความคิดในเชิงบริการ จะมีรูปแบบของการอบรมอย่างไร อีกรูปแบบหนึ่งคือ**

การรับการกดดันภายนอกเข้ามา เช่นการใช้ตู้รับพังความคิดเห็น ซึ่งเราจะต้องทำให้เกิดระบบที่เป็นจริงไม่ใช่ตั้งเฉย ๆ เพื่อให้เกิดการเคลื่อนไหวตลอด สิ่งเหล่านี้จะสะท้อนกลับมาให้เห็นว่า มีการสะท้อนความเห็นจากประชาชนเข้ามา อันนี้ก็เป็นแรงกระตุ้นตัวหนึ่งในการพัฒนาจิตใจด้านบริการ อีกส่วนหนึ่งก็คือการสร้างความมุ่งมั่นในการทำงาน แรงจูงใจเป็นเรื่องสำคัญจะทำอย่างไรให้เจ้าหน้าที่หรือบุคลากรรักในหน่วยงานของตนเอง บุคลากรในองค์กรต้องเป็นคนเขียนแผนการพัฒนา เพราะเขาเป็นผู้ที่รู้ว่า เขาต้องการพัฒนาอะไร เป้าหมายที่วางไว้ 7-8 คน จะต้องมีเป้าหมายว่าเขากำจัดได้อย่างไรจากองค์กร

1.3 ดร.ชลธาร วิศรุตวงศ์ บรรยาย เรื่อง ระบบมาตรฐานคุณภาพ ISO และการนำมายุกต์ใช้กับ อบท.

### หลักการของ ISO

ระบบมาตรฐานคุณภาพนี้จะถูกนำมาปรับใช้กับการพัฒนาขีดความสามารถของระบบงาน ซึ่งระบบงานที่ต้องการริเริ่มให้ทำ มี 3 ระบบงาน ได้แก่ (1) ระบบการจัดเก็บภาษี (2) ระบบการรับและเบิกจ่ายเงิน (3) ระบบบริการประชาชน

ในส่วนของ อบจ. ต้องการให้ทำทะเบียนพาณิชย์ซึ่งเป็นระบบบริการประชาชน และในส่วนของเทศบาล ต้องการให้ทำทะเบียนราชบูรณะ

### แนวความคิด ISO

มาตรฐานการบริการหรือ ISO9000 ที่จะนำมาประยุกต์ใช้คือมาตรฐานคุณภาพ ระบบงาน

### ทำไมต้องทำ ISO

1. เพราะช่วยให้ระบบงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น ทำให้เกิดศักยภาพในการแข่งขันมากขึ้น
2. ช่วยทำให้ควบคุมและตรวจสอบระบบงานได้ดีขึ้น
3. เป็นการรับรองว่าผู้รับบริการและสินค้าจะได้รับบริการที่มีมาตรฐานและคุณภาพ การให้บริการแต่ละครั้งต้องมีมาตรฐานเหมือนกันทุกครั้ง โดยองค์กรต้องทำการกำหนดมาตรฐานขึ้นอย่างเหมาะสม การกำหนดสิ่งที่ต้องการให้เกิดมาตรฐานคุณภาพ ยกตัวอย่างเช่น ความรวดเร็ว, คุณภาพการให้บริการและความพึงพอใจของผู้รับบริการ

### ปัจจัยความสำเร็จของการกำหนดมาตรฐานคุณภาพ

1. ผู้บริการเห็นความสำคัญว่ามาตรฐานคุณภาพดังกล่าวจะสามารถนำไปใช้ได้กับองค์กร
2. จัดตั้งทีมจัดทำระบบมาตรฐานคุณภาพ เพื่อร่วมกันคิดและสร้างมาตรฐานร่วมกันขึ้นมา

### 3. มีความเชื่อมั่นและศรัทธาที่จะทำให้มาตรฐานมีขึ้น

#### ภาพรวมแผนปฏิบัติการ

1. รูปแบบแผนปฏิบัติการ
2. การดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ
3. ข้อเสนอแนะการปรับปรุงแผนฯ

ต้องเป็นแผนที่ปฏิบัติได้ เน้นกระบวนการในการจัดทำแผน โดยมีรูปแบบที่ชัดเจน (มีตัวชี้วัด งบประมาณ) และต้องเป็นเครื่องมือในการบริหารในการจะเดินจากจุด ก. ไปยังจุด ข. เพื่อให้ทราบว่าเราอยู่จุดไหนแล้ว เป็นไปตามที่วางแผนไว้หรือไม่ ตัวแผนจะเข้าไปถึงกิจกรรมแต่ละอย่างที่ อปท จะทำและหวังว่าจะเกิดผลอย่างไร ซึ่งถ้าหากไม่ดำเนินการตามแผน ก็จะไม่ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย โดยแผนฯ สามารถเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสมได้เป็นระยะๆ หากเมื่อการปฏิบัติการจริงไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้

แผนปฏิบัติการต้องรองรับกับแผนแม่บทของแต่ละ อปท. ในแผนปฏิบัติการจะมี ยุทธศาสตร์และมีเป้าหมาย กลยุทธ์ กิจกรรมโครงการ ว่าสอดรับกันหรือไม่ และมี KPI หรือไม่ โดยแบ่งเป็น ผลผลิตหรือผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้น เช่น ผลผลิต คือ มีคนเขียน 1 สาย ผลลัพธ์ คือ มี รถสัญจร ไปมาไม่ต่ำกว่า 200 คัน ต่อวัน เป็นต้น โดยใน 1 โครงการอาจจะมี KPI แบบเดียวหรือหลายแบบ ก็ได้ ต้องมีผู้รับผิดชอบหลักในแต่ละโครงการโดยไม่จำเป็นต้องเป็นกองแผนเป็นผู้รับผิดชอบทุกโครงการ และมีระยะเวลากำหนดการเสร็จสิ้นโครงการ แผนปฏิบัติการจะมี 2 ส่วน คือ งานประจำที่ต้องปฏิบัติทุกปี ทุกเดือน กับ งานโครงการพิเศษ ที่มีระยะเวลาเริ่มต้นและระยะเวลาสิ้นสุด

จากการวิเคราะห์ แผนปฏิบัติการของหลายแห่ง ไม่ได้ลงในรายละเอียดเป็นรายเดือน มีเฉพาะรายปี ซึ่งน่าจะมีรายละเอียดบ้างโดยเฉพาะงานพิเศษที่ไม่ได้ทำทุกปี และในการเขียนแผนควรจะระบุด้วยว่า เสร็จเมื่อไหร่ ทำให้แผนปฏิบัติการดูดีกว่าฯ ไปเมื่อไeonแผนแม่บท แผนปฏิบัติการมีความเหมือนกันอยู่มาก น่าจะมีลักษณะเฉพาะของกิจกรรมที่จะทำในแต่ละพื้นที่มากกว่า ซึ่งสามารถดูจาก SWOT ได้ มีภาระงานโครงการเล็กๆ มากเกินไป มันจะมองเห็นการเปลี่ยนแปลงไม่ค่อยชัด น่าจะสร้างกิจกรรมใหญ่ๆ อบจ ควรทำใหญ่ๆ เล็กๆ ให้อบต ทำ แผนปฏิบัติการไม่ต่อเนื่องกันน่าจะมีการทำต่อเนื่องกัน 2 ปี ไม่ใช่ปีหนึ่งเรื่องหนึ่ง อย่างงานประจำ ต้องเขียนทุกปี ไม่ใช่มีเขียนปีเดียวจบ เช่นกิจกรรมวันสงกรานต์ เป็นต้น

**1.4 ผศ.สุรัสวดี หุ่นพยนต์ :** ในเรื่องของภาระงานความก้าวหน้าในการปฏิบัติตามแผนการดำเนินงานตามแผน การปรับปรุงแผนขององค์กรปีครองส่วนห้องถิน ประเด็นที่เราได้ในเรื่องของการประชุมครั้งนี้

1. การทบทวนรายงานความก้าวหน้าทั้ง 7 แผน ทั้งแผนแม่บท แผนปฏิบัติการและ แผนพัฒนาขีดความสามารถ 5 แผนด้วยกัน ตั้งแต่การเขียนวิสัยทัศน์ ความสอดคล้องจนกระทั่ง มาถึงเรื่องของกิจกรรม งบประมาณ การปฏิบัติการต่างๆ

2. ได้ความรู้ทั้งในเรื่องของการกระจายอำนาจ ซึ่งเป็นความรู้ทั้งทางด้านทฤษฎี และการปฏิบัติจากผู้แทนขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

3. ทฤษฎีเกี่ยวกับการทำแผน ความรู้เกี่ยวกับการเขียนแผน การวิเคราะห์แผน มีความชัดเจนในเรื่องของเป้าหมายของแผนพัฒนาขีดความสามารถทั้ง 5 แผน ชัดเจนใน เรื่องของการบริหารจัดการในแผนพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการ เราจะอยู่ใน ประเด็นที่ focus ไปในเรื่องของการจัดการ 3 M เรื่องของการลดความสัมพันธ์แบบชุมนุมลง ใน การบริหารก่อสร้างแรงงาน ใจให้กับคนในองค์กรเพื่อจะร่วมกันทำงาน โดยที่มีเป้าหมายสูงสุดอยู่ที่ เรื่องการบริการที่ให้ประชาชนพอใจ

นอกจากนั้น เราได้เรื่องของการทำงานเป็นทีมงานซึ่งสรุปอภิagma การสรุปแผน เรื่อง การประเมิน การประมวล เราได้เห็นในเรื่องของการทำงานเป็นทีม ของแต่ละองค์กรปกครองส่วน ท้องถิ่น เรื่องที่สำคัญมากที่สุด คือ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทั้งของตัวนักวิจัย และ อปท. (อบจ. เทศบาล และ อปต.) ว่าความสัมพันธ์ในเรื่องของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้นี้ไม่ได้เป็นลักษณะ ความสัมพันธ์ทางเดียว เพราะว่ามีความสัมพันธ์กันทุกด้าน ทั่วด้าน ทั้งตัวนักวิจัยมาถึง อบจ. อบจ. มาถึงเทศบาล อปต. ในขณะเดียวกันความรู้ความสัมพันธ์จาก อบจ. มาสู่นักวิจัย อปต. เทศบาล เป็นต้น ซึ่งเราได้ทำขึ้นมาเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน

## 2.ผู้เข้าร่วมโครงการ พขบ.

2.1 นายสุชาติ โคงธรรม : อบจ. ขอนแก่นได้ร่วมโครงการกับสถาบันพัฒนาสยาม และพี่น้อง 10 องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมาร่วมกันพัฒนาวิจัยนั้น เช้าใจว่าเป็นความโชคดีของ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทั้ง 10 แห่ง ซึ่งประกอบด้วย อบจ. 3 แห่ง เทศบาล 3 แห่ง และ อปต. อีก 4 แห่ง ก็ถือว่าองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทั้ง 10 แห่งนี้ค่อนข้างจะโชคดีกว่าหลายองค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่นอีกประมาณ 7- 8000 แห่ง ซึ่งไม่ได้รับโอกาสเช่นนี้ ซึ่งต้องขอขอบคุณสถาบัน พัฒนาสยาม ได้ ณ โอกาสนี้

สิ่งที่ผมเป็นห่วงก็คือ ในเชิงการปฏิบัติขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเอง แม้กระนั้นนี้ อบจ. ขอนแก่นเราได้นายก อบจ. มาเรียบร้อยแล้ว และเมื่อวันที่ 16 ก.ค. ที่ ผ่านมา แต่เราขาดสมาชิกอีก 6 ท่าน ซึ่งกฎหมายบังคับไว้ว่านายกไม่แต่งตั้งโดยบัตรายไม่ สามารถดำเนินการได้ คิดว่าแผนทุกแผน ทุกท้องถิ่นจะมีขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน ต่างกันอย่างที่ได้กล่าวเบื้องต้นว่า บางท้องถิ่นมีสมาชิก มีสภาพที่สมบูรณ์ มีข้อมูลถูกต้องด้วยตนเอง แต่ขณะนี้ของ อบจ. ขอนแก่น แผนปี 48 เราร่างเสร็จแล้วแต่เสนอไม่ได้ ไม่มีสภาพ ไม่มี

คณะกรรมการฯ ไม่มีนโยบาย gamma แผลงนิยบาย ทำอย่างไร อปท.จะไม่ถูกเหยียดหยามจากข้าราชการ ส่วนกลาง และส่วนภูมิภาค ซึ่งหลายครั้งที่ผ่านไปร่วมประชุมผู้ไม่ค่อยจะมีความสุขนัก

2.2 ผล. กองวิชาการและแผนงาน เทศบาลป่าตอง : องค์กรท้องถิ่นไม่ว่าจะรูปแบบใด ไม่ว่าจะเป็น อบจ. เทศบาล หรือ อบต. มีศักยภาพในเรื่องคน เงิน และ วัสดุ แต่ยังขาดในเรื่องขบวนการบริหารการจัดการ องค์กรท้องถิ่นเรียกว่าองค์กร เรียกว่องเงิน เรียกว่องวัสดุอุปกรณ์ ว่า ในแต่ละองค์กรมีศักยภาพของแต่ละองค์กรในการจัดเก็บ และได้รับเงินคุดหนุน หรือเม็ดเงินงบประมาณจากส่วนกลาง แต่เมื่อลังไปสู่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแล้ว ระบบการบริหารจัดการของแต่ละองค์กรยังแตกต่างกัน เนื่องจากอาจจะเป็นในรูปของบุคลากรที่ดำเนินงานอยู่ในองค์กรนั้น การที่จะบริหารจัดการตรงนี้ได้ คนในองค์กรต้องปรับกระบวนการทัศน์ ต้องเปลี่ยนวิธีคิด วิธีทำ และ วิธีมอง เมื่อได้คนที่เปลี่ยนกระบวนการทัศน์ตรงนี้ขึ้นมาก็สามารถบริหารจัดการในสิ่งที่เราต้องการ การทำงานเป็นทีมโดยการไขข่าวต่าง ๆ นี้เป็นสิ่งที่ดี แต่เราจะสร้างทีมงานใหม่ขึ้นมาได้อย่างไร คนดีองค์กรต้องรักษา การทำงานให้เตียนจากผู้บังคับบัญชาจากสายงานต้องมี แต่ทำงานอย่างไร จะเป็นการดำเนินนโยบายสร้างสรรค์

**2.3 นายกุศล สุวรรณรัตน์ เทศบาลนครยะอง: หลักการบริหารจัดการที่เหมาะสม**

ชี้มืออยู่ 3 หัวข้อ คือการจัดการเชิงกลยุทธ์ การร่วมมือกันภาวะผู้นำการสื่อสาร และการสร้างแรงจูงใจในองค์กร ซึ่งถ้ามองกันลึกๆ แล้ววิเคราะห์ให้ดี ผ่านมองที่ตัวเดียวคือแรงจูงใจ การสร้างแรงจูงใจก่อให้เกิดการร่วมมือระหว่างกัน แต่ในขณะเดียวกันการจัดการเชิงกลยุทธ์นั้นก็สอดคล้อง เมื่อมองกัน ไม่ว่าจะทำอะไรก็แล้วแต่มันจะเกี่ยวกับแรงจูงใจทั้งสิ้น ไม่ว่าจะเป็นการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร ถ้าเราปรับเปลี่ยนเพื่อให้คนในองค์กรเริญเติบโต เพื่อให้บุคลากรได้มีชีวิตชีวามากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรไม่ได้อื้อต่อการทำงาน ที่เกิดประโยชน์ต่อประชาชน การสร้างแรงจูงใจนั้นก็จำเป็นสิ่งที่ไม่ถูกเท่าที่ควร เพราะฉะนั้นการสร้างแรงจูงใจนั้นมีหลายมิติ การทำงานตามสายงานต้องการการบูรณาการเพิ่มขึ้น เรื่องการสร้างทีม ถ้ามองในแง่ของการสร้างทีมเป็นสิ่งสำคัญ ควรกลับมานั่งคิดกันอีกว่าในเรื่องของการประเมินผลงาน หรือการพิจารณาความดีความชอบของระบบราชการ ในอดีตที่ผ่านมาซึ่งพิจารณาที่ตัวบุคคล ถ้าในอนาคตมีการทำงานเป็นทีม ระบบพวทนี้ควรปรับหรือ หาวิธีอย่างไรที่จะเป็นการสร้างแรงจูงใจเพื่อให้บุคลากร ทำงานเป็นทีม

2.4 นายวิชัย บุญอุดมพร ปลัด อบจ.เชียงราย : การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร การทำแผนพัฒนาบุคลากรรวมปัญหาอย่างไร มีเป้าหมายทำแผนอย่างไร เพราะว่า เจ้าจะพัฒนาบุคคลบางทีมองไม่เห็น เรายังว่าบุคลากรเรามีปัญหา เราต้องยอมรับว่าท้องถิ่นเรามีภาระ

หลักหลาຍຈິງฯ ຕັ້ງແຕ່ເປົ້າຍແປລງຮະບບທ້ອງຄືນ ໂດຍເຊພາະ ອປ.ຈ.ຫວີ້ອ ອບດ. ພົມເທສປາລກົດຕາມ ເຮົາຈະພບວ່າຜູ້ບໍລິຫານຮັບກວະກັບປະຊາຊານມາກມາຍ ກາຣພັມນາບຸຄລາກວາຈະຕ້ອງມາມຸ່ງສູ່ໃນເວົ້ອ ຂອງທຳການໃໝ່ເຂົ້າຮບບ ປົ້ນຫາຂອງອົງຄໍກມັນຍູ້ທີ 3 ຕ້າວ ດືອ ດນ ວາກົງ ແລະເປົ້າມາຍຂອງອົງຄໍກ ເຂົ້າວ່າເຮົາໄມ້ມີຄວາມສາມາດ ເຮົາໄມ້ພ້ອມຊ່ວງໄໝ໌ ເຮີມຕັ້ງແຕ່ມີກາຣກະຈາຍອຳນາຈຖ່າຍໂອນເຂົ້າມາເມື່ອ ປີ 43 ເຮົາຈະເຮີມ ໄດ້ຢືນຄໍາຫາຫຼຸວ່າ ອປ.ໃໝ່ພ້ອມ ເຮີມຈາກກາຣຖ່າຍໂອນເປັນເວົ້ອຂອງກາຣຕະແບກກັນ ໄປ ທ້ອງຄືນຍູ້ດີ່າງກີ່ກໍ່ຫວ່າໄມ້ພ້ອມເພວະວ່າມີກາຣຖ່າຍໂອນຈາກກຸມົມົກາເຂົ້າມາ ໄມ່ອຍາກໃຫ້ກີ່ວ່າໄມ້ ພ້ອມ ກາຣພັມນາຂຶ້ນຄວາມສາມາດຕ້ອງໄປໜັກຄາພຍພ ຈະໄປທ່າເພາະຮະບບຈົດກາຣອຍ່າງເດືອກ ໄມ່ໄດ້ ບຸຄຄລກົດຕ້ອງໄປດ້ວຍ ຮະບບເທິດໃລຍ້ຕ້ອງພັມນາດ້ວຍ ຮະບບງານ ກາຣບໍລິຫາຈົດກາຣ ພັມນາ ອົງຄໍກ ຕ້ອງໄປດ້ວຍກັນ ພມຍັງໄມ້ເຄຍເຫັນຮະບບວາຊກາຈຂອງກຸມົມົກາມທ່າເວົ້ອນີ້ ມີແຕ່ຂອງທ້ອງຄືນທີ່ຖືກ ເຫັນວ່າໄມ້ພ້ອມ ເຮົກຕ່ອສູ່ວ່າເຮົາຈະພ້ອມໃໝ່ທ່ານດູ ໂຄງກາຣຖ່າຍໂອນ ເຮົກພ້ອມທ່າໄດ້ໜົດ ຂອງ ວາຊກາຈກຸມົມົກາຍັງໄມ້ເຄຍເຫັນ ທີ່ຈະມາພັມນາປົ້ນຫາບຸຄລາກ ກາຣພັມນາບຸຄລາກ ມັນເປັນສ່ວນໜຶ່ງ ຂອງກາຣພັມນາທັ້ງໝົດຂອງອົງຄໍກຮ່ວມທັ້ງໝົດ ຕ້າວຍ່າງ ເຊັ່ນເວົ້າພັມນາສ່ວນຂອງເຮົາ ອົງຄໍກຄືອສວນ ໄວ່ນາ ເຮົາຕ້ອງພັມນາທຸກຍ່າງ ຮະບບນໍ້າ ຮະບບຕກແຕ່ງກິ່ງ ຮະບບພຽນດິນ ປູ້ຢູ່ ເຂົ້າໄປເປັນຮະຍະ ເຮົາ ຕ້ອງກາຣຜລອອກມາໃໝ່ໄດ້ຕ່ອໄວ່ ຕ້ອහນ່ວຍເທິ່ງໄໝ໌ ເຮົາຄຸມໄດ້ ເຮົາກຳລັງທ່າໃຫ້ໂຄງກາຣທ່າງນີ້ເພື່ອໃໝ່ ໄດ້ຟລດັບພົບຮົອກມາ ກາຣພັມນາບຸຄຄລເປັນຫ຾ວ່າຈີ່ກາຣພັມນາ ຕຽນີ້ໄດ້ ອ.ສຸວັສວັດີ່ຂ່າຍແນະນຳໃໝ່

ໜັ້ນຕອນກາຣນຳເສັນອ ເຮົານຳເສັນອກາພຂອງ ອປ. 10 ແ່ງ ກາພວມແພນພັມນາຂຶ້ດ ຄວາມສາມາດ ຕ້ອງເຂື່ອນບທີ 1 ຕ້ອງກ່າວຄືສ່ວນຂອງບຸຄລາກຂອງທ່ານ ເຮົາຕ້ອງຮູ້ສ່ວນຂອງ ບຸຄລາກຂອງເຮົກອ່ອນຈຶ່ງປັ້ງຫາ ເມື່ອຮູ້ປັ້ງຫາຈຶ່ງກໍາຫນດວິສີຍທັກນີ້ ກໍາຫນດກິຈກວມ ກໍາຫນດບຸຄລາກ ເປົ້າມາຍ ສ່ວນບຸຄລາກ ທ້ອງຄືນສ່ວນໃໝ່ຄ່ອນຂ້າງໄມ່ສອດຮັບໄມ່ພອກບໍາກາຣກິຈໜ້າທີ່ໃນປັຈຸບັນ ມີ ກາຣຖ່າຍໂອນຈາກຜັງເນື່ອງ ຈາກສິ່ງແວດລ້ອມ ພາລີ່ຍ ແຕ່ວ່າບຸຄລາກເຮົາໄໝ່ພອ ບຸຄລາກສ່ວນໃໝ່ປັດ ທັກະະ ຂາດຄວາມມຸ່ງມັນໃນກາຣປົງປັດທຸ່ມເທ ແທ້ງໝາມ ນໍ້າໝາມ ເຂົ້າໝາມ ເຢັນຍາມ ຊື່ຈະເຂາ ແຕ່ງໝານໄມ່ ເຂາ ສົ່ງມາອບຮມ ນໍ້າຄວາມຮູ້ກັບປັບປຸງແກ່ ເປົ້າມ່ວນເອັນເດີມ ມາສາຍເໜີ່ອນເດີມ ຄວາມມຸ່ງມັນໄມ່ມີ ຮະບບກາຣ ອບຮມແຍ່ ອບຮມທີ່ເສີຍເຈີນຈຳນວນນັກ ນັ້ນຝັ້ງໜັບ ກັບໄປບ້ານເໜີ່ອນເດີມ ໃຫ້ຄວາມຮູ້ ແຕ່ໄມ່ໄດ້ໃໝ່ ຄວາມສາມາດ ຂາດແຮງຈຸງໃຈ ຂາດກາຣສົ່ງເສີມກາຣໃໝ່ເທິດໂນໂລຢີ ເຄົ່ອງຄອມພິວເຕອຮົງໃໝ່ພົມພົຍ່າງ ເດືອກ ອປ. ກາຣຈຳກົດເປັນກາຣຈຳກົດຍື່ນແລະ ກົດໄໝ່ໃຫ້ເຂົ້າມັນຄົງ ກາຣທຸ່ມເທິດໄມ່ມີ ນັ້ນເປັນກວາະຂອງ ທ້ອງຄືນເຮົາເປັນຍ່າງນີ້ ອາຈຈະຖູກບ້າງບ້າງທ້ອງຄືນ ແຕ່ວ່າເປັນກາພວມ ໄດ້ສ່ວຸປະເປົນຮາຍທ້ອງຄືນວ່າແຕ່ ລະທ້ອງຄືນສັກຍກາພເປັນຍ່າງໄວ ເປົ້າມາຍເປັນຍ່າງໄວ

ວິສີຍທັກນີ້ ໃນກາຣພັມນາບຸຄລາກທ້ອງມີເປົ້າມາຍທີ່ຈະເຂົ້າບຸຄລາກໄປ ສ່ວນໃໝ່ຕ້ອງກາຣ ໃຫ້ບຸຄລາກມີຄວາມສາມາດໃນກາຣທ່າງນີ້ ໃຫ້ເກີດຄວາມພຶ້ງພອໃຈ ຄລ້າຍໆກັນ ຕ້ອງກາຣໃຫ້ຂ້າວ່າກາຣດີ ເກັ່ງ ທ່າງນີ້ ໃຫ້ກໍາຫນດໄກຮັບທີ່ອູ້ໃນໂຄງກາຣທີ່ເຮົາຈະພັມນາ ຖຸກ ອປ.ຈ.ອາຈກໍາຫນດໄມ່ເໜີ່ອນກັນ ຕ້ອງໃຊ້ກໍລຸມຜູ້ບໍລິຫານ ມີຫັກກາຣປົງປັດທິງນາ ໄກຮັບທີ່ອູ້ໃນກຸລຸມ ຂອງ ອປ.ຈ.ພມຕ້ອງກາຣສີ 7 ຖຸກຄົນ

เข้าอ่อนเรื่องจะไร้กิสเรื่องนั้นเข้าไป เราต้องการให้เข้าเป็นอย่างไรกิสอย่างนั้น จะใช้กี่คน บาง อปท. ก็มีฝ่ายการเมืองด้วย โครงการขนาดใหญ่ ตามความจำเป็น และบประมาณของท่าน

เนื้อหาในการพัฒนางานของท่าน กองซ่าง กองคลัง กิจการศาสนา การบริการประชาชน งานทะเบียน ต้องพัฒนาบุคคลให้สอดรับกับการพัฒนา เพื่อไปสู่การพัฒนาองค์กร มันจะสนับสนุน กันไป พัฒนาคน เสร็จแล้ว นำไปสู่การบริหารจัดการ ระบบบริหารจัดการก็ไปสู่การพัฒนาระบบ องค์กร มันเชื่อมกันไปหมดทั้ง 5 ตัว การกำหนดเนื้อหาคือการกำหนดความต้องการ เช่น ว่าเรา ต้องการเรื่องคอมพิวเตอร์ เนื้อหา ก็ต้องกำหนดเรื่องคอมพิวเตอร์ อยากเรียนภาษาต่างประเทศ เช่น อังกฤษ แคน เมืองท่องเที่ยวต้องคุยกับผู้ร่วมได้

เป้าหมาย คือ ต้องการเราอยากรู้ ต้องการคนมีความรู้ ต้องการคนที่ทำงาน สำเร็จ เป้าหมายของเราก็คือ ต้องเข้ามาทำงานได้ บุคคลนี้กองคลังต้องทำบัญชีคอมพิวเตอร์ได้ การกำหนดผู้รับผิดชอบในการร่วมพัฒนา อบจ. บางครังยังไม่แน่ใจว่าจะนำโครงการมาทำกับ ดูแล ต้อง มีผู้ควบคุม กำกับ ช่วยเหลือ ต้องระบุให้ชัดเจน อบจ. เชียงรายอยากให้ ผอ. กองกำกับ

การพัฒนารายบุคคล เมื่อเรารู้ว่าจะพัฒนา ก็คือแต่ละคนต้องเขียนแผนออกแบบ คุณ ต้องการพัฒนาในเรื่องใด จะอบรมอะไร จะต้องการถึงระดับไหน ให้เหมาะสมกับงานเพื่อให้งาน เดินหน้าไป เช่น จะอบรมภาษาอังกฤษ จ้างครุมาสอน ส่งไปอบรมที่มหาวิทยาลัย ต้องกำหนดด้วย ว่ากำหนดรอบกี่วัน

การกำกับการปฏิบัติตามแผน จะต้องมีการควบคุม หัวหน้า หรือ นายก ต้องมีปฏิทิน ควบคุม ทำแล้วต้องรายงานผล ของเทศบาล มีการตั้งคณะกรรมการขึ้นมาทำกับ ซึ่งขึ้นอยู่กับ ความเหมาะสมของแต่ละห้องดินทุก อปท. จะทำกิจกรรมส่วนใหญ่มุ่งหมายเรื่องคอมพิวเตอร์เป็น ส่วนใหญ่ ต้องการให้บุคคลมุ่งใช้ IT ให้เป็น

สรุปการดำเนินงานของแผนพัฒนาบุคคล แผนพัฒนาบุคคลการเมืองก่อนจะเป็นการส่ง คนไปอบรมแต่กลับมาไม่ได้ใช้กิจกรรมการพัฒนาบุคคลการต้องเริ่มพัฒนาเป็นรายบุคคลโดยใช้ แผนพัฒนาที่กำหนดมาเป็นตัวจับ การสรุปการทำงานซึ่งผูกกับอาจารย์สรุสวัสดิ์ได้ร่วมกับสรุปคือ

- การเขียนแผนส่วนใหญ่ไม่สอดคล้องระหว่างวิสัยทัศน์และเป้าหมาย ไม่สามารถระบุ กฎระเบียบรวมให้ชัดได้

- บุคลากรต้องมีภาวะผู้นำ ทำอะไรเพื่อการพัฒนาต้องทำให้ได้ทุกอย่าง
- แผนบุคคลการ ยังขาดแผนการปฏิบัติหรือกิจกรรมที่จะพัฒนาบุคคลการที่ชัดเจน
- แผนพัฒนารายบุคคล ต้องเขียนเองว่าจะทำอะไร ทำตอนไหน จะสำเร็จเมื่อไร ได้ผลเมื่อไร ต้องมีการฝึกตนเอง

**2.5 ผล.สมรักษ์ โภผลกระทบ :** นโยบายของผู้บริหารเน้นให้ประชาชนได้รับความพึงพอใจ รวดเร็วเป็นกันเอง นายกเทศมนตรีมีการรับประทานกับประชาชน ถ้าเลยกำหนดเวลาอย่างๆ ต้องเลี้ยงข้าว ส่วนการบริการเชิงรุก แต่ละ อปท. ก็มีการเน้นในเรื่องนี้ ส่วนเทศบาลอุดรธานี เน้นในเรื่องการรับคำรำข้าว คือให้เจ้าหน้าที่รับคำรำข้าวตามบ้าน เพื่อสร้างความเข้าใจให้กับประชาชน มีการรับคำรำข้าวในวันเสาร์ งานทะเบียนราชภัฏ ในวันเสาร์ และในเวลาพักกลางวัน รับทางไปรษณีย์ ทำงานเชิงรุก มุ่งผลสัมฤทธิ์ คือโครงการภาครีบดีประจำปี 2546 โดยมีการแจกรางวัล สำหรับบุตรชั้นรางวัล

การพัฒนาบุคลากรและโครงการจัดทำคู่มือตลอดจนการมีส่วนร่วมของประชาชนและโครงการปรับปรุงใหม่เพื่อให้มี one stop service ในส่วนนี้ในหน่วยงานต่างๆ จะเน้นในเรื่องการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้บุคลากรมีความรู้ในด้านระเบียบกฎหมาย วิธีการให้บริการ มีความกระตือรือร้น มีจิตสำนึกในการปฏิบัติงาน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน มีการอบรมทัศนศึกษาดูงาน ขณะนี้ทางเทศบาลได้นำส่วนนี้มาทดลองใช้และเป็นไปได้ด้วยดี การควบคุมและประเมินผล โดยใช้วิธีสังเกต การสัมภาษณ์ โดยมีการแจกแบบสอบถามจากประชาชน วัดผลความพึงพอใจจากประชาชน มีการทำรายงานสรุปทุกเดือน และประชาชนมีความคิดเห็นและพัฒนาในส่วนใด เราจะนำมาพัฒนาให้ดีขึ้น

#### การสรุปด้านระบบงานของทุก อปท. จะแยกออกเป็น 2 ระบบ

1.ระบบการให้บริการประชาชน

2.ระบบด้านการบริหารจัดการ

ระบบการให้บริการประชาชนจะเป็นระบบงานหลัก เป็นระบบงานเบื้องหน้าที่ต้องพับประปาชาน การจัดเก็บรายได้และค่าธรรมเนียม เพื่อเน้นความพึงพอใจของประชาชน การปฏิบัติงานด้านบริหารด้านหลัง ( Back Office) เพื่อสนับสนุนเพื่อให้งานด้านหน้า ( Front Office ) ดีขึ้น แบ่งออกเป็น 5 ส่วน (1) งานด้านบประมาณ (2) ระบบการรัสดุ (3) การรับจ่ายเงิน (4) ระบบการบัญชี (5) ระบบด้านบุคลากร

หัวใจสำคัญการดำเนินการคือ ทั้ง 2 ระบบนี้ต้องทำด้วยความรวดเร็ว โปร่งใส เที่ยงธรรม เพื่อที่จะให้ประชาชนมากใช้บริการได้ดูดีเยี่ยว่าเสร็จทุกขั้นตอน ในอนาคตจะทำให้มีการใช้บริการ E-service คือใช้ระบบ Internet เพื่อความสะดวกให้กับประชาชน และทุกฝ่ายสามารถเปิดดูได้

หลังจากวิเคราะห์แล้วต้องมาดูวิสัยทัศน์ส่วนใหญ่ อปท. ต้องปรับปรุงวิสัยทัศน์ขององค์ประกอบของส่วนท้องถิ่นมีระบบการให้บริการประชาชน มีความเที่ยงธรรม โปร่งใส รวดเร็ว ส่วนพันธกิจจะเป็นระบบที่พัฒนาแล้วจะทำให้ดีขึ้น ระบบที่ไม่เคยจัดทำก็จัดทำให้ดีขึ้น

#### วัตถุประสงค์จะมี 2 ประการ คือ

1. ด้านบริการให้เกิดความประทับใจให้แก่ประชาชน

2. การปฏิบัติงานให้เกิดความสะดวกรวดเร็ว ทันสมัย โปร่งใส ชัดเจน

#### กลยุทธ์ในการดำเนินการจะดำเนินการโดย

1. ทำ one stop service ให้บริการประชาชนให้เสร็จในจุดเดียว
2. ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง ให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการดำเนินการ
3. ปรับเปลี่ยนระบบงานให้เป็นมาตรฐานสากลตามรูปแบบที่เหมาะสมในแต่ละท้องถิ่น
4. นำระบบอิเล็กทรอนิกส์เข้ามาใช้ในการบริหารในการปฏิบัติงาน
5. บริการและเปลี่ยนแปลงบริการด้านบุคลากร ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง

#### โปรแกรมงานด้านการปฏิบัติงานมี 3 ส่วนคือ

1. โครงการปฏิรูประบบการปฏิบัติงานด้านการเงินและการคลัง ในด้านระบบบัญชี ระบบพัสดุ ระบบรับและเบิกจ่ายเงิน ระบบบัญชี โดยใช้ระบบอิเล็กทรอนิกส์เข้ามาช่วย

2. โครงสร้างเสริมสมรรถภาพการทำงานของเจ้าหน้าที่ กำหนดมาตรฐานการทำงาน ของเจ้าหน้าที่ เช่น ความมีเจ้าหน้าที่ที่ให้บริการมีใบหน้ายิ้มแย้ม เต็มใจให้บริการประชาชน ให้ประชาชนมีความพึงพอใจในการที่ได้เข้ารับบริการ

3. โครงการระบบการเงินการคลังด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์

การควบคุมประเมินผลจะมีการตั้งคณะทำงานและประเมินผล กำหนดกรอบการ ติดตามและประเมินผล การทำความเข้าใจในหน่วยงานต่างๆ ว่าจะมีการประเมินผลเรื่องอะไรบ้าง โดยให้หน่วยงานไปดำเนินการ หลังจากนั้นมีการวัดและติดตามประเมินผลว่าเป็นไปตามที่กำหนด เป้าหมายหรือไม่ มีการปรับปรุงอยู่ตลอดเวลา ถ้าองค์กรปกรครองส่วนห้องถินมีการพัฒนา ระบบงานทั้ง 2 ด้านให้ดียิ่งขึ้นทำให้ประชาชนได้รับความพึงพอใจแล้ว ประชาชนจะยินดีให้ความ ร่วมมือในการร่วมคิด ร่วมทำ ดูแลรักษา และพัฒนาในแต่ละห้องถิน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการชำรา ภาระที่ทำให้องค์กรปกรครองส่วนห้องถินหารายได้เพิ่มขึ้นสามารถนำไปพัฒนาให้ห้องถินให้มี ความก้าวหน้ายิ่งๆ ขึ้นไป ในส่วนนี้ในปัจจุบันการกระจายอำนาจและกรมส่งเสริมการปกรครองส่วน ห้องถินได้ส่งเสริมให้แต่ละห้องถินพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการขององค์กรปกรครอง ส่วนห้องถินโดยกำหนดรางวัลในการจัดเก็บภาษี

**2.6 นายสนิท วรกิจ นายก ท้ายเหมือง :** เสนอแนะให้ข้อคิดเห็นการทำแผน โดยต้องคิดว่าไม่ได้ทำแผนเพื่อใช้คนเดียว ต้องทำให้จังหวัดยึดไปใช้ ให้รัฐบาลเอาไปใช้ ให้ สส. เอกาไปใช้ ในแผนต้องครอบคลุมทุกส่วน ทุกวัตถุประสงค์ เวลาทำแผนต้องสอดคล้องกับ แผนชาติ แผนจังหวัด เพราะฉะนั้นการเขียนแผนต้องเขียนไว้ให้กว้าง การทำงานของ แผน แม้แต่เขียนไว้บทเดียว ก็สามารถไปทำ 10 ล้านได้ เพราะมันอยู่ในแผน แม้ว่าเขียน ไว้ 10 ล้าน แต่มาทำบทเดียว ก็ทำได้ เพราะมันอยู่ในแผน แต่ที่ไม่ได้อยู่ในแผนก็จะไม่ สามารถทำได้ ต้องไปปรับแผน

กระบวนการปรับแผนช่วงนี้มันยุ่งยาก มีแผนยุทธศาสตร์ต้องส่งเข้าไปที่ศูนย์ประสานแผน กลับมาเข้าสภากือครั้งหนึ่ง ถ้าสภามาไม่เห็นด้วย แผนต้องทำใหม่ ถ้าทำแผนยุทธศาสตร์ใหม่ก็ต้องไปร่วมกับกรรมการมีทั้ง อบต. นายกเป็นประธานและก็มีสมาชิกจากห้องถิน หมายฝ่าย กว่าจะถึงเวลาเข้าประชุมแผน เวลาเป็นเดือน ผมเชื่อเหลือเกินว่า อบต. ทั้งหลายแห่ง ยังไม่มีงบประมาณปี 2548 ให้เลย เพราะความยุ่งยากเกี่ยวกับระเบียบปฏิบัติตรงนี้

เรายังขาดความไม่เท่าเทียมกันกับ 10 อปท. ตั้งแต่ปัจจัยหลายอย่าง คนเงินงานตัวผู้บริหาร ต้องกลับไปบูรณาการทำให้ดีที่สุดจะใช่ว่าที่ตรงนี้เป็นประสบการณ์ที่จะทำงานพัฒนาและมุ่งมั่นให้ได้ตามตรงที่มีวิจัยสถาบันพัฒนาสยาม แต่ก็ 10 อปท. ไม่น่าจะมี pattern เดียวกัน ไม่น่ามีรูปแบบเดียวกันเพราะว่าต่าง-var อย่างของเทศบาลก็เป็นเมืองของป้าตองเป็นเมืองพิเศษ ของอปต. เป็นกึ่งเมืองกึ่งชนบท เราจะใช้ pattern เดียวกันมันไม่ได้ น่าจะมีสัก 10 แบบ หรือว่าสัก 3-4 แบบเพื่อจะได้รับประโยชน์ให้มากที่สุด เพื่อที่อื่นเหมือนต้นแบบ 10 แห่ง เพื่อให้อปท. ต่าง ๆ มีรูปร่างคล้ายกันเพื่อให้เกิดประโยชน์

2.7 คุณไพรожน์ พลานุจิต นายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลลวนนบท : ในครั้งนี้ ที่จริง  
ผมเองก็เป็นคณะกรรมการป่าไม้จังหวัดด้วยเหมือนกัน ในส่วนผมเองตั้งแต่เข้ามาทำงาน  
ในด้านนี้ สิ่งหนึ่งที่รับทราบก็เป็นสิ่งที่ไม่ถูกซื้อขายเท่าที่ควร จะเห็นได้ว่าภารกิจ ปัจจัยสู่ความสำเร็จ  
วัตถุประสงค์เป้าหมาย ยุทธศาสตร์ หรือกลยุทธ์ต่างๆ ในส่วนตัวผมเองเข้าใจ酵ะขึ้น เกือบ  
เท่าตัวก็ว่าได้ ถึง 10 เท่าตัวกว่าได้ สิ่งที่อยากเห็นต่อเนื่องอีก็คือ ครอบระเบียบ ตัวกำหนด และ  
อาจจะเปลี่ยนแปลงเพื่อประโยชน์สูงสุดของท้องถิ่นเราต่อไปได้ใหม่ ครอบระเบียบ หรือตัวกำหนด  
บางตัวจะเป็นตัวกำหนดที่จะบังคับห้องถินให้ปฏิบัติอยู่ การกระจายอำนาจบางครั้งห้องถินก็  
ต้องการอำนาจบางส่วนที่เป็นประโยชน์สูงสุดต่อราษฎร์ด้วยเช่นกัน

2.8 คุณอำนวย หงอက္ခာ นายนก อปต. หนองไป่ อำเภอชุมแพ : อปต. เป็นส่วนที่อยู่ใกล้ประชาชนมากที่สุด เพราะจะนั่นการออกทำประชามตินั้น เราจะออกทำด้วยตนเอง ร่วมทำกิจกรรมประชานุกหุ่นบ้าน ซึ่งบางประเด็นที่ อปจ. ไม่สามารถเข้าถึงได้ แผนของ อปต. ดิฉันขอเสนอว่าจุดที่จะบกพร่อง คือ ส่วนมากเราจะคิดเองทำเอง คิดเองตามภูมิปัญญาชาวบ้าน ขาดแวงร่วมในการบูรณาการ หากได้รับการให้เกียรติได้เข้ามาร่วมแบบบูรณาการตอนนี้ เพื่อที่จะได้นำความรู้นี้ไปใช้ในการพัฒนาท้องถิ่น ก็จะเป็นประโยชน์

2.9 ว่าที่ร้อยตรีวันชัย เด่นพายัพ ผู้อำนวยการกองวิชาการและแผนงานของเทศบาลนครอุดรธานี : จากการที่ได้คุยกคลี เข้าร่วมประชุมและได้จัดทำแผนมา ในมุมมองของผู้ อดีตที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้มีการจัดทำแผน หรือยุทธศาสตร์ แล้วก็ไปเป็นแผนปี ในระเบียบเก่ามีการปรับแผน หมายความว่า เมื่อมีแผนมาแล้ว ก็จะมีช่วงปรับเปลี่ยนแผน ตรงนี้

ผู้บริหารท้องถิ่นจะมีแผนนโยบายในการบริหารฯใหม่ หรือจะมีแนวทางนโยบายเร่งด่วนบางอย่างเจ้าหน้าที่จะต้องรับไปปรับแผนเพื่อให้มีงบประมาณรองรับการจัดสรรงานนี้จะเป็นปัญหาว่าแผนที่ลงไว้แล้วทำไม่ได้ทำไม่เว็บขึ้นมา หรือเป็นแผนรายวัน แผนรายเดือน แต่อีกฝ่ายหนึ่งก็คือว่าแผนต้องยืดหยุ่น ในมุมมองที่ต่างกัน ผู้ปฏิบัติจะมองว่าแผนกำหนดขึ้นมาผู้บริหารท้องทำตามแผนนี้ แต่จะมีสีสันหักจากผู้บริหารฝ่ายการเมืองบอกว่าเมื่อนโยบายที่ผ่านมาขึ้นมาแล้วเป็นงานเร่งด่วนจากที่สิ่งที่ต้องการของประชาชน ชุมชนต่าง ๆ ทำไม่ผิดจะปรับแผนไม่ได้ แต่ทิ้งแผนเก่าไป คือความยืดหยุ่นตรงนี้จะเป็นไปในลักษณะของการพอดูมีความพยายามอย่างไร ไม่ใช่ว่ามีแผนมากแล้วไม่ทำ หรือว่าปรับแผนบ่อยไม่ติด คือ ผู้อุปนายกจะมองความสมดุลตรงนี้ ทั้งหมดนี้คือระบบเก่า หากเป็นระบบใหม่ ตั้งแต่มีการจัดทำปรับเปลี่ยนการจัดทำแผนใหม่มาแล้ว และได้ประกาศใช้ไปแล้ว มียุทธศาสตร์การพัฒนาขององค์กรปกครองท้องถิ่น จากนั้นจะเป็นแผน 3 ปีแล้วก็เป็นแผนปฏิบัติการ ภายหลังจากที่เราได้รับงบประมาณแล้ว เรากำหนดว่าในกองฝ่ายต่างๆ ได้รับงบไปแล้ว ได้ทำงานนั้นใหม่ หรือโอนงบประมาณไปทำอย่างอื่นๆ คุณจะทำในหัวเรื่องใดหนึ่งนี้คือแผนปฏิบัติการ แล้วยังมีคณะกรรมการอีกชุดหนึ่งติดตามการทำนุบำรุงแผน ตามว่า แผนปฏิบัติการนี้ คุณโอนงบประมาณไปแล้ว แต่ไม่ได้ใช้นี่ ไม่สำเร็จในเรื่องแผนแน่นอน แต่ถ้าโอนไปแล้วไปใช้เป็นงบเร่งด่วน เรื่องที่เกิดขึ้นแล้วนี่มันต้องมาวัดกันว่าที่ทิ้งตัวเก่าไป ตัวใหม่นี่ผลความสำคัญดีกว่าตรงไหน ตรงนี้มันคือแผนที่มีความเชื่อมโยงจากอดีตสู่อนาคต ผู้มีอำนาจมองว่าความยืดหยุ่น ความสมดุลระหว่างการปรับเปลี่ยนตรงนี้ดีกว่า อย่างไรก็ตามในเรื่องแผน ในเรื่องงบประมาณผู้มีอำนาจอย่างคือฝ่ายข้าราชการประจำต้องไปคู่กัน กรมหรือว่าส่วนกลางเรียกประชุมจะ ต้องเรียกผู้บริหารฝ่ายการเมืองเข้าไปด้วย จะได้รู้ว่าแผนนี้เป็นอย่างไร ปรับเป็นอย่างไร ต้องไปคู่กันและเปิดกระบวนการทัศน์ไปพร้อมกัน กัน ตรงนี้มองว่าแผนมันถึงจะไปด้วยกันได้

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทุกชุดแบบไม่ว่าเป็น อบจ. อบต. และเทศบาล เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่อยู่ใกล้ชิดกับประชาชนในท้องถิ่นจะดูจากหน้า องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทุกองค์มีศักยภาพในตัวเอง โครงการนี้เข้ามาเพื่อเพิ่มขีดความสามารถ เพิ่มทุกระดับแต่เราจะใช้กลยุทธ์ใดๆ ที่ขับเคลื่อนองค์กรเพื่อที่พัฒนาระบบงานต่างๆ ตอบสนองความต้องการของประชาชนให้ดียิ่งๆ ขึ้นไป ตัวบุคคลจะขับเคลื่อนระบบงาน บริหารจัดการหรือนำเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามา ปัญหาของคนตรงนี้ สถาบันฯ เข้ามาทำให้ผู้มีอำนาจมองเปิดความคิดของสมอง ในการหลากหลายของแต่ละองค์กรจุดเด่นจุดด้อยนำมาบูรณาการ พยายามให้คิดนอกกรอบบ้าง แต่นอกกรอบต้องถูกกฎหมายเบียบและถูกกฎหมายแต่ไม่ได้คิดแต่ในกรอบ ถ้าเดินตามกรอบอย่างเดียวคุณจะไม่ได้รับการพัฒนา ตรงนี้คิดนอกกรอบด้วยถูกกฎหมาย เพราะมีอำนาจอยู่ด้วย การบริหารการจัดการเลือกตั้งให้อำนาจด้วยผู้บริหารมีอำนาจตามประมวลกฎหมายที่แหงอยู่ในกฎหมายแต่ถ้าหันมาใช้ให้เป็นประโยชน์โดยการใช้อำนาจในการบริหารจัดการในการ

มอบหมายและภารกิจด้วยงานใหม่กับว่าใช้ศักยภาพในกองนี้ไปสักบางอย่างอื่นคือบริหารจัดการภายใน ในการดำเนินการจัดทำแผน ตามโครงการฝ่ายการเมืองและฝ่ายประจำต้องไปควบคู่กันจึงจะสำเร็จตามประสงค์ตามเป้าหมายนั้น

ถอดบทเรียนการประชุมสัมมนาเพื่อสรุปงานและประเมินผลการดำเนินงานตามแผน  
ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (กรณี อบจ.)  
วันเสาร์ที่ 25 – อาทิตย์ที่ 26 ต้นวานนี้ 2547  
ณ ห้องจุลมนี โรงแรม เคพี แกรนด์ จังหวัดจันทบุรี

### 1. นักวิจัยโครงการ พขบ.

1.1 ดร.สมชาย ฤทธพันธุ์ : ผู้มีคิดว่าความรู้เรื่องการทำแผนเป็นความรู้ทั่ว ๆ ไปและมีการสอนกันเยอะ แต่ว่าก็ต้องยอมรับว่าความรู้เรื่องการทำแผนดูเหมือนว่าง่ายแต่ไม่ใช่เรื่องง่าย เพราะว่ารู้ว่าให้ทำได้ ถ้ารู้ว่ามันคืออะไรและมีขั้นตอนอย่างไร รู้อย่างที่เค้าไปทำได้และทำให้ถูกต้อง เป็นแผนที่ใช้ปฏิบัติได้มีความสมเหตุสมผลสอดคล้องกันระหว่างขั้นตอนต่าง ๆ ของแผน และมีความเพียงพอ มีความครบถ้วนทำให้ได้ เรื่องของการทำแผนเป็นเรื่องของการปฏิบัติและเป็นเรื่องที่ต้องผ่านการทำข้าหลายครั้ง

ปัญหาหลักของแผนทั้งหมด แผนที่มีความครบถ้วนแล้วเพียงพอและสอดคล้องกันในหัวข้อต่างๆ ของแผน จะต้องมีวิสัยทัศน์ และแตกออกมาเป็นภารกิจ เพื่อที่จะบ่งบอกว่าในวิสัยทัศน์จะต้องมีภารกิจอะไรบ้าง แต่ละภารกิจต้องการให้บรรลุวัตถุประสงค์อะไร ด้วย เป้าหมายเท่าไหร่ แต่ละภารกิจบอกว่าสังกัดวิสัยทัศน์ประจำเด็นไหน วัตถุประสงค์เป็นวัตถุประสงค์ของภารกิจอะไร มันໄลกันได้ ภารกิจหนึ่งอาจมีหลายวัตถุประสงค์ได้ วัตถุประสงค์ก็จะมีเป้าหมาย เป้าหมายนี้คือ End product หมายถึงว่าเป็นจุดสุดท้ายที่เราต้องการไปให้ถึง เราจะใช้วิธีอะไรเพื่อให้เกิดและได้ผลตามวัตถุประสงค์นั้น ในระดับเป้าหมายที่ต้องการ เพราะฉะนั้น มันจะต้องมีหลายวิธี หลายกลยุทธ์ หลายยุทธศาสตร์ที่จะนำไปสู่เป้าหมายเดียว แล้วเราก็ตรวจเช็คว่ามียุทธศาสตร์ครอบทุกเป้าหมายหรือเปล่า แต่ละเป้าหมายนั้นมียุทธศาสตร์เพียงพอที่จะทำให้เกิดได้ผลตามเป้าหมายนั้นหรือไม่ เพียงพอ ก็คือ ยุทธศาสตร์ที่กำหนดนั้นมีก่อเกิดผลจริง พอมียุทธศาสตร์ก็จะมีการแปลงยุทธศาสตร์เป็นโปรแกรมงาน แต่ละโปรแกรมงานมันแปลงมาจากยุทธศาสตร์ แต่ละโปรแกรมงานมันแปลงมาเพื่อยุทธศาสตร์ใด ในยุทธศาสตร์หนึ่ง อาจมีหลายโปรแกรมงาน พอมีโปรแกรมงานก็จะต้องมีงบประมาณใช้จ่ายในโปรแกรมงาน ถ้ามีงบประมาณก็จะทำได้ตามนี้ ทำกลับไปได้หมด ทำเสร็จแล้วก็จะบรรลุตามวิสัยทัศน์ จะได้ตามที่วิสัยทัศน์วางไว้ แต่จะไม่บรรลุนะ พอบรรลุแล้วก็จะเปลี่ยนวิสัยทัศน์ใหม่ วิสัยทัศน์คือสิ่งที่ยังไม่เกิดขึ้น การควบคุมและประเมินผลก็จะมี KPI จัดควบคุมและกำกับว่าจะให้แผนนี้ดำเนินการอย่างที่วางไว้อย่างไร มีขั้นตอนการตรวจวัดอย่างไร มีขั้นตอนที่ระบุว่าถ้าไม่เป็นไปตามเป้าหมาย จะเร่งอย่างไร สุดท้ายจะประเมินได้ว่าเป็นไปตามแผนหรือไม่

แผนที่ทำต่างกับแผนชาติ เพราะแผนชาติเป็นเพียงทิศทางที่ต้องการให้เกิดแต่ไม่รู้เกิดหรือไม่ ส่วนแผนรุ่นหลัง ๆ ที่ให้ห้องถิ่นทำจะเป็นแผนที่นำใช้เป็น

เครื่องมือและเพื่อก่อให้เกิดการพัฒนาในองค์กรนั้น ๆ เป็นแผนที่มุ่งในการใช้งานจริง กรอบวิสัยทัศน์จะແບບลงเพื่อองค์กร ถ้าทำจริง ๆ แล้วก็จะใช้แผนเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการก่อเกิดประสิทธิภาพได้จริง ๆ เรายังเน้นเพื่อที่จะทำแผนตามแผนยุคใหม่ที่จะปฏิบัติได้จริง เป็นแผนที่เริ่มจากความเป็นจริง เป็นแผนที่เริ่มจากกำลังความสามารถที่จะทำได้ ปฏิบัติได้เกิดผลดี

ตัวกฎหมายของที่กำหนดภารกิจขององค์กร 3 อันนี้จะประสบอย่างไร ตัวที่แข็งกระด้างที่สุดคือตัวกฎหมายเขียนไว้เลยว่าเราต้องทำอะไรบ้าง ตัวที่ 2 คือ Commitment ของนายกที่ได้ไปหาเสียงแล้วก็ได้เขียนเป็นแผนในสถานีก็เป็นสิ่งที่จะต้องปฏิบัติตามนั้น ตัวที่ 3 คือแผนตามที่เราจะทำเป็นตัวที่อ่อนตัวที่สุด คือเราไม่ปฏิบัติก็ไม่เป็นไร เพราะ SDI ไม่มีอำนาจใด ๆ ไปจับ แต่ว่าในบรรดา 3 ตัวที่จะเป็นประโยชน์ใช้ได้มากที่สุดคือตัวที่เราจะทำกัน โดยไม่มีข้อบังคับ เป็นการทำโดยสมควรใจ ตัวนี้จะเป็นตัวที่ดีที่สุด เพราะจะนั้นจะทำให้ได้อย่างไร ตัวนี้ก็มีความกระด้างของมันคือทำให้เป็นตาม Format นี้ กฎหมายต้องอยู่ในใจต้องคิดให้ได้ให้กว้างตามนี้ แต่ต้องอยู่ในกรอบของกฎหมาย เช่น จะกำหนดภารกิจตามสมบัย ก็ได้ ก็ถูกต้องดีและกว้างกว่าอยู่ในภารกิจตามกฎหมาย และก็ครอบคลุมภารกิจตามกฎหมายไว้ทั้งหมด ถ้ายังไม่ครอบคลุมก็กลับไปเช็คให้มันเข้ามา เสร็จแล้วก็จะบอกว่าเราจะถือตามภารกิจที่ท่านเขียนไว้เป็นเกณฑ์ แผนจะ cover 3 ปี จะมีงบประมาณปีแรก เท่าไร มีงบประมาณปีที่ 2 เท่าไร เป็นงบประมาณโครงการแต่ละด้านเท่าไร ไม่ต้องลงรายละเอียดแต่ถ้าเป็นแผนปฏิบัติการก็จะลงรายละเอียด แต่ถ้าเป็นค่าใช้จ่ายประจำแผนเป็นส่วนน้อยที่ใช้จ่ายประจำ แผนที่ทำตาม จะทำตามแผนอยู่แล้ว เพราะเป็นโครงการประจำ

ปัญหาที่เกิดขึ้นนี้เป็นเพราะว่าการเกิดขึ้นของการปกคล้องส่วนท้องถิ่นในยุคที่เรากระจายอำนาจเจิดขึ้นไม่เป็นระบบ อบจ. เกิดที่หลังเทศบาลมีความเป็นจริงอยู่ แล้วมาตั้งกฎหมาย อบต. ก็ตั้ง อบจ. ในรูปแบบใหม่ ตอนคิดตอนนั้นก็คิดว่า อบจ. ที่ตั้งขึ้นเพื่อเป็นโครงสร้างชั้นบนของ การปกคล้องส่วนท้องถิ่นเพื่อได้ดูแลปัญหาใหญ่ อบจ. ที่ตั้งขึ้นเพื่อเป็น Supper structure เป็นโครงสร้างชั้นบนของการปกคล้องส่วนท้องถิ่นเพื่อดูแลปัญหาใหญ่เป็นปัญหาของจังหวัด เขาตั้งว่า อบจ. ก็คือองค์กรปกคล้องส่วนท้องถิ่นแห่งหนึ่งเหมือน อบต. หน้าที่เหมือน เกิดปัญหาแตกเดียงกัน อบจ. ไม่มีสิทธิในพื้นที่ พื้นที่เป็นของอบต. เป็นของเทศบาล ถ้ามีอบต. เต็มประเทศและมีเทศบาล แล้ว พื้นที่ทุกตารางนิ้ว แบ่งออกไปแล้วไม่สังกัดเทศบาล อบจ. ไม่ใช่เจ้าของพื้นที่ เกิดการขัดแย้ง กันตลอดเวลา ผู้มีคิดว่าเรื่องนี้เป็นเรื่องสำคัญ เกิดการเสียขบวนของฝ่ายอปท. และเทศบาล และอปท. กับอบจ. แทนที่จะไป Focus ที่การกระจายอำนาจจากส่วนกลาง เมื่อกฎหมายออกมาเกิดปัญหานาทางปฏิบัติ อบจ. ก็ทำหน้าที่ตามกฎหมาย มีหน้าที่ชุดบ่อน้ำ สร้างสะพาน ตามฐานเสียง

ของสภา อบจ. อบต. ด้านหนึ่งก็ดึงเงินของอบจ.เข้าไปในตำบลอีกด้านหนึ่งขัดแย้ง และกันเองงานของเขามาทำ เข้าต้องการประมูล ต้องการจ้างรับเหมาเอง

คณะกรรมการภาระจ่ายจำนวนดูมีช่องทางกฎหมายที่จะแก้ปัญหานี้โดยไม่ต้องแก้กฎหมาย ให้คณะกรรมการของประเทศกำหนดจำนวนหน้าที่ของอบจ.ตามที่ควรจะเป็นกฎหมาย ที่ออกมาประจำวันที่ 13 สิงหาคม 2546 มีสาระสำคัญ อบจ.ทำงานใหญ่ที่มีผลกระทบมากกว่า 1 ตำบล 1 เทศบาล เช่น ทำถนนซึ่งมีต่อระหว่างตำบลและเชื่อมระหว่างเทศบาล ทำสะพานข้ามคลองข้างหนึ่งในเทศบาล ข้างหนึ่งเป็นอบต. หรือว่าทำอย่างอื่นที่มีประชาชนใช้ร่วมกัน และมีคุณประโยชน์ มีเหตุผลทางเศรษฐกิจที่จะต้องทำหน้าที่ อบจ. เช่นทำสนามกีฬาของจังหวัด ทำแล้วใช้ทุกอำเภอ ทุกตำบล ในจังหวัดได้ หรือทำเตาเผาขยายมีขนาดใหญ่ให้ทุกคนมาเผาเตาขยายกลางนี้ หรือทำถนนระดับจังหวัด ทำไฟฟ้า ทำแผนจังหวัดขนาดเดียวกันกำหนดให้อบต. เพราะอบจ.จ่ายเงินอุดหนุนให้กับส่วนราชการอื่นไม่ได้เนื่องจากจ่ายเงินเพื่อเป็นเรื่องซึ่งอบจ.จะต้องทำตามหน้าที่แก้ปัญหา อีกทางหนึ่ง อบจ.ถูกรบกวนจากทางจังหวัดหรือส่วนราชการอื่นๆ ซึ่งเงินจากอบจ. เอกไปช่วยการศึกษา เอกไปทุกอดกูริน ต้อนรับเจ้านาย จังหวัดกาชาด งบนี้จ่ายไม่ได้ นอกจากอบจ.จะต้องทำ นอกจจาก อบจ. ทำถนนแล้วไม่ได้ทำไปล้างกรมทางทำ อบต. คัดค้าน อบจ. ไปทำในตำบลก็จะทำไม่ได้ อบจ. ต้องเข้าใจถึงอนาคตของอบจ. อบจ. มีภารกิจที่ชัดเจนที่สมเหตุสมผล มีเหตุผลทางเศรษฐกิจและมีภารกิจที่ไม่ซับซ้อนกับโครงสร้างและมีแหล่งรายได้ของตนเอง มีความมั่นคง มีกระแสเงินที่ไหลเสมอมีความเพียงพอและมีความอิสระ ถ้ามีทั้ง 2 อย่าง อบจ. ก็มีความรุ่งเรืองและมีอิสระได้ ถ้าไม่มี ข้อเสนอที่จะยุบอบจ. ก็จะกลับมาอีก เพราะหายไปแล้วประเด็นนี้สำคัญซึ่งเราไม่ควรหลงทางที่จะขัดแย้งกันระหว่างการปกครองส่วนท้องถิ่นด้วยกัน

การยกระดับอบจ.ให้มาเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นระดับบน ซึ่งทำหน้าที่บริหารจัดการปกครองส่วนท้องถิ่นในระดับอื่น ภาพรวมทั้งจังหวัดยังไม่ใช่เป็นเรื่องซึ่งทำง่าย เพราะว่า 1. ยังไม่ค่อยมีการยอมรับจากเทศบาล และ อบต. 2. ไม่ค่อยอยากให้ อบจ. ทำ เพราะเป็นการซับซ้อนหน้าที่อื่น 3. ขาดความสามารถของอบจ. เองที่จะมองกว้างมองไกล มองอย่างเป็นระบบ จนเกิดความเชื่อถือกันยังไม่ถึง เกิดโครงการพัฒนาชีดความสามารถในการบริหารจัดการของอปท. สร้างชีดความสามารถขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นโดยใช้หลักคณของอปท. ความสามารถพัฒนาตนเองได้ มีสิ่งแวดล้อมมีเงื่อนไขที่เหมาะสมสมพัฒนาตนเองได้อย่างต่อเนื่อง

บทบาทของโครงการนี้เข้ามาเป็นสิ่งแวดล้อม เป็นเงื่อนไข เป็นผู้ช่วย เป็นผู้เอื้อ ผู้เกื้อกูล ให้เกิดการพัฒนาตนเองของท่านทั้งหลาย นอกจากการพัฒนาอย่างต่อเนื่องต้องมีความเข้าใจ เพยแพร่ความเข้าใจตรงกัน ความขัดแย้งขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้วยกันเอง รวมศูนย์ความสนใจไปที่การรับภาระที่ถ่ายโอนจากส่วนกลาง และปฏิบัติตามภาระให้ดี แทนที่จะไปแบ่งอบต. ทำ ชุดบ่อหน้าในตำบลของเขาก็มาทำการประชา

เรื่องนี้ในจังหวัดมีปัญหาอะไรบ้าง มีคนก่อต่ำบล หมู่บ้านมีน้ำไม่พอ นโยบายควรจะเป็นอย่างไร ทำเองได้ไหม ทำไม่ได้จะเรียกว่าสูบalem มาช่วยเป็นเรื่องการปกคล้องดูแลความทุกข์สุขของคนในจังหวัดโดยส่วนรวม เป็นเรื่องซึ่ง อบต.ไม่ได้ทำ กว่าหมายเขียนให้อบต.ทำ อบจ.ทำได้ อำนาจรัฐ ของรัฐบาลกลางยังมีอยู่เต็มประเทศแม้จะมีอบจ. อบต. เทศบาล เทศบาลใด อบต. ได้ตรงนี้เป็นเขตผลิตไม่ให้รัฐบาลกลางเข้ามาเป็นไปไม่ได้ อำนาจรัฐครอบคลุมทั่วประเทศ ทุกเรื่อง แต่ โดยหลักรัฐส่วนกลางจะไม่เข้าไป干预หรือทำแข่งกับอปท. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อะไรที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทำได้ก็ให้อปท.ทำ แต่ถ้าทำได้เขามีอำนาจทำ แต่เขามาได้ทำเป็นเพราะเขามีเงินไม่มีความสามารถและรัฐหนไม่ได้ที่เห็นภาระภารณ์เกิดขึ้น เขามีหน้าที่ดูแล

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมี 2 ระดับ ระดับพื้นที่ อบต. และเทศบาล อบจ. อยู่ ระดับบนจะมีภาระมากกว่า ก็ต้องเร่งพัฒนาคนข้างบนให้มีงานระดับนั้น ของเรายังทำไม่ถึง รัฐบาลกลางก็ยังไม่ถึงระดับชาติไม่ถึง ระดับนานาชาติก็ยังงานระดับท้องถิ่นทำ อบจ. ทำไม่ถึง ระดับจังหวัดแห่งงานอบต. ทำต้องยกระดับความสามารถของคนในอบจ. เพื่อทำให้ถึงระดับจังหวัด ให้ได้ ปล่อยงานซึ่งเป็นระดับตำบล ระดับเทศบาล ในการทำแผนของจังหวัด แผนปฏิบัติการที่ลง กฎกระทรวง เช่นการสร้างถนนลาดยาง ต.ม่วงคำ อ.พาน เป็นถนนในตำบลเดียว แต่ถ้าปกติตำบล ทำได้ควรจะให้ตำบลทำ นอกจากตำบลทำไม่ได้หรือไม่ได้ทำ เกิดความเดือดร้อนจังหวัดหนไม่ได้ ตามนโยบายจังหวัดมาตรฐานขั้นต่ำ ต้องมีกำหนดเวลาเมื่อไรเสร็จ เมื่อไรจะไม่มีโครงการ โครงการลักษณะนี้จะลดลงเรื่อยๆ

ของส่วนกลาง คำว่าภูมิภาค คือจังหวัดจริงๆ เป็นงานส่วนกลาง ตัวภูมิภาคเป็นส่วน หนึ่งของส่วนกลาง อำนาจรัฐเป็นทดสอบกันมา ผู้ว่าฯ ตั้งโดยรัฐบาลกลาง งบประมาณของผู้ว่าฯ มาจากงบประมาณแผ่นดิน ไม่เหมือนกับอปท. ถ้าเป็นงานอย่างนั้นส่วนกลางต้องทำ อาจจะต้อง แยกภักดีนั้น ส่วนท้องถิ่นมีส่วนร่วมได้แต่ไม่ได้เป็นโครงการของอบจ. คนเดียวแต่เกี่ยวข้องกับคน อื่นด้วย ถ้าเป็นเรื่องที่จังหวัดทำได้หรือจังหวัดทำแล้วเช่นการสร้างสนามบินที่ชายแดนแห่งหนึ่งที่ เชียงราย สนามบินนานาชาติสร้างในจังหวัดเชียงราย ในพื้นที่และที่ตั้งในเชียงราย ถ้าว่าเรื่องนี้ เป็นของจังหวัดหรือเป็นเรื่องของชาติ เพราะเป็นสนามบินที่รับใช้ทุกคนที่มาเมืองไทยผ่านเชียงราย สนามบินตั้งมาแล้วมีเรื่องนานาชาติมันไม่ใช่เรื่องขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและเรื่องของจังหวัด แม้จะเป็นเรื่องที่ตั้งในเชียงรายแต่ไม่ใช่ทำขึ้นเพื่อจังหวัดเชียงรายเท่านั้น ตั้งขึ้นเพื่อประเทศไทย มันเป็นประเด็นปัญหาของชาติไม่ใช่ของเชียงราย ตรงนี้ใช้งบประมาณของชาติได้ ไม่ควรใช้งบของ เชียงรายเพราจะงบของอบจ. เชียงรายควรจะใช้เพื่อปัญหาของ ปัญหาน้ำสะอาด ปัญหาชีวิตความ เป็นอยู่ของคนเชียงรายตามอำนาจหน้าที่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไม่ควรใช้งบของอบจ. เชียงรายมาทำสนามบิน

การพัฒนาทรัพยากรบัณฑุ์ หรือการพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารการจัดการ ของ อปท. เป็นวัตถุประสงค์ของโครงการ โครงการใช้การทำแผนเป็นเครื่องมือเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์นี้ การทำแผนของ อปท. ไม่ว่าจะเป็น อบจ. เทศบาล หรือ อปต. ก็ตามเป็นการทำแผนตามปกติในการทำงานของ อปท. นั้นๆ เป็นแผนที่ต้องการให้อาไปใช้ได้จริงๆ แผนที่ทำตั้งแต่แผนแม่บท แผนปฏิบัติการ มันจะเป็นแผนที่ต้องใหญ่ มีทั้ง 7 ด้าน ส่วนที่เสริม แผนพัฒนาขีดความสามารถด้านต่างๆ อีก 5 อาย่างนั้น มันจะเป็นแผนที่มีเพิ่มเติม และเน้นเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการ ตรงนี้จะมีลักษณะชัดเจน เวลาเราพูดถึงแผนแม่บท แผนปฏิบัติการ จะเป็นแผนใหญ่ของ อบจ. หรือของเทศบาล หรือ ของ อปต. ความจริงวัตถุประสงค์ของโครงการกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หรือของคณะกรรมการประจำอำเภอ หรือ ของรัฐบาลกลางมีได้มีความขัดแย้งกัน แตกต่างกัน เพียงแต่เราใช้วิธีคิดอย่าง เราใช้วิธีที่เริ่มต้นจากความเป็นจริง เริ่มต้นโดยสมมุติว่าเข้าเก่ง เข้าสามารถพัฒนาตนเองได้ เราเป็นตัวประกอบ เป็นผู้ช่วย และเราต้องมีกิจกรรมร่วมกัน จึงจะเรียนรู้ร่วมกันได้ เราไม่ได้ใช้วิธีการที่ว่าเราเก่งกว่า

โดยหลักแล้วเรื่องนี้เป็นเรื่องที่เข้าใจยาก เพราะมันมีอีก 5 แผนอยู่ด้วย ถ้าไม่มีตั้งนั้นอาจจะเข้าใจง่าย ก็คือว่าเราพูดถึงแผนแม่บท แผนปฏิบัติการ และแผนพัฒนาขีดความสามารถ ประกอบด้วย 5 แผน ซึ่งเป็นแผนฯ พัฒนาขีดความสามารถการบริหารจัดการ บุคคล ระบบงาน องค์กร และเทคโนโลยี ซึ่งแผนบริหารจัดการก็คือแผน อันที่ 1 จึงต้องการ Focus ให้ได้ ไม่ไปซ่อนในเรื่องบุคคล เทคโนโลยี องค์กรและในเรื่องระบบงาน เพื่อไม่ให้ซ้อนให้ดูการบริหารจัดการ คือ management

การบริหารจัดการ คือ management แล้วก็การ improvement of management ต้องการเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารจัดการ management เป็นภารกิจ เป็น function เป็นภารกิจของ manager เพราะฉะนั้นสิ่งที่เราต้องการทำก็คือให้ manage ทำหน้าที่ manager ตามว่า manager management ได้ไหม แล้วได้ manage หรือยัง ทำได้ไหม ไปดูว่าอะไรเป็นอุปสรรค ทำให้ manager manage ไม่ได้ ถ้าจะพูดถึงองค์กรเป็นอุปสรรคก็พูดได้nidเดียว ถ้าพูดถึงระบบงานก็ว่าไปตามนั้น ตรงนี้ไปดูว่าอะไรเป็นตัวก่อเกิดปัญหาทำให้ manager manage ไม่ได้ และอะไรที่ทำให้ manager ไม่ได้ manage นี้คือ Internal problem ปัญหามากจากมีของคนในการบริหารที่ manage ไม่ได้ หรือ อุปสรรคข้างนอก

เรื่องการบริหารจัดการเป็นเรื่องของ manager ต้องไปดูว่าใครบ้างเป็น manager ในองค์กร ซึ่งนายก ปลัด หัวหน้าส่วนราชการลัง ผู้อำนวยการกองแผน กองซ่่าง เป็น manager หมวดแต่ถามว่า ซี 3 คนหนึ่งเป็น manager ใหม่ ตอบได้ว่าไม่เป็น แต่ในงานของเขาก็จะเป็นในตัวของเขามาก ในการ manage เวลา เพราะเขาจะถูก manage โดยคนอื่น นายก ปลัด ผู้อำนวยการ กอง ผู้อำนวยการส่วน ต้อง manage ถ้าคนเหล่านี้ manage ไม่ได้ก็ต้องไปดูว่า เพราะอะไรถ้าคน

เหล่านี้ไม่ได้ manage ก็ต้องไปดูว่าจะต้องทำอย่างไร ในการบริหารจัดการคือ best practice สิ่งที่ manager manage ไม่ได้เป็นเพรากฎระเบียบเบolare เกินไป จึงเป็นลักษณะของราชการ ส่วนเอกชนไม่เป็นแบบนี้จะตามใจเจ้าของ อะไรคือถูก คือถูกใจเจ้าของ แล้วก็ maximize profit แต่องค์กรของรัฐมีหลายวัตถุประสงค์และมีคนคุณคุณดูย่อจะ จึงต้องออกกฎระเบียบให้มีความคงเส้นคงวา สม่ำเสมออธิบายได้ ไปร่วม รัฐกุม ต้องทำตามกฎระเบียบ จะใช้เงิน ซื้อของบริหารพัสดุ บริหารบุคคล ก็ต้องตามระเบียบ โดยระเบียบบอกอย่างนี้ manager ต้องทำอย่างนี้ ถ้า manager ทำตามระเบียบทุกอย่างก็ไม่ต้องใช้ manager องค์กรจึงขับเคลื่อนด้วยกฎระเบียบ driven by rule มันไม่ใช่ไม่ได้ แต่มันไม่สามารถทำงานต่อได้ สิ่งที่ผิดกฎระเบียบแต่ manager สามารถตัดสินใจได้ว่าใช้ดุลยพินิจ ซึ่งในองค์กรมีกฎระเบียบเยอะต้องลดเหมือนกัน และต้องเขียนกฎระเบียบให้มี flexibility นอกจากว่ามีปัญหาเรื่องรวมศูนย์อำนาจที่ส่วนกลาง ทำให้ส่วนกลางมีอำนาจมากเกินไป จึงต้องเสนอนโยบายว่า decentralization การกระจายอำนาจจากส่วนกลางสู่ท้องถิ่น แต่ยังมีปัญหาอีกที่ยังไม่ได้เข้าถึงคือ concentration of authority เป็นอำนาจในการบริหารบ้านเมือง ซึ่งจะกระจายอยู่ในระบบราชการสายกลาง หน่วยงานที่เขียนกฎระเบียบ เช่น กรมบัญชีกลางเขียนกฎระเบียบเดียวและให้หน่วยงานประเทศไทยเขียนกฎระเบียบนั้น เพื่อความเป็นมาตรฐาน ก.พ. เขียนกฎระเบียบเดียว และให้หน่วยงานทั้งประเทศปฏิบัติตามกฎ promotion

ดังนั้นทั้ง 3M ( Man, Money ,Material ) มีกฎระเบียบอยู่หมวดแล้ว ต้องคืนอำนาจให้แต่ละกรมเป็นผู้ออกแบบ ซึ่งแต่ละกรมจะแตกต่างกัน ระเบียบทิกา กฎ จะอยู่ภายใต้ manager แต่ละองค์กร ไม่ได้มาตรฐานต่างกัน เพราะเราต้องการมีมาตรฐานเป็นหลักฯ มาตรฐาน ในเรื่องของแผนที่ทำก็ถูก decision ว่าติดขัดอะไรบ้าง บันทึกไว้ และดูว่า manager พึงที่จะ manage ตามลำดับขั้นหรือไม่ เช่น นายนายเทคนิตรีต้องเขียนใบลาของคนขับรถหรือเปล่า ต้องใช้อำนาจในการตัดสินใจอย่างนั้นใหม่ ควรจะมอบอำนาจกันลงไป และที่ทำไม่ได้ เพราะติดกฎระเบียบมีใหม่ โดย (1) ให้เพิ่มการ management ลงไป ให้ลดกฎระเบียบ เพิ่ม management แต่ไม่ใช่เลิกกฎระเบียบทั้งหมดมาใช้ management อย่างเดียว (2) อย่างเห็นการบริหารจัดการ เป็นการบริหารจัดการที่ดีเป็น good governance ก็คือต้องมีความโปร่งใส กรรมส่วนร่วม มีประสิทธิภาพ สามารถตรวจสอบได้ แล้วตรวจสอบดูว่าอะไรที่จะสร้างความโปร่งใสให้เกิดขึ้น ใน practice ของการ management

มีคนพูดถึงการบริหารจัดการความรู้ แบ่งเป็น 2 ด้านที่มีคนเข้าใจคือ (1) คนจะเข้าใจถึงเรื่อง High-tech , high level knowledge เรื่องประสิทธิภาพ (2) จะเป็นเรื่องของภูมิปัญญา ชาวบ้าน เป็นการแปรเปลี่ยนการณ์เป็นความรู้ เป็นการ accumulate ประสบการณ์ในชีวิตประจำวัน งานประจำวัน ในวิถีปกติชาวบ้าน แต่จริงๆ ทั้ง 2 ด้านเป็นเนื้อเดียวกัน แต่ apply คนละด้าน ทั้ง 2 ด้านถูกและต้องใช้ทั้ง 2 ด้าน ซึ่งจะนำเข้ามาเพิ่มขีดความสามารถในการบริหาร

จัดการ รวมกับการจัดการความรู้ด้วย มิติของการจัดการความรู้ในองค์กร อปท. ใช้หัวประযோชน์ จากการจัดการความรู้อย่างไร และมีการจัดการความรู้อย่างไร วิธีทำมีหลายอย่าง ยกตัวอย่างเช่น การมอบอำนาจ ไปครู่ในองค์กรเราอำนาจให้หน่อยที่คราวแล้วอำนาจนั้นควรจะมอบลงมาได้ไหม และถ้าทำต่อไปอีกขั้น หลายๆ อำนาจที่ควรเป็นของ อบจ. แล้ว ยังไปอยู่ที่จังหวัดและยังไม่ได้ไปยัง จังหวัด หรืออย่างให้จังหวัดมอบอำนาจหนึ่งมาก็อาจจะไปทำตรงนั้นได้ แต่ว่าตอนนี้ยังไม่ต้อง ไปทำตรงนั้น ทำภายในก่อน เพราะตรงนั้นเป็นเรื่องของการเมือง การลดภารกิจ การลดขั้นตอน การ ทำงานครกให้อ่อนตัวลง ไม่แข็งกระด้าง จะເອີ້ນຕ່າງວິທີການບວຍຈະດັກທີ່ມີຫຼັງຈາກວິທີກົດ ນໍາຈະມີຄວາມຫັດເຈນນາກຂຶ້ນ ລອງປ່າທຳດູ ແລະປ່ຽບປຸງ ໃນທີ່ສຸດກີຈະໄດ້ງານທີ່ມີຫຼັງ ໃນສ່ວນທີ່ ບ່ຽນສ່ວນມັນເຢະເກີນໄປ ຫຼືສ່ວນໄມ່ຈຳເປັນຕ້ອງ list ໄປທັງໝາດທີ່ list ໄວ້າເພື່ອຈະໃຫ້ເໜີຈຸດ ແລະເອາຈຸດອ່ອນເພາະທີ່ສຳຄັນເຄົາມາໄສ ແລະຈຸດດ້ອຍທີ່ຈະໄສ ຕ້ອນມີແຜນແກ້ໄຂ ຄໍາມີຈຸດອ່ອນ ແລ້ວໄມ່ມີໂຄຮງການແກ້ໄຂຈະຄືດວ່າໄມ່ໄໝ້ຄວາມສຳຄັນ ໄມ່ໄດ້ແກ້ໄຂ ທຳໄໝ້ວ່າມີຈຸດອ່ອນອູ່ແຕ່ໄມ່ໄດ້ມີ ການແກ້ໄຂ ດັ່ງນັ້ນຕ້ອນມີການປ່ຽບແພນ ເພື່ອໃຫ້ມີຄວາມສອດຄລ້ອງກັນ

เราต้องการให้เกิดพัฒนาการการมีส่วนร่วมทุกคน โดยเฉพาะคน อปท. นักวิจัย โครงการต้องการสร้างคนให้เป็นคนที่จะมีอนาคตเป็นหลักในการขับเคลื่อนการ กระจายอำนาจของ อปท. ในขณะเดียวกันก็ต้องการนักวิจัยที่มีพลังผลักดันการกระจาย อำนาจ ในกระบวนการสร้างนี้ต้องการการยึดกุมได้และปฏิบัติได้ จึงต้องให้ลงมือปฏิบัติ และพัฒนาจากการปฏิบัติ ทำการปฏิบัติมันจะเห็นชัดว่าໄມ່ໃຊ້ເຮືອງງ່າຍ ต้องการเวลาและ ต้องการกระบวนการ ซึ่งต่างกันกับเรื่องที่ ready made ความจริงผมบอกมาแล้วตั้งแต่บทเรียนบท แรกว่า เรายังมีติ่งต่างๆ เหล่านี้ แต่ทั้งนี้ความเข้าใจของคนเราที่จะเข้าใจลึกซึ้งต่อคำพูดมันเข้าใจ ทันทีทันใดนั้นໄມ່ໄດ້ เพราะว่าการทำแผน ต้องลงมือปฏิบัติแล้วค่อยๆ ดูดซับ ทั้งมิติของ content ที่ผมพูดว่า generic มันต้องเริ่มต้นจากความเป็นจริง ต้องตอบคำถามของห้องถินໄດ້ และต้อง ทำได้

เรื่องระบบงาน ควรจะมีประเด็นเชิงปัญหาและຈຸດແຂງ คล้ายๆ กับการวิเคราะห์ SWOT ต้องซึ่งให้เห็นว่าຈຸດແຂງຂອງສ່ວນເປົ້າຍິ່ງໄວ້ດ້ວຍ ຈຸດອ່ອນ ປື້ນຍ່າໄວ ເພື່ອຈະໄປເປັນຂໍ້ມູນ ຂອງການທຳວິສັຍທັນ ຄໍາເຫັນນັ້ນກີສັຍທັນມັນກົດລອຍໄມ່ໄດ້ມີພື້ນຖານ ເພົ່າສ່ວນເປົ້າຍິ່ງໄວ້ດ້ວຍບອກຄື່ງ ປັບປຸງ ອາຈະເປັນຫຼືໄມ່ ແຜນທີ່ເຮົາທຳຫຼັນມັກໄມ່ໄດ້ຂ່ວຍອະໄຫາໄຫວ່ ຂະນັນກາງວິເຄາະໜີປັບປຸງຈຶ່ງ ມີຄວາມສຳຄັນນາກ ต้องการระบบงานทີ່ງ່າຍ ທີ່ສະດວກ ນິມາຕຽບສູານ ຄວາມພື້ນພອໄຈ ນັ້ນເປັນ generic ເພົ່າວ່າມັນໄມ່ໄດ້ມີກາງວິເຄາະໜີພື້ນຖານປັບປຸງ ຮະບບທີ່ຜົມຄິດວ່າມີຄວາມສຳຄັນ ປື້ນຍ່າໄວ ການເບີກຈ່າຍເງິນ ວະບບນົບປະມານ ວະບບນັບໝູ້ ກາງບວຍກາງປະຫານ ອີຍາກໃຫ້ເພີ່ມວະບບກາງ

จัดเก็บภาษาซี อย่างให้มีทุกจังหวัดเน้นเรื่องที่สำคัญทางด้านรายได้ และเชื่อว่ามีช่องทางที่จะพัฒนา

ต่อเมื่อมีระบบงานแล้ว อย่างให้มีพัฒนากิจ เป็นวัตถุประสงค์ เป็นผลลัพธ์ของระบบ และเป็นโปรแกรมงานของระบบนั้น ว่ากันเป็นระบบเลย พอกองจากวิสัยทัศน์ ถ้าวิสัยทัศน์นี้ใช้ใน ออกจากพื้นฐาน วิเคราะห์สถานการณ์แล้ว generic แล้วจะมีข้อเริ่มบ่งบอกว่าเราต้องการเรื่องไหน อย่างไร พอกจะเขียนพัฒนากิจจะสอดรับกับวิสัยทัศน์จะแยกเป็นระบบงาน เมื่อเป็นเช่นนั้น ก็จะเป็นรูปธรรมมากยิ่งขึ้น คือ ไม่ใช่เทคนิคการวางแผน แต่พูดถึงนโยบายแล้วว่าจะทำอะไรบ้าง และ content ของมันคืออะไร ประกอบด้วยมาตราการอะไรบ้าง เราหวังว่าเมื่อจบโครงการแล้ว ระบบงานในด้านต่างๆ ระบบงานด้านภาษาซีอกร ระบบด้านการเบิกจ่าย การเงิน การคลัง รวมเป็น อันเดียวกันได้ และเรื่องการบริการประชาชนจะมีการพัฒนาดีขึ้น สะดวก รวดเร็ว มีประสิทธิภาพดี ขึ้น สั้น ง่ายมากขึ้น เราจะต้องตรวจวัดว่าเดิมมันเป็นอย่างไร เมื่อเปลี่ยนแปลงแล้วมันเป็นอย่างไร

ทั้งเรื่ององค์กรและระบบงานทั้งสองเรื่องนี้จะมีความเจ็บปวดถ้าได้ทำจริง มันไม่ง่าย เพราะจะไปกระทบอำนาจและความเดย์เชินของคน เรื่ององค์กรจะเป็นเรื่องที่ เจ็บปวดมากกว่า เพราะว่าจะต้องไปลดอำนาจของคน เพราะฉะนั้นเวลาสำรวจ ตรวจสอบ ก็จะต้องสำรวจตรวจสอบให้พบประเด็นปัญหาที่เป็นปัญหาในเชิงองค์กรของหน่วยงานนั้นๆ สำรวจ สายบังคับบัญชา สำรวจความยึดหยุ่นของโครงสร้างองค์กร สำรวจความสัมพันธ์ระหว่าง หน่วยงานและเจ้าหน้าที่ภายในองค์กร สำรวจความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายประจำและฝ่ายการเมือง จุดเชื่อมต่อผ่าน รวมทั้งการจัดรูปองค์กรที่เข้าต่อการปฏิบัติงาน ทั้งหมดนี้เป็นเรื่องเกี่ยวกับการจัด รูปองค์กรโดยตรง ในการสำรวจอย่างให้มีสายตาที่แหลมคม และสอดส่ายหาปัญหา ไม่ใช่หา ปัญหาเพื่อมาหาคนผิด แต่หาปัญหาเพื่อที่จะแก้ปัญหา เพราะว่าการวางแผนพัฒนาจะต้องหาให้ ตรงๆ ที่ไม่เป็นปัญหาก็ไม่ต้องไปแก้ ที่เป็นปัญหาต้องแก้ ในกรณีความคิดเข้าข้างตนของนั้น อาจจะมี แต่เราจะต้องช่วยกันวิเคราะห์ ต้องถอนออกไปจากกรอบเก่า และใช้สายตาที่เป็น spectrum มองกว้างขึ้น กรอบของความองเห็นกว้างขึ้น และก้มองให้เห็นทั้งหมด ทั้งรูปของ องค์กร มองเจาะลึกเฉพาะจุดและ มองเพื่อแก้ปัญหา ก็จะพบปัญหา หลายๆ องค์กรมีการ แก้ปัญหาอยู่แล้ว แต่ยังไม่ได้ดีที่สุด แต่ยังมีทางที่จะพัฒนา องค์กรที่ดีมากก็จะหาที่พัฒนาหาก หน่อย

เพราะฉะนั้นการสำรวจสภาพต้องชี้ให้เห็น ถ้ามองไม่เห็นปัญหาก็ไม่มีอะไรต้องแก้ อย่างเดิมก็ได้ เพราะว่ามันบรรลุอยู่แล้ว ก็จะเกิดความพึงพอใจ โดยทั่วไปปัญหาที่เจืออย่างแรก คือ ปัญหาการกระด้างตัว คือการจัดรูปในลักษณะใดลักษณะหนึ่งที่ผ่านกระบวนการพัฒนา มาแล้ว พ้อไปรษะหนึ่งแล้วมันลงรูป และมันก็ถูกนำไปเป็นโครงสร้างที่แข็งแรง และจะแหงะฉุ่น ไม่ได้ เป็นป้อมปราการ ต้องมองให้เป็นว่าในรูปนี้เป็นมานานเท่าไหร่แล้ว ความแข็งตัวมีแค่ไหน

การแข่งตัวอย่างนี้ก่อให้เกิดปรากฏการเป็นล็อกๆ นำไปสู่การถ่ายเททรัพยากร ไม่่าจะเป็นของก็ดี คน ก็ดี วิชาความรู้ก็ดี ถูกปิดกันไว้ใช้ประโยชน์เฉพาะองค์กรนั้น ทั้งๆ ที่มีความเด้มที่ของคน ของของ ของความรู้ เหลือเพื่อ แล้วที่อื่นขาดแคลน แทนที่ที่อื่นจะนำเข้าไปใช้ได้ ตรงนี้มีเหมือนกันก็ต้องหา วิธีลดความแข่งตัวขององค์กร ซึ่งต้องให้ความร่วมมือกันอย่างแท้จริง

ประเด็นที่สอง ที่มีระบบงานที่ดีมาก รู้ว่างานไหนขึ้นกับใคร ประชาชนมาติดต่อรู้ว่า ถึงไหน ขั้นตอนไหนได้รับการอนุมัติ ในที่สุดแล้วมันจะยามากมันจะมี 3-4 ชั้น ก็ต้องไปสำรวจดู ว่าอำนาจสภารัฐบังคับบัญชาชาวหรือเปล่า ยามากทำให้องค์ไม่สามารถรับใช้ประชาชนได้สี่ เพราะว่าตรวจสอบกันภายในเข้มงวดมาก ขั้นตอนเยอะเกินไป ลดหลั่นหลายชั้นเกินไป key word คือ flattening ทำให้มันน้อยชั้นลง ทำให้องค์กรแบบนี้ไม่ใช่สูงเป็น ประมาณ ตรึงนี้ยกเพรา ลดอำนาจจากการเข็นของหลายคน และจะไปขัดกับกฎระเบียบที่กระทรวงมหาดไทยวางไว้ ในส่วน ของกฎ ระเบียบให้ไปดูว่าเขาวางกฎไว้บังคับแค่ไหน และเราใช้อำนาจการบริหารไปเปลี่ยนแปลง กฎได้มากน้อยแค่ไหน เราจะพยายามรื้อทำกันได้หรือไม่ แต่เราไม่ต้องพยายามทำตรงนั้น เพราะ มันจะเสียเวลา多く ให้ทำตามกฎ ระเบียบที่มีอยู่ ใช้อำนาจในการบริหารจัดการของปลัดลงมา ดำเนินการ เพื่อให้เกิดการบริการที่รวดเร็วขึ้นได้เหมือน ต้องวิเคราะห์

ในส่วนของเรื่องเกี่ยวกับองค์กร คือ 1. rigidity ขององค์กร 2. hierarchy เรา ต้องการ flattening 3. การสื่อสารทั้งแนวราบ แนวตั้ง อยากให้สำรวจ อยากให้ทำงานวางแผน แบบงานวิจัย จะต้องไปสำรวจจริง วิธีตรวจสอบลดลงตามว่าในรูปองค์กรมี organization chart อยู่ command ก็มีอยู่ อาจจะต้องตามเป็น case เรื่องใดเรื่องหนึ่ง แล้วตามเรื่องนั้นว่าการปฏิบัติจริงๆ ทำอย่างไร ใครทำอะไรอยู่ แบ่งความรู้ให้ใครหรือเปล่า กระบวนการตัดสินใจเป็นอย่างไร มีการ หารือแนวระดับหรือเปล่า จะต้องทำเป็น case study เป็นรายละเอียด จะเจอบัญหา หรือว่ามัน แข็งแรงแล้ว ต้องทำในเชิงนั้น การสำรวจสภาพต้องทำอย่างเข้มงวดกวัดขั้น และทำด้วยสายตาที่ แหลมคม เพื่อมองให้เห็นปัญหาและนำมาสู่การทำที่เป็นหลัก กำหนดวัตถุประสงค์ต่างๆ

ผมมีความประทับใจการพัฒนาการของเรื่องที่เราทำ ครอไปดูแผนที่เรานำเสนอ กันใน ครั้งแรก เอามาเทียบกันจะเห็นได้ว่าคุณภาพต่างกัน ระดับขึ้นและประเด็นปัญหาที่ผมเห็น พัฒนาการไม่แต่เฉพาะของงาน คน อบจ. ทั้ง 3 แห่งพัฒนาไปเยอะ นอกจากนั้นตัวผมเองก็ พัฒนา นักวิจัยก็พัฒนาที่เห็นชัด ถึงแม้ว่าพัฒนาการตรงนี้ที่ได้พัฒนาไปเยอะแต่ไม่เพียงพอ เรา จะต้องพัฒนาต่อไป ความจำเป็นที่ต้องกระจายอำนาจให้ได้เป็นจริง อยู่ที่ต้องสร้าง อบพ. ให้มี ความเข้มแข็ง มีสมรรถภาพ มีความสามารถในการบริการรับใช้ให้ดีขึ้น เพราะฉะนั้นเราจะต้อง ร่วมกันรับความยากลำบากในการพัฒนาร่วมกันอย่างนี้

**1.2 นายเดช พุ่มคง :**  แรกๆที่เราไปพบท่านปลัดที่เป็นฝ่ายสูงสุดของข้าราชการประจำบอกว่าตนดีที่เราเข้าไป เพราะเหมือนสถาบันฯ คอยเอกสารเขย่าว่าเป็นไช้อะไร พอทำไปสักพักหนึ่ง ผอ.กองคลังก็บอกว่าเราไปทำให้ผึ้งแทรกวังแล้ว แต่กรังไปทั่วโดยเฉพาะกองคลัง โดยเฉพาะวันที่นายกประกาศเป็นทางการ ท่านประธานสถาบันฯ ไปเยี่ยม ท่านบันทึกในที่ประชุมว่า ท่านอยากรหื้นนานแล้ว อยากรหื้นว่าการกระจายอำนาจเป็นจริง ลำพังท่านทำไม่ได้หมดหรือ กการเมืองต้องมีพระเดช ต้องมีพระคุณ หลายอย่าง การที่สถาบันฯได้เข้าร่วมงานกันนั้น จะทำให้ผู้น ของท่านกล้ายเป็นจริงขึ้น ผมคิดว่าคุณปการของทั้งหมดอยู่ตรงนี้ ถ้านับว่าเอกสารตัวแหนบยังมี ความบกพร่องอยู่เยอะเราต้องแก้ แต่สิ่งที่มันเกิด หัวหน้าบรรจิดบอกว่าสายใจมากเพราตอนนี้ รู้ว่าสภารับทำไปไม่ผิดแล้ว ที่ผ่านมาคุณบรรจิดไม่อยากทำงานหลายอย่าง เชียงรายมีการเปลี่ยนแปลงขึ้นมากมายตอนนี้ เป็นจังหวัดเดียวในประเทศไทยที่ภาษาไทย ภาษาจีน ภาษาอังกฤษ เป็นเมืองที่เมืองน่องกับจีนเรียบร้อยแล้ว ประตูทองจะเกิดขึ้น ปัจจุบันมีท่านรองนายก อบจ.ซึ่งอดีตเป็นรองผู้ว่าเชียงราย ได้วับมอบหมายให้มาดูแลโครงการนี้ ในที่ที่ทำงานนี้ ท่านปลัดได้มอบหมายให้ผู้อำนวยการกองทุกกองเข้ามา เพื่อให้มีความคงทน คณะกรรมการได้คุยกับ ท่านรอง ได้ไปคุยกับลร้างที่มีขึ้นมาอีกทีมเป็นผู้ช่วย ข้อแข็งข้อสุดท้าย นายก อบจ.และท่านนายกเทศมนตรีเป็นคนในครอบครัวเดียวกัน ถ้าจะเคาราแผนทำให้เชียงรายน่าอยู่ เราจะไปทำการประสานกับท่านนายกเทศมนตรีได้ วันนี้ที่เชียงรายสามารถจับต้องได้ มากกว่ากระดาษ และยินดี จะพัฒนาความคิดให้สอดคล้องกันไปเรื่อยๆ

**1.3 คุณสุทธิรัตน์ รัตนโชค :**  แผนปฏิบัติการต้องเชื่อมกับกลยุทธ์ ต้องเชื่อมกับ วัตถุประสงค์ วัตถุประสงค์ต้องเชื่อมกับพันธกิจ ทุกพันธกิจต้องวิ่งหาวิสัยทัศน์ แผนปฏิบัติการต้อง วิ่งหาแผนแม่บท ถ้าลองดูของเชียงรายเรื่องความเชื่อมโยงกับเนื้อหาของแผน ไม่ว่าจะเป็นด้าน ไหน เมื่อเทียบกับจันทบุรี ไม่ได้ซึมจันทบุรี ของจันทบุรีอ่านแล้วจะซัด ของเชียงรายก็เป็นเมืองน่า อยู่ ซึ่งจันทบุรีก็เป็นเมืองน่าอยู่ แต่อาจจะน่าอยู่ค่อนละด้านก็ได้ ของจันทบุรีมีเรื่องเกี่ยวกับทางด้าน เศรษฐกิจ แต่เน้นเรื่องเศรษฐกิจ เกษตรแปลงและการทำที่ยว เชียงรายก็มีแต่เน้นเรื่องการ ท่องเที่ยวเหมือนกัน ต้องการให้คนมีความสุข เป็นเมืองน่าอยู่ จริงๆแล้ว โดยพื้นฐานของความ แตกต่างทั้งสองจังหวัดมิได้แตกต่าง พอมามาดูเกี่ยวกันเรื่องพันธกิจ ของเชียงรายมี 5 ของจันทบุรีมี 4 แต่จริงๆก็เหมือนกัน ถ้าดูโดยรวมจะคล้ายกัน ได้เคยหารือท่านอาจารย์ไว้ที่สถาบันฯ ว่ารูปแบบ ในการเขียนแผนปฏิบัติการ และโครงการที่ลงภายในได้แผนปฏิบัติการ เพราะในนี้เราจะเขียนว่า แผนปฏิบัติการด้านโครงสร้างพื้นฐาน และในตัวแผนปฏิบัติการด้านโครงสร้างพื้นฐานบอกว่าเรา สร้างอะไรบ้าง สร้างสะพานที่อำเภอ สร้างถนนที่อำเภอ ก็จะมีเป็น 61 โครงการ สถานที่จะ เปลี่ยนไปเรื่อยๆ เวลานำเสนอเกี่ยวกับโครงการ โครงการจะแตกเป็นรายละเอียดเล็กๆ แล้ว

กิจกรรมถ้าเปิดดูในรายละเอียด โครงการที่เกี่ยวกับโครงสร้างพื้นฐานจะเริ่มที่การสำรวจ ออกแบบไปเรื่อยๆ จนสร้างเสร็จและตรวจรับ เรามีตัวอย่างของทางระยะ มีโครงการแบบนี้เหมือนกันแต่ เคียงรูปแบบต่างกัน ระยะจะเขียนปรับปรุงเกี่ยวกับสถานะภูมิภาคแล้วในนั้นจะนำตัวโครงการ เป็นกิจกรรม

อีกประเด็นทางเชิงรายต้องยอมรับว่าแผนเกี่ยวกับการหารายได้เราไม่มี เพราะว่า เราไปเน้นแผนปฏิบัติการทางด้านความต่ออายุ เศรษฐกิจของประชาชนในจังหวัดเชียงราย ไม่ใช่ เศรษฐกิจของ อบจ. ในเชียงราย พุดถึงการคลังต้องพุดถึงการหารายได้และแผนเร่งรัดการใช้ จ่ายเงิน งานต้องคิดไปข้างหนอกเพราะงานต้องสนองความต้องการของคนที่เราทำงานให้ คือ ประชาชนมีความสุข อันที่สองเราต้องมีแผนหาเงินมาใช้ในการทำงานนั้น อันที่สามเราต้อง วางแผนพัฒนาของเรขาข้างในที่มีอยู่ 5 ด้าน การทำงาน ส่อง สาม ต้องอยู่ในแผนแม่บท และวิจัย สำเร็จออกมานเป็น Vision ที่ว่าจะพาสุข ร่วมภัยก้าวไป

การบริหารจัดการจะดูอยู่ 3 ประเด็น คือประเด็นแรก การบริหาร 3M , 4M ที่ว่า อาจารย์กับอกกว่าเรื่องคน เรื่องเงิน เรื่องงาน มีกฎหมายเบียบอะไรเกี่ยวกับเรื่องนี้บ้าง ในเรื่องของการ จัดซื้อพัสดุการใช้จ่ายเงิน หรือการบริหารคน บริหารงาน มีระเบียบอะไร ที่เข้าทำกันบ้างที่เข้า กำหนดโดยมหดใหญ่หรือโดยอะไรก็แล้วแต่ คือเราต้องทำตามกฎระเบียบอยู่แล้ว แล้วก็ไปดูต่อว่า เขายังทำอย่างไรและตามกฎ ระเบียบ หรือมีช่องทางตรงไหน พอจะใช้ดุลพินิจอะไรได้บ้างหรือเปล่า เป็นการใช้อำนาจบริหารมากๆ ขึ้น ส่วนประเด็นที่สองคือระบบขุนนาง เจ้าขุน มูลนาย ขึ้นวิสาห์ ลูกน้อง ขึ้นวิสาห์ประชาชน ทำยังไงที่จะเลิกระบบทำงานนี้ออกไป ในเบื้องของการทำงานถ้าไม่ใช้การ บังคับบัญชาจะมีอะไรที่จะจูงใจให้ลูกน้องทำงานให้ มีความสมัครใจในการทำงาน คนที่มีอำนาจ ในกระบวนการได้ใช้อำนาจนอกเหนือไปจากกฎหมายบังหนึ่งหรือเปล่า หรือใช้อำนาจในทางหนึ่งในเชิง สร้างสรรค์

เรื่องเทคโนโลยีสารสนเทศ ต้องเป็นไปตามสภาพภารณ์และปัญหา เริ่มต้นมีปัญหา อะไร ซึ่งจะพูดเกี่ยวกับระบบคอมพิวเตอร์สารสนเทศ 4 ตัว คือ (1) Hard ware (2) Soft ware (3) Netware (4) People ware พอเราพูดถึงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศจะหนีไม่พ้นใน 4 ตัวนี้ ซึ่งมี วิเคราะห์มาก็ได้ สาระคงเดิมเป็นอย่างไรทั้งหมดเข้าใจว่าต้องการปรับปรุงหมวดดึง Hard ware เป็น แล้วประสิทธิภาพก็ต้องยังอยากรามีเพิ่มเติม ส่วนคนเป็นปัญหาอย่างให้ทุกคนมีความสามารถ เราก็เป็นและ (1)-(4) นี่คือสภาพภารณ์ปัจจุบันแต่ละตัวมีข้ออ่อนชี้เป็นปัญหา เรา ก็เอาทั้งหมดมา ตั้งเป็นวิสัยทัศน์จะเข้ากันเลย และวิสัยทัศน์จะมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศถึงไม่ต้องพูดเป็นตัวๆ เราจะพูดถึงระบบใดที่ ภาคสากลมี 1-4 ว่าทั้งหมดมีระบบสารสนเทศที่เอื้อต่อกันในการปฏิบัติงาน และการบริการประชาชนมีความสะดวกรวดเร็ว

พันธกิจจะลงละเอียดนิดหนึ่งจะแยกบุคลากรและระบบไปที่ นอกจากรัฐิติหงส์ของ วิสัยทัศน์พูดร่วม พอมารับพันธกิจพัฒนาบุคลากรและระบบไปที่ พันธกิจคือเราระบุพัฒนาคนให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมาปัจจัยสู่ความสำเร็จ จะพูดกับบุคลากรยอมรับ การเปลี่ยนแปลงด้านในอีกด้วย คือคนยอมรับก็จะไปพัฒนานี้คือแก้ปัญหาร่องคนได้ เพราะถึงคนไม่ อยากรับไม่สามารถเพิ่มคนที่มีทักษะจากด้านคอมพิวเตอร์ได้ คนเป็นสาระสำคัญมากที่สุด เพราะเนื่องจากพันธกิจให้คนมาเป็นเบอร์ 1 ดังนั้นปัจจัยสู่ความสำเร็จคนยอมรับที่จะเปลี่ยนแปลง จึงจะเกิดการพัฒนาได้ คนเป็นลูกน้องจะมีหัวหน้ายังไงก็คือผู้บริหารเห็นกับเข้าด้วย มันถึงจะเกิด โครงการอะไรต่างๆ ขึ้นมาได้ อันที่สามคือ Hardware ,Soft ware คือคนพร้อมไปเรื่อยมาแล้วแต่ เครื่องยังไม่ทันสมัย และ Software ที่อย่างได้ยังไม่มา อันนี้ก็ไปไม่รอด ดังนั้นปัจจัยสู่ความสำเร็จ มันต้องเรียงลำดับมาเหมือนกัน คนอยากระบุเปลี่ยน แปลง หัวหน้าตกลงแล้วก็ระบบที่จะไปจัดซื้อ จัดหมายด้วยกัน มันจะทำให้เกิดความสำเร็จอย่างนี้ เรายังต้องการตามวิสัยทัศน์ได้ ส่วน วัตถุประสงค์กับเป้าหมาย จะเน้นเรื่องคนอีกแต่ยังเกิดความเชื่อมโยงเพื่อลงในเป้าหมายชัดเจน ที่ ให้นโยบายไว้ว่าให้เขียนให้ชัดๆ โดยเราตัวเลขให้ลงไป เช่น 5 คน คนละ 2 ทักษะ ส่วนที่ไม่ค่อยชัด คือเพื่อให้การปฏิบัติงานมีความรวดเร็วมากขึ้นร้อยละ 10 ก็แสดงว่ามันต้องมี Hard ware Soft ware และวิกี Internet ขึ้นไปแล้ว มันจึงจะประกอบกับคนในข้อแรกแล้วทำให้การทำงาน การให้การ บริการประชาชนมีความรวดเร็วเพิ่มขึ้นร้อยละ 10 ใช่หรือไม่ ซึ่งต้องไปโยงกับข้างหน้า พอมากลับมือทำสิ่งที่ต้องการแล้ว คนก็จะมีทักษะเพิ่มขึ้น มีระบบเชื่อมโยงและผลสุดท้ายก็จะทำให้การบริการ ประชาชนดีเพิ่มขึ้น ส่วนกลยุทธ์ก็ต้องเน้นเรื่องคนเป็นกลยุทธ์การพัฒนาทักษะเรื่องคน มีการ สร้างเสริมให้มีการสื่อสารและการปฏิบัติงาน กลยุทธ์ที่มีอยู่ไม่สะท้อนวัตถุประสงค์ซึ่งยังไม่ชัดเจน

**1.4 ผศ. สุวสวัสดิ์ หุ่นพยនต์ :** จากที่พูดรายงานมาทั้ง 3 องค์กร ไม่รวม 7 อบจ. ที่ไม่ ได้มา เห็นว่าจากที่รายงานและจากที่วิจารณ์ตรงนี้ ในเรื่องของความรู้ความเข้าใจในเรื่องการทำ แผนนี้มีความชัดเจน และวิวัฒนาการมีความสอดคล้อง ตลอดกันอย่างไร การกำหนดวิสัยทัศน์ การสำรวจสภาพ มาจนถึงการกำหนดการปฏิบัติตามแผน ถ้าอะไรที่ไม่มีงบประมาณ ส่วนใหญ่ก็ จะไม่เกิดผลปฏิบัติได้จริง จะทำให้ไม่มีการติดตาม ไม่มีการปฏิบัติ และเมื่อเป็นเช่นนั้น ไม่มีคนมา ติดตาม ประเมินผล การดำเนินการก็อาจจะไม่เกิดขึ้นจริง จะส่งผลอื่นๆ ตามมา ในแต่ละ อบจ. ที่มานำเสนอตนนี้มีความชัดเจน

ถึงที่เราได้รับจากการสัมมนาครั้งนี้ อีกประการหนึ่ง คือ ในเรื่องของรายละเอียดของ แผน content ของแผน ยังมีมิติต่างๆ ต้องเพิ่มเข้าไปเพื่อให้แผนมีลักษณะเฉพาะเจาะจง ตรงนี้เป็น สิ่งที่เราได้ชัดมากขึ้น จริงๆ แล้วเราจะกำลังกุ่นวาย รายละเอียดเกี่ยวกับการจัดทำแผน การปูจุดแผน ทั้งๆ ที่มันเป็นแผนของนายอำเภออย่างนี้แล้ว จะมาปรับมาปูจุดแผนอีกอย่างไร รายละเอียดตรงนั้นเรา ผ่านมาหมดแล้ว ในวันนี้เราได้มาเรียนรู้กันใหม่ในเรื่องนี้อหา รายละเอียดของแผนที่มันมิติอื่นๆ

ที่จะต้องเสริมเข้าไปให้รอบคอบตรงนี้ จากวันนี้เชื่อว่าทำให้ความชัดเจนในวิธีการทำแผนโดยรายละเอียดจะมีมากขึ้น ได้เห็นชัดของความจำเป็นในการสำรวจสภาพการณ์อย่างละเอียดเพื่อจะได้ทำแต่ละแผนมีลักษณะเฉพาะเจาะจง เพื่อที่จะแก้ไขปัญหาของท้องถิ่น ซึ่งมันแตกต่างกันอยู่ขณะที่ตอนแรกเรามีความรู้สึกกันว่า สมมติว่าเราทำแผนแล้วที่อื่นๆ ไหนๆ ก็ใช้ได้กันหมดมันก็ต้องดีสิ เพราะใครๆ ก็หิบเอาไปใช้ได้ ขณะที่เราพูดถึงแผนพัฒนา มันต้องแก้ปัญหาเป็นจุดเป็นที่ จะเป็นแผนพัฒนาที่นำไปใช้ได้จริง เกิดประโยชน์จริง

## 2.เจ้าหน้าที่ อปท.

2.1 นายอนุภน กิจกาญจน์ (นายก อปช.จันทบุรี) : ระหว่างวันที่ 17 – 19 ที่ผ่านมา ทางสถาบันฯ ได้จัด Walk Rally ให้ชั่งเป็นสิ่งที่สำหรับบุคลากรในองค์กร เพราะจากเดียงสาท้อนที่อยากให้จัดอีกเป็นตัวบอกได้ดี สิ่งไหนที่เป็นเรื่องของการถ่ายทอดความต่าง ๆ เพื่อให้การทำงานบรรลุสู่จุดหมายหรือไปสู่นโยบายที่ทางผู้บริหารได้กำหนดไว้ในการรณรงค์หาเสียงเลือกตั้งจึงเป็นเรื่องสำคัญ

ในเรื่องของขั้นตอนของกฎหมายตั้งแต่ กกต.รับรอง สาขา ต้องครบตามจำนวนถึงจะเปิดประชุมสาขาได้ เลือกประธานสาขา เมื่อประธานกำหนดสมัยประชุมและวันประชุม นายกอบจ.ก็แต่งนโดยบาย และก็ต้องไปทำแผนพัฒนาองค์กรบริหารส่วนจังหวัด ต้องนั่งเป็นประธานคณะกรรมการประสานแผนเอง ต่าง ๆ เหล่านี้มันเกิดความล่าช้าในขั้นตอน เพราะฉะนั้น จะเห็นได้ว่าตั้งแต่วันเลือกตั้งจนถึงวันนี้ รวม 9 เดือน ยังไม่มีการขับเคลื่อนกิจกรรมใดๆ เลย เนื่องจากว่า ไม่สามารถดำเนินการได้ในวันนี้ แต่ก็ต้องดำเนินการให้เสร็จในวันนี้ จึงต้องขอร้องให้ทาง กกต.และเทศบาลเข้ามายื่นอยู่แล้ว แต่ถามว่าขาดคนเพียงคนเดียวจะทำอย่างไร เหล่านี้เป็นปัญหาทางการบริหารทั้งสิ้น ในวันนี้องค์กรบริหารส่วนจังหวัดอีก 3 จังหวัดซึ่งยังไม่ได้รับการรับรอง ถ้าหากว่าแล้วองค์กรปกครองท้องถิ่นอื่นจะทำอย่างไร หรือแม้แต่ในตัวของอบจ.ที่ยังไม่ได้รับการรับรองเองจะทำอย่างไร ปัญหาที่รอรับการแก้ไขจะทำอย่างไร เพราะฉะนั้น ลังต่าง ๆ เหล่านี้คงต้องมีการปรึกษากันต่อไปในอนาคต

2.2 นายบรรเจิด ๑ : ขณะนี้ อปช. เชียงราย ยุทธศาสตร์ยังไม่เสร็จ แผนพัฒนา ๓ ปี ก็ยังไม่เสร็จ งบประมาณก็ยังไม่ทำ ถ้าจะทำแผนปฏิการจะทำมาจากตรงไหนอย่างไร กระบวนการจัดทำทุกอย่างก็มีกฎหมายบังคับว่ามีขั้นตอนอะไรบ้าง ส่วนสุดท้ายจะต้องมีทั้งกระบวนการพัฒนา กระบวนการประสานแผนทั้งสภा ขั้นตอนการทำงานแต่ละอย่างจะต้องเข้มข้น ตรงนี้คือความลำบากใจเพรากการทำยังไงสำเร็จ แต่สิ่งที่ผมได้รับจาก SDI

ก็คือจากการเข้าร่วมทำให้การทำงานมีรูปแบบมากขึ้นในเรื่องของสภานั้นท่านนายกได้แกลงไว้ ยุทธศาสตร์ทั้งหลายก็อยู่ในนโยบายที่แกลงไว้ต่อประชาชน ทุกอย่างที่แกลงไว้ท่านก็ได้พยายามรักษาไว้ในยุทธศาสตร์ในทุกด้าน เพราะฉะนั้นในสภากำลังไม่มีปัญหามากนักในลักษณะขององค์ความรู้

**2.3 นายสุชาติ โคงรุ่ม :** การพัฒนาขีดความสามารถยุทธศาสตร์การพัฒนาของ อบจ. หรือแผนพัฒนา 3 ปีของท้องถิ่นต่างๆ จัดทำตามระเบียบ กฎหมายซึ่ง อบจ. มีหน้าที่เพื่อไปกำกับดูแล เพื่อไปพัฒนางานในอำนาจตามหน้าที่ของตนเอง คือเป็นไปตามระเบียบการจัดทำแผนและประสานแผนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ปี 46 ซึ่งมีผลวันที่ 12 สิงหาคม 2546 ที่ผ่านมา ตอนนี้เรากำลังทำเรื่องพัฒนาขีดความสามารถขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 6-7 ด้านที่สถาบันได้ร่วมกันทำน่าจะเป็นกระบวนการ เป็นหน้าที่ของฝ่ายบริหาร กับสถาบันที่เข้ากันอยู่ จะเป็น อบจ. 3. เทศบาล 3 และ อบต.4 แห่งนั้น มีแนวคิดที่จะพัฒนาขีดความสามารถด้านต่างๆ 7 ด้าน

แนวคิดในการพัฒนาการบริหารจัดการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั้น ในแต่ละองค์กรขึ้นกับชนบทรวมเนียม ประเพณี วิถีทางวัฒนธรรมขององค์กรอยู่เมื่อนกัน สำหรับองค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่นนั้น เดิมเกิดเมื่อปี 2498 เกิดก่อน อบต. ตอนแรกสับสนเรื่องพื้นที่ว่า ควรเป็นของใคร ในกระบวนการบริหารนั้น อบจ.ขอนแก่นแยกแนวคิดในเชิงการบริหารจัดการออกเป็น 4 ส่วนด้วยกัน

ส่วนที่ 1 มองที่ตัวองค์กร ซึ่งประกอบด้วยนายกองค์กรบริหารส่วนจังหวัด นายก อบจ. มาจากการเลือกตั้งของประชาชนทั้งจังหวัดเข้ามาเพื่อมาทำหน้าที่

ส่วนที่ 2 ข้าราชการซึ่งนำโดยปลัด อบจ.

ส่วนที่ 3 สมาชิกสภาองค์กรบริหารส่วนจังหวัด ซึ่งผ่านร่างต่างๆ ขององค์กรบริหารส่วนจังหวัด

ส่วนที่ 4 ประชาชน ซึ่งกระบวนการของประชาชนในการมีส่วนร่วมในการบริหารงานส่วนจังหวัด

สำหรับตัวนายก อบจ. เอง บังเอิญโชคดีได้เป็นคนเก่า แนวความคิดในการบริหารจัดการ ท่านมีวิสัยทัศน์ เป็นคนมีความรู้ความสามารถในการบริหารการจัดการ มีจิตวิทยาในการประสานกับหน่วยงานต่างๆ ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน และสมาชิกสภาองค์กรบริหารจังหวัด แต่ปัญหาทางด้านผู้บริหารของขอนแก่นนั้นคือ ยังไม่มีกระบวนการติดตามประเมินผลการดำเนินงานของ อบจ. ที่ชัดเจน

ปัญหาที่สองคือ ข้าราชการ อบจ. โดยเฉพาะนโยบายของท่านนายกพงษ์ศักดิ์ ซึ่งมีแนวความคิดว่าทำอย่างไรข้าราชการของเราจะมีความก้าวหน้าในหน้าที่การทำงาน พอเรียนจบ

ปริญญาตรีมาแล้ว ก็ไปสอบเปลี่ยนสายงานเนื่องจากมีตำแหน่งว่าง อันนี้คือปัญหาของข้าราชการ เขาไม่มีความชำนาญด้านหนึ่งด้านใด พอเปลี่ยนสายงานต้องเริ่มต้นชีวิตใหม่ อบจ.ก็ตกลงในสภาพเดียวกัน เราคงที่บุคลากรของตนเองเป็นหลัก ที่ต้องการสนับสนุนส่งเสริมให้เขามีความเจริญในหน้าที่การงาน

ส่วนที่ 3 สมาชิกองค์กรบริหารส่วนจังหวัด ใน การเลือกสมาชิกแต่ละครั้ง ประมาณ 40 % เป็นคนใหม่ คนเก่าได้ 60 % สมาชิกดังกล่าวเป็นตัวแทนของประชาชน ทำหน้าที่เพื่อประชาชน การทำหน้าที่ม่องไปที่ความต้องการของประชาชน มิได้มองที่จะเบี่ยง กฎหมาย ปัญหาคือหลายครั้งที่เราประชุม ผู้จะบอกว่าเอกสารที่ประชุมให้เข้าไว้ท้ายรถนะครับท่านผู้ทรงเกียรติ ถ้าเอาลงที่บ้านก็จะหายไปเลย ทุกครั้งที่มาประชุมก็จะต้องถามว่าจะเบี่ยงเป็นอย่างไร สมาชิกใหม่ทุกพรบคก์พูดเหมือนกันหมด แต่ทำไม่ได้ ต้องขึ้นทางออกให้กับเขารื้อถอนไป

ปัญหาที่ 4 เราให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของประชาชน หรือผู้แทนประชาชน ในปีที่แล้วเรามีผู้แทนประชาชน 3,400 คน จำนวน เกือบทุกหมู่บ้านในอบจ. ขอนแก่นเป็นประธานของจังหวัด พยายามใส่เติมความรู้เข้าไปว่า บทบาทของประชาชนเกี่ยวพันอย่างไร และมีหน้าที่อย่างไรในการบริหารจังหวัด การวางแผน การหาข้อมูล จนถึงติดตามประเมินผล

อันที่ 2 ระบบปัจจัยที่เอื้อต่อการบริหารจัดการให้ประสบผลสำเร็จ มี 8 ด้าน ด้วยกัน คือ

- การวางแผนของ อบจ. เกือบทุก อบจ. มีบุคลากรที่มีความรู้ ความชำนาญ ใน การวางแผนค่อนข้างน้อย เนื่องจากเดิมที่ข้าราชการเรามีส่วนอยู่ที่จังหวัดอยู่ 3 กอง ได้แก่ เลขานุการจังหวัด กองคลัง กองซ่อม และส่วนกำกับดูแล ข้าราชการส่วนใหญ่ไปหากินอยู่ต่างอำเภอ เมื่อมีภาระรวมต้องพยายามหางานให้ทำ โดยการเปลี่ยนอัตรากำลัง ซ่างไปทำแผน ซ่างไปทำงบประมาณ ทำให้ความสามารถในการปฏิบัติไม่เพียงพอ แต่โดยตัวคนเพียงพอ หลายอางค์กร ให้ความสำคัญกับการวางแผนค่อนข้างน้อย เดิมมีเจ้าหน้าที่อยู่ 12 คน หลายๆ จังหวัด บุคลากร กองแผนมีเพียง 5 คน โดยเฉพาะ เทศบาล อบต. ไม่ต้องห่วง ปลัดทำคนเดียวทุกเรื่อง

- การฝึกอบรมของห้องถิน อบจ. เทศบาล หรือ อบต. ที่จะถูกกำหนดโดย กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิน กำหนดหลักสูตร เรามีหน้าที่จัดงบประมาณและส่ง คนไปอบรม บางครั้งขึ้นด้วยวิชาการต่างๆ ผู้เรียน 5 วันสอน 30 เวลา เรียนเรื่องสุดท้าย 29 เวลา แรกลืมหมดแล้วกลับไปบ้านทำไม่ได้ ซึ่งต่างจากครัวที่แล้วที่ร่วมกับสถาบัน ทำอยู่ 3 วัน ข้าราชการ 20 คน ตอนนี้มีเมล์ทุกคนและใช้เมล์เป็นทุกคนแล้ว ส่งเมล์รับเมล์ได้ ตรงนี้เราอยากทำ แต่ส่วนใหญ่ถูกขบวนการเบื้องบนกำหนดหลักสูตรนี้เท่านั้น

- ปัญหาด้านการบริหารงานบุคคล ขวัญกำลังใจ เราไม่เป็นรองใครในประเทศไทย โดยเฉพาะท่านนายกพงษ์ศักดิ์ บอกว่าสิทธิพึงมีพึงได้ให้เข้าไป ถ้าไม่ซั่วร้ายเกินไปนัก เป็นโครงการ

เดียวในประเทศไทยที่พาก្មារាជการตั้งแต่ชี 1 – ชี 9 ไปเที่ยวต่างประเทศ ไปแล้วต้องกลับมาทำรายงานว่าไปเห็นอะไรมาบ้าง การเลื่อนยศเลื่อนตำแหน่ง ได้รับความอนุเคราะห์จากผู้ว่าราชการ จังหวัดเป็นอย่างดียิ่ง ทำอย่างไรก็ได้สิทธิพึงมีเพียงได้ของข้าราชการขั้นผู้น้อยนั้น สิ่งที่เข้าห่วงคือการเลื่อนขั้นเลื่อนยศเลื่อนตำแหน่ง

- ด้านสวัสดิการ อบจ.ขอนแก่น สวัสดิการเบิกเข้าได้บ่าย เปิกบ่ายได้ยืน ข้าราชการทุกคนไม่มีปัญหา

- งานการเงิน มีผอ.กองคลังที่เข้มแข็ง มีปัญหาคือต้องไปคิด 3 ปีย้อนหลังแล้วน้ำมาเฉลี่ย ปีที่แล้วมีรายรับประมาณ 400 กว่าล้าน แต่ตั้งงบรายจ่ายแค่ 300 ล้านบาท ไม่รวมเงินอุดหนุน เมื่อนเราใช้ไม่เป็น ซึ่งในทางปฏิบัติทางราชการชั้นชุมคือตั้งน้อยเหลือให้เหลือมากๆ ที่นี่ส่วนราชการทุกส่วนมีความเป็นพี่เป็นน้องกัน จึงไม่มีปัญหา

- ด้านการบริหารพัสดุครุภัณฑ์ ก็จะมีปัญหาอยู่บ้างคือส่วนราชการหลายส่วนบางที่เจ้าหน้าที่ไม่รู้จักใช้วัสดุครุภัณฑ์ให้เป็นประโยชน์เท่าที่ควร เช่น คอมพิวเตอร์เราใช้ไม่เต็มเม็ดเต็มหน่วย ตอนนี้เริ่มมีการ Reuse กระดาษที่ใช้แล้วให้ใช้อีกด้านหนึ่ง เป็นนโยบายของนายก ลึ่งไห่สามารถนำมาใช้ก็ให้นำมาใช้

- ด้านระบบการบริหารสารสนเทศ ในปี 48 เราจะตั้งงบประมาณดำเนินการเรื่องไอทีประมาณ 6 แสนบาท คุณสพชัยดู จังหวัดแจ้งให้ อบจ. เป็นศูนย์ประสานงานห้องถีนทางด้านไอที ทั้งหมด โดยขอนแก่นเป็นจังหวัดนำร่อง ไอซีทีของภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

- การเตรียมชุมชนประชุม ประชุมเรียบง่ายขาดความรู้ความเข้าใจ บทบาทหน้าที่ของ อบจ. หลายท่านขอตนน ขอแหล่งน้ำ ไม่ได้ขอว่าภารกิจของเราคืออะไร

ประเด็นที่ 3 ที่มองคือศักยภาพของผู้บริหาร ที่มาจากการเลือกตั้ง นายกฯ รองนายกฯ และผู้บริหารของจังหวัดประกอบด้วยปลัดจังหวัดและหัวหน้าส่วนราชการต่างๆ นั้น มีศักยภาพอย่างไรบ้าง การระดมทรัพยากรในการบริหารการจัดการ ของขอนแก่นไม่มีปัญหา เรามีการเชื่อมประสานระหว่างองค์กรด้วยกัน เช่น ประสานระหว่างจังหวัด ส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค แล้วก็สมาชิกสภาผู้แทนราษฎร ซึ่งไม่มีปัญหามีการประสานงานกันค่อนข้างดี

การควบคุมพฤติกรรมของสมาชิก นายกใช้หลักการประสานคน ประสานผลประโยชน์ ศักยภาพในการจัดสรรทรัพยากร แต่เดิมบางคนเขตเล็กนิดเดียว ก็ได้เงินไปพัฒนาเท่ากัน ศักยภาพที่ผ่านมาแบ่งปันไม่ครบถูกพื้นที่ที่ควรจะเป็น

ศักยภาพด้านข้อมูลกำลังใจของอบจ.ค่อนข้างดีเยี่ยม ทั้งข้าราชการและสมาชิก อยู่อย่างพื้นคง

ศักยภาพในการบริหารจัดการเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชน ตอนนี้ยังไม่สามารถจัดสรรงบประมาณไปยังประชาชนได้อย่างทั่วถึง ตามอำนาจหน้าที่ สืบเนื่องจาก อบจ.

ขอนแก่นตั้งงบประมาณปี 48 ตั้งไว้ 600 ล้านไม่รวมเงินอุดหนุน พื้นที่ใหม่กว่าตารางกิโลเมตร  
จำนวนหน้าที่มากหมายมาศาล โดยเฉพาะการถ่ายโอนถ่ายงานมาแต่ไม่ถ่ายเงิน

ศักยภาพในการจัดการแบบเบ็ดเสร็จ นายก อบจ. มีศักยภาพในการบริหารกับทุก  
องค์กรในขอนแก่น โดยเฉพาะเชื่อมองค์กรเอกชน มีกลุ่มปัญญาดิจิทัล มี อบจ. ขอนแก่น เทศบาล  
นครขอนแก่น สภาทนายความ หอการค้า และสภาอุตสาหกรรมจังหวัด ซึ่งมีเนื้อที่เชื่อมประสาน  
กิจการต่างๆ ที่มีในขอนแก่น ขนาดใหญ่ กลาง เล็ก ให้มำชาระภาษีที่ขอนแก่น ทำให้เราได้ส่วน  
แบ่งภาษีมูลค่าเพิ่มเยอะ เป็นเงินเดือนข้าราชการได้ทั้งปี

สำหรับผมและทีมงานได้เข้าร่วมทำงานกับโครงการวิจัย ของสถาบันพัฒนาสยามครั้ง  
นี้เป็นครั้งที่ 4 ในครั้งนี้ในความคิดเห็นส่วนตัวคิดว่าจะดีที่สุด ในความคิดของผมในเรื่องของ  
อปท. นั้น เราเมื่อเปียบ กว้างมาก ระเบียบปฏิบัติ ตลอดจนความเอื้อของบุคลากร แบบของการ  
ปกครองมั่นแตกต่างกัน ครั้งแรกได้รับการประสานจากเลขาท่านก็เข้าใจว่าจะจัดสัมมนาเฉพาะ  
อบจ. ผูกคิดว่าท่านคิดถูกแล้ว อย่างให้จัดอย่างนี้นานแล้ว ถ้าเรามองภาพ อปท. จะมองว่าอย่าง  
ขาดเมืองพัทยา และ กทม. อุยดี ถ้ามาดูในกระบวนการพัฒนา การจัดทำแผนและงบประมาณ  
แผนพัฒนาขึ้นความสามารถ ในรายละเอียดมั่นแตกต่างกันโดยสิ้นเชิง อบจ. จะเป็นอีกรูปแบบ  
หนึ่ง เทศบาลอีกรูปแบบ ในฐานะที่เป็น อปท. ระดับนน การพัฒนาและรูปแบบการทำงานอีก  
รูปแบบหนึ่ง การได้เรียนรู้กันเป็นสิ่งที่ดี และทุกครั้งที่ผมชอบมากที่สุดคือ

การ comment ของ ดร. สมชัย ปกติหาฟังท่านพูดยกและหาโอกาสยก ท่านมีเกร็ดความรู้เชิง  
วิชาการและมีลักษณะการสอนลูกสอนหลานไปในตัว เป็นความประทับใจไม่รู้ลืมและคิดว่า  
ทีมงานของ อบจ. ขอนแก่นเราจะนำไปปฏิบัติ รวมทั้ง comment ของนักวิจัยต่างๆ ถึงแม้ว่าผม  
จะพูดหนักไปเมื่อคืนนี้ แต่ผมก็มีความต้องการให้พวกเราระดับนี้ไปถูกทางเดียวกัน ทุก comment  
นั้นเป็นเรื่องดีและมีประโยชน์

**2.4 นายประเชิง ประเสริฐ :** แผนพัฒนาขึ้นความสามารถด้านองค์กร อบจ.  
ขอนแก่นยุคใหม่ จะต้องตอบสนองความคาดหวังของประชาชนได้อย่างทันท่วงที และเหมาะสม  
ของสถานการณ์ ด้านการบังคับบัญชา จัดการบังคับบัญชา ออกเป็นสายบริหาร ประกอบด้วย  
นายกองค์กรบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น และรองนายกองค์กรบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น เป็น  
ผู้กำหนดนโยบาย ฝ่ายข้าราชการให้ปลัดองค์กรบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น เป็นผู้กำหนดดูแล  
โดยมีการกระจายความรับผิดชอบออกเป็นสำนัก กอง ฝ่าย ซึ่งจะสอดคล้องกับภารกิจของ  
องค์กรบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น การบังคับบัญชาและการตัดสินใจ จะมีการมอบอำนาจให้  
หัวหน้าแต่ละส่วน สามารถตัดสินใจสั่งการได้เลย เพื่อความรวดเร็วและรายงานให้เจ้าหน้าที่ทราบ  
ตามลำดับ

ด้านความยืดหยุ่นของโครงสร้าง โครงสร้างขององค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น แบ่งออก เป็น 1 สำนัก 5 กอง ซึ่งประกอบด้วยสำนักงานปลัด กองกิจการสภา กองแผนและงบประมาณ กองคลัง และกองช่าง กองการศึกษา ซึ่งเดิมนั้น องค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น มีแค่ 1 สำนัก 4 กอง ในช่วง เดือน สิงหาคม 2547 ได้มีการขยายโครงสร้าง โดยการเพิ่มกอง การศึกษา เพื่อให้สอดคล้องกับภารกิจที่มีการถ่ายโอน และให้แต่ละกองมีการแบ่งงานออกเป็นฝ่ายต่าง ๆ ตามภารกิจของหน่วยราชการ ปัญหาอุปสรรคด้านโครงสร้างปัจจุบัน คือ การเพิ่มส่วนราชการ กองการศึกษา แต่ก็ยังมีภารกิจถ่ายโอนอีกเป็นจำนวนมากที่รอวันถ่ายโอน การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานกับเจ้าหน้าที่ภายในองค์กร เดิมที่หน่วยงานได้กระจาย ตามพื้นที่อำเภอ กิ่งอำเภอในบางส่วน ทำให้การประสานงานเต็มไปด้วยความล่าช้า ปัจจุบันได้เข้ามาว่ามูลอยู่ในที่เดียวกันทำให้การติดต่อประสานงานรวดเร็วมากขึ้นและองค์การบริหารส่วนจังหวัด ขอนแก่น มีการมองปัญหาร่วมกันอย่างมีระบบ โดยให้มีการประสานแผนของโครงการของหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กร และทำให้มีการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ซึ่งในแต่ละเดือนได้มีการประชุมประจำเดือนของข้าราชการและลูกจ้าง เพื่อสรุปผลการปฏิบัติงานและรับนโยบายการปฏิบัติงานร่วมกัน

**2.5 คุณsellimศรี ปูเรือน :** ระบบงานของ อบจ.เชียงรายมีอยู่หลายระบบ มีจุดอ่อนอยู่หลายเรื่อง ขั้นตอนการเบิกจ่ายเงินมีขั้นตอนดังนี้ การลงทะเบียนรับภาระ การลงทะเบียนคุมเงินเจ้าหน้าที่ตรวจภาระ จัดทำใบรับรองภาษี เสนอหัวหน้าฝ่ายการเงินและฝ่ายบัญชี คุมเงินงบประมาณ ทำรายงานการจัดทำเช็คและเขียนเช็ค เสนอผู้บัญชาติ ลงทะเบียนคุมการจ่ายเงิน จากการปฏิบัติงานหลายขั้นตอนทำให้เกิดความล่าช้าในการเบิกจ่ายเงิน ดังนั้นจึงต้องมีการปรับเปลี่ยนให้สั้น เพื่อให้การทำงานให้มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น และมีการปรับเปลี่ยนไปแล้วหลายขั้นตอนในการทำงาน และประชาชนพึงพอใจในการทำงานเพิ่มมากขึ้น โดยให้มีการปรับปรุงด้านหน้าของศูนย์เพิ่มให้มีการบริการที่รวดเร็ว ทบทวนระบบงานการเบิกจ่ายเงินการจัดเก็บภาษีและค่าธรรมเนียมบำรุงองค์การบริการส่วนจังหวัด การจดทะเบียนพาณิชย์ เพื่อตรวจสอบความย่างสั้น ลดความเร็วเป็นที่พึงพอใจของประชาชน โดยการสังเกตจากประชาชน ที่มาติดต่อที่ได้รับบริการที่รวดเร็วขึ้น รวมทั้งให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจถึงหัวใจของการให้บริการ โดยให้เจ้าหน้าที่ใส่ใจในการบริการและมีการทำงานทัดเทณกัน จัดทำมาตรฐานในการปฏิบัติงาน สร้างกฎระเบียบและวิธีการบริหารงานคลัง ลดขั้นตอนในการปฏิบัติงาน การเบิกจ่ายเงินอุดหนุน หน่วยงานอื่น การเบิกเงินอุดหนุนเฉพาะกิจ การเบิกเงินค่าตอบแทนและค่าใช้สอยและวัสดุ การเบิกเงินค่าสาธารณูปโภค การเบิกเงินสวัสดิการ การถอนคืนเงินประกันสัญญา โครงการจัดทำคู่มือและขั้นตอนการปฏิบัติงานด้านการคลัง กระตุ้นให้ประชาชนเข้าใจและรู้จักบทบาทหน้าที่ของอบจ. สร้างบรรยากาศให้ประชาชน พึงพอใจเมื่อมาชำระบาก โปรแกรมการประชาสัมพันธ์ ให้

ประชาชนในการสำราญชี อย่างสม่ำเสมอ โครงการจัดทำคู่มือและขั้นตอนวิธีการปฏิบัติในการเดียวกันของประชาชน ในปีงบประมาณ 2547 “ได้มีหน่วยราชการอื่นเข้ามาศึกษาดูงาน ของฝ่าย เรื่องวัดจัดเก็บของคลังรายได้ของอบจ.เชียงราย ได้แก่ สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง กระทรวงการคลัง

จากการที่ได้ร่วมงานกับ SDI ดินสอได้มาร่วมสัมมนาทั้ง 4 ครั้ง และมีความรู้สึกว่าตัวเองมี การพัฒนาตลอดเวลา ในเรื่องการจัดทำแผนนั้นมีความรู้ความเข้าใจเพิ่มขึ้น และได้นำความรู้ที่ได้ แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับนักวิจัย ได้นำไปพัฒนางานในที่ทำงานได้มากขึ้น และยังได้ไปแลกเปลี่ยน เรียนรู้ในที่ทำงาน ได้สร้างความรู้ความเข้าใจกันมากขึ้น

**2.6 นางสายสมร ชื่นใจ :** ในการเข้าร่วมสัมมนา กับ SDI ครั้งนี้เป็นครั้งที่ 2 การได้ เข้ามาร่วมสัมมนา แลกเปลี่ยนกับนักวิจัย และอปท. อื่นๆ ได้ความรู้ในเรื่องของเนื้อหาการ ปฏิบัติงาน และเรื่องการบริหารองค์กร ในลักษณะที่มีปัญหาคล้ายๆ กัน โดยที่เราได้รับทราบของ แต่ละองค์กรซึ่งเป็นหน่วยงานของเรา ได้รู้ว่าในที่อื่นๆ เขายังมีปัญหาเหมือนเรา การเข้าร่วม โครงการนี้ก็ทำให้ตัวเองได้ทราบข้อมูล แต่เดิมก็ไม่เคยได้ไปไหน ทำให้ได้ความรู้และจะนำไป พัฒนาองค์กรของตนเอง

**2.7 นายหนูรถ ดวงมาลี :** ผมมีความยินดีที่ได้เข้ามาร่วมทำงานกับ SDI จากที่ได้ ร่วมสัมมนาทำให้ผมได้อะไรเพิ่มมากขึ้น ต้องขอบอกตามตรงจากเดิมผมอยู่กองช่าง พอมามาได้อยู่ ฝ่ายนโยบายและแผนกได้มาจัดทำแผน ทำวิสัยทัศน์ ทำให้ได้รับความรู้จาก SDI เพิ่มมากขึ้น และ ได้เรียนรู้วิธีการจัดทำโครงการต่างๆ เป็นสิ่งที่ดี ที่เราได้รับความรู้จากที่เราทำและเราก็ไป ประยุกต์ใช้กับที่เราทำอยู่ปัจจุบัน ยินดีที่ได้เข้าร่วมและคาดว่าจะเข้าร่วมกับสถาบันไปตลอดครับ

**2.8 นายภิเศก นวพันธ์ ปลัด อบจ. จันทบุรี :** จากการได้เข้าร่วมสัมมนา กับ SDI มาโดยตลอด ผมได้เห็นอาจารย์ได้ทำลายกำแพงจิตวิทยาของผม ได้กล้าพูด ได้กล้าแสดง ทำให้ น้อง 3 คนได้เกิด แม่บอกร่วมกัน ทำให้เราได้รับความรู้จากที่เราทำและเราก็ไป เล้าครับ

การทำอะไรก็แล้วแต่จะมีอยู่ 2 ส่วน คือ 1) ฟอร์ม หรือแบบ วันนี้ที่เราได้พูดกันมาคือ content เนื้อหาและสาระ อาจารย์ได้ยอมรับว่ามันเปลี่ยนแปลงได้ เมื่อคืนนี้ท่าน ผอ. สุชาติกพุด เรื่องการเปลี่ยนแปลง มีคำๆ หนึ่งที่ว่า “ไม่เปลี่ยนแปลงก็ไม่เจ็บปวด แต่ก็ไม่ก้าวหน้า” เรา มี ความเข้มงวด มีความแหลมคม สามารถทะลุทะลวงอะไรบางอย่างได้ แต่ก็ต้องยอมรับว่า บางอย่างก็ทำยาก พากเราได้โจทย์จากอาจารย์ใหญ่แล้ว ทางนักวิชาการก็ได้ช่วยเหลือเรา พากเรา ต้องพยายาม สิ่งที่ อบจ. จันทบุรีได้มาก คือ คราวนี้เราได้เสนอหัว 3 เรื่อง เราได้ระดมสมองจาก ยอดๆ หัวนั้น โดยเฉพาะเรื่อง IT ผมว่า เราคิดว่าเราลึกซึ้งแล้วนะครับ แต่ก็มีข้อคิดลึกๆ เข้าไปอีก

พูดถึงการใช้ประโยชน์ส่วนอื่นๆ ผู้คนคิดว่ายิ่งดีที่ทำให้ແມນอื่นๆ จะยิ่งลึกซึ้งดีเป็นความภาคภูมิใจ ผู้คนคิดว่าใครๆ หลายๆ คนที่ได้รู้ความคิดของเรางาน หลายคนคงอยากรู้เป็นลูกศิษย์อาจารย์ อย่างเช่น พวกผู้คนรับ

**2.9 คุณชนิชฐาฯ :** ยินดีที่ได้มาร่วมประชุมครั้งนี้เป็นครั้งที่สอง ครั้งแรกไปที่ อุบลราชธานี แต่ไม่ครอบองค์ประชุมก่อน เพราะไปวันเดียวแล้วรีบกลับก่อน ตนเองรู้สึกยินดีที่นักวิจัยชุดที่ ได้มาแนะนำ อบต. ทุกท่านมีความอดทนกับเรามาก และกลุ่มเป้าหมายของเรามาไม่ค่อยได้ให้ความร่วมมือเท่าไหร่ ส่วนหนึ่งจากภารกิจประจำ เราได้รับนโยบายมาเยอะมาก และบุคลากรของเราไม่ได้เพียงพอ จะทำอย่างไรให้ได้นโยบายมากที่สุด ในการมาร่วมครั้งนี้แล้ว ทำให้ได้ตั้งปณิธานว่าในครั้งต่อไปเราจะจัดการเวลาของเราและเข้าร่วมประชุมให้ได้มากที่สุด

**2.10 นายพงษ์ศักดิ์ ตั้งวานิชกุล:** วันนี้ผู้รู้สึกเป็นเกียรติอย่างมากที่ได้รับเชิญในการประชุมรายงานความก้าวหน้าและประเมินผลตามแผนของ อบต. ถึงจะมาวันสุดท้ายก็ได้ประโยชน์มากที่เดียว เมื่อวานนี้ตั้งใจว่าจะมาแต่ก็มาไม่ทันเนื่องจากติดภารกิจ และวันนี้ที่จังหวัดขอนแก่น อะพนฯ รอมต. ได้เดินทางไป ผู้มีได้รับเชิญจากทางจังหวัดให้ร่วมต้อนรับ แต่ผู้มีได้ปฏิเสธ เพราะว่าได้รับปากท่าน ดร. สมชัยฯ และเห็นว่าการประชุมตรงนี้มีความสำคัญ เช่นเดียวกัน ซึ่งในสมัยที่แล้วตัวภรพมที่ได้ประกาศนโยบายต่อสภาว่าผู้มีพัฒนาศักยภาพ ประสิทธิภาพ ความรู้ของฝ่ายประจำของเรางาน ซึ่งผู้มีได้จัดสรรงบประมาณไปมากที่เดียว การส่งเจ้าหน้าที่ของ อบจ. ขอนแก่นเข้าไปอบรมตามที่ได้รับเชิญจากสถาบันต่างๆ

ในโครงการวิจัยและพัฒนานี้ ที่สถาบันพัฒนาสยามได้ร่วมวิจัยและร่วมพัฒนา กับ อบต. ทั้ง 10 แห่ง เน้นการวิจัยเพื่อการพัฒนาของ อบต. ใน 7 ด้าน 7 แผน แผนแม่บทและแผนปฏิบัติการ ระบบงาน การพัฒนาบุคลากร เทคโนโลยี การจัดองค์กร สิ่งหนึ่งที่ผู้คนคิดว่ามันขาดหายไป น่าจะเพิ่มเติม คือ ฝ่ายบริหาร หรือฝ่ายการเมืองด้วย ซึ่งนักวิจัยท่านหนึ่งก็ได้พูดถึงฝ่ายประจำและฝ่ายการเมือง คงจะหมายความว่าการทำงานไม่สอดคล้องกันมากนัก ผู้มีขอเรียนว่า บางแห่ง แต่บางแห่งประสานสัมพันธ์กันด้วยดี ปัจจุบันนี้ฝ่ายบริหารและการเรางาน ได้ร่วมกัน แต่ฝ่ายการเมืองยังขาดการพัฒนาอยู่มาก ถ้าเปรียบเทียบที่ ดร. สมชัยฯ ว่า ฝ่ายการเมืองกับบริหาร กับ People ware ข้าราชการกับบริษัท Hard ware ทั้งนี้หาก Hard ware เปลี่ยนแปลงไป People ware ก็ยังเหมือนเดิม เพราะฉะนั้นจะต้องได้รับการพัฒนาเช่นเดียวกัน ซึ่ง อบจ. ขอนแก่น ได้รับการร้องขอจาก อบต. ในระดับเทศบาลและ อบต. ว่า อบจ. เป็นพื้นที่ใหญ่ในภูมิภาค ครอบคลุมต่างจังหวัด เพื่อให้ความรู้กับเขา ผู้มีได้จัดสรรงบประมาณไป ต้องขอความร่วมมือจากสถาบันพัฒนาสยาม ให้ช่วยไปเป็นพี่เลี้ยงในการให้ความรู้แก่เขา ในเรื่องของแผน ซึ่งผู้มีรับปากเข้าแล้ว แต่ว่าในปี 2548 มีการเลือกตั้ง นาย อบต. หลายแห่ง ผู้มีบอกว่าอีกประมาณ 4-5 เดือน

ถ้าคุณไม่ได้รับเลือกกลับมา ก็ต้องอบรมอีกครั้ง ผู้จึงบอกว่าเป็นหลังเดือนมิถุนายนก็แล้วกัน จะจัดอบรมใหม่ให้อีกครั้งหนึ่ง

การวิจัยร่วมกันในวันนี้ถือเป็นการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน นักวิจัยและตัวแทนของ อปท. ถือว่าฝ่ายหนึ่งเป็นฝ่ายปฏิบัติ ฝ่ายหนึ่งเป็นฝ่ายวิชาการ คิดว่าหากรวมกันแล้วก็จะเกิดประโยชน์ให้กับพื้นที่ของประชาชน ในฐานะที่ผ่านเป็นฝ่ายบริหารของ อปท. ถือว่าเป็นตัวแทนของ อปท. ขอให้ความมั่นใจกับทาง SDI และนักวิจัย สิ่งที่เราได้อบรม ให้ความรู้ ให้การวิจัยและการนำผลงานต่างๆ มาใช้ในวันนี้ ทาง อปท. ขอรับปากว่านำไปปฏิบัติ ประโยชน์ที่เกิดจากการวิจัยนี้จะทำให้เกิดผลดีโดยที่จะนำไปปฏิบัติ และปี 2548 อบจ. ขอนแก่นได้รับมอบหมายจากทางจังหวัดขอนแก่นว่าให้เป็นผู้นำ เป็นผู้รับรวมข้อมูลจาก อปท. ในขอนแก่น เป็นผู้นำในเรื่องการจัดทำ IT ท้องถิ่นของจังหวัดขอนแก่น ได้รับมอบหมายจากรัฐบาลให้เป็นศูนย์ ICT ของภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สุดท้ายนี้ขอขอบคุณทาง SDI ท่านนักวิจัยทุกท่านและผู้แทนจาก อปท. ทุกท่านที่ได้เสียสละเวลามาเข้าร่วมประชุมเพื่อสรุปงานและประเมินผลงานตามแผนของ อปท.

การประชุมสัมมนาเพื่อระดมความคิดเห็น  
วันเสาร์ที่ 26 – ออาทิตย์ที่ 27 มีนาคม 2548  
ณ ห้องเรดิสันบลูม โรงแรมเรดิสัน กรุงเทพมหานคร

**1. นักวิจัยโครงการ พขบ.**

**1.1 ดร.สมชาย ฤทธพันธุ์:** ปาฐกถาพิเศษ เรื่อง 6 ปีของการปกคล้องส่วนท้องถิ่นตามรัฐธรรมนูญใหม่ รัฐธรรมนูญใหม่คือรัฐธรรมนูญที่ใช้อัญเชิงปัจจุบัน ที่ว่าใหม่ก็คือว่ายังใช้มาไม่นานนัก และก็เป็นรัฐธรรมนูญที่เป็นแนวคิดใหม่ ผสมจะพูด 3-4 เรื่องด้วยกัน

เรื่องแรกเป็นเรื่องของความสำคัญขององค์กรปกคล้องส่วนท้องถิ่น

เรื่องที่สอง เป็นเรื่องสำรวจว่ารัฐธรรมนูญมอบหมายภารกิจอะไรต่อพวกรเราทั้งหลายบ้างในเรื่องเกี่ยวกับการปกคล้องส่วนท้องถิ่น

เรื่องที่สาม คือมาสำรวจดูว่าใน 6 ปีนี้เมื่อใช้รัฐธรรมนูญมาแล้ว และก็มีกฎหมายแผนและขั้นตอนกระบวนการอย่างมาแล้ว เราได้ปฏิบัติงานด้านไหนก้าวหน้าไปถึงไหน และมีปัญหาอย่างไร

เรื่องที่สี่ ก็คือเรื่องของการปกคล้องส่วนท้องถิ่นว่าภาระงานซึ่งหน้าคืออะไร ก้าวต่อไปควรจะเป็นอย่างไร

ความสำคัญของการปกคล้องตนเองของท้องถิ่น จริง ๆ มาพูดประเด็นนี้ก็คุณจะเข้าใจไป เพราะทำมาแล้วถึง 6 ปี แต่คิดว่าพูดวันนี้ก็ยังมีความสำคัญเพื่อกำรต้น เพื่อตอกย้ำให้เข้าใจ ตรงกันและให้เห็นถึงความสำคัญอย่างแท้จริงของปัญหาเรื่องการปกคล้องตนเองของท้องถิ่น ผสมจะเริ่มว่าประเทศไทยเป็นเอกสารรัฐเพื่อให้เป็นที่เข้าใจว่าการกระจายอำนาจไม่มีปัญหาของภารกิจ ก็ต้องมีการแบ่งแยกหรือมีรัฐซ้อนรัฐ

รัฐธรรมนูญกำหนดไว้ว่าประเทศไทยเป็นรัฐเดียว รูปแบบการปกครองของประเทศไทยเป็นรัฐเดียวมาโดยตลอด คำว่า เอกรัฐ มันจะตรงข้ามกับคำอีกคำหนึ่งที่เรียกว่า พหุรัฐ ซึ่งหมายถึง ประเทศที่ในหนึ่งประเทศจะมีหลายรัฐ เช่น อย่างสหรัฐอเมริกาจะประกอบด้วยรัฐ 51 รัฐ รวมกัน เขาไม่รัฐแต่ละรัฐก่อน แล้วรัฐเหล่านั้นจึงจะเป็นหน่วยของตนเองบางส่วนไปให้ส่วนกลาง เรียกว่า Federal Government บริหารจัดการร่วมกัน เพราะฉะนั้นอำนาจรัฐจึงเป็นอำนาจของรัฐบาลกลางและรัฐบาลท้องถิ่น

หรือว่ารัฐบาลแห่งรัฐ มีคำว่ารัฐบาลทั้ง 2 ระดับหรือว่าสหภาพมิ่งเป็น Union เป็นสหภาพประกอบด้วยรัฐของคนผู้ต่าง ๆ 5 แห่ง คือ แห่งมอญ แห่งพม่า แห่งไทยใหญ่ แห่งกะนิน ซึ่งทั้ง 5 รัฐที่จริงแล้วมีวัฒนธรรมแตกต่างกัน มีศาสนาแตกต่างกัน มีอำนาจรัฐของตนเองมาก่อน

แล้วตอนที่อังกฤษประกาศให้พากนีรวมกัน บางแห่งยังไม่ยอมรับการรวม ยังมีกองทัพของตนเอง อย่างไรก็ตามก็รวมอยู่ในประเทศเดียวกันเรียกว่าสหภาพม่า หรือสหพันธ์รัฐมาเลเซียเมื่อ ตอนก่อตั้งรัฐขึ้นนั้นอังกฤษก็เป็นผู้ให้เอกสารเหมือนกัน ก็รวมເเอกสารเขตอิสระซึ่งปักครองโดยสุดต่านมี ฐานะเป็นรัฐท้องถิ่นเหมือนกัน หลายๆ รัฐเข้ามารวมกันก็เป็นสหพันธ์รัฐมาเลเซีย แม้แต่องค์กรที่ เรายังเรียกว่าอังกฤษ แต่จริงๆ คือสหราชอาณาจักร ในประเทศอังกฤษนั้นเป็นราชอาณาจักรคือมี Queen เป็นประมุขของประเทศแต่ว่ามีราชอาณาจักรหลายราชอาณาจักรรวมกันจึงเป็นสหราช อาณาจักร แต่ว่าของไทยไม่ใช่อย่างนั้น เราเป็นราชอาณาจักรเดียว มีรัฐบาลเดียว มีอำนาจ ปักครองในขอบเขตทั่วประเทศอันนี้ก็มีความชัดเจน แต่ว่าในการบริหารราชการแผ่นดินของไทยได้ มีการแบ่งส่วนราชการออกเป็นสามส่วน คือ การบริหารราชการส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วน ท้องถิ่น เดิมประเทศไทยค่อนข้างที่จะรวมศูนย์อำนาจที่ส่วนกลาง แม้จะบังคับนี้ก็ยังถือว่าอย่าง รวมศูนย์อยู่ และการรวมศูนย์อำนาจนี้เป็นชัยชนะอย่างหนึ่งเป็นความสำเร็จอย่างหนึ่งที่สามารถ รวมบ้านเมืองให้เป็นปึกแผ่นไม่แตกแยกเป็นหมู่เป็นเหล่า เป็นคนละส่วน คนละความคิดกัน การ รวมศูนย์ทำให้เกิดประสิทธิภาพการบริหาร เกิดประสิทธิภาพในเชิงเศรษฐกิจ ในเชิง สังคม และก็เกิดการพัฒนา เราได้อาศัยการปักครองแบบรวมศูนย์ พัฒนาประเทศไทย ขึ้นมากจากเดิมซึ่งค่อนข้างจะยากจนและล้าหลัง จนกระทั่งบัดนี้เข้าไม่นับเราเป็นประเทศ ที่ยากจนและล้าหลังแล้ว เข้าเรียกเราว่าเป็นประเทศ Middle Income Country หรือ ประเทศที่มีรายได้ระดับกลาง

ความสำเร็จของการพัฒนานี้ปฏิเสธไม่ได้ว่าการปักครองแบบรวมศูนย์มีส่วน ช่วย แต่ว่าการปักครองแบบรวมศูนย์หมายความว่าจะรวมกับประเทศไทยในสมัยนั้นมาถึงบัดนี้เรา ได้พบว่าการปักครองแบบรวมศูนย์อำนาจที่ส่วนกลางเป็นอุปสรรคต่อการที่จะพัฒนา ต่อไป และเป็นปัญหาต่อการแข่งขันของประเทศไทยในเวทีโลก เพราะฉะนั้น การที่มาพูดถึง เรื่องการกระจายอำนาจจึงไม่ใช่หมายถึงเรื่องที่ทำตามแฟชั่น หรือเป็นเรื่องซึ่งอย่างจะช่วยเหลือคน ด้อยโอกาส และมีน้ำใจดีอย่างไรอย่างนั้น เท่านั้น สวนนั้นก็มีแต่ที่สำคัญยังเป็นการวิเคราะห์ในเชิง เศรษฐกิจ และก็มีปัจจัยทางเศรษฐกิจซึ่งทำให้เห็นว่าเรื่องการกระจายอำนาจเป็นอุปสรรคสำคัญ ของการที่จะพัฒนาต่อไป และจะมีผลสำคัญต่อการแข่งขันได้หรือการแข่งขันไม่ได้ของประเทศไทย

เพราะฉะนั้น การที่จะทำให้การกระจายอำนาจประสบความสำเร็จ การปักครอง ตนเองของท้องถิ่นเกิดขึ้นได้ในประเทศไทยเป็นสิ่งที่มีความสำคัญไม่ใช่เฉพาะในเชิงสังคม และการเมืองเท่านั้น แต่ยังมีความสำคัญในเชิงเศรษฐกิจด้วย เพราะถ้าหากว่าไม่สามารถปักครอง ตนเองของท้องถิ่นขึ้นมาได้ก็จะมีผลกระทบต่อขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศไทย และก็จะมีผลต่อการเจริญเติบโตของประเทศไทยต่อไป

มาตรฐานนี้ได้พูดไว้ว่าอย่างไรในเรื่องของการกระจายอำนาจ ความจริง เมื่อตอนที่จัดทำรัฐธรรมนูญ

กัน ความคิดเรื่องนี้ค่อนข้างจะสูงคอมและซัดเจนมาก และก็ได้เลือกวิธีการกระจายอำนาจ เลือกให้มีการปกครองตนเองของท้องถิ่น เลือกที่จะเสริมสร้างความเข้มแข็งของราชการส่วนท้องถิ่น เพราะวัสดุธรรมนูญบัญญัติไว้ในหลายประการ

ประการแรก เรื่องการกระจายอำนาจ ในมาตราที่ 78 รัฐธรรมนูญบอกว่ารัฐจะต้องกระจายอำนาจให้ท้องถิ่นเพิ่งตนเองและตัดสินใจในกิจการของท้องถิ่นได้เอง พัฒนาเศรษฐกิจท้องถิ่น และระบบสาธารณูปโภค สาธารณูปการตลอดทั้งโครงสร้างพื้นฐาน สารสนเทศในท้องถิ่นให้ทั่วถึงและเท่าเทียมกันทั่วประเทศ รวมทั้งพัฒนาจังหวัดที่มีความพร้อมให้เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นขนาดใหญ่โดยคำนึงถึงเจตนารามณ์ของประชาชนในท้องถิ่นนั้น อันนี้เป็นเรื่องของการที่รัฐต้องกระจายอำนาจ

ต่อไปคือเรื่องความเป็นอิสระขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รัฐธรรมนูญก็ได้กำหนดไว้ในมาตรา 282 บอกว่าภายในบังคับมาตรา 1 คือ ประเทศไทยเป็นราชอาณาจักรหนึ่งเดียวจะแบ่งแยกไม่ได้ แต่ว่าที่สร้างการปกครองตนเองของท้องถิ่นไม่มีปัญหาเรื่องการแบ่งแยกประเทศ ไม่ได้จะให้แบ่งแยกประเทศ

นอกจากนั้นในมาตรา 284 ยังเขียนกำกับสำคัญไว้อีกว่า องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทั้งหลายย่อมมีความเป็นอิสระในการกำหนดนโยบายในการจัดการเรื่องการปกครองในการบริหารงานบุคคล ในเรื่องการเงินและการคลัง และมีอำนาจหน้าที่ของตนเองโดยเฉพาะ ก็แปลว่ารัฐธรรมนูญต้องการให้มีความชัดเจนไม่ต้องการให้มีความคลุมเครื่องเรื่องความเป็นอิสระขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นสิ่งสำคัญและเป็นความตั้งใจและเป็นเจตนารามณ์ของรัฐธรรมนูญ และก็กล่าวว่าจะไปบอกว่าเป็นอิสระเฉพาะเรื่องนั้น เรื่องนี้ ก็ระบุไว้เลยว่า อิสระในการกำหนดนโยบาย อิสระในการปกครอง อิสระในการบริหารงานบุคคล อิสระในการเงินและการคลัง และก็มีอำนาจหน้าที่ของตนเองโดยเฉพาะ

ในเรื่องการจัดตั้ง อปท. มาตรา 283 ของรัฐธรรมนูญกำหนดว่า ท้องถิ่นใดที่มีลักษณะที่จะปกครองตนเองได้ย่อมมีสิทธิได้รับจัดตั้งเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ทั้งนี้ตามที่กฎหมายบัญญัติ

ในเรื่องการกำกับดูแล รัฐธรรมนูญฉบับนี้มีความรอบคอบมาก เขียนไว้ในทุกมิติ ที่ต้องกำกับดูแลก็เพราะว่า องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นองค์กรภาครัฐ และก็อยู่ภายใต้รัฐบาล ประเทศไทยมีรัฐบาลเดียว ไม่ได้มีหลายรัฐบาล แต่ว่าเราต้องการเห็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถบริหารจัดการเรื่องราวดังได้รับมอบอำนาจแล้วนี้โดยอิสระโดยตนเองได้

ในการกำกับดูแลนั้นก็เพื่อไม่ให้การกำกับดูแลเกินขอบเขต แล้วก็ไปกระทบถึงความเป็นอิสระ รัฐธรรมนูญจึงได้เขียนไว้จำนวนมากในวรรคหนึ่งโดยมีความยาวหลายวรรค ผูกไว้แยกออกจากมาเป็นข้อ ๆ เพื่อให้เห็นชัดมากขึ้น

อันที่หนึ่ง การกำกับดูแลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องทำเท่าที่จำเป็นตามที่กฎหมายบัญญัติ ในนี้ยังมี 2 เรื่อง เรื่องหนึ่งคือทำเท่าที่จำเป็น อันที่สองคือยังต้องทำตามที่กฎหมายบัญญัติ ถ้าหากว่าจำเป็นแล้วกฎหมายไม่ได้บัญญัติก็ทำไม่ได้ เพราะฉะนั้น มันก็เลยกำหนดไว้ช้อน 2 ชั้น ว่าจะต้องทำเฉพาะเท่าที่จำเป็น และจะต้องทำเฉพาะตามที่กฎหมายบัญญัติ กำกับดูแลนอกเหนือจากที่กฎหมายบัญญัติไม่ได้

อันที่สอง จะบอกว่าต้องเป็นไปเพื่อความคุ้มครองประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่น แปลว่าการกำกับดูแลจะต้องกระทำเพื่อไม่ให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไปก่อเกิดความเสียหายหรือการเสียประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่นเอาประชาชนเป็นหลักที่ต้องไปแทรกแซง ที่ต้องไปกำกับดูแลก็เพราะว่าห่วงประชาชน และก็จะต้องทำการกำกับดูเฉพาะที่จะก่อเกิดความเสียประโยชน์ของประชาชนเท่านั้น เพราะว่าเป็นการทำเพื่อคุ้มครองประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่น

อันที่สาม ต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์ของประเทศเป็นส่วนรวม อันนี้เขากำชี้คำว่า “หรือ” ก็คือว่า การกำกับดูแลนั้นจะต้องทำเพื่อประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่น หรือเพื่อประโยชน์ของประเทศโดยส่วนรวม จะต้องมีเหตุผล 2 อย่างนี้ ถ้าไม่ใช่เพื่อ 2 อย่างนี้ก็กำกับดูแลโดยมาตรการนั้น ๆ ไม่ได้

เพราะฉะนั้น การตรวจเช็คมาตรการกำกับดูแลต้องสอบถามว่า มาตรการดูแลนั้น หนึ่ง จำเป็นไหม ส่อง เป็นการคุ้มครองประโยชน์ของประชาชนหรือเปล่า ถ้าไม่ได้เป็น การคุ้มครองประโยชน์ของประชาชนของท้องถิ่นก็ต้องเป็นการคุ้มครองประโยชน์ของประชาชนโดยส่วนรวมทั้งประเทศหรือเปล่า

อันที่สี่ ก็คือว่า เมื่อบอกจำกัดไว้แล้ว ยังบอกว่าทั้งนี้จะกระทบถึงสาธารณะคัญแห่งหลักการปกครองตนของตามเจตนาณ์ของประชาชนในท้องถิ่นไม่ได้ จะบอกว่าจำเป็นหรือจะบอกว่าเพื่อประเทศชาติโดยส่วนรวม เพื่อประชาชนในท้องถิ่นนั้น ทั้งหมดเหล่านี้จะต้องไม่กระทบถึงสาธารณะคัญแห่งหลักการปกครองตนของตามเจตนาณ์ของท้องถิ่นไม่ได้ แปลว่า รัฐธรรมนูญไม่ได้บอกว่าท้องถิ่นเป็นอิสระโดยไม่มีใครกำกับดูแล ท้องถิ่นต้องอยู่ภายใต้การกำกับดูแล แต่ก็ได้จำกัดการกำกับดูแลว่า ต้องเป็นการกำกับดูแลที่ถูกต้องและเหมาะสม จึงได้เขียนไว้ว่ากำกับดูแลลักษณะใดจึงจะเหมาะสม

อันที่ห้า บอกว่าจะกระทบทำให้การกำกับดูแลนอกเหนือจากที่กฎหมายบัญญัติไม่ได้ อันนี้ เป็นการตอกย้ำของข้อหนึ่ง

ที่นี่มาดูในเรื่องการแบ่งแยกอำนาจหน้าที่ว่ารัฐธรรมนูญกำหนดไว้อย่างไร รัฐธรรมนูญกำหนดว่า การกำหนดอำนาจและหน้าที่ระหว่างรัฐกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและระหว่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้วยกันเองให้เป็นไปตามที่กฎหมายบัญญัติ และก็ได้เขียนเติมไว้ว่าต้องคำนึงถึงการกระจายอำนาจเพิ่มขึ้นให้แก่ท้องถิ่นเป็นสำคัญ เวลาที่จะ

เขียนกฎหมายเพื่อแบ่งแยกอำนาจระหว่างส่วนกลางกับส่วนท้องถิ่นก็ต้องเขียนด้วยการคำนึงถึงว่า จะกระจายอำนาจเพิ่มขึ้นให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ที่รัฐธรรมนูญมาเขียนในเรื่องนี้อย่างนี้ ก็ เพราะว่า ไม่ใช่ว่าการปกครองส่วนท้องถิ่นจะดีกว่าส่วนกลาง ไม่ใช่อย่างนั้น แต่มันจะต้องมีทั้ง 2 อย่าง เป็นสัดส่วนที่เหมาะสม แต่ว่าที่เป็นอยู่ในสภาวะที่รัฐธรรมนูญออกแบบนั้นมีความเอนเอียงไปทาง Centralization มาเกินไป รวมศูนย์อำนาจมากเกินไปรัฐธรรมนูญจึงห่วงใย และบอกว่าให้กระจายอำนาจ ให้มีอิสระในการใช้อำนาจ ให้ท้องถิ่นมากขึ้น

นอกจากพูดถึงความเป็นอิสระของท้องถิ่น พูดถึงการกำกับดูแล แล้วก็พูดถึงการแบ่งแยกอำนาจหน้าที่แล้ว รัฐธรรมนูญยังได้กำหนดในเรื่องรูปธรรมว่าในการกระจายอำนาจให้ไปออกเป็นกฎหมาย ให้มีกฎหมายแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจ กำหนดไว้เลยว่าเพื่อพัฒนาการกระจายอำนาจเพิ่มขึ้นให้ท้องถิ่นอย่างต่อเนื่อง ให้มีกฎหมายแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจ เป็นกฎหมายประกอบรัฐธรรมนูญ

เรื่องต่อไปรัฐธรรมนูญห่วงด้วยว่าต้องแบ่งเงิน ไม่ใช่แบ่งอำนาจ แบ่งงานไปเท่านั้น ต้องแบ่งเงินด้วย

รัฐธรรมนูญมาตรา 284 งบประมาณ 2 กำหนดว่าให้จัดสรรสัดส่วนภาษีและอากรระหว่างรัฐกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นโดยคำนึงถึงภาระหน้าที่ระหว่างรัฐกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ระหว่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้วยกันเองเป็นสำคัญ แปลว่า

หนึ่ง คือ ให้กระจายอำนาจ

สอง คือ ให้คำนึงถึงการปกครองตนเองของท้องถิ่น

สาม คือ ให้ตั้งอปท.

สี่ คือ ให้อปท. มีความเป็นอิสระ

ห้า คือ ให้กำกับดูแลด้วย และกำกับดูแลอย่างเหมาะสม

หก คือ ให้ออกกฎหมายเพื่อให้ทำแผนและขั้นตอน

เจ็ด คือ ต้องแบ่งเงินไปให้ด้วย แล้วก็แบ่งเงินนี้ให้แบ่งรายได้ คือแบ่งภาษี ไม่ใช่แบ่งรายจ่าย ต่างกันนะครับ แบ่งรายได้คือมอบทรัพยากรไปเพื่อให้ไปตัดสินใจกันที่ท้องถิ่น เพื่อให้ไปผ่านกระบวนการงบประมาณของท้องถิ่น แปลว่า ทรัพยากรของแผ่นดินซึ่งเก็บขึ้นมาเป็นภาษีจากการภาครัฐก็แบ่งให้ท้องถิ่นไปใช้ในฐานะที่เป็นภาษีของ ไม่ใช่ในฐานะที่เป็นรายจ่าย

ซึ่งถ้าເີ້ວ່າແບ່ງเป็นรายจ่ายไป กำหนดไว้ให้ไปจ่ายเรื่องนั้น เรื่องนี้ การตัดสินใจนั้นก็ยังอยู่ที่ส่วนกลาง แต่ถ้าສ่งรายได้ไป บอกว่าอันนี้คือเงินที่จะไปบริหารจัดการก่อนจำนวนเท่านี้

แล้วก็ท้องถิ่นจะไปคิดเองว่าจะไปชุดบ่อน้ำหรือทำสะพานหรือทำถนนดี ท้องถิ่นจะโน้มตัวเข้าไปสู่ประชาชนหรือท้องถิ่น ให้ประชาชนท้องถิ่นมีส่วนร่วมมาตัดสินใจว่าในปัจจุบันนี้มีเงินจำนวนเท่านี้ควรจะซุดบ่อน้ำดี หรือจะสร้างสุขาลาดตัด หรือว่าจะทำถนนดี จะทำถนนหรือจะซุดบ่อน้ำหรือจะสร้างสุขาลาเป็นการตัดสินใจขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นโดยการมีส่วนร่วมจากประชาชนในท้องถิ่น คราวนี้เงินที่ไปมันก็ไปได้ 2 อย่าง อย่างหนึ่งคือ สวนกลางเก็บแล้วส่งไปให้ชุมชนเมือง ซึ่งจะได้พูดต่อไป อีกวิธีหนึ่งคือแบ่งอำนาจการจัดเก็บให้ ติดอาวุธให้กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการจัดเก็บภาษีให้ด้วย แต่ไม่ใช่ว่า ท้องถิ่นจะมาโทษว่ารัฐบาลไม่เคยทำอะไรให้เลย แล้วก็อย่าว่าเมื่อไรจะทำซึ่งความจริงไม่ใช่ ความจริงท้องถิ่นก็ต้องสร้างขีดความสามารถของตนเองในการดำเนินการในเรื่องนี้ด้วย

**เรื่องที่ 8 รัฐธรรมนูญยังบอกว่าในกฎหมายแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจนอกจากจะพูดในเรื่องเงินแล้วยังให้มีคณะกรรมการการกระจายอำนาจขึ้นคณะหนึ่งที่ใน การแบ่งงานและแบ่งเงินซึ่งคณะกรรมการชุดนี้ให้ประกอบด้วยบุคคล 3 ฝ่ายคือ**

**ฝ่ายแรก เป็นผู้แทนของส่วนราชการซึ่งมาจากสวนกลางจากกระทรวง กรมต่าง ๆ จากสำนักงบประมาณ กระทรวงการคลัง กระทรวงมหาดไทย เป็นต้น**

**ฝ่ายที่สอง เป็นผู้แทนจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นซึ่งจะเป็นผู้แทนมาจากบจ. อบต. และเทศบาล**

**ฝ่ายที่สาม ได้แก่ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวนเท่ากัน**

คณะกรรมการชุดนี้ได้ตั้งแล้ว มี 3 ฝ่ายคือ ฝ่าย/ส่วนราชการ 12 คน ฝ่ายท้องถิ่น 12 คน และ ฝ่ายผู้ทรงคุณวุฒิ 12 คน ผนึกเป็นกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิอยู่คนหนึ่งด้วย และรายท่านในที่นี้ที่เป็นผู้แทนจากท้องถิ่นได้เป็นกรรมการในคณะกรรมการกระจายอำนาจ และยังมีผู้แทนสวนราชการอยู่ด้วย

**เรื่องที่ 9 ที่รัฐธรรมนูญมอบหมายภารกิจให้ก็คือ การทบทวนการแบ่งอำนาจหน้าที่และการเปลี่ยนแปลงภารกิจ เมื่อมีการจัดแบ่งอำนาจหน้าที่และแบ่งภาษีไปแล้วทุก 5 ปีให้ทบทวนใหม่ แต่ว่ามีประยุคตอนท้ายว่าทบทวนนี้ พอกวนแล้วอาจจะเห็นว่าแบ่งมากเกินไป เอาคืนมา แต่ว่าเพื่อไม่ให้เกิดภาวะเช่นนั้น ได้เขียนไว้เลยในวรรคท้ายว่า เพื่อพิจารณาถึงความเหมาะสมของภารกิจที่กำหนดอำนาจหน้าที่และการจัดสรรภาษีอกรที่ทำไปแล้ว ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงการกระจายอำนาจเพิ่มขึ้นให้แก่ท้องถิ่นเป็นสำคัญ แปลว่าเวลาทบทวนนั้น ทบทวนแล้วเราคืนไม่ได้ต้องแบ่งให้เพิ่มขึ้นเป็นสำคัญ รัฐธรรมนูญเขียนไว้อย่างนี้**

**polymir@rmutt.ac.th และ เราก็ไปออกกฎหมายเรียกว่า พรบ. แผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจ ในกฎหมายก็มีกับภารกิจให้อีกหลายอย่าง ที่บอกว่ามีภารกิจให้นั้น ผมไม่ได้**

บวกกับมุมมองให้ครับ และก็อย่างจะเรียนว่า การทบทวนครั้งนี้ ไม่ได้ทบทวนเพื่อประเมินผลงานของรัฐบาล ถ้ามีส่วนของรัฐบาลไม่ใช่ว่ารัฐบาลเดียวเพราจะระยะเวลา 6 ปี เป็นของรัฐบาลที่เกี่ยวข้องแต่ว่าการที่รัฐธรรมนูญเขียนไว้ไม่ได้เป็นหน้าที่ของรัฐบาลเพียงอย่างเดียว เป็นหน้าที่ของรัฐบาลเอง เป็นหน้าที่ของข้าราชการ เป็นหน้าที่ของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นหน้าที่ของ NGO เป็นหน้าที่ของผู้ทรงคุณวุฒิ เป็นหน้าที่ของประชาชนไทยทุกคนที่จะต้องร่วมกันดำเนินการให้เป็นไปตามที่รัฐธรรมนูญบัญญัติไว้

เพราะฉะนั้น นี่จึงเป็นการประเมินถึงการเปลี่ยนแปลง การเคลื่อนไหวของขบวนการของการกระจายอำนาจ และก็ต้องไม่ไปโทษใคร และถ้าเกิดว่ามันยังไปไม่ไก่ ก็ไม่ต้องไปโทษใครแต่ว่าเป็นเรื่องที่เราต้องการจะรู้ปัญหา แล้วก็ต้องการมาคิดว่าเราจะทำอย่างไรกันต่อไป

ในกฎหมายแผนจะกำหนดไว้อย่างน้อยมีเรื่องที่สำคัญที่ผมอยากระบุว่าถึงมีอยู่ 4 เรื่อง

เรื่องที่ 1 คือเรื่องในพรบ.กำหนดแผนฯ บอกว่าต้องทำแผนการกระจายอำนาจก็เปลี่ยนให้กระจายอำนาจแบบมีแผน

เรื่องที่ 2 ก็จะบอกว่าให้กระจายอำนาจให้เสร็จภายใน 4 ปี เขาจะมีเขียนไว้หลักข้อว่าอำนาจแต่ละประเภทกระจายให้เสร็จทั้งหมดภายใน 4 ปี แต่ไม่ได้เปลี่ยน 4 ปีจะต้องทำครบถ้วนหรือว่าทำในทุกพื้นที่ พื้นที่ไหนที่ยังไม่พร้อมที่จะรับการกระจายบางเรื่องก็ให้มีเวลาในการสร้างความพร้อมได้ มีเวลาในการสร้างความพร้อมไม่ใช่รอให้พร้อม คือให้เวลาในการสร้างความพร้อม หน้าที่ในการสร้างความพร้อมก็คือหน้าที่ของท้องถิ่นของประชาชนชาวไทย ของรัฐบาลไทย

สำหรับท้องถิ่นที่ยังไม่พร้อมในเรื่องใดเรื่องหนึ่งให้เวลาไปได้อีก แต่ทั้งหมดต้องเสร็จภายใน 10 ปี จะนานเกินกว่านี้ไม่ได้

เรื่องที่ 3 ในรัฐธรรมนูญเขียนไว้ว่าให้แบ่งรายได้ เพราะฉะนั้นในกฎหมายแผนและขั้นตอนระบุลงไปเลยถึง ขนาดโดยเบริยบเทียบขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกับขนาดของรัฐบาลกลาง เพราะว่า ที่แล้วมานั้น ส่วนกลางและส่วนภูมิภาครวมกันใหญ่ และส่วนท้องถิ่นเล็กนิดเดียว ส่วนท้องถิ่นจะประมาณ 9% เกือบ 10% ของส่วนกลาง ซึ่งถ้าเทียบในระดับนานาชาติแล้วนั้น บางประเทศส่วนท้องถิ่นจะ 60% รัฐบาลกลาง 40% อันนี้หมายถึงสัดส่วนในการใช้อำนาจและการใช้ทรัพยากร บางประเทศก็จะเป็นกลับข้างกัน 60 ข้างบน และ 40 ข้างล่าง แต่ในบางประเทศก็จะเป็น 50:50

ประเทศไทยภูมิภาคนี้มีการกระจายอำนาจมากกว่าประเทศไทยทั้งนั้น ประเทศไทยเป็นประเทศที่รวมศูนย์อำนาจมาก อันนี้ก็มีเหตุผลทางประวัติศาสตร์ แต่เราเก็บเงินว่าถึงเวลาที่จะต้องจัดสัดส่วนนี้ใหม่ ต้องทำให้ท้องถิ่นเข้มแข็งขึ้น มีอำนาจมากขึ้น มีหน้าที่มากขึ้น และมีทรัพยากร

เพื่อการใช้ปฏิบัติการตามคำนაจหน้าที่นั้นมากขึ้น จึงได้ระบุไว้ว่าให้แบ่งรายได้ใหม่ โดยแบ่งรายได้ให้ท้องถิ่นโดยจะทำอย่างไรก็ได้ แต่ต้องให้ท้องถิ่นมีรายได้ไม่ต่ำกว่า 20% ของส่วนกลางในปี 44 และสัดส่วนนี้ต้องเพิ่มขึ้นเป็น 35% ในปี 49

**เรื่องที่ 4 ให้รัฐประسانความร่วมมือและช่วยเหลือการดำเนินงานของอปท.ให้มีประสิทธิภาพ** อันนี้เป็นข้อความซึ่งอยู่ในมาตรา 30 ว่าเล็บ 3 ซึ่งข้อความอันนี้เป็นกว่า วัสดุมีหน้าที่ช่วยสร้างความพร้อมให้ท้องถิ่นเกิดความพร้อม แต่ไม่ได้แปลว่าภาระนั้นเป็นของรัฐ แล้วคนท้องถิ่นก็เลยนั่งแต่รอว่าเมื่อไหร่จะมาทำ เมื่อรัฐไม่ทำก็มีหน้าที่บ่นว่าอย่างเดียว ความจริงเรื่องความพร้อมจะเกิดขึ้นจริงต้องท้องถิ่นเป็นหลัก อันนั้นเป็นเรื่องของท้องถิ่นที่ได้รับมอบ

### ที่นี่มาดูว่า ใน 6 ปีนี้เราได้ทำอะไรไปแล้วบ้าง

หนึ่ง เรื่องของการกฎหมาย กฎหมายที่สำคัญจะต้องมี 2 อย่าง คือ (1) กฎหมายแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจ 2) กฎหมายจัดตั้งองค์กร พรบ.แผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจเราออกเมื่อปี 2542 ส่วน พรบ.จัดตั้งองค์กรบางส่วนมีอยู่ก่อนแล้ว บางส่วนก็ทำขึ้นมาใหม่แต่ทั้งหมดทำจบแล้ว

สอง การจัดตั้งองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เราก็จัดตั้งแล้ว ขณะนี้มี อปท.ปฏิบัติภารกิจอยู่ในขอบเขตทั่วประเทศไทย และก็มีความก้าวหน้าในเรื่องนี้ ก็คือว่า เมื่อสัก 2 ปีหรือปีกว่ามาแล้ว ได้มีการเปลี่ยนแปลงวิธีการเข้าสู่ตำแหน่งของ นายกอบจ. คือให้เป็นการเลือกตั้งโดยตรง ซึ่งการเลือกตั้งโดยตรงผมคิดว่าเป็นป้ายบอกระยะทางที่สำคัญของการเคลื่อนตัวไปข้างหน้าของการปกครองส่วนท้องถิ่น การที่มีการเลือกตั้งนายกอบจ. และนายกอบต.โดยตรงนั้น ทำให้เราได้คนที่มีคุณภาพสูงขึ้นมาเป็นนายกทั้ง 2 ส่วนนี้ เทศบาลนี้เขาก็เลือกนายกโดยตรงอยู่แล้ว เพราะฉะนั้นก็จะทำให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นก็จะมีความเข้มแข็งมากยิ่งขึ้น

สาม เรื่องการจัดตั้งคณะกรรมการกระจายอำนาจ เราก็ได้ทำแล้ว คณะกรรมการกระจายอำนาจจำนวน 4 ปีก่อน 5 ปีแล้ว เพราะผู้ทำงานนี้เป็นเพียงทอมที่ 2 แล้ว เทอมละ 4 ปี ก็มีผู้แทนทั้ง 3 ฝ่าย

สี่ เรื่องการจัดทำแผนการกระจายอำนาจ ถามว่าทำหรือยังก็ตอบว่าทำแล้ว ถามว่าแผนได้กระจายจริงหรือเปล่า ก็ตอบว่า กระจายจริง แต่ว่าถึงที่สุดใหม่ ก็น่าจะประเมินได้ว่ายังไม่ได้กระจายในส่วนที่พึงต้องกระจายในส่วนสำคัญ ที่เป็นอย่างนี้ก็ เพราะว่าเวลาจะทำแผนจะมีการเจรจาต่อรองกัน ระหว่างผู้ทำแผนกับหน่วยงานเจ้าของเรื่อง

หน่วยงานเจ้าของเรื่องก็จะมีความเห็นเชิงที่ยังห่วงใยประชาชนอยู่ ยังไม่อยากจะกระจาย เพราะกลัวว่ากระจายไปแล้วประชาชนจะไม่ได้รับบริการที่ดีเท่าเดิม เพราะเห็นว่าท้องถิ่นยังไม่พร้อม ประเด็นว่าความพร้อมของท้องถิ่นยังเป็นเรื่องซึ่งยกขึ้นมาเป็นเหตุผลอยู่บ่อย ๆ แต่ว่าไม่ได้ตามต่อไปว่าแล้วทำไม่จึงไม่พร้อม จะทำอย่างไรจึงจะให้พร้อม

นาถึงการปฏิบัติตามแผน ผมคิดว่าการปฏิบัติตามแผนมีปัญหามากและแผนบางอย่างจะกระจายอย่างฉบัดชูย เช่นเรื่องการกระจายอำนาจจากทางการศึกษา สิ่งที่กระจายให้คือในโรงเรียน แล้วกับภารกิจที่คือการกระจายอำนาจจากทางการศึกษาซึ่งผมคิดว่ามันไม่ใช่ส่วนสำคัญของเรื่องการศึกษา

การแบ่งเงินนี้ก็หมายกำหนดว่าต้องแบ่งให้ได้ 35% ในปี 2549 แบ่งให้ได้ 20% ในปี 2544 ซึ่งในปี 2544 เราประสบความสำเร็จ ในปีนั้น เราได้ 20 จุดกว่าๆ แต่ว่าเราคาดว่ารายได้ที่โอนไปให้ห้องถินนั้นเพิ่มขึ้นหรือเปล่า ก็ต้องยอมรับว่าเพิ่มขึ้น และเพิ่มขึ้นมากด้วย เมื่อปี 2543 ห้องถินมีรายได้โดยรวม 94,721 ล้านบาท พомาในปี 2548 สัดส่วนเงินที่ใช้จ่ายได้เพิ่มขึ้นเป็น 282,000 ล้าน ซึ่งเป็นการเพิ่มขึ้น 2.8 เท่าตัวหรือเกือบ 3 เท่าตัว ถ้าคิดเป็นอัตราเพิ่มเฉลี่ยของแต่ละปีจะไม่เท่ากัน อัตราการเพิ่มเฉลี่ยจะอยู่ที่ 3.5% ต่อปี ตลอดระยะเวลา 6 ปีมาแล้ว ถ้าถามว่าได้ตามเป้าหรือยัง ต้องตอบว่ายังไม่ได้ แต่ว่ามันยังไม่ถึงเวลา เพราะต้องรอปีหน้าถึงจะถึงการประเมิน อีกที ซึ่งกรอกอยู่ว่าจากช่วงเวลาระหว่าง ปี 2548 ถึง ปี 2549 จะมีการตรวจสอบหรือไม่ แต่ขณะนี้อยู่ที่ 23.5% และจะไปถึง 35% หรือเปล่าซึ่งก็อาจจะยากลำบากใน 2 ด้าน คือ

### ด้านหนึ่ง จะเป็นภาระของบประมาณ

อีกด้านหนึ่ง พลังความสามารถในการจับจ่ายใช้สอยให้ทันเวลา หรือสร้างโครงการให้ครบถ้วนและมีประสิทธิ์ของห้องถินก็ยังมีปัญหา

เพราะฉะนั้น ถ้าถามว่าเป้าหมายนี้บรรลุหรือไม่ ก็ยังไม่บรรลุในเชิงตัวเลข แต่ถ้าถามว่าได้เพิ่มขึ้นกว่าที่ไม่มีแผนไม่มีรัฐธรรมนูญ ไม่มีกฎหมายกระจายอำนาจหรือเปล่า ก็นับได้ว่ามีการเพิ่มขึ้นเยอะ ในช่วงนี้ก็จะเห็นว่าห้องถินมีความสำคัญในเชิงอำนาจหน้าที่ และมีความสำคัญในเชิงการเงินของแผ่นดินมากขึ้นจำนวนที่เพิ่มขึ้นเท่านั้นก็ต้องยอมรับว่า เป็นผลของการที่มีรัฐธรรมนูญ มีกฎหมายกระจายอำนาจ มีคณะกรรมการกระจายอำนาจ อำนาจ และก็มีรัฐบาลที่มีความตั้งใจที่จะกระจายอำนาจ แต่ถ้าถามว่าการกระจายอำนาจนี้ได้เคลื่อนตัวไปในจังหวะก้าวที่ดี เหมาะสม หรือตามแผนหรือไม่ ก็บอกว่า ในการตั้งท่า วางแผนของรัฐบาลนั้นทำได้สำเร็จ ก็คือ มีรัฐธรรมนูญ ออกกฎหมาย ตั้งคณะกรรมการ มีแผนการกระจาย และก็มีองค์กรปกครองส่วนท้องถินเกิดขึ้น นี่คือโครงสร้าง แต่เนื้อใน สำหรับที่จะดำเนินงาน มีอำนาจมากตามที่ควรจะมีหรือเปล่า ได้กระจายไปในเนื้อหา แก่นสารที่สำคัญมากพองหรือเปล่า มีเงินได้ตามกำหนดตามแผนหรือเปล่าพอกันยังไม่ได้ แต่ก็มีสิ่งซึ่งแสดงให้เห็นว่ามันเคลื่อนตัวไปข้างหน้าแล้วก็ได้เพิ่มความสำคัญของห้องถินขึ้นเยอะ

สำหรับรายได้ที่แบ่งนั้น ตัวเลขรายได้ที่บวกกัน 23.5% ซึ่งเป็นการเพิ่มขึ้นจากเมื่อก่อนประมาณ 9% กว่าก็เป็นการเพิ่มขึ้นเยอะดี แต่มันก็มีปัญหาอยู่ 2-3 อย่าง

อันที่หนึ่ง ก็คือว่าเข้าให้แบ่งรายได้ ซึ่งกฎหมายแผนและขั้นตอนกำหนดว่าให้แบ่งรายได้ แบ่งรายได้แล้วว่าเงินที่ส่งไปให้ห้องถินต้องเป็นเงินที่ไปเพิ่มรายได้ ส่วนห้องถินจะไปใช้อะไรนั้น ก็ให้ห้องถินไปผ่านกระบวนการภารกิจตัดสินใจของห้องถิน และเลือกตัดสินใจเองว่าจะเอาเงินที่ได้นั้นไปทำอะไร

**สิ่งซึ่งประกอบขึ้นเป็นเงินรายได้ของห้องถิน จะประกอบด้วย 4 ตัว คือ**  
**ตัวที่ 1 คือ ภาษีและรายได้ที่ห้องถินจัดเก็บเอง**

ตัวที่ 2 คือ ภาษีของห้องถินที่ห้องถินฝ่ายรัฐบาลจัดเก็บ เป็นภาษีที่อยู่ในห้องถิน ออกโดยกฎหมายของห้องถิน และฝ่ายรัฐบาลจัดเก็บเพื่อประโยชน์ของประเทศชาติ และเพื่อไม่ให้ประชาชนต้องไปเสียภาษี 2 ที่ เช่นว่า ภาษีมูลค่าเพิ่ม ภาษีสรรพาณิต 10% ตามกฎหมายจัดสรร เป็นเรื่องที่ออกเพื่อห้องถิน เป็นของห้องถิน และก็เวลาที่รัฐบาลจัดเก็บให้ก็ยังคิดค่าใช้จ่ายในการจัดเก็บด้วย เมื่อนอกบัวรัฐบาลรับจ้างจัดเก็บซึ่งเป็นเรื่องดี เพราะว่าประชาชนจะได้ไม่ต้องไปเสียภาษีตัวเดียว กันใน 2 ที่ ก็เป็นสิ่งที่มีประสิทธิภาพดี นี่คือภาษีของห้องถินที่ฝ่ายรัฐบาลจัดเก็บ

ตัวที่ 3 คือ ภาษีของรัฐบาล ออกโดยกฎหมายของรัฐบาล เป็นอำนาจของรัฐบาล และรัฐบาลเป็นผู้จัดเก็บ และปกติภาษีนี้เขาก็จะไปเข้างบประมาณ แต่กฎหมายกำหนดแผนฯ บอกว่าให้แบ่งตัวนี้เขามาให้ห้องถิน เพราะฉะนั้นจึงเป็นภาษีที่รัฐบาลแบ่งให้ แต่แบ่งมาในรูปของภาษีมันก็ไปเป็นเงินรายได้ของห้องถิน และก็ไปตั้งงบประมาณที่ห้องถินไปเป็นก้อนก็ได้ตามขนาดตามเงื่อนไข จะไปใช้ทำอะไรก็สุดแล้วแต่การตั้งงบประมาณของห้องถิน

ตัวที่ 4 คือ เงินอุดหนุน เงินอุดหนุนก็คือเงินภาษีของรัฐบาลที่รัฐบาลจัดเก็บแล้วก็ส่งเข้าคลังแล้วก็ในการตั้งงบประมาณของมาจากการคลังก็จะมีเงินงบประมาณรายจ่ายตัวหนึ่งเรียกว่า เงินอุดหนุนห้องถิน ตัวนี้ก็จะส่งเป็นเงินอุดหนุน เงินอุดหนุนนี้มันมีเงินอุดหนุนอยู่ 2 ประเภท คือ (1) เงินอุดหนุนทั่วไป และ (2) เงินอุดหนุนเฉพาะกิจ

เงินอุดหนุนทั่วไป คือ ส่งเงินไปเป็นก้อนแล้วแต่คุณจะไปตัดสินใจใช้อะไรก็ได้ ส่วนเงินอุดหนุนเฉพาะกิจ จะระบุว่าให้ไปทำอะไร เช่น ให้ไปทำเส้นทาง เป็นต้น เพราะฉะนั้น การตัดสินใจมันไปแล้วจากส่วนกลาง เพราะฉะนั้น ถ้าจะแบ่งรายได้ก็ต้องนับเฉพาะเงินอุดหนุนทั่วไป ไม่นับเงินอุดหนุนเฉพาะกิจ แปลว่ารัฐบาลไปทำกิจกรรมของห้องถินไม่ได้ใช่ไหม ตอบว่า ไม่ใช่ รัฐบาลยังมีอำนาจเต็มประเทศไทยในทุกเรื่อง ถึงแม้ห้องถินจะมีอำนาจแล้วก็ตามแต่รัฐบาลก็ยังทำได้ เพราะรัฐบาลไม่สามารถปล่อยให้คนอดตายได้ รัฐบาลต้องเข้าไปช่วยเหลือ แทรกแซง เพราะเป็นความเดือดร้อนของประชาชนชาวไทย รัฐบาลยังมีอำนาจทำทุกอย่างในทุกด้านนิวของประเทศไทย แต่ว่าโดยปกติแล้ว รัฐบาลก็จะไม่เข้าไปแทรกแซงในเรื่องซึ่งมอบให้ห้องถินไปแล้ว แล้วห้องถินทำได้แล้วได้ทำ

เพราะฉะนั้น รัฐบาลก็ยังมีอำนาจทำ แต่การที่รัฐบาลจะไปใช้นโยบายทำเรื่องใดของห้องถิน ก็ย่อมจะทำได้โดยใช้เงินของรัฐบาล ไม่ใช้เงินของห้องถิน ถ้ามีรัฐบาลไปตั้งเรื่องว่าจะ

ทำเรื่องนั้น เรื่องนี้ สร้างแล้วก็บอกรว่าให้คิดเงินในส่วนของห้องถีน เมื่อเงินไปถึงแล้วไม่อาจจะตัดสินใจได้ เนื่องจากขาดบ่อน้ำไปแล้วโดยใช้เงินส่วนตัว แล้วจะเอาเงินไปลงอย่างอื่นก็ไม่ได้แล้ว เพราะเงินนั้นให้เป็นขาดบ่อน้ำ เพราะฉะนั้นเงินตัวนี้จึงไม่ควรนำไปบินอุดหนุนห้องถีนเพื่อเพิ่มรายได้ให้กับห้องถีน ถ้าได้มีการนับรวมเงินอุดหนุนเฉพาะกิจเข้าไปให้ถึง 35% ได้เป็นกรณีอย่างหนึ่ง ถึงแม้ว่ากรณีเงินอุดหนุนทั่วไปที่สามารถนำไปเพิ่มรายได้ให้กับห้องถีนโดยไม่มีเงินไข่เกี่ยวกับรายจ่าย เนื่องจากกฎหมายไม่ได้เขียนไว้ แต่ความเข้าใจในทางเศรษฐศาสตร์เกี่ยวกับเงินอุดหนุนทั่วไปจะใช้เพื่อการได้ก็ได้ และมีประเดิมว่าจะเรียกว่ากับเงินอุดหนุนทั่วไปเช่นเดียวกัน โดยยอมให้มีเงินอุดหนุนทั่วไปเช่นเดียวกัน แต่กำหนดการกิจและวัตถุประสงค์เพื่อการใช้จ่าย ถือว่าผิดเพราะเงินอุดหนุนทั่วไปไม่ควรเกี่ยวข้องกับรายจ่าย เนื่องไข่อย่างอื่นไม่ได้ แต่ว่าเงื่อนไขในการใช้จ่ายทำให้ผิดหลักเงินอุดหนุนทั่วไป

**การตั้งโครงการที่ให้ห้องถีนไปทำเพื่อใช้จ่ายเงิน** หันนี้เพราเห็นว่าห้องถีนมีโครงการใช้จ่ายเบื้องต้น แล้วก็ถ้าว่าห้องถีนจะใช้ไม่เป็น นัยว่ามีความต้องการให้ห้องถีนมีความเจริญทางด้านการท่องเที่ยว มีไฟฟ้าใช้เลยได้กำหนดเป็นโครงการขึ้นมา การปฏิบัติตั้งกล่าวนี้ ซึ่งทำให้การแบ่งสรรงเงินให้ห้องถีนมันไม่เกิดผล

**เรื่องการแบ่งอำนาจหน้าที่ หลายอย่างก็มีแล้วในแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจ** เรื่องสำคัญอีก 2 เรื่องที่ยังไม่ได้กระจายไปคือ เรื่องการศึกษาและการสาธารณสุขเพราระส่องเรื่องนี้ให้เงินเบื้องต้น และการที่จะโอนเงินจำนวนมากๆ ไปให้ห้องถีนด้วยนั้น ถ้างานไปอย่างเดียวแล้วไม่โอนเงินไปให้ก็จะไร้อยู่ เพราะฉะนั้นจึงทำให้การปฏิบัติภารกิจของห้องถีนยังไม่เต็มที่ และยังมีปัญหาเรื่องการจัดการอยู่มาก งานบางอย่างถ้าโอนไปแล้วก่อให้เกิดการจัดเก็บภาษีได้ขึ้น เช่น งานทะเบียนรถยนต์ เวลาเนี้บกอกว่าภาษีป้ายทะเบียนรถยนต์เป็นของห้องถีน จัดตั้งทะเบียนรถยนต์ยังคงเป็นของกรมขนส่งที่อยู่ส่วนนี้ก็ต้องโอนไปแล้ว การจดทะเบียนสิทธินิติกรรมก็เหมือนกัน เรื่องการออกโอนนี้ก็ควรมีหลักมีฐานและเกณฑ์ที่ส่วนกลางควรจะทำ ส่วนการเปลี่ยนแปลงการถือครองบันทึกท้ายโอนด เรื่องนี้ อบจ. ทำได้ ห้องถีนทำได้แต่จะเป็นที่ไหนค่อยพูดกัน

**ส่วนเรื่องการกำกับดูแล** จำเป็นที่จะต้องไปปรับแต่งให้มีการกำกับดูแลที่เหมาะสม และตรงตามวัตถุประสงค์ ในเรื่องความเป็นอิสระของ อบจ. อยากรู้ว่าต้องการให้มีความเป็นอิสระโดยอัตโนมัติให้ห้องถีนสามารถตัดสินใจได้ แต่ไม่ได้เป็นอิสระแบบคนละประเทศกับรัฐ เพราะฉะนั้นองค์กรปกครองส่วนท้องถีนมีความเป็นอิสระในการบริหารจัดการภายในห้องถีนได้ เรื่องอะไรที่เป็นเรื่องระดับชาติ ห้องถีนทำไม่ได้ เช่น เรื่องการป้องกันประเทศ ห้องถีนจะมาบอกว่าต้องการป้องกันประเทศในอาณาบริเวณที่ได้รับผิดชอบ เรื่องกองทัพ เป็นต้น อย่างนี้ไม่ได้ และจะมีความคิดเป็นอิสระโดยไม่ได้คิดว่าเป็นคนไทยด้วยไม่ได้ อย่างไรก็ยังคงอยู่ในประเทศไทย ยังอยู่

ในการปกครองของรัฐบาลไทย แต่ร่วมกับความเป็นอิสระหรือยัง คิดว่ามีในระดับหนึ่งในหลาย ๆ ด้าน แต่บางด้านมิ่มมากพอก อาย่างเช่นการใช้จ่าย กวาระเบียบด้านใช้จ่ายผิดกฎหมายแล้วมีได้ ควรจะต้องมีและควรจะต้องต่อสู้เพื่อให้ได้มีอิสรภาพในสิ่งเหล่านี้ด้วย

ตามว่า ขณะนี้ท้องถิ่นมีความเป็นอิสระหรือยัง คิดว่ามีในระดับหนึ่งในหลาย ๆ ด้าน แต่บางด้านมิ่มมากพอก อาย่างเช่นการใช้จ่าย กวาระเบียบด้านใช้จ่ายผิดกฎหมายแล้วมีได้ ปล่อยอิสระและให้รับผิดชอบกันเองได้มากกว่านี้ และกำหนดว่าต้องรับผิดชอบและต้องกำหนดให้มีความสามารถในการตัดสินใจและรับผิดชอบได้ ในเรื่องรายได้คิดว่าอย่างมีอีกมาก จริง ๆ แล้วความเป็นอิสระทั้งหลายมันจะได้ก็ต่อเมื่อมีอิสรภาพทางการคลัง อิสระทางการคลังมีตัวชี้ขาด คือ ความเป็นอิสระในการจัดหารายได้ เมื่อท้องถิ่นมีอิสรภาพในการหารายได้ได้เองก็จะเป็นอิสระในการใช้จ่าย เมื่อท้องถิ่นมีความสามารถใช้จ่ายได้เองก็จะมีความเป็นอิสระอย่างแท้จริง ถ้าหากว่าท้องถิ่นยังไม่กล้าที่จะหารายได้ได้เอง ยังบ่ายเบี่ยง ยังคงกลัวฐานเสียง ความเป็นอิสระก็ยากที่จะเข้ามาได้ คนที่เขากับภาษีและนำเงินผ่านงบประมาณมาให้ เขาก็ต้องตามมาดูแล้วว่าเงินที่เขากับภาษีจัดสรรเป็นงบประมาณมานั้น ได้ใช้อย่างถูกต้องหรือไม่ เพราะเขาต้องรับผิดต่อประชาชนที่เสียภาษีให้เขามา แล้วประชาชนที่เสียภาษีให้มานั้นก็จะไปไล่เบี้ยกับเข้าเป็นกระบวนการการผ่านเส้นทางจากรัฐบาลกลางมาจนถึงประชาชน เมื่อมีเรื่องเหตุการณ์อะไรที่ประชาชนไม่พอใจ ประชาชนก็ต้องมาที่หน้าทำเนียบ แต่ไม่ได้มาที่หน้า อบจ. หรือหน้า อบต. เพราะรัฐบาลเป็นคนเก็บภาษีมาและส่งไปให้ เส้นทางของความรับผิดมันเดินอย่างนั้น เราต้องเปิดเส้นทางของความรับผิดให้มันเดินได้ตรงจากประชาชนถึง อบต. และเส้นทางความรับผิดจาก อบต. ถึงประชาชน คือว่า อบต. ก่อนที่จะเข้าสู่ตำแหน่งโดยการเลือกตั้งแล้วต้องทำให้เป็นจริงว่าสามารถจัดเก็บภาษีมาเลี้ยงตัวเองได้ และก็รับผิดต่อประชาชนที่เสียภาษีได้ อาย่างนี้ก็จะเป็นอิสระจากหลายเรื่อง ๆ จากรัฐบาลได้แต่ไม่ได้เป็นอิสระจากประชาชน ยังคงต้องรับผิดต่อประชาชน นั้นก็คือ จุดมุ่งหมายของการปกครองตนเอง

เรื่องสุดท้าย ซึ่งเป็นเรื่องที่ซึ่งรัฐบาลมีหน้าที่ในการทำความพร้อมให้เกิดขึ้นในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้วย คือ เรื่องของการเพิ่มขีดความสามารถขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั้นให้มีการทำหรือยัง มีคนทำน้อยอยู่ มีวิธีการฝึกอบรมเยี่ยมแยบ แต่เป็นเพียงการฝึกอบรมแต่ไม่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง วิธีที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้จะต้องเป็นระบบช่วยเหลือ สนับสนุน เกื้อกูล กระตุ้นให้เกิดการพัฒนาตนเอง ซึ่งเป็นระบบที่โครงการวิจัยและพัฒนา พบช. นั้นกำลังทำศึกษา กำลังใช้ในการปฏิบัติการอยู่

ตามว่า ถ้าประเมินอย่างนี้แล้ว การกระจายอำนาจ 6 ปีมานี้ได้มีการเปลี่ยนแปลงการกระจายอำนาจหรือเปล่า ตอบว่ามีในทางกฎหมาย ในทางรูปแบบการปกครอง ในทางการเมืองซึ่งมีการเลือกตั้ง ในการโอนอำนาจ ในการมอบเงินให้ไปใช้จ่าย แต่ถามว่าไปถึงได้ตามแผนที่กำหนดเอาไว้ว่าจะไปหรือยัง ตอบว่าหลาย ๆ ด้านไปถึงแล้ว

แต่ยังมีอีกหลายด้านซึ่งยังไม่ได้ทำ และยังทำไม่ถึง ประเด็นใหญ่ที่ทำให้เกิดการกระจายอำนาจขึ้นต้องทำอะไรบ้าง คือ

ประกาศที่หนึ่ง ผมคิดว่าจะต้องกระจายอำนาจ ขณะนี้ได้กระจายอำนาจไปแล้ว ส่วนหนึ่ง อีกส่วนหนึ่งซึ่งยังไม่ได้กระจายเหมือนว่าจะเป็นส่วนที่ค่อนข้างสำคัญ เพราะฉะนั้นต้องกระจายต่อไป

ประกาศที่สอง เมื่อกระจายอำนาจแล้วเกิดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพแล้ว การบริหารราชการส่วนกลางยังต้องใหญ่โตขนาดนี้อีกหรือไม่ รับผิดชอบงานมากอย่างนี้ไหม ต้องใช้เงินเยอะเท่านี้ไหม ไม่ได้แล้ว เป็นไปไม่ได้ เพราะจะทำให้กล้ายเป็นภาครัฐที่ใหญ่โต การกระจายอำนาจควรจะนำไปสู่การลดขนาดของภาครัฐ คืนอำนาจให้ประชาชนในระยะยาว วันนี้เปลี่ยนอำนาจไม่ควรจะเพิ่มขึ้นส่วนของภาครัฐไม่ควรจะเพิ่มขึ้น เพราะฉะนั้นระบบราชการต้องปรับตัวอยู่ การเปลี่ยนด้วยการจัดตั้งกระทรวง ทบวง กรม เป็นการเปลี่ยนที่รูปแบบ แต่เนื้อหาสาระจะต้องเปลี่ยนงานที่ทำ เปลี่ยนคุณภาพของคน เพราะราชการส่วนกลางจะเลิกทำภาคปฏิบัติการ operation ทั้งหลายจะต้องลงไปที่ท้องถิ่น ส่วนกลางจะทำ super vision policy ทำ planning ทำ marketing ทำ promotion เพราะฉะนั้น ทำพากนี้ไม่จำเป็นต้องใช้คนเยอะ แต่ต้องการคนที่มีคุณภาพสูง เพราะฉะนั้นระบบราชการต้องปรับเปลี่ยนภายใต้ระบบการปกครองที่มีการกระจายอำนาจ ซึ่งเมื่อก่อนระบบราชการอยู่ภายใต้ระบบการปกครองที่รวมศูนย์กลางอำนาจ ตรงนี้ต้องเปลี่ยน

ประกาศที่สาม ขีดความสามารถของ อปท. ผมคิดว่าตรงนี้เป็นจุดอ่อนที่สำคัญ จะต้องใช้ความพยายามที่จะเพิ่มขีดความสามารถให้กับ อปท. มากขึ้น ให้เป็นเรื่องของรัฐบาลและคนที่สนใจกระบวนการราชการกระจายอำนาจจะต้องมาคิดร่วมกันว่าจะทำให้ อปท. มีความสามารถขึ้นมาได้อย่างไร ส่วนการพัฒนาภาคประชาชนเพื่อให้ประชาชนสามารถมีส่วนร่วมในการปกครองส่วนท้องถิ่นได้ ผมคิดว่าประเด็นสำคัญของการมีส่วนร่วมยังต้องทำอีกมาก และเข้มแข็งอย่างๆ แห่งก็ได้ทำอยู่แล้ว แต่ยังทำไม่พอ และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นก็ยังต้องเพิ่มการมีส่วนร่วมให้กับประชาชนมากยิ่งขึ้น เพื่อให้ประชาชนร่วมตัดสินใจในการแก้ปัญหาของท้องถิ่น โดยการจัดให้การมีส่วนร่วมในลักษณะที่ว่า direct participation การมีส่วนร่วมแบบมีการเลือกตั้งซึ่งเจ้าก็มีแล้ว และจำเป็นต้องมี แต่ท่านนั้นยังไม่พอกำมีส่วนร่วมของประชาชนก็ยังต้องมีกระบวนการและต้องทำต่อไป

## 2. ผู้เข้าร่วมสมมนา

ประเด็นที่ 1. ในฐานะเป็นผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มองในเรื่องของการพัฒนาขีดความสามารถการบริหารจัดการอย่างไร

**นายหริยณ นิจรัญ**: ในการที่ได้เข้าร่วมโครงการชุดที่ 1 มี 3 อปท. บ้านจางเป็น อปท.ที่ 4 โครงการชุดที่ 2 เพิ่มเป็น 10 แห่ง สิ่งที่เราได้มาในเรื่องการวิจัยคร่าวนี้ทำให้เรามี ความตื่นเต้นท้องถิ่นเราขนาดเล็กอย่างนี้เรามีโอกาสเข้าร่วมวิจัยกับทางสถาบันทำให้เรามี การกระตุ้นของพนักงานก็ตี ผู้บริหารก็ตี ทำให้เราพัฒนาสิ่งต่างๆ ซึ่งในบางครั้งถ้าไม่มีอะไร มากจะตื้นเดียวก็จะเป็นเข้าชามเย็นชาม ในขณะนี้ผมได้สั่งงานให้พนักงานไปทำแผนใน การปฏิบัติงานของตัวเองนำเสนอนายกเพื่อมาเขียนสัญญากันอันนี้คือสิ่งที่เราได้ สิ่งที่เรามี ทักษะในการทำงานคือเป็นการพัฒนาความคิดต่างๆ ขึ้น และมีการพัฒนาตนเองเพิ่ม ทุก อย่างทำอย่างมีเป้าหมายและมีโปรแกรม เรายุ่งข่าวสารต่างๆ เราออกแบบคิดเห็นในที่ที่ เรารаботานกันอยู่ การรู้ว่า internet ทำให้เราได้ข่าวสารเร็วขึ้น เรื่องกฎระเบียบคำสั่งเราก็เปิดดู เอกา ไม่ต้องไปคุยกันสักว่าจะถึงเรา ก็เนื่องจากเรามีโอกาสเข้ามาร่วมกันทำงานในตรงนี้

**นายแพทธ์ชาญชัย ศิลปovsky:** เรื่องของการพัฒนาขีดความสามารถขององค์กร ปัจจุบันส่วนท้องถิ่น การบริหารจัดการยอมรับว่าเป็นเรื่องที่ทุกคนไม่ปฏิเสธมันต้องพัฒนา ยอมรับว่าต้องใช้เวลาและพัฒนาอย่างด้วย เพราะว่าองค์กรปัจจุบันส่วนท้องถิ่นของเรามีประมาณ 7,900 กว่า แห่ง การที่จะจัดอบรมสัมมนาที่ อย่างร้อนนี้ได้ 10 แห่ง เอง วันนี้จะเห็นว่ามีหลายฝ่ายเข้ามามี บทบาท เข้ามาร่วมพัฒนาศักยภาพการปัจจุบันขององค์กรส่วนท้องถิ่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหาร ระดับสูง เจตนาที่ 1 ต้องการช่วยเหลือบ้านเมืองจริงๆ เจตนาที่ 2 ห้องถิ่นเป็นถังเงินใบใหญ่ มีเงิน เยอะมีอิสรภาพสมควรภูมิที่จะใช้เงินบริหารจัดการ เช่นเรื่องการส่งเสริมความรู้การพัฒนา ศักยภาพโดยส่งไปอบรมโดยการอนุมัติของผู้บริหาร ซึ่งจะเห็นการอบรมซึ่งมีค่าใช้จ่ายแพงมากๆ ในหลายๆ ที่ ประเดิมที่ 2 เรามีนักบริหารวิชาการหรือนักบริหารที่รู้เรื่องห้องถิ่นของประเทศไทย น้อยมาก

**นายพนิช วิกิตเศรษฐี :** การพัฒนาขององค์กรปัจจุบันส่วนท้องถิ่นในกทม. เป็นเรื่อง สำคัญมากและเราให้การสนับสนุน ทำอย่างไรที่จะให้ภาคเอกชนเข้ามามีส่วนร่วมในเรื่อง ของการนำข้อมูลที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการมาช่วย โดยทางเราจะให้ภาคเอกชนมาช่วย ในเรื่องของการเงิน การคลัง จัดการของสิ่งแวดล้อม ช่วยในที่นี้คือข้อคิด และประสบการณ์ ทำอย่างไรให้ผู้บริหารของกทม. และบังรวมไปถึงองค์กรปัจจุบันส่วนท้องถิ่นทั่วประเทศ จะเห็นว่า ปัญหาทุกอย่างแก้ได้ถ้ามีการบริหารจัดการที่มีระบบมีการตรวจสอบที่ดี มีการประเมินและเรื่อง สำคัญที่สุดคือการตั้งนโยบายเป็นที่ตั้งและเรื่องงบประมาณเป็นเรื่องรอง จะฝากว่าการมีส่วนร่วม จะทำให้มีการพัฒนาการบริหารจัดการได้

**นายวีระวัฒน์ ภักตรนิกร:** มุ่งมองที่อปท. ได้พูดไปมีความรู้สึกถูกหล่อหลังกัน โดยเฉพาะเทศบาลต้องยอมรับว่ามีการพัฒนาขีดความสามารถของผู้ให้บริการคือพนักงาน

เทคโนโลยีของเราร้อยในระดับที่พอใจ แต่ยังขาดสิ่งที่ต่อเติมอีกหลายอย่าง ในอดีตจะยกฐานะสุขภาพบล็อกขึ้นเป็นเทคโนโลยีและคุณสมบัติต่างๆ นานา แต่วันนี้ยกมาเป็นແນกใหญ่ทำให้การพัฒนาทำให้คนมีปัญหา เพราะบุคลากรที่มาทำหน้าที่ตรงนี้จะต้องยอมรับว่าต้องมีความเข้าใจและมีความรู้ในด้านบริการ ส่วนผู้บริหารจะต้องหาแนวคิดที่สามารถบริการประชาชนซึ่งเป็นหัวใจสำคัญ งานห้องถินนี้คืองานบริการประชาชนที่ใกล้ชิดประชาชนได้มากที่สุด เพราะฉะนั้นคนที่จะต้องรับผิดชอบจริงแล้วคือพนักงาน ไม่ว่าจะเป็นฝ่ายทะเบียน ราชภัฏ ฝ่ายกองคลัง ซ่าง ครุ หมอ ซึ่งเทศบาลเรามีกองฝ่ายต่างๆ มาก ดูกรอบโครงสร้างของเทศบาลแล้วล้วนจะเป็นโครงสร้างที่ใกล้ชิดประชาชนมาก ก็เหมือนกับอบต. ที่จะเกิดใหม่ คนที่จะมารับผิดชอบในหน้าที่ต่างๆ ค่อนข้างจะยังไม่มีขีดความสามารถที่จะพอได้ เพราะฉะนั้นการให้ความสำคัญกับเจ้าหน้าที่ครัวที่จะฝึกอบรมบ่อย หาสิ่งที่เป็นพัฒนาการเรื่องเทคโนโลยี คงจะต้องมีตามๆ กันมา ยกตัวอย่างหลายเทศบาล วันนี้ถ้าพนักงานเทศบาลคนใดถ้ามีโครงการฝึกอบรมที่ไหนก็แล้วแต่ที่จะต้องไปเพิ่มขีดความสามารถในหน้าที่การทำงานของตัวเองแล้ว ในอปท. เราให้ความสำคัญในการเรียนรู้ใหม่ๆ อาจจะมีปัญหาในงบประมาณบ้าง โดยหาวิทยากรที่มีความรู้ความสามารถซึ่งบริจากความรู้หรือเป็นวิทยาการใหม่ๆ ในตัวจังหวัดเราเลยได้ใหม่ เช่น นักวิจัยจากสถาบันพัฒนาสยามสัมภាន ไปให้ความรู้ในแต่ละจังหวัดหรือบุคคลในห้องที่มาร่วมเข้าฟังก็จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่ง

ประเด็นที่ 2 ในแต่ละองค์ประกอบของส่วนห้องถิน อบต. อบจ. เทศบาล กทม. ทำอย่างไรบ้าง เกี่ยวกับเรื่องการพัฒนาขีดความสามารถและทิศทางที่ทำเวลาปัจจุบันมุ่งไปทางไหนเป็นอย่างไร

**นายพนิช วิกิตเศรษฐี :** การบริหารจัดการต้องดูที่เป้าหมายเป็นหลัก นโยบายเป็นหลัก เงินเป็นเรื่องรอง โอกาสที่เราจะขยายขีดความสามารถในการหาเงิน หากมีศักยภาพมีนวัตกรรมแนวใหม่จะแก้ปัญหาได้ ในเรื่องของการบริหารจัดการจะมองว่า กทม. มีภารกิจที่เร่งด่วนในหลายด้าน โดยท่านผู้ว่า กทม. โดยมี 7 นโยบายหลัก

กลุ่มที่ 1 การนำหลักบริหารจัดการแนวใหม่ หรือหลักธรรมาภิบาลเข้ามาใช้ มีองค์ประกอบ 3 เรื่อง ซึ่งเราใช้เป้าหมายหลักในการพัฒนาบุคลากรพัฒนาในการดำเนินงานของ กทม. ได้แก่

เรื่องแรก คือ การให้มีส่วนร่วมของประชาชน การที่จะมีการพัฒนารายได้ เวลาจำเป็นที่จะต้องรู้ว่า ประชาชนของ กทม. ที่มีจริงๆ แล้ว 6 ล้านคนที่จะต้องเปลี่ยนอยู่จริงๆ 10 ล้านคน ต้องการอะไร และเขาเองอยากรู้สึกอะไร โดยมีการจัดทำวิจัยทุก 3 เดือน เพื่อจะได้ทราบปัญหาและความต้องการของประชาชนใน กทม. จะมีพื้นฐานข้อมูลที่จะนำมาใช้ในการบริหารจัดการ มีศูนย์ร้องทุกข์จากประชาชนจะเป็นเรื่องที่จะนำมาใช้ในการบริหาร ปัญหาที่ประชาชนบ่นมากที่สุด

ในกทม.คือปัญหาจราจร สิ่งที่เข้าอย่างจะให้เปลี่ยนแปลงทันทีคือสิ่งแวดล้อม ความสะอาด ขณะที่อยากรื้้นฟื้นมีการเปลี่ยนแปลง

**เรื่องที่ 2. พยายามที่จะพัฒนาความสำคัญเรื่องงบประมาณ การฝึกฝนทำอย่างไรที่จะทำให้ระบบของเราสามารถที่จะไปร่วมสิ่งที่จะทำงานต่อไปได้ ผู้ว่าฯได้ตั้งคณะกรรมการตรวจสอบการทำงานของผู้ว่าฯได้ การปรับโครงสร้างขององค์กรล่าสุดได้ปรับโครงสร้างองค์กรให้ตรงกับภาวะเศรษฐกิจและสังคมในปัจจุบัน ส่วนหน่วยงานที่มารับผิดชอบการเงินการคลัง เทคโนโลยีสารสนเทศ เราได้ปรับเปลี่ยนความคิด เช่น CIO กทม.ตอนนี้ก็จะไม่มีจะมี CKO คอมพิวเตอร์เราไม่มี แต่ที่เราจะพัฒนา คือ คนที่จะมาใช้คอมพิวเตอร์ เรื่องของการคลังที่ผ่านมาเราไม่มีสำนักเศรษฐกิจการคลังดูแลการบริหารการเงินการคลัง ตอนนี้เราก็มีแล้วหลังจากมีการผลักดันมานาน จะเข้ามาอยู่ในช่วง 6 เดือน ที่ผ่านมาสามารถตั้งสำนักงานเศรษฐกิจการคลังของกรุงเทพมหานครซึ่งจะมีบทบาทสำคัญในเรื่องของการวางแผนและพิจารณาในเรื่องของเศรษฐกิจการคลังของกทม. ส่วนขยายเรามีการประเมินว่าขยายมีการเจริญเติบโตมากขึ้นประมาณมากขึ้นจะต้องเพิ่มขึ้นเป็น 10% แต่เราจะมาคิดใหม่ว่า ทำอย่างไรให้ขยายลดได้ 10%**

**เรื่องสุดท้าย มุ่งเน้นประสิทธิภาพที่จะให้บริการกับคน กทม. เน้นการโปรด়ิสัยทำอย่างไรที่จะให้ประชาชนมีข้อมูลกลับมา�ังกทม. ได้อย่างเร็ว**

**นายวีระวัฒน์ ภักตรนิกร:** ถ้าจะพูดถึงเทศบาลอย่างเดียวคงจะไม่พอต้องพึงอุปสรรคและปัญหาไปพร้อมๆ กัน เพราะจะได้เห็นหน้าตาของปัญหาด้วย เรายังเป็นจำเลยของสังคมมาโดยตลอดเริ่มนั้นจากการกระจาบอำนาจ ครั้งแรกก่อนเงินจะมาถึงเราเป็นเรื่องทุจริตคอร์ปชั่น สิ่งที่ขาดการประชาสัมพันธ์เรื่องที่ดีให้กับประชาชนเป็นเรื่องสำคัญ โดยเฉพาะประชาชนที่อยู่ในพื้นที่ท้องถิ่นทั่วประเทศ อย่างให้มีการประชาสัมพันธ์ว่าหน้าที่ของท้องถิ่นเกี่ยวข้องกับชีวิตประจำวันของประชาชนส่วนใหญ่นั้นมีอะไรบ้าง อย่างนี้เป็นต้น อะไรที่น่าจะปรับปรุงในคราวเดียวกันได้ เช่น กฎหมายที่เกี่ยวข้องมันทำให้ทำงานแล้วทำงานล่าช้าและบริการประชาชนไม่ได้ อยากให้มีการประชาสัมพันธ์เรื่องอปท.ให้มากกว่านี้ นี่ก็คืออุปสรรคปัญหาที่อยากให้คณะกรรมการพิจารณาที่จะต้องดำเนินการอย่างรวดเร็ว ซึ่งตอนนี้มีค่าใช้จ่ายเงินเดือนพนักงานเป็นจำนวนมาก อปท. บางพื้นที่อาจไม่มีเงินจ่ายเงินเดือนหรือค่าจ้างมันรถเนื่องจากโครงสร้างของกรอบหน้าที่ ส่วนกลางจัดให้หมด ครุ คลัง หมอ ซ่าง แต่งานไม่มี ทำให้องค์กรที่ขาดงบประมาณทำงานไม่ค่อยได้ เพราะไม่มีสมองในการคิดเรื่องก้าวหน้า เพราะรอแต่รับเงินอุดหนุนอยู่ร่ำไป ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาระบบบริหารจัดการทำให้ประชาชนได้รับผลกระทบไปด้วย ถ้าพนักงานไม่มีเงินไปกู้หนี้ยืมสินมา วันๆ จึงคิดแต่เรื่องจะหา

เงินไปใช้หนี้ เกลาประชาชนมารับบริการก็จะติด ใช้คำพูดไม่เหมาะสม ซึ่งต้องฝ่ากฎบริหาร องค์กรช่วยดูแล

นายเหรียญ นิจรัญ: สิ่งที่ อบต. บ้านจางได้เรียนรู้จากคณะกรรมการวิจัย คือ ได้ทำรูปเล่มแผนพัฒนาองค์กรไว้ใช้แจกอปท. อีนๆ ที่มาเยี่ยมชมและให้ช่วยบรรยายการพัฒนาองค์กร ซึ่งมีอปท. อีนๆ มาเยี่ยมชมเป็นจำนวนมาก โดยได้อาความรู้ที่ได้ผสมกับที่ทำจริง โดยเฉพาะที่อาจารย์เขียนไว้ 2 เล่ม เป็นประโยชน์มาก ที่มาทำตรงนี้ได้มาเกินร้อย การทำงานท้องถิ่นต่อไปจะเอา 5 องค์กร มารวมเป็นสมาคมองค์กรท้องถิ่นเพื่อปรึกษาหารือร่วมกันว่าท้องถิ่นจะพัฒนาอย่างไรเพื่อประโยชน์สูงสุดของสังคม โดยได้คุยกันเป็นส่วนตัว 2 – 3 ครั้ง แล้ว ซึ่งผมเป็นคนหนึ่งของแกนนำของสมาคม อบต. แห่งประเทศไทยโดยมาคิดกันว่า ทำอย่างไร ท้องถิ่นจะไม่ต้องแบ่งเงินจากคณะกรรมการรายอำนาจ ไม่จัดตอนไปประชุมแบ่งกันทุกที่ เทศบาลได้มาก ผมได้น้อย ยิ่ง กทม. เอาไปมาก บอกได้น้อย กทม. กับพัทยานี่พิเศษจริงๆ เพราะสามารถจัดทำคำของบประมาณจากสำนักงบประมาณได้เอง โดยเงินที่ให้กับ กทม. และพัทยา จัดรวมอยู่ในสัดส่วนของท้องถิ่น ทำให้เงินของท้องถิ่นหายไปเยอะ ท้องถิ่นจริงๆ กำลังคิดว่า ทำอย่างไรถึงจะพึงดูแลเงินให้ ในส่วนการเงินการคลัง ต่างๆ การกระจายอำนาจที่ทำมา 6 ปี กฎหมายซักฉบับไม่ได้แก้เลย อำนาจในการจัดเก็บภาษีให้แค่ 4 ตัว นอกนั้นรัฐจัดเก็บเองหมด แต่ยังต้องแบ่งให้ ตอนนี้ถ้าอบต. ไม่ได้เงินค่าโอนกรรมสิทธิ์ ที่ดินอยู่ไม่ได้ ปีที่แล้วได้ 8 ล้าน อีนๆ ได้ประมาณนั้น ปีหน้าอาจได้มากขึ้น ปัญหาอุปสรรค อีนๆ เช่น การปฏิรูประบบราชการมีความยุ่งยาก สนับสนุน ตอนนี้ยังไม่รู้จะปฏิรูปต่อกับใครเลย อย่างให้มีกระทรวงท้องถิ่น ตอนนี้สำนักงานกระจายอำนาจก็เปลี่ยนหัวหน้าแล้วเป็นท่านวิชณุ แต่นโยบายก็ไม่ได้พูดถึงท้องถิ่นเท่าไหร่เลย มีความรู้สึกอึดอัดมากและในเรื่องระเบียบในการจัดทำแผนยุ่งยาก ผ่านแผนยุทธศาสตร์การเงินการคลังปี 47 ออกมาว่า ต้องมีเงินสะสม 25% ของงบประมาณในปีนั้น เนื่องจากสถาบันการเงิน เอกชน เอกอิริยบถ เอาเงินเราไปฝากธนาคารแล้วรัฐเอาเงินจากธนาคารไปใช้ และเงินสะสมที่มีอยู่จะใช้ได้ไม่เกิน 40% ทำให้เดินแล้วสะคุณชาติว่าเงื่อนไขของบังคับนี้มาจากเบื้องบน ระเบียบมหาดไทยเป็นอุปสรรคและยุ่งยาก สรุป ต้องพึงดูแลเงินให้ได้โดยต้องเริ่มร่วมกันเพื่อแก้ระเบียบกฎหมายต่างๆ ให้จัดเก็บให้มากขึ้น และการใช้เงินต้องมีประสิทธิภาพมากขึ้น

นายแพทท์ชานุชัย ศิลปอร์วยชัย: ท้องถิ่นมีความหลากหลาย ไม่มีรูปแบบการพัฒนาสำเร็จรูปที่เหมือนกัน แต่อาจมีแนวทางใกล้เคียงกันได้ แนวคิดของผู้บริหารท้องถิ่นกับนักวิชาการอาจไม่เหมือนกัน โดยที่ นักวิชาการหรือผู้ที่ไม่ได้เป็นผู้บริหาร องค์กรอาจมองว่า องค์กรที่มีการพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการจะต้องมีความหลากหลาย รวดเร็วและมีเทคโนโลยีที่ทันสมัย เป็นธรรมาภิบาล แต่เกณฑ์ดังกล่าวเป็น

เกณฑ์ที่วัดความพึงพอใจของส่วนกลางหรือของประชาชนกันแน่ ซึ่งจากประสบการณ์พบว่า ผู้บริหารองค์กรที่ได้รับรางวัลธรรมาภิบาลดีเด่น จัดเก็บภาษีได้มาก สอบตกกันมากมาย ถ้าเป็น องค์กรธรรมาภิบาลก็ไม่ควรจะสอบตก ซึ่งทำให้คิดว่า การพัฒนาการบริหารจัดการองค์กรให้มี ความสะอาด รวดเร็วนั้น เป็นที่พอใจของประชาชนจริงหรือ ที่บ้านผมประชาชนมีความพึงพอใจที่ เวลา มารับบริการได้นั่งกินกาแฟ พูดคุยกันสนิท ใช้เวลา 15 – 30 นาที มากกว่าการได้รับบริการ แค่ 2 – 3 นาที เสร็จโดยที่ยังไม่ได้พูดคุยกันเลย แต่บางองค์กร เช่น กทม. ประชาชนอาจจะมีความ พึงพอใจที่ได้รับบริการที่สะอาด รวดเร็ว ก็ได้ ซึ่งไม่เหมือนกัน เพราะฉะนั้น แนวทางการ พัฒนาการบริหารจัดการขององค์กรเป็นเรื่องเฉพาะของแต่ละองค์กร

ในส่วนของ อบจ. แพร่ ก็ได้ทำการพัฒนาขีดความสามารถโดยมองว่า การที่จะ พัฒนาอะไรได้ คนต้องไปพร้อมกันทั้งพนักงานและผู้บริหาร ต้องใช้เวลา เริ่มต้นต้องปรับ ทัศนคติของพนักงานให้มองความพึงพอใจของประชาชนเป็นสำคัญและกลั่นออกมานี่เป็น นโยบายหรือยุทธศาสตร์ของผู้บริหารที่เสนอต่อประชาชนและประชุมกับพนักงานให้ ทราบว่า เราจะเดินไปในแนวทางไหนในอีก 4 ปีพร้อมกัน และส่งเสริมให้บุคลากรไปดู งาน แต่ต้องสามารถนำกลับมาปฏิบัติได้จริงและจัดอุปกรณ์เทคโนโลยีให้สนองตอบกับ การทำงานให้สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาที่ได้ไปดูงานมาและเห็นว่าเป็นประโยชน์ และให้พนักงานทำแผนปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลไว้ใน 1 ปี ท่านจะทำอะไรบ้างในงาน ของท่าน เมื่อตอนเป็นการเขียนสัญญาในการพิจารณาความดีความชอบโดยจะใช้เกณฑ์นี้เป็น หลัก ซึ่งจะเกิดการเดินไปพร้อมกันโดยไม่ต้องรวดเร็วที่สุด อุปสรรคของการพัฒนาที่สำคัญก็คือ กฎระเบียบที่ลุงเรียบใหญ่พูดมาโดยที่รัฐส่วนกลางไม่เข้าใจว่าการส่งเสริม กำกับดูแล และการสั่งการ ถ้าสั่งได้ ทุกคนก็อยากรสั่งการทั้งหมด ซึ่งไม่ถูกต้อง ซึ่งต้องใช้เวลาและรัฐ ต้องมีความชัดเจนเกี่ยวกับการกระจายอำนาจว่าจะทำอย่างไรบ้าง ซึ่งตอนนี้ ไม่มีความ ชัดเจนเลย ไม่มีครอบครองได้ ถ้าให้พื้นที่เห็นว่ารัฐบาลไม่เข้า เพียงแต่กฎหมายมันว่าไว้อย่างนั้น และมีก่อนรัฐบาลชุดนี้ กฎหมายเขตเศรษฐกิจพิเศษผ่าน ครม. แล้ว ถ้าผ่านสภาพตามนี้ ถ้าพื้นที่เห็น มีความสำคัญ รัฐบาลสามารถกำหนดได้ โดยมีผู้ว่าเขตเศรษฐกิจพิเศษเป็นหัวหน้า ขนาดผู้ว่าอย่าง เป็นรองโดย ยิ่งห้องถินไม่ต้องพูดถึง เป็นการทำให้ผู้ได้รับการแต่งตั้งมีอำนาจมากกว่าผู้ได้รับการ เลือกตั้ง ปัญหาของการตั้งเขตเศรษฐกิจพิเศษอยู่ที่ผู้มีอำนาจแต่งตั้ง ซึ่งทุกคนต้องไปศึกษา สุดท้ายขอฝากเรื่องระเบียบพัสดุไม่เอื้ออำนวยต่อการจัดทำได้ บางที่ค่าจัดทำเอกสารอาจ แพงกว่าของอีก

**นายพนิช วิกิตเศรษฐี :** เรื่องเขตเศรษฐกิจเป็นเรื่องที่น่ากลัวมาก จริงๆ ปัญหาที่ สำคัญมาก คือ อำนาจที่ไม่ค่อยได้ ไม่สามารถดำเนินการได้เองเลย ไม่มีอำนาจเบ็ดเสร็จ เช่น เทศกิจ ได้แต่ไม่มีอำนาจมากกว่านั้น ทำให้บังคับใช้กฎหมายได้ไม่เต็มที่ เขตเศรษฐกิจสามารถ ทำได้เฉพาะการค้าการขายอย่างเดียวได้หรือเปล่า เรื่องสุดท้ายที่อยากจะพูดคือ เรื่องความเป็น

เอกเทศในการบริการคลัง อย่างที่ท่านเห็นเรียกว่าได้พูดมาแล้วว่า เรายังสิทธิ์ที่จะเก็บได้น้อย อย่างกัน. เก็บได้ 3 ประเภท คือ ภาษีโรงเรือน ภาษีบำรุงท้องที่ และภาษีป้าย แต่จริงๆ แล้วยังควรจะมีภาษีที่สามารถจัดเก็บได้อีก 3 ประเภท อย่างไรก็ต้องดูว่าการณ์ทางเศรษฐกิจและสังคมประกอบด้วย แต่จริงๆ แล้วอีกหลายเรื่อง แต่เรื่องที่สำคัญที่สุดคือ เรื่องการแยกแยะระหว่างคำว่าอำนวยกับ งบประมาณเพราะว่าถ้าได้อำนวยจริงๆ งบประมาณจะตามมา

### ประเด็นที่ 3 อปท. จะจัดการเรื่องการพัฒนาองค์กรต่อไปอย่างไรในอนาคต

**นายแพทย์ชาญชัย ศิลปovsky:** ทราบเท่าที่ไม่ทราบว่าทิศทางของ อบจ. จะไปทางไหน ตามที่ตอนนี้อำนวยหน้าที่มีความทับซ้อนกันตามประกาศวันที่ 13 สิงหาคมฯ จะไปตรงไหน กันแน่ งานทับซ้อนกันระหว่าง อบจ กับ อปท. ความชัดเจนของผู้บริหารประเทคโนโลยีไม่ชัดเจนเรื่อง การกระจายอำนาจ ทิศทางในการพัฒนาอปท. ก็จะไม่มีความชัดเจนไปด้วย เดินยาก โดยส่วนตัว ถ้าอนาคตยังคงคลุมเครืออย่างนี้ ควรหน้าผมก็ไม่อยู่ อันนี้เรื่องจริงครับ แต่วันนี้ ก็เดินไปทิศทางที่ พอกจะมองออกบ้างและพัฒนาศักยภาพของคนไป ส่วนขององค์กรเอง พยายามหันไปทำงานที่ไม่ทับซ้อน ที่ทำงานใหญ่ๆ มีงานเรื่องการขยายโครงสร้าง ปรับโครงสร้างกอง ถ้าเราจะไปทำงาน วัฒนธรรมที่ใหญ่ที่ 1 ตำบล ก. ก็ทำไม่ได้ เพราะเป็นหมู่บ้านเดียว ต้องทำของทั้งจังหวัด ซึ่งจริงๆ ก็ อันเดียวกัน ทำให้มันลำบากมากในการดำเนินการ

**นายวีระวัฒน์ ภักตรนิกร:** ความจริง อบจ. จะยุบแล้วนะ และท่านคุณหมอกย้อมรับว่า มันทับซ้อนกัน โดยส่วนตัวเรียกผู้ว่าฯ อบจ. ว่า ผู้ว่าบริหารราชการส่วนท้องถิ่นจังหวัด องค์กรก็คือพนักงาน แต่ละบุคคลคือคนที่จะขับเคลื่อนให้องค์กรพัฒนาไปได้ วันนี้ต้องยอมรับว่า การฝึกอบรมเป็นเรื่องที่จำเป็น ต่างประเทศมีการฝึกอบรมไม่น้อยกว่า 30 วัน ของเราแค่อาทิตย์เดียว อเมริกา 90 วัน เข้าถึงพัฒนา อปท ควรต้องตั้งงบประมาณรายจ่าย 3 – 5 % เพื่อไว้พัฒนาบุคลากรโดยเฉพาะเลย บังคับตนเองว่าต้องพัฒนาบุคลากร ผู้บริหารต้องมีความคิดกันอย่างนี้ทั่วประเทศ ถ้าออกมากจากสมาคมสันนิบาตเทศบาลจะสามารถช่วยกันได้ เพราะเป็นเรื่องที่ได้ประโยชน์ ส่วนเรื่องหลักสูตรค่อยมาว่ากัน ถ้าทำอย่างนี้ได้จะทำให้ชัดเจน กำลัง กับพนักงานท้องถิ่น สิ่งน่าจะทำให้องค์กรของเราเข้มแข็งขึ้น

**นายเหรียญ นิจรัณ:** แนวคิดที่จะพัฒนาต่างๆ มีกระแสขึ้นมาอีกนิดหนึ่ง ท้องถิ่นมี หลายรูปแบบน่าจะเหลือรูปแบบเดียว ท้องถิ่นมันมาก ไม่อยากจะไปเรียนรู้มันมากนักหรอก เพราะได้ยินแล้วว่าจะมีองค์กรบริหารส่วนอำเภอ เพราะมี อบต. ทุกตำบลมันมากไป บุบทเศษบาดด้วย ผู้บริหารจะเหลือน้อยเข้า ความเป็นไปได้สูง แนวที่จะพัฒนาท้องถิ่นอย่างไรต้องอาศัยการเรียนรู้จากประชาชนอย่างที่ท่านน้ำใจแพ้ เราต้องเรียนรู้ในท้องถิ่นตัวเองว่าต้องการอะไร แล้วไปพัฒนาบุคลากรให้เดินไปในทิศทางเดียวกันกับความต้องการของท้องถิ่น เราจะเอา

โดยที่ วิ่งปูร์ด นายกบังเป็ดไม่เป็นเลย ที่มีคนพูดว่าท้องถิ่นไม่พร้อม แต่ไม่พร้อมตรงไหน ยังไม่เห็นมีใครตอบเลย ถ้าไม่พร้อมต้องจี้ประเด็นให้ได้ เดียวนี้ผู้บริหารท้องถิ่น จบปริญญาตรี ไม่น้อยกว่า 70 – 80 % แล้ว อย่างน้อยสุดก็ มัธยมปลาย อันนั้นเป็นเพียงวุฒิบัตรอย่างหนึ่ง จริงๆ แล้วประสบการณ์สำคัญกว่า อบต.บ้านช้างมีแต่คนมาดูงานแปลงว่าอบต.บ้านช้างมีการพัฒนาขึ้น ความสามารถที่ดีพอสมควร ไม่ใช่คงไม่มีคนมาดูงาน ตรงนี้เราย้ายมาพัฒนาพากเราโดยเฉพาะ การต้อนรับ ตอนนี้ไม่ค่อยดูถูกว่าท้องถิ่นไม่พร้อมให้ชี้ประเด็นมาเป็นตัวๆ เพราะไม่เข้าใจแล้วไม่รู้ จะทำอย่างไร ขอพอดีพึงกระทวงศึกษาว่า กฎกระทวงออกมาแล้วว่าต้องประเมินความพร้อม ของท้องถิ่นในการรับการถ่ายโอนภายใต้ 60 วัน ตาม บอ กว่า ให้ชั่ลօการถ่ายโอน กระทวง ศึกษาไม่ยอมดำเนินการต่อเลย ทั้งๆ ที่ไม่ได้บอกให้ชั่ลօการประเมิน ตอนนี้ ท้องถิ่นฟ้องศาล ปกครองในเรื่องนี้อยู่ เพราะท้องถิ่นก็อยากรับเหมือนกันว่าเราไม่พร้อมตรงไหน จะชั่ลօการถ่ายโอนเราไม่ว่า ในเรื่องของการมีส่วนร่วมเป็นเรื่องสำคัญ อย่างที่บอกว่าเราจะมีส่วนร่วมทั้ง กทม และพทฯด้วย มาร่วมกันทำ ตอนนี้ สมพน์เทศบาลมีเงิน แต่เงินในกระเบื้องอบต. ยังไม่มีการอุดหนุนเข้ามา แต่ก็ทำกันมา 4 ปีแล้ว ถ้าทุกอย่างเสร็จสิ้นเงินบริหารจัดการก็จะมี พอมั่น มีต่องนี้ เรายังจะเขียนแผนการปฏิบัติงานของท้องถิ่น ตรงนี้ก็ต้องเอา 5 คนที่ต้องมาร่วมมือกัน และ พัฒนาบุคลากรให้เข้าภูมิปัญญาท้องถิ่นตรงนั้น

**นายพนิช วิกิตเศรษฐี :** จริงๆ ประเด็นนี้นำเสน่มาเพราะว่า ถ้าจะมองว่ามันยังเป็นโอกาส หลายคนมองว่าการพัฒนาในอนาคตที่มันยังคลุมเครือเป็นวิกฤตแต่ผลกระทบมองว่ามันเป็นโอกาสของ อบต. ไม่ว่าจะดับใหญ่หรือเล็ก ที่ว่าไม่พร้อม ไม่พร้อมอะไรบ้าง ตอนนี้เราก็พร้อมทุกอย่าง และรับโอนมาหลายเรื่องเพิ่งได้รับโอนดับเพลิงมาซึ่งเป็นเรื่องใหญ่ เรายังพร้อม การศึกษาเราก็พร้อม อยากรับเรียนเพิ่มเติมในอีก 2 ประเด็นที่จะต้องคิด nok กรอบในการพัฒนา กทม. โดยคิดว่า หากสามารถนำภาคเอกชนมาร่วมมือสนับสนุนงานของ กทม. ในด้านต่างๆ จะทำให้มีศักยภาพ เพิ่มขึ้น เรียนตรงๆ ว่ามีเอกชนมากมากที่อยากรเข้ามา มีส่วนร่วมช่วยในการบริหารงานของ อบต. การจัดตั้งองค์กรมาช่วยทำงาน อีกอันหนึ่งคือ กทม. มีความตั้งใจที่อยากรับมามีผู้ร่วมใน สมพน์ที่ท่านกำลังจะจัดตั้ง เราอาจจะดูอายุน้อย แต่ดูเหมือนว่าเราไม่บ่อย แต่เราเองก็มีปัญหาเยอะมาก ถ้าพูดถึงบะ夷ะ ก็มีหนี้เบะยะแต่เป็นหนี้ทางสังคมไม่ใช่หนี้ทางบัญชี เราเรียนยังมา เราพร้อม และให้ความร่วมมือกับอบต.อีก ในการที่จะผลักดันให้เป็นโอกาส ช่วยกัน อยากรู้ว่าจะเป็นสิ่งสำคัญมากในการที่จะกระจายการปกครองมาสู่ท้องถิ่น ในการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ

**ประเด็นที่ 4 จะทำอย่างไรให้บุคคล องค์กร หรือ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องไม่ว่า ทั้งทางตรงและทางอ้อมใส่ใจหรือเห็นความสำคัญในการพัฒนาขึ้นความสามารถในการ**

บริหารจัดการอปท. ช่วยเสนอความเห็นกับ อปท. เพื่อให้ก่อประโยชน์สูงสุดแก่ อปท.  
ด้วย

นายวีระวัฒน์ ภักตรนิกร : การที่จะบริหารคนให้เป็นคนดีได้ กรณีของต่างประเทศนั้น ครมีหัวคิดดีจะได้รับการสนับสนุนขึ้นมาโดยไม่สนใจว่าจะเป็นเด็กหรือเป็นผู้ใหญ่ นี่คือการพัฒนาคนอย่างมีประสิทธิภาพ ขอร้องเรื่องการทำเด่นจะเป็นภัยยกเลิกได้ใหม่ ถ้ายกเลิกได้ ทุกท้องถิ่นมีบุคคลที่เป็นอัจฉริยะ ช่วยเหลือท้องถิ่นได้ คริติณขึ้นมาและเผยแพร่ อย่างบ้านชา ต้องขอชูม

อย่างจะฝากไปถึงรัฐบาลโดยเฉพาะในด้านการประชาสัมพันธ์ให้คนทั้งประเทศรู้บทบาทหน้าที่ของทั้งประชาชนและอปท. จริงๆ แล้ว อปท. สามารถทำงานร่วมกับรัฐบาลกลางได้ ต่างประเทศไม่มีปัญหา ญี่ปุ่นเป็นตัวอย่างที่ดี จากเทศบาล 4 แห่ง เป็นเทศบาลเดียว ให้มั่นคงล่องตัวขึ้น เลือกผู้ว่าเอง หน้าที่รัฐบาลกลางคือ มีรายรับ 40% ของทั้งประเทศ 60% ของท้องถิ่น ทำให้อปท. มีเครื่องมือที่ไปให้บริการประชาชนอย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนกลางหน้าที่หลัก การป้องกันประเทศและการต่างประเทศเป็นหลัก ในขณะที่ท้องถิ่นต้องดูเรื่องทั่วไป เช่น 30 舶ารักษษาทุกโรค กองทุนหมู่บ้าน เป็นต้น ส่วนเรื่องซื้อเสียงก็เป็นของรัฐบาลอยู่ดี ไม่ต้องไปทำเอง ผู้รับนโยบายก็ทำการปฏิบัติตามเท่านั้น ซึ่งต้องเชื่อมกันให้ดี มั่นตั้งขาดกันไม่ได้ รัฐบาลกลางต้องมีความจริงใจที่จะกระจายอำนาจจริงๆ ไม่เช่นนั้นจะไม่มีวันสำเร็จ

นายเกรียงไกร นิจรัฐ : ในวันนี้ที่ทำอยู่คือประชาคมหมู่บ้าน เราอนาคตเข้าไปรับทราบที่ประชาคมท้องถิ่นที่กำนันผู้ใหญ่บ้านประชุมกับลูกบ้านด้วย โดยเน้น รับฟังปัญหาของชาวบ้าน เป็นหลัก ไม่ใช่เรื่องกฎระเบียบของทางราชการ เมื่อทราบปัญหาก็นำไปดำเนินการ มีบางพื้นที่ ท้องถิ่นกับท้องที่เกิดกัน ถ้ามาตีกัน จะได้อะไร ต้องอาศัยว่าจาก ปัญหาทุกอย่างแก้ได้ ทุกอย่าง แค่ว่าจะแก้หรือไม่ เมื่อมีคนสนใจเรา ผู้บริหารท้องถิ่นก็ต้องหมั่นเข้าหาประชาชน ให้ความสนใจประชาชนมาก ๆ เช่นการทำประชาพิจารณามาก ๆ เผยแพร่ความรู้มาก ๆ และหาแนวร่วมมือ และอีกอย่างหนึ่งที่อยากระใช้ร่วมกับสมาชิก สมาคม สมาคมต่าง ๆ ผสมคิดว่าวันนี้เป็นเรื่องของข้อมูลข่าวสารและเรื่องของวิชาการ เราต้องทำอะไรในเชิงวิชาการมาก ๆ และต้องใช้นักวิชาการเข้ามาเสริมสนับสนุนให้มาก ๆ ต้องฝึกสถาบันของเราวัดดูแลเพราะดู สมัยดูแลพวกราอย่างดีแล้ว ต้องขอฝึกให้ช่วยดูแลในระยะยาว ด้วยครับ ขอบคุณมากครับ

นายพนิช วิกิตเศรษฐี : เน้นอย่างจะให้ประชาชนมีส่วนร่วมมากที่สุด ทั้งนักวิชาการ สถาบัน สมาคม อยากให้เข้ามารับทราบถึงเป้าหมายและวิธีการบริหารงานของ กทม. ซึ่งต้องมีการประชาสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง ทำอย่างไรให้ประชาชนมั่นใจว่าการบริหารจัดการ เป็นอย่างธรรมภิบาลจริงๆ มีการบริหารงบประมาณที่ถูกต้อง โปร่งใส ตรวจสอบได้

ประชาสัมพันธ์กับประชาชนทุกเรื่อง และอีกเรื่องที่สำคัญที่จะต้องปลูกฝังให้กับเยาวชนได้เข้าใจเกี่ยวกับการปักครองส่วนห้องถิน โดยเท่าที่ได้สัมผัสที่ผ่านมา เด็กๆ ไม่ค่อยรู้จักเลย ซึ่งผมเองเชื่อมั่นว่าและเราทุกคนก็ควรเชื่อว่า การปักครองห้องถินคนห้องถินนั้นเองที่รู้ดีที่สุด

**การอภิปราย เรื่อง “ การปักครองตนของห้องถินกับการแก้ปัญหาความยากจน ”** ผู้ว่ามอภิปรายประกอบด้วย อาจารย์ไฟโรจน์ สุจินดา สถาบันพัฒนาสยาม ผู้ดำเนินการอภิปรายนายไฟบูลย์ วัฒนศิริธรรม สมาชิกสภาพิปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ดร.สีลาภรณ์ บัวสาย ผู้อำนวยการฝ่ายชุมชน สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย นายกฤษฎา อุทยานิน สถาบันพัฒนาสยาม และ ดร.วิศาล บุปผาเวส สถาบันพัฒนาสยาม

**นายไฟโรจน์ สุจินดา:** สวัสดีทุกท่าน หัวข้อที่จะมีการอภิปรายในช่วงเข้าสู่ปีต่อไปนี้ ขอรับว่าเราได้ผู้ที่มีความคิดความอ่าน ความริเริ่ม การผลักดัน การประสาน มานั่งอยู่ข้างบนนี้ หมดที่จะมาช่วยสร้างความเข้าใจในการที่จะแก้ไขปัญหาความยากจนในระดับห้องถินซึ่งจริงอยู่ เพราะท่านเป็นผู้ปฏิบัติ ผู้มีความคิดว่าจากข้างบนก็จะได้เสียงสะท้อนจากผู้ปฏิบัติตัวอย่างซึ่งจะขอแนะนำ ชื่อ ท่านแรก อ.ไฟบูลย์ วัฒนศิริธรรม ท่านเป็นผู้ผลักดันงานสังคมทุกประเภทจนกระทั่งลาออกจากกุศลประเภทแล้วท่านก็กำลังจะเดินใหม่ผลักดันกันใหม่ ประวัติของท่านอ่านได้ในหน้า 4-5 สรุบท้ายท่านที่ 2 ดร.สีลาภรณ์ บัวสาย ท่านเป็นผู้อยู่ในตำแหน่งที่ สกอ. จะสนับสนุนงานทางด้านสังคม ความยากจน ชุมชน ซึ่งจะได้รับฟังความคิดเห็นจากท่าน ท่านที่ 3 อ.กฤษฎา อุทยานิน เป็นผู้ที่อยู่ในเรื่องการเงินการคลังแต่ท่านลงติดติดในเรื่องของความยากจน ท่านที่ 4 ดร.วิศาล บุปผาเวส ท่านอยู่ในสถาบันการศึกษาและเกี่ยวข้องอยู่กับเศรษฐกิจนานาชาติแต่ท่านก็สนใจเรื่องของความยากจนโดยเฉพาะอย่างยิ่งวันนี้เรามาพูดลงไว้ในพื้นที่ เพราะฉะนั้นท่านมองไกล ท่านทั้งหลายมองไกลแต่อาจจะไปอยู่ในความคิดที่ไปอยู่ไกลกับปัญหา ผู้มีอนุญาติว่าความยากจนนั้นมันเป็นปัญหาที่นึกฝันไปได้หลาຍมุมหลาຍแต่ ถ้าไปอยู่ในระดับโลกก็เป็นสหประชาชาติกຟູດปัญหาความยากจนระหว่างประเทศ พอมองเป็นภูมิภาคก็เห็นเป็นภูมิภาคเชีย ภูมิภาคอยู่ในภูมิภาคอา非ริกา ความยากจนก็เป็นปัญหาที่พูดกันที่จะต้องแก้ไข มองเป็นรายประเทศแต่ละประเทศก็มีปัญหาความยากจนที่จะต้องแก้ไข และในประเทศเราก็ต้องมาลง工夫ในระดับห้องถินอีก ฉะนั้นปัญหาความยากจนทั้งนั้น มองคิดว่าในวันนี้เราก็จะมาสรุปกันว่ามันใช่หรือว่าเปล่าๆ ความยากจนนั้น มันเป็นอาการป่วยทางสังคม อาการทางสังคมพูดง่ายๆ ก็คือเราจะพบถ้าดูเป็นผู้คนก็จะพบว่าคนนั้นขาดสุขภาวะทางกาย ทางจิต ทางปัญญาแต่นั้นเป็นเรื่องบุคคล แต่ถ้าเรามองในภาพของสังคม มันมีความทุกข์ยากที่อยู่ในหย่อมหญ้าต่างๆ ความอยู่ติดรวมต่างๆ ในสังคม ในเรื่องกฎหมาย ในทางเศรษฐกิจ ในเรื่องการศึกษา ในเรื่องอะไรก็แล้วแต่ ทั้งหลายทั้งปวงมันเป็นทั้งเหตุทั้งผลของ

มันหมด เรา마다ูว่าปัญหาโซเกลนี ปัญหายาเสพติด ปัญหาโรคเอดส์ ทรัพยากรธรรมชาติถูกทำลาย มันปนกันไปหมด ผสมคิดว่าหลายๆ ท่านที่นั่งอยู่ในที่นี่คงเปิดประเด็นคุยให้เราฟังว่าถ้ามันไปอยู่ใน ท้องถินแล้วจะทำกันอย่างไร ขอเชิญท่านแรก อ.ไพบูลย์ฯ ซึ่งเป็นผู้ที่ผลักดันในเรื่องนี้อย่างมาก ขอ เชิญ

**อ.ไพบูลย์ วัฒนศิริธรรม:** ขอบคุณและสวัสดีเพื่อนๆ โครงการที่สถาบันพัฒนาสยาม ได้มาร่วมกับเทศบาล อบจ. และอบต. มีหัวข้อคือในเรื่องการพัฒนาชีวิตความสามัคคีในการบริหารจัดการ แต่ชีวิตความสามัคคีในการบริหารจัดการต้องเป็นไปเพื่อให้เกิดประโยชน์กับ ประชาชนข้อนี้เราคงทราบดีกันทุกคน ในการที่จะพัฒนาในการบริหารจัดการให้ดีขึ้นมีหลักพื้นฐาน อยู่ว่ารัฐบาลจะกระจายอำนาจไปที่ อบต. ให้ท้องถินได้ปกครองตนเอง หัวข้อที่เราจะพูดกันใน เข้านี้คือ “ การปกครองตนเองของท้องถินกับการแก้ปัญหาความยากจน ” การปกครอง ตนเองก็หมายถึงความเป็นอิสระ มีความเป็นตัวของตัวเอง ดูตนเอง จัดการตนเอง แก้ปัญหาตนเอง ซึ่งหลักที่ถูกต้องเหมือนร่างกายคนเราถ้าเราเจ็บป่วยเราไปหาแพทย์ 医師 อาจจะแนะนำให้รักษาแต่ว่าถ้าจะดูแลให้สุขภาพเราดีพื้นคืนสู่สภาพปกติมีความสมบูรณ์แข็งแรง ขึ้นไปเรื่อยๆ ตัวเราเองสำคัญที่สุด ตัวเราเองที่จะต้องรับรู้อยู่ทุกขณะว่าเรากำลังทำอะไร ทำ อย่างไร และจะปรับให้ดีขึ้นอย่างไร อบต. คงเหมือนกัน ถ้าจะแก้ปัญหาของท้องถินคงจะไม่มี ใครที่จะอยู่ใกล้ชิดกับท้องถินเท่ากับ อบต. อยู่กับตัวเองรับรู้สิ่งที่เกิดขึ้น รู้สึกอดีต รู้ ปัจจุบัน และต้องอยู่กับอนาคต จะนั้นหลักการกระจายอำนาจจะสู่ท้องถินให้ท้องถินได้ ปกครองตนเองจึงเป็นหลักการที่นอกจากจะถูกต้องแล้วก็เป็นหลักการที่นำไปสู่การ แก้ปัญหาที่เป็นปัญหาพื้นฐานของท้องถินก็คือปัญหาความยากจน คำว่าความยากจนนั้น เป็นเรื่องที่ซับซ้อน การที่จะแก้ปัญหาความยากจนได้ไม่ง่ายเลย จะเห็นว่ารัฐบาลทุกบุคคลสมัย พยายามที่จะแก้ปัญหาความยากจน รัฐบาลชุดนี้พยายามมาก ต้องยอมรับว่าพยายามมากกว่า รัฐบาลชุดก่อนๆ ถ้าจะเทียบกันเช่นความพยายามมาก เพราะว่ามาตราการสาธารณูปโภคต่อไป ตั้งแต่เรื่อง กองทุนหมุ่บ้าน เรื่อง 30 บทรักษากลุ่มโรค เรื่องพั กหนี้ เรื่อง OTOP (หนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์) ต่อมาจดทะเบียนความยากจน จัดความร่วมมือ แก้ไขความยากจน แก้ไขความไม่สงบ แก้ไขความไม่สงบ water grid ลงทุนสองแสนล้านบาทและอื่นๆ อิกมากล้วนแล้วแต่เพื่อจะแก้ปัญหาความยากจน ทั้งสิ้น จึงน่าสนใจที่จะถามตัวเองว่าดังนั้นท้องถินต้องทำอะไรบ้าง ถ้ารัฐบาลถึงขนาดต้องจัด ความร่วมมือแก้ไขความยากจนมีความจนที่ไหนก็จะให้ความร่วมมือชั่วคราว ให้ได้ ตามที่ต้อง ทำให้ได้หรือไม่ ถ้าได้เราກ็ไม่ต้องทำอะไร นั่งเฉยๆ แล้วรัฐบาลก็จะมาแก้ความยากจนให้ ผอมว่าสัก ครรภ์ ก็คือว่าทำไม่ได้ คงแก้ไม่ได้ แต่ที่จริงในใจผม Kavanaugh ให้ได้จะได้หมัดความยากจนสักทีแต่เกรง ว่าจะไม่ได้จนกว่าท้องถินจะจัดการตนเอง ผมไม่คิดว่าการที่รัฐบาลส่วนกลางจัดการไม่ว่าจะเรื่อง ใหญ่ๆ อย่างเรื่อง water grid ซึ่งเจตนาดีมากที่จะแก้ปัญหาเรื่องน้ำ เพราะน้ำเป็นปัจจัยสำคัญ

มากในการที่จะทำมาหากินและมีเรื่องอื่นๆ อีกมากมาย เรื่องที่จะสร้างโครงสร้างพื้นฐานหรือระบบสารสนเทศสำคัญ เรื่องโครงสร้างพื้นฐานทางสารสนเทศ เรื่องใหญ่ๆ นั้นสำคัญ แต่ที่ห้องถินนั้นมีอย่างไร เรื่องที่สำคัญที่จะต้องจัดการคน จัดการที่ห้องถินจะเป็นต้องเป็นคนห้องถิน ที่นี่คนห้องถินจะต้องมีอย่างน้อย 2 กลุ่มหรือ 3 กลุ่ม ถ้า 3 กลุ่มก็คือประการแรกคือประชาชนบางที่เราเรียกว่าชุมชนหรือปีกชุมชน ประการที่ 2 คือ อบต. ซึ่งเป็นระบบการจัดการของห้องถินตามรัฐธรรมนูญหรือตามกฎหมายเป็นกลไกการบริหารห้องถินขึ้นพื้นฐาน ตามกฎหมายมีรูปแบบ มีวิธีการชัดเจน มีงบประมาณการจัดสรรงบเงินชัดเจน ส่วนที่ 3 คือราชการส่วนภูมิภาคผ่านทางผู้ว่าราชการจังหวัดซึ่งปัจจุบันเราเรียกว่าผู้ว่าราชการจังหวัดแบบบูรณาการผ่านไปถึงนายอำเภอผ่านไปจนถึงกำนันผู้ใหญ่บ้าน จะนั้นที่ห้องถินที่จะคนกลุ่มใหญ่ๆ อย่างน้อย 3 กลุ่มใหญ่ๆ คือ (1) ชุมชน (2) อบต. หรืออบต.ถ้าเป็นชนบท หรือ เทศบาลถ้าเป็นในเมือง และ อบจ. นี้ เป็นกลไกระดับครอบคลุมทั้งจังหวัด ถือว่าเป็น อบต. และ (3) คือราชการส่วนภูมิภาค 3 ส่วนนี้มีบทบาทที่สำคัญมากที่จะจัดการในเรื่องของห้องถินเพื่อให้เกิดผลประโยชน์แก่ห้องถิน โดยเฉพาะในเรื่องการแก้ปัญหาความยากจน เนื่องจากมีเวลาไม่น้อยมาก polymorph ยอดว่า การที่จะจัดการเพื่อแก้ปัญหาความยากจนอย่างเป็นระบบอย่างบูรณาการให้เกิดผลอย่างแท้จริงและยั่งยืน ผสมคิดว่าสามารถและควรจะจัดการใน 4 ทิศด้วยกัน ทิศที่ 1 คือทิศเบื้องล่าง ทิศที่ 2 คือทิศเบื้องบน ทิศที่ 3 คือทิศภายนอก ทิศที่ 4 คือทิศภายใน เมื่อเข้าและเมื่อوانที่ได้พัฒนานำเสนอการพัฒนาการบริหารจัดการของ อบต. จะเห็นว่าโดยรวมๆ คือการพัฒนาระบบบริหารภายในเมื่อเข้านี้เห็นชัดระบบงานและบุคลากรเป็นการพัฒนาทิศภายใน แต่ที่สำคัญมากๆ คือทั้ง 4 ทิศสำคัญทั้งสิ้น ภายในนั้นสำคัญแต่ท่านพูดไปมากแล้ว ผสมจะไม่พูดซ้ำ เขายังคงต้องไม่ลืมเรื่องภัยใน ต้องจัดการให้ดี ให้เข้มแข็ง เพราะว่าถ้าภัยในไม่เข้มแข็งจะไปสู่ศึกข้างนอกได้อย่างไร ข้างในต้องเข้มแข็งและต้องสามารถพัฒนาเรียนรู้พัฒนาตนเองไปได้อย่างต่อเนื่อง ทิศที่สำคัญและมักจะถูกละเลยและทำได้ไม่ดีเท่าที่ควรคือทิศเบื้องล่าง การพัฒนาจากฐานการพัฒนาที่ประชาชนมีบทบาทสำคัญ ประชาชนมีบทบาทสำคัญนั้นมากกว่าประชาชนมีส่วนร่วม เมื่อเข้า เราได้ยินคำว่า people centric ท่านนายกฯ บอกว่าให้ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง ผสมมักจะตกลใจเวลาเข้าใช้คำว่า yied เป็นการยึดแบบไหนตรึงให้อยู่กับที่เดย แต่ผสมมักจะใช้คำว่าที่ประชาชนมีบทบาทสำคัญตรงนี้ชัดดี การบอกว่าประชาชนเป็นศูนย์กลางแล้วถูกหมุนทิ้ง หรือรุ่มบีบ หรือไปเอาประโยชน์จากประชาชน แต่ถ้าบอกว่าประชาชนมีบทบาทสำคัญนั้นชัดเจน ตัวอย่างที่มีจริงในเรื่องห้องถินทั้งในกรณีของ อบต. อบจ. และเทศบาล ใน การแก้ไขปัญหาความยากจนที่ประชาชนมีบทบาทสำคัญ ก็คือ ตัวอย่างของการทำที่เรียกว่าแผนแม่บทชุมชนพื้นตนเอง หรือแผนแม่บทชีวิตพื้นตนเองคือการทำแผนที่ประชาชนมีบทบาทสำคัญแปลว่าประชาชนเป็นคนผลักดัน เป็นคนคิด เป็นคนทำ และเทศบาล อบต. หน่วยงานของรัฐมีส่วนสำคัญในการสนับสนุน ถ้าพูดอย่างนี้จะเห็นได้ชัดเจนเลยว่าไม่ใช่เทศบาล

หรือ อบต. เป็นเจ้าของเรื่องแล้วเพียงแต่ให้ประชาชนมาฟังแล้วมาให้ความเห็นอย่างนั้น บางที่เรียกว่าประชาชนมีส่วนร่วมแต่ยังไม่ถึงขั้นประชาชนมีบทบาทสำคัญ ถ้าประชาชนมีบทบาทสำคัญ มีบทบาทมากที่จริงนั้น มีเอกสารมีวิธีดีที่เรื่องราวด่างๆ ที่ทำนั้นคันดูได้ ยกตัวอย่าง หนังสือ 3 นี้ ก็เป็นเรื่อง (1) แผนชีวิตชุมชนพื้นตนเอง ตำบลศรีสะเกษ อำเภอสาม้อย จังหวัดน่าน (2) แผนชีวิตชุมชนพื้นตนเอง ตำบลชัยราช อำเภอบางสะพานน้อย จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ (3) แผนชีวิตชุมชนพื้นตนเองตำบลลังกา อำเภอหลังสวน จังหวัดชุมพร นี่เป็น 3 ตัวอย่าง ที่ได้เด่นก็คือตำบลไม่เรียง อำเภอสว่าง จังหวัดนครศรีธรรมราช มีผู้นำคือ คุณประยงค์ รณรงค์ ได้รับรางวัลแมกไทร ในปีที่ผ่านมา หลายท่านคงเคยได้ยิน การทำแผนชีวิตชุมชนพื้นตนเองนั้นเป็นการแก้ปัญหาความยากจนแม้เข้าจะไม่เรียกว่า แผนแก้ปัญหาความยากจนแต่ที่จริงแล้วคือการแก้ปัญหาความยากจนอย่างบูรณาการ และเป็นการทำอย่างมีระบบมาก จากการเก็บข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลอย่างกว้างขวางอย่าง ถ้วนทั่วภาคีดึงวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ ถ้าใช้ภาษาสมัยใหม่ แต่ที่จริงก็คือการกำหนด เป้าหมาย กำหนดทิศทาง กำหนดวิธีการที่จะเดินไปข้างหน้า กำหนดเป็นแผน และแผน จะออกแบบลายครอบคลุมหลาย ๆ มิติทั้งเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม สิ่งแวดล้อม การเมือง การปกครอง รวมหมด อย่างเช่นที่ตำบลลังกาพอเข้าจัดระบบการเมืองการ ปกครองก็คือว่าเข้าจัดความสัมพันธ์ระหว่างคนห้องถิน อบต. กับ ragazzi ผู้นำชุมชนภาคองค์กร ภายนอก โดยให้ห้องถินเป็นเจ้าของเรื่อง คนภายนอกเป็นผู้สนับสนุนไม่ใช่ว่าคนภายนอกมาสั่งการ แล้วเข้าต้องทำตามเขาจะเป็นผู้กำหนด เช่นถ้าไปพบเขาไปพบได้เดือนละ 2 ครั้ง มาวันนี้นัดมา พร้อมกันมาพูดด้วยกัน จะปักป้ายไปปักที่เดียวกันเป็นต้น ขอโทษที่เวลาโน้มน้าวต้องรับด้วยว่า นี่คือการแก้ปัญหาความยากจนแบบบูรณาการ แบบที่มองกว้างมองไกลซึ่งจะได้ผลที่จริงจังและ ยั่งยืน เพราะว่าแผนนี้จะมีการปรับเปลี่ยนอยู่ตลอดเวลา ที่จริงแล้วคือกระบวนการเรียนรู้และ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องนั้นเองซึ่งสอดคล้องกับโครงการฯ ของท่านที่โครงการพัฒนาการบริหาร จัดการที่ต้องเรียนรู้และพัฒนาต่อเนื่องไม่ใช่อยู่ที่สาธารณะแต่อยู่ที่กระบวนการเรื่องนี้สำคัญ สำหรับ ในเมืองในเทศบาลมีความเชื่อว่าเทศบาลนครระยอง และเทศบาลนครอุดรธานีน่าจะมีคือโครงการ ว่า “โครงการบ้านมั่นคง” เพราะว่าในเมืองนั้นความยากจนจะปรากฏเป็นgrade A เป็นจุดฯ เป็น เขตฯ ที่เห็นเป็นรูปธรรมแต่ที่จริงความยากจนอาจจะกระจายอยู่ทั่วไป ในชุมชนที่เรียกว่าชุมชน ยากจน ชุมชนแออัดนั้นจะมีปัญหาเรื่องที่อยู่อาศัย เรื่องทำมาหากิน เรื่องสิ่งแวดล้อม โครงการบ้าน มั่นคงเป็นโครงการที่จะแก้ปัญหาทั้งที่อยู่อาศัย การทำมาหากิน สิ่งแวดล้อมและโครงสร้างพื้นฐาน ไปพร้อมกันไป แล้วประชาชนในชุมชนแออัดมีบทบาทสำคัญในการคิดในการตัดสินใจ รวมทั้งใน การออกแบบบ้าน อบท. เทศบาลมีบทบาทในการสนับสนุนรวมทั้งในเรื่องการวางแผนเมือง ในการ ทำให้เป็นเมืองน่าอยู่ในการที่จะอุดหนุนงบประมาณในบางส่วนหน่วยงานของรัฐในที่นี่คือสถาบัน พัฒนาองค์กรชุมชนที่ผู้คนเป็นประธานและคุณกฤษฎา เป็นกรรมการมีบทบาทในการอำนวย

ความสอดคล้องในการจัดกระบวนการและการประเมินงบประมาณจำนวนหนึ่งให้ งบประมาณนี้ก็มาจากรัฐบาลต่อไปถ้ารัฐบาลจะทำก็คือส่งงบประมาณไปที่เทศบาลตามหลักว้อยละ 35 ซึ่งไม่ทราบว่าจะได้หรือไม่ได้นั้นเขาเป็นว่ามีบางช่องทางเทศบาลก็ใช้งบประมาณมาสนับสนุนห้องถินเพราเป็นหน้าที่ของเทศบาล มีนักวิชาการเข้ามา มีสถาปนิกมาช่วยในการออกแบบโครงสร้างพื้นฐานและออกแบบบ้านพร้อมกับความคิดและความเป็นอยู่ของประชาชน มี NGO หรือองค์กรพัฒนาเอกชนเข้าไปร่วม มีเจ้าของที่เดินเข้าไปร่วมก็เป็นการทำงานร่วมกันหลายฝ่าย ทั้งหมดนี้ก็เพื่อเป็นการจัดระบบการอยู่อาศัยให้เรียบร้อยให้มั่นคง คนจนในเมืองถ้าที่อยู่อาศัยมั่นคงแล้วเป็นปัจจัยหลักเลยในการแก้ปัญหาความยากจน เพราะที่ขาดแคลนมากคือยากจนที่อยู่อาศัยแต่พร้อมกันนั้นระบบชุมชนดีขึ้น การรวมตัวดีขึ้น ชุมชนเข้มแข็งขึ้น การอยู่ร่วมกันการจัดระบบทำมาหากินและอื่นๆ จะดีขึ้นไปด้วยแปลว่าแก้ปัญหาความยากจนอย่างบูรณาการ นี้ก็เป็น 2 ตัวอย่างที่แก้ปัญหาความยากจนที่ทำลายๆ ด้านพร้อมกันไปและประชาชนมีบทบาทสำคัญโดย อปท. มีบทบาทสนับสนุนและเป็นเจ้าของเรื่องด้วย นั่นคือการบริหารในทิศเบื้องล่างและเป็นสิ่งที่สำคัญมากและนับวันยังมีความสำคัญมากขึ้นประเทศไทยก็เป็นประเทศที่ก้าวหน้าในเรื่องนี้เทียบกับนานาชาติ ฉะนั้นอย่างผู้อำนวยการสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน คุณสมสุข บุญบุญชา ต้องเดินทางไปต่างประเทศบ่อยไปพูดไปอธิบายประเทศต่างๆ ว่าประเทศไทยทำอย่างไรเข้ากับกันมาก บางครั้งก็เชิญผู้มาแลกเปลี่ยน ไม่ค่อยได้คุณสมสุขฯ จะไปเป็นส่วนใหญ่ ผู้คนจำนวนมากไว้แล้วว่าจากบริหารทิศเบื้องล่างแล้วยังต้องบริหารทิศเบื้องบนทิศเบื้องบนก็คือนโยบาย กฎหมาย ยุทธศาสตร์ โครงสร้างพื้นฐาน ต่างๆ ที่ต้องมาจากส่วนบน มาจากรัฐบาลมาจากการส่วนยอด ในส่วนนี้เทศบาล อปท. อบจ. แต่ละแห่งอาจจะจะบริหารลำบากแต่ถ้ารวมตัวเป็นขบวนการร่วมกันน่าจะเจรจา กับรัฐบาลได้ เมื่อน้อยกว่าที่ขณะนี้รัฐบาลจะจัดตั้งสภาพผู้นำชุมชนจะมีผู้ชุมชนจากทั่วประเทศประมาณ 50 คน เป็นสภาพผู้นำชุมชนพูดจากับรัฐบาลได้อย่างนี้ดี ถ้าสันนิบาตเทศบาลก็ดี หรือผู้ไม่ทราบว่ามีสมาคม อบจ. หรือไม่จัดระบบตัวเองให้มีคนซึ่งสามารถท้าท่อนความคิดเห็นจากส่วนล่างแล้วพูดจากับรัฐบาลสามารถจะดูแลน้อยไปบ้างและมาตรการให้บูรณาการข้อบังคับต่างๆ เป็นไปในทางที่เอื้ออำนวยต่อการทำงานของ อปท. ให้มากขึ้น รวมถึงและโดยเฉพาะการแก้ปัญหาความยากจนซึ่งเป็นนโยบายของรัฐบาลอยู่แล้ว ถ้าห้องถินบอกว่าถ้าทำอย่างนี้แล้วจะสามารถแก้ปัญหาความยากจนได้ดีขึ้นรัฐบาลน่าจะพอดี เพราะรัฐบาลอยู่ใกล้มากจะส่งความวานไปทุกแห่งก็คงทำไม่ได้แล้วถ้าชื่นทำไปอาจจะผิดที่ผิดวิธีแล้วก็ไม่ต่อเนื่องจะไปแก้เป็นจุดการแก้เป็นเป็นจุดๆ นั้น ลำบากมาก ถ้าชุมชนเข้าแก้กันเองอย่างบูรณาการจะทำได้ดีกว่า นั่นคือทิศเบื้องบน อีกทิศหนึ่งก็คือทิศรอบนอก ผู้พูดถึงทิศภายนอกใน ทิศเบื้องล่าง ทิศเบื้องบน ทิศรอบนอกก็คือเพื่อเทศบาล ด้วยกัน เพื่อ อบต. ด้วยกัน และเพื่อ อบจ. ด้วยกัน ที่ท่านมีการpubประหาร แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ศึกษาดูงานชิ้งกันและกันตลอดจนพันธมิตรอื่นๆ ที่จะเป็นสถาบัน

พัฒนาสยาม สกว. สสส. ทอช. กรมการพัฒนาชุมชน กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น เหล่านี้คือพันธมิตรเป็นเพื่อนผู้ห่วงดีทั้งสิ้น ฉะนั้นการบริหารทิศรอบนอก็คือว่า บริหารความสัมพันธ์หนึ่งกับเพื่อนก็คือเพื่อนสถาบันที่ร่วมขบวนการไม่ว่าจะเป็น อบต. เพื่อน อบจ. หรือเพื่อนเทศบาล สองคือพันธมิตรอื่นที่มีอยู่มากทั้งองค์กรภาครัฐ องค์กรมหาชน และรัฐวิสาหกิจ เช่น รถส. ธนาคารออมสิน หรือองค์กรพัฒนาเอกชน NGO หรือสถาบันวิชาการ พวgnี้เป็นเพื่อนทั้งสิ้น ถ้าท่านบริหารทิศรอบนอกได้ดีการเอื้อเฟื้อเกื้อกูลส่งเสริมสนับสนุนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันที่ขณะนี้ที่มีวิธีการที่เรียกว่าการจัดการความรู้ หรือ knowledge Management นั้นที่ สกว. สนับสนุนจัดตั้งสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) ก็ได้ส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และระบบการจัดการความรู้จะช่วยให้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันทำได้ดีขึ้นเรื่อยๆ มีพลังมากขึ้นไป เสริมกับหลาย ๆ อย่าง รวมความแล้วถ้าท่านพัฒนาการบริหารจัดการของท่านให้รวมไปถึงการบริหารทั้ง 4 ทิศ คือ ทิศเบื้องล่าง ทิศเบื้องบน ทิศภายใน และทิศภายนอก ท่านจะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ทุกเรื่องรวมถึงเรื่องการแก้ปัญหาความยากจนที่เป็นปัญหาพื้นฐานและเป็นการแก้อย่างมีระบบ อย่างบูรณาการที่น่าจะได้ผลที่จริงจังและยั่งยืน นั่นหมายถึงว่าวิธีการของท่านเป็นวิธีการที่พัฒนาเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดไป ก็คิดว่าในครั้งนี้ผมอาจจะพูดนานไปสักนิด แต่คิดว่าเป็นการปฏิบัติไว้ท่านทั้งหลายจะได้ต่อกันไปในแบบมุ่งต่างๆ ที่จะทำให้การแก้ปัญหาความยากจนบรรลุผลจริง ขอบคุณ

**ดร. สีลาการณ์ บัวสาย:** ขอบพระคุณ พอนั่งดูแล้วก็พูดเกือบจะข้ากันเลยว่างานที่การเพิ่มขีดความสามารถของ อบท. ของโครงการ พขบ. ที่ทางสถาบันพัฒนาสยามทำมานั้น ดีขึ้นมองว่าได้เดินมาเรียกว่าได้ปักหลักได้ค่อนข้างมั่นคงแล้ว แม้ว่ามาได้แค่ 1 ปี เรามองเห็นได้ชัดว่า ทิศนี้ถูก เริ่มเกิดกระบวนการพัฒนาภายใน มีการเดินหน้า อย่างไรก็ตามดิฉันก้มองเหมือนคุณไฟบุญลย์ฯ ว่านี่เป็นการจัดการภายในสิ่งที่อยู่ใน PowerPoint ของ ดร.สมชัย สัจพงษ์ ตั้งแต่เข้านั้นที่บอกว่าทำให้เกิดการพัฒนาเทคโนโลยี การบริหารจัดการ ระบบงาน บุคลากร เพื่อสร้าง อบท. ที่เรียกว่า ทันสมัย มีประสิทธิภาพ มีธรรมาภิบาล มีการเอาประชาชนเป็นศูนย์กลาง มันทำได้ในระดับของการจัดระบบงานภายในเป็นหลัก แต่ถ้าลองดูถึงความท้าทายใหม่ๆ แบบ agenda base ของรัฐบาลนั้นมาแบบยุทธศาสตร์ข้างบนลงมา พร้อมกันนั้นก็มีความว่าวิธีที่เราจะแก้ไขน่าจะเป็นอย่างไร ดิฉันคิดว่าถ้าเราเดินมา 1 ปี แล้วเรามีความมั่นใจ รู้สึกว่าแข็งข้างแข็งแรงพุดง่ายๆ ว่า กำลังยืนได้ กำลังเดินแล้ว ขั้นตัดไปก็คือเรียกว่าจะวิ่งเข้าสู่ความ วิธีการทำงานอาจจะต้องเปลี่ยน หรือว่าการนำ 5 ระบบที่พูดถึง ได้แก่ เทคโนโลยี ระบบงาน บุคลากร ต่างๆ นี้ลองมาทบทวนกับ agenda (วาระ) ความยากจนอันนี้จะเป็นโจทย์ที่ท้าทายมาก สกว. ที่ทำมีโครงการอื่นๆ ที่จัดการเชิงพื้นที่ แปลว่า ตั้งแต่ภูมิภาคลงไป ตั้งแต่จังหวัดลงไปว่าจะดูแลแก้ไขปัญหาความยากจนได้อย่างไร เพราะว่าพอกดูจากตรงส่วนกลางเห็นได้ชัดว่าให้กรรมตรงส่วนกลางแก้ แล้วแก้ไม่ได้

ยกตัวอย่างปัญหาที่ดิน มีคณต้องการที่ดิน 2 ล้านกว่าราย ส่วนกลางเอกสารข้อมูลที่ดินเข้มมาดู ต่อให้มีข้อมูลยังแก่ปัญหาไม่ได้ เพราะว่าจะมีรายไม่ออก ไม่ว่าความต้องการที่แท้จริงคืออะไร ตรวจสอบแล้วหรือยัง ที่ดินที่ควรจะจัดสรรให้ควรจะมีขนาดเท่าไหร่ ต้องเหมือนกันทั้งประเทศใหม่ ทุกคนต้องได้ 15 ไร่ เมื่อൺสปก. ซึ่งที่ดินที่มีอยู่อย่างเดียว 15 ไร่ เ雷ย 1 ไร่ยังแทนจะไม่มี เพราะฉะนั้น การบริหารจัดการที่แท้จริง ต้องลงใบพื้นที่ ไม่มีทางอยู่ที่ตรงกลางได้ ให้สปก. กระจายยังไง ก็ไม่มีทางจัดการได้ จากตรงนี้ ทางสภาก. ก็ได้ไปทำงานร่วมกับศูนย์อำนวยการต่อสู้ความยากจน (สตจ.) ได้คิดโครงการขึ้นมาว่า ทำน้ำร่องบูรณาการขึ้นมาใน 10 กว่าจังหวัด โครงการนี้เดินหน้าไปได้ประมาณ 2 เดือน ดูจาก power point ที่นำเสนอท่านนายกฯ มีเป้าหมายของโครงการ คือ ไปแก้ปัญหาความยากจนที่จังหวัด และ set ระบบที่จะป้องกันปัญหานในระยะยาว มีจุดยืนการทำงาน 3 เรื่อง คือแผน ระบบข้อมูล และกลไกในการบริหารจัดการ จังหวัดที่นำร่องทั้งหมดอยู่ใน list นี้ แต่จังหวัดไม่ซ้ำกับจังหวัดใน พขบ. เ雷ย ข้อมูลในการจัดทำเบียนพบว่า ค่าเฉลี่ยของคนที่มาจดทะเบียนอยู่แล้ว 15% ทั่วประเทศ แต่พบว่าปัญหานในระบบข้อมูลการจดทะเบียนมีเยอะมาก เช่น คนไม่จนจริงมาจด หรือ คนจนจริงไม่ได้มาจด เช่นที่แม่ย่องสอนมีจำนวนประชากรตามสำมะโน จำนวน 240,000 คน แต่เมื่อคณาศัยอยู่จริง 350,000 คน อีก 110,000 ไม่มีเลขบัตรประจำตัวประชาชน ซึ่งเป็นระบบการจดทะเบียนคนจน (ระบบทะเบียนคนจนอิง reference เลขประจำตัว 13 หลัก) เมื่อไม่มีเลขประจำตัว ก็ไม่มีสิทธิ์จดทะเบียน นอกจากนั้น ยังพบว่า ปัญหาหลักๆ แบ่งเป็น 3 กลุ่ม คือ หนี้สิน ที่ดินทำกิน และที่อยู่อาศัย พบว่า ในเขตเมืองซึ่งเป็นภาคตะวันออกของประเทศไทยต่างๆ เช่นในกรุงเทพมหานคร ปัจจุบันและสมุทรสงคราม ตัวเลขปัญหาที่อยู่อาศัยจะสูงมาก ในขณะที่ทั่วไปอยู่แล้ว 10% แต่ว่าหนี้สินมีเยอะ แต่พอลงไปแก้ปัญหาจริงๆ แล้ว เรื่องที่อยู่อาศัยเกือบจะแก้ไม่ได้เลย เพราะยังไม่มีเงินลงไป เรื่องที่ดินทำกินแก้ได้ประมาณ 5% เป็นอย่างมาก ส่วนเรื่องหนี้สินแก้ไขได้เฉพาะหนึ่นокระบบ ได้ค้นพบว่า ทุกศาสตร์ที่ สตจ. คิดจากข้างบน ได้คณะอนุกรรมการมาดำเนินการเรื่องต่างๆ ทำเรื่องหนี้สิน ที่ดินทำกิน ที่อยู่อาศัย อาชีพ กวามรายได้ โครงสร้างการศึกษา และงานเชิงพื้นที่โดยให้ผู้ว่า CEO ไปทำ พอลงไปดูข้างล่าง (อบต. เทศบาล ชุมชน) จะมีการจับตัวของเครือข่ายภาคประชาชน ถ้าว่ากันจริงๆ แล้วสิ่งที่เกิดขึ้นข้างล่างกับสิ่งที่อยู่ข้างบนใกล้เคียงกันมาก แต่มีรอยเชื่อมต่อตรงกลาง ปัญหาคือตรงกลางไม่ไป โดยเฉพาะผู้ว่า โ顿รัฐบาลเรียกเข้าส่วนกลางประจำ เข้ามา orientation (ปัจจุบันนี้) หลายรอบ เวลาทำงานจริงๆ เรื่องระบบงานต่างๆ ในทุกจังหวัด ผู้ว่ากำลัง suffer อย่างแรง มีเมื่อย 2 ข้าง แต่ขึ้นอยู่กับคนละกรมฯ (นายอำเภอขึ้นอยู่กับกรรมการปักโครง สำนักงานจังหวัดขึ้นอยู่กับสำนักงานจังหวัด) นี่เป็นระบบราชการ นายอำเภอ ก็จะไปดูแลเชื่อมต่อ กับเทศบาลแต่ไม่มีอำนาจไปสั่งการ ตรงนี้มีเงินกองอยู่ก้อนหนึ่ง จำนวนมากพอสมควร ก้อนใหญ่กว่างบผู้ว่า CEO แล้วบผู้ว่า CEO ตอนนี้ที่มีอยู่จริง จังหวัดละไม่เกิน 15 ล้าน สำนักงานจังหวัดประสานกับหน่วยงานของรัฐต่างๆ แล้วหน่วยงาน

เหล่านี้ก็ฟังคำสั่งจากการของตัว เช่น ป้าไม้ก็ฟังกรมป่าไม้ สาธารณสุขก็ฟังกระทรวงสาธารณสุข ไม่ได้ฟังผู้ว่า เพราะฉะนั้น ระบบงานต่างๆเดินไม่ได้เลย ตรงนี้งบที่ใหญ่ที่สุดเฉลี่ยจังหวัดหนึ่งไม่น่าจะต่ำกว่า 6 พันล้าน ที่มีอยู่ ตามว่า 6 พันล้านลงไปทำอะไร ลงไปเพื่อยกระดับเศรษฐกิจและสังคมของประชาชน ครอบคลุมถึงความยากจน แต่ว่าเงิน 6 พันล้านได้ใช้ตรงกับความต้องการ ข้างล่าง หรืออยุทธศาสตร์ของรัฐบาลแล้วหรือยัง ท่อนกลางยังเป็นปัญหาอย่างยิ่ง ซึ่งปัญหาอยู่ที่ กลไกบริหารจัดการจริงๆ operationalize ยุทธศาสตร์ข้างบนกับข้างล่างไม่ต่อ กัน แล้วไม่มี เครื่องมือที่จะใช้ในการบริหารงบประมาณ เครื่องมือคือแผน สิ่งที่คิดว่าจะเกิดขึ้น คือข้อเสนอ งานที่ทำร่วมกับท่านชิตชัย ซึ่งตอนนี้ไปเป็นทั้งรองนายกฯและมห.1 (รองนายกที่ดูแลสตจ.) แนว การทำงานนี้คือ ทำเรื่องข้อเสนอภาคประชาชนซึ่งอาจจะมาในรูปของสิ่งที่เรียกว่าแผนพื้นฐาน อย่าง ที่คุณไพบูลย์พูดถึง แล้วนำเข้าแผนนี้ไปร้อยต่อ กับแผนขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งจะมี timing ของการทำงาน ในการทำแผน ซึ่งประมาณเดือนมิถุนายนถึงสิงหาคม จะมีการทำ กระบวนการนี้ ถ้าการร้อยต่อ กันได้ดี แผนแก้ไขปัญหาความยากจนจะเป็น Bottom-up planning ถ้าร้อยต่อไม่ได้ ยุทธศาสตร์ผู้ว่า CEO ลงตรงนี้ จะเกิด Top-down แต่ Top-down ที่อยู่ในระดับนี้ก็ ยังดีกว่า Top-down ที่มาจากกรมฯ ซึ่งไม่มีข้อมูลอะไรเลยว่าคนในพื้นที่มีปัญหาและเดือดร้อน อะไร และใช้แผนตัวนี้ไป direct งบประมาณ ต่อไปจะพูดถึงตัวอย่างที่พบว่าเกิดกำแพง 3 ส่วน ได้แก่ ภาครัฐ ภาคประชาชน และภาควิชาการ เกิดกำแพงต่อ กันเยอะมาก แฉมไม่ต่อเข้าหากัน ด้วย ตัวอย่าง เช่น ที่จังหวัด มีเกษตรจังหวัดและมีสหกรณ์จังหวัด ซึ่งเป็นกระทรวงเดียวกันแต่คน ละกรมฯ งานจะรู้ถึงกันบ้าง ไม่รู้ถึงกันบ้าง ขึ้นกับสัมพันธภาพ เครือข่ายภาคประชาชน ก็ classic เหมือนกัน ต่างคนต่างอยู่ มี NGOs ห้ามเหยียบเท้ากันอยู่ เยอะ ขบวนไม่ต่อ แม้กระทั่ง พอช.เข้าไป พยายามต่อ เด็ก้มอง พอช. เป็นอีกหนึ่งขบวน ก็ลำบากเหมือนกัน ส่วนภาควิชาการงานวิจัยมี หลายชนิด แต่ที่แยกตัวกัน ไม่เคยตั้งโจทย์ตอบคำถามพื้นที่ เลย ไปตั้งโจทย์อยู่ที่ไหนก็ไม่ทราบ แนวที่เราต้องการพัฒนา คือลดกำแพง และสร้างความเชื่อมโยงตรงนี้ แต่ในภาครัฐจริงๆ มีอปท.อยู่ ด้วยซึ่งก็ต้องแบ่ง sector แบบนี้ ถ้าเราบอกว่าพาณิชย์ทั้งภัลังไปอยู่ที่ระดับตำบล เราจะมองภาพ ชัดขึ้นว่า หน่วยงานตรงนี้ คืออปท. มีส่วนงานด้านศึกษา สาธารณสุข ซึ่ง เป็นต้น แต่ภาค ประชาชนเราเคยรู้ถึงกัน ใหม่ว่าเส้นนี้มีใหม่ และเส้นที่เราจะเอาวิชาการเข้าไปบนนั้นเพื่อให้การ แก้ไขปัญหาของพื้นที่เดินไปได้ โดยเคลื่อนเป็นแบบcluster จังหวัดนี่เป็นเรื่องของการ set กลไก ในที่สุดระบบงานของผู้ว่าฯโดยนิยามของท่านมห. 1 คนใหม่คงจะแบ่ง cluster ของกลุ่มงาน ขึ้นมา ถ้าหากว่าอปท.มีการเตรียมรับcluster งานแบบนี้เอาไว้ เช่น งานสังคมวัฒนธรรม กลุ่มงาน ส่วนใหญ่จะพบว่างานที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทำอยู่ในสายนี้ ยกเว้นว่าด้านอื่นๆ กลุ่มงาน ด้านเศรษฐกิจเกื้อぶจะไม่มีเลย จะไปในแนวซ่าง ชลประทาน สาธารณูปโภค ถ้าจังหวัดจัดกลุ่มงาน แบบนี้ อปท. ก็น่าจะคิดถึงการจัด cluster งานแบบนี้ เมื่อกันถ้าจะพูดถึงในเรื่องระบบงาน แต่

มองเป้าเป็นตัวตั้ง ขอทิ้งท้ายว่า ถ้าหากว่า เราได้กลับมาหาว่าส่วนที่เราเรียกว่า การพัฒนาบุคลากรของอปท.จะพูดถึง 3-4 ตัว คือ บุคลากร การบริหารจัดการ เทคโนโลยี ทابล์ ไปเป็น agenda ของการแก้ไขปัญหาความยากจน น่าจะมีความหมายในนัยได้ดังนี้ ถ้ามองถึงการพัฒนาบุคลากร อปท.มี output ของการทำงานคือ แผน การพัฒนาบุคลากร โดยการเข้าไปปรึกษาและเข้าใจปัญหาของคนในพื้นที่ว่ามันคืออะไร ปัญหาของสภาพที่เขามีอยู่ และต้องการอะไร อาจจะมีปัญหาเรื่องที่อยู่อาศัย เรื่องสภาพแวดล้อมที่อยู่อาศัย ส่วนหนึ่งของการพัฒนาบุคลากรของโครงการต่างๆ ส่วนหนึ่งที่มีประสิทธิภาพสูงสุดและเปลี่ยนพนักงานได้เยอะ คือ เกิดความสนใจ กระตือรือร้นที่จะเรียนรู้มากขึ้น คือเข้าไปศึกษาปัญหาจริง และดึงกลับเข้ามาในปัญหา การเข้าไปรู้เห็นว่าเกิดอะไรขึ้นข้างล่าง ไปทำงานร่วมกับประชาชน ทำแผนชุมชนที่คุณไฟบูล์ย์พูดถึง จะเป็นการเปิดโอกาสศักยภาพ พนักงานของอปท.ค่อนข้างมากที่เดียวในการเข้าใจถึงการมีส่วนร่วมของภาคประชาชน หรือเข้าใจถึงความเดือดร้อนจริงๆ กลุ่มhaber เร่งโดยเดือดร้อนอย่างไร เริ่มมองเห็นความเชื่อมโยงระหว่างงานของเทศบาลกับงานของอปท.ที่อยู่ในจังหวัดเดียวกัน สมมติ อปท.เชียงราย คนหนึ่งพยายามจากทางอ.แม่สายเท่าไหร่ เพราะว่าน้ำมีปัญหา คนที่เดือดร้อนก็ต้องเข้ามาอยู่ที่เทศบาล ปัญหาของเทศบาลจะไม่จบถ้าหากว่าไม่เชื่อมโยงไปถึงปัญหาของคนที่อยู่ในชนบทแต่ร่วมจังหวัดเดียวกัน ถ้าเขานี่มา คืออยู่ที่นั่นแล้วมีปัญหาเรื่องถูก咽弄น้ำ ถูกนายทุนท้องถิ่นเอาไว้ไปใช้ทำสวนส้ม อากาศเสีย ดินเสีย น้ำเสีย แล้วมาแออัดกันอยู่ในเมืองแล้วก็ถูกเป็นปัญหาของเทศบาล ถ้าเทศบาลเข้าใจปัญหานี้อาจจะคิดถึงเรื่องนโยบายเรื่องที่เชื่อมโยงกับองค์กรการเงินโดยมากทำในเมืองจะเป็นประเภทองค์กรการเงินสวัสดิการ แต่ในที่สุดมันจะโยงกลับเข้าไป bahwa ว่า อปท.ต่างที่ เช่น อปท.แม่สายจะทำโครงการอะไรร่วมกันได้ การสนับสนุนความสัมพันธ์ของอปท.จะไม่ใช่แค่เฉพาะ point ที่มีกำแพงของตัวแล้วก็ปิดบูกว่าเทศบาลซึ่งมีกำแพงแค่นี้ ตีขอบเขต boundary อยู่แค่นี้ ยุคที่จะเคลื่อนไปข้างหน้า boundary นี้จะเบลอลงเรื่อยๆ เหมือนขอบเขตประเทศไทยที่กำลังเบลอไปเรื่อยๆ แน่นอนแผนที่หวานของยังอยู่ คงตั้งแต่เชียงรายลงมาถึงมุกดาหารได้รับผลกระทบจากแม่น้ำโขeng แห่งเพาะปลูกที่เมืองจีนไม่รู้เท่าไหร่ เข้าทำที่ในนั้นแล้วเราพูดไม่ออก ซึ่งภัยเป็นเรื่องที่ต้องคิดเยอะมากในส่วนที่เราเรียกว่าพร้อมเดินที่เราเคยตั้งใจไว้ อย่างน้อยก่อนจะทำอะไร เรายังต้องขอบเขต ก่อน และต้องเพื่อใจเราไว้สำหรับการเดินข้ามเขตได้บ้างสำหรับคนที่ร่วมภูมิประเทศเดียวกัน เพราะตอนนี้พอดีเริ่มพูดเรื่องเขต GMS 6 ประเทศไทย แต่แม่โขงกระทบถึงกันหมดเลย และกระทบแรงด้วย เรื่องแล้งๆ ที่พูดกันอยู่ไม่มีใครยอมพูdreื่อง factors ที่แม่น้ำโขeng แห่งเลย แล้วคนเชียงรายเดือดร้อนมากเท่าที่รับข้อมูลมากคือตัวอย่างด้านบุคลากร

ถ้าตัวอย่างเรื่องเทคโนโลยี สิ่งหนึ่งที่คิดว่าอปท.น่าจะคิดถึงคือเรามีข้อมูลรายครัวเรือนใหม่ ข้อมูลรายครัวเรือนที่ไม่ใช่บูกแค่เวลาเสียภาษีแค่ไหน แต่รู้ว่าคนที่นี่มีแรงงานซักเท่าไหร่ อพยพไปนอกริมน้ำเท่าไหร่ ข้อมูลพวgn นี้จะช่วยเยอะมาก อย่างเข้ากับ

แผนที่มุ่งชนจะช่วยในการวางแผนของห้องถีนหรือการทำเรื่องการพัฒนาเศรษฐกิจของห้องถีนได้ดีมาก แต่ถ้าจะลงไปในงานพัฒนาเศรษฐกิจซึ่งเป็นงานใหม่ที่อปท.ยังไม่เคยดูและพระเหตุที่ไม่เคยทำให้ปัญหาเรื่องความยากจนถูกทับลงไปอีก แต่ถ้าจะแก้อย่างคุณไพบูลย์ว่า ห้องถีนต้องดูแลตัวเองได้ ดูจากระดับที่ขึ้นมาจากการระดับตำบลถึงจังหวัดระบบข้อมูลเป็นสิ่งที่จำเป็นมาก รู้ว่าแหล่งน้ำในพื้นที่มีใหม่ จะทำเกษตรโดยไม่มีแหล่งน้ำ ก็ตากลูกเดียว เพราะฉะนั้นควรดูว่าแหล่งน้ำอยู่ที่ไหน อยู่ห่างไกลจากระยะเกิน 2-3 กม. คนจะเข้าถึงน้ำได้อย่างไร ระบบข้อมูลจะใช้ในเรื่องเทคโนโลยี

ในเรื่องการบริหารจัดการอาชีวศึกษาเรื่องแผน แผนคือตัวตรุก ๆ ของเรื่องระบบบริหารจัดการที่จะช่วยในเรื่องการแก้ปัญหาความยากจน จนกระทั่งการจัดระบบงานขององค์กร เรื่องของการทำ vision ว่าเรื่องการแก้ไขปัญหาความยากจนของเทศบาลตัวเอง น่าจะเป็นอย่างไร จริง ๆ องค์ประกอบด้านระบบงาน เทคโนโลยี บุคลากร การบริหาร จัดการสามารถนำไปทابบน agenda ได้ ทابลงบนสิ่งที่มั่นท้าทายใหม่ ๆ และทางดูว่า ตีความแล้วแปลว่าอะไร ข้อมูลอะไรที่ควรมี เทคโนโลยีที่จะต้องใช้ พัฒนาบุคลากรไม่ต้องส่งไปอบรม ให้เข้าไปทำงานร่วมกับภาคประชาชน สามารถทำได้ใหม่

**นายกฤษฎา อุทยานิน:** วันนี้ขอพูดในฐานะนักวิจัยของสถาบันพัฒนาสยาม และขออนุญาตนำเสนออย่างเป็นความคิดอิสระ พูดถึงอปท. เราจะช่วยอะไรในความยากจนได้บ้าง เริ่มจากความยากจนคืออะไร ถ้าดูจากที่สัมผัสระหว่างมหาดไทยออกไปสำรวจ ตามชาวบ้านว่าอย่างให้ช่วยอะไรบ้างในเรื่องความยากจน มีไม่กี่เรื่อง กมีเรื่องหนึ่งสิน ขออภัยหนึ่งได้ใหม่ ขอปรับโครงสร้างหนึ่งได้ใหม่ ขอเงินกู้ก้อนใหม่ได้ใหม่ ขอที่ทำการได้ใหม่ หาอาชีพเสริมให้เด็กได้ใหม่ ช่วยเหลือเรื่องที่อยู่ได้ใหม่ จะวนๆอยู่ไม่กี่เรื่อง ซึ่งเราเองก้มองกันโดยปกติอยู่แล้ว และสิ่งแรกที่เราจะมองวัดความยากจน คือมีทรัพย์สินเท่าไหร่ มีรายได้เท่าไหร่ มีสวัสดิการเท่าไหร่ มีรายจ่ายเท่าไหร่ รายจ่ายเป็นตัวตั้งลบด้วยรายได้ ถ้าเป็นบวกแสดงว่าเป็นหนี้ จะลดหนี้ได้อย่างไร นี่เป็นการแก้ปัญหาความยากจนโดยการมองในแง่ของสิ่งที่เป็นวัตถุเป็นตัวเงินที่จะต้องได้ หรือว่าเป็นสวัสดิการที่จะต้องได้อีกประเด็นหนึ่งที่น่าจะพิจารณา ก็คือ เรื่องของความสุข (happiness) และเรื่องความมั่นคงของชีวิตความเป็นมนุษย์ เรื่องนี้สำคัญ ถ้าสังเกตดูในช่วงการพัฒนาประเทศไทย เรา จำกสังคมท้องถิ่น เคยเห็นชุมชนซึ่งเป็นหมู่บ้านเล็กๆไม่มีรั้ว อยู่กันได้ ไม่มีโจร ทรัพย์สินคงไม่เยอะ ไม่มีรั้ว หรือรั้วเป็นรั้วไม่รัก ราคามิ่งกีสตางค์ ทุกวันนี้ทรัพย์สินเพิ่ม รั้วกลายเป็นรั้วอิฐบล็อก ถ้าวัดแล้วทรัพย์สินก็เพิ่ม โดยได้อิฐบล็อกเพิ่มมา แต่ถ้าถามว่าความจน จนในความหมายที่ว่าความมั่นคงในชีวิตเข้าลดลงไปรึเปล่า เพราะฉะนั้น การแก้ไขปัญหาความยากจนอาจจะต้องมองหัวข้อที่ตัว ทรัพย์สินที่รั้วได้ และมองในแง่ของคุณภาพ ในแง่มุมต่างๆ คำตามตัดไปว่า ความยากจนเกิดขึ้นได้อย่างไร คนมักจะมองว่า ไม่ได้รับโอกาสในการหารายได้เลยขอว่าหาอาชีพเพิ่มให้ได้ใหม่ มีรายได้แล้วแต่ใช้จ่ายไม่เป็น เงินไม่พอ เป็นหนี้ ประสบภัยภัยเบิกเงินแก้ไข เช่นสินามิ ทำให้ความยากจนมา

เยื่องนี้แก้ไม่ยาก มีกระบวนการของบ้านเมืองที่จะช่วยเหลือกันไป ประเด็นต่อไป คือ จะแก้กันอย่างไร ในตัวของแต่ละบุคคลเอง ถ้าเข้าได้รับโอกาสในการสร้างฐานะ แล้วเข้าได้ใช้โอกาสันน้อยกว่าในตัวของแต่ละบุคคลเอง ถ้าเขารู้จักกอดด้อม ความยำกจนน่าจะหายไป อีกประการหนึ่งมองในแง่ของชุมชน ถ้าชุมชนได้พิจารณาแก้ไขกันเอง มีการร่วมมือกันในชุมชนในการพัฒนาท้องถิ่นและประเทศชาติ น่าจะเป็นปัจจัยหนึ่งที่จะทำให้การแก้ไขเป็นไปได้ การเอื้อเฟื้อต่อผู้อื่น ถ้าทุกคนคิดที่จะให้ช่วยบ้าง ให้กันไปให้กันมา ความจนก็จะหายไป เอง ใจที่ต้องไปที่อยากรับส่งคืออปท. ช่วยแก้ไขปัญหาความยากจนได้อย่างไร ในแง่ของอปท. จริงๆแล้วคือส่วนหนึ่งของประชาชนในการแก้ปัญหาความยากจนเราคือส่วนหนึ่งของชุมชน ท่านผู้แทนที่มาเป็นนายกอปท. เทศมนตรี อบจ. ความจริงแล้วท่านก็คือผู้แทนของปวงชนในท้องถิ่นนั้นเอง เพราะฉะนั้นเมื่อต่อเรา ไม่มีเขา ถ้ามองในแง่ของภาพใหญ่ๆ สะท้อนให้เห็นว่าการแก้ไขปัญหาต้องมีทุกระดับ เพียงแต่ว่าจะไปควรแก้ที่ตรงไหน จึงจะมีประสิทธิภาพสูงสุด ในแง่ของท้องถิ่น อะไรคือจุดเด่นของเรานะ อะไรที่เราจะช่วยชุมชนได้มากที่สุด อะไรที่เราจะช่วยประเทศชาติได้มากที่สุด ขอซึ่งเพียง 4 ประเด็น ประเด็นแรก คือ เราอยู่ไก่ลังชุมชน เข้าใจชุมชน assume ว่าเราเข้าใจชีวิตชุมชนด้วย รู้ว่าชุมชนต้องการอะไร ผู้บริหารของชุมชน มีความชอบธรรมในการเข้าไปร่วมแก้ไขปัญหาของชุมชน เพราะว่าเรามาจากการเลือกตั้งของชุมชน องค์กรมีความรับผิดชอบต่อคนในชุมชน ภูมิศาสตร์ของชุมชน ความเจริญมั่นคงขององค์กรนั้น มีความสัมพันธ์โดยตรงกับความมั่งคั่ง มั่นคงของคนในชุมชน เราทำได้ เราเก็บภาษีได้ยอด ชุมชนเจริญเพราเราใช้จ่ายเงินจากการเก็บภาษีนั้นเพื่อการพัฒนาชุมชน ชุมชนเจริญขึ้น ใช้เงินภาษีเราอย่างมีประโยชน์ในการใช้ประโยชน์ต่างๆ ก็เอกสารลับมาเสียภาษีให้กับเรา อย่างจะสะสมท่อนภาษีเล็กๆ ท่านลองคิดดูว่า มีอะไรบ้างที่เราพอทำได้ เนื่องจากคนเล่นบาส รักษาลหรือส่วนกลางเนื่องจาก center ยืนอยู่ตรงกลาง จะชุมชนลูกบาส ถ้าชุมชนจะสุดสนามมันเนื่องอย เลี้ยงลูกไปเองกว่าจะไปชุมชนได้ก็เนื่องอยแต่ถ้าส่งลูกให้คนที่ยืนในตำแหน่งที่เหมาะสมสมชูต ก็ทำให้เหนื่อยน้อยลงและมีโอกาสที่จะตรงเป้ามากขึ้น ยกตัวอย่างง่ายๆ เช่น ถนนสายหนึ่งมีหลุมเล็กๆหลุมหนึ่งถ้าเกิดต้องการให้ท่านนายกฯรู้ต้องทำอย่างไร มันใกล้แล้วพอย่างท่านนายกฯรู้แล้ว กว่าท่านจะสั่งการลงมาเพื่อเอาดินหรือลูกรังไปถมหลุม 1 หลุมกันแน่ แต่ถ้าชุมชนทำได้เอง อปท.ทำได้เอง หน้าที่อย่างนี้เราสามารถทำได้เองในท้องถิ่นและมีประสิทธิภาพมากกว่า กลับมากอง 4 ทิศของอ.ไพบูลย์ ในแง่ของภายในมีการพูดไปยอดแล้ว ในแง่ของเบื้องบนคงจะมียอดในส่วนของรัฐบาล เช่น SML ICL และเรื่องต่างๆ ถือเป็นสวัสดิการจากภาครัฐลงมา สิ่งที่ชุมชนจะต้องทำเองมี ถ้าชุมชนเข้มแข็ง มีเรื่องวิสาหกิจชุมชน มีเรื่องการสนับสนุนชุมชนให้เข้มแข็งจากฐานราก การเงินฐานรากซึ่งขึ้นกับกระทรวงการคลัง กำลังจะทำ ก็จะเป็นองค์ประกอบด้วยกัน แต่ที่สำคัญคือการส่งเสริมการใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่น รักษารากเหง้าไทย ซึ่งอ.ไพบูลย์เน้นมากๆ คงจะไม่มีใครรู้จักตัวเราเองได้มากกว่าตัวเราเอง ถ้าร่างกาย

จะแข็งแรงก็ด้วยร่างกายเจ้าฟื้นขึ้นมาเอง ถ้าฟื้นขึ้นมาด้วยการกินยาตลดชาติ น่ากลัวจะอยู่ไม่ยืน ซึ่งถ้ากระบวนการมี สาระ(เพิ่มรายได้ ลดรายจ่าย เพิ่มโอกาส) จะตามมาเอง ยกตัวอย่างเช่น ถ้าชุมชนเราเริ่มคุยกันเรื่องแผนชีวิตชุมชน อบต. เทศบาลเข้าไปมีส่วนร่วมในการที่จะช่วยคิด ช่วยกันดูว่าในชุมชนนั้นทำอย่างไรให้รายได้มากกว่ารายจ่าย ในทำนองเดียวกัน หากมองในแง่ของ ทรัพยากรที่เหลลงมาจากส่วนกลาง ความจริงก็คือไปจากประชาชนเรา เสียภาษีในรูปแบบต่างๆ ทุกคนเสียภาษี VAT ทุกคนเสียภาษีเงินได้เข้าไปที่รัฐบาลกลาง รัฐบาลกลางก็แบ่งสันปันส่วนมาให้ รัฐบาลท้องถิ่น ถ้าเราสามารถบวิหารจัดการในชุมชนได้ดี ระยะทางใกล้ลัง เงินที่หมุนเวียนอยู่ใน ชุมชน ก้อนจะโตขึ้นๆ บางที่อาจจะไม่ต้องขอร่างกายอำนาจจากมาจากการเข้าก็ได้ เพราะฐานของท่านโต ขึ้นเรื่อยๆ เปรียบเทียบกันแล้ว เราก็มีทรัพยากรที่จะบริหารจัดการกันเองในชุมชนได้มากขึ้น สิ่งที่ หลายๆ คนคาดหวังว่าจะเห็น คือมีการรวมตัวกัน เริ่มนั่นจากการรวมตัวกันหลวงฯ ชุมชนค่อยๆ มี ความเข้มแข็งเพิ่มมากขึ้น แล้วในที่สุด ชุมชนก็สามารถเป็นเจ้าของอปท. ที่ดี แล้วอปท. ก็เป็นผู้ ให้บริการที่ดีแก่ชุมชน เพราะฉะนั้นอปท. สามารถที่จะตอบสนองความต้องการที่เป็นภาระแห่งชาติ ได้ด้วยก็คือการกระจายอำนาจ ขอสรุปสั้นๆ ว่าหน้าที่ของอปท. คือ สงเสริมให้อปท. เป็นเครื่องมือ ในการพัฒนาชีวิตความสามารถของชุมชน โดยเน้นชุมชนเป็นศูนย์กลางในการพัฒนา ซึ่งเราก็เป็น ส่วนหนึ่งของชุมชน ให้กลับลงไปดูว่าอะไรที่พวกร่างเข้าไปช่วยกันได้ คงไม่ลงไปในรายละเอียด เอกาแค่ตัวหลักใหญ่ๆ สิ่งที่คาดหวังคือ คนในชุมชนต้องคิดเป็น มีการนำสิ่งดีๆ ในชุมชนที่มีอยู่แล้ว เป็นทุนทางสังคมมาใช้ประโยชน์ให้ได้เต็มที่ อปท. น่าจะเป็นหน่วยงานหนึ่งซึ่งเป็นตัวหลักในการที่ จะช่วยเชื่อมประสานให้เกิดกระบวนการเหล่านี้ ในขณะเดียวกันความมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน ระหว่างตัวชุมชนและอปท. เพื่อให้เกิดการบริหารจัดการของชุมชนที่ดี สิ่งที่เราทำอยู่แล้วจะเป็นใน แนวราบรื่นห่วงอปท. ด้วยกันเอง สิ่งที่ควรทำเพิ่มขึ้นหรือทำให้เข้มข้นขึ้นคือเชื่อมขึ้นไปด้านบน และเชื่อมไปที่ชุมชนหรือประชาชน ซึ่งอปท. ได้พยายามทำอยู่แล้ว หากอปท. ทำให้สิ่งเหล่านี้เกิดขึ้น ได้ เราก็จะได้ห้องถินที่พัฒนาอย่างยั่งยืน

ขออนุญาตเข้าสู่บทสรุปที่อ. ไพฑูรย์ได้ยกตัวอย่างขึ้นมา เลยกลายเป็นพูดช้า ตัวอย่างที่เคยประสบความสำเร็จมาแล้ว เช่น โครงการบ้านมั่นคงเป็นตัวอย่างที่ชัดเจน ขณะนี้เรา ทำงานร่วมกัน ทางกระทรวงการคลังกับทางชุมชน ทางชาวบ้านที่ได้มาช่วยระดมความคิดกัน คือ การเชื่อมโยงในเรื่องของการเงิน ซึ่งเป็นเครื่องมืออีกตัวหนึ่งที่จะทำให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน ก่อตัวโดยสรุป มีความเชื่อว่ากระบวนการประชารัษฎาสังคมหรือการหารือซึ่งกันและกันระหว่างภาคที่ เกี่ยวข้องซึ่งหมายถึง ส่วนราชการ อปท. ภาคประชาชน NGOs รัฐวิสาหกิจ(พวก bank ต่างๆ) หรือ บางที่อาจมีการทำงานข้ามแดนกัน เช่น คอมสินไทยทำงานร่วมกับคอมสินฝรั่งเศส พอช. ไทย ทำงานกับแม่หญิงลาว อันนี้เป็นเรื่องดีไม่มีอะไรเสียหาย นำไปสู่การทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ มีประสิทธิภาพ ประยุกต์ สามารถแก้ไขปัญหาความยากจนได้อย่างเบ็ดเสร็จ ลุล่วง คนในชุมชนมี

ความสุข ไม่ได้หมายความว่ามีเงินเพิ่มขึ้นอย่างเดียว ต้องมีความสุขด้วยตามวิถีไทยฯอย่างยั่งยืน ซึ่งเป็นความฝ่าเชื่ออีกเมื่อกันที่อ.ไพบูลย์ได้พูดเมื่อสักครู่ว่า ตอนนี้ครูก็มาดูตัวอย่างประเทศไทย เพราะฉะนั้นเราจากภูมิใจในสิ่งที่เรามีอยู่ แล้วรักษาไว้ให้ไทยของเรารักษาไว้ ผู้ร่วมยังอยากมาตายที่เมืองไทยเยอะ เพราะฉะนั้นสิ่งนั้นคือคุณค่าที่อยู่ในสังคมของพากเรา ที่เราต้องรักษาไว้ ขอบคุณครับ

**ดร.วิชาล บุปเพส:** รู้สึกหนักใจที่ต้องพูดเป็นคนสุดท้าย ปกติแล้วคนที่พูดคนสุดท้ายจะเป็นห่วงว่ากลัวไม่มีอะไรจะพูด เพราะกลัวจะข้ากับท่านทั้งหลาย แต่บังเอิญวันนี้ คนจัดต้องการหาความหลากหลายมานำเสนอ เลยเกิดเป็นปัญหาหนักใจขึ้นอีกแบบหนึ่ง คือมีเรื่องจะพูดที่ยังไม่ได้พูดกันอีกเยอะและเวลา ก็อาจจะไม่เพียงพอ ผมจะสรับลำดับการพูดนิดหน่อย โดยผมจะสรุปรวมยอดก่อนแล้วค่อยนำเสนอของผม เพราะคิดว่าส่วนที่ผมนำเสนอเป็นการต่อยอดและเป็นการเจาะเข้าไปลึกสิ่งที่เป็นรูปธรรม ผมคิดว่าทาง อ.ไพบูลย์ และ อ.กฤษฎาจะมองในเรื่องของสถาบัน เรื่องของการจัดตั้งองค์กร และในเรื่องของแนวทางในเชิงคุณภาพ ส่วนประเด็นของ ดร.สีลาภรณ์มองในเรื่องของกลไกที่จะเข้มแข็งจากส่วนกลางลงไปสู่ส่วนล่าง ส่วนของผมสมมติว่ามีโครงสร้าง มีสถาบันและจะต่างๆเรียบร้อยแล้ว คำถามก็คือว่าแล้วเนื้องานล่ะ ทำอย่างไรคนงานถึงจะหายใจได้ ผมขอนำเสนอข้อมูล

**ข้อที่ 1** เราจะวัดคนจนได้อย่างไร: perception ความคิดเกี่ยวกับความจนนั้นก็ตัวครัวตัวมัน เสียเจริญท่านก็อาจจะคิดว่าท่านยังจนอยู่ก็ได้ ผมเองมองก็คิดว่าผมรายมาศาลแล้ว คิดอย่างนี้ก็ได้ แต่ว่าก็ต้องมีมาตรฐานในการวัด ผมเป็นนักเศรษฐศาสตร์ก็วัดแบบที่นักเศรษฐศาสตร์เขาวัดกัน โดยไปค่าว่าข้อมูลของเพื่อนผมที่นั่งทำงานอยู่ห้องติดกัน และบังเอิญผมเชื่อว่าเป็นผู้เชี่ยวชาญเรื่องความยากจนและการกระจายรายได้ของเมืองไทยที่สุดคนหนึ่ง คือ ดร.เมธิ ครองแก้ว ก็มาช่วยกันวัดความจน ใช้วิธีวัดจากรายได้ โดยคำนึงว่าคนจะต้องสนองความจำเป็นพื้นฐาน เช่น อาหาร ยา รักษาฯลฯ เป็นต้น แล้วถ้าจะสนองตรงนั้นต้องมีรายได้เท่าไหร่ ถึงจะครองชีพได้ในระดับนั้น จากการวัดล่าสุดเมื่อสองปีก่อนโดยเฉลี่ยของประเทศไทยประมาณไว้จะต้องมีรายได้ 1,200 บาท/คน/เดือน ถ้าใครต่ำกว่านี้ก็ถือว่าจน ถ้าใครเกินกว่านี้ก็ไม่จน จริงๆท่านลองประมาณดูว่า 1,200 บาท/เดือนท่านอยู่ได้ไหม แน่นอนถ้าต่างพื้นที่ก็ต้องเปลี่ยนค่าครองชีพ และจะต่างๆ นี่ก็เป็นบรรทัดฐานในการวัดอย่างหนึ่ง

ถ้าใช้หนี้เป็นเกณฑ์วัด คนที่มีหนี้มากเป็นคนจนที่สุดในประเทศไทย เป็นคนที่มีหนี้มากที่สุดในประเทศไทยเป็นคนที่รายที่สุดในประเทศไทยต่างหาก เพราะฉะนั้นการใช้หนี้เป็นเกณฑ์วัด อาจจะไม่ได้สืบทอดเรื่องราวและถึงความยากจน บางที่การที่จะช่วยแก้ปัญหาความยากจนให้กับรัฐบาล แรงงานได้ค่าจ้างตอบแทน เรายากช่วยไม่ให้เขางาน เราก็ไปกำหนด

ค่าจ้างขั้นต่ำ แต่การที่ไปช่วยค่าจ้างขั้นต่ำนั้น คนที่ทำงานมีรายได้ก็ไม่จน แต่คนที่จนคือคนที่ไม่มีงานทำ แล้วค่าจ้างขั้นต่ำไปช่วยอะไรกับคนจนเหล่านั้นได้ ดังนั้น เราอาจจะตั้งใจยึด มองปัญหาผิดและหัวรีแก้ไขปัญหาผิด เพราะฉะนั้น การที่จะมองว่าโครงสร้าง แล้วแคร์เนนถึงจะจนก็มีความสำคัญ เรายิ่งที่ข้อมูลของรัฐที่ให้คนมาจดทะเบียนคนจน ก็พบว่าคนที่มาจดทะเบียนไม่ใช่คนจนจริงๆ ส่วนคนที่จนจริงเป็นโอมผู้ดูดซึบของไม่ยอมมาจดทะเบียน หรือเป็นคนที่ไม่มีสิทธิ์มาจดทะเบียน แต่ก็ต้องมีชีวิตอยู่ในประเทศไทย แล้วก็เป็นภาระของสังคมไทยจนทุกวันนี้ นี่ก็เป็นปัญหาว่าเราจะดูคนจนกันยังไง

**ข้อ 2** จากข้อมูลทางวิชาการที่นักวิจัยค้นคว้ามา พบว่าสถานภาพความยากจนของประเทศไทย เราได้พัฒนามาเรื่อยๆ และคนได้ลดจำนวนคนจนลงได้เรื่อยๆ จะเห็นได้ว่าในช่วงวิกฤตินั้นมีสัดส่วนคนจนหานกลับมาเพิ่มสูงขึ้นอีก อันนี้ก็เป็นบทเรียนเหมือนกัน สังเกตจากเวลาประเทศไทยเรารวยขึ้น คนไทยโดยเฉลี่ยวร้ายขึ้น จะเกิดความไม่เท่าเทียมสูงขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงวิกฤติความไม่เท่าเทียมยิ่งมีมากขึ้น แปลว่าในขณะที่เราเจริญเติบโตมาเรื่อยๆ คนรวยตักตวงส่วนแบ่งของความมั่งคั่งได้มากขึ้น รวดเร็วกว่า เพาะะนั้นความแตกต่างก็ห่างมากขึ้นเรื่อยๆ ย้อนกลับมาดูว่า คนจนกระจาอยอยู่ที่ไหนบ้าง ภาคอีสานเป็นแหล่งขอตัวของคนจน กระจายตัวกันอยู่ที่นั่นมาก กรุงเทพฯ และปริมณฑลก็เป็นกลางหน่อย เพาะะนั้นอปท. กทม. ก็มีปัญหาความยากจนที่จะต้องแก้ไขน้อยหน่อย อปท. ทางอีสานก็มีภาระที่หนักหน่อยในการแก้ไขปัญหาความยากจน รองลงมาจากภาคอีสาน ก็คือภาคเหนือ ภาคใต้และภาคกลาง ตามลำดับ แล้วเราจะต้องทำอย่างไรถึงจะทำให้คนจนหายใจ ถ้าคิดโดยใช้ริชาร์ดนี คือเอกชนที่อยู่ต่ำกว่าระดับความยากจน ให้เขามีรายได้ขึ้นไปพอเพียง ข้อมูลตรงนี้ที่นำมาประมวลกันซึ่งมาจากสภาพัฒน์ (สนง. สถิติแห่งชาติ) ก็พบว่า ถ้าหากคิดสัดส่วนของคนที่มีฐานะยากจน อยู่ต่ำกว่าระดับรายได้ แล้วรายได้ที่ได้รับโดยเฉลี่ยต่ำกว่าระดับที่เรียกว่าจนไปเท่าไหร่ ถ้าเราจะแก้ ก็ต้องชดเชย ต้องหารายได้ให้คนเหล่านี้มีรายได้ที่พัฒนาขึ้นไป จะเห็นได้ว่าในปีก่อนๆ ต้องเพิ่ม酵母ที่เดียว พอมากถึงปี 45 ก็ลดลงมาเหลือแค่ 2.4% เอง ผมประมาณการนอกกรอบนี้ คือ เอาตัวเลขว่าเรามีคนจนอยู่ประมาณ 6 ล้านคน แล้วก็ถ้าจะต้องมีรายได้ตามเส้นยากจนอยู่ที่เดือนละ 1,200 บาท/คน/ปี จริงๆ แล้วเราโอนเงินลงไปให้คนเหล่านี้ประมาณเพียงแค่ 2 พันกว่าล้านต่อปี เรายังมีคนจนในประเทศไทยอีกตาม definition นี้ แต่ทำไม่เราต้องมาพูดถึงเงินแสนๆ ล้าน แล้วก็เป็นเงินแสนๆ ล้านนั้นจะถึงคนจนจริงๆ มันไปเข้ากระเปาคนรายเท่าไหร่แล้วก็ยิ่งทำให้คนรายรายยิ่งขึ้นไปอีกเท่าไหร่ อันนี้เป็นสิ่งที่เราจะต้องคิด แล้วยิ่งถ้าเราอาศัยกลไกจากส่วนกลางลงไป กว่ามันจะไปถึงคนจนในท้องถิ่นของเรา ละอปท. ก็เหลือแต่ไม่ได้ ไอติม ไอติมหมายไปหมดแล้ว ละลายกลางทางบ้าง เข้าปากคนเลี้ยงจากส่วนกลางไปเรื่อยๆ บ้าง เพาะะนั้นก็เหมือนกับที่อ. ไฟนอลล์และอ. กฤษฎาพูดว่า การแก้ปัญหาคนจน ถ้าเราจะหวังจากกลไกที่ส่วนกลางพยายามจะจัดขึ้นมา ผมคิดว่าหมดหวัง ผมเองไม่มี

ความหวังกับตรงนั้น แต่ผมคิดว่า่น่าจะมีกลไกรูปแบบใหม่ ที่จริงก็เป็นกลไกของภาระราย  
จำนวน ตามพรบ.ภาระจ่ายจำนวนที่ท่านอ.สมชัยได้พยายามซึ่งให้เห็น คือการภาระจ่ายโดยเงิน  
อุดหนุนที่ไม่ใช่อุดหนุนเฉพาะกิจ นี้จะเป็นกลไกสำคัญของการที่จะเกลี่ยและจัดເຄາເງິນໂອນຈາກ  
ส่วนกลาง จากผู้มีอันจะกินໄປຈើຈុនคนจนแล้วໄປให้ถึงคน แล้วอປທ.ท้องถิ่นอยู่ในสภาพ  
ที่ดีที่สุด ใกล้ชิดที่สุดที่จะรู้ปัญหาและเข้าถึงปัญหา แล้วรู้จักคนที่เป็นปัญหา ใครเป็นคนบ้าง เราย  
ก็ generalize มองในภาพรวมได้อย่างนี้ จะเห็นได้ว่าในภาพที่ 4 สัดส่วนของคนที่อยู่ในภาคเกษตร  
จะเป็นคนจนมากกว่าที่อยู่ในภาคอื่นๆ บทสรุปในเรื่องว่าใครจน ก็พบว่าจะอยู่ในชนบท มีอาชีพ  
เกษตร มีที่ดินทำกินน้อย ไม่เกิน 5 ไร่ หรือไม่มีที่ทำกินเลย หัวหน้าครอบครัวมีภาระการศึกษาต่อ ไม่  
เกินระดับประถมศึกษา ถ้าเจอกิจกรรม common ลักษณะร่วมอย่างนี้ ซึ่งได้ขยายว่าจน ไม่ยากเลยถ้าจะ  
หาคนจน การจนโดยไปเรียกมาจดทะเบียนก็พบว่าไม่ได้ผล แต่ก็มีวิธีที่จะหาคนจนอีกแบบหนึ่ง คือ  
หาคนจนโดยคนในท้องถิ่นรอบๆ คนจนเอง โดยอ.เมธีเคยเป็นหัวหน้าทีมศึกษาวิจัยเรื่องจนดักดาน  
วิธีการของอ.เมธีและคณะ คือ ไปที่ชนบทตามชาวบ้านว่าเข้าคิดว่าคนไหนจนในบรรดาเพื่อนบ้าน  
เขา อย่างนั้นจะได้คนจนจริง นี่ก็เป็นเทคนิคอย่างหนึ่งในการหาคนจน ซึ่งอาจจะได้ข้อมูลที่ถูกต้อง  
มากกว่า

แนวทางแก้ไข หลักง่ายๆจะแก้ไข ก็คือ ต้องเพิ่มโอกาสของการมีรายได้ ซึ่งอย่างน้อยทำได้ 2 ทาง คือ

(1) การปรับโครงสร้างการผลิตให้มีการเคลื่อนย้ายจากการผลิตที่ผลตอบแทนต่ำไปสู่ภาคผลิตที่ให้ผลตอบแทนสูง อันนี้ต้องคิดทั้งผลได้และต้นทุน เพราะฉะนั้นปัญหาที่สำคัญก็คือ ต้องให้ราคาที่สร้างรายได้นั้นเป็นราคาน้ำเสียไม่ถูกบิดเบือน และต้นทุนที่ถูกใช้ไปในการผลิตต่างๆนั้นไม่ถูกบิดเบือน กล้ายเป็นสิ่งที่ไม่ควรทำก็ทำมาก ต้นทุนของสังคมสูงเกินไปแต่่ว่าประโยชน์ที่เกิดขึ้นไม่คุ้ม การที่จะต้องทำให้มีการปรับโครงสร้างการผลิตดูในภาคชนบทและเกษตรกรรมฯ ผลตอบแทนต่ำมาจากการให้หน้าบัง ซึ่งก็คือพืชไร่ นา และผลตอบแทนสูงมาจากให้หน้าบัง ซึ่งได้แก่ ผัก ผลไม้ แต่การที่จะเปลี่ยนโครงสร้างสิ่งที่มีอยู่นี้ไม่ใช่ง่าย เพราะมีเทคโนโลยีมากมายในเกษตรกรรมผักผลไม้ ส่วนนาอาจจะใช้เวลาในการทำงานจริงไม่เท่าไหร่ต่อปี แต่ผักผลไม้เกษตรกรจะต้องอยู่กับสิ่งที่เข้าปลูกเข้าจัดเด่น ฉะนั้นวิถีชีวิตและภาระต่างๆได้เปลี่ยนไป ซึ่งจะต้องเลือก บางคนอาจจะให้คำขอความสนับสนุนต้องทำงานสูงหน่อยก็ยอมรับรายได้ต่ำหน่อย ก็เป็นทางเลือกของแต่ละบุคคล แต่ว่าในเชิงโครงสร้างจะเห็นได้ว่า ถ้าจะเพิ่มโอกาสการมีรายได้โดยการปรับโครงสร้างการผลิต ต้องมีปัจจัยเข้ามาอีกอย่างหนึ่ง เช่น ทางด้านเทคโนโลยี ด้านระบบนำ้าชลประทาน ด้านความรู้ความสามารถของเกษตรกรเองที่จะต้องเข้าใจในกระบวนการผลิตที่ทันสมัยสำหรับพืชผักผลไม้ต่างๆ และ

(2) การเพิ่มผลิตภาพ ซึ่งเกี่ยวพันกับการปรับโครงสร้างการผลิต การเพิ่มผลิตภาพมาจากการ ถ้าผลิตภัณฑ์จากแรงงาน แล้วแรงงานประกอบด้วยปัจจัยอื่น เช่น ทุน ปัจจัย เกือบทุน เน้นน้ำ น้ำยและอื่นๆ ผลิตภัณฑ์หัวใจจะสูงขึ้น การที่จะทำให้ผลิตภัณฑ์ของคนจนใหม่รายได้ถึงระดับ ต้องเพิ่มทุนภายใน แต่ถ้าเพิ่มทุนภายในแล้ว แต่ตัวคนเองใช้ทุนเหล่านี้ไม่เป็น ก็ไม่มีประโยชน์ ดังนั้นควรเพิ่มทุนมุชย์ด้วย ต้องทำให้คนเหล่านี้สามารถที่จะใช้เครื่องมือ อุปกรณ์ต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น การเพิ่มทุนทางภายในและทุนมุชย์สำคัญมาก สำหรับการแก้ปัญหาความยากจน เพิ่มทุนภายใน 2 ส่วน คือ ส่วนที่ไปเป็นกรรมสิทธิ์ของ ประชาชนเองแต่ละบุคคล และส่วนที่เป็นทุนภายในภาครัฐ เวลาหนึ่งได้ว่าโครงสร้าง สาธารณูปโภคทั้งหลายเอื้ออำนวยให้แก่คนราย คงกรุงทั้งนั้น mega project ทั้งหลายที่กำลังอยู่ใน pipeline จะให้กับโครงการ ให้กับคนกรุง ให้กับคนในส่วนกลาง มี mega project ไปที่ชนบทบ้างใหม่ กี แสนล้านบาทที่จะไปสร้างโอกาสที่จะเข้าถึงระบบขนส่งที่ดีขึ้นสำหรับชนบท สร้างระบบนำ ชลประทานที่เป็นร่องน้ำของทุกแห่ง ดังนั้นผมคิดว่าควรจะต้องพิจารณาอย่างมาก ถึงเรื่องการ จัดโครงสร้างและการอนุรักษ์ทุนไปจัดสรรให้ถูกที่ถูกทาง ในส่วนของท้องถิ่นเองจำเป็นที่จะต้อง ระดมและสะสมทุนของตนเอง เพราะถ้าอส่วนกลางและวิธีคิดของส่วนกลางที่ยังเป็นเช่นนี้อยู่ อีก กีชาติก็ยังไม่ได้ ดังนั้นท้องถิ่นต้องช่วยตัวเอง ต้องระดมเงิน ต้องพยายามที่จะรับอนุทุนจาก ภายนอก ทุนจากภายนอกก็ควรจะเป็นเงิน ต้องเป็นเงินอุดหนุนแท้ๆ เป็นเงินอุดหนุนที่ไม่ผูกพัน กับภารกิจ แล้วก็ให้เป็นภูมิปัญญาท้องถิ่นที่จะใช้แก้จนด้วย resources ที่เพิ่มขึ้นให้เข้า การเปิด ตลาดกับภายนอกก็เป็นอีกเรื่องหนึ่งที่จะทำให้มูลค่าของผลผลิตเพิ่มสูงขึ้นได้ แต่ไม่ควรไปไก่นัก เช่น เอา OTOP ไปปูโรป ซึ่งผมคิดว่าเป็น step ที่ยาวไกลเหลือเกิน ในขณะที่คนในภูมิภาคหรือ ท้องถิ่นยังไม่รู้จักว่าคืออะไรแล้วจะใช้ประโยชน์อย่างไร และยังไม่ได้กลั่นกรองคุณภาพให้ สอดคล้องกับความต้องการ แล้วเอาไปขายให้กับตลาดที่เราไม่ค่อยรู้จัก ขายได้ก็จริงแต่ต้นทุน ค่อนข้างสูงมาก จะคุ้มรีปล่า ซึ่งต้นทุนที่เบกรับอยู่ต่อหน้า ซึ่งคนขายไม่ได้เสีย คนอื่นเป็นคนแบก อยู่แต่ล้วนแต่เป็นต้นทุนของประเทศไทยทั้งสิ้น ผมคิดว่าประเทศนี้ก็ต้องนำมามาคิดให้ดี ดังนั้นเราจะ ไปเช่า ไปเชื้อคุณย์แสดงสินค้าจ่ายปีละหลายร้อยล้าน แล้วขายของ OTOP ซึ่งจะกีบหมันคุ้มกัน ใหม่ ผมคิดว่าเราต้องมาคิดกันเรื่องนี้ นี่อาจจะไม่ใช่กระบวนการแก้จนจริง การเปิดตลาดกับ ภายนอก ถ้าหากไปดูของญี่ปุ่น สินค้าญี่ปุ่นเขาไม่ได้ต้องการสนองความต้องการของคนที่ได้ใน โลก เขาตั้งใจจะสนองความต้องการของคนญี่ปุ่นเอง แต่เพราความต้องการนั้นมีคุณภาพ คน ทั้งโลกก็เลยต้องการเหมือนกัน เขาถึงขายได้ทั่วโลก ดังนั้นเราก็ควรตั้งต้นแบบนี้ ตลาดของเราเป็น ตลาดที่กำหนดคุณภาพสินค้าเรา ถ้าสิ่งไหนที่ขายได้เป็นอย่างดีในบ้านเรา แล้วค่อยขยายตัวไป มันก็จะสามารถขายได้ที่อื่นไปเรื่อยๆ กลับมาดูว่า สิ่งที่ห้องถิ่นควรจะทำก็อย่างหนึ่งก็คือ พัฒนา การศึกษาและสาธารณูปโภค ขันนกที่ยังเป็นปัญหาแกนอยู่เรื่องการอนุรักษ์ภารกิจต่างๆ แล้วอปท. มี

บทบาทอย่างไรในขบวนการแก้จัน คือ 1. การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานอย่างมีประสิทธิภาพ การที่จะพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานควรจะคิด ควรวางแผน และวิเคราะห์โครงการสร้างสรรค์ต่างๆ เหล่านั้นอย่างรอบคอบ ถ้าเป็นรูปแบบตามที่ผู้แทนเขตต่างๆ ต้องการ ลำดับความสำคัญของโครงการจะไม่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ อาจจะไม่ได้สนองว่าที่ไหนจนแล้วทั้วยากจะถูกโอนย้ายไปที่นั่นถ้าเป้าหมายของเราคือแก้จัน ถ้าเป้าหมายคือต้องการมีประสิทธิภาพ โครงการที่ประสิทธิภาพสูงอาจจะไม่ได้ เพราะอิทธิพลทางการเมืองแทรกแซง และถ้าเสียงแข็งหน่อยก็ได้ ทั้วยากจะไป ดังนั้นลำดับความสำคัญของโครงสร้างสาธารณะอาจจะแตกต่าง หลักการของอปท.(ทั้งฝ่ายการเมืองและฝ่ายประจำ) ก็ควรที่จะพยายามที่จะยึดเห็นว่าหลักการของการจัดลำดับความสำคัญ สิ่งที่ใกล้ชิดอปท.มากๆ ที่ผมเห็น ผมมองก็ไปชนบทบ่อย พื้นฐานเดิมก็มีปู ย่า ตายาย เดยเห็นเมื่อตอนเด็กๆ ผมไปบ้านยาย ผมก็ลงจากรถที่ถนนแล้วก็นั่งเรือเข้าไปตามคลองถึงบ้านยาย ไปเดี่ยววันไม่เห็น คลองตื้นเขิน มันถูกกรุดล้ำที่สาธารณะ ชาวบ้านแต่บิ่มคลองก็เอาไปหมด ซึ่งที่เรา มีการสร้างงานในชนบทเราก็ติดคลองไปเยอะ ทั้งๆ ที่ตั้งโครงการเป็นโครงการพัฒนาแหล่งน้ำ พัฒนา เสริมแหล่งน้ำเหลือน้อยลงกล้ายเป็นถนนรอบๆ คลองไปหมด นี้คือการบิดเบือนของการทำโครงการ ระบบคมนาคมขนส่ง สะพานข้ามคลองต่างๆ ที่บังเอิญยังมีอยู่ช่วยลดค่าขนส่งได้เยอะ ตอนที่เราไปประมินการสร้างงานในชนบท พบร่วมในการร่วงระเบียบ ถ้าใช้ระเบียบร่วงขึ้นมาโดยใช้ในการแก้ปัญหาในอดีต แล้วก็มีระเบียบมัดเข้าไปเรื่อยๆ ผลสุดท้ายก็ไม่ได้แก้ปัญหา เพราะว่าคนที่ทำก็หารวิธีเลี่ยงระเบียบจนได้ แต่ระเบียบไม่สามารถจะทำให้ได้โครงการซึ่งบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ อันนี้ก็เป็นบทเรียนที่ผมได้จากการวิจัยอยู่ 2 ปี แล้วก็บังเอิญโชคดีว่างานชิ้นนั้นผมบังเอิญ เป็นส่วนหนึ่งที่ได้รับรางวัลผลงานวิจัยดีเยี่ยมจากสถาบันวิจัยแห่งชาติ

ประสบการณ์อันหนึ่งก็คือ บางที่ที่เราคิดโครงการ ตัวอย่างที่เราไปดูที่แกลง อันนี้ก็ เป็นตัวอย่างของการมีส่วนร่วมด้วย บินน้ำเป็นปีที่จะมีโอกาสเฉลิมพระเกียรติในหลวง ก็มีการกันงบ ของ กสช. เป็นโครงการใหญ่ และที่แกลงก็มีงบในโครงการนี้ก็จะขาดออกคลองทำรางน้ำ ก็มีการสำรวจและวางแผนกันเป็นอย่างดี แต่เมื่อทำแล้วบังเอิญที่มีแผนได้เข้าไปประมินผล ก็ปรากฏว่า ชาวบ้านท้ายน้ำก็ชื่นชมเขากันมาก เพราะน้ำไหลไป ส่วนชาวบ้านทางตันน้ำก็ไม่มาปรากฏตัวเลย แล้วก็ขอบมาเจอเราบอกว่ามันมีปัญหา ผลสุดท้ายเราก็วิเคราะห์ได้ว่าการขาดออกคูคลองไม่ได้ เป็นไปตามแบบแผนที่ design เพราะฉะนั้นการระบายน้ำจะกล้ายเป็นว่าพ่อฝนตกลงมา น้ำท่วม แล้วไหลงบ่าแล้วก็หมดไป ทางตันน้ำก็จะไม่เหลือที่เก็บน้ำเลย แล้วเวลาหน้าฝนที่จะดันน้ำขึ้นไป เลี้ยงที่ที่อยู่ตรงตันน้ำ ก็ดันไม่ขึ้น ชาวบ้านก็ไม่กล้าที่จะแจ้งกับนายอำเภอ คุณก็เลยตั้งข้อสงสัยว่า นายอำเภออาจจะไม่โปรดise เอกงานไปให้นายทุนชุดลอกบ้าง อาจจะมีการโกงกิน ผมก็สงสัยว่า นายอำเภอเป็นนายอำเภอตีเด่น แล้วบังเอิญเข้าเป็นเพื่อนผู้ด้วย หนักเข้าผมก็เลยเขียน

จดหมายไปอธิบายและก็ได้เสนอแนะไปยังนายอำเภอ หลังจากนั้นผมไปเยี่ยมที่บ้าน ก็ได้มีการแก่ๆ ขุดลึกขึ้นแล้วก็ทำฝ่ายเป็นชั้นๆ ทุกคนก็ happy หมวด จะเห็นได้ชัดว่าปัญหามันอยู่ที่ระดับการปฏิบัติ การจัดการในพื้นที่เอง แล้วก็การที่ประชาชนไม่มีส่วนร่วมหรือไม่กล้าที่จะ feedback หรือไม่มีโอกาสที่จะ feedback ก็จะมีผลต่างอย่างมาก many อย่างกรณีโครงการที่ผ่านมาโซคดีที่เราไปเป็นตัวกลางให้ แต่ผู้ที่เป็นบทเรียนอย่างหนึ่งสำหรับอปท. ในการใช้ประโยชน์ของ feedback แล้วบางที่ความเคลื่อนแคลลงต่างๆ ก็จะหมดไปถ้าได้มีการสื่อสารติดต่อกัน พูดถึงแหล่งน้ำ ถ้าหากอปท. จะมีวิธีการที่จะเรียกคืนแหล่งน้ำต่างๆ ที่เคยมีพื้นที่บูรณะเหล่าน้ำต่างๆ ขึ้นมากก็จะดีมาก หรือมีการพัฒนาลำน้ำหลัก แม่น้ำต่างๆ ที่จะปรับระดับให้เหมาะสม แต่น่าจะมีผลสัมฤทธิ์ที่เป็นความชุ่มชื้น และแก้ปัญหาร่องน้ำของเราได้มีประสิทธิภาพกว่าที่เคย

ในเรื่องการพัฒนาการศึกษาภัยสาธารณะสุข ผมคิดว่าเป็นภารกิจสำคัญของอปท. เพราะว่าแต่ละพื้นที่จะมีความแตกต่าง แต่ว่ามาตรฐานการศึกษาที่เป็น core หรือแก่นของประเทศต้องมี และก็ต้องมีส่วนที่เป็นตัวเลือกที่สอดคล้องกับความต้องการและความได้เปรียบโดยเปรียบเทียบการใช้ทรัพยากรของท้องถิ่น เช่น แหล่งท่องเที่ยวก็อาจจะมีหลักสูตรวิชาเลือกไปในทางบริการการท่องเที่ยวมากหน่อย แหล่งอื่น เช่น แหล่งประมงต่างๆ ก็น่าที่จะมีวิชาเลือกที่สอดคล้องไปหรือให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบต่างๆ เหล่านั้นได้เฉพาะเจาะจงกับความต้องการของตนเองมากหน่อย

สุดท้ายผมคิดว่าบทบาทของอปท. เป็นจากการมี mega project อยู่มาก แล้ว mega project ก็อาจจะควบคุมภัยกับหลายพื้นที่ หลายเขตของอปท. เราในฐานะนี้เราก็จะเห็นแต่ NGOs และคนในพื้นที่ที่ออกมานำต่อต้าน แต่ว่าเป็นการต่อต้านที่ค่อนข้างจะเป็นความขัดแย้งที่รุนแรง และหาข้อตกลงไม่ได้ ผมคิดว่าถ้าหากว่าเราจะดำเนินการร่วมมือระหว่างอปท. และการมองปัญหาอย่างมีเหตุมีผล และลดระดับของอารมณ์ลง และที่สำคัญก็คือระบบของการชดเชย ที่ผ่านมาโครงการขนาดใหญ่ทั้งหลาย มีวิธีการชดเชยที่ไม่เป็นธรรม แล้วสร้างคนจนมากขึ้น ผมไปประเมินผลหลังการสร้างเรือนคริรินทร์ คนที่อยู่ในพื้นที่ได้รับการชดเชยที่น้อยมาก แล้วก็ถูกอพยพจากพื้นที่ที่เขาอยู่ไปล้น น้ำ มีวิธีชีวิตแบบเรียบง่าย มีรายได้เป็นสิ่งของที่บีบิก็ได้ แต่เขาได้ถูกยกย้ายให้ไปอยู่สังคมที่ต้องใช้จ่ายเงิน ผลิตแล้วไปขาย แล้วก็ซื้อของมา แต่กระระยะได้ที่เกิดขึ้นในวิธีชีวิตใหม่ของเขานั้นมันไม่เพียงพอ ไม่เหมือนกับการอยู่โดยวิธีชีวิตเดิมของเขานี่ รายจ่ายและรายได้มันคุ้มกัน อย่างนี้การชดเชยไม่เพียงพอ แล้วก็ทำให้คนที่ไม่จนกลับเป็นจนไป อันนี้ก็เป็นเรื่องของส่วนกลาง แต่ผมคิดว่าอปท. ก็มีสิทธิ์ที่จะเรียกร้องให้มีการพิจารณาวิธีการชดเชยอย่างเป็นธรรม โดยเฉพาะอย่างยิ่งหลักของการชดเชยควรจะเป็นการใช้หลักว่าทำอย่างไร จะรักษาสถานภาพเดิมของการครองซึพื้นที่ให้ได้ และต้องการมองถึงโอกาสที่จะพัฒนาให้เข้าเจริญ มั่งคั่งขึ้นไปได้ด้วย อันนี้เป็นหลักสำคัญ ที่แล้วมาเราใช้วิธีชดเชยแบบว่า ค่าบ้านเท่าไหร่

เสื่อมสีกหรอเท่าไหร่ อะไรต่างๆเหล่านี้ มันก็ไป depressed เขาเยอะ อิกส่วนหนึ่งก็คือ โครงการที่มันเกิดขึ้นในพื้นที่ มันทำให้มีคนได้ประโยชน์และเสียประโยชน์ อย่าง อาจจะคิดถึงวิธีการที่จะเรียกเก็บภาษีจากผู้ได้ประโยชน์แล้วมาชดเชยให้กับผู้เสียประโยชน์ อันนี้ผมคิดว่าอยู่ในรัฐ โครงการที่จะสร้างสาธารณูปโภคต่างๆขนาดเล็กๆ ที่เป็น community-based project ทั้งหลายนี้ ก็หนีไม่พ้นที่จะมีคนได้คนเสียอยู่ตลอดเวลา แต่คือ ป.ก.ค.วิธีคิดในเรื่อง ใกล้ตัวระดับนี้ที่จะดำเนินการในเรื่องพวนนี้ ถ้า ส่วนกลางยังคิดไม่เป็น ทำไม่เป็น อย่าง ก็ทำให้ดูซะเลย มันจะได้เป็นบทเรียน และต่อไป Mega Project ข้างหน้ามันจะมีความเป็นไปได้และก็เป็นประโยชน์โดยรวมได้ดีขึ้นด้วยซ้ำ ผมคิดว่า ก็ได้แสดงข้อคิดเห็นมาพอสมควร ก็คงจะสรุปด้วยว่า ผมคิดว่า อย่าง นั้น เป็นองค์กรแรกและองค์กร สุดท้ายที่จะสามารถแก้ปัญหาความยากจน และก็อย่าได้หวังพึ่งคนอื่น จริงอยู่ การ โอนย้ายทรัพยากรจากที่อื่นเป็นของดี ของแท้ แต่ผมคิดว่า การ พึ่งตนเองโดยการจัดการ กับตนเองให้ดีที่สุด ก็จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่ง และก็เป็นส่วนที่จะสามารถแก้ปัญหาความ ยากจนได้อย่างแท้จริง ขอบคุณครับ

ถอดบทเรียนการประชุมสัมมนาเพื่อสรุปงานและประเมินผล  
การดำเนินงานตามแผนขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น  
วันเสาร์ที่ 25 – อาทิตย์ที่ 26 มิถุนายน 2548  
ณ ห้องราชาวดี 1 โรงแรมลิตเติลด็อก จังหวัดเชียงราย

1. นักวิจัยของโครงการ พขบ.

1.1 ดร.สมชัย ฤทธพันธุ์ : การวิจัยครั้งนี้ กำหนดวัตถุประสงค์ไว้ 2 ประการ คือ

1. เพื่อศึกษากระบวนการและวิธีการพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยใช้วิธีการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างนักวิจัยและพัฒนา กับผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ของ อปท.

2. เพิ่มขีดความสามารถในการบริหารจัดการของอปท.ให้สูงขึ้น โดยจะพัฒนาในด้านการบริหารจัดการ ด้านระบบงาน ด้านบุคลากร ด้านองค์กร และด้านเทคโนโลยี ทั้งนี้เพื่อองค์กรทั้งหลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สามารถพัฒนาและปรับเปลี่ยน ตนเองได้อย่างต่อเนื่อง

การวิจัยและพัฒนาโครงการนี้ ได้ดำเนินการภายใต้หลักการ 3 ประการ

1. เป็นโครงการที่มุ่งทำการวิจัยและใช้ประโยชน์จากการวิจัยไปพัฒนาในขณะเดียวกัน หรือไปพร้อมๆ กัน คือเราไม่ได้มุ่งที่จะไปศึกษา ค้นคว้า แล้วสรุปผลงาน เราหวังว่า จะมีคนมาอ่านและเอาไปปฏิบัติ แต่เราอาจผลการวิจัยมาปฏิบัติโดยในทันที เป็นการวิจัยและพัฒนา

2. เป็นโครงการที่อาศัยกระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน เรียนรู้จากการปฏิบัติเป็นหลักสำคัญ เราไม่ได้ถือว่า นักวิจัยและพัฒนาเป็นผู้ที่มีความรู้ดีกว่า หรือมากกว่า คน อปท. แต่ เราถือว่าเรา มีความรู้ไม่เหมือนกันและเราต้องการใช้กระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน มาพัฒนาซึ่งกัน และกัน และเราถือว่าการเรียนรู้จากการปฏิบัติเป็นกระบวนการเรียนรู้ที่สำคัญ ซึ่งจะ ก่อให้เกิดการรู้จริง และปฏิบัติได้ เพราะฉะนั้น ผลการวิจัยจะเป็นสิ่งซึ่งปฏิบัติได้ ไม่ใช่ เป็นสิ่งที่เดินอุกมาจากตำรา หรือว่าเป็นเรื่องที่เป็นทฤษฎีเท่านั้น

3. โครงการนี้มุ่งผลสัมฤทธิ์ที่มีความหลากหลาย ที่แตกต่างกันตามสภาพของแต่ละ อปท. ผลสัมฤทธิ์นี้จะไม่ใช่ผลสัมฤทธิ์เดียว คือเราจะไม่ใช้มาตรฐานเดียวกำหนดให้ทุก อปท. ใช้เหมือนกัน เพราะฉะนั้น อปท. แต่ละแห่งจะแข่งกับตัวเอง และ มีกำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการ และมาตรฐานด้านของตนเอง

อปท.ที่เข้าร่วมโครงการ 10 แห่ง ได้แก่

1. อบจ. 3 แห่ง คือ อบจ.เชียงราย อบจ.ขอนแก่น และ อบจ.จันทบุรี

2.เทศบาล 3 แห่ง ได้แก่ เทศบาลนครอุดรธานี เทศบาลนครยะອง และเทศบาลเมืองป่าตอง

3.อบต. 4 แห่ง คือ อบต.บางنمโכו อบต.บ้านด่าง อบต.ท้ายเหมือง และ อบต.กลางดง

ในส่วนของนักวิจัยและพัฒนาจะมาเป็นเพื่อนกับคน อปท. ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมวางแผนและร่วมปฏิบัติการตามแผน รวมทั้งร่วมเรียนรู้จากกันและกัน นักวิจัยจะเรียนรู้จาก อปท. และคนจาก อปท. ก็จะเรียนรู้จากนักวิจัย ด้วยวิธีการเรียนรู้ร่วมกันก็จะทำให้เกิดการพัฒนาได้ นักวิจัยแม้จะเก่งกาจสามารถจบเมื่อองนอกได้ด้วยตัวเองมายօะแต่ มีตำแหน่งใหญ่โต บินไปเจรจาความเมื่องต่างประเทศ แต่ไม่รู้จักพื้นที่ ไม่รู้จักปัญหาที่แท้จริงของท้องถิ่นไทย การที่นำเอา นักวิจัยเหล่านั้นมาร่วมทำการวิจัย ยังได้ผลลัพธ์อย่างหนึ่ง คือทำให้นักคลช์จะเป็นอนาคตของชาติ ซึ่งจะไปกุบบังเหียนของบ้านเมื่องต่อไป ได้มารู้ปัญหาที่แท้จริง เข้ามาร่วมส่วนในการขับคิด เข้าใจ เป็นเพื่อนของคนที่อยู่ท้องถิ่น จะได้มีติของความเป็นไทยมากขึ้น จะได้คนที่ร่วมขบวนการ โดยการที่จะผลักดันการกระจายอำนาจได้มากขึ้น เราเท่ากับ เอาไว้ส่วนราชการเหล่านี้มาเป็นมิตร เป็นแนวร่วม เป็นคนที่ร่วมขบวนการในการ ผลักดันการกระจายอำนาจด้วย

กิจกรรมของโครงการนี้จะประกอบด้วย การส่งทีมงานนักวิจัยไปพัฒนาอุปไป ในแต่ละ อปท. ไปเป็นเพื่อนคู่คิด ไปนั่งทำงานด้วย ไปดูว่าเขากำกันอย่างไร ไปเป็น เพื่อนคู่คิด ไปเป็นมิตรคู่ใจ โดยให้คนที่ อปท. เป็นผู้ทำเป็นด้านหลัก เป็นผู้ที่มีความ กระตือรือร้นสูง เป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบสูง เป็นเจ้าของเรื่อง เป็นเจ้าของงาน และเป็น เจ้าภาพ ส่วนนักวิจัยและพัฒนาจะเป็นผู้ช่วย ผู้สนับสนุน ผู้เกื้อกูลให้เกิดความสำเร็จ เป็นที่ปรึกษา และเป็นกำลังใจ

เพราะฉะนั้น ในการทำงานร่วมกัน เราต้องเน้นให้ อปท. ทำเอง และนักวิจัย เป็นผู้ ที่ไปช่วยทำ ผลงานเป็นของคน อปท. เวลาเราไม่สามารถประชุมใหญ่ระหว่างพื้นที่อยู่บ่อยๆ เป็น ครั้งคราว ในการประชุมระหว่างพื้นที่ เราก็ให้คนของ อปท. เป็นคนนำเสนอ เป็นผู้ขับคิด ปัญหา เป็นผู้อภิปรายเป็นหลัก ถ้าท่านสังเกตดีๆ จะเห็นว่า คนของ อปท. จะนั่งอยู่ข้างหน้า นักวิจัยจะนั่งอยู่ข้างๆ หรือนั่งอยู่ข้างหลัง เพื่อคอยสนับสนุนเป็นกำลังใจ

ในการพัฒนาขีดความสามารถของ อปท. นั้น เราอาศัยการทำงานร่วมกัน และ การลงมือปฏิบัติเป็นหลัก เราเชื่อว่าการฝึกอบรมสัมมนาเป็นเครื่องมือที่สำคัญ ประการหนึ่งใน การแพร่กระจายความรู้ เราไม่เชื่อว่า ลำพังเพียงการฝึกอบรมและสัมมนาแต่เพียงอย่างเดียว จะ ก่อให้เกิดความรู้จริงและปฏิบัติได้ และเป็นความรู้ที่ยั่งยืนได้ เราเชื่อว่าการอบรมสัมมนาต้อง ควบคู่ การปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง อย่างเป็นระบบ อย่างมีแผน และอย่างมีกระบวนการ จึง

จะเกิดการเรียนรู้ที่ยั่งยืน และเกิดการปฏิบัติได้ ซึ่งจะทำให้เกิดระบบการร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมกันวางแผน และมาเป็นเวทีที่เราได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน

ลักษณะที่แตกต่างระหว่าง โครงการ พขบ. กับโครงการอื่น โครงการนี้เชื่อว่าการ วิจัยสามารถใช้ได้เลย การวิจัยเป็นกระบวนการ เราจึงเน้นว่าผู้เข้าร่วมโครงการต้องเข้าร่วมอย่างต่อเนื่อง ทำซ้ำซาก เกิดการพัฒนามาจากการเรียนรู้ร่วมกัน เราจะไม่ได้หวังว่า ผลการวิจัยนี้จะค้นพบวิธีการอะไรที่ดีเลิศ เพราะว่าเราต้องการสิ่งที่งบประมาณได้ และก็ไม่ หวังเท่าไหร่ว่าจะมีคนนำเอาไปใช้หรือเปล่า แต่เราหวังว่าในกระบวนการทำงานของเราจะเกิด การพัฒนาของ อปท. ที่เข้าร่วมขบวนการ โดยจะเกิดการพัฒนาขึ้นอย่างค่อยเป็นค่อยไป อย่างเป็นวิวัฒนาการมากกว่าเป็นการไปฟัง ไปอ่านเจอผลงานวิจัย และนำเอามาคิด นั้นมาปฏิบัติและเปลี่ยนแปลงไปอย่างพลิกฟ้าพลิกแผ่นดิน แต่เราเชื่อว่ากระบวนการเปลี่ยนแปลงนี้จะเกิดได้ก็ต่อเมื่อผู้ที่เกิดการเปลี่ยนแปลงนั้นร่วมกระบวนการ และค่อย เป็นค่อยไปอย่างต่อเนื่อง

เราหวังว่าเมื่อจบโครงการแล้วก็จะเห็นการเปลี่ยนแปลงในเชิงคุณภาพที่ แตกต่างไปจากเดิม เราต้องการเห็นว่าคนของ อปท. คิดเป็น ทำเป็น ทำงานอิสระได้ เพชรบูรณ์ได้ แก่ปัญหาได้ และปรับเปลี่ยนในสิ่งแวดล้อมที่แตกต่างจากเดิมได้ ทั้งนี้ ก็เพื่อว่า เวลาโครงการจบไปแล้ว กิจกรรมทั้งหลาย ผลทั้งหลายจะไม่จบไปพร้อมกับ โครงการ แต่จะมีสิ่งที่ยั่งยืนเหลืออยู่ คือ คุณภาพของคน ของ อปท. ที่เปลี่ยนแปลงไปแล้ว

แผนที่ทำมี 7 แผน เราใช้แผนเป็นเครื่องมือ เป็นสื่อในการเรียนรู้ร่วมกัน และ แผนที่พัฒนาขึ้น จะเป็นแผนที่ปฏิบัติได้ และได้ปฏิบัติแล้วจะเป็นแผนของ คน อปท. จริง ๆ ไม่ใช่เป็นแผนที่ทำตามสั่ง หรือว่าเป็นแผนที่ทำตามตำรา แต่เป็นแผนที่ได้ผ่าน การกลั่นกรอง จากการร่วมคิด ร่วมวิเคราะห์ปัญหา ร่วมกันจัดทำอย่างต่อเนื่องหลายครั้ง หลายคราว จนกระทั่งเกิดการเรียนรู้จากการวางแผน และสามารถใช้แผนเป็น เครื่องมือในการบริหารจัดการ ไม่ใช่แผนเพื่อเก็บ เพื่อโชว์ เป็นแผนเพื่อใช้งานจริง

แผนที่เราทำมี 7 แผน ด้วยกัน ได้แก่

1. แผนแม่บท หรือ แผนยุทธศาสตร์  
2. แผนปฏิบัติการ คือแปรແนยุทธศาสตร์ มาเป็นแผนงาน เป็นโครงการที่ จะต้องปฏิบัติ มีกำหนดเวลา

3. แผนพัฒนาขีดความสามารถในด้านการบริหารจัดการ แผนนี้เรามุ่งที่จะ ยกระดับความสามารถในการบริหารจัดการ คือให้เกิดการบริหารจัดการขึ้นแต่ละ อปท. ปัญหา ของระบบราชการ โดยเฉพาะระบบราชการส่วนกลางมีปัญหามาก เพราะไม่มีการบริหารจัดการ เพราะว่าทุกอย่างมีกฎระเบียบหมวด และกฎระเบียบจะเป็นตัวขับเคลื่อนองค์กร ตัวขับเคลื่อนงาน การบริหารจัดการ การใช้ดุลพินิจ การสังหาร จะไม่มี หรือ มีไม่ได้ และไม่เกิดประสิทธิภาพ เรา เห็นว่าองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นองค์กรซึ่งค่อนข้างใหม่ อปท. ใหม่เข้ม อบจ. เป็นรูปแบบ

ใหม่ซึ่งมีเนื้อหาสารมากกว่าเดิม เทศบาลก็เป็นของที่เรากำลังพัฒนาใหม่ อย่างเห็นองค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่นมีขนาดเล็ก คล่องตัวกว่าราชการส่วนกลางได้พัฒนาไปอย่างมีการบริหารจัดการ

4. แผนพัฒนาระบบงาน ระบบงานคือระบบวิธีการทำงาน ขั้นตอนการทำงานในเรื่องต่างๆ เช่น ระบบการจัดเก็บภาษี ระบบการเบิกจ่ายเงิน ระบบการบริการประชาชน ระบบการจดทะเบียนธุรกิจ จดทะเบียนพาณิชย์ เป็นต้น เราต้องการเห็นว่าระบบงานเหล่านี้ มีขั้นตอนที่ไม่ слับซับซ้อน ที่ง่ายต่อประชาชนผู้มาติดต่อ ที่สั้น เป็นบริการด้วยความจริงใจในการที่จะรับใช้ประชาชน และเป็นบริการพร้อมรอยยิม

5. แผนพัฒนาองค์กร แผนนี้จะมุ่งพัฒนารูปร่างขององค์กร ให้เป็นรูปร่างที่เหมาะสมกับการรับใช้ประชาชน เหมาะสมกับภาระงาน เป็นองค์กรที่ไม่กระด้างด้าว เป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่น มีความแบบ คือไม่สูง ไม่เป็นปิรามิด เป็นองค์กรที่ค่อนข้างแบบที่เข้าถึงง่าย และปรับเปลี่ยนง่าย

6. แผนพัฒนาบุคลากร อันนี้จะเป็นแผนที่เป็นหัวใจสำคัญของโครงการ แผนนี้จะเห็นว่า ไม่ใช่เป็นแผนพัฒนาがらสังคน ซึ่งจะประกอบด้วยการจัดอบรม แต่ว่าจะเป็นแผนที่มีแผนรายบุคคล มีเป้า และมีนักวิจัยประกอบเป้าแต่ละคน เพราะฉะนั้นจะมีเป้าได้ไม่มาก จำกัดตามจำนวนนักวิจัย แต่ว่าจะเป็นเป้าซึ่งได้รับการปฏิบัติการ มีการปฏิบัติงานร่วมกันอย่างสมำเสมอ และต่อเนื่อง เป็นระบบอย่างมีแผน เช่นว่าวิธีการนี้ ประกอบกับการบรรยาย การอบรมเป็นครั้งคราว เป็นส่วนประกอบส่วนสำคัญ คือการเก่าแก่ติดเป็นรายบุคคล

7. แผนพัฒนาเทคโนโลยี ต้องการเห็นว่า องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีการใช้เทคโนโลยีในระดับที่เหมาะสมกับองค์กรนั้นๆ และสามารถใช้ให้เป็นเครื่องมือในการทำงาน ให้คนเป็นนาย ให้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือ ไม่เน้น Hardware, Software แต่จะเน้น ที่ Human ware หรือเรียกว่า People ware ในเรื่องของการพัฒนาคนให้ทันกับเทคโนโลยีที่มีอยู่ ให้สามารถใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีที่มีอยู่ได้ จะไม่เกี่ยวกับการลงทุนในเรื่องของเยื่อจะแต่จะเกี่ยวกับการลงทุนในเรื่องคน

การประเมินแผนเพิ่มขีดความสามารถ โดยแผนนั้นแยกออกเป็น 2 ส่วน ส่วนหนึ่งคือแผนยุทธศาสตร์แผนแม่บท ซึ่งเป็นแผนของโครงการของอปท. และจะเกิดผลต่อประชาชนโดยรวม ซึ่งเป็นผลของการปฏิบัติการของอปท. นั้นต่อสังคมโดยรวมเป็นเขตวัสดุของอปท. นั้น และยังมีแผนพัฒนาขีดความสามารถของอปท. ซึ่งเป็นแผนภายใต้เกี่ยวกับองค์กรเอง แต่ถ้าเอาวิสัยทัศน์จากภายนอกเช่นเป็นเมืองน่าอยู่ เป็นเมืองเกษตรหรือเป็นเมืองท่องเที่ยวมาดูว่าแผนพัฒนาขีดความสามารถสามารถสอดคล้องกันไหม ซึ่งการบริหารจัดการที่ดีหรือคุณภาพของคนที่สูงขึ้นหรือว่าเทคโนโลยีที่มากขึ้นจะไม่ช่วยให้เป็นเมืองน่าอยู่หรือเป็นเมืองเกษตรโดยตรง ประเดิมก็คือวิธีคิดซึ่งอาจจะทำได้ 2 อย่าง อย่างแรกคืออาจจะต้องไปเขียนวิสัยทัศน์ซึ่ง

เป็นเรื่องของภายในเช่นไปสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์กร กระบวนการทำแผนนั้นจะเป็นวงจร เป็นวัฏจักร หลายครั้งบางที่เราเขียนวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์ ภารกิจแล้วก็มา โครงการ แต่บางโครงการไม่ได้อยู่ในวิสัยทัศน์ ดังนั้นเราอาจจะต้องมาแก้วิสัยทัศน์ ก็ต้องมาดู ว่าโครงการสอดคล้องกับวิสัยทัศน์หรือไม่ ซึ่งเดินนั้นวิสัยทัศน์หยุดแล้วทุกอย่างต้องตามและทุก อย่างต้องสอดคล้องกันหมด กระบวนการจึงเป็นการหมุนกลับเพื่อให้เกิดความสอดรับกัน ซึ่งการ สอดรับกันนั้นเป็นสิ่งหนึ่งที่เราค้นพบของโครงการนี้ การทำแผนนั้นมีคนทำyeoแต่ไม่เคยมาดูว่า แผนนั้นมีการทำตามแผนนั้นจริงแล้วทำให้เกิดผลอย่างนั้นหรือเปล่า เพราะไม่มีการตรวจสอบ

เรื่องความสอดรับของแผนนั้น ต้องสอดรับกันระหว่างวิสัยทัศน์กับโครงการ กับงบประมาณ ดังนั้นต้องดูว่างบประมาณสอดรับกับแผนหรือไม่ แผนต้องมาก่อน งบประมาณตามมา แต่เมืองไทยแผนต้องเขียนตามงบประมาณ ก็ต้องมีการทำซ้ำกลับไป กลับมาเพื่อให้สอดรับกับงบประมาณ จึงต้องทดสอบทั้งกิจกรรมที่รองรับวิสัยทัศน์และ ปริมาณเงินที่ใช้เพื่อให้เกิดผลตามวิสัยทัศน์ หลักนี้ถ้าเคร่งครัดก็ต้องตรวจสอบทั้งหมด การ ค้นพบครั้งนี้ก็จะช่วยให้เรากลับไปปรับแต่งแผน

ผมคิดว่ามันมี 2 เรื่องอยู่ในนี้ เรื่องหนึ่งคือการสอดประสานกันของส่วนต่างๆ ของ แผนในแผนเดียวของแผนของอปท. นั้น อีกเรื่องหนึ่งคือการสอดประสานกันของแผน ต่างๆ ที่อยู่ในพื้นที่ใหญ่เดียวกัน เช่นว่าแผนของอบต. หลายๆ อันในจังหวัดนี้ มิติการ ประสานแผนของหลายๆ อบต. หลายๆ เทศบาล ในจังหวัดใดจังหวัดหนึ่งว่าต้องสอด ประสานกันมั่นถ้วนมีแผนจังหวัดได้ ยกตัวอย่างจังหวัดระยองที่มีเรื่อง เกษตร ท่องเที่ยว และ อุตสาหกรรม ถ้าว่าทุกตำบลหรือทุกเทศบาลต้องเน้นเรื่องนี้เหมือนกันใหม่ แผนไม่จำเป็น หลัก ของการปักคร่องท้องถิ่นคือ ท้องถิ่นมีความแตกต่างกันแม้แต่ในเขตเดียวกันก็ตาม แต่เรา ก็ อยากระเห็นวิสัยทัศน์ของตัวจังหวัดเอง อบจ. ระยะอง ที่ประสานต้องสะท้อนให้เห็นถึงลักษณะ สำคัญของแผนต่างๆ ของ อปท. ในเขตจังหวัดระยอง เนื่องจากจังหวัดนี้ มีชายทะเล มีการ ท่องเที่ยว มีโรงงานอุตสาหกรรม และมีการทำเกษตรฯ บาง area เล็กมุมหนึ่งของระยองอาจจะ มีจุดสนใจในเรื่องอื่นที่ไม่เกี่ยวกับเรื่องนี้เลยก็ได้ อันนี้ไม่เป็นไร แต่แผนของจังหวัดต้องสะท้อน ออกถึงส่วนใหญ่ของแผนของแต่ละพื้นที่ในนั้น เพราะอันนี้เป็นบทบาทของ อบจ. ความ จริงเป็นหน้าที่สำคัญอันหนึ่งของอบจ. ซึ่งคณะกรรมการกระจายอำนาจได้มอบให้อบจ. ทำ แต่ว่าแผนยังคิดว่า อบจ. ยังทำไม่ได้เต็มที่ อาจจะมีข้อจำกัดอะไรหลายอย่าง แต่ว่าข้อจำกัด ภายนอกก็มี เช่น คนอื่นแห่งทำ คนอื่นมีอำนาจมากกว่า เวลาอ้าย ถึงเวลา ก็ค่าร่วบรวมเขามา รวมกันเท่านั้น ไม่ได้ประสานในเชิงความคิดอะไรมาก แต่ว่าอีกด้านหนึ่งเป็นเพราะชีด ความสามารถในการจัดทำแผน ในการใช้แผน ในการวางแผนรวม ของอบจ. เอง ซึ่งตรงนี้ ถ้าเรา อยากระเห็น สถาบันที่ทำงานใหญ่ได้ ทำแผนได้ เรา ก็จะต้องมาเพิ่มชีด ความสามารถในการทำแผนของ อบจ. ด้วยโครงการ หลักสูตร หรืองานวิจัย ได้ ก็ตามที่เป็น

ระบบ ชี้ด้วยความสามารถไม่ได้เกิดเนื่องจากภูมิปัญญาอย่างเดียว แต่สิ่งที่ทำแล้ว หรือมีการอบรมแล้ว มันไม่ใช่อย่างนั้น มันต้องพัฒนา มันต้องมีกระบวนการ

ในประเด็นความสอดคล้องระหว่างวิสัยทัศน์ โครงการและบประมาณ โดยเฉพาะเรื่องงบประมาณจะต้องสอดคล้องกัน งบประมาณจะต้องสะท้อนถึงเจตนาของ วิสัยทัศน์ แต่ค่าว่าสะท้อนไม่ได้หมายความถึง เน้นอันไหนมากที่สุดก็ต้องให้บ้านนั้นมากที่สุด เพียงแต่ว่าต้องไปดูมิติอย่างอื่นด้วยว่าได้ใช้ทรัพยากรอื่นๆ ไปเพื่อการนี้ เพื่อแสดงให้เห็นว่ามันมี การสะท้อน มันมีการเน้นอย่างนั้นจริงหรือเปล่า และตัวเงินจะต้องมีขนาดพอให้บอกได้ว่าได้เน้น ให้ความสำคัญจริง แต่ไม่ได้หมายความว่า ถ้าเน้นอันนี้มากที่สุดในปีนี้ก็ต้องจ่ายอันนี้มากที่สุด แต่ มันอาจไม่ได้จ่ายในปีมานถัดหน้า เนื่องจากที่สุด แต่อาจจะจ่ายต่างหากสัดส่วนเดิมมากที่สุดก็ได้

คณะกรรมการกระจายอำนาจ มีหน้าที่ในการกระจายอำนาจ ให้หลักประกัน ต่อสู่ เรียกว่า ผู้ลักษณ์ ดำเนินการให้มีการกระจายอำนาจไปสู่ท้องถิ่น คนที่มีหน้าที่ฝึกอบรมท้องถิ่นใน เรื่องทางกีดี กรมทาง ในเรื่องสาธารณสุข กีดีกิจกรรมทางสาธารณสุข นอกจากจะถ่ายโอนมาแล้ว เข้าต้องมีหน้าที่เป็น supervisor เขาไม่ได้บอกให้อปท. ทำทุกอย่างเองได้ คิดเอง ทำเองได้หมด ถ้า ทำเป็นกีดี แต่ถ้าทำไม่เป็นกีดีต้องมากกว่าเรื่องนี้ทำอย่างไร มีอีกหลายเรื่องที่ถ่ายโอนมา สิ่งเหล่านี้ ไม่ใช่เรียนรู้ไม่ได้ เช่นว่า อปท. มีความสามารถแต่ได้มีการถ่ายทอดอย่างเป็นระบบหรือเปล่า ปัญหาของบ้านเมืองเราตอนนี้คือ เราขาดการพัฒนาขีดความสามารถของอปท. เราไม่แต่การ กระจายอำนาจลงไป สงสัยลงไป สงสัยกิจลงไป แล้วก็บอกว่าคุณต้องทำได้ ซึ่งก็มีบางคนทำได้ บางคนทำไม่ได้ แล้วคนก็ไปยกกรณีคนที่ทำไม่ได้มาอ้าง ใจหายคือว่า จะทำอย่างไรถึงจะพร้อม มี คนไปสร้างความพร้อมหรือเปล่า ความพร้อมไม่ได้เกิดขึ้นช้าข้ามคืน แต่มันก็เกิดได้ถ้าปล่อยไว้ อย่างนี้แต่มันก็จะมีเสียหายไปบ้างและใช้เวลา และคนก็มายกเว้นที่จะกระจายแล้วไม่ได้ ผมเลยเสนอ โครงการนี้ ผมเห็นว่างานนี้ไม่มีใครทำและมันไม่สนุกเท่าไหร่ที่จะทำ เพราะอาจต้องโดนต่อว่า ต่อ ขาน แต่ถ้าพูดถึงระยะประวัติศาสตร์ของประเทศไทย ผมว่าตอนนี้ถือเป็นระยะหัวเลี้ยงหัวต่อที่ สำคัญว่าการกระจายอำนาจ หรือไม่เป็นปัจจัยชี้ขาดของพัฒนาการขั้นต่อไป ถ้ายังไม่ตระหนัก สำนึกละลงแรงอย่างจริงจัง มันจะมีผลต่อการแข่งขันของประเทศไทย มีผลต่อเศรษฐกิจ พอทำ โครงการนี้ก็ต้องเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารจัดการและในการพัฒนาตนของท้องถิ่น เป็นหลัก ซึ่งการสอนให้ทำางเป็น ทำราชการสุขเป็น อันนั้นเป็นความรู้ ถ้าหากมีทักษะการพัฒ น้ำดื่ม คุณพิวเตอร์ คิดเป็น ทำเป็น อย่างยังยืน ด้วยตัวเองได้ก่อน เขาจะเรียนรู้เรื่องพวก นั้นได้ แต่ปัญหาการถ่ายโอนเป็นเรื่องเฉพาะหน้า ซึ่งอาจจะต้องมีการฝึกอบรมเฉพาะเรื่อง เพราะ ถ้าเราให้เรียนรู้ทักษะก่อนอาจจะล่าช้า ไม่ใช่วิธีที่ถูกต้องและเกิดความเสียหายถึงแม้จะเชื่อว่ามัน จะสามารถทำได้ด้วยตัวเองก็ตาม

ผมคิดว่าท้องถิ่นยังไม่ค่อยรู้จักและยังไม่ค่อยได้ใช้ประโยชน์จากสำนักงานกระจายอำนาจกับคณะกรรมการกระจายอำนาจ ท่านคณะกรรมการกระจายอำนาจงานก็มีคำสั่งดีๆ เจอกันแต่ไม่ได้เป็นคนส่ง คนส่งเงินจะเป็นกรมส่งเสริมฯทางสำนักงานกระจายอำนาจ เพราะว่าหน่วยงานกระจายอำนาจจริงๆ แล้วเป็นหน่วยงานหลักของประเทศไทย ในตอนนี้ที่ทำหน้าที่ในเรื่องกระจายอำนาจ เพราะว่าหน่วยงานกระจายอำนาจที่ตั้งอยู่ที่สำนักนายก นั้น พอกลายไปแล้ว อำนาจของหน่วยงานนี้ไม่ได้ลดลง เพราะว่าเขามีอำนาจอยู่ตอนนี้ เพราะฉะนั้นสามารถมองอย่างสายตาที่ไม่ลำเอียง ไม่มีความณ์ความรู้สึกได้ เป็นที่พึงได้ เพราะฉะนั้นเราก็อยากให้ท้องถิ่นมีความสัมพันธ์ที่ดีกับกรมส่งเสริมฯ เพราะอยู่ใกล้ชิดเดียดูแล ขณะเดียวกันก็อยากจะให้ท้องถิ่นได้ใช้เส้นทางอีกเส้นทางหนึ่งว่ามีอยู่ คือผ่านผู้แทนท้องถิ่นคือคณะกรรมการกระจายอำนาจในที่นี้มีหลายคน คุณสนิทฯเป็นนายก อบต. ท้ายเหมืองก็เป็นผู้แทนคณะกรรมการกระจายอำนาจ คณะกรรมการกระจายอำนาจประกอบด้วย 3 ฝ่าย ได้แก่ ฝ่ายท้องถิ่น 12 คน ฝ่ายราชการ 12 คน และนักวิชาการ 12 คน ท่านหรืออยู่ก็เป็นกรรมการในคณะกรรมการกระจายอำนาจ อ.ไพรожน์ ก็เคยเป็นกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิเมื่อวันที่แล้ว 4 ปี ผมเป็นอยู่ตอนนี้โดยสำนักงานกระจายอำนาจ จะเป็นเลขานุการของคณะกรรมการกระจายอำนาจ ซึ่งจะเป็นตัวจกรสำคัญในการที่จะดูแลเรื่องการกระจายอำนาจ โดยที่งานนี้มีเจตนาที่จะกระจายจริงๆ และให้เกิดประโยชน์ เพราะฉะนั้นก็อยากให้เข้าใจตรงนี้ อย่างไร ให้ใช้ประโยชน์จากการดำเนินอยู่ของหน่วยงานนี้ เช่นว่าอย่างมีประเดิมอย่างนี้ออกจากจะสังไปที่ทางกรมส่งเสริมฯแล้ว ก็อาจจะสังไปยังสำนักงานกระจายอำนาจ เพื่อเข้าได้รับทราบและทราบและค่อยดูว่ากระทรวงมหาดไทยหรือกรมส่งเสริมฯนั้นจะแก้ไขหรือไม่อย่างไร จำเป็นต้องทำเป็นเรื่องเข้าสู่คณะกรรมการกระจายอำนาจหรือไม่ เพราะคณะกรรมการกระจายอำนาจก็มีผู้แทนกรมส่งเสริมฯ ออยู่ด้วย

การพัฒนาขีดความสามารถด้านเทคโนโลยี ประเดิมสำคัญ คือคนมักจะใช้คอมพิวเตอร์มาแก้ปัญหาอื่น แต่มักจะคิดว่าคอมพิวเตอร์จะสามารถแก้ปัญหาได้ เช่นกรณี E-Auction นั้นใช้มาเพื่อแก้ปัญหาครัวปั้น คือแก้ความไม่โปร่งใส คือคิดว่าเมื่อมีคอมพิวเตอร์แล้วจะแก้ปัญหาได้ จริงๆ คอมพิวเตอร์ก็เพราะซื้อสัตย์ไม่โกง และเปิดเผย ส่วนดีตรนนี้ก็มี แต่ว่าพอคนที่จะโกงเรียนรู้คอมพิวเตอร์แล้ว ก็สามารถโกงได้มากและ massive ด้วย ทีละเยอะๆ และทำให้เดียวหายก่อนว่ายามากเลย จริงๆ เรื่องโงกับเรื่องคอมพิวเตอร์นั้นเป็นคนละเรื่องกัน เพราะฉะนั้นก็ต้องใช้ capacity ของคอมพิวเตอร์ให้ถูก คอมพิวเตอร์นั้นความจริงเป็นสิ่งที่มนุษย์ประดิษฐ์ขึ้นจึงไม่ได้เก่งกว่ามนุษย์ แต่ก็มีข้อดีอยู่สองประการ คือ

1. มีความรวดเร็วสูงมาก สมัยก่อนเรียนคอมพิวเตอร์จะเข้าใจพูดว่า คอมพิวเตอร์เป็นสิ่งที่ไม่มาก แต่มีความรวดเร็วสูงมาก ก็คือว่ามันคิดไม่เป็นก็คือว่าเป็น garbage in, garbage out ก็คือใส่ขยะเข้าไปก็ปล่อยขยะออกมานะ

2 . สามารถจัดการกับข้อมูลปริมาณมากหมายมหาศาลซึ่งมนุษย์ธรรมดายไม่สามารถจัดการได้ เนื่องให้ญ่า ที่ слับซับซ้อน للغايةฯ เนื่อง ซึ่งมนุษย์คิดจะทำแต่ทำไม่สำเร็จ เพราะว่าไม่มีเครื่องมือ แต่เมื่อมีคอมพิวเตอร์แล้วทำได้ แต่เมื่อข้อมูลมหาศาลมันสามารถ process และแก้ไขภาษาถึง pattern และแก้ไขปัญหาเป็นตัวชี้ ตัววัด ซึ่งมาสื่อความหมายได้

เพราะฉะนั้นเราเริ่มใช้ประโยชน์ของมันในเรื่องความสามารถในการทำเร็วและความสามารถในการทำงาน слับซับซ้อนยากๆ ที่มากๆ ได้ ทำชา้าได้เยอะและเร็ว นอกจากนั้นแล้ว ต้องใช้มนุษย์ไปสั่งให้มันทำ มันจะใช้ประโยชน์ได้มากหมายเท่าไหร่อยู่ที่มนุษย์ ซึ่งมนุษย์ก็มีความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์ที่แตกต่างกัน แต่มนุษย์มีความเอนเอียงที่จะเราเอาเครื่องนี้มาใช้กันมากหมายโดยไม่ได้พัฒนาทักษะของมนุษย์ให้สามารถกำกับและใช้งานมันได้อย่างเพียงพอ และที่เห็นนี้คือ gap ระหว่างพัฒนาการของมนุษย์ในเชิงเทคโนโลยีกับปริมาณเทคโนโลยีที่มีอยู่ที่ซื้อมา ไม่ว่าจะเป็น Software และ Hardware ก็ตาม ส่วนมากของเราที่เป็นอยู่นี้ในเมืองไทยจะมีปริมาณ Software และ Hardware เกินกว่า Absorptive Capacity และ Utilization Capacity ก็คือมีจำนวนเครื่องมากกว่ามีความสามารถในการใช้ประโยชน์คอมพิวเตอร์ของมนุษย์ที่อยู่ตรงนั้นให้เกิดประโยชน์คุ้มค่า

เพราะฉะนั้น ผู้จัดคิดว่าโครงการ พขบ. นั้น ไม่สนับสนุนให้ซื้อคอมพิวเตอร์ และไม่ซื้อ Software เพิ่มขึ้นด้วย แต่ให้ใช้ประโยชน์จาก Software และ Hardware ซึ่งมีอยู่แล้ว ให้คุ้มค่าและเกิดประโยชน์จริงๆ ซึ่งผู้จัดคิดว่าถ้าหากว่าฝึกฝนสร้างคนกันจริงๆ และ คอมพิวเตอร์จะก่อให้เกิดประโยชน์ต่องค์กรในการบริหารจัดการอย่างมากมายมหาศาลมากกว่านี้เยอะโดยไม่ต้องเพิ่มการลงทุน Software และ Hardware พูดถึงโปรแกรม 2-3 อัน เช่น GIS, GFMIS หรือ การประมวลผลด้วยไอทีนั้น สิ่งเหล่านี้มีคนเขียนขึ้นมาเพื่อใช้งาน โดยเฉพาะ GFMIS คือรัฐบาลไทยจ้างบริษัทหนึ่งเขียนระบบเพื่อให้เป็นระบบใช้กับข้อมูลสถิติทางการคลัง สำหรับผู้บริหาร และตั้งใจให้ใช้ได้ทั่วประเทศ ซึ่งใช้ได้เฉพาะในเมืองไทย สำหรับระบบงบประมาณของไทยเท่านั้น ซึ่งต่างกันกับ Excel หรือ Word หรือ PowerPoint ซึ่งเราสามารถนำไปใช้ที่ไหนในโลกได้ มันเป็น package program และคนที่ทำ package program ได้นั้นก็สามารถสร้างระบบที่ตัวเองอยากจะใช้ เช่น GFMIS หรือสามารถสร้างระบบเล็กๆ ใช้งานเพื่อประโยชน์ในสำนักงานของตัวเอง เช่น อบต. หรือของเทศบาลหรือของ อบจ. ในงานต่างๆ แต่ละงานไม่เหมือนกัน เช่น งานลงทะเบียนราษฎร์ก็เรื่องหนึ่งทำขึ้นมาเขียนเอง เพราะไม่ слับซับซ้อน ภาษาหนึ่ง เขาเรียกว่า high level language เป็นภาษาที่เรียนง่ายเป็น user friendly มันจะสื่อสารกับมนุษย์ได้มากขึ้น คอมพิวเตอร์เมื่อก่อนนั้นสื่อสารกับมนุษย์ได้ยาก เพราะว่าใช้ภาษาเครื่องเรียกว่า machine language มันจะมี 0 กับ 1 เป็น binary language ที่เรียก bit ซึ่งก็เป็นตัวที่เราอ่านแล้วไม่รู้เรื่อง ที่เรียนกันมาก็มีพวก Cobalt ฟอร์แทรน และอื่นๆ ซึ่งพวกนั้นก็เป็นภาษาที่สูงกว่าระดับ

machine language มาก แต่ภาษาเดี่ยวนี้ก็เป็น package program ซึ่งมันสื่อสารกับมนุษย์ได้มากขึ้น และเราก็อยากรู้ว่าคนไทยเรียนพวก package program พอกันแล้วใช้ มาทำเป็น application program แต่ละเรื่องให้ได้ และต่อมาพากไปrogram ให้เรา GFMIS หรือว่า E-Auction เราก็จ้างคนทำขึ้นมาและทำให้มัน popular ก็ได้ก็ไม่เป็น เราก็ทำ แต่ว่าอย่าไปติดยึดกับภาษาพวก custom made มาก สมอย่างเห็นว่าสำนักงาน อปท. ได้พัฒนาขีดความสามารถด้านเทคโนโลยีด้วยการพัฒนาคนให้มีมิติด้านเทคโนโลยี ต้องสนใจที่จะพัฒนาคนให้รู้เทคโนโลยี ในเรื่องของพื้นฐาน package program จำนวนหนึ่ง แล้วก็ต้องให้มันใจได้ว่า คอมพิวเตอร์ที่มีอยู่นั้น หากมีจำนวน 12 เครื่องแปลงว่า มีเวลาเครื่อง (machine time) จำนวน 96 ชั่วโมงต่อวัน คิดวันละ 8 ชั่วโมง ดังนั้นควรจะถามตัวเองว่าใช้วันละเท่าไหร่ สมเชื่อว่าใช้ 20 หรือ 40 หรือ 56 ชั่วโมง ไม่ได้ใช้เต็ม 96 ชั่วโมง มันยังไง full capacity อยู่มาก ซึ่งมันใกล้เพราะจะไรอาจจะเป็นเพราะเครื่องตั้งอยู่ในห้องผู้อำนวยการของทำให้คนอื่นไปใช้ไม่ได้ หรือว่าอยู่ในห้องนายกฯ คนอื่นไปใช้ไม่ได้ หรือว่าคนที่ใช้เป็นไม่มีหรือมีน้อย หรือความคิดที่ทำงานเรื่องนั้นเรื่องนี้ด้วยคอมพิวเตอร์ยังมีน้อย เราจะไม่ห้ามการซื้อใหม่ บางครั้งการซื้อใหม่ก็จำเป็น แต่ว่าอย่างให้คำนึงถึง rate of utilization ในเรื่องเวลาอย่างหนึ่ง อีกหนึ่งคือเรื่อง function หรือ utilization of function คอมพิวเตอร์เครื่องหนึ่งอาจจะมีความสามารถ 46 อย่าง แต่ถ้าม่ว่าเราใช้มันกี่อย่างอาจจะใช้ 2 อย่าง คือ เป็นเครื่องพิมพ์ดีดและเป็นเครื่องคิดเลข หรือเป็นเครื่องบันทึกเท่านั้น หรือว่าใช้ 5 อย่าง จาก 46 อย่าง มันก็ยัง under utilize อยู่มาก ก็ต้องไปหาวิธีที่จะทำยังไง พัฒนามนุษย์ มันมี Software และ Hardware แล้ว แต่มนุษย์ยังไม่สามารถใช้ประโยชน์จากมันได้ ซึ่งตรงนี้เป็น gap ใหญ่ที่ไม่ใช่เพียง อบจ. อบต. เท่านั้น ทั้งประเทศไทย ทั้งภาคเอกชนหรือว่าภาครัฐ ส่วนกลาง ก็เหมือนกัน

**การพัฒนาขีดความสามารถด้านระบบงาน** ในการเบิกจ่ายเงิน 10 บาท กับ 1 ล้านบาทก็ไม่ควรเท่ากัน ซึ่งผมคิดว่าจะเบียบของทางราชการบางครั้งเป็นอย่างนั้น คือยังขาดไปอยู่ 1 เรื่อง คือขนาดของเงิน คร่าวมีจำนวนในเรื่องได้ก็ต้องรองตนนั้นอนุมัติตลอด เช่น เรื่องค่ารักษาพยาบาล เรื่องเบิกเงินเดือน เรื่องจ่ายค่าซื้อของ โดยไม่แยกกว่า 10 บาท หรือล้านบาท ผมคิดว่ามีวิธีการอย่างหนึ่งก็คือให้อำนาจตามวงเงิน เรื่องของไวร์กตามที่วงเงินไม่เกิน 10,000 บาท ให้มอบอำนาจให้ผู้อำนวยการหรือหัวหน้าระดับใด จ่ายเงินได้เลย เพราะเราเชื่อว่าติดก็ติดแค่ 10,000 บาทเท่านั้น แต่ต้องมีตัวเลขที่บอกว่าอำนาจสำหรับเรื่องเล็กจะเป็นเรื่องของไวร์กได้แล้วก็เป็นลำดับขึ้นไป หมายความว่าตัวเงินมันจะใหญ่ขึ้น ถ้าเป็นอำนาจจะระดับนายกฯ อาจจะเป็น 20 ล้านบาท ไม่ต้องเข้าที่ประชุมบอร์ด ซึ่งแบบนี้ข้าราชการมักไม่นำไปใช้ จะบอกว่าให้อำนาจอย่างนี้ได้ตามวงเงิน แต่ต้องบอกว่าเป็นเรื่องของไวร์ด้วย เพราะต้องตามเรื่องไปด้วยและเรื่องบางเรื่องก็ไม่มีอำนาจ authority across the board ของขนาดวงเงินเล็ก ซึ่งผมคิดว่าเรื่องเบิกจ่ายเงินของ อปท. นั้น

## มีภาระเบียบของกรมส่งเสริมฯ อญฯ และต้องปฏิบัติตาม ถ้าไม่ปฏิบัติตามแล้วจะถูกสอบสวน จะถูก std. ทั่ว

ระบบการจัดเก็บภาษี เรายกผุดถึงอย่างไรบ้าง ผลว่ามีอญฯ 2 อย่าง คือ 1. ในแง่ของ การอำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชน และ 2. ในแง่ของความมีประสิทธิภาพของระบบ ที่ทำให้การจัดเก็บภาษีได้ทั่วถึงและเป็นธรรม และเพื่อให้เกิด 2 อย่างที่กล่าวมาแล้ว การดำเนินการในเรื่องเกี่ยวกับการพัฒนาระบบการจัดเก็บภาษีต้องดำเนินการให้ครบถ้วนทุก ขั้นตอนที่เกี่ยวกับการจัดเก็บภาษี ซึ่งครอบคลุมถึงการกระทำซึ่งจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพ และการกระทำซึ่งจะก่อให้เกิดความสะดวก รวดเร็วด้วย

เพราะฉะนั้น เราต้องมาดูว่าในระบบงานนั้นมีระบบงานที่จะวางรากฐานของข้อมูลผู้เสียภาษีหรือไม่ อันนี้เป็นเรื่องแรกเลยที่ต้องมี อย่างเช่น ถ้าเป็นภาษีโรงเรือนมีแผ่นที่ภาษีโรงเรือนใหม่ มีที่ตั้งของผู้เสียภาษี มีราค่าค่ารายปี มีหลักฐานระบบการตรวจสอบ filer หรือ non-filer (ผู้ยื่นแบบและผู้ไม่มายื่นแบบ) หรือไม่ เช่น ถ้ามีปรากฏผู้ไม่ยื่นแบบ ก็จะถูกพบแล้วจะรู้ว่าใครไม่มาแล้ว จะมีมาตรการตามหลังว่า ถ้าไม่มาเพราลีม เรายังส่ง sweet reminder ไปก่อนที่จะถึงกำหนด หรือ ถ้าเมื่อถึงกำหนดแล้วไม่มา ก็ส่ง reminder ที่ sweet น้อยหน่อยไป จนกระทั่งในที่สุดเราอาจจะต้องส่งไปเตือนที่ค่อนข้างเป็น bitter reminder ไปให้ก็ต้องมี อันนี้มีรีบเล่า ไม่ใช่มีเฉพาะขั้นตอนที่เวลาผู้เสียภาษีมาเสียภาษีแล้วต้องรับให้เร็ว ต้องให้บริการให้สะดวกเท่านั้น นั่นแค่เป็นส่วนหนึ่ง ถ้าเข้าไม่มาอยู่แล้วมาตราการตามหลังคืออะไร หรือถ้าเขามาชำรุดแล้วมีการให้รับชำรุดโดยเรื่ว จำนวนความสะดวก ยิ่มเย้มแจ่มใส ให้หนังสือพิมพ์อ่าน ให้น้ำเย็นฯ ให้ที่นั่งคอยนั่งพัก กว้างขวาง ให้รอยยิ่มที่ประทับใจ ให้ความจริงใจ หลังจากนั้นเราต้องมาดูว่ามีการไปตรวจสอบ ภายหลังจากที่เข้ายื่นมาหรือไม่ มีการยืนน้อยกว่าที่ควรจะเป็นหรือไม่ เช่น ความจริงมีบ้านให้เช่า 48 ห้อง ยื่นมา 12 ห้อง หรือว่ามีบ้านให้เช่าราคา 2,000 บาท ยื่นมา 200 บาท เรายังจะต้องส่งคนไปตรวจสอบตามหลังดูว่า ยื่นครบใหม่ ราคากลูกต้องหรือไม่ คำนวนตัวเลขกลูกต้องหรือไม่ ทั้งหมดนี้อยู่ในกระบวนการจัดเก็บภาษีทั้งนั้น ถ้ายังไม่มีก็ต้องไปง่วงระบบตรงนี้ขึ้น ผลเชือว่าส่วนมากจะยังไม่ครบถ้วน ผลอย่างเห็นว่ามีการวางแผนและการดูแลเรื่องระบบงานทางด้านการจัดเก็บภาษีเป็นรายภาษีของแต่ละภาษีท้องถิ่น ก็คือว่าเวลาพูดถึงการจัดเก็บภาษีพูดกว้างๆ กลางๆ ของระบบงาน การจัดเก็บภาษี ผลอย่างเห็นว่านี่คือระบบการจัดเก็บภาษีโรงเรือนและที่ดินของเทศบาล นี่คือระบบการจัดเก็บภาษีบ้านท้องที่ของอบต. และนี่คือการจัดเก็บภาษีสำนักและโรงเรียนของอบจ. ผลว่าเราควรจะมาช่วยกันทำระบบของแต่ละภาษีที่น่าจะเป็นมาตรฐานไว้ก่อน แต่ไม่ต้องการจะให้มาตรฐานนี้ใช้กับทุกที่ เราจะไม่ครับ bahwa ว่ามาตรฐานเดียวแล้วทุกที่จะใช้ได้ แต่เราจะมีว่ามาตรฐานที่ควรจะเป็นคืออะไร เช่น อบต.บางน้ำโكر เป็นอย่างไร และอบต.อื่นๆ เป็นอย่างไร แล้วเราค่อยมาปรับใช้ตามได้ เราควรจะต้องทำอย่างนี้ อันนี้ก็เป็นความทายทายที่ยังคงต้องเรารอวันหนึ่งที่จะทำให้มีขึ้นมา

การบริหารทรัพย์สินของห้องถีน บางท้องถีนมีติดลาด มีท่าเรือ ท่ารถ บางท้องถีนมีห้องแกล้วให้เช่า ตรงนี้บวิหารกันอย่างไร อันนี้ไม่ต้องมีทุกห้องถีน เพราะว่าบางห้องถีนก็ไม่มี ห้องถีนที่มีก็ควรไปจัดระบบตรงนั้นขึ้นมาวางเป็นระบบงาน หลักของระบบงาน คือ วางแผนให้ดี กุม มีประสิทธิภาพแล้วให้สะดวก รวดเร็ว สั้น มีการให้บริการด้วยความจริงใจ เรื่องของระบบงานจริงๆ แล้วเป็นคนละเรื่องกับเรื่องของคน แต่ในระบบงานก็ต้องมีระบุไว้ว่า การขี้มเป็นส่วนหนึ่งของระบบงาน คนที่ทำหน้าที่ในการให้บริการประชาชนต้องขี้มและต้องมีน้ำใจรับใช้ในการให้บริการ ต้องถือว่าผู้มาติดต่อเป็นบุคคลสำคัญ เป็นเจ้าของประเทศ เป็นเจ้าของตำบล เป็นเจ้าของจังหวัด เป็นผู้ที่ทำให้เราอยู่ได้ คือนายจ้างเรา เพราะเขาเสียภาษี เพราะเขาลงคะแนนเสียงเราจึงอยู่ได้ เราไม่หน้าที่รับใช้ประชาชน ไม่ใช่เป็นเจ้านาย ผิดกับสมัยก่อนที่เชื่อว่าข้าราชการเป็นเจ้าขุนมูลนาย แต่ผมเชื่อว่าห้องถีนทำได้ หลายห้องถีนทำแล้ว และเชื่อว่าห้องถีนจะนำส่วนกลางได้ ส่วนกลางใหญ่เท่าทั้งแก้ปัญหาไม่ได้

1.2 นายไพรожน์ สุจินดา : ในการบริหารจัดการ กระบวนการเป็นเรื่องสำคัญที่สุด ตรงที่ว่า จากประสบการณ์ผมทำงานมา 40 ปี ตรงนี้เรายังไม่คิดกันในวงราชการในระดับบน เพราะว่าเราทำงานมีนายอยู่ข้างบนอันเดียวคือ ผู้สูงชั้นไปแต่ร่ว่าขนาดทำงานส่งสูงขึ้นไป กระบวนการบริหารจัดการเราถ้าไม่ดีนายด่า แต่ร่ว่าขณะนี้ อบต.ทำงานให้กับประชาชน ถ้าทำไม่ดี ประชาชนด่า เพราะฉะนั้นเราก็มาจัดให้เราเป็นความสามารถที่จะจัดองค์กรให้เราเข้มแข็ง ทำงานทันใจประชาชน อะไรมีตามแต่ที่จะมาทำงานให้กับประชาชนได้ประโยชน์แล้วก็เป็นเรื่องขององค์กร อบต. เพราะฉะนั้นจุดสำคัญที่งานวิจัยนี้ก็ต้องการมาสร้าง อบต.ให้เข้มแข็งใน Process เรายจะทำหนี้ไม่พัน แล้วยังไม่พอ เรายังต้องเอาชุมชนมาอิก มันเป็นกระบวนการให้หนี้ เพราะฉะนั้น เรื่องนี้เป็นเรื่องที่ว่าสุดยอด สุดยอดของการบริหารจัดการอยู่ที่นี่ ถึงแม้จะเล็กๆจังหวัดเดียวก็ยังสุดยอด หรือห้องที่เดียว อบต. ก็ยังสุดยอด หรือห้องที่เดียวในเมืองของเทศบาลก็สุดยอดอีก เมื่อกัน ครอบเมื่อกัน สิ่งที่เราผ่านว่า อิกหน่อยเสาเข้มของประเทศไทยที่ตอกกันไปทั่ว แข็งแรง ประเทศไทย ตั้งขึ้นอย่างมั่นคงแน่น

**1.3 ดร.วิศาล บุปผาเวส :** การจัดทำแผนปฏิบัติการนั้นมีจุดเด่นเช่นในเรื่องของการพัฒนาการศึกษาทักษะไปถึงการพัฒนาหลักสูตรสำหรับท้องถิ่น หรือห้ามตั้งโรงงานใหม่และมีแผนที่จะกำกับดูแลแผนที่มีอยู่แล้วให้เป็นไปตามมาตรฐานคุณภาพซึ่งเป็นตัวอย่างที่ดี หลายแห่งมีการเข้าร่วมเข้าจังกับการให้ประชาชนมีส่วนร่วม จัดเวทีประชาชนไว้ในแผนต่างๆ มีการพัฒนาระบบจัดเก็บภาษี แสดงถึงความสามารถที่เด่นชัด มีแผนในเรื่องสุขภาพผู้สูงอายุ

ในเรื่องของตัวชี้วัด การจะทำแผนปฏิบัติการหรือแผนต่างๆทั้งหลายก็จะต้องมีตัวชี้วัด ปัญหาอยู่ที่ตัวชี้วัดไม่สื่อความหมาย เช่น การอนรักษ์พื้นที่ป่าชายเลน ตัวชี้วัดที่ใช้คือ

มีกลุ่มดำเนินงานอย่างน้อยหนึ่งกลุ่ม มีกิจกรรมรณรงค์อย่างน้อยปีละ 5 ครั้งแต่เดิร์จแล้วได้อะไร ขึ้นมาบ้าง เราจะไปเช็คดูตรงสภาพของป้าชายเลน และเมื่อเวลาผ่าน 6 เดือนหรือ 1 ปีสภาพมันเปลี่ยนแปลงหรือดีขึ้นอย่างไร ตัวชี้วัดบางตัวไม่น่าจะเกี่ยวข้องกับโครงการ เช่นการปรับเปลี่ยนภูมิทัศน์บริเวณสวนแห่งหนึ่ง ตัวชี้วัดบอกว่าประชาชนมีสุขภาพอนามัยดี ปลดออกโรค ซึ่งไม่ใช่เพาะภูมิทัศน์สวนนั้นที่ทำให้สุขภาพดี หรือบริการสาธารณสุขเคลื่อนที่ตัวชี้วัดที่ใช้คือผู้บริการพึงพอใจ 80% ไม่รู้ว่า 80% จากระดับถ้าเต็มที่ 100% หรือว่า 80% คือผู้ใช้บริการ 100 คน แล้ว 80 คนบอกว่าพอกใจแต่ถ้าเราคิดถึงระดับที่พึงพอใจที่ให้ score หรืออาจจะมองไปถึงอัตราส่วนของผู้ป่วยที่ save ได้คือคนจำนวนหนึ่งป่วยแล้วต้องมาหาจุดที่ให้บริการกับการที่จุดบริการเคลื่อนไปหาต้นทุนก็จะต่าง ถ้าว่าอันไหนมันประหดกกว่ากันซึ่งจะเป็นเครื่องชี้ขาดว่าโครงการนี้ดีหรือไม่ดี การสำรวจความพึงพอใจของผู้ใช้บริการโดยมีตัวชี้วัดว่าจะออกแบบแบบสอบถามทุกหลังคาเรือน ซึ่งมีต้นทุนสูงอาจจะไม่ต้องทำแบบนั้นก็ได้ การพัฒนาระบบจัดเก็บภาษีซึ่งตัวชี้วัดบอกว่ามี one stop service แล้วดี แต่ที่เราพัฒนาระบบจัดเก็บภาษีเพื่อเราจะขยายฐานภาษี จัดเก็บภาษีได้มากขึ้นในสภาวะเศรษฐกิจแบบเดิมซึ่งเป็น efficiency ของระบบ ระบบราชการจะวัดว่ามีจำนวนเครื่องหมายกี่เครื่องหมายที่ไปทำซึ่งเป็นกำปั้นทุบ din ระบบราชการมีประสิทธิภาพไม่รู้จะวัดอย่างไร ถ้าเราเอาอัตราอุบัติเหตุที่ลดลงในช่วงเวลาที่ผ่านไปหรือว่าจะดูจาก speed traffic โดยเฉลี่ยจากจุดหนึ่งถึงจุดหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับเครื่องหมายเหล่านั้นว่ามีความเร็วขึ้นหรือไม่ กลุ่มอาชีพมีโครงการที่จะเพิ่มรายได้จัดตั้งกลุ่มอาชีพฝึกอบรมอาชีพอะไรต่างๆโดยตั้งเป้าว่ามีคนมาร่วม 80% ของกลุ่มเป้าหมาย คำตามก็คือกลุ่มเป้าหมายนี้ require อย่างไร แล้วถ้า 80% ของกลุ่มเป้าหมายนี้อาจจะมีให้พาร์กได้ มาเข้ากลุ่มแล้วมีอะไรเกิดขึ้นบ้าง มันแสดงออกถึงความสำเร็จของแผนนี้อย่างไร ก็อาจจะยังไม่เป็นคำตอบถ้าเราดูเครื่องชี้วัดพวนนั้น เราอาจจะต้องติดตามคนที่จะมาเข้ากลุ่มแล้วได้เข้าสิ่งที่ได้จากการเข้ากลุ่มไปใช้หรือเปล่า มาฝึกแล้วได้เข้าไปทำเป็นอาชีพเสริมหรือเปล่าเหล่านี้จะเป็นแนวทางในการคิดหาตัวชี้วัดที่เหมาะสมได้

**1.4 ดร.สันติ ชัยศรีสวัสดิ์สุข :** ในส่วนของการประเมินแผนพัฒนาเพิ่มขีดความสามารถด้านองค์กร เราได้หลักการสำคัญในการพัฒนาองค์กรว่า 1. เพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการองค์กร 2. เพิ่มประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากรในองค์กร ที่ให้ความสำคัญมาก คือ ทรัพยากรบุคคล 3. เพิ่มความยืดหยุ่นขององค์กร ลดความกระต้างตัวขององค์กร 4. ลดการกระจุกตัว ลดการสร้างอาณาจักร ขอบเขตอำนาจงาน

ผลลัพธ์ที่ได้จะเป็นอย่างไร พบร่วมกับ เรื่องของการลดสายการบังคับบัญชาให้สั้นลง โดยวิธีการคือเรื่องการมอบอำนาจและการปรับโครงสร้างขององค์กร ซึ่งจากที่เห็นคือ อบจ.และเทศบาลจะใช้วิธีการมอบอำนาจ ส่วน อบต. คือ การ

ปรับโครงสร้างองค์กรรวมกับการมอบอำนาจ กลยุทธ์อีกอันหนึ่งที่มีการนำมาใช้ คือ การพยายามเชื่อมโยงบุคลากรภายในองค์กรกับภายนอกองค์กร โดยวิธีการที่ใช้มีความหลากหลาย เช่น จับคู่ระหว่างภายในองค์กร การสร้างคณะกรรมการทำงานเฉพาะกิจ กลยุทธ์อีกอันหนึ่งที่เสนอแต่ได้รับการตอบสนองจาก อปท . ไม่ค่อยจะดีนัก คือ แนวความคิดของการ pull resource ที่จะเอาทรัพยากรบางอย่างมาอยู่ร่วมกันให้เกิดประโยชน์มากที่สุด ของจันทบุรีมีความเห็นเช่นว่า เอาบุคลากรดูแลภาระรายจ่ายกันใหม่ ไม่ต้องให้เปอยู่ประจำสำนักงานได้ส่วนงานหนึ่ง หรือในเรื่องของการใช้รถยกตัวร่วมกัน บางอปท. จัดให้มีการทำกิจกรรมร่วมกัน เช่น walk rally ซึ่งผลที่ได้คือทำให้องค์กรเปลี่ยนไป ที่เห็นสำคัญ มีอยู่ 3 อย่าง คือ เดิมที่เจ้าหน้าที่แต่ละกองแต่ละฝ่ายไม่ค่อยพูดจา กันเท่าไหร่ว่าห่วงที่ทำงาน ปรากฏว่าหลังผ่านกิจกรรมนี้ไปแล้ว มีการพูดคุยกันมากขึ้น

ในส่วนของอบจ. เชียงราย ในเรื่องมอบอำนาจ นายกได้มอบอำนาจมาถึงรองนายก และกำลังพยายามมอบอำนาจอย่างปลด盔 หรือหัวหน้าส่วน รวมทั้งมีแผนจัดสภาพแฟลกชิฟวันพุธฯ มีการแลกเปลี่ยนบุคลากรระหว่างกอง ในส่วนของกิจกรรมอื่นๆ ที่ทำไปแล้วของเชียงราย คือ มีโครงการรับความสัมพันธ์ และโครงการปรับปรุงสถานที่ให้เป็น one stop service ซึ่งก่อตัวโดยสรุปของอบจ. คือ ได้มีการมอบอำนาจไปแล้ว แต่ในเรื่องของการหมุนเวียนแลกเปลี่ยนบุคลากรระหว่างกองให้สามารถทำงานทดแทนกันได้ยังทำไม่ได้เต็มที่ บางองค์กรเท่านั้นที่ทำได้ ในเรื่องที่ 2 ที่ยังทำไม่ได้ดีนัก คือเรื่องของการตั้งคณะทำงานให้บุคลากรหลายฯ กองมาทำงานร่วมกัน รู้สึกจะมีที่ขอนแก่นที่ทำได้ประสมความสำเร็จ และเรื่องของการใช้ทรัพยากรร่วมกันที่ได้บอกไปแล้วว่าได้รับการตอบสนองที่ไม่ค่อยดีเท่าไหร่

ในส่วนของเทศบาล ได้มีการทำลายอย่าง เช่น เทศบาลนครยะง ได้มีการปรับโครงสร้างให้อีกด้วย one stop service มีการลดขั้นตอนของงานประจำให้สั้นลงโดยการมอบอำนาจ มีการทำงานร่วมกันเป็นทีม และปรับโครงสร้างการทำงานเพื่อรับกิจกรรมที่จะได้รับการถ่ายโอนมา มีการตั้งศูนย์รับเรื่องร้องทุกข์ ผลคือทำให้มีสายการปฏิบัติงานที่สั้นลงและมีปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงานลดลง พนักงานเต็มใจที่จะปฏิบัติงานมากขึ้นเกิดประโยชน์ต่อองค์กร และประชาชนมีความพึงพอใจมากขึ้น ไม่รู้สึกเบื่อหน่ายต่อการมาติดต่อราชการ

เทศบาลป่าตอง ได้มีการทำโครงการจัดตั้งคณะทำงานเฉพาะกิจที่ได้มอบหมายให้ ผอ. ส่วนต่างๆ เป็นหัวหน้าคณะในการพัฒนาขีดความสามารถทั้ง 5 ด้าน ในส่วนของ one stop service ผอ.คลังเป็นหัวคณะ มีการจัดทำแผนพัฒนาขั้นตอนการบริการประชาชนให้มีความเชื่อมโยงกัน มีการปรับรูปแบบสถานที่ให้เหมาะสม ปรับปรุงป้ายในการให้บริการต่างๆ ซึ่งในการดำเนินการพบว่า อุปสรรคในการสื่อสารของพนักงานในองค์กร คือยังไม่มี ระบบ LAN การบริหารงานให้ยืดหยุ่นและกระชับ ผู้บริหารก็ต้องรับฟังความเห็นของลูกน้อง มีการติดต่อ

กับองค์กรภายนอกเพื่อที่จะแลกเปลี่ยนข้อมูลกัน มีการประสานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการตรวจสอบภายในองค์กร

การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นสำหรับเทศบาลอุดรฯ พบว่า เจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหารและฝ่ายปฏิบัติมีความเข้าใจกัน ทำให้ลดขั้นตอนการทำงานให้เหลือน้อยลงไป แต่ก่อนกล่าวผิด ระเบียบแต่ตอนนี้ปรับความคิดนั้นไปแล้ว มีการจัดคณะกรรมการโดยที่มีเจ้าหน้าที่ร่วมกันทำงานเป็นทีมในกองวิชาการและแผนงาน ก็จะสังเกตเห็นว่าในส่วนของเทศบาลได้มีการทำไปแล้วหลายอย่าง การมอบอำนาจ การปรับโครงสร้าง ตั้งคณะกรรมการเฉพาะกิจ การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรภายในองค์กรและภายนอก แต่สิ่งที่เทศบาลยังไม่ได้ทำ คือ การหมุนเวียนสับเปลี่ยนหน้าที่การทำงานระหว่างกัน ในส่วนของ อบต. มีการทำในหลายๆ เรื่องที่ใกล้เคียงกับอบจ. และ เทศบาล โดยที่ อบต.เอง มีการทำในเรื่องมอบอำนาจ มีจัดตั้งคณะกรรมการเพื่อมาทำงานเฉพาะกิจและมีสิ่งที่ขาดหายไปคือในส่วนของการหมุนเวียนสับเปลี่ยนหน้าที่กัน

1.5 นายเดช พุ่มคชา : อยากรู้ยังนี่อีกครั้งหนึ่งว่า Process สำคัญไม่น้อยกว่า Product ใช่ไหม เวลาเข้ามาดูกัน ในวิชาการตลาด เราบอกว่าต้อง 4P ใช่ไหม 4P ต่างๆนะแต่ว่า P หนึ่งซึ่งทางการตลาดไม่ค่อยนิยมถึงกันเท่าไรคือเรื่อง Process แต่ว่าในทางสังคมศาสตร์นั้นนิยมถึงมากเลยเรื่องกระบวนการทำงาน เราจะพบว่าในกระบวนการทำงาน เราจะได้เห็นมิติใหม่ๆ เพราะฉะนั้นสิ่งเด่นๆในหมู่พวกรของเรามาก อบต.ต่างๆ ที่เรามาร่วมกัน อาจารย์ใหญ่กับพี่ไฟโรจน์ฯ ท่านอยู่ส่วนพัฒนามากอย่างเก่าแก่ ตั้งแต่ส่วนพัฒนาเป็นเจ้ายุทธจักรในการทำแผนงานกระทั้งเดียวที่ไฟโรจน์บอกว่าจริงๆแล้วท่านอยากรู้เรื่องการให้ความสำคัญกับกระบวนการกระบวนการหมายความว่าสิ่งที่เราค่อยๆกระทำไปทีละเล็กๆละน้อย ในโครงการนี้เราได้เห็นสำคัญ

เมื่อปลายปีที่แล้ว ผมกับอาจารย์สุรัสวดีออกไปที่บ้านโนโต แล้วก็ไปร่วมกับทางด้านท่านประธานปรีชาเพื่อว่า เรายังใช้วิธีการพูดคุยกันแทนที่ว่าจะมาอบรมกันข้างนอก เพราะเวลาเราพูดถึงกระบวนการเพิ่มทักษะ เราบอกว่าต้องส่งคนไปอบรม เชิญวิทยากรไปร่วมงานนั้นกันภายใน เรายังจัดว่าเดียวท่านจะเข้าห้องบ้าน เรายังคุยอะไรกันนั่ง วิธีคุยลองคุยกันใหม่ ปรากฏว่าตอนเย็นก็เข้าห้องบ้านเลย ทีมของน้องๆ Staff ของท่านประธานปรีชาเข้าไปในการทำแผนกับชาวบ้าน เห็นไหม เรื่องเหล่านี้เป็นจริง เพราะฉะนั้นผมคิดว่าในเรื่องของการเพิ่มศักยภาพ เพิ่มประสิทธิภาพอันหนึ่งเหล่านี้ ทางโครงการของเรามิเน้นทางการด้วย แต่ว่าทางการก็สำคัญอย่างเช่น ถ้าจะบริหารจัดการให้คุณจะต้องมีทักษะ อย่างเช่นคนที่ทำไอทีต้องถูกใจรับการเรียนรู้ให้ทำอย่างเป็นระบบ คนที่จะเป็นผู้บริหารจัดการก็ต้องเข้าไปเรียนในโรงเรียนฝึกอบรมแต่ว่าันนั้นเป็นส่วนหนึ่ง แท้ที่จริงแล้วในการทำงานร่วมกันแล้วก็เป็นสิ่งสำคัญมาก เพราะฉะนั้นสิ่งที่อยู่ในโครงการของพวกเราก็คือว่าเน้นกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นครุซิ่งกันและกัน

**1.6 ผศ.สุรัสวดี หุ่นพยนต์ :** ตัวดิฉันเองในฐานะเป็นผู้ที่เรียนรู้ด้วยคนหนึ่งในโครงการนี้ ก็ได้เรียนรู้เกี่ยวกับเรื่องของการบริหารจัดการในหลาย ๆ เรื่อง ทั้งๆที่ตัวเองไม่ได้เกี่ยวข้องหรือทำหน้าที่ในเรื่องของการบริหารจัดการเลยในชีวิต ก็ได้เรียนรู้จากเพื่อนๆ หลายคนในที่นี่ และพอเราเริ่มรู้เกี่ยวกับเรื่องแผนเราก็รู้ว่าเราจะวัดผลยังไง เราจะประเมินอย่างไร ต้องบอกว่าความรู้ในส่วนนี้มันซัดเจนมากขึ้น

เมื่อเข้าได้คุยกับคุณปรีชา(ประธานสภากอบต.บางنمโคง) ท่านบอกว่าผมมาทุกครั้งเลย ผมได้อะไรจาก อ.สมชัยไปเยอะมากเลยและผมก็ตดอย่างละเอียดเลย แต่ครั้งนี้ผมไม่ได้จด เพราะมัวแต่เตรียมตัวว่าผมจะพูดอะไร

**1.7 ดร.ชลธาร วิศรุตวงศ์ :** เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเรื่องใหม่ขององค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่น ไม่ใช่ว่า อปท. จะไม่เคยมีคอมพิวเตอร์มาก่อน แต่ลักษณะของการใช้ คอมพิวเตอร์จะเรียกว่า ก่อนที่โครงการจะเข้ามา จะเป็นลักษณะการใช้เพื่อพิมพ์งานเป็น การใช้เพื่อตัวบุคคลนั้นๆ เก็บข้อมูล ลงกับบุคคลนั้นๆ ไม่ได้มีการแบ่งให้หน่วยงาน อื่นๆ หรือบุคคลอื่นๆ หลังจากที่โครงการได้เข้ามาก็มีการพลิกโฉมในเรื่องเชิงความคิด จะไม่สามารถบอกได้ว่ามีการพลิกโฉมของคอมพิวเตอร์หมดทุก อปท. แต่ในเรื่องของความคิดแล้ว ทุกคนได้มีการเปิดในเรื่องของความคิดในแบบที่ว่าเทคโนโลยีสารสนเทศไม่ใช่แค่สำหรับ พิมพ์ดีด หรือว่าแค่เก็บข้อมูลส่วนบุคคลต่อไป

การพัฒนาขีดความสามารถด้านนี้ ท่านอาจารย์สมชัยได้ให้กรอบเอาไว้ 3 ด้าน คือการพัฒนา IT จะมีด้าน HARDWARE , SOFTWARE กับ HUMAN WARE ใน การ บรรยายจะพูดถึงเรื่องของภาพของการพัฒนาขีดความสามารถของทุกๆ อปท. ของทุกแห่งก่อน โดยฉายให้เห็นในเรื่องของก่อนการพัฒนามีลักษณะอย่างไร หลังจากมีการเขียนแผนพัฒนา ต้องการจะพัฒนาด้านไหน แล้วสภาพของหลังจากที่มีการพัฒนา ณ ปัจจุบัน มีเทคโนโลยี สารสนเทศในรูปแบบไหนบ้าง แล้วได้พบปัญหาและอุปสรรคอย่างไร ตอนสุดท้ายจะปิดด้วย กรณี ตัวอย่างของ อปจ. ขอนแก่น

**1.HARDWARE** เนื่องจากทุกคนมีระดับขีดความสามารถ IT ที่ไม่เหมือนกัน เราจะมา วิเคราะห์กันว่ามีคอมพิวเตอร์มากน้อยแค่ไหนในแต่ละองค์กร มีการใช้ในอัตรามากน้อย แค่ไหน คือใช้แล้วคุ้มไหมในคอมพิวเตอร์แต่ละเครื่อง เพราะอาจารย์สมชัยได้พูดว่าหลาย ครั้งคอมพิวเตอร์ที่วางไว้ใช้คนเดียว บางทีมันใช้ได้ไม่เต็มความสามารถของมัน เพื่อที่จะป้องกันว่า ไม่ใช่ว่าเขาแต่ซื้อคอมพิวเตอร์มาเพิ่มแล้วเต็มสำนักงานแต่ไม่มีคนใช้ ระบบ LAN เชื่อมต่อ คอมพิวเตอร์ของคอมพิวเตอร์แต่ละเครื่องเพื่อให้เกิดการแชร์ข้อมูลซึ่งกันและกัน

**2. SOFTWARE** อีกอันหนึ่งคือที่เติมเข้าไปคือ Web Site ว่ามีการพัฒนา Web Site มาก น้อยแค่ไหน ส่วนในเรื่องของ SOFTWARE แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ก็คือ 1. SOFTWARE ที่

ใช้กับระบบ เป็น SOFTWARE ที่มีคนพัฒนาไว้แล้ว เช่น ระบบ Autocad ที่ใช้สำหรับ กองช่าง ที่มีคนเขียนโปรแกรมมาให้แล้ว 2. มีการพัฒนาโปรแกรมเฉพาะสำหรับองค์กร ปักครองส่วนท้องถิ่นนั้นๆ เลย ซึ่งอันนี้จะเป็นลักษณะที่ว่าการพัฒนาไปขั้นหนึ่งสูงไปกว่าที่ใช้ ระบบทั่วไป อย่างไรก็ตาม อาจารย์สมชาย ก็ได้ให้แนวคิดไว้ว่าเนื่องจาก อปท. เป็นองค์กรเล็กๆ ของ เสนื่อเป็นบริษัทหนึ่ง ไม่จำเป็นไม่ควรจะพัฒนา SOFTWARE ของตนเองขึ้นมา ถ้าไม่จำเป็น เพราะมันสิ้นเปลือง แต่ควรจะปรับใช้ SOFTWARE ที่มีโปรแกรมสำเร็จรูปอยู่แล้วฯ มาใช้กับ ตัวเองจะทำให้ไม่เสียเวลาที่จะไปลงทุนพัฒนา SOFTWARE ของตัวเอง

3.HUMAN WARE คือ องค์กรปักครองส่วนท้องถิ่นมีบุคลากรที่ใช้คอมพิวเตอร์ เป็นมากน้อยแค่ไหน และได้มีการพัฒนาให้ใช้คอมพิวเตอร์ได้เต็มประสิทธิภาพมากน้อย เพียงใด ลักษณะการพัฒนาแบ่งเป็น 2 ส่วนด้วยกัน คือ พัฒนาโดยการอบรมเป็นกลุ่ม มี การอบรมใหม่หรือว่ามีการสอนกันระหว่างบุคคลแทนที่จะจ้างคนมาสอนก็สอนกันเองก็ได้ คนที่ทำเป็นก็สอนคนที่ทำไม่เป็น เพราะว่าลักษณะการใช้คอมพิวเตอร์เป็นเรื่องของทักษะ บางครั้งไปอบรมมา 3 วัน 4 วัน กลับมาทำไม่เป็น เพราะกลับมาไม่เคยใช้เลย ดังนั้นการสอนตัว ต่อตัว หรือสอนกันภายในองค์กรอาจเป็นวิธีการที่ดีกว่าด้วยซ้ำ ทุกๆ เย็นวันละซั่วโมง 2 ชั่วโมงนึงก็ทำให้มีการพัฒนาทักษะกัน

อบจ. ขอนแก่นหลังจากที่ได้เข้ามาพัฟฟ์สัมมนาครั้งแรกที่ร่ายอง ก็กลับไปเร่งทำและเร่งสปีด ความเร็วแรงพร้อมกับนายกเข้ามาผลักดันด้วยก็เลยไปอย่างรวดเร็วมากเลย ต้องเข้าใจก่อนว่า ระดับขั้นของการพัฒนา IT ของแต่ละที่ไม่เหมือนกัน ความพร้อมทางด้านทั้ง 3 ด้านไม่ว่า จะ Human Ware, Hardware ,Software ไม่เหมือนกัน กำลังเงินของแต่ละคนก็ไม่เหมือนกัน ดังนั้นก่อนที่จะเริ่มไปซื้ออะไรหรือเริ่มใช้จ่ายสถาบันฯ ควรจะต้องมีการประเมิน สภาพที่เป็นอยู่ก่อนว่ามีอะไรอยู่บ้าง ต้องการอะไรบ้างและยังขาดอะไร จะพัฒนาไปใน ทิศทางไหน ก็จะเริ่มจากการตั้งวิสัยทัศน์ของท่านละว่าจะพัฒนา IT เพื่อมุ่งไปสู่อะไร และรองรับด้านไหน หลังจากนั้นก็กลับมาดูว่าขาดอะไรในด้าน 3 ด้านที่ให้กรอบไว้แล้ว Human Ware, Hardware ,Software ทั้ง 3 ด้านในการวางแผน อย่างที่อาจารย์สมชายบอกต้อง ลองปรับดูเป็นวงจรว่าตกลงสอดคล้องกับที่ต้องการหรือไม่ เพราะจริงๆ แล้ว Hardware ,Software, Human Ware การวางแผนเรื่องการพัฒนาขึ้นความสามารถด้าน IT จะต้องไปพร้อมๆ กัน ไม่สามารถบอกว่าส่งคนไปอบรมแล้ว ทั้งองค์กรมีเงินเหลือไว้เครื่อง 3 เครื่องใช้อยู่ หรือว่าส่งคน ไปเรียน Internet และ E-mail และกลับมาแล้วไม่มีจุดที่จะมาส่ง E-mail หรือ Internet มันจะต้อง วางแผนไปพร้อมๆ กัน และจะต้องกลับมาฝึกก้าวหน้า ถ้าเรียนแล้วกลับมา 6 เดือน ไม่มีการใช้เลย ปรากฏว่าลืม จะต้องวางแผนให้ดีๆ ตรงนี้แล้วในเรื่องว่าใครจะเป็นคนไปรับการอบรม จะต้องมี คอมพิวเตอร์ที่ขาดไม่ได้ มีจุดที่ให้เข้ามาฝึกหัด การอบรมก็คือควรจะแบ่งเป็นกลุ่ม กลุ่ม ผู้บริหาร กลุ่มผู้ปฏิบัติ ผู้บริหารจะเป็นผู้ที่ประสานที่จะใช้ระบบ IT เพื่อที่จะนำมาจัดการหรือ

ตัดสินใจ ผู้ปฏิบัติจะเป็นคน Supply หรือเป็นคนป้อนข้อมูลเพื่อให้ผู้บริหารใช้ตัดสินใจ และคนที่ 3 ที่ว่ามีความสำคัญ คือผู้ดูแลระบบหรือที่เรียกว่า CIO Chief Information Office คือผู้จัดการ และเป็นคนกำกับระบบ IT ซึ่งอันนี้ແທบทุก อบต.ยังไม่มี แล้วถ้าจะดูขั้นการพัฒนาไปยังจุดหนึ่ง อาจจะต้องพัฒนาบุคคลใดบุคคลหนึ่งขึ้นมารองรับตรงนี้ เพื่อที่จะประยุกต์ต้นทุนหลังจากที่ทุกคน ทำเป็นแล้ว และจะทำเมื่อไหร่ เรื่องของการอบรมหรือการจัดซื้ออุปกรณ์ จะต้องมีการ วางแผนให้มันไปพร้อมๆกัน เรื่องของ Human Ware เป็นเรื่องที่ทำไปเลย โดยไม่ต้องรอ จะจัดเป็นกลุ่ม สอนกันเองจะเร็วที่สุด และทำได้ทุกวัน อาจจะทำทุกๆตอนเย็น หรือวันเสาร์ อาทิตย์ก็ได้ จัดตารางการฝึกอบรมสำหรับผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติ แล้วก์ส่วน CIO นี่ต้องส่งไปอบรม ที่อื่น เพราะว่าไม่มีแหล่งที่เป็นต้นความรู้ในองค์กรนั้นๆในขณะนี้ แล้วก็ต้องวางแผนว่าไป อบรมแล้วกลับมาจะทำอะไร คนที่ไปจะต้องมีเป้าประสงค์แล้วว่าไปแล้ว กลับมาจะฝึกอะไร ฝึก แล้วจะเอาไปใช้ในเรื่องไหน จะมาจัดฐานข้อมูลหรือว่าจะมาใช้ข้อมูลหรือจะทำอะไร เพื่อที่จะให้ การฝึกอบรมไปได้สูญเปล่าไป พร้อมกับมีเครื่องให้เข้าใช้ด้วย สิ่งเหล่านี้จะต้องสอดประสานกัน อย่างที่เรียนไปแล้วว่า ระดับขั้นการพัฒนาเรื่อง IT ขององค์กรปกครองส่วนห้องถังถี่นทุกแห่งไม่ เท่ากัน จากที่ฉายภาพให้เห็นคือว่า อบต.ส่วนใหญ่มีเครื่องคอมพิวเตอร์ 3-4 เครื่อง จุดการ access เข้าไปสู่ Internet มากที่สุด 1 จุด ส่วนทางด้านของเทคโนโลยี ใหญ่หน่วยกิโลเมตร ประมาณ 60 เครื่อง จุดการเข้า Internet ถ้าเป็นทางสูงสุดก็จะเป็นทางขอนแก่น ถ้าต่ำลงมา 3 จุด ก็ยังมี ส่วนทางของ อบจ. ก็เหมือนกัน ระดับเครื่องจะมีประมาณ 20 เครื่อง แล้วแต่ขนาดใหญ่หรือ จะขนาดเล็ก การที่รัฐบาลใช้คำสั่งแบบเดิมๆ บอกว่าทุกคนจะต้องทำแล้วเป็นความผิดถ้าทำไม่ได้ โดยที่ไม่ได้ดูเลยว่าสภาพภารณ์เขาเป็นอย่างไร ถามว่าจะทำได้อย่างไร และถ้ายังเป็นว่าถ้าไม่ทำ เป็นความผิดด้วย ขอฝากรตรงนี้ไปด้วย เรื่องที่เข้าสั่งแล้วทำเหมือนกัน แล้วทำไม่ได้เป็นความผิด มันน่าจะต้องมาดูว่าทำไม่ ทำไม่ได้ก่อนที่จะสั่ง

**1.8 คุณเดือนเพ็ญ โพธิเนียม :** ในประเด็นของเรื่องของการพัฒนาขีด ความสามารถด้านเทคโนโลยีจะขอร่วมในส่วนของประสบการณ์ เชิงความคิดในเรื่องของการ พัฒนา จากประสบการณ์การทำงานกับหน่วยงานที่ค่อนข้างจะใหญ่หน่อยและมีการใช้ 3 ส่วนที่ บอกคือ Hardware, Software, Human ware นอกจากนี้ยังมีตัวสำคัญอีก 2 ส่วน ที่จะทำให้การ ทำงานขับเคลื่อนไป แล้วก็มีการพัฒนาทั่วทั้งองค์กร หัวใจสำคัญเท่าที่ดูจากประสบการณ์มา คือผู้บริหารในแต่ละระดับ ผู้บริหารมีการใช้เครื่องมือ คอมพิวเตอร์ เพื่อตอบสนองในการ ทำงานให้กับองค์กรขับเคลื่อนไปได้ จากประสบการณ์ที่ทำงานมากก่อนมาเริ่มการพัฒนาทุก อย่างเลย ไปอบรม Excel มาไปอะไรมาก แต่จริงๆแล้วความรู้ทุกอย่างหากไม่ได้ปฏิบัติ ก็จะมีการ ลืมเลื่อนไป สิ่งสำคัญก็ว่าなんคือ การเรียนรู้พร้อมกับทำงาน ทักษะที่จะได้การใช้ คอมพิวเตอร์ เกิดจากการใช้ชีวิตประจำวันกับการทำงานที่นี่ การทำงานเหล่านี้จะ

ประกอบด้วยองค์ประกอบหลายตัว เช่น Software แต่สิ่งสำคัญคือผู้ผลิตงาน องค์กรตอบสนอง การใช้คอมพิวเตอร์ด้วยสิ่งที่ผู้บริหารต้องการ ผู้บริหารประสงค์สิ่งใด เดิมที่อาจจะประสงค์ด้วยมือ ว่าคุณไปเก็บข้อมูลสิ่งนี้มาให้ผม ผมต้องการรู้ตัวนี้ ยกตัวอย่างง่ายๆ เช่น สถิติ สมมติว่าเรามีสถิติ การจัดเก็บภาษี เดิมอาจจะจัดเก็บด้วยมือ พอดอนหลังผู้บริหารมีความประสงค์ทิศทางของเรา ตอนนี้มันเดินไปถึงไหนแล้ว คุณไปทำมาให้ผมให้ได้ สิ่งเหล่านี้คือผู้บริหารต้องมองว่าคุณต้องการ อะไร แล้วคุณต้องการให้คอมพิวเตอร์ตอบสนองอะไรให้คุณบ้าง การสั่งการจากผู้บริหารทุก ระดับชั้น จะทำให้บุคลากรพัฒนา เพราะเข้าจะต้องพยายาม จะต้องหมายให้ได้ ไม่ว่าวิธีใดใน วิธีการที่ต้องตอบสนองตัวนั้น สิ่งที่สำคัญคือผู้บริหารต้องรู้ว่า ตัวเองต้องการอะไร แล้วสิ่งอะไรลง ไป สิ่งนั้นจะทำให้องค์กรทุกองค์กรเรียนรู้ว่าจะใช้คอมพิวเตอร์ตอบสนองยังไง จะต้องไปหาอะไร มาบ้างเพื่อจะให้ได้รับผลตัวนี้ สิ่งเหล่านี้มันขับเคลื่อนตลอดเวลาทุกวันในองค์กร สิ่งที่เสนอ ผู้บริหารต้องคิดว่าตัวเองจะใช้คอมพิวเตอร์ยังไง อะไรคือสิ่งที่ตอบสนองอะไรที่ขาดไปในองค์กร สิ่งที่เห็นด้วยคือว่าการศึกษาการสอนไปในอิเล็กทรอนิกส์ มันจะทำให้เขาระบุมาก ถ้าไปดูองค์กรขนาด ใหญ่ทุกๆองค์กร ลองสรุปได้เลยว่าเขาระบุเรียนรู้จากการทำงานกันเป็นส่วนใหญ่ เรียนรู้จากการข้าม กันไปข้ามกันมา จะทำให้ในการพัฒนาของเรื่องเทคโนโลยี ในส่วนนี้มันจะพัฒนาได้ไปได้เรื่อยๆ

การพัฒนาขีดความสามารถด้านระบบงาน ในส่วนของกิจกรรมที่ทำมาได้ สะท้อนภาพการดำเนินงานของ 10 อปท. ใน 4 ส่วน คือส่วนของระบบปฏิบัติงาน ส่วน ของบุคลากร ส่วนของประชาชน และอีกส่วนที่พบในการจัดเก็บ คือ การเพิ่ม ประสิทธิภาพในการการจัดเก็บ เพราะฉะนั้นจะพบว่าได้มีการใส่กิจกรรมเข้ามาใน 4 ส่วน โดย ในตัววิสัยทัศน์จะพูดถึงการจัดระบบงานให้สั้น กระชับ แต่ pragmatism กิจกรรมได้สะท้อน ว่าหลายอปท. มุ่งไปที่ประสิทธิภาพการจัดเก็บมากกว่า ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าอปท. มอง ระบบงานไม่ใช่เฉพาะตัวระบบงานอย่างเดียว แต่เพื่อตอบสนองเป้าหมายที่สำคัญด้วย คือ ให้ผลการจัดเก็บดีขึ้น เพราะฉะนั้นหลายอปท. ก็จะมีกิจกรรมเหล่านี้เข้ามาด้วย และสิ่งที่น่า สนใจอีกอย่างหนึ่งของการวิเคราะห์จาก 10 อปท. คือ ถ้าพูดถึงเฉพาะเรื่องของการ ปรับปรุงมาตรฐานการทำงานและการจัดทำคู่มือ ซึ่งก็ได้มีการปรับปรุงขั้นตอนการทำงาน ให้สั้น กระชับ รวดเร็ว ในแง่ของการบริหารจัดเก็บจะมีเฉพาะในเรื่องของการรับชำระเงิน เท่านั้น และอปท. ส่วนใหญ่จะทำเฉพาะคู่มือตัวนี้และมีการวิเคราะห์ขั้นตอนที่มุ่งเฉพาะ คู่มือที่ใช้ระหว่างตัวเจ้าหน้าที่และประชาชนเป็นหลัก จริงๆ ในกระบวนการบริหารจัดเก็บ ภาษี ยกตัวอย่างเช่นเทศบาลครอตราชที่ได้รางวัลการจัดเก็บ ได้ทำคู่มือขั้นตอนระบบการ จัดเก็บครอบคลุมไม่ใช่เฉพาะการรับชำระอย่างเดียว แต่ได้เริ่มต้นแต่การจัดเก็บฐานข้อมูล ไปจนถึงการสำรวจ การวิเคราะห์ และทุกขั้นตอนจะต้องมีการพิจารณาว่าสิ่งที่เราทำซึ่ง ให้ระบบการบริหารจัดเก็บรวดเร็วและสั้นขึ้นหรือไม่ หรือว่าประสิทธิภาพอยู่ตรงไหน จริงๆ แล้วก็ยังไม่ครอบคลุมถึงการทำให้ระบบปฏิบัติงานมั่นคงขึ้นด้วย อปท. ส่วนใหญ่ค่อนข้างจะ

เน้นที่การรับชำระเงินอย่างเดียวตั้งแต่เริ่มกระบวนการจ้างงานถึงการติดตามเร่งรัด แต่คือปท.ส่วนใหญ่ไม่ได้พูดถึงว่ามันมีขั้นตอนอย่างไรบ้างหรือมี Step การทำงานอย่างไรเพื่อให้คนที่มาที่นั่นหลังหรือมาทำงานทดแทนทำงานได้

ดังนั้น หากพิจารณาจาก 10 ปท. ถือว่ายังมีการวางแผนระบบงานเรื่องการบริหารจัดเก็บไว้น้อย เพราะว่าไปมุ่งเน้นในประเด็นเดียวคือการรับชำระ มีข้อเสนอแนะว่า ต้องไปปูดให้ครอบคลุมทั้งระบบและควรดูว่าจะทำอย่างไรให้กระบวนการทำงานสั้น และรวดเร็ว และตัวสุดท้ายที่บางปท.ได้ทำแต่เป็นส่วนน้อย คือ การจัดระบบการติดตามเร่งรัด หรือการสร้างจิตสำนึกต่างๆ

## 2. ปท.ที่เข้าร่วมโครงการ

2.1 คุณรัตนฯ จงสุทธนามณี ( นายก อบจ.เชียงราย ) : ขออนุญาตแนะนำสั้นๆว่า ดิฉันเกิดจากห้องถิน เคยทำงานในองค์กรปกครองส่วนท้องถิน เมื่อประมาณ 10 กว่าปีที่แล้ว ในขณะนั้น ดิฉันดำรงตำแหน่งเป็นเทคนิคของเทศบาลเมืองเชียงราย หลังจากนั้นได้รับโอกาสจากประชาชน ให้เข้ามาทำงานในระดับชาติ คือเป็นตัวแทนของประชาชนจังหวัดเชียงราย ในฐานะสมาชิกสภาผู้แทนราษฎรจังหวัดเชียงราย อีกสองสมัย ได้มีโอกาสทำงานในการเข้าร่วมประชุมในฐานะรองโฆษกประจำสำนักนายกรัฐมนตรี ซึ่งโอกาสอันนี้เมื่อถูกที่ทำให้ดิฉันได้เห็น ได้รับฟัง ได้สัมผัสในแนวความคิดของบุคคลที่หลากหลายตั้งแต่ระดับห้องถินถึงระดับชาติ มาวันนี้ดิฉันได้รับโอกาสต่อครั้งหนึ่งจากประชาชนชาวเชียงราย ในโอกาสที่เป็นครั้งแรกของการเลือกตั้งโดยตรงจากประชาชนทั้งจังหวัด ในตำแหน่ง นายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงราย

ถ้าเรามาพูดคุยกันถึงเรื่องของจังหวัดเชียงราย เรื่องของแนวทางในการบริหารจัดการของจังหวัดเชียงรายนั้น ได้กำหนดให้จังหวัดเชียงรายเป็นประตูทองวัฒนธรรมล้านนา และการค้าสู่สากล ซึ่งจังหวัดเชียงรายนั้น ตั้งอยู่ทางภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 7 ด้านด้วยกัน ได้แก่ (1) เป็นประตูการค้าสู่อนุภูมิภาคลุ่มน้ำโขงตอนบน (2) การพัฒนาการท่องเที่ยว สงเสริมการท่องเที่ยว (3) การสร้างเศรษฐกิจพื้นบ้าน สืบสานสู่สากล (4) การส่งเสริมสินค้าเกษตรปลอดภัยเพื่อที่จะเพิ่มมูลค่า (5) การพัฒนาสังคมและทรัพยากรม努ชย์ (6) อนุรักษ์พื้นที่และเผยแพร่ศิลปวัฒนธรรมล้านนา และ (7) ความปลอดภัย และความมั่นคงในพื้นที่ป่าดิบ และในพื้นที่ชายแดน

สูตรสำเร็จของการบริหารจัดการมีหลายสูตร ในส่วนของการบริหารจัดการขององค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงรายแล้ว เราเรียกว่า บริหารจัดการภายใต้ข้อจำกัด และอุปสรรคหลายประการด้วยกัน เนื่องจากว่า ดิฉันเองในฐานะที่เป็นผู้บริหารซึ่งมาจากภาคการเมือง ต้องยอมรับว่าในส่วนของความคาดหวังของประชาชนนั้นมีความคาดหวังค่อนข้างที่จะสูง เพราะว่า การเลือกตั้งครั้งนี้เป็นการเลือกตั้งผู้บริหารห้องถินโดยตรงในระดับจังหวัดเป็นครั้งแรก โดยประชาชนต้องมาเลือกผู้บริหารห้องถินระดับจังหวัดเพียง 1 ท่านเท่านั้น ดิฉันเชื่อมั่นว่าความ

คาดหวังตรงนี้ค่อนข้างจะสูง คนที่รับอาสาเข้ามารажาทำงานตรงนี้ก็มีความมุ่งหวังสูงเหมือนกัน ดิฉันเองก็มุ่งหวังว่าจะทำงานให้เกิดประโยชน์ให้สูงสุด ต่อกาມคาดหวังประชาชน แต่ว่าความมุ่งหวังของเรายังคงจะประสบความสำเร็จหรือไม่นั้น ยังมีอีกหลายขั้นตอนเหลือเกินที่เป็นข้อจำกัด และเป็นปัญหาอุปสรรคอยู่

ต้องยอมรับอีกอย่างหนึ่งว่า อดีตในทางความคิดที่มีต่อการเมืองก็ยังคงมีค่อนข้างสูงเหมือนกัน ถึงแม้ว่าเราจะมีเจตนาที่บริสุทธิ์ มีความตั้งใจอย่างไม่มีเจตนาอื่น ตอบแฝงก็ตาม แต่เราจะไปห้ามกรอบความคิด หรือว่าแนวทางความคิดของคนอีกกลุ่มนี้ไม่ได้เลย เราเพียงแต่ว่าจะทำอย่างไร เราถึงจะพิสูจน์ในความตั้งใจจริงของเราให้บรรลุผลสำเร็จให้ได้ ตรงนั้นมากกว่าที่เราต้องดำเนินการกัน ในฐานะที่มาจากการเมือง เครื่องมืออันหนึ่งในการที่จะทำงาน คือบประมาณนั้น เราก็ต้องอาศัยเสียงจากการเมืองเหมือนกัน งบประมาณจะผ่านไม่ได้ถ้าหากว่าสภามีไม่ให้ความเห็นชอบ ถึงแม้ว่าสภาพยานมที่จะแก้กฎหมายกันใหม่ ให้อิสระในการบริหารงาน คือให้นายก อบจ. มาจากภาคประชาชนโดยตรง แยกฝ่ายบริหารกับสภากองจากกันอย่างชัดเจน ไม่มีปัญหาอุปสรรคต่อตำแหน่งของนายก็ตาม แต่ถ้าหากว่าเราขาดในเรื่องของเครื่องมือในการทำงาน เราก็คงบริหารงานصعب หรือขาดตอน ดังนั้นแน่นอนที่สุดว่า เราก็คงจะต้องอาศัยภาคส่วนช่วยเราเหมือนกัน ในการที่จะผ่านงบประมาณ ตรงนั้นก็คือ ข้อจำกัดอันหนึ่ง

อีกสิ่งหนึ่งที่เป็นข้อจำกัดในการบริหารจัดการ คือว่า ในวาระของการดำรงตำแหน่ง ซึ่งกำหนดว่า พวกราจะต้องดำรงตำแหน่ง วาระหนึ่งก็ คือ 4 ปี สมัยก่อนท้องถิ่น วาระ 5 ปี ปัจจุบันแก้กฎหมายมาเป็น 4 ปี แต่ 4 ปี ของพวกราเรานั้นไม่สามารถที่จะบริหารงานตามวาระที่เป็นกฎหมายกำหนดได้ เนื่องจากว่า ยังมีกฎหมายอื่นๆ ซึ่งเข้ามาเป็นข้อจำกัดเหมือนกัน อย่างเช่น ต้องผ่านกระบวนการเลือกตั้ง ยังมี กกต. ที่จะเป็นผู้รับรอง มีช่องว่างของกฎหมายที่จะให้ร้องเรียนกันได้ วาระไม่ได้ครอบคลุมเวลามาเมื่อไหร่ คุณค่อยมาเริ่มต้นนับหนึ่งกันไป นับหนึ่งไปอีก 4 ปี ไม่ใช่ เวลาติดอยู่ไปเรื่อยๆ การรับรองช้า เราก็มีเวลาสั้นลง นั่นก็คือข้อเท็จจริงที่ประสบอยู่ แม้กระทั้งดิฉันเองนั้น จำได้ว่า ดิฉันเลือกตั้งเดือนมีนาคม แต่กว่าที่ กกต. จะรับรอง กว่าจะประกาศผล ดิฉันรออยู่ประมาณ 6 เดือน แต่ 6 เดือนตามว่าดิฉันสามารถจะทำงานได้ไหม ดิฉันเหลือเวลาในการทำงาน 3.5 ปี ยังทำงานเต็มที่ไม่ได้อยู่ดี เพราะกฎหมายกำหนดว่าการเข้ารับหน้าที่จะต้องແລลงนโยบายต่อสภาก ดิฉันก็ต้องรอให้สภากลบ ให้สมาชิกครบ ต้องเลือกประธานสภาก รองประธานสภาก รอ กกต. ไปเรื่อยๆ กว่าสมาชิกจะครบ กว่าจะเปิดประชุมสภาก ได้ กว่าจะมีประธานสภาก รองประธานสภาก กว่าจะได้ແลงนโยบาย พอແลงนโยบายถือว่าการเข้าปฏิบัติหน้าที่อย่างสมบูรณ์ แต่ถามว่าทำงานได้อย่างมีเครื่องมือใหม่ ยังไม่ได้อีก เพราะว่าไม่มีงบประมาณ

ณ วันนี้ระยะเวลาล่วงเลยเกือบ 1 ปี ดิฉันพึงมีเครื่องมือของการทำงานประมาณ 3 เดือนเศษๆ เท่า  
นั้นเอง ในขณะที่รอดอยู่ในบางเรื่อง เราก็พยายามที่จะมองกลับมาที่องค์กรของเรา เราจะทำอะไร  
กันได้บ้าง เพื่อที่ จะไม่รอดอยู่ในเวลาให้ล่วงเลยไปเปล่าประโยชน์

อิกเรื่องหนึ่ง คือ งบประมาณที่จำกัดอยู่ ตามว่า มากใหม่กับตัวเลขงบประมาณ  
หลายท่านอาจจะบอกว่ามาก เพราะว่างบประมาณตั้งสองสามร้อยล้านบาทจะมาก บางจังหวัด  
อาจจะสามสี่ร้อยล้านบาท บางจังหวัดอาจเป็นพันล้าน แต่ว่าจังหวัดใหญ่ ประชากรมาก  
ปัญหาที่มากติดตามมาเหมือนกัน ในงบประมาณที่มีอยู่อย่างจำกัดนั้น ก็แยกเป็นทั้งงบประจำ  
งบพัฒนา และจะต้องมีภาระผูกพันต่างๆ ที่ติดตามมา ไม่ว่าจะเป็นภาระผูกพัน ทางด้านการจ่าย  
คืนเงินทุรุ่มดอกเบี้ย หรือจะเป็นภาระผูกพันของโครงการต่างๆ ซึ่งเราจะต้องมีภาระติดตามมา  
อย่างเช่น การดำเนินโครงการต่างๆ ซึ่งจะต้องมีค่าสาธารณูปโภคติดตามมา นั้นก็คือ รายจ่ายที่  
จะต้องติดตามมา นั้นก็คือ ข้อจำกัดอีกด้านหนึ่ง ที่นี่มาถึงข้อจำกัดอีกด้านหนึ่งในการบริหาร  
จัดการ ซึ่งเป็นภาพกว้างอยู่ นั้นก็คือเรื่องของปัญหาความต้องการที่หลากหลาย ส่วนหนึ่งเป็น  
ปัญหาความต้องการของประชาชน พื้นที่ของจังหวัดเชียงรายค่อนข้างที่จะกว้าง  
ประชาชนมีความต้องการที่หลากหลาย และค่อนข้างจะสูง เราไม่สามารถตอบสนอง  
ความต้องการของประชาชน ได้อย่างครบถ้วนได้ในทุกเรื่อง ทุกกระบวนการ แต่เรา  
จะต้องมาจัดลำดับความสำคัญ แต่ที่นี่ความต้องการของประชาชนที่ค่อนข้างมากและ  
หลากหลาย เขาก็มีความรู้สึกว่า ความต้องการของเขามีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าความ  
ต้องการของประชาชนกลุ่มนี้หรือ ส่วนอื่น นอกเหนือจากปัญหาความต้องการของประชาชน ยังมี  
ความต้องการจากภาคราชการด้วยกันอีก ในงบประมาณที่จำกัดนั้น เราจะต้องให้การ  
สนับสนุนส่วนราชการอื่น ซึ่งส่วนราชการนั้นๆ ก็มุ่งที่จะทำให้เกิดประโยชน์แก่ท้องถิ่น  
เช่นกัน แต่เราจะจัดสรรงบประมาณอย่างไรที่จะกระจายไปยังภาคประชาชน ภาคราชการในส่วน  
ภูมิภาค ในขณะเดียวกัน เราก็ต้องสนองตอบความต้องการของจังหวัดด้วย อิกส่วนหนึ่งเราจะต้อง<sup>1</sup>  
ตอบสนองความต้องการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่น ในจังหวัดตามที่กฎหมาย  
กำหนดให้ อบจ. ต้องเป็นพี่เลี้ยงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่น จะต้องเป็นพี่เลี้ยง  
ของเทศบาล ของอบต. ดังนั้น เทศบาลที่มีอยู่ในจังหวัดเชียงราย ประมาณ 25 เทศบาล ถ้าเรา<sup>2</sup>  
ไม่นับรวมกับเทศบาลนครเชียงราย ซึ่งมีงบประมาณมาก แต่เราก็คงปฏิเสธไม่ได้ที่จะไม่ให้ความ  
ร่วมมือ เราจำเป็นที่จะต้องร่วมกันทำงาน ในขณะเดียวกันก็ยังมีเทศบาลตำบลอีกหลายเทศบาล  
มีองค์กรบริหารส่วนตำบล อีกประมาณ 120 อบต. ด้วยกันในจังหวัดเชียงราย ที่เราจะให้ความ  
สนับสนุนเขา เราคงปฏิเสธไม่ได้ เพราะว่าเขายกกว่า อบจ. ต้องสนับสนุน อบต. อื่น ถ้าหากว่า  
โครงการนั้นเกินศักยภาพของ อบต. อื่น อันนี้คือข้อจำกัดอยู่ว่า งบประมาณเราเพียงแค่นี้เราจะทำ  
อย่างไรจึงจะสนองตอบความต้องการทุกภาคส่วนได้ ทั้งส่วนราชการ ส่วนองค์กรปกครองส่วน  
ท้องถิ่นอื่น ทั้งในส่วนของภาคประชาชน ที่ต้องการกันอย่างแท้จริงและในขณะเดียวกัน หลักหนี้

ไม่ได้ ที่จะต้องสนใจตอบภาคการเมือง ภาคการเมืองส่วนหนึ่งนั้นคือภาคการเมืองในส่วนของสภา ของ อบจ. เอง ซึ่งเป็นส่วนที่จะต้องยกมือสนับสนุนงบประมาณของเรา ตรงนี้เราจะทำอย่างไร มัน จะต้องเป็นบทพิสูจน์ให้เห็นว่า ผู้บริหารของ อบจ. ในยุคปัจจุบันนี้คุณจะต้องพึงเฝ้าอะไรบ้าง ใน มุมมองต่างๆเหล่านี้

อีกประเดิ้นหนึ่งคือ กรอบอำนาจหน้าที่ที่ค่อนข้างที่จะกว้าง และครอบคลุมใน ทุกเรื่อง ซึ่งเป็นข้อจำกัดเหมือนกันเวลาที่ประชาชนเรียกร้องต้องการ เขาถือว่าเป็น อำนาจหน้าที่ของ อบจ. ซึ่งกระทำได้ทำไม่คุณไม่ทำ ถ้าเราจะมาพูดคุยกันถึงเรื่องของกรอบอำนาจ หน้าที่ตามพรบ. อบจ. ตามกฎ กระทรวง ตาม พรบ. กำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจ ตามประกาศของคณะกรรมการกระจายอำนาจ ซึ่งก็กำหนดกรอบในการทำงาน แนวทางให้พวก เราเข่นกัน ตรงนี้เป็นข้อจำกัดในการทำงานของพวกเราด้วยความที่กรอบอำนาจหน้าที่ของเรา ค่อนข้างที่จะกว้างสารพัด ในเรื่องหน้าที่ของ อบจ. ถ้าสมมุติว่าเรามองลงไปสำหรับท่านที่อยู่ เทศบาล หน้าที่ของเทศบาลอย่างไร หน้าที่ของ อบจ. ก็คงจะไม่ผิดเพี้ยนเท่าไหร่นัก เพียงแต่เราจะ ทำอย่างไรไม่ให้ข้าช้อนกันเป็นภาพใหญ่กับภาพเล็ก ซึ่งเราเองนั้นมีอำนาจหน้าที่การทำงาน สารพัดอย่าง ทั้งเรื่องของโครงสร้างพื้นฐาน เรื่องของการจัดการศึกษา เรื่องของศิลปวัฒนธรรม ประเพณี เรื่องของศาสนา เรื่องของการกีฬา เรื่องของสาธารณสุข เรื่องของการพยาบาล สิ่งแวดล้อม และ อีกหลายๆ เรื่อง เรียกว่า จิปาถะ ซึ่งเราเองก็จำเป็นที่กำหนดไว้ในกรอบนโยบาย ของ อบจ. เชนกัน และเราก็จะต้องແຄลงผลการปฏิบัติ งานของเราต่อสภามาเห็นอกันว่าเราได้ปฏิบัติ ตามนโยบายของเรารึไม่ ในขณะที่ยังมีข้อจำกัดต่างๆตามที่ดิฉันได้นำเรียนไปเบื้องต้น

อีกส่วนหนึ่ง คือ ประกาศของคณะกรรมการกระจายอำนาจ ซึ่งเป็นข้อจำกัด และเป็นอุปสรรคต่อการทำงานของพวกเราเป็นอย่างมากที่เดียว ดิฉันยกตัวอย่างให้เห็นชัดๆ ในเรื่องของการสนอง ตอบความต้องการของประชาชนนั้น ในการจัดทำข้อบัญญัติงบประมาณ รายจ่ายประจำปี ซึ่งเป็นปัญหาที่เราจะต้องแก้ไข ปัญหานี้ได้ในเรื่องของกระบวนการ แต่ ในขณะที่แม้กระทั้งภายในองค์กรภายในของเราก็ตี ความแตกต่างกัน ใน อบจ. ของเรานั้นในส่วนของ กองแผนกอาชญากรรมอย่างหนึ่ง ในสำนักปลัดก็อาชญากรรมอย่างหนึ่ง ในกองช่างอาชีวศึกษา ออกใบอนุญาต ตามประกาศของคณะกรรมการกระจายอำนาจ เรียกว่าแล้วแต่มุมมองว่า ท่านนั้นจะหยิบประเด็นไหน ข้อไหนมาตีความกัน อย่างเช่น เรื่องของการแก้ปัญหาภัยแล้ง เรื่อง ของแหล่งน้ำการเกษตร ที่ดิฉันจำได้ว่า ฝ่ายปกครองคือท่านนายอำเภอ นำประชาชนที่เป็นผู้นำ ท้องถิ่นมาพบกับผู้บริหารของ อบจ. คือ ดิฉันเอง เรียกว่ามากันมากมายที่เดียวเพื่อให้แก้ปัญหา ภัยแล้ง เพื่อให้แก้ปัญหาเรื่องของแหล่งน้ำทางการเกษตร ที่จะเอื้อประโยชน์ให้แก่พื้นท้องประชาชน อีกหลายร้อยหลาพันครอบครัว ในหลายพื้นที่ พวกรากไปสำรวจประมาณการและจัดทำ ข้อบัญญัติงบประมาณรายจ่าย ปี 48 เมื่อเราจัดทำไปแล้วเราก็ถูกทักท้วงว่า ข้อบัญญัติ

ของเราไม่เป็นไปตามประกาศคณะกรรมการกระจายอำนาจ โดยมีบรรทัดฐาน หรือว่า กรอบ ที่กำหนดให้เราจะต้องดำเนินตาม คือคำพิพากษาของศาลปกครอง ในหลายๆ เรื่อง จะต้องโกระisan และไม่ได้รับคำตอบที่ชัดเจน โกระipร尔斯านกrm โกระisan คณะกรรมการกระจายอำนาจก็ไม่ได้รับคำตอบที่ชัดเจน ดิฉันจำได้ว่าเคยหารือเมื่อกันแต่ ความคิดเห็นของหลายท่านก็ไม่ได้ชัดลงไปว่าได้หรือไม่ได้ ตามว่ามีบลงโกระใหม่ก็ยังไม่มี แต่ ถ้าหากว่าดิฉันเองในฐานะผู้บริหาร ดิฉันเองจะเดินคนเดียวกันไม่ได้เมื่อกัน ถ้าหาก ผู้ร่วมงานยังรู้สึกว่าไม่ได้นะตรงนี้เราถูกหักหัวงมา เราต้องทำอีกหรือ โครงการที่ อบท. บอกว่า เกินศักยภาพของเข้า เข้าไม่สามารถจะทำได้ เพราะเข้าไม่มีบลงປ尔斯าน ถึงแม้ว่าจะทำอยู่ในพื้นที่ เดียวกันตามแต่ นี่คือข้อจำกัดในการทำงานของเราเมื่อกัน

อีกเรื่องหนึ่งคือข้อจำกัดในด้านพื้นที่ที่รับผิดชอบค่อนข้างจะกว้าง จังหวัด เชียงรายมีปีบลงປ尔斯าน 1,600 - 1,700 หมู่บ้าน 16 อำเภอ 2 กิโลเมตร ซึ่งเป็นพื้นที่ที่กว้าง ประชาชนคาดหวังว่าทุกปัญหาต้องได้รับการแก้ไข ตรงนี้ในการบริหารจัดการเราต้องทำ อย่างไรและในขณะเดียวกันข้อจำกัดในการบริหารจัดการคือโครงสร้างเดิมของ อบจ.เชียงราย ไม่เอื้ออำนวยต่อการบริหารงาน เดิมโครงสร้างของ อบจ. เราจะมีกองต่าง ๆ ที่มีองค์ประกอบ กว้าง ๆ เท่านั้นเอง แต่ในบางครั้งเราเข้าไปรับนโยบายจากส่วนกลาง ดิฉันเองจำได้ว่าเข้าปีบลงປูม เพื่อเข้ารับนโยบายจากท่านนายกรัฐมนตรี ซึ่งท่านก็กำหนดนโยบายแนวทางต่าง ๆ ในแต่ละช่วง ระยะเวลาหนึ่ง ๆ ในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ เมื่อเรากลับมาดูองค์กรของเราระบบสร้างของเรายัง ไม่ได้ปรับเลย ไม่มีบุคลากรที่รับผิดชอบงานต่าง ๆ เรา มีกองต่าง เรามีกองคลัง เรา มีกองแผน เรา มีสำนักปลัด เรา มีกองกิจการสภา เรา มีอยู่แค่นั้น วันนี้ดิฉันรับนโยบายให้หัวดูจะส่ง มอบนโยบายให้คร กองสาธารณสุข กองอนามัยเราก็ไม่มี เราไปรับทราบนโยบายการศึกษามา กองการศึกษาเราก็ไม่มี เรา กำหนดไว้ในนโยบายที่หลักหลาຍว่าเราจะทำเรื่องนั้นเรื่องนี้ซึ่งเป็น นโยบายภาพกว้างครอบคลุมทุกเรื่อง แต่เราไม่มีเจ้าหน้าที่รับผิดชอบงานนั้น ๆ เรา มาปรับ โครงสร้างที่จะรองรับงานต่าง ๆ แต่เราก็มาติดกรอบต่าง ๆ ขั้นตอนของระบบราชการนั้นยัง มีอีกมากจะต้องเข้า กจจ. กว่า กจจ. จะผ่านการเห็นชอบในเรื่องของกรอบขั้นต้น เรื่องของการสรรหาบุคคล เรื่องของการพิจารณาบุคคล เรื่องการพิจารณาให้ความ เห็นชอบขั้นสุดท้าย กระบวนการเหล่านี้หมดไปอีกหลาຍเดือนกว่าที่จะมีคนมาทำงาน เป็นเรื่องที่เสียเวลามากเมื่อเราจะทำงานแล้วเราจะต้องมีคนที่จะรองรับภารกิจของงาน ก็เป็นเรื่อง ที่เราจะมาปรับโครงสร้างภายในของเราเพื่อที่จะรองรับ

อีกประการหนึ่งก็คือเรื่องบุคลากรไม่เพียงพอ เราต้องมากำหนดรกรอบอัตรากำลัง บุคลากรของเรางานส่วนก็อาจจะคุ้นกับการทำงานแบบเดิม ๆ กว่าที่จะมาทำความเข้าใจ การ ทำงานกับบุคลากรบางส่วน บางท่าน ให้เข้าใจกรอบความคิดในฐานะเป็นผู้บริหารองค์กรสูงสุด คนใหม่ที่เข้ามาดำเนินการ เราก็ต้องใช้เวลาเมื่อกัน

ในเรื่องของการกระจายอำนาจ รัฐบาลพยายามที่จะกระจายอำนาจ รัฐธรรมนูญกำหนดให้อิสระแก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในขณะที่ พรบ. กำหนดแทนขั้นตอนการกระจายอำนาจจะกระจายรายได้ให้ท้องถิ่นในปี 2549 35% การคดอย 35% นี้ถ้ามองกันแล้วคงไม่ถึงแม่นอน รัฐบาลต้องหาทางออกตรงนี้ก็คือ 1. เป็นการตัดเปอร์เซ็นต์ลง 2. อาจจะขยายเวลา หรืออาจจะเป็นเรื่องของการตัดส่วนเปอร์เซ็นต์ทึ่งไปเลย ดิฉันเรียนอย่างนี้ว่าในการกำหนดรัฐธรรมนูญออกแบบอย่างหนึ่ง กฎหมายลูกออกแบบตามกฎหมายรัฐธรรมนูญ แต่ในขณะที่จะเป็นการปฏิบัติออกโดยกรม โดยกระทรวง บางครั้งก็ไม่สอดคล้องกัน เรายังสืบว่าไม่เป็นการกระจายอำนาจ เราจะสืบเหมือนเป็นการลดthonอำนาจ จำกัดอำนาจ การกระจายอำนาจหมายความว่าต้องกระจายทุกด้านทุกส่วน ตอนนี้เราได้รับการกระจายภารกิจหน้าที่แต่เราไม่ได้รับการกระจายรายได้ ซึ่งกำหนดไว้ตามกฎหมาย เราได้รับการถ่ายโอนภารกิจแต่เราไม่ได้รับการถ่ายโอนงบประมาณตามเป้าหมาย ภารกิจมากมายเหลือเกิน และอีกอย่างหนึ่งหน่วยงานราชการเดิมที่เป็นเจ้าของภารกิจนั้น ๆ ก็จะกำหนดข้อจำกัดมาให้เรา

ประเด็นในเรื่องของการกำหนดนโยบายการกำหนดยุทธศาสตร์ ซึ่งจะต้องสอดคล้องกันตั้งแต่ยุทธศาสตร์ชาติ ยุทธศาสตร์จังหวัด มาเป็นยุทธศาสตร์ของอบจ. กำหนดทิศทางการพัฒนาอย่างชัดเจน ว่าวันนี้เรารอยู่จุดไหนเราจะเดินไปจุดไหนแล้วก็จะทำอย่างไรที่จะไปถึงจุดนั้นได้ การปรับโครงสร้างภายในที่มองว่าเป็นอุปสรรคตอนนี้เรากำลังปรับกันอยู่ สำหรับ อบจ. เรา กำลังวางแผนการปรับกำลังคน ก็คือการปรับกรอบอัตรากำลังเพิ่มขึ้นเพื่อที่จะเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน เพื่อที่จะให้มีเจ้าภาพรับงานที่ชัดเจน และที่สำคัญที่สุดตอนนี้เรากำลังเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในการทำงานขององค์กรกันอยู่ พากเราสามารถที่จะคิดร่วมกันได้ ดิฉันบอกว่าทุกท่านสามารถคิดไม่ต้องรอ迪ฉันสั่ง ท่านดูผลงานแผนอยู่ท่านช่วยกันคิดเลย ท่านอาจจะมีมุมมองที่ดีกว่า迪ฉันด้วยซ้ำ และที่สำคัญก็คือมองหาจุดอ่อน รวมรวมกำลังคนเข้าเก็บปัญหาจุดอ่อนนั้นอย่างยอมรับ ดิฉันเองก็ยอมรับว่าไม่ได้รู้ไปทุกเรื่อง ผู้ร่วมงานก็เช่นเดียวกันอย่างให้ทุกคนยอมรับความเป็นจริง เพราะว่าวันนี้เรามาได้มาตำแหน่งเตือน เรามาหาแนวทางร่วมกันเราจะทำอย่างไรเพื่อให้บรรลุผล เพื่อเป้าหมายของความสำเร็จขององค์กร การที่จะทำภารกิจให้ลุล่วง เราจะต้องเข้าใจงานตามกรอบอำนาจหน้าที่ เข้าใจบุคลากร เข้าใจสภาพแวดล้อมของงานด้วย迪ฉันเชื่อมั่นอีกอย่างหนึ่งว่าถ้าผู้นำองค์กรนั้นทุ่มเทจิตวิญญาณ ผู้นำเป็นอย่างไรผู้ตามมักเป็นอย่างนั้น วันนี้迪ฉันก็พยายามทุ่มเทพยายามอย่าง ๆ ในการทำงานกับช่วงระยะเวลาสั้น ๆ ภายใต้ข้อจำกัดที่มากมายเหลือเกินทุ่มเทกับการทำงาน ดิฉันเชื่อว่าเมื่อดิฉันทุ่มเทผู้ร่วมงานก็จะต้องทุ่มเทด้วยเช่นกัน

ความสำเร็จจะเกิดได้ก็ต่อเมื่อกองบด้วยกระบวนการหลัก 3 กระบวนการก็คือ 1. กระบวนการการทางด้านบุคคล 2. เรื่องของทางด้านยุทธศาสตร์ 3. เรื่องของการ

**ปฏิบัติการ การจัดการในองค์กรให้สำเร็จได้นั้น ต้องรู้จักงาน คือรู้จักรอบอำนาจ หน้าที่ ต้องรู้ปัญหา รู้ความต้องการของประชาชน รู้จักบุคลากรในองค์กรของเรา รู้จักว่าตัวตนที่แท้จริงและหลักการทำงานของบุคคลนั้นเป็นอย่างไรเพื่อที่เราจะวางแผนให้เหมาะสมกับงาน รู้ปัญหา รู้ข้อเท็จจริงและยึดมั่นความเป็นจริง ยอมรับความเป็นจริง ตั้งเป้าหมายให้ชัดเจนและลำดับความสำคัญของการดำเนินการให้ชัดเจน ติดตามการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง คนทำดียอมได้ดีก็คือการให้รางวัลกับคนทำงานนั้นเอง นอกเหนือจากนั้น จะต้องเพิ่มพูนทักษะความสามารถของบุคลากร ดิจันมีโอกาสอย่างไรดิจันก็อย่างให้เพื่อนข้าราชการมีโอกาสอย่างนั้น จะต้องรู้จักตนเอง นั้นหมายความว่ารู้จักทั้งตัวเราตัวเรา ต้องรู้จักจัดการกับจุดอ่อนของตนเองแล้วนำมาพัฒนาให้ดีขึ้น**

## **2.2 มนตรี นันตติกุล ปลัดเทศบาลระยอง : สรุปและประเมินการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ (แผนแม่บท)**

แนวทางการนำเสนอจะพิจารณา 3 เรื่องคือ 1. การพิจารณาแผนแม่บท 2. ความเชื่อมโยงระหว่างแผนแม่บทและแผนเพิ่มขีดความสามารถ เช่น การบริหารจัดการ การวางแผนระบบการจัดองค์กร บุคลากร เทคโนโลยี 3. ความเชื่อมโยงระหว่างแผนแม่บทและแผนปฏิบัติการ ทั้ง 3 แผนต้องมีความสอดคล้องกันและกัน ถ้าเปรียบแผนแม่บทก็คือนโยบายของผู้บริหาร แผนปฏิบัติการเป็นหน้าที่ของผู้บริหารระดับข้าราชการประจำ แผนปฏิบัติการจะประสบความสำเร็จได้จะต้องมีแผนพัฒนาขีดความสามารถ

### **สรุปภาพรวมการประเมินแผนแม่บท 10 อปท.**

แผนแม่บทของทุก อปท. มีความสอดคล้องและสอดรับกันระหว่างวิสัยทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ บาง อปท. ยังขาดภารกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ ยังไม่ชัดเจนครบถ้วน อปท.ส่วนใหญ่มียุทธศาสตร์ โปรแกรมงาน โครงการในแผนเพิ่มขีดความสามารถที่จะสนับสนุนให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ไม่ครบถ้วน อย่างไรก็ตามหาก อปท. สามารถดำเนินการตามแผนเพิ่มขีดความสามารถให้สำเร็จ ก็ เชื่อว่าจะเพิ่มศักยภาพองค์กรและเป็นพื้นฐานที่สำคัญให้ดำเนินการบรรลุตามวิสัยทัศน์ได้ เกือบทุก อปท. มีโครงการ กิจกรรมในแผนปฏิบัติการที่จะส่งเสริมให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ตามแผนแม่บทครบถ้วน บาง อปท.อาจมีการกำหนดโครงการ กิจกรรมในบางด้านน้อยเกินไปหรือไม่ตรงจุดความก้าวหน้าของการดำเนินการตามแผนเพิ่มขีดความสามารถแต่ก็ต่างกันไปแต่ละที่ ทุก อปท.ได้ดำเนินการตามแผนเพิ่มขีดความสามารถด้านบุคลากรแล้วและมีแผนกลุ่มเป้าหมาย เป็นรายบุคคลแล้ว ความก้าวหน้าของการจัดทำแผนปฏิบัติการแตกต่างกันไปแต่ละพื้นที่ บาง อปท. สามารถดำเนินการโครงการตามแผนปฏิบัติการทุกโครงการ โดยบางโครงการได้

ดำเนินการเสริจสมบูรณ์ ในขณะที่บางโครงการอยู่ระหว่างการดำเนินการ อปท. ส่วนใหญ่คาดว่า จะสามารถดำเนินโครงการได้ตามแผนที่วางไว้

วิสัยทัศน์ของท้องถิ่นแต่ละจังหวัดที่ไม่เหมือนกัน ไม่สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันไม่จำเป็นต้องเหมือนกัน คือ บางแห่งอาจจะกำหนดวิสัยทัศน์เพื่อทำการกิจกรรม ภารกิจได้ภารกิจ หนึ่ง ในขณะที่ท้องถิ่นอื่นในบริเวณใกล้เคียงก็ ในจังหวัดก็ ก็ทำการกิจสนับสนุนอย่างที่อปท. บ้านชาวทำก็เป็นเรื่องที่ถูกต้อง ยกตัวอย่างเช่น อุตสาหกรรมหลักไม่ได้อยู่ที่อปท. บ้านชาว แต่ทางผ่านเป็นอปท.บ้านชาว การสร้างโครงสร้างพื้นฐาน ก็เป็นเรื่องที่ถูก หรืออย่างบางท้องถิ่นก็จะมีแหล่งน้ำขนาดใหญ่ แต่ไม่ใช่เห็นว่าแหล่งน้ำอยู่ในตัวของท้องถิ่นเอง จะเข้าคนเดียว คนอื่นไม่ต้องมาดูแล ไม่ต้องวางแผนที่มีต้องสนับสนุนเรื่องการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม การปลูกต้นไม้ ต่างคนต่างทำก็ไม่ถูกเรื่อง แต่ในขณะเดียวกัน เมื่อคุณมีภารกิจหลัก ท้องถิ่นอื่นจะมาเป็นแรงเสริมเพื่อจะสนับสนุนได้หรือไม่ สิ่งที่ผมบอกว่าการเขียนวิสัยทัศน์คู่กับนักการเมือง ท่านจะเห็นว่าพอกำหนดวิสัยทัศน์ 3 ปี 5 ปี แล้วแต่ของนักการเมืองที่มาดำรงตำแหน่ง พอนักการเมืองคนอื่นเข้ามาไม่ถูกกัน บอกเปลี่ยนเลย นี่ไม่เคยแล้ว ไปคนละทิศทางเลย ที่เรากลัว สิ่งที่เราเคยทำไป โอกาสที่มันจะสำเร็จอยู่แล้ว แต่พอเปลี่ยนนักการเมืองสิ่งที่จะกำลังประสบความสำเร็จอยู่นั้นถูกระงับไป ก็ไปเริ่มโครงการใหม่

### 2.3 คุณบุญเจด ภูสมศรี ผอ.กองแผนและบประมาณอปจ.เชียงราย : การประเมินผลของแผนปฏิบัติการของอปท.ทั้ง 10 แห่ง

จากการศึกษาแผนทั้งหมดการประเมินผลแผนปฏิบัติการทั้งหมดก็จะได้คำตามว่า แผนปฏิบัติการตอบวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์ของแผนแม่บทหรือไม่ จากการศึกษาแล้วมีข้อสังเกตว่าสามารถรองรับแผนแม่บทได้ และโครงการ กิจกรรมนั้นมีความคล้ายคลึงกัน ลักษณะและแนวทางของวิสัยทัศน์ ภารกิจ ยุทธศาสตร์ในแผนแม่บทของอปท.ต่างๆ เช่นการพัฒนาด้านโครงสร้างพื้นฐาน การพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม การท่องเที่ยว สิ่งแวดล้อม การเมือง การบริหารและการบริการประชาชน อีกประเด็นหนึ่งคือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต่างๆ มีสัดส่วนของกลุ่มโครงการ กิจกรรมในแผนปฏิบัติการแตกต่างกันไปตามแต่ละเขตและองค์ประกอบของวิสัยทัศน์ ภารกิจ ยุทธศาสตร์ของแผนแม่บทในแต่ละท้องถิ่น เพื่อให้เห็นภาพของอปท. ที่ร่วมโครงการสามารถที่จะตอบสนองต่อวิสัยทัศน์หรือสภาพการณ์ที่ต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคต

การวิเคราะห์ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของอปท.ต่างๆ ไม่สามารถสรุปได้ เพราะแต่ละที่มีเกณฑ์ในการคัดเลือกโครงการและกิจกรรมต่างกัน บางแห่งใช้เกณฑ์ของจำนวนประชากร บางแห่งใช้เกณฑ์ของสภาพเศรษฐกิจ หลักของโครงการหลายกิจกรรมมีลักษณะเป็นนามธรรม ไม่มีข้อมูลที่ชัดเจน เช่นการสร้างจิตวิญญาณในการบริการประชาชน การสร้างจิตสำนึกในการระงับมลพิษ โครงการครอบครัวเป็นสุข โครงการสร้างจิตสำนึกทางการเมืองแก่ประชาชนเป็นต้น เมื่อ

พิจารณาจุดอ่อนของแผนเหล่านี้มี พบร่วมกันข้าดข้อมูลที่จำเป็นในการวิเคราะห์โครงการเพื่อการตัดสินใจว่าโครงการต่าง ๆ มีความเป็นไปได้เพียงไร คุ้มค่าการลงทุนหรือไม่ และควรจัดลำดับความสำคัญอย่างไรภายใต้งบประมาณที่จำกัด ซึ่งการวิเคราะห์โครงการ เช่นนี้มีความสำคัญมากขึ้นตามขนาดการลงทุนของโครงการ และอีกประการหนึ่งคือหลายโครงการยังมีตัวชี้วัดที่ไม่ชัดเจน หรือไม่เหมาะสม เช่น โครงการเฝ้าระวังติดตามและตรวจสอบคุณภาพน้ำ กำหนดตัวชี้วัดว่ามีผลตรวจตราชสูตรคุณภาพน้ำอย่างน้อยปีละ 12 ครั้ง ซึ่งไม่ได้ชี้วัดว่าคุณภาพน้ำดีเพียงไร น่าจะกำหนดตัวชี้วัดเป็นค่ามาตรฐานคุณภาพน้ำจะเหมาะสมมากกว่าอนึ่นี้เป็นเพียงตัวอย่าง

**สำหรับแผนปฏิบัติการเหล่านี้มีจุดเด่นคือโครงการ/กิจกรรมที่นำเสนอในแผนปฏิบัติการเหล่านี้แสดงให้เห็นความสามารถในการรับรู้ปัญหา และแก้ปัญหาของ อปท. เป็นอย่างดี แสดงให้เห็นความตั้งใจจริง ความพยายาม และความสามารถที่จะ พัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนในท้องถิ่น และอีกประการหนึ่งคือ แสดงให้เห็นความคิดริเริ่มโครงการ/กิจกรรมมากมาย หลากหลายที่น่าสนใจและเป็นประโยชน์ในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมในระดับท้องถิ่น ให้มีความมั่งคั่งต่อไป ในส่วนของการปฏิบัติตามแผนยังไม่ครบถ้วน และปฏิบัติตามแผนซ้ำเพราหลายแห่งมีปัญหาอุปสรรคกับการรับรองผลการเลือกตั้งของผู้บริหารและปัญหาแทรกซ้อนจากอุบัติภัยต่างๆ เช่นที่ป่าตองทำให้ต้องมีการปรับแผน ในการประเมินผลตามแผนอย่างจะประเมินว่าปฏิบัติตามแผนไปแล้วเท่าไหร่โดยประเมินจากประมาณการรายรับรายจ่าย**

**2.4 นายปรีชา ตั้งศดลย์ :** ในเรื่องของการประเมินการปฏิบัติตามแผนพัฒนา ขีดความสามารถด้านบุคลากร โดยใช้แผนเป็นเครื่องมือ แผนที่เราทำในการพัฒนาบุคลากรคือเครื่องมือหรือตัวเดินเรื่องที่จะสื่อในการสร้างการเรียนรู้ให้แก่บุคลากร นำไปสู่การปรับตัวให้ รู้มากขึ้น และให้รู้เท่าทันตามสถานการณ์ เพราะฉะนั้นมันเป็นกระบวนการเรียนรู้และก็เป็นเรื่องของการจัดการความรู้ และนำไปสู่การจัดทำแผนปฏิบัติการ ผ่านการลั่นกรองและไตร่ตรองด้วยสติปัญญา ร่วมคิด ร่วมวิเคราะห์ กันอย่างถ่องแท้ เรียนรู้จากการทำงานและนำมามากนัดแนวคิดการพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรให้มีมากขึ้น ซึ่งจะมีแผนรายบุคคล เป้าหมายองค์กร เป้าหมายบุคคล มีเพื่อนคุ้มคิดที่จะลงไปทำงานร่วมด้วย มีกลุ่มเป้าหมายอย่างสม่ำเสมอ และตรงความต้องการ

ในการกำหนดเป้าหมายสูงสุดในการพัฒนาองค์กรมีประมาณ 2 เรื่อง คือเรื่อง ความยั่งยืนของท้องถิ่นกับองค์กรต้องเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การเน้นพัฒนาศักยภาพ และความสามารถของบุคลากรแต่ละท้องถิ่นให้เพิ่มขึ้นทั้งด้านทักษะในการทำงาน จะเห็นว่าเวลาเราได้บุคลากรมาในหน่วยงานของเรา บางคนสอบได้ที่ 1 เข้ามาอยู่ในองค์กรเราเลย เราเกิดใจ เราจะคาดหวังว่าการที่เราได้คนที่สอบได้ที่ 1 มาอยู่ในองค์กรของเรา เขาต้องมีความรู้หรือทักษะ

อะไรยังไม่มาก เรียนรู้โดยการท่องจำแล้วสอบบ่อก่ง แต่เวลา มาทำงานอาจจะขาดทักษะด้านใดด้านหนึ่ง อาจจะไม่มีความรู้เรื่องคอมพิวเตอร์เลย ซึ่งอันนี้ก็อาจจะเป็นไปได้ บุคลากรจะต้องเรียนรู้ตลอดชีวิตและต้องเพิ่มทักษะ และก็คิดเป็น ทำเป็น ต้องกล้าตัดสินใจอย่างมีเหตุผล และพัฒนาการเรียนรู้ของตัวเองอย่างต่อเนื่องและมุ่งไปสู่การเป็นทรัพยากรที่มีคุณภาพเป็นเพื่อนคู่คิดกับองค์กรและเป็นคนที่ได้คิดและคิดได้ องค์กรต้องส่งเสริมให้บุคลากรได้คิดและมีโอกาสคิดได้ต่อไปเรื่อยๆ กล้าตัดสินใจและพัฒนาเรียนรู้อย่างไม่มีวันจบ และนี่คือวัตถุประสงค์ในการพัฒนา

แนวคิดในการพัฒนาบุคลากรท้องถิ่นมีหลักการคือ การที่จะพัฒนาได้ต้องมีแผนตามหลักการกึ่งมุ่ง 2 ระดับ คือระดับผู้บริหาร เรายังต้องยอมรับว่าศักยภาพผู้บริหารในการมาบริหารท้องถิ่นค่อนข้างจะมีข้อจำกัด สามารถแบ่งได้เป็นนักบริหารมืออาชีพที่สามารถให้ความรู้ ความสามารถในการขับเคลื่อนองค์กร organize องค์กรได้ แต่ส่วนใหญ่ที่เป็นนายก หรือ ระดับผู้บริหารส่วนใหญ่จะเป็นพวgnักกิจกรรมเสียมากกว่า คือ เข้าร่วมกิจกรรมกับทุกภาคส่วนของท้องถิ่น ช่วยคิดช่วยทำแต่ไม่ได้เป็นนักบริหาร แต่การเป็นนักกิจกรรมก็มีจุดเด่นที่สามารถทำงานร่วมกับประชาชนได้ดี อีกพวgnึ่งคือพวgnักการเมือง พวgnึ่งล้วนลอด ตาย บาง แต่ สมมนาไป หมดแต่ไม่ค่อยรู้เรื่อง เราจึงต้องวิเคราะห์ดูว่าผู้บริหารของเรามีศักยภาพขนาดไหน ต้องพยายามสร้างให้เข้าเป็นนักบริหารที่ดี อีกระดับหนึ่งที่สำคัญ คือ ตัวบุคลากรในองค์กรต้องพัฒนาการเรียนรู้ด้วยตัวเองจากความคิดหรือเริ่มสร้างสรรค์ เราต้องสอนให้เขาคิดเป็น คิดนอกกรอบ การคิดนอกกรอบคือการไม่คิดในมุมคันแคน อย่างไปคิดว่าความรู้มันมีแค่ในองค์กรอย่างเดียว พยายามที่จะคิดออกนอกองค์กรบ้าง และต้องรู้กรอบความคิดมากๆ เรียนรู้จากคนอื่น เรียนรู้จากประสบการณ์ อย่างพวgnเรามา พวgnเราได้นอกกรอบเยือนนะ แล้วเรารู้กรอบคนอื่นเพิ่มขึ้นอีกเยอะ สามารถเอาไปปฏิบัติตาม ยังไงก็ได้ ไม่ว่าเป็นใช้คิดดีของพวgnเรา และต้องสร้างวิสัยทัศน์ให้กวางไกล บุคลากรท้องถิ่นมีวิสัยทัศน์ไม่ใช่เพื่อไว้ท่องจำ ต้องเข้าใจกันทั้งองค์กร ต้องคิดทั้งหมด เพราะว่า อย่างผมทำวิสัยทัศน์ของ อบต. บางนนโน ให้เป็นเมืองน่าอยู่ สำนักปลัดก็เรียนไปทำประชาคม ชาวบ้านก็บอกให้เป็นเมืองน่าอยู่ แต่ฝ่ายการคลังกับฝ่ายซ่างบอกว่า ก็ทำไปสิ ฉันมีหน้าที่ออกแบบ คลังก็มีหน้าที่ไล่เก็บภาษี เมืองน่าอยู่สำนักปลัดก็ทำไป ยังไงเปล่า ไม่เข้าใจวิสัยทัศน์ในภาพรวมขององค์กร ประเด็นนี้อย่างให้องค์กรได้คิดถึงเรื่องวิสัยทัศน์และองค์กรจะพัฒนาได้จะต้องมองไปให้ไกล มีความรู้ทันสมัย เป็นสากลเสมอ บุคลากรของเราค่อนข้างไม่เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ พอก็ไม่เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ก็ไม่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะฉะนั้นเราจะเห็นว่าศักยภาพตรงนี้ มันน่าจะเพิ่มไปได้ และในเรื่องของการมีทัศนคติ การมีทัศนคติที่ดีหมายความว่า บุคลากรจะต้องมีอุดมการณ์และแนวคิดการกระจายอำนาจ มีความจริงใจ มีความเข้าใจและเกิดศรัทธาจากการกระจายอำนาจสามารถจะเกิดผลแก่ประชาชนอย่างใหญ่หลวง ถ้าท่านไม่เข้าใจและไม่คิดถึงว่าการ

กระบวนการจัดกิจกรรมต่อประชาชน ท่านก็จะทำงานเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรเท่านั้น ก็ไม่ได้คิดอะไรมาก ใจกล้ามาก เพราะฉะนั้น ตรงนี้ต้องมีทักษะในการวางแผน การบริหารจัดการ องค์กร ความรู้ความเข้าใจที่จะนำไปปฏิบัติ อย่างเช่น ผู้ที่เกี่ยวข้องกับเรื่องภาษี ทำอย่างไรถึงจะมีการวางแผนจัดเก็บภาษีให้มากขึ้น ประการต่อมาในเรื่องของทักษะการทำงาน ต้องจับประเด็นในเรื่องของการพึงให้ได้ เพราะว่าเวลาการประชุมพนักงาน บางทีจะประเด็นผู้บุริหารไม่ได้ จะพึงๆไปเท่านั้น ซึ่งต้องสอนให้เข้าจับประเด็น และในการพูดในที่สาธารณะหรือการพูดให้คนอื่นเข้าใจ อันนี้ก็เป็นปัญหา และการเขียน เช่นการเขียนโครงการ การเขียนหนังสือประชุม การสรุประยงานการประชุม เป็นต้น

ในเรื่องทักษะต่างๆ ที่ทำให้เกิดปัญหานอกองค์กร ทักษะโปรแกรมคอมพิวเตอร์ คอมพิวเตอร์นี้จะเป็นหลัก แล้วยังจะซื้ออีก ปรากฏว่าคนใช้คอมพิวเตอร์มีไม่กี่คน ที่ได้ใช้ประโยชน์มากที่สุดก็คือเรื่องพิมพ์ ตรงนี้บุคลากรของห้องถินเราไปใช้ว่าค่าว่าเรื่องเทคโนโลยีในโลกนี้เต็มองค์กรไปหมด แต่เราไม่สามารถพัฒนาคนไปสู่ระบบการใช้เทคโนโลยีได้ หมายความว่า เราลองประเมินดูว่าเราไปถึงขนาดไหน ทักษะอื่นๆ ด้านภาษา การพูดภาษาอังกฤษ หรือ การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานที่จะทำความเข้าใจกับชาวบ้าน ตรงนี้ก็ยังขาดอยู่ เพราะฉะนั้นการตระหนักรถึงการเรียนรู้ตลอดชีวิต จะต้องทำให้องค์กรไปสร้างบุคลากรให้เกิดความรู้เกิดทักษะ เกิดความเข้าใจ เมื่อทำแล้วปฏิบัติตาม เมื่อปฏิบัติแล้วมีปัญหาก็สอบถามกัน แล้วก็เพิ่มทักษะ ทำซ้ำ เพิ่มขีดความสามารถไปเรื่อยๆ จนศักยภาพของบุคลากรในองค์กรมีเพิ่มขึ้น

สิ่งที่ได้จากการประชุมทุกครั้งก็คือเรื่องความรู้ เรื่องขบวนการเรียนรู้เป็นสิ่งสำคัญ คือ การเรียนรู้ด้วยตนเองแล้วนำความรู้นั้นไปทำระบบการจัดการความรู้ หรือการที่เราต้องนำความรู้ไปจัดระบบให้เกิดขึ้น และเรื่องสำคัญคือเรื่องการประเมิน การติดตามระบบงานที่เราทำมา นี้เป็นเรื่องของกระบวนการ (process) ของโครงการ ทั้งหมดตั้งแต่เราเริ่มต้นโครงการจนถึงวันนี้ ก็รู้สึกว่าห้องถินหลายแห่งจะรู้จักคำว่าปรับตัวและรู้เท่าทันต่อการแก้ไขปัญหาตามสถานการณ์ ต่างๆ เพราะฉะนั้นสิ่งที่ได้รับวันนี้ก็ได้รับความรู้เพิ่มขึ้นโดยเฉพาะเรื่องตัวชี้วัดที่ห้องถินยังไม่ค่อยถอด คงจะต้องอาศัยทางสถาบันเพิ่มเติมองค์ความรู้เรื่องการทำตัวชี้วัดให้ชัดเจน เพราะฉะนั้นเรา จะได้เพิ่มขีดความสามารถให้สอดคล้องกับสิ่งที่เราต้องการพร้อมกัน

**2.5 นายสุชาติ โคงธุ์ :** จากเดิม อปท. สมัยอยู่กับผู้ว่าฯ ก็จะเปลี่ยนมาเป็นนายกต่างๆ การพัฒนาบุคลากรแต่ตั้งเดิม โดยธรรมชาติแล้ว เราจะทำงานไปสั่งโดย กระทรวง ทบวง กรม เป็นคนคิดให้ อปท. ไม่มีโอกาสได้คิดได้ทำ ต้องขอขอบคุณโครงการนี้นะครับ เวลาผมไปอบรมในที่ต่างๆ เขาจะถามว่า อบรมหรือยัง ถ้าอบรมแล้วก็ลงใน กพ 7 ซึ่งไปอบรมแล้วก็ไม่รู้ว่าจะเอาไปใช้อะไร อบรมซ้ำแล้วซ้ำอีก แต่พอได้เข้าร่วมโครงการนี้ ได้เกิดแนวคิดที่ค่อนข้าง

เป็นระบบมากขึ้น ทำให้ทราบว่า อปท. แต่ละแห่งต้องการใช้บุคลากรประเภทใดบ้าง คนไหนได้รับการฝึกอบรมหรือยัง ความมีแนวทางพัฒนาตัวเข้าเองอย่างไร ค่อนข้างมีระบบชัดเจนยิ่งขึ้น ตอนนี้มีเป้าหมายชัดเจนว่าบุคลากรแต่ละคนมีความต้องการที่จะฝึกอบรมในเรื่องอะไร ก็จะทำให้อปท. ต้องคิดวางแผนกับบุคลากรของตนเองว่าแต่ละคนต้องการอะไร คล้ายกับเป็นบันไดชีวิตของเข้า ขอเช่นชมโครงการนี้อีกครั้งว่าเป็นประโยชน์ ที่ผ่านมาไม่เคยมีความรู้ในเรื่องนี้

เคยได้ยินมาเรื่องการสร้างอาณาจักรของตนเอง ผู้บริหารต้องมีความสำคัญที่ให้เกิดการทำงานร่วมกันของเจ้าน้ำที่ใช้ชั้นเชิงในการบริหารในการแก้ปัญหา อย่างขอนแก่นมีการประชุมสภากาแฟทุกวันอังคาร ทุกเรื่อง ทุกส่วนราชการต้องรู้เมื่อกันและทุกเดือนมีการประชุมหัวหน้าฝ่ายหัวหน้างานนอกเหนือจากการประชุมข้าราชการทุกเดือน

เรื่องการถ่ายโอนนั้น นายกอบจ. ให้ความสำคัญ มีการประสานกับส่วนราชการว่า ภารกิจที่ถ่ายโอนมีความสัมพันธ์กับส่วนราชการใด วันนี้ ตั้งกองการศึกษาแล้ว แต่ไม่มีอะไรให้เราเลย เตรียมมาหลายปีแล้วแต่บางอย่างไม่ได้ถ่ายเลย ความคิดของส่วนราชการค่อนข้างคับแคบ ว่า ท้องถิ่นจะทำได้หรือไม่ได้ คณะกรรมการประจำอำเภอจังหวัดคุยกันวิธีปฏิบัติกับท้องถิ่น เช่น มีการสอนงาน หรือความสมัครใจในการรับงานหรือไม่ สิ่งเหล่านี้รู้สึกว่ามีความจริงจังและจริงใจในการกระจายอำนาจหรือไม่ ส่วนใหญ่รู้สึกประเมินศักยภาพของท้องถิ่นค่อนข้างต่ำ ซึ่งว่าเขาทำไม่ได้

การปฏิบัติตามแผนขีดความสามารถสามารถของอบจ. ขอนแก่น มีการจัดการไปอบรมทั้งระดับผู้บริหารและเจ้าน้ำที่ของหลายสถาบัน มีการอบรมสมาชิกอบจ. ให้เข้าใจการมีส่วนร่วมของประชาชนต่อ อบจ จัดอบรมข้าราชการให้มีความตระหนักรถือการให้บริการประชาชน การปรับปรุงสถานที่ จัดทำเอกสารเผยแพร่รับบทหน้าที่ของอบจ. และปรับปรุงระบบการจัดเก็บและรวบรวมข้อมูลให้เป็นปัจจุบัน จัดซื้ออิมัยระบบ IT ภายในองค์กร จัดทำข้อมูลลง website ส่งบุคลากรอบรมด้าน IT จัดการระดมสมองกับผู้บริหาร (สภากาแฟ) โดยมียุทธศาสตร์ ดังนี้

ยุทธศาสตร์เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจของผู้บริหาร มุ่งให้ความรู้ด้านการบริหาร การจัดการองค์กร บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบทั้งฝ่ายบริหารที่เป็นข้าราชการประจำ และการเมือง โดยมีสำนักปลัดเป็นเจ้าของเรื่อง ซึ่งปฏิบัติไปเรียบร้อยแล้ว นอกจากนี้ท่านนายกยังได้มีนโยบายนำระบบลูกค้าสัมพันธ์ คือ ทำอย่างไรที่จะได้ขายสินค้าและเพิ่งพอใจในการได้รับบริการ การปรับปรุงสถานที่สิ่งแวดล้อมเป็นหน้าที่ของทุกกองมีการเปิดเพลงเบาๆ ในที่ทำงานเพื่อคลายเครียด

ยุทธศาสตร์การปรับปรุงกระบวนการเบี่ยงให้ทันสมัย อบจ. มีปัญหาเรื่องการจัดเก็บภาษีน้ำมันกับภาษีบุหรี่ จังหวัดเราเก็บจังหวัดข้างเคียงไม่เก็บ คนแท้ไปซื้อบุหรี่ต่างจังหวัด นายก

ขอร้องให้ช่วยกันทั่วประเทศ ต้องสามารถสามัคคีกัน ส่วนการเก็บภาษีน้ำมันเชิงรัฐบาลกลางออกกฎหมายให้เป็นเก็บกับผู้ค้าปลีก ซึ่งรู้สึกว่าอาจจะมีการจัดเก็บข้ามข้อ ทำอย่างไรจะลดภาษีตัวนี้ได้ ทำให้การเดินทางเป็นครั้งเดียวเหมือนบุหรี่ได้ เพื่อให้ประชาชนพึงพอใจ นอกจากนี้มีกฎหมายบางส่วนไม่สอดคล้องต้องกัน ไม่ทันรัฐบาล เดิมรัฐบาลมีแผนพัฒนา 5 ปี อยู่ๆ ก็หายไป แล้วกลายเป็นมีแผนยุทธศาสตร์ 4 ปี ตามวาระตัวเอง ซึ่งห้องถินก็ไปออกแผน 3 ปี ซึ่งไม่สอดรับกันเลย และอีกอย่างคือ ระเบียบพัสดุที่ตอนนี้ใช้ของกระทรวงการคลัง แต่กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถินก็ได้ร่าง ระเบียบตัวนี้เสร็จแล้ว และ อบจ ก็ตัดสินใจโดยมาเลย การมุ่งเน้นประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารนั้น มีการให้งบ IT ในส่วนศูนย์ข้อมูลท้องถินพอสมควร

ยุทธศาสตร์สนับสนุนการพัฒนาบุคลากรให้มีการพัฒนาตนเองให้เหมาะสม กับการปฏิบัติหน้าที่ ได้ส่งผู้บริหารไปอบรมอย่างที่ได้กล่าวมาแล้ว ส่วนบุคลากร ได้ประสานกับ ม. ขอนแก่น และ กพ. จัดอบรมระเบียบหนังสือราชการ ระบบงานสารบรรณ เพราะมีปัญหามาก นอกจากนี้ ส่งเสริมให้บุคลากรได้ศึกษาต่อทั้งด้วยตัวเอง และได้มีการเปลี่ยนงานที่ทำจากการเดิม ที่เคยทำ มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรในการเรียนรู้งานส่วนอื่น

ยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาระบบข้อมูล เราก็มี IT ที่เพิ่งเสร็จ มีการใช้เทคโนโลยี เชื่อมโยงระหว่างหน่วยงานด้วยกัน นอกจากนี้ ส่งเสริมบุคลากรด้าน IT เกือบ 100 % แล้ว ตอนนี้ เอกสารส่วนใหญ่ใส่ CD แล้ว เป็น Paperless

ยุทธศาสตร์การบริหารงบประมาณที่คุ้มค่า มีประสิทธิภาพ เราได้รับรางวัลใน ส่วนนี้ การกระจายงบประมาณเพื่อการพัฒนาเป็นนโยบาย ก เรา มี 20 อำเภอ มีงบประมาณ เฉลี่ยใกล้เคียงกันและมีงบประมาณส่วนหนึ่งเพื่อส่งเสริมยุทธศาสตร์ของจังหวัด นอกจากนี้ในส่วน การประสานกับหน่วยราชการอื่น เช่นกระทรวงสาธารณสุข ขอเงินใช้หัวดัก ให้เลือดออก เราก็ให้ ค่อนข้างประสบงานกันดี ต้องเดินไปด้วยกันดูรัฐบาล ดูจังหวัด ดูตัวเอง และดูกฎหมาย

สิ่งที่ผมได้จากการมาร่วมโครงการนี้ ผมก็จะเขียน comment ว่า ผมได้จาก อาจารย์สมชัย จะได้ความรู้ใหม่ทุกครั้ง เป็นความรู้ที่ดี และสิ่งเหล่านี้เราจะนำไปใช้ใน องค์กรของเราและองค์กรข้างเคียงเพื่อจะได้เดินไปในทิศทางเดียวกัน

**2.6 นายสพชัย ธรรมเสนา :** สรุปและประเมินแผนพัฒนาเทคโนโลยีฯ ตั้งแต่ เข้าร่วมโครงการแล้วตอนนี้ก็เป็นครั้งที่ 3 เป็นเกียรติอย่างมากเลยที่ได้พัฒนาตัวเอง ในด้าน เทคโนโลยี ก่อนการพัฒนาทาง อบจ. จะเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถินที่ใหญ่ เพราะฉะนั้นจำนวนเครื่องคอมพิวเตอร์ที่ได้มาจะมีมาก แต่ว่าประสิทธิภาพยังต่ำ เนื่องจากว่าในช่วงแรกที่ได้มาอาจจะไม่มีความรู้ใช้เครื่องเป็นลักษณะเครื่องพิมพ์ดีมากกว่า การทำประโยชน์จากเครื่องคอมพิวเตอร์จะน้อยและมีอุปกรณ์ต่อพ่วง ไม่ว่าจะเป็น scanner หรือระบบเครือข่ายที่มีแล้ว แต่ว่าทำเฉพาะกลุ่มไม่สามารถเชื่อมโยงกันได้ และ

ประสิทธิภาพของการใช้งานเครื่องของเจ้าหน้าที่จะต่ำ ของ อบจ. 4-6 ชม./เครื่อง/วัน/คน ซึ่งน้อยมากเมื่อเปรียบเทียบกับเทศบาล ซึ่งเทศบาลเป็นองค์กรขนาดกลางแต่ว่าทำงานในกลุ่มที่งานภารกิจเยอะ เพราจะฉะนั้นเครื่องคอมพิวเตอร์จะมี 40-50 เครื่อง ซึ่งเป็นภารกิจในการสนับสนุนและบริการประชาชน แต่ว่าประสิทธิภาพของเครื่องต่ำและมีการชำรุดของชิ้นส่วน เครื่องคอมพิวเตอร์มากทำให้เสียเวลาในการปฏิบัติงาน และมีอุปกรณ์ต่อพ่วงก็ตามคล้ายๆกันคือมีเครื่องพิมพ์แต่ว่าไม่สามารถเชื่อมต่อได้ เนื่องจากขาดระบบเครือข่ายและประสิทธิภาพในการใช้งานต่อหน่วยต่ำในบางหน่วยงาน ในบางเทศบาล ส่วน อบต. เป็น อบต. ขนาดเล็ก เพราจะฉะนั้นเครื่องคอมพิวเตอร์จะได้มาน้อย อุปกรณ์ระหว่าง 3-6 เครื่องต่อ อบต. ประสิทธิภาพคล้ายเครื่องพิมพ์ดีกับ scanner และไม่สามารถเชื่อมโยงข้อมูลได้เนื่องจากไม่มีระบบเครือข่าย ประสิทธิภาพอยู่ระหว่าง 21-25 ชม./เครื่อง/เดือน มองในภาพ Hardware จะเห็นว่าทั้งหมดปัญหาที่เกิดขึ้นจากเครื่องคอมพิวเตอร์ เพราจะฉะนั้น IT ที่เกิดขึ้นก็จากเครื่องคอมพิวเตอร์ก่อนถึงจะพัฒนาได้

เรื่อง Software ส่วนมากก็คล้ายๆกัน คือว่าใช้โปรแกรมสำเร็จรูป Microsoft Office มาใช้ประโยชน์กับงานของแต่ละ อบต. และก็จะมีใช้ Internet ซึ่งในการใช้ Internet ในระยะแรกจะไม่มีเครือข่าย จะใช้ซื้อเป็น package ระยะเวลาการใช้งานเกิดการขาดตอน จึงเริ่มเบื่อก็เลยไม่ได้ใช้งาน

Human Ware ปัญหาคล้ายๆกันทั้ง อบจ. เทศบาล อบต. ก็คือว่าบุคลากรขาดความรู้ด้านเทคโนโลยี แม้จะไปผ่านการอบรมมาเยอะแต่ว่าเมื่อกลับมาทำงานทั้ง อบจ. เทศบาล อบต. ไม่ได้ใช้งานให้เต็มที่

จะเห็นว่า อบจ. มีการจัดหากล้องคอมพิวเตอร์ในอัตราที่สูงขึ้นและระบบเครือข่ายที่เพิ่มขึ้นเยอะ และส่วน Hardware มีปริมาณการใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ต่อคนจำนวนเพิ่มขึ้นต่อคน Software มีการจัดซื้อโปรแกรมอย่างเทศบาลนี้จะใช้ระบบจัดซื้อจัดจ้างขึ้นมาดูแล อย่างของ อบจ. จะพัฒนาโปรแกรม Office ให้เกิดประโยชน์กับตัวของ อบท. เอง และมีการอบรมทาง Human Ware มีการอบรมเจ้าหน้าที่เพิ่มเติม มีการจัดส่งเจ้าหน้าที่ไปอบรมตามหน่วยงาน ของขอนแก่น จะใช้เจ้าหน้าที่ของขอนแก่นเป็นคนอบรมโดยการจัดประ桑งานกับสถาบันพัฒนาสยาม 送 เจ้าหน้าที่ไปอบรมด้วย จากที่เราทราบปัญหาและวิเคราะห์ปัญหาออกจะคล้ายกัน แต่จะแตกต่าง กันในระบบ ภารกิจหน้าที่การทำงาน อย่างเทศบาลมีภารกิจบริการประชาชน โปรแกรมอุปกรณ์ที่ใช้จะเป็นลักษณะจ้างบริษัทเอกชนเข้ามาดำเนินการ แต่ อบจ. เราจะไม่ค่อยได้จ้าง เราจะใช้การพัฒนาโปรแกรมเข้ามา เป็นการประยุกต์โปรแกรมของ office เข้ามาแทน

ตัวอย่างของ อบจ. ขอนแก่น หลังจากที่เราได้ดำเนินการร่วมกับ โครงการ พขบ. กราบเรียนตรงๆในระยะแรกของ อบจ. ขอนแก่น จะไม่มีการส่งเสริมสนับสนุน ด้าน IT เลย งบประมาณ ด้าน IT แทบจะน้อยมาก ปีหนึ่งจะได้สักเครื่อง 2 เครื่อง

หลังจากได้มาเข้าร่วมที่ระยะ กับกลับมาจากการที่ระยะท่าน ผอ.สุชาติเข้าไปแนะนำ ให้ จัดระบบด้านนี้ให้วิเคราะห์ว่าของเรานี้มีอะไร ก่อนเข้าโครงการ มี 51 เครื่องดูเยอะ แต่ว่า สภาพเกือบใช้งานแทบจะไม่ได้ แต่เทคโนโลยีของเราก็จะมีเรื่องระบบเครือข่าย

การใช้ระบบฐานข้อมูล แต่ละกองก็จะมีฐานข้อมูลของตัวเอง โดยใช้ Excel แต่ว่าการดึงข้อมูลเข้ามาเพื่อมาแชร์กันเป็นคนละ format ไม่สามารถที่จะมาประสานกันได้ มีระบบ GIS ยังไม่ทำงาน ยังใช้ไม่ได้ในช่วงก่อนเข้าร่วม มีระบบคอมพิวเตอร์ช่วยการออกแบบของทางกองซ่าง ซึ่งใช้ลักษณะที่ว่าเอา file มาใช้ และมีระบบติดตามประเมินผล หลังจากนั้นเราได้ทีมวิจัยขอนแก่นเข้าไปและได้ปรับปรุง และได้กำหนดแผนพัฒนา เทคโนโลยีของเรา เราจะมองว่าเราได้พัฒนาอะไรบ้าง

### 1. พัฒนาระบบสารสนเทศ 5-6 ระบบ

2. แผนพัฒนาระบบคอมพิวเตอร์ระบบเครือข่าย เนื่องจากคุปกรณ์ของ อบจ. ขอนแก่นยังล้าสมัย ไม่สามารถเชื่อมโยงเครือข่ายได้ และระบบเครือข่าย - การรักษาความปลอดภัยของเครือข่ายยังไม่มี

แผนพัฒนาองค์กรก็คือการจัดฝึกอบรม และมีการลงทุน ก็จะประเมินว่าเราจะลงทุนอย่างไร จะจัดซื้อจัดจ้างอย่างไร การหางบอย่างไรที่จะมาดำเนินการเกี่ยวกับการจัดหาระบบ อย่างที่ท่าน ผอ.สุชาติได้กล่าวว่าเราได้รางวัลมา 10 ล้าน ทางผู้บริหารได้จัดสรรงบประมาณให้เราทางด้าน IT 3.2 ล้าน ที่เราจะได้ปีนี้ และได้มาแล้วและบปกติกมีพัฒนาระบบ GIS ได้มา 3.9 แสน และระบบอบรมของบุคลากรทางด้านเทคโนโลยีได้ 1.5 แสน เราก็มาดูว่าเราทำอะไรไปบ้าง ในส่วนที่เราทำโปรแกรมงานเราทำได้ 4-5 ทาง โดยจะทำ 5 ด้าน คือพัฒนาข้อมูล

- ทำข้อมูลให้ทันสมัย เนื่องจากข้อมูลของแต่ละกองจะเก็บไว้คนละรูปแบบ เพราะฉะนั้นเราก็มาแปลงรูปแบบของแต่ละฐานข้อมูลให้มาอยู่ในรูปแบบเดียวกันเพื่อนำเสนอ การนำเสนอองค์กรถ้าเก็บไว้แต่ละกองโดยแต่ละกองไม่ประสานกัน ผู้บริหารก็ไม่สามารถใช้ข้อมูลด้านนั้นมาใช้ในการบริหารงานในการตัดสินใจ เพราะฉะนั้นเราจะต้องทำตรงนี้ให้เป็นรูปแบบเดียวกัน ผู้บริหารจะได้ใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารงานได้ เมื่อได้ข้อมูลพอกันแล้วเราก็จะมีการอบรมเจ้าหน้าที่ว่าตอนนี้ทำไปแล้ว และเราจะขึ้นเป็นลักษณะ Web Data Base คือเรา Data Base ไปขึ้น Web Site ได้และทุกๆ คนจะเข้ามาดูได้และก็จะแบ่งระดับการเข้ามาดู ระดับผู้บริหารก็คือควรจะเข้าไปลึกกว่าผู้คนระดับปฏิบัติ ก็ควรจะเข้าไปประมาณกลาง และระดับประชาชนทั่วไปก็ควรจะไปอีกรอบด้านหนึ่ง

- ติดตั้งระบบเครือข่าย เมื่อได้ระบบเครือข่ายแล้วเราก็จัดสรรงบประมาณในการนำข้อมูลของแต่ละกองมาเชื่อมโยงโดยผ่านระบบเครือข่าย เป้าหมายเราจะทำ Web Site ในการเผยแพร่ เราจะทำเป็น step ต่อเนื่องกันมาว่า เมื่อเรามีระบบข้อมูลแล้ว เราจะเผยแพร่ให้

ประชาชนได้รับทราบ หลังจากนั้นเราจะทำเพื่อประชาชน เพื่อจังหวัดขอนแก่น คือพัฒนาระบบสารสนเทศของ GIS ตอนนี้เราทำไปได้ยังไงแล้ว

- พัฒนาบุคลากร ไม่ว่าจะเป็นการอบรมระดับสูง ระดับกลาง ระดับงาน พอดีท่านนายก อบจ.ขอนแก่นท่านมีวิสัยทัศน์ด้านเทคโนโลยีมาก ท่านบอกในที่ประชุมทุกครั้งว่า ท่านเป็นนักธุรกิจ จะไม่มีความรู้ทางนี้ จะใช้แต่เด็ก แต่เมื่อเข้ามาใน อบจ.แล้วท่านเห็นว่าตัวนี้เป็นเรื่องสำคัญ ท่านพยายามผลักดันด้านนี้มาก ไม่ว่าจะต่างๆ ด้าน ICT ท่านก็ดึงลงมาให้เรา ในเมื่อดึงมาไม่ได้ ท่านก็ดึงเราเข้าไปให้เข้า ให้บุคลากรของ อบจ. ของเรามีความรู้เข้าไปนั่นฟัง ระยะแรกเข้าไปนั่นฟังก็ค้างาน เพราะว่าจาก ICT เอกอัจฉริภาพมาพูด หลังจากทำไปแล้วก็จะมีผลการดำเนินงาน คือ

1. การพัฒนาระบบฐานข้อมูลของแต่ละกอง มีการจัดเก็บและมีการแปลงฐานข้อมูลให้อยู่ในรูปแบบเดียวกัน มีการตั้งคณฑ์ทำงานในการจัดการฐานข้อมูลตรงนี้ CIO ของด้านเทคโนโลยีของใน อบจ.

2. การพัฒนาระบบเครือข่ายและอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ ตอนนี้เราได้บ่มี 48 เก็บ รางวัล 3.2 ล้าน จัดสร้างได้เครื่องคอมพิวเตอร์มา 19 ชุด ได้ตัวใหม่เพิ่มเข้ามา จาก 51 ชุด ตอนนี้ เราก็มี 70 กว่าชุด และมี Note Book สำหรับผู้บริหารทุกท่าน จำนวน 15 ชุด ซึ่งสามารถเชื่อมต่อ กับระบบเครือข่าย และมีระบบการเชื่อมโยงภายใน เมื่อ 2 ครั้งที่แล้วเป็นแค่แผน ตอนนี้เป็นจริง แล้ว จาก 30 ชุด เราย้ายไป เนื่องจากได้บ่มี ประมาณเพิ่มเติม ตอนนี้เราต่อไปได้ 68 ชุด สามารถ เชื่อมโยงกันได้ทุกจุด การให้บริการระบบเครือข่ายตอนนี้จะเป็นการนำเสนอนิลักษณะความรู้ มี เครื่องคอมพิวเตอร์ที่เป็น Server ออยู่ 2 ตัว ตัวที่ 2 จะมีบริการเอา Web Server เป็น Web Site ของ อบจ.ขอนแก่นไปไว้ที่นี่ แต่ก่อนนี้ไม่ว่าจะเป็นของ อบจ. หรือขององค์กรปกครองท้องถิ่นอื่นๆ ไปจ้างบริษัทแล้วเอาข้อมูลตัวนี้เอา Web Server ไปวางไว้ มันจะมีผลเสียคือว่าในกรณีที่เราแก้ไข ข้อมูลด้านที่มีความลับทางราชการ หนังสือเดียนฯ ฯลฯ ถ้าเราผ่านของผู้รับจ้าง เกิดผู้รับจ้างเครื่อง ล้ม เราก็ไม่สามารถไปดูได้ หรือข้อมูลต่างๆ ผู้รับจ้างก็เข้าไปดูได้ แต่ถ้าเรามี Server ของตัวเอง จัดตั้ง Web Server ของตัวเองได้แล้ว ข้อมูลต่างๆพอกันก็ไม่สามารถมาดูของเราราได้ ตัว Server ตัว ที่ 2 ก็มี 2 อย่าง คือ เป็น Web Server คือว่า Server ของเราแล้ว มีจัดทำ Mail Server ให้ ผู้บริหารหรือเจ้าหน้าที่ทุกคนมีนามสกุล คือ kkpao.org.th Web เก่าของเรา kkpao.org ประมาณอาทิตย์หน้าจะมีหนังสือแจ้ง และก็ทำ Web Link ตัวใหม่ให้กับ อบต. หลังจากได้ คอมพิวเตอร์ตัวแรก คล้ายๆกับเป็นตัว proxy สำหรับเป็นตัวเชื่อมกับ Internet และก็จ่ายให้กับ เจ้าหน้าที่ในกองต่างๆ ระบบ Internet เป็นระบบ Lead Line จาก กสท.

เพราจะฉันนการ Drop ตัญญานหรือความปลอดภัย การได้ IT จริงมาทำ Web Site จะได้มาโดยตรง จะสังเกตว่าถ้าเราซื้อ ISP ของบริษัทรับจ้าง เขาจะไม่ให้ IT จริง เราจะไม่ได้

ประโยชน์อีกราย เมื่อเราเข้าตรงนี้เราจะได้ทั้ง Mail Server, Web Server และ Internet ความเร็วสูงด้วย หลังจากนั้นเราก็จะเชื่อม Internet ให้กับทุกๆ กองภายในหน่วยงาน ตอนนี้จะเชื่อมพะ Internet เต่านั้นจะเชื่อมข้อมูลไปด้วย เราจะเชื่อมตัวนี้ไปยังเครื่องคอมพิวเตอร์ Touch Screen คือ คอมพิวเตอร์ระบบประชาสัมพันธ์ให้ประชาชนเล่น Internet พรี ด้วยความร่วมมือของสถาบันพระปกาเกล้าให้โปรแกรมขึ้นมา นี่คือภาพรวมของการที่ทำให้ระบบเครือข่ายภายในองค์กรให้ประโยชน์สูงสุด อบจ. ขอนแก่นเห็นว่าเรามี Server และเราควรจะบริการให้กับหน่วยงานราชการภายใน อบจ. ขอนแก่น มีสำนักงานท้องถิ่นของจังหวัดขอนแก่นที่ดูแลเราโดยตรง ดำเนินการและแจ้งเขาว่าเขามีความต้องการที่จะใช้ Server กับเราใหม่ ตอนนี้ทางสำนักงานท้องถิ่นจังหวัดได้จัดทะเบียนและวางแผน Server ไว้กับเราแล้ว มีประโยชน์คือเป็นศูนย์กลางข้อมูลท้องถิ่นของจังหวัดขอนแก่น สามารถ Link ข้อมูลกันได้เลย โดยไม่ต้องผ่านบอร์ดรับจ้าง ตอนนี้ได้ออกแบบและศึกษาจากผู้ชี้ ติดตั้งระบบ Fire Wall ป้องกันไวรัสจาก Internet เข้ามาหรือคนที่จะ Hacker เข้ามา สิ่งที่เราได้รับได้ในปี 2548 คือ เครื่องคอมพิวเตอร์ระบบ Touch Screen ตอนนี้ประชาสัมพันธ์อบจ. ให้บริการด้าน Internet

3. อุปกรณ์ Projector เพื่อสนับสนุนการรายงานผล การประชุมสภา การประชุมประจำเดือนต่างๆ เราจะใช้เจก CD มา Present กันเลย เพราะฉะนั้นเราจะประยุกต์เอกสารด้านนี้ รายงานการประชุมก็จะขึ้น projector

4. การจัดทำแผนที่ภูมิศาสตร์ เราได้จัดทำโดยได้ด้วยบประมาณ 3.4 แสน เราก็จัดการเกี่ยวกับ GIS เข้ามาทำแผนที่ภาชี การดึงฐานข้อมูลแต่ละอำเภอ จัดตั้งเก็บภาชี โรงเรมนี้เป็นตัวอย่างที่เราได้ทำไว้แล้ว

5. การพัฒนา Web Site ของ อบจ. ขอนแก่น ซึ่งต่อไปก็จะเปลี่ยนใหม่ เราจะทำ Link ให้

6. การพัฒนาบุคลากร โดยเรามีการร่วมมือกับสถาบันพัฒนาฝีมือแรงงาน แล้วทีมวิจัยขอนแก่นจัดฝึกอบรม Internet เป็นต้น จำนวน 20 คน ทุกคนได้รับใบประกาศผ่านการฝึกอบรมและได้ส่งเจ้าหน้าที่บุคลากรอบรมจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จำนวน 25 คน มีการเชื่อมโยงกับนโยบาย ICT จ. ขอนแก่น เนื่องจากขอนแก่นเป็นจังหวัดนำร่อง ก็จะมีนโยบายที่ทำให้เราต้องสนับสนุนทางจังหวัดขอนแก่นคือทำ Back Office ,Front Office และก็เชื่อมโยงข้อมูลทั้ง MIS และ GIS และฝึกอบรมและประชาสัมพันธ์กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องนี้คือ ภารกิจต่างๆ ที่เราได้ทำ

2.7 ผอ. กิ่งแก้ว ณ ณอมถิน : ขอเสริมในเรื่องของการลงนามในเช็ค ซึ่งเป็นระเบียบของกรมส่งเสริมฯ กระทรวงมหาดไทย ซึ่งเดิมให้ลงนามได้ 2 คน แล้วจากจำนวนเงินเช็ค 5,000 บาท แต่ก่อนนี้ ถ้ากรณีต้องจ่ายให้เจ้าหนี้ 5,000 บาท สามารถเขียนเช็คได้

เลข แต่ ณ ขณะนี้ลดลงเงินเหลือ เพียง 2,000 บาท เป็นวงเงินที่น้อยมาก ซึ่งอย่างกรณีค่ารักษาพยาบาลแทบจะไม่มีเลย จำนวนเงินจะสูงกว่า ซึ่งทำให้เป็นปัญหาในการเบิกจ่ายแทนทุก อบต. มันทำให้ขั้นตอนยาวนานขึ้น ทำให้งานช้ามาก เพราะว่าเข็นถึง 3 คน คือ ผอ. คลัง ปลัดฯ และนายกฯ ถ้า 3 คน ถ้าอยู่คนละวัน ก็ 3 วัน แต่ถ้าเว้นวันกันอยู่ ก็เป็นสัปดาห์ แต่อย่างที่ อ.สมชัยฯ กล่าวตรงนี้ ส่วนกลางอาจจะยังไม่ทราบถึงปัญหาในการปฏิบัติ เพราะผู้ที่อยู่ในส่วนกลางอาจจะคิดว่าเป็นการแก้ไขปัญหาการทุจริต แต่การป้องกันการทุจริตนั้น เป็นเรื่องของภาระระบบงานได้ ตรงนี้น่าจะมีการรวบรวมข้อดี ข้อเสีย และทางแก้ไข แจ้งส่วนกลางว่าจะปรับปรุงอย่างไร

สำหรับเรื่องแผนพัฒนาขีดความสามารถด้านระบบงานนั้น ในที่นี้จะพูดถึงเรื่องการจัดเก็บภาษี ขั้นตอนในการนำเสนอก็จะพูดถึงแนวคิดในการจัดเก็บภาษีของท้องถิ่น มีการสรุปแผนพัฒนาขีดความสามารถในการจัดเก็บภาษีของท้องถิ่น ของทั้ง 10 แห่ง มีการวิเคราะห์ และข้อเสนอแนะสำหรับแนวคิดในเรื่องของการจัดเก็บภาษี

แนวคิดด้อนแรกคือ เป้าหมายในการเรื่องของการจัดเก็บภาษี เป้าหมายแรกก็คือเรื่องการเพิ่มรายได้ เพื่อให้เพียงพอต่อภารกิจ ภารกิจเพิ่มมากขึ้น มีการกระจายในเรื่องบริการสาธารณะมากขึ้น และเมื่อเพิ่มรายได้แล้วก็จะทำให้ อบต. มีความมั่นคง มีความอิสระไม่ต้องพึ่งพาส่วนกลาง เพราะถ้าเราใช้เงินรายได้ของเรางเองเงื่อนไขหรือข้อกำหนดก็จะน้อยลง แนวคิดอีกเรื่องหนึ่งของการจัดเก็บภาษีก็คือผลการจัดเก็บภาษีขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพของการบริหารการจัดเก็บภาษี ในเรื่องประสิทธิภาพจะมีเรื่องของการวางแผนระบบงานบริหารการจัดเก็บให้มีประสิทธิภาพ อีกเรื่องหนึ่งของปัจจัยความสำเร็จในการจัดเก็บภาษีก็คือว่า ในท้องถิ่นนั้น ๆ จะมีนโยบายในการจัดเก็บภาษีในเชิงรุกหรือเชิงรับ เพราะในเรื่องของเชิงรับอาจจะมีการจัดเก็บภาษีได้คงที่ หรืออาจจะเพิ่มขึ้นไม่มากนัก แต่ในเชิงรุกอาจจะในเรื่องของภาษีเพิ่มขึ้น แต่เชิงรุกนั้นจะทำให้ประชาชนเข้าใจเรามากขึ้นว่า ทำไม่ได้ จึงต้องจัดเก็บภาษี อีกอย่างหนึ่ง ก็คือเรื่องการจัดทำแผนที่มีคุณภาพ การจัดทำแผนที่มีคุณภาพนั้น ก็ต้องคำนึงถึงระบบงานในเรื่องของบุคลากรที่มีหน้าที่ จะต้องมีความรู้ มีจิตสำนึกด้วย และที่สำคัญอย่างยิ่งในการจัดเก็บภาษี ซึ่งก็เป็นเรื่องที่ค่อนข้างยากพอสมควรที่จะให้ประชาชนมีความเต็มใจไม่หลีกเลี่ยงในการเสียภาษี

การสรุปแผนพัฒนาขีดความสามารถทั้ง 3 ระดับ อบต. ที่นำเสนอเป็นข้อมูลที่ได้รวบรวมมา จากการที่เมื่อเราจัดเก็บภาษีแล้วเรามีการจัดเก็บข้อมูลสถิติก็จะมีผลในเรื่องผลที่จะสามารถให้ผู้บริหารหรือว่าหัวหน้าหน่วยงานมากว่าคราวที่ผลการจัดเก็บของท้องถิ่นได้ เพื่อจะได้ทราบถึงแนวโน้มของรายได้ของท้องถิ่นในอนาคตว่าจะเป็นอย่างไร ขึ้นกับปัจจัยภายใน ภายนอก อย่างไร ปัจจัยภายในก็คือคนที่จัดเก็บอยู่นั้นมีประสิทธิภาพหรือไม่ หรือความรู้ยังน้อยอยู่ ซึ่งเมื่อเราทราบแนวโน้มก็จะไปสะท้อนถึงการกำหนดแผนการจัดเก็บรายได้

ในเรื่องของการวิเคราะห์ จากระบบงานจัดเก็บภาษีของแต่ละอปท.นี้ มาสรุป เป็นกิจกรรมได้ทั้งสิ้น 15 กิจกรรม แต่ถ้าแบ่งเป็นภาพใหญ่จะได้ 4 กลุ่มคือ กลุ่มแรกคือ ระบบการปฏิบัติงาน ส่องคือบุคลากร สามเรื่องของประชาชน สี่คือเรื่องของเพิ่มประสิทธิภาพ มาดูแต่ละกิจกรรมจะเห็นว่าส่วนใหญ่จะมีการพัฒนาระบบของการปฏิบัติงานเรื่องของการจัดเก็บภาษี มีการจัดทำมาตรฐานมีคุณมีระบบงานเป็นส่วนใหญ่ ข้อแรกมีการปรับปรุงและพัฒนาระบบการปฏิบัติทุก อปท. ทั้ง 10 อปท. แสดงว่าทั้ง 10 อปท. มุ่งเน้นในการปรับปรุงและพัฒนาระบบการปฏิบัติการเป็นอย่างมาก เมื่อเราทำแล้วเราก็มาดูว่าเราได้ทำในเรื่องการพัฒนาระบบงานอย่างเดียว แต่ในเรื่องของคนเราไม่มีการพัฒนา และหากไม่ได้คำนึงถึงประชาชนหรือไม่ได้คำนึงถึงว่าการปรับปรุงและพัฒนาระบบงานนั้นจะเพิ่มประสิทธิภาพได้เป็นอย่างไร อันนี้ก็จะเห็นถึงกิจกรรมที่ได้ดำเนินการ

ตัวอย่างของเทศบาลนครระยอง ระบบงานจัดเก็บภาษีเราจะเชื่อมโยงไปที่แผนปฏิบัติงานด้านการคลัง ซึ่งเท่ากับว่าทำให้ทั้ง 2 ด้านมีแรงที่จะผลักดันทำให้ประสบความสำเร็จมากขึ้น โดยในแผนปฏิบัติการด้านการคลังนี้ จะมีกลยุทธ์ในเรื่องของปรับปรุงระบบบริหารการจัดเก็บรายได้ให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น โดยเรากำหนดตัวชี้วัดที่ว่าลดระยะเวลาการชำระภาษีต่อรายจาก 30 นาทีเป็น 15 นาที หมายถึงกรณีที่รายปกติเป็นรายที่ไม่มีปัญหาเรื่องของข้อมูล ตัวชี้วัดทั้งหมดมี 7 ตัวชี้วัด ตัวชี้วัดที่ 2 ก็คือ จำนวนผู้อุทธรณ์ค่าภาษีลดลงจากปี 2547 ร้อยละ 20 และมีรายได้เพิ่มขึ้นร้อยละ 5 ซึ่งรายได้เพิ่มขึ้นร้อยละ 5 จะเป็นเป้าหมายที่รัฐบาลกำหนดไว้ให้ว่าท้องถิ่นต้องเพิ่มรายได้ที่จัดเก็บเองอย่างน้อยร้อยละ 5 ตัวชี้วัดที่ 4 คือจำนวนผู้เสียภาษีเพิ่มขึ้นร้อยละ 10 จากจำนวนรายผู้ที่เสียภาษีอยู่เดิม และมีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานจัดทำระบบประกันคุณภาพงานและสิ่งสุดท้ายที่เรามุ่งหวังคือว่ามีประชาชนร้อยละ 70 มากี่นัยแบบและชำระภาษีภายในกำหนด ที่ถามว่าทำไม่ร้อยละ 70 เพราะหากมาชำระภาษีร้อยละ 70 ภายในกำหนดเวลาสามารถที่จะนำไปปรับปรุงภายในปีงบประมาณได้ทัน

สิ่งที่เราได้ทำจริงๆ คือ คู่มือในการปฏิบัติงาน เทศบาลนครระยองได้จัดทำโปรแกรมในส่วนการคลังที่เรียกว่า MIS เราจ้างเข้าทำ แต่การที่เราจัดทำคู่มือขึ้นมาันนี้ เราให้ผู้ปฏิบัติงานจริงเป็นคนทำ เพราะคนที่ทำเองสามารถจะเขียนคู่มือแล้วก็คนอื่นมาอ่านได้ง่าย เราจะได้ประโยชน์จากตรงนี้คือสามารถทำงานทดแทนกันได้ ถ้าผู้ปฏิบัติไม่อยู่สามารถเปิดคู่มือทำได้ คู่มือนี้เราได้มีการทดสอบงานจัดเก็บฯที่ทำ เราให้ออกส่วนงานหนึ่งซึ่งไม่ได้รู้เรื่องตรงนี้เลยลองเข้ามาทำดูว่าทำได้หรือไม่ ตอนนี้เราจัดทำคู่มือทั้งหมด 5 โปรแกรมด้วยกัน ก็คือโปรแกรมระบบแผนที่ภาษี โปรแกรมการจัดเก็บภาษี คู่มือการบันทึกบัญชี คู่มือคุณรายจ่าย และคู่มือระบบการตรวจสอบจ่ายเงินเดือน ซึ่งตอนนี้ครอบคลุมเกือบทั้งหมดแล้ว เหลืออีกโปรแกรมเดียวที่ยังไม่ได้ดำเนินการก็คือเรื่องของพัสดุ ที่เรียนใน

ตอนต้นก็คือสิ่งที่จะมีประโยชน์ในเรื่องของการทำงานทดลองกันได้ ทำให้ประชาชนที่มาติดต่อไม่รู้สึกหงุดหงิด

ข้อเสนอแนะในการจัดเก็บภาษีทั้ง 10 อปท. มีภาษีที่ต้องจัดเก็บเองแต่ค่อนข้างจะแตกต่างกัน เทศบาลกับอบต.จะคล้ายกันที่ภาษีหลักใหญ่ๆ ก็จะมีภาษีโรงเรือนและที่ดิน ภาษีท้องที่ ภาษีป้าย ส่วน อบ.ก็จะเป็นเรื่องของภาษีโรงเรรัม ภาษีน้ำมัน สิ่งที่เสนอแนะตรงนี้น่าจะนำไปประยุกต์ใช้ได้ ในเรื่องของฐานข้อมูลเป็นสิ่งที่สำคัญ ถ้าเรา มีฐานข้อมูลที่ไม่เด่นถูกต้องก็จะทำให้เราจัดเก็บภาษีได้ไม่ด้วย สำหรับในส่วนของเทศบาล และอบต. ฐานข้อมูลที่เราใช้อยู่ในตอนนี้ก็คือ แผนที่ภาษีและทะเบียนทรัพย์สิน ซึ่งจะต้องมีการ update ด้วย ถ้าเราไม่มีการปรับปรุงข้อมูล อีกเดือนเดียวเท่านั้นข้อมูลก็ใช้ไม่ได้แล้ว มันทำให้เวลาไปจัดเก็บภาษีก็จะมีการถกเถียงกับประชาชน แล้วสิ่งที่สำคัญคือ เมื่อมีข้อมูลแล้วต้องนำไปใช้ด้วย สำหรับฐานข้อมูลแผนที่ภาษีและทะเบียนทรัพย์สินของเทศบาลและอบต.นั้น ก็จะมีในเรื่องของชื่อของเจ้าของทรัพย์สินที่เสียภาษีทั้งหมด และประเภท ทรัพย์สินที่ต้องเสียก็คือตัวอาคารหรือสิ่งปลูกสร้าง และตัวที่ดิน ป้าย และใบอนุญาต ซึ่งจะครอบคลุมในเรื่องของการจัดเก็บภาษีที่เราจัดเก็บเอง เมื่อเรามีฐานข้อมูลที่ดีแล้วต่อไปก็เป็นเรื่อง การบริหารการจัดเก็บ ก็จะมีอยู่ 3 กลุ่มที่เกี่ยวข้องคือ ตัวเจ้าหน้าที่เอง ประชาชนและ วิธีการจัดเก็บ ตัวเจ้าหน้าที่ เราต้องดูว่ามีความรู้หรือไม่ ถ้าไม่มีความรู้ อันดับแรกเราต้อง มีคู่มือในการทำให้เข้า ก្នูะเบยบให้เข้า เพราะอย่างคนที่เข้ามาทำงานใหม่จะไม่ทราบ ในเรื่องของกฎหมาย อาจจะต้องประชุมซึ่งจะให้ทราบ มีการจัดอบรมที่ไหนก็ให้เข้าอบรม ขึ้นกับ ความต้องการเข้าอบรมและประสบการณ์ในการทำงาน และอีกเรื่องหนึ่งของตัวเจ้าหน้าที่ คือ เรื่องของการบริการว่ามีจิตวิญญาณในการให้บริการแค่ไหน เพราะว่าถ้าคนที่ไม่มีจิต วิญญาณในการบริการมันจะทำให้งานตรงนั้นทำได้ไม่ดี อีกส่วนหนึ่งที่เกี่ยวข้องก็คือประชาชน ซึ่งเป็นปัจจัยที่เราคุณได้ยักษ ถือเป็นปัจจัยภายนอก ก็คือประชาชนเต็มใจและยินดีที่จะ เสียภาษีหรือไม่ หลักเลี้ยงการเสียภาษีหรือไม่ สิ่งที่สำคัญคือต้องให้ประชาชนรู้ว่าภาษีที่ ได้ไว้นั้นเป็นธรรมหรือไม่ ถูกต้องหรือไม่ และภาษีที่จัดเก็บไปแล้วนั้นถูกนำไปใช้อย่างไร นี่คือสิ่งที่เราจะต้องประชาสัมพันธ์แจ้งเข้าไป

ในเรื่องวิธีการจัดเก็บ จะต้องมีการวางแผนงานหรือเรื่องการทำปฏิทินในการ จัดเก็บภาษี ระยะขั้นตอนในการเตรียมการ ขั้นตอนในการจัดเก็บภาษี การเร่งรัดติดตาม การประเมินผล เราต้องมีการประเมินผลในเรื่องของความพึงพอใจของประชาชนด้วย ของ เทศบาลอยู่ระหว่างดำเนินการ ซึ่งการประเมินผลจะทำใน 2 ชุด คือ ณ จุดที่เราให้บริการ และ บุคคลภายนอกซึ่งเราจะออกแบบแบบสอบถามออกไป ในเรื่องของการประเมินผล จะต้องมีการชี้วัดว่า ตัวประชาชนพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจในด้านใด ซึ่งตรงนั้นเราจะได้นำมาแก้ไข

สำหรับของเทศบาลนครรัชยองเองกำลังจะมีโครงการในเรื่องของการอบรม Service Mind โดยจะให้พนักงานของกองคลังทุกคนไม่ว่าจะเป็นลูกจ้างหรือพนักงานได้เข้ารับการอบรม เพราะว่าในเรื่องของ Service Mind หรือการสร้างจิตวิญญาณในการให้บริการเป็นสิ่งสำคัญไม่ใช่เฉพาะงานในด้านจัดเก็บภาษีเพียงอย่างเดียว เรื่องของการเบิก-จ่าย เรื่องพัสดุและเรื่องของธุรการที่ต้องมีจิตวิญญาณในการให้บริการทั้งสิ้น จริงๆแล้วถ้าเป็นข้าราชการ สิ่งที่สำคัญในเรื่องของจิตวิญญาณในการให้บริการ คือการให้บริการที่ดีและให้บริการอย่างเต็มใจ นี่คือภาพรวมฯในเรื่องของระบบการจัดเก็บภาษี

2.8 นายนิโกรจน์ ศรีสังข์ (อบต.กกลางดง) : สรุปประเมินการปรับปรุงแผนพัฒนาชี้ดัดความสามารถด้านการบริหารจัดการสำหรับกระบวนการทำงานโดยปกติแล้วเราอาจมองได้ 2 ประเด็น ประเด็นแรกคือการทำงานตามขั้นตอนของระบบราชการซึ่งเป็นการทำงานตามสายบังคับบัญชาจากนายกองค์ปลัด และจากปลัดลงสู่ผู้ปฏิบัติตรงตามระเบียบ ตามขั้นตอน อาจจะมองได้เพียงว่าเป็นการรับคำสั่งเพียงอย่างเดียว ซึ่งหากเป็นอย่างนั้นจริงๆ เรายังคงไม่ต้องมาร่วมประชุมแผนการในการจัดทำแผนพัฒนาชี้ดัดความสามารถในครั้งนี้ สำหรับประเด็นที่สองคือการทำงานด้วยระบบการบริหารจัดการ เป็นการทำงานภายใต้แนวคิดที่ต้องการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้มากกว่าระบบเดิม ๆ ที่มีอยู่ ซึ่งอาจจะเรียกได้ว่าเป็นการทำงานเชิงรุกมาก กว่าเชิงรับ สำหรับการบริหารจัดการถือว่าเป็นการฝึกทักษะในการคิดนออกกรอบอย่างหนึ่ง แต่ว่าการบริหารจัดการแบบนี้ก็ควรจะอยู่บนพื้นฐานเจตนาหมั่นที่ดีบนความคิดในเชิงสร้างสรรค์ เพราะว่าการทำงานที่ไม่ยึดติดกับกฎ ระเบียบมากนักอาจจะเอื้อต่อการหลบเลี่ยงในการตรวจสอบจนนำไปสู่การหาผลประโยชน์ส่วนตัวได้ง่าย เพราะฉะนั้นการนำการบริหารจัดการไปใช้ควรจะระวังในส่วนนี้ด้วย

หน้าที่ของการบริหารมี 4 ขั้นตอน คือ 1. การวางแผนว่าจะใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างไรสำหรับเงิน วัสดุ คนและข้อมูล ผู้บริหารที่ดีควรวิเคราะห์ได้ว่าทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์กรเป็นอย่างไร มีทางปรับปรุงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพหรือไม่ 2.การรวมบุหมายให้ผู้ปฏิบัติว่าควรจะมอบให้กับผู้ใด ดูก่อนว่างานนั้นสำคัญหรือไม่ ถ้าสำคัญควรจะทำเอง หรือหากไม่สำคัญควรจะผ่อนถ่ายอำนาจให้ผู้ที่รับผิดชอบลงมาเป็นผู้กระทำการหรือควรยึดหลักว่าการดูคนออก บอกคนได้ ใช้คนเป็น 3. การลงมือปฏิบัติ 4. การติดตามตรวจสอบการปฏิบัติงาน กระบวนการตรวจสอบนี้สืบเนื่องมาจาก การลงมือปฏิบัติว่าได้ปฏิบัติไปแล้วหรือไม่ ถ้าปฏิบัติไปแล้วมีปัญหาอุปสรรคอย่างไร ผู้บริหารที่ดีก็ควรจะต้องหมั่นติดตามตรวจสอบการทำงาน ว่างานนั้น ๆ มีปัญหาใหม่ ต้องการให้ช่วยเหลืออะไร อย่างไร ผู้บริหารต้องลงไปดู แต่เมื่อติดตามตรวจสอบแล้วพบปัญหาในการปฏิบัติ เราก็ย้อนกลับมาเริ่มกระบวนการตั้งแต่ข้อที่ 1 ใหม่

ในปัจจุบันนี้เราได้นำทฤษฎีจากต่างประเทศมาใช้ในการบริหารจัดการงานmany ไม่ว่าจะเป็นการบริหารเชิงกลยุทธ์ การวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็ง(SWOT Analysis) การมobilization ให้กับคนที่เหมาะสมกับงาน (Put the right man on the right job) หรือระบบ 5S ระบบโปรแกรม Microsoft Project หรือ Balanced Scorecard เหล่านี้เป็นต้น เมื่อได้วิเคราะห์หน้าที่ของการบริหารกับทฤษฎีแล้ว เราจะพบว่าบางทฤษฎีสามารถนำไปใช้ประกอบหน้าที่การบริหารได้มากกว่า 1 หน้าที่ อย่างเช่น หน้าที่การวางแผน อาจจะใช้ทฤษฎีการบริหารเชิงกลยุทธ์ การวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็ง Balanced Scorecard สำหรับการมobilization นั้น อาจจะใช้ทฤษฎีการมobilization ให้กับคนที่เหมาะสมกับงานหรือโปรแกรม Microsoft Project และ Balanced Scorecard และในด้านการลงมือปฏิบัติอาจจะใช้ระบบ ISO Paperless One-Stop Service หรือ 5S หรือโปรแกรม Microsoft Project และการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน ในการติดตามตรวจสอบอาจจะใช้ระบบ Balanced Scorecard และการทำแบบสำรวจ และโปรแกรม Microsoft Project เป็นต้น ซึ่งแต่ละอปท.อาจจะเลือกใช้ทฤษฎีการบริหารไปประยุกต์ใช้ตามความเหมาะสมกับองค์กรของตน โดยต้องพิจารณาถึงหลักที่ว่าทฤษฎีเป็นศาสตร์ ส่วนการนำไปใช้เป็นศิลป์ การบริหารจัดการควรจะใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ประกอบกัน

การบริหารด้วยประสบการณ์ในการมองและแยกแยะปัญหา (1) เราต้องดูว่าปัญหาแต่ละปัญหานั้นคือปัญหาอะไร แต่ก็มีอุปสรรคในหลายด้าน เช่น เวลาอาจจะจำกัดเมื่อเกิดภาวะฉุกเฉิน หรือข้อมูลก็จำกัด เช่นเดียวกัน อย่างกรณีอปท.เล็กๆ เช่นอบต.ส่วนมากจะประสบปัญหารือกัยแล้งเป็นส่วนใหญ่ อย่างในส่วนของอบต.กลางคงนั้นใช้น้ำจากใต้ดินคือน้ำบาดาล เพราะฉะนั้นเราคงคาดเดาได้จากใต้ดินไม่ได้ ก็เป็นปัญหาที่เรากำลังประสบอยู่ (2) การมobilization ให้เหมาะสมกับความสามารถของบุคคลนั้น ในส่วนของอบต.กลางคงก็ยังไม่ได้ทำ เช่น ในส่วนของฝ่ายบริหารฯ ภาระภัยเราก็ยังไม่มีผู้บริหารหรือในกลุ่มผู้บริหารต้องลงไปดูแลเองและมobilization ตามกำหนดเวลาที่กำหนด หน้าที่ของเรา (3) การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ก็ควรจะพูดกับผู้ปฏิบัติให้มีกำลังใจในการทำงาน บางครั้งคำชื่นชมก็เป็นกำลังใจอย่างดี ทำให้ผู้ปฏิบัติทำงานได้อย่างดีเด็ดขาดความสามารถ (4) ทางเลือกในการตัดสินใจแก้ปัญหา อันนี้คงไม่ยาก อย่างอบต.กลางคงเป็นองค์กรเล็กๆ ภาระมobilization ก็ง่ายกว่า แต่ถ้าเกิดเป็นองค์กรใหญ่ ก็คงต้องดูตามกำหนดหน้าที่ของแต่ละฝ่าย แต่ละกรม แต่ละกอง เพราะฉะนั้นในส่วนของการตัดสินใจของกลางคงจะทำได้ง่าย

การบริหารจัดการของอบต.กลางคงใช้แบบผู้บริหารลงสู่ผู้ปฏิบัติ สำหรับหลักการบริหารจัดการนั้นเราก็ใช้วิธีการนำหลักการบริหารจัดการรวมกับประสบการณ์ และ ข้อมูล การบริหารจัดการ ของอบต.กลางคง จะเน้นที่ข้อมูล เพราะเป็นสิ่งที่สนับสนุนการตัดสินใจ แต่ก็มีข้อจำกัดว่าบางครั้งข้อมูลบอกสิ่งที่มีอยู่ในปัจจุบันไม่ได้ ไม่สามารถบอกถึงสิ่งที่จะ

เปลี่ยนแปลงในอนาคตได้ ดังนั้นจึงต้องมีการวางแผนในการที่จะใช้ข้อมูลประกอบกับประสบการณ์ผู้บริหารในการสร้างวิสัยทัศน์เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างแท้จริง

การวิเคราะห์กลยุทธ์ตามแผนพัฒนาชี้ด้วยความสามารถด้านการบริหารจัดการของบปท.อีนๆ อบจ.เชียงราย อบจ.ขอนแก่น อบจ.จันทบุรีมีการวางแผน อย่างเชี่ยวชาญได้มีการดำเนินการไปแล้วได้แก่การให้ความรู้เกี่ยวกับด้านการวางแผน ด้านการจัดองค์กร ด้านการบังคับบัญชา ด้านการประสานงาน การควบคุมงานของขอนแก่นและจันทบุรี และสำหรับการวิเคราะห์แผนทั้งเทศบาลนครอุดร เทศบาลเมืองป่าตอง เทศบาลคระยะอง ก็เป็นการวางแผนในเรื่องการคิดนอกกรอบ กระบวนการวางแผนสร้างระบบการทำงานเป็นทีม การมอบหมายงาน การลงมือปฏิบัติ และเทศบาลเมืองป่าตองได้มีการจัดทำระบบ Balanced Scorecard ซึ่งเป็นทั้งกระบวนการวางแผน การมอบหมายงานและการติดตามตรวจสอบ ในส่วนของบปท.กลางดง ซึ่งมีกระบวนการวางแผน การมอบหมายงาน การปฏิบัติงานและการติดตามตรวจสอบโดยผ่านการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์และ Microsoft Project โดยใช้การพัฒนาข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ สำหรับการวางแผนของผู้บริหารของบปท.กลางดง เราให้ความสำคัญกับการกำหนดตัวชี้วัด เนื่องจากตัวชี้วัดบ่งบอกถึงการกำหนดทิศทางและประสิทธิภาพขององค์กร ซึ่งการกำหนดตัวชี้วัดจะเริ่มจากการสำรวจสภาพปัจจุบัน กำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ และวัตถุประสงค์ที่สอดคล้องและสัมพันธ์กัน สำหรับปัจจุบันของบปท.กลางดง ปัจจุบันมีการขยายตัว มีคนเพิ่มมากขึ้น จึงจำเป็นต้องมีระบบฐานข้อมูลเพื่อการติดตามและประเมินผลการทำงานของพนักงานเพื่อการตัดสินใจของผู้บริหาร และจะต้องมีการกระจายอำนาจการตัดสินใจให้เจ้าหน้าที่ระดับหัวหน้างาน มีอำนาจในการบริหารจัดการในส่วนงานที่ตนengรับผิดชอบเพื่อเป็นการแบ่งเบาภาระงานของปลัด อบต.โดยเฉพาะเกี่ยวกับการวางแผนพัฒนาพื้นที่ในภาพรวม การทำประชาคมเพื่อส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน ทำงานร่วมกับคณะกรรมการและผู้บริหารและประธานงานร่วมกับสภาอบต.ได้เต็มที่

เราประเมินสภาพปัจจุบันจากฐานข้อมูลที่จัดเก็บไว้ในโปรแกรมคอมพิวเตอร์ สำหรับโปรแกรมนี้เราได้พัฒนาขึ้นมาโดยได้มีคณะวิทยากรจากสถาบันเข้าไปร่วมทำ เป็นโปรแกรมใหม่ ที่ผ่านมาเราเคยเห็นแต่มีการทำแผนที่ภาครี แต่ยังไม่เคยเห็นใครทำแผนที่เพื่อการพัฒนา ตอนนี้ในโปรแกรมอันนี้เรามีข้อมูลชื่อ นามสกุล อายุ ที่อยู่ และมีอาชีพ บ่งบอกได้เลยว่าบุคคลนี้เป็นกำลังสำคัญของอบต.ที่เราจะนำมาเป็นกำลังสำคัญหรือเป็นภาระของอบต. ตรงนี้เราได้เริ่มดำเนินการไปแล้วประมาณ 70% ซึ่งมีส่วนช่วยมากในการพัฒนาตรงนี้ ในอนาคตต่อไปเราอาจจะพัฒนาได้ดียิ่งขึ้นและเห็นผลอย่างเป็นรูปธรรมมากขึ้น

ขอชื่นชมยินดีกับทางสถาบันที่ได้เห็นการณ์ไกลที่ทำให้องค์กรแต่ละองค์กรได้มาร่วมประชุมปรึกษาหารือกันว่าทำอย่างไรให้แต่ละองค์กรมีความเข้มแข็งและมีการพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น มีท่านหนึ่งกล่าวไว้ว่า ข้าราชการต้องมีวิสัยทัศน์การเมืองก็ต้องมีวิสัยทัศน์เช่นเดียวกัน

ฝ่ายการเมืองนั้นถ้ามาแบบไม่ตั้งใจทำงาน เมื่อครบรอบวาระก็ต้องไปเอง ผมเป็นสมาชิกอบต.ตั้งแต่สมัยผู้ใหญ่บ้านแล้วสมัยนี้เป็น สมัยที่ 2 เราก็จะเห็นหน้าเดิมๆ แต่ว่าซ่าง หลังนี้นายกอบต.เก่าๆหายไปหมดมีแต่คนใหม่ๆขึ้นมา เพราะฉะนั้นมันเป็นการตัดสินว่าถ้าเกิดว่า เรา มีความตั้งใจแล้วก็คงได้ผลตอบแทนที่ดีขึ้น ที่เราได้มาคุยกันถ้าเราพัฒนาองค์กรให้มี การพัฒนาที่ดีขึ้น และประชาชนเห็นการทำงานของเรา ประชาชนก็จะให้การยอมรับเรา เอง ก็เช่นเดียวกับข้าราชการซึ่งจะต้องทำงานร่วมทีมกันไป ถึงผมเป็นแค่ผู้บุริหารองค์กรเล็กๆ ถ้า เจ้าน้ำที่ของผมที่เป็นเจ้าหน้าที่เล็กๆคนนึงแม้กระทั่งคนตัดหญ้า ถ้าเขาไม่ตัดหญ้าให้ผม ความ เจริญและความสวยงามก็จะไม่เกิดขึ้น เพราะฉะนั้นตัวจกรรมนั้นต้องเดินไปด้วยกัน ก็เช่นเดียวกับ ข้าราชการ ผมเคยอ่านโอกาสของท่านป้าเปรมว่าข้าราชการมี 2 ประเภท คือ อาชีพข้าราชการและ ข้าราชการอาชีพ เพราะว่าถ้าเกิดว่าเรา มีความตั้งใจจริงปัจจุบันเราจะเห็นว่าข้าราชการมีการ พัฒนาคล้ายๆกับองค์กรเอกชนและคล้ายๆกับการทำธุรกิจ เพราะฉะนั้น ถ้าเราพัฒนาไปพร้อมๆกัน เลยแล้วประชาชนจะให้การยอมรับมากกว่า และถ้าเกิดเรา มีการพูดคุยกันมากขึ้นเราก็จะเห็น ข้อบกพร่องและจะได้นำไปแก้ไขพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น

**2.9 ปลัดมนตรี(เทศบาลระยอง) :** รูปแบบการประชุมและรูปแบบการนำเสนอ ต่างๆ ซึ่งเป็นเรื่องที่ดี เป็นการระดมความคิดเห็นที่หลากหลายขององค์กรปักครองส่วน ห้องถินทั้ง 3 รูปแบบ ถ้าเราชาวเทศบาลมาคุยด้วยกันก็จะเจอแต่ปัญหาของเทศบาลอย่างเดียว แต่ในเป็นการแยกปัญหาของอบต. อบจ.และเทศบาล ซึ่งแม่ว่าภารกิจและอะไรต่างๆจะคล้ายคลึง กัน แต่วิธีแตกต่างกันโดยสิ้นเชิง อย่างเช่นที่นายกอบต. เชียงรายได้บอกว่าบางเรื่องเป็นหน้าที่หรือ ภารกิจจริงๆแต่ทำไม่ได้ เราก็มาสะท้อนปัญหาเพื่อที่จะแก้ไขปัญหาต่างๆเหล่านั้น ที่นี่พื้นฐานก็เรา ต้องมาดูว่าเราทำไปเพื่ออะไร สิ่งที่ trig ใจที่สุดก็คือเพื่อประชาชนที่เดือดร้อนและเป็นความ ต้องการของเข้า ดังนั้นที่เราสามารถสมออง ระดมความคิดต่างๆเพื่อเราต้องการไปแก้ไข ต้องการให้งานสำเร็จ ส่วนเรื่องที่มีปัจจัยให้ล้าช้าตรงไหน เราก็ต้องค่อยดูค่อยแก้ไขกันไป จริงๆ แล้วเราต้องยอมรับกันว่ากฎ ระบบที่เปลี่ยนและขั้นตอนต่างๆที่เข้ามามัน酵ะจริงๆ ต้องมอง ตัวเองด้วย ทั้งผู้บุริหารก็ดี ผู้ปฏิบัติก็ดีว่ามีปัญหาใหม่ ใจเคยคิดให้กับงานใหม่ แล้วก็เรื่อง ของคุณธรรม ความซื่อสัตย์สุจริตเป็นตัวสำคัญที่เดียวที่ทำให้งานประสบความสำเร็จและ เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล

**2.10 คุณวิมาลา (จนท.วิเคราะห์ฯ อบต.ห้วยเหมือง):** คิดว่าเป็นโครงการที่ให้ ความรู้ แล้วก็สามารถสร้างกระบวนการเรียนรู้ สร้างความคิด ขั้นตอนการทำงานให้แก่ อบต.ได้ดีขึ้น คือการที่ทำให้ทราบปัญหาที่เกิดขึ้นแล้วก็สามารถที่จะคิดแก้ปัญหาระนี้ได้ อย่างมีระบบ คิดว่าจะเป็นประสบการณ์การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันที่ทำให้สามารถ แก้ไขปัญหาของอบต.ที่เกิดขึ้นได้ตรง

# ถอดบทเรียนเพื่อสรุปงานและประเมินผลการดำเนินงานตามแผน

ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

วันเสาร์ที่ 12 – วันอาทิตย์ที่ 13 พฤศจิกายน 2548

ณ ห้องพรีฟังก์ชั่น โรงแรมเจริญศรี แกรนด์ รอยัล จังหวัดอุดรธานี

## 1. นักวิจัยของโครงการ พขบ.

1.1 ดร.สมชายฯ : ขอพูดถึงประเด็น voluntary compliance การปลูกจิตสำนึกให้คนเสียภาษีด้วยความสมัครใจ ความสำเร็จของระบบภาษีระบบหนึ่งนั้นจะขึ้นอยู่กับ enforcement ของระบบนั้นอยู่มาก ส่วนที่เป็น voluntary compliance นั้นมีค่าอนามัยน้อย แม้แต่ในประเทศที่เจริญแล้วก็ตาม คนเข้ามีการศึกษาดีและมีระเบียบวินัยดี เขามีจิตใจที่จะเสียภาษี ระบบภาษีเขา ก็ไม่ได้อยู่ที่น้ำใจในการเสียภาษีของประชาชน แต่อยู่ที่ regular enforcement ของระบบเขามี เมืองไทยนี้เรารอออกกฎหมายกันเยอะแต่เราไม่ค่อยบังคับใช้กฎหมาย กฎหมายเรารอออกไว้เพื่อหลอกเลี้ยง และก็ไม่มีการบังคับใช้อย่างสนับสนุนก็เลยมีปัญหามาก ในเรื่องของการภาษีอากรก็เหมือนกับการบังคับใช้กฎหมายภาษีอากรให้เป็นไปตามกฎหมายจะก่อเกิดการปฏิบัติตามกฎหมาย ประมาณ 70% ของ compliance เกิดจาก enforcement ส่วนที่เกิดจาก voluntary เพราะคนคิดอยากราบเงินเพื่อตัดต่อภาระให้กับประเทศไทย 30% ความนี้ถ้ารู้อย่างนี้แล้วการทำระบบภาษีให้ดีนั้นเราต้องจัดระบบการบังคับจัดเก็บภาษีอากรให้ดีถึงจะมีการเสียภาษี เพราะจริงๆ แล้วธรรมชาติของมนุษย์นั้นไม่อยากเสียภาษี ซึ่ง Adam Smith เคยบอกว่ามนุษย์กลัวอยู่ 2 อย่าง 1) คือความตาย 2) คือการเสียภาษี คนไม่อยากเสียภาษีเหมือนกับคนกลัวตาย การจะปลูกฝังให้คนมีจิตสำนึกร่วมกันในการเกิด voluntary compliance สมัครใจที่จะเสียเงินนั้นกว่า 70% เพราะฉะนั้นต้อง enforce กฎหมายในการ enforce กฎหมายนั้นมีองค์ความร่วมมือ องค์กร หรือสถาบันต่างๆ ที่มีอำนาจหน้าที่ ของระบบการจัดเก็บภาษี ภารกิจเราก็คือไป abstract คือไป conceptualize สิ่งเหล่านี้ให้เป็นตัวทฤษฎีซึ่งสามารถนำไปใช้เป็น guideline ให้แต่ละที่ไปทำระบบงานภาษีอากรของแต่ละที่ขึ้นมาเองตามหลักการของการกระจายอำนาจของประเทศไทย คือว่ามีลักษณะพิเศษของตนเอง โดยสามารถสร้างระบบงานของตนเองที่สอดคล้องเหมาะสมกับพื้นที่นั้นๆ เพราะองค์ความร่วมมือจะมีอยู่ไม่กี่อัน แต่อย่างน้อยต้องมีสิ่งเหล่านี้ คือ

1. ต้องมี regular survey of non filer ต้องรู้ว่าใครบ้างจะต้องเสียภาษี ผู้ที่มีหน้าที่เสียภาษีอาจจะเกิดใหม่เป็นรายวัน รายเดือน แล้วแต่สภาพของภาษีนั้น สภาพของเศรษฐกิจ และหน่วยงานซึ่งทำหน้าที่บริหารจัดเก็บภาษีจะต้องมีการสำรวจอยู่เป็นประจำว่าขณะนี้มีใครบ้างที่ไม่ได้มาขึ้นแบบแสดงรายการเสียภาษี และใครยังไม่อยู่ในบัญชีพวงนี้ก็ต้องไปหาให้เจอ และต้องไปเชิญชวนให้เข้ามาอยู่ในระบบ จะด้วยวิธีอ่อนน้อมถ่อมตน ไปขอร้องเข้า หรือไปเชิญเขามาด้วยวิธีที่นิมนาล หรือจะออกหนังสือเชิญ หรือจะไร้ก้าวเข้าไปเป็นเรื่องของ

วิธีการ แต่ว่าต้องทำถ้าไม่มีการทำแล้ว body ของจำนวนผู้เสียภาษีมักจะลดลงเรื่อยๆ เพราะมีเฉพาะคนเก่า ซึ่งคนเก่าอาจจะเลิกกิจการไป ตายไป หายสูญไป คนใหม่ไม่เข้า ก็ต้องหาคนใหม่ คุยกับใหม่ กิจการใหม่ ทรัพย์สินใหม่ บริษัทใหม่เกิดขึ้น นี่คือสิ่งหนึ่ง ถ้าไม่มีสิ่งนี้ผมว่าก็จะไม่ maintain ระบบภาษีได้ เพราะฉะนั้นเราต้องไปตรวจสอบว่าที่เรามีหรือไม่ เท่าที่รายงานไป แล้วของอุดรธานีและขอนแก่นนั้นมี คือ regular survey of non filer

2. เป็น regular check of stock filer ผู้ที่พึงต้องยื่นแบบและอยู่ในระบบแล้ว แต่บังเอิญปีนี้ไม่ยื่นเสียภาษี ถ้าเราจะแสดงให้เข้าเห็นว่าเรารู้และมีคนดู เรา ก็ส่งจดหมาย หวานๆ ไป บอกว่า “พี่ลีมหรือเปล่าจะ ที่จริงวันนี้เรามีนัดกัน พี่ลีมมา” ให้เขารู้ทันทีว่าเข้า ไม่ได้มาเสียเมื่อถึงเวลาที่กำหนด มีคนดูมีคนรู้ เมื่อถึงปีหน้าเขาก็ไม่ต้องรอให้คุณส่งคำ หวานมาเตือนแล้ว เขาก็จะไปตามเวลา แต่ถ้าเขายังไม่มาเราก็จะมีวิธีการที่ more bitter reminder ไปฟ้องร้อง ไปยื่นคำขาดต่อไป แต่เราต้องมี action ว่าเขานามาเสียเป็นประจำบัดนี้เข้า หยุดไปเราก็จะไป remind ซึ่งเมื่อเราเตือนไปอาจจะเป็นเพราะว่าเขามาเลิกกิจการไปแล้ว เราก็จะได้รู้ ว่าเขามาเลิกกิจการไปแล้วเราก็จะได้ไปดู แต่หากเราอยู่อยู่เฉยๆ กิดว่าเราเป็นเจ้าหน้าที่เรามีอำนาจ เขามีหน้าที่ต้องเสียภาษีต้องมากขอร้องเสียภาษี วันเดี๋ยวนี้เราก็จะถืออำนาจไปจับเขา ซึ่งเรามี อำนาจทำได้ แต่ปัญหาคือเราก็ไม่ค่อยได้ทำไม่่อยากให้คุณเกลียด ไม่อยากให้คุณกลัว เราก็ไม่ได้ ใส่หน้ากากยักษ์ไปหาเข้า ผลกระทบคือก็เลยตามเลยก์หยุดไป เขาก็เลยลองปีหน้าจะหยุดอีกที่จะมีคร เดือดร้อนหรือไม่ ก็ไม่มีความรู้ว่าจะอะไร ก็จะเกิดเป็นปัญหาขึ้น ดังนั้นเราก็ต้องแสดงให้เขารู้ว่ามีคนดู อยู่ตลอดเวลา เมื่อไหร่ที่เขายุดปฏิบัติหน้าที่ตามปกติอันพึงปฏิบัติเราก็จะเตือนเขา คราวนี้ ใน การนี้เราก็จะต้องมี master file ในการเสียภาษี master file ก็คือมี on going account เป็นประจำ เป็นรายบุคคล เมื่อมองอย่างที่ตอนนี้องค์กรโทรศัพท์ การไฟฟ้านั้นมี เมื่อก่อนนี้ระบบนี้เป็นระบบ cross section หมวดโดย มันไม่มี time series คือเป็นปีๆ ไป เราไม่ยื่นไปเสียค่าไฟฟ้า หรือค่า โทรศัพท์ เดือนนี้ก็เสียเป็นเดือนนี้หากมีค้าง 3 เดือนก็เสียไป แต่เราบอกว่าเสียไปเกินรอไว้ตัดคราว หน้าได้หรือไม่ เข้าบอกรว่าไม่ได้ เสียล่วงหน้าก็ไม่ได้ ต้องรอให้ตัดไฟฟ้าก่อนถึงจะไปเสียได้ เพราะ เขาไม่มีระบบบัญชีเป็นรายบุคคลที่ทำไว้เป็น time series บันทึกไว้เลยว่าครัวเสียเท่าไหร่ ชำระไว้ เกินเท่าไหร่ ติดลบเท่าไหร่ หักล้างกันไป แต่เดียวนี้ทางไฟฟ้าและประปาทำแล้ว การภาซีอกร กรมสรรพากรก็ทำแล้ว ที่ท้องถิ่นก็ต้องเหมือนกันคือต้องมีบัญชีประจำตัวของผู้เสียภาษีอกร แล้ว จะมีบันทึกว่าเมื่อปี 2541 เสียเท่าไหร่ 2542 เสียเท่าไหร่ เกิน ขาดเท่าไหร่ หักลบลบแล้ว ก็จะมี ประวัติอีก แล้วถ้าเข้าต้องการของเขางานเราก็อาจจะเอื้อต่อเขา ที่จะให้ข้อมูลเข้าได้เข้าจะได้รู้ ว่ารายได้เขามีขึ้นเป็นเท่าไหร่ เนื่องจากเขานั้นที่เราจะให้ดูได้ของคนอื่นอย่าไปให้ดู เพราะ จะเป็นเรื่องใหญ่เลย ซึ่งก็ต้องมี master file อยู่เราก็จะสามารถหา non filer, stock file แล้วก็ เรื่องประวัติของผู้เสียภาษีได้ ต้องมี tax map แผนที่ภาษีที่พูดกันมากและคิดว่าหลายที่ทำแล้ว tax

map จะเกี่ยวข้องกับภาษีทรัพย์สิน ภาษีบำรุงท้องถิ่น ภาษีที่ดินมากกว่า แต่ว่าภาษีอื่นก็มีได้ มีแผนที่ระบบภาษีที่รู้ว่าปั๊มอยู่ที่ใด มีโรงเรือนอยู่ที่ใด มีห้องก่อห้อง occupancy rate เป็นเท่าไหร่ อัตราหัวจ่ายน้ำมันดีเซลเคยเป็นเท่าไหร่ ทำไมตอนนี้มันลดเหลือก็มีได้ มีคนพูดถึงเรื่อง tax education ก็ควรจะต้องทำเพื่อให้คนเข้าใจระบบภาษีเพื่อให้เกิดความชัดเจนแน่นอนให้ธุรกิจภาระหนักที่เดียวจะมุ่งว่า tax education ให้คนเกิดจิตสำนึกในการเสียภาษี จิตสำนึkn เป็น function ของ 2 ตัวแปรหลัก

ตัวแปรที่ 1 คือ คุณเก็บภาษีแล้วนำไปทำอะไร อย่างที่เข้าตาม ถ้าคุณเอาไปทำประโยชน์ให้เข้าเห็นจริงๆ และเข้าเห็นชัดเจนความเต็มใจในการเสียภาษีมันจะเกิดขึ้นได้มันเกิดขึ้น เพราะเหตุนี้มากกว่าที่เข้าจะต้องทำประโยชน์ต่อประเทศชาติเข้ารักชาติเข้าจึงมาเสียภาษี แต่เป็นเพราะว่าเขารู้ว่าการเสียภาษีมันไม่ได้รู้ว่าให้ไปไหนและมันเกิดประโยชน์โดยตรง

ตัวแปรที่ 2 คือ ความเป็นธรรม account อาจจะเป็น 60-70% ของ voluntary compliance ถ้าหากเขารู้ว่าเขาเสียอยู่คนเดียวหรือเข้าเสียอัตราสูงอยู่คนเดียวคนอื่นไม่เสียเขาก็ไม่อยากเสีย เพราะฉะนั้นก็ไม่เกิดความเป็นธรรม มาตรการส่งเสริมการเสียภาษีอย่างที่อุดรธานีทำเห็นชัดมากและเกิดผลจริง ผู้คนเห็นแสดงวิดิทัศน์ว่าคนมาคอย เพื่อจะเสียภาษี เพื่อจะเป็นผู้รับรางวัลเสียภาษีรายแรกแบบนี้เกิดขึ้นจริงได้ ประสบผลสำเร็จต้องขอซมเชย ที่บอกแล้วว่าเป็นเรื่องของการสำรวจผู้เสียภาษี การตรวจสอบ stock filer การคำนวณความสอดคล้องการยื่นแบบการเสียภาษีอะไรต่างๆ ภาษีที่เสียนั้นตอนหลังจะเป็นระบบ self assessment คือให้เข้าประเมินตนเองแล้วเสียได้เลย กรณีของภาษีบำรุงท้องที่ยังทำไม่ได้ เพราะกฎหมายบอกว่าต้องรอใบประเมิน ใบประเมินมีห้อง จำนวน 60 ห้อง แต่ปรากฏว่าเสียอยู่ 18 ห้อง ทั้งนี้ก็คือผิดความจริงไปเยอะ เพราะต่ำกว่าที่เป็นจริง tax ต้อง Audit ต้องตรวจสอบจากเอกสารหลักฐานจากสำนักงานภาษีเอง หรือไปตรวจสอบจาก site visit ไปตรวจสอบจากสถานที่จริงว่าใบประเมินนี้ที่ว่ามันมี 100 ห้อง แต่จริงๆ แล้วมีทั้งหมด 148 ห้อง หรือบวกกว่าวันนี้มีคนพักอยู่ทั้งหมด 18 ห้อง พอดีหน้าที่ไปนับห้องแล้วปรากฏว่ามีคนพักทั้ง 48 ห้อง เราจะต้องไปตรวจสอบเป็นระยะๆ

ผู้บริหารภาษีเป็นผู้มีอำนาจ และจะต้องให้อำนาจกับผู้ด้านการจัดเก็บภาษี ผู้ที่ดำเนินการจัดเก็บภาษีนี้ส่วนมากคนจะกลัว แต่ว่าภาพที่เกิดขึ้นจริงขณะนี้คนไม่ได้กลัว ผู้บริหารภาษีก็ไม่ได้มีอำนาจ มันสะท้อนถึงว่าความเป็นจริงของการดำเนินอยู่ว่า อำนาจจริงของท้องถิ่นมีหรือไม่ เพราะว่ามันเป็นการวัดการยอมรับอำนาจจริงนี้หรือไม่ อันหนึ่ง เพราะอำนาจจริงที่จะเกิดขึ้นอย่างเป็นอิสระตามทฤษฎีอย่างแท้จริง อย่างหนึ่งก็คือว่า การผ่านกระบวนการเลือกตั้ง คือ ผู้บริหารท้องถิ่นเข้าสู่อำนาจจริงนั้นผ่านกระบวนการเลือกตั้ง ประชาชนเข้ามาเลือกและมอบชนบทให้จัดการเรื่องราวดูของท้องถิ่นแทนเขา ซึ่งถือเป็น

สัญลักษณ์เป็นตัวสะท้อน อีกประการหนึ่ง คือ ความศรัทธา ยอมรับจนกระทั่งเขากล้ายอม គักกระเปาจ่ายเงินดำเนินการในเรื่องอันเป็นเรื่องราวของส่วนรวมของห้องถิน ถ้าເຟື່ອເຫຍັງ ໄນເຄີກກະຮະເປົາເງິນໃຫ້ຄຸນໄປດໍາເນີນກາງທີ່ອາຈະສະຫຼອນໃນເວົ້ອງຮະດັບຂອງກາຍອມ ລັບແລະກາວ ດຳຮອງຢູ່ທີ່ແຫ່ງຈິງຮະດັບຫຼອງຄືນ

มาถึงตอนนี้ພົມຄິດວ່າກາຍອມຮັບໝານຈາຮູ້ໃນຫຼອງຄືນມີ degree ທີ່ສູງຂຶ້ນ ແລະມີແນວໃນໆໄປໃນທາງທີ່ດີ ແຕ່ຈະມີໝານາຈທີ່ເຫັນເຖິງພອກັບໝານຈາຮູ້ທີ່ເປັນສ່ວນກລາງ ພຣົວໄມ່ນັ້ນ ເພຣະຄອນຍັງມີຄໍາຖາມໃນໄຈ ຄ້າເຂາດາມວ່າ “ພົມຈ່າຍກາຍື່ໃຫ້ຄຸນແລ້ວ ຄຸນເຄາກາຍື່ໄປ ທໍາອະໄວ” ມັນຈະສະຫຼອນໄປຄົງສັດຖານກາຮັນດໍາຮອງຢູ່ຂອງຄຸນ ມັນຈຳເປັນໂຮງແປລ່າ ເພຣະວ່າຄ້າໄມ່ ມີຄຸນ ໄນມີ ອບຈ. ຫຼອງຄືນກົດໝູ່ໄດ້ ມີນັ້ນ ມີເມື່ອງ ມີກຽມຕ່າງໆ ເພຣະຈະນັ້ນ ອບຈ. ຕ້ອງພິສູຈົນ ໃຫ້ເຫັນວ່າ ອບຈ. ມີບຫາທາ ມີກາຣກິຈ ມີຄວາມຈຳເປັນ ຕ່ອກາຮົາດໍາເນີນຊີວິດຂອງເຂາ ແລະ ຕ້ອງທຳໄຫ້ເຂາເຫັນວ່າກາຍື່ ອບຈ. ນັ້ນມີປະໂຍ້ຍົນ ຄ້າໄມ່ ອບຈ. ເຂາຈະຕ້ອງຄິດຄົງແລະ ເສີຍດາຍມາກ ຈະຕ້ອງພິສູຈົນຈາກກາຮັນດໍາເນີນກາທີ່ເປັນຈິງຜ່ານຮະຍະເວລານີ້ ໃນເວົ້ອງ ຂອງກາຍອມຮັບນັ້ນມີແຕ່ຖື່ນ້ຳທີ່ວ່າເພີ່ງພອເຖິງເຫັນກັບໝານຈາຮູ້ສ່ວນກລາງຍັງໄມ່ພອ ໂດຍເຂົາເຫັນກາຮັນທຳແພນແລ້ວນຳໄປທໍາປະໂຍ້ຍົນຈິງ ແລະເພື່ອໃຫ້ເຫັນໄດ້ຫັດຄື່ອ ທໍາປະໂຍ້ຍົນຕ່ອເຂາເລຍ ທີ່ເກີບກາຍື່ມາໄມ້ໄດ້ເຂາໄປໃຊ້ທີ່ນີ້ທຳເພື່ອເຂາໂດຍເຂົາເຫັນກາຮັນທຳ ແຕ່ອ່າທໍາ ໃຫ້ເກີດກາຮັນມັດວ່າເມື່ອເກີບກາຍື່ມາແລ້ວຈະຕ້ອງທຳເຊັ່ນນີ້ໄປໂດຍຕລອດ ເພຣະກັບ ກາຍື່ຈິງ ຈະຕ້ອງມາໃຫ້ເພື່ອປະໂຍ້ຍົນສ່ວນຮົມ ກາຮັນດໍານກາບບຣິຫາຮກາຍື່ນັ້ນ ຜູ້ບຣິຫາຮໃໝ່ ສ່ວນໃໝ່ມັກຈະໄມ່ຄ່ອຍທໍາ ເພຣະທຳໄຫ້ຄົນເສີຍກາຍື່ ຄວັກເຈີນອອກຮະເປົາຄົນ ຜູ້ບຣິຫາຮມັກຈະໄມ່ຄ່ອຍທໍາເພຣະຈະຕ້ອງສ້າງຜົນດໍານກາບ ໂຮງເຮົານ ສາຫະຮັນສູ້ກ່ອນ ເວລາກີ ມົມດເຫຼວມແລ້ວ

ໃນເວົ້ອງກາຮັນເປັນອີສະດ້ານຮາຍໄດ້ເປັນເວົ້ອງທີ່ສຳຄັນມາກ ແລະເປັນ ທັກປະກັນຂອງຄວາມເປັນຈິງ ຄວາມເປັນອີສະດ້ານກາບບຣິຫາຮຈັດກາຮັນຂອງ ອປຖ. ໃນເວົ້ອງນີ້ພົມ ອາຍາກຈະຄິດວ່າທໍາເພື່ອໃຫ້ຫຼອງຄືນມີຂີ້ຄວາມສາມາດໃນກາບບຣິຫາຮຈັດກາຮັນທາງກາຍື່ອາກຮ ສູງຂຶ້ນ ໃຫ້ຫຼອງຄືນມີຄວາມສາມາດມີແລ່ງກາຍື່ອາກຮທີ່ສູງຂຶ້ນທີ່ຫຼອງຄືນຫາເອງໄດ້ມາກ ເພຣະຈະນັ້ນອະໄກຕາມທີ່ເປັນຂອງຫຼອງຄືນໄດ້ມາດ້ວຍຄວາມຍາກລຳບາກຍັງຈະຕ້ອງໝາມາໃຫ້ ໄດ້ມາກຂຶ້ນ ສິ່ງທີ່ໄດ້ມາແລ້ວໄມ່ຄ່ອຍກາໃກ້ລັບຄືນໄປ ອຍ່າໃກ້ລັບໄປສູ່ສິ່ງທີ່ເດີມໃນລັກຜະເງິນ ອຸດໜຸນໃຫ້ຮູ້ບາລເກີບກາຍື່ໂດຍຮວມ ຈັດສຽງບປະມານຜ່ານເຈີນອຸດໜຸນ ຈິງໆຕ້ອງເປັນກາຍື່ ຈັດສຽງ ອື່ນ ກາຍື່ທີ່ຮູ້ບາລຈັດເກີບແລ້ວຈັດສຽງມາໃຫ້ອື່ນ ຄ້າຕຽນນີ້ເປັນກາຍື່ຂອງຫຼອງຄືນແລ້ວ ພອ ເກີບໄດ້ກີເປັນຂອງຫຼອງຄືນໄມ່ຕ້ອງຜ່ານກະບວນກາຮັນຈັດສຽງລາຍ້ັ້ນຕອນ ຕອນຈັດສຽງບປະມານ ກີເລີຍກັນທຸກປີວ່າຈະຈັດສຽງຢ່າງໄວ ຈະຈັດສຽງຕາມປະຫາກ ພື້ນທີ່ ພົມຄວາມຈຳເປັນເຮັ່ງດ່ວນ ຕຽນນີ້ໄມ່ຄວາມຈຳເປັນເຮັ່ງດ່ວນ

ภาษาท้องถิ่นเป็นสิ่งที่ห้องถิ่นใช้ความพยายามจัดเก็บของย่ออมเป็นของห้องถิ่นนั้นๆ เพื่อแบ่งกันได้อย่างสมเหตุสมผล เมื่อส่วนกลางมอบอำนาจให้เราแล้ว จำเป็นต้องรักษาเอาไว้ และเรื่องนี้จะต้องทำให้ไม่เคลื่อนแคลงก็คือ การเก็บภาษีนำมันของอบจ.ที่มีผู้เสนอให้เก็บต้นทางเหมือนภาษีบุหรี่ ผสมยืนยันจุดยืนมาตลอดว่า เป็นภาษีที่ควรเก็บในระดับการขยายปลีกเพื่อให้รู้ว่าผู้ใช้อุปกรณ์ที่ไหน เพราะฉะนั้นถ้าหากเราเก็บตั้งแต่ต้นทาง ระบบตลาดนำมันกับระบบตลาดยาสูบมันต่างกัน หากเป็นภาษียาสูบนั้น ที่โรงงานยาสูบทำเข้าใจรู้หมดว่ายาสูบนั้นส่งไปที่ไหนบ้าง เข้าใจจัดสรรได้ว่าไปที่ไหนที่นี่ ถ้าเป็นภาษีนำมันหากเป็นบริษัทใหญ่ๆ จะรู้ว่า พวกร jobber นั้นมีบทบาทสำคัญในการซื้อน้ำมันและนำไปขายในสถานที่ต่างๆ ทำให้ไม่รู้ว่าน้ำมันผลิตที่โรงงานแล้วนำไปขายที่แม่ย่องสอนเท่าไหร่ ที่เชียงราย ภูเก็ตเท่าไหร่ ที่เราต้องการรู้ว่านำไปขายเท่าไหร่ เพราะเราต้องการที่จะเก็บภาษีณ ที่ขาย ภาษีนั้นก็ควรจะเป็นของแม่ย่องสอน ภูเก็ต เชียงใหม่ เท่าไหร่ควรจะได้ตามนั้น ตรงนี้ถึงจะตรงกับความเป็นจริง เพราะรถที่เดินนำมันไปทำมลพิษให้ที่แม่ย่องสอน ภูเก็ต เชียงใหม่ ถ้าภาษีของแม่ย่องสอนมีสภาวะการณ์อื่นๆ จะจัดการบริหารมลพิษได้แล้วก็ไม่เป็นไร แต่อย่านำภาษีของภูเก็ตไปจ่ายให้กับแม่ย่องสอน เพราะถือว่าภูเก็ตมีปริมาณการเดินนำมันรถมากกว่าแม่ย่องสอน มีรายได้มากกว่าจึงจัดสรรเงินไปให้จังหวัดที่มีรายได้น้อยกว่า เพราะด้วยความที่ขณะนี้มันแบ่งอย่างนั้นอยู่แล้ว เราจะต้องไปดำเนินการปรับปรุงให้มันมีประสิทธิภาพสูงขึ้น และให้มีความสอดคล้องกับความเป็นจริงฯ โดยเฉพาะรายใหญ่ๆ ที่ได้ข้อเท็จจริงจากวันนี้ที่ว่าบริษัทใหญ่ๆ ทำกัน และผมก็จะใช้ความพยายามของผมพร้อมข้อมูลตรงนี้มาผลักดันให้เกิดผลในทางที่ถูกที่ควรได้ เอาไปคืนให้กับส่วนกลาง หรือให้วิธีการรวมกันเก็บกันใหม่ คิดว่ามันไม่เป็นแนวทางที่ถูก

## ในเรื่องการมีส่วนร่วมของประชาชนที่พูดกันมานี้จะมี 2 อย่าง

(1) รูปแบบของการมีส่วนร่วม ซึ่งกฎหมายเขียนถึงรูปแบบ วัสดุรวมนูญเขียน และทางการักพยาามทำในเรื่องรูปแบบ เช่นว่ามีการแยกประเภท มีการให้ข้อมูล การมีส่วนร่วมวางแผนต่าง ๆ พบกันเป็นรูปแบบของการมีส่วนร่วม เมื่อมีรูปแบบเหล่านี้แล้ว ไม่ได้แปลว่าประชาชนมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง เพราะว่าการที่ทำการหรือว่ากฎหมายเขียนในรูปแบบนี้คนก็จะไปใส่ใจรูปแบบ จัด รูปแบบให้มีรูปแบบเกิดขึ้น ไป Organize รูปแบบ จัดให้มีรูปแบบเกิดขึ้น เพราะมี forum แล้ว มีการให้ข้อมูลแล้ว มีการเข้ามาวางแผนแล้ว แล้วก็คิดว่าประชาชนมี Share ในอำนาจรัฐแล้ว ผิดคิดว่าไม่ใช่ เป็นคนละเรื่อง การมีส่วนร่วมในลักษณะของรูปแบบกับการมีส่วนร่วมในแก่นสารสาระเป็นคนละเรื่องกัน สิ่งที่เราต้องการคืออำนาจรัฐ มีการร่วมใช้จากประชาชนคือ ประชาชนได้เข้ามาร่วมใช้อำนาจรัฐ ไม่ใช่ข้าราชการหรือนักการเมืองเท่านั้นที่ผูกขาดการใช้อำนาจรัฐ ประชาชนต้องมีส่วนอย่างแท้จริง ไม่ใช่ในเชิงรูปแบบ

(2) การมีส่วนร่วมของประชาชนทำเพื่ออะไร วิเคราะห์ให้ถึงที่สุดแล้วคือเราต้องการอำนาจรัฐซึ่งเป็นของประชาชน ผนวกผนึกเข้ากับประชาชน และประชาชนเป็นผู้ใช้อำนาจรัฐนั้น อำนาจรัฐไม่ได้แปลกแยกจากคนซึ่งอยู่ในรัฐนั้น คนที่อยู่ในรัฐนั้นเป็นส่วนหนึ่ง เป็นผู้ก่อตั้ง เป็นผู้ใช้ เป็นผู้กำกับดูแล เป็นผู้ร่วมส่วนในการตัดสินใจ ก็คือ การปกครองตนเองโดยประชาชนนั่นเอง การปกครองตนเองของคนในท้องถิ่น การตั้งองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นขึ้นมาก็เพื่อให้ประชาชนสามารถใช้หลักการปกครองตนเองของประชาชนในเรื่องราวของท้องถิ่น เรื่องราวของท้องถิ่นก็ให้คนในท้องถิ่นทำ

### การตั้งอำนาจรัฐขึ้นมาจะชี้น้อยกว่า 2 อย่าง

(1) วิธีการตั้ง รัฐส่วนกลางตั้งอำนาจรัฐให้ ส่งอำนาจมาให้เพื่อให้รัฐท้องถิ่น (อปท.) มีอำนาจ เพราะว่ารัฐส่วนกลางให้มา แต่ไม่ได้มีอำนาจ เพราะว่าได้อำนาจ ได้ฉันทะ นุบติ ได้ความยินยอมพร้อมใจจากประชาชน อำนาจรัฐส่วนนี้ก็จะแปลกแยกจากคนในท้องถิ่น จะเป็นผู้ที่ไปปกครองท้องถิ่น เป็นผู้ไปจัดการเรื่องราวของท้องถิ่นให้กับคนในท้องถิ่นให้กับคนในท้องถิ่นให้ กับคนในท้องถิ่นตามผู้ให้อำนาจ

(2) อำนาจรัฐ อาจจะมาจาก การเลือกตั้งจากประชาชนในท้องถิ่น แต่เนื่องจากโครงสร้างของสังคม เป็นโครงสร้างซึ่งคนเป็นกลุ่ม หลายประเภท หลายกลุ่ม หลายความรู้ หลายระดับรายได้ หลายฐานะทางสังคม ซึ่งแต่ละความรู้แต่ละระดับรายได้ มีพลังในการใช้อำนาจรัฐไม่เท่ากัน อำนาจรัฐแม้จะได้รับเลือกจากคนในท้องถิ่นทั้งหมด ซึ่งมีหลายฐานะก็จะถูกยึดกุม ถูกใช้โดยกลุ่มคนที่มีพลังในการใช้อำนาจ มากกว่า คือคนที่มีความรู้มากกว่า คนที่มีฐานะทางการเงินดีกว่า คนมีฐานะทางสังคมมากกว่า เมื่อถูกใช้โดยคนที่มีฐานะสูงกว่า อำนาจรัฐก็จะเอนเอียงที่จะแปลกแยก

แม้ว่าได้รับเลือกตั้งโดยตรงก็ตาม จากคนท้องถิ่นส่วนใหญ่ ซึ่งเป็นคนที่ความรู้น้อย ฐานะต่ำ มีความยากจน ครานี้ก็จะเกิดปัญหาผู้ใช้อำนาจรัฐ ซึ่งเป็นกลุ่มบุคคลกลุ่มนี้ ซึ่งอาจจะได้รับอำนาจมาจากส่วนกลาง หรือมีฐานอำนาจมาจากท้องถิ่นแต่เป็นกลุ่มบุคคลซึ่งสูงเป็นผู้ใช้อำนาจรัฐ ก็จะมีคำว่า “การมีส่วนร่วมของประชาชน” ก็คือรัฐ เป็นหลัก เป็นงานของรัฐเป็นนโยบายของรัฐ และปกติรัฐก็จะทำการนี้มีอำนาจจริงนั้น แต่นี่เขาเรียกว่าให้ประชาชนมีส่วนร่วมด้วย ซึ่งเป็นเรื่องดี การมีส่วนร่วมของประชาชน แปลว่าอำนาจจัดการนั้นเบangไม่ใช่ของประชาชน ยังเป็นของคนอื่นและให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม ถ้าหากเป็นรัฐที่มีคนใช้อำนาจรัฐ โดยคนส่วนน้อยที่มีพลังทางความรู้ ทางฐานะ สูงกว่าแล้ว ถ้าจะให้ประชาชนมีส่วนร่วม มันก็ต้องการรูปแบบของการมีส่วนร่วม ประชาชนจะต้องรวมตัวกันเป็นกลุ่มเป็นชุมชน เป็นอะไรที่จะจัดการตัวเองได้แล้วเข้า มา มีส่วนร่วมในการใช้อำนาจรัฐ ต้องการจัดตั้งองค์กรประชาชนที่เข้มแข็งขึ้นมา ความจริงเรื่องนี้เขาก็รู้กัน กระทรวงมหาดไทยก็รู้กัน จึงได้ปั้นชุมชนขึ้นมา แต่ชุมชนเป็นการ ตั้งขึ้นของส่วนกลาง มันก็เลยไม่เป็นของชุมชนจริงๆ ซึ่งต่างจากที่ชุมชนทำ ซึ่งเป็นของชุมชน จริงๆ เป็นชุมชนที่เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติและเกิดจากการจัดการของประชาชน จริงๆ

การมีส่วนร่วมของประชาชนก็น่าจะมีความหมายว่า การให้ประชาชน เข้ามามีส่วนร่วมในกิจการของรัฐ ซึ่งปกติรัฐจะทำการนี้นโยบายของรัฐ ซึ่งตัดสินใจ โดยกลุ่มบุคคล ซึ่งควบคุมสิ่งการรัฐอยู่ แต่ไม่ใช่กับกิจกรรมซึ่งเป็นของภาค ประชาชน และประชาชนทำขึ้นมาเองเป็นหลักและตัดสินใจของประชาชน อย่าง กรณีที่ยกตัวอย่างบ้านมั่นคง เป็นเรื่องของภาคประชาชน เพราะนี้เป็นเรื่องของ ประชาชน และก็มีคำพูดอยู่หลายคำที่ว่า เป็นการดำเนินงานของประชาชนเอง ตัดสินใจเอง รัฐไม่ได้เข้ามามีส่วนร่วม เพราะนี้เป็นเรื่องของประชาชน อันนี้ไม่ใช่เป็นการมีส่วนร่วมของ ประชาชน แต่เป็นการมีส่วนร่วมของเทศบาลที่จะไปร่วมกับภาคประชาชน มันเป็น คนละเรื่องกัน สิ่งที่เราต้องการเห็นก็คือว่า ประชาชนจัดตั้งขึ้นมาแล้วมาร่วมรับ หน้าที่ในกิจกรรมของรัฐที่รัฐทำ และประชาชนเข้ามา ร่วมตัดสินใจด้วย ซึ่งมันเป็น คนละใจที่ ไม่ใช่ว่าอันนั้นไม่ได้ อันนั้นดี อันนั้นความจริงก็ใกล้ไปอีกขั้นหนึ่ง แต่ตอนนี้ ประชาชนลูกขึ้นมาทำเองแล้วไม่ใช่ของรัฐ มองว่าพวknี้เราจะต้องมาร่วมกันสร้างหลักคิด สร้างรูปธรรม สร้าง ประสบการณ์

1.2 ผศ. สุรัสวดี ฯ : ระบบการมีส่วนร่วมของประชาชนซึ่งทางสถาบัน พัฒนาสยามได้ร่วมเข้าไปทำกับ อปท. ว่าเราได้มีจุดมุ่งหมายในการเสริมสร้าง ศักยภาพของ อปท. จุดมุ่งหมายอยู่ที่การมีส่วนร่วมของประชาชนที่มากขึ้น สามารถ สร้างสรรค์ อปท. ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เรื่องของการมีส่วนร่วมของประชาชน

ตรงนี้ ทางคณะทำงานมองว่าการมีส่วนร่วมของประชาชนที่เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการของ อปท. ความสามารถในการควบคุม รวมทั้งการกระจายทรัพยากร ที่อยู่ในสังคมหรือชุมชนนั้นให้เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินชีพทางเศรษฐกิจและสังคม ของคนใน อทป.นั้น อย่างสมศักดิ์ศรีในฐานะการเป็นสมาชิกของสังคมนั้น และการมีส่วนร่วมของประชาชนนั้นมีส่วนในการพัฒนาการรับรู้และการมีส่วนร่วมที่แสดงออก ในเรื่องการตัดสินใจในชีวิตของตนเองอย่างเป็นตัวของตัวเอง เป็นสิ่งที่เรามองว่าการมีส่วนร่วมของประชาชนจะอุปมาในรูปแบบนี้ถึงจะมองว่าเป็นการมีส่วนร่วมที่แท้จริง

ถ้าเรามาพิจารณาในด้านกฎหมายรัฐธรรมนูญ หรือว่า พรบ. แผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจได้พูดถึงเรื่องการมีส่วนร่วมของประชาชนไว้ โดยทางสถาบันพระป哥เกล้าได้นำเสนอไว้ว่าในทางเทคนิคที่จะทำให้ประชาชนมีส่วนร่วมได้ นั้นมีเรื่องอะไรบ้าง เรื่องการทำประชาพิจารณ์ การสอบสวนสาธารณะ การลงประชามติ การเลือกตั้ง การลงประชาพินิจ การเสนอกฎหมาย การแก้ไขกฎหมาย การถอดถอน รวมทั้งการแสดงมติมหาชนตามชุมทางสาธารณสุข ทั้งหมดนี้เป็นเพียงวิธีการที่จะทำให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมได้อย่างไรบ้าง เราจะเห็นว่าการมีส่วนร่วมก็คือวิธีการอย่างไรที่จะทำให้คนเข้ามามีส่วนร่วมมากที่สุด ยกตัวอย่างในเรื่องการเลือกตั้ง ซึ่งมีทั้งกฎหมายบังคับ และกฎหมายที่ระบุถึงผลประโยชน์ที่ตนเองต้องเสียหากว่าไม่เข้ามามีส่วนร่วมในการเลือกตั้งนี้ เป็นต้น แต่เรื่องอื่นๆ จะเห็นได้ว่าการมีส่วนร่วมของประชาชนมีค่อนข้างน้อย

นอกจากนั้นในระดับขั้นการมีส่วนร่วมของประชาชน เรื่องการให้ข้อมูล การเปิดรับความคิดเห็นของประชาชน การปรึกษาหารือ การร่วมวางแผน และการควบคุมโดยประชาชน อปท. ทั้ง 10 แห่ง มีการดำเนินการมีส่วนร่วมดังที่กล่าวมานี้ ในขั้นที่มากที่สุดคือ ในเรื่องของการให้ข้อมูล มี degree ที่พบเห็นที่ทุก อปท. และเป็นเรื่องที่ปัจจุบัน อปท. เองได้ตระหนักในความสำคัญ เรื่องของการเปิด รับความคิดเห็นเป็นประเด็นที่ อปท. ทุกแห่งเห็นความสำคัญและมี degree มากน้อยต่างกันบ้าง ในเรื่องวางแผนร่วมกันที่พบในส่วนของ อปต. จะมีความใกล้ชิดกับประชาชนค่อนข้างมากจึงมีการวางแผนในการทำงานร่วมกันได้มาก ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดแผนยุทธศาสตร์ 3 ปี รวมทั้งการจัดลำดับความสำคัญของแผนต่างๆ ได้ในระดับ อปต. เราจะเห็นการมีส่วนร่วมอย่างชัดเจน การร่วมปฏิบัติงานเดียวกัน ในส่วนสุดท้ายเรื่องการควบคุมโดยประชาชนส่วนนี้อาจจะยังไม่มากนัก

เรื่องของการมีส่วนร่วมดังกล่าวข้างต้น ทางสถาบันพัฒนาสยามได้ ประมวลไว้ใน 10 อปท. ที่เข้าร่วมโครงการเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารจัดการ อปท. ได้ตรวจสอบว่าในส่วนของ อบจ. ทั้ง 3 อบจ. นี้พบว่าการเปิดเผยข้อมูลมี เหมือนกันหมวด การเปิดรับฟังความคิดเห็นของประชาชนก็เช่นเดียวกันเรื่องของการ

ปรึกษาหารือ ตรงนี้ตรวจสอบจากนักวิจัยในเรื่องของการปรึกษาหารือกับประชาชน ในท้องถิ่นยังไม่ค่อยพูดมากนัก อาจจะมีก็ได้แต่ยังไม่พบ ในเรื่องของการวางแผนร่วมปฏิบัติ ก็จะมีโครงการมีกิจกรรมหลายกิจกรรมที่ร่วมปฏิบัติ ในเรื่องการมีส่วนร่วมของประชาชนในส่วนของ อบจ. เชียงรายไม่พบกิจกรรมนั้น

ในส่วนของเทศบาลทั้ง 3 อปท. ในเรื่องการให้ข้อมูล การปรึกษาหารือ การร่วมปฏิบัติ รวมทั้งเรื่องของการควบคุมค่อนข้างจะใกล้ชิด เนื่องจากฐานเสียง สิ่งประกอบอื่นๆ กับชุมชนที่เป็นฐานของเทศบาลมีความใกล้ชิด และการทำงานของเทศบาล ณ ปัจจุบันนี้ได้เปิดให้มีส่วนร่วมทั้ง 6 - 7 แบบนี้เชื่อต่อการบริการประชาชนเป็นอย่างยิ่ง มีเพียง Degree เท่านั้นที่แต่ละ อปท. มีความต่างกัน

ในส่วนของ อบต. ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการให้ข้อมูล เสนอความคิดเห็น รวมทั้งการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีบทบาทในการควบคุม อบต. ใกล้ชิดมาก เนื่องจากอยู่และได้เห็นหน้ากัน ทางตอน อบต. ทำอะไร เมื่อไหร่ ที่ไหน อย่างไรก็อยู่ในพื้นที่ โดยที่สมาชิก และคนในชุมชน หมู่บ้านต่างได้รู้ได้เห็นกิจกรรมต่างๆ ที่ อบต. ดำเนินกิจกรรมและมีการตรวจสอบการทำงานได้อย่างใกล้ชิด นอกจากนี้ถ้าไปดูในเรื่องของกิจกรรมตามที่กฎหมายกำหนด ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการจัดซื้อจัดจ้าง หรือ ว่าการรายงานประจำปีของ อบต. ได้ดำเนินการเป็นไปตามที่กฎหมายกำหนดทั้งหมด

ในส่วนของเรื่องการมีส่วนร่วมของ อบต. ท้ายเมือง อบต. บางنمโค และ อบต. บ้านชา มีการจัดทำแผนของ อบต. โดยการมีส่วนร่วมของประชาชนเป็นจริงเป็นจังตั้งแต่เริ่มการทำประชาคมหมู่บ้าน การรวมแผน และมาจัดคัดเลือก ประเด็นปัญหาทั้งหมด ว่าประเด็นไหนจะนำทำแผนปฏิบัติการ ก็เป็นเรื่องที่ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการอย่างจริงจัง ในส่วนของบัญญัติ ท้องถิ่น ทั้ง 3 อบต. ได้ดำเนินการให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมอย่างมาก แต่ในส่วนของโครงการที่จะทำประชาพิจารณ์ ทั้ง 3 อบต. ยังไม่พบว่ามีการทำ และเรื่องที่ประชาชนมาเป็นคณะกรรมการติดตามแผนและคณะกรรมการชุมชน รวมทั้งเรื่องการนำเสนอโครงการโดยตรงอาจจะเริ่มมีที่ อบต. บางنمโค มีคณะกรรมการหมู่บ้าน ซึ่งจะเรียกว่าเป็นชุมชนได้รับเงินโดยตรงจาก อบต. เสนอโครงการและทาง อบต. ให้การสนับสนุนและมีการติดตามอยู่

ในส่วนของเทศบาลทั้งป่าตอง ระยองและอุดรธานี การจัดซื้อจัดจ้าง การตรวจวิบัติงานประจำปีตามข้อบัญญัติก็เป็นเรื่องที่ทั้ง 3 เทศบาลได้ดำเนินการในเรื่องนี้หมด การทำประชาพิจารณ์จะมีที่เทศบาลครอุดรธานี ส่วนที่อื่นๆ ยังไม่มีประเด็นปัญหาที่จะต้องทำประชาพิจารณ์ ที่อุดรธานีนั้นทำเมื่อปีที่แล้ว ในเรื่องของการร่วมติดตามการดำเนินการตามแผนของเทศบาลนครอุดรธานี ในส่วนของระยองและอุดรธานีจะมีเรื่องการนำเสนอโครงการโดยตรงกับเทศบาลชั้นทั้ง 2 จะมีกิจกรรมร่วมกันแบบนี้มากมาย

ในส่วนของ อบจ. ในเรื่องการจัดซื้อจัดจ้าง การตรวจรับงาน ทั้ง 3 อบจ. ขอนแก่น เชียงราย จันทบุรี มีในส่วนนี้ครบถ้วน การรายงานประจำปี ในเรื่องของ การจัดทำแผนจะมี อบจ. ขอนแก่นและจันทบุรี จะมีความชัดเจนในเรื่องนี้ อบจ. จันทบุรีก็มีความชัดเจน ส่วนการทำประชาพิจารณ์ทั้ง 3 ที่ยังไม่พบว่ามี ทั้งเรื่อง คณะกรรมการติดตามแผนและคณะกรรมการร่วมชุมชนเสนอขอโครงการโดยตรงจาก อบจ. ไม่มีในส่วนนี้

ทั้งหมดนี้เป็นในส่วนของสถาบันพัฒนาสยามประมวลมาจากการสั่งเกตและได้ ทำงานร่วมกันมา ในโครงการเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารจัดการของ อปท. เพื่อจะได้ ข้อสรุปร่วมกันว่าจะทำอย่างไรที่จะทำให้ อปท. นำและหาวิธีการการมีส่วนร่วมของประชาชน เข้ามาร่วมในการทำงานร่วมกับห้องถิน เพื่อที่ว่าระบบมีในห้องถินแล้วจะเป็นการง่ายต่อการ ทำงานในห้องถิน และเนื่องจากประชาชนได้รับประโยชน์โดยตรงจะสามารถร่วมแรงร่วมใจใน การแก้ไขปัญหาเบื้องต้นของตนเอง การใช้กระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชนเข้ามายัง การดำเนินของ อปท. ก่อให้เกิดผลที่มหาศาล

**1.3 คุณสมบัติ รัตนโชค :** การทำงานประมาณของห้องถินมีภูมาย ไม่ได้ทำเองตามใจฉัน มีภูมายกำหนดขั้นตอนว่าจะต้องทำอย่างไร ถ้าเป็นของ อบจ. จะมี พระราชนิรันดร์ อบจ. ถ้าเป็นเทศบาลก็มีภูมายเขียนไว้ว่าต้องทำอะไรบ้าง ซึ่งแน่นอน การทำงานประมาณต้องมีฝ่ายบริหาร เพราะว่ามีสภา มีฝ่ายบริหาร มีฝ่ายนิติบัญญัติ ต้องมี ส่วนร่วมของประชาชน และจึงออกมาระบบประมาณรายจ่ายประจำปี ซึ่งสอดคล้องกับ แผนการทำงาน แผนงานกับแผนเงินมันต้องไปด้วยกัน และต้องสอดคล้องกับแผนการ รายได้ด้วย ภูมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง เวลาทำอะไรเกี่ยวกับการเงินไม่สามารถทำตามใจ ฉันได้ มันจะต้องมีภูมายเบียบเข้ามาเกี่ยวข้อง ซึ่งในทางของห้องถินคือภูมายเบียบของ กระทรวงมหาดไทย

ต้องดูความสามารถของตัวเองว่า ตัวเราเองมีประสิทธิภาพในการทำงานเรื่องนี้ได้มาก น้อยแค่ไหน ดังนั้นมีเราผูกถึงเรื่องการคลังและงบประมาณ ควรดูให้มันเกิดความสมดุล ประมาณ 4 ด้าน คือ ดูประชาชน ฝ่ายบริหาร ภูมายเบียบ และดูตัวเราเองว่าทำได้มาก น้อยแค่ไหน อย่างไร

แต่ในขณะเดียวกันในตัวท้ายภูมาย หรือ ระเบียบจะมีอยู่ข้อนึง หรือมาตรฐานนึงซึ่ง มองข้างๆให้กับเจ้าหน้าที่ของรัฐ คือ ผู้ว่าราชการจังหวัด หรือ นายอำเภอที่จะเข้ามา จัดการดูแลให้การทำงานทางด้านภูมายเบียบผ่อนคลายและยืดหยุ่น เขามีตัวผ่อนคลาย ภูมายเบียบเอาไว้ให้เหมือนกันว่าถ้ามีปัญหาเราจะดำเนินการเกี่ยวกับเรื่องนี้อย่างไร

การทำงานประมาณ เป็นเรื่องเงิน เงินหาดเสียที่สุด เสี่ยงที่สุด ทุจริตง่ายที่สุด ดังนั้น เวลาทำงานประมาณต้องมีความโปร่งใส ถูกต้องตามระเบียบกติกา เมื่อมีการจัดสรรงบประมาณก็

จะต้องจัดสรรงบประมาณด้วยความสะดวกและรวดเร็ว ไม่ใช่ทำงานบัตร์แล้วไม่ยอมจัดสรฯ ต้องรีบ  
จัดสรฯเพื่อให้เกิดการเบิกจ่ายโดยเร็ว

กระบวนการในการรับเงินทุกประเภท ควรสั้นง่าย สะดวก รวมอยู่ในที่เดียว กัน เป็น One Stop Service การรับเงินทุกครั้งต้องออกหลักฐาน มีการตรวจสอบหลักฐานและนำเงินส่ง เพราะนี้เป็นการทำเรื่องเกี่ยวกับเงินเป็นประจำทุกวัน ทางด้านการจ่าย ก็เช่นเดียวกัน ต้องมีกระบวนการ การที่สั้น ง่าย สะดวก รวดเร็ว และถูกต้องเมื่อกัน ต้องมีหลักฐานการจ่ายเงิน ควรลดการจ่ายเงินด้วยเงินสด แต่เป็นการจ่ายเงินด้วยวิธีอื่นๆ ให้มากที่สุด ถึงจะลดความเสี่ยงในแง่ของการทำเงินหาย ทั้งด้านรับและด้านจ่ายควรจะแยกเจ้าหน้าที่ออกจากกัน ไม่ใช่วับจ่ายอยู่ด้วยกันรับซ้ายจ่ายขวาจะพัลวัน จะทำให้เกิดโอกาสฉะนั้นควรแยกโดยหลักการภาระคุณภาพใน ควรต้องแยกการรับและจ่ายเงินออกจากกัน

การเก็บเงินกับการบริหารเงิน เงินที่ได้ต้องนำเงินรักษาให้ถูกต้อง มีการทำรายงานและนำไปฝากธนาคาร ส่วนการบริหารเงินถ้าเรามีเงินเยอะๆ ก็ต้องคิดว่าทำอย่างไรให้มันเกิดประโยชน์สูงสุด

ด้านระบบบัญชี ความคาดหวัง บัญชีเป็นเรื่องเอกสารตัวเลข สำคัญจะสะท้อนให้เห็นกิจกรรมทางการเงินว่าเป็นอย่างไรบ้าง เริ่มแรกเอกสารหลักฐานทุกฉบับ นำหลักฐานมาลงบัญชี คนทำบัญชีอ่านบัญชีเป็น แต่ผู้บริหารต้องหัดใช้ข้อมูลทางบัญชี อ่านแล้วจะรู้ว่าเงินสดมีเท่านี้เป็นอย่างไร ทรัพย์สินมีเท่านี้แสดงว่าอะไร เราไม่เจ้าหนี้เท่านี้คืออะไร จะอ่านแล้วออกมายังไงไม่ค่อยมีใครใช้ข้อมูลทางด้านบัญชีให้เกิดประโยชน์สักเท่าไหร่

การควบคุมภายในและการตรวจสอบ สด. กำหนดให้ทุกส่วนราชการไม่ว่าจะเป็นราชการ หรือท้องถิ่น จะต้องทำระบบควบคุมภายใน ทั้งประเทศ ดังนั้นทุกคนจะต้องทำระบบควบคุมภายใน เพื่อช่วยป้องกันและลดความเสี่ยงในแง่ของการทุจริต ในแง่ของการทำงานไม่บรรลุเป้าหมายนี้ได้ เมื่อมีการควบคุมภายในก็ต้องมีการตรวจสอบโดยการทำงานโดยเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานเอง ทำเองตรวจสอบ โดยผู้ตรวจสอบภายในซึ่งเป็นอิสกุคคลนั่ง ทำเองแล้วตรวจสอบโดยบุคคลภายนอก คือ สด. บุคคลภายนอกที่เป็นจังหวัด และประชาชน

การประเมินผล ไม่ว่าการทำงานจะเป็นแบบไร้กําลังหรือแบบประเมินผล ประเมินผลงาน กับประเมินผลการใช้จ่ายเงินไปด้วยกัน งานสำเร็จ เงินก็ต้องสำเร็จไปด้วยกัน ระบบงานส่วนหน้ากับระบบงานสนับสนุน

1.4 ดร.ชลธาร วิศรุตวงศ์ : จะเป็นอย่างไรถ้ามีระบบการคลังหรืองบประมาณที่ดี ส่วนหนึ่งคือมุ่งหวังเพื่อให้เกิดการพัฒนาท้องถิ่นที่ยั่งยืนและถาวรส่วนที่เป็นแผนตรงนี้ต้องกำหนดมาเพื่อให้สะท้อนการพัฒนาที่ยั่งยืนและถาวรด้วย ไม่ใช่เป็นโครงการที่ตั้งขึ้นมาเป็นระยะๆ สักน้ำ ควรจะมีมาตรฐานของระบบงานที่หลากหลายและเหมาะสมตามสภาพของ

ท้องถิ่นหรือองค์กรนั้นๆ ไม่ง่าจะเป็นระบบอันหนึ่งที่ใช้เหมือนกันทุกแห่งทุกหน ไม่ว่าจะขนาดใหญ่หรือขนาดเล็กก็ตาม โปรดใช คือ ต้องเปิดเผย ถูกต้องและชัดเจน ตรวจสอบได้

**ความรับผิด** การทำระบบงานต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องงบประมาณ หรือว่าการคลังก็ตาม จะต้องมีคนรับผิดในแต่ละขั้นตอนนั้นๆ ไม่ใช่เพื่อไปสอบ แต่ว่าเพื่อหาว่ามันผิดตรงไหน และจะมีการแก้ไขอย่างไร เพื่อที่จะมีการปรับปรุงงานได้ทันท่วงที่ ระบบงานจะต้องออกมาให้สะท้อนว่าใครรับผิดในขั้นตอนไหน ๆ แล้วมีส่วนร่วมของทุก ๆ ฝ่าย ไม่ใช่เจ้าหน้าที่เฉพาะองค์กรนั้นๆ รวมไปถึงประชาชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่อยู่รอบๆ ด้วย นี้เป็นหลักการที่ว่าเวลาจะทำระบบงานจะต้องมีระบบที่สะท้อนหลักการเหล่านี้

ระบบงานที่ดีควรเป็นอย่างไร พบร่วมกันว่า อย่างแรกควรจะมีพื้นฐานข้อมูลที่ถูกต้อง และเป็นปัจจุบันทั้งภายในและภายนอก แต่เท่าที่พบส่วนใหญ่จะเป็นข้อมูลปัจจุบันที่ไปมาจากคนอื่นๆ ที่เข้าสรุปเมื่อนั้นเป็นข้อมูลทุติยภูมิ (ข้อมูลชั้นสอง) คือรวมรวมสูปมาอีกทีหนึ่ง ทั้งๆ ที่ท้องถิ่นอยู่ใกล้ข้อมูลมากที่สุด ดังนั้นควรจะมีการจัดเก็บข้อมูลเหล่านี้ในระบบงานการคลัง และระบบงบประมาณนั้นๆ ว่าประชาชนมีคนจนกี่คน มีแหล่งรายได้อะไรเท่าไหร่ ไม่ใช่ไปดึงมาจากของจังหวัด เราก็จะดีกว่าจังหวัด เพราะเราอยู่ใกล้แหล่งศรัทธานั้น

**อันที่สอง ต้องครอบคลุมถึงการบริหารจัดการทรัพยากรทั้งหมด** ไม่ใช่หมายถึงภายในองค์กรว่าปีหนึ่งๆ อบต. หรือ อบจ. มีเงินอยู่เท่าไหร่ แต่เมื่อจะไปถึงทรัพยากรที่มีอยู่ในพื้นที่นั้นๆ ที่มีทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก คือ ประชาชนที่อยู่ในนั้นว่ามีเงินเท่าไหร่ ถ้าเป็นอบจ. ก็ควรจะดูถึงเทศบาล และ อบต. ที่อยู่ในพื้นที่เดียวกันที่จะมีการทำงาน และจัดสรรทรัพยากรให้สอดคล้องกัน และมีการวิเคราะห์ผลกระทบและความเป็นไปได้อย่างครอบคลุม แนวความคิดการวิเคราะห์ในเชิงเศรษฐศาสตร์มีความสำคัญอย่างมาก ที่สำคัญคือจะต้องมีการนำไปปฏิบัติได้และได้นำไปปฏิบัติ หลายอันที่เห็นในปัจจุบันเนื่องจากแผนตัวงบประมาณก็อยู่กับงบประมาณ แผนก็อยู่กับแผน เวลาปฏิบัติก็ปฏิบัติอีกอันหนึ่ง คือไม่ได้มีการเชื่อมโยงกัน สาเหตุ ส่วนหนึ่งอาจจะเพราะว่าแผน หรือ งบประมาณไม่ได้สะท้อนข้อมูลที่เป็นจริง

**ข้อเสนอแนะ** ตัวอย่างนี้ที่ให้มองถึงปัจจัยภายนอกและภายนอกและการประสานงานผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ภาพตัวนี้จะเป็นตัวแบบจำลองว่าในเขตหนึ่งจังหวัดมีหลาย อบจ. อบต. หลายเทศบาล ถ้าเทศบาลจะเป็นคนวางแผนนั้นก็จะต้องดูถึงผลกระทบของ อบต. ว่าทำอะไรอยู่ด้วย และตัว อบจ. ต้องดูทุกๆ เทศบาล และ อบต. ที่อยู่ในเขตพื้นที่นั้นๆ และก็ต้องไปถึงทรัพยากรของประชากรที่อยู่ที่นั่นด้วย เพราะว่าการทำกิจกรรมบางอย่างที่จะวางแผน ไม่จำเป็นเสมอไปที่ อบจ. จะต้องจ่ายเงินเองทั้งหมด ถ้าประชาชนสามารถมีการอุดหนุน ในการเรียกใช้ ช่วยเหลืออะไรได้บ้าง หรือแม้กระทั่ง อบต. หรือเทศบาลที่อยู่ในจังหวัดเดียวกัน การวางแผนนั้นจะเป็นภาพรวมที่วิ่งเคลื่อนไปพร้อมๆ กันและก่อให้เกิดการมีส่วนร่วมของประชาชนในนั้นด้วย

องค์กรแห่งการเรียนรู้ อปท.ที่เข้าโครงการนั้นมีลักษณะที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อยู่แล้ว แต่จะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามทฤษฎีหรือไม่ต้องดูที่รายละเอียด เพราะไม่ใช่ทุกองค์กรจะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่เรียนรู้ได้มีการสร้างองค์ความรู้ และความรู้นั้นจะอยู่คู่กับองค์กรนั้นๆ ตลอดไป และความรู้จะไม่หายไปกับคนที่ออกไป ในส่วนของระดับของการเรียนรู้จะมีตั้งแต่คนจนถึงทีมที่จะเรียนรู้ต้องมีการเรียนรู้ข้ามสายงาน มีการเรียนรู้ภายในองค์กร ต่อไปเป็นการเรียนรู้ภายนอกองค์กร และจะต้องนำความรู้ไปปฏิบัติด้วย

การที่จะเกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้นั้นมีทฤษฎีบอกไว้ว่ามี 5 ปัจจัยหลักๆ คือ (1) การเรียนรู้ของบุคคลและการเรียนรู้ของทีมงานอยู่ภายในองค์กรเดียวกัน ต้องมีความใส่รู้ มีวิสัยทัศน์ว่าตัวเองอยาจจะเป็นอะไร (2) องค์กรจะต้องกำหนดกรอบให้กับตัวบุคคลว่าจะต้องมีความเป็นเลิศทางไหน (3) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันจากทุกๆ คนที่อยู่ในองค์กร (4) ทางองค์กรจะต้องสร้างทีมขึ้นมา เพื่อสลายความเป็นตัวบุคคลออกไป (5) เรื่องของการคิดอย่างเป็นระบบและเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด รูปแบบที่จะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีอยู่ 4 แบบคือ อย่างแรกคือต้องมีการสะสหมความรู้ โดยต้องทำให้ข้อมูลเป็นข่าวสาร และเปลี่ยนข่าวสารให้เป็นความรู้ซึ่งจะเกิดประโยชน์ต่องค์กร และต้องสะสมความรู้อย่างเป็นระบบด้วย

1.5 ดร.สมชัย สัจจพงษ์: ในส่วนของการคลังและงบประมาณที่เราคาดหวังว่าอย่างจะให้เกิดในอปท. ท่านจะพบสิ่งหนึ่งว่าระบบการเงินการคลังและงบประมาณที่เราทำ ปัจจุบันนี้ มันอยู่ในบริบทที่ผิดคิดว่าถูกกำหนดจากส่วนกลางเป็นหลัก ก็ เพราะว่าจริงๆแล้วส่วนใหญ่ท่านจะมีรายได้มาจากภาครัฐเป็นหลัก ท่านหารายได้เองไม่ได้ หรือหาได้ก็หาได้น้อยมากๆ เพราะฉะนั้นระบบงบประมาณ ระบบพัสดุ ระบบการเงิน ระบบงบประมาณที่ท่านมีจริงๆเป็นแบบดังเดิมที่ท่านมีจริงๆ อันนี้เป็นสิ่งที่พูดกันมานานมากแล้ว ทุกสิ่งทุกอย่างหรือส่วนใหญ่ของงบประมาณท่านมาจากรัฐบาล ส่วนน้อยมาจากการที่ท่านเก็บเอง

ระบบการเงิน การคลังและงบประมาณที่ท่านควรจะมี น่าจะเตรียมตั้งแต่บัดนี้มีอะไรบาง เพราะว่าสิ่งหนึ่งที่น่าจะเกิดขึ้นถ้ารัฐบาลจะทำให้เกิดก็คือ ภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง ยังนี้จะเป็นภาษีที่สร้างรายได้ให้แก่อปท.เป็นจำนวนมาก แล้วท่านก็จะต้องมีการบริหารจัดการเงินตรงนี้ของท่านให้มีประสิทธิภาพ ส่วนของการตรวจสอบจากประชาชนจะเกิดขึ้นโดยอัตโนมัติ เพราะเขากลูกกรหบทจากพวกรท่าน เพราะฉะนั้นถ้าท่านเห็นด้วยกับการกระจายอำนาจจากทางการคลังให้กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ส่วนหนึ่งที่จะไปก่อนก็คือด้านรายได้ของท่าน บริบทของการทำระบบงานด้านการคลังและงบประมาณจะเปลี่ยนไป ท่านจะต้องมีองค์ความรู้ใหม่ขึ้นมาที่จะต้องทำขึ้นมาให้สอดรับกับเรื่องที่ท่านจะต้องบริหารจัดการเอง ผมขอเสนอบริหารความเสี่ยงทางการคลังขึ้นมา การบริหารความเสี่ยงทางการคลังเกิดขึ้นจากความเสี่ยงที่เกิดขึ้นกับ

ท่านในหลายลักษณะ ลักษณะหนึ่ง ก็คือ ความเสี่ยงเรื่องเศรษฐกิจมันเปลี่ยน แปลงไป ถ้าท่านตามกระแสไม่ได้ จับกระแสหรือไปปัจจุบันกระแสเศรษฐกิจไม่ได้ ท่านจะไม่รู้ว่ารายได้ที่ท่านจะเก็บได้คงจะอยู่ในอนาคตจะเป็นเท่าไหร่ ถ้าท่านประมาณการผิด ไม่สามารถจับกระแสได้ ท่านไม่มีการบริหารความเสี่ยงทางการคลังเลย ท่านก็ไม่สามารถหารายได้มาเพียงพอต่อการใช้จ่ายของท่านได้ เพราะฉะนั้นความเสี่ยงทางการคลังที่เกิดขึ้นก็คือ ท่านต้องมีความรู้ความเข้าใจด้านเศรษฐกิจ อันนี้เป็นสิ่งที่ต้องเตรียมตั้งแต่บัดนี้ ถ้าภาครัฐตัวนี้ออกมาใช้หรือว่าการปฏิรูปโครงสร้างรายได้ของท้องถิ่นทั้งระบบเกิดขึ้นจริงๆ ในระยะเวลา 4-5 ปีข้างหน้านี้ ท่านต้องมีระบบบันทึกไว้

**1.6 คุณจรูญศรี ชาญหาด :** ในเบื้องต้นเรื่องของแนวคิดการพัฒนาระบบภาษาอักษร มีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดเก็บรายได้ ประการที่ 2 คือ เพื่อให้ประชาชนพึงพอใจและเต็มใจที่จะเสียภาษี สำหรับในแง่ของการพัฒนาประสิทธิภาพในการจัดเก็บภาษีอกรักษ์คือการมีฐานข้อมูลของผู้เสียภาษี โดยการจัดทำแผนที่ภาษีและทะเบียนทรัพย์สิน เพื่อประโยชน์ในการประเมินภาษีและการประมาณการรายได้ อันที่สอง คือการมีระบบตรวจสอบติดตามในกรณีที่ยังไม่มาชำระ ในการเดือนครึ่งแรกของปี สมัยให้แนวนโยบายว่า น่าจะเป็น sweet reminder และก็ค่อยเป็น bitter reminder สำหรับอันที่ 3 คือมีคู่มือปฏิบัติงานสำหรับเจ้าหน้าที่ในการจัดเก็บภาษีประเภทต่างๆ สำหรับการสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้เสียภาษีก็ต้องมีการประชาสัมพันธ์ขั้นตอนระยะเวลาและช่องทางการชำระภาษี

ในส่วนที่ 2 การสร้างความพึงพอใจ คือ การอำนวยความสะดวกในเรื่องของสถานที่รับรอง ในอันดับต่อไปก็คือการให้บริการด้วยความรวดเร็ว เต็มที่และเต็มใจ เช่นที่จะยกเว้นค่าธรรมเนียมที่ต้องเสียเวลาเดินทางไปรับเอกสาร ให้สามารถรับเอกสารได้ที่บ้าน หรือสถานที่ทำงาน สะดวกและรวดเร็ว ไม่ต้องเดินทางไปรับเอกสารที่บ้าน

สำหรับในภาพรวมภาษีที่ อบต.จัดเก็บอยู่ คือ อบจ.จัดเก็บภาษีค้าปลีกน้ำมัน ภาษีค้าปลีกยาสูบ ค่าธรรมเนียมผู้พักในโรงแรม ที่เราพูดถึงภาษีค้าปลีกยาสูบน้อยเพราะว่าภาษียาสูบจัดเก็บตั้งแต่ต้นทางที่โรงงานยาสูบ เพราะจะนั้นในส่วนที่อบจ.บริหารจัดเก็บเองจะน้อยกว่าภาษีที่จัดเก็บจากการค้าปลีกน้ำมันและค่าธรรมเนียมผู้พักโรงแรม ในส่วนของเทศบาลและอบต. มีการจัดเก็บภาษีในระดับพื้นที่ คือ ภาษีโรงเรือนและที่ดิน ภาษีป้าย ภาษีบำรุงท้องที่ และค่าใบอนุญาตต่างๆ

ในส่วนของอบต.ที่ร่วมโครงการกันมา และมีการจัดทำแผนพัฒนาระบบงานภาษีอกรห้องถินสามารถจัดกลุ่มองค์กรเป็น 2 กลุ่ม กรณีกลุ่มของอบจ.มีการพัฒนามาตรฐานการจัดเก็บภาษีน้ำมันและค่าธรรมเนียมผู้พักโรงแรม มีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานสำหรับเจ้าหน้าที่ มีการจัดทำฐานข้อมูลผู้เสียภาษีเพื่อการวิเคราะห์ มีการรับฟังความคิดเห็นของประชาชน

ผู้มารับบริการ ในส่วนของกลุ่มเทศบาลและอบต. มีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานจัดเก็บภาษีแต่ละประเภท จัดทำฐานข้อมูลผู้เสียภาษี แผนที่ภาษีและทะเบียนทรัพย์สิน และมีการปรับปรุงข้อมูลอย่างสม่ำเสมอ ในส่วนของการจัดทำระบบติดตาม การออกหนังสือเตือน ทางร้อยก้าวได้มีการจัดทำแล้ว ในเรื่องของการประชาสัมพันธ์สร้างความเข้าใจ สวนใหญ่ห้องถินต่างๆ ดำเนินการอยู่แล้ว ในเรื่องของการประกาศขั้นตอน ระยะเวลา มีการออกใบปลิว แผ่นพับต่างๆ และบางแห่งก็มีการออกไปประชาสัมพันธ์ในเชิงรุกในพื้นที่ ในเรื่องของการอบรมเจ้าหน้าที่ให้มีสำนึกรักการให้บริการ ทางร้อยก้าวมีการดำเนินการอยู่ การรับฟังความคิดเห็นก็มีการดำเนินการโดยการออกแบบสอบถาม และเข้าไปพูดคุยกับประชาชนที่มารับบริการ และในเรื่องของการให้บริการแบบ one-stop service ทางอุดรธานีมีตัวอย่างที่ดีในเรื่องนี้

## 2 เจ้าหน้าที่ อปท.

### 2.1 อบจ.ขอนแก่น ( คุณจุฑารัตน์ฯ และ คุณสุชาติ โคตรทุม)

2.1.1 คุณจุฑารัตน์ฯ : จากการที่ อบจ. ขอนแก่นได้ดำเนินการจัดเก็บภาษีอย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ ทำให้ในปี 2548 อบจ.ขอนแก่น ได้รับรางวัลที่ 3 ขององค์กรปกครองส่วนท้องถินที่มีความพยายามในการจัดเก็บภาษีประจำปี 2548 จากคณะกรรมการประจำปี 2548 จำนวน 76 แห่ง ซึ่งครั้นได้รับเงินรางวัล 9 ล้านบาท ซึ่งได้นำมาดำเนินการดังนี้

1. ได้ดำเนินการในด้านบริการให้แก่ผู้ชำระภาษี one stop service คือให้ผู้บริการสามารถรับบริการ ณ จุดเดียว ให้เบ็ดเสร็จในผู้ให้บริการคนเดียว บริการด้วยความยิ่งแข็งแย้มและเป็นกันเอง รวดเร็ว และได้ดำเนินการจัดให้มีแบบสอบถามความพึงพอใจของผู้ชำระภาษีโดยนำข้อมูลของต่างๆ มาพัฒนาเจ้าหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นจากแบบสอบถาม และได้นำแบบสอบถามดังกล่าวที่เสนอผู้บังคับบัญชาทุกเดือน และได้ดำเนินการทำป้ายประชาสัมพันธ์ติดไว้หน้าห้องอย่างชัดเจน เพื่อให้ประชาชนได้ทราบขั้นตอนในการปฏิบัติงาน ผู้ชำระภาษีได้เข้าใจขั้นตอนการปฏิบัติงานและชำระภาษีด้วยความรวดเร็ว และเราได้จัดให้มีการอยู่เรือนอกเวลาราชการในเวลาพักกลางวัน ซึ่งผู้มาชำระภาษีมาในเวลาพักกลางวันก็ไม่ต้องรอเจ้าหน้าที่ และได้ดำเนินการจัดทำโครงการเร่งรัดประชาสัมพันธ์จัดเก็บภาษีม้ำมัน ยาสูบ และค่าธรรมเนียมโรงเรม โดยเจ้าหน้าที่ของเรามาได้ออกไปพูดคุยทำความเข้าใจกับผู้ประกอบการในการชำระภาษี โดยทำประชาสัมพันธ์ระหว่างเดือนมกราคม-กรกฎาคม 20 อำเภอ 5 กิ่งอำเภอ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการให้ผู้ประกอบการทราบถึงหน้าที่ที่ต้องชำระภาษี เพื่อพัฒนารายได้ของ อบจ. ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

เพื่อประชาสัมพันธ์ให้ประชาชนและผู้ประกอบการทราบถึงประโยชน์ที่ห้องถินจะได้รับจากการชาระภาษีว่าเราได้นำเงินภาษีไปพัฒนาห้องถินอย่างไร

อบจ. ได้ดำเนินการสำรวจสถานค้าปลีกน้ำมันเชื้อเพลิงทั้งหมด และทราบจำนวนสถานค้าปลีกน้ำมันทั้งหมด และนำมาจัดทำหนังสือแจ้งเตือนผู้ประกอบการเป็นประจำทุกเดือนว่าต้องมาชำระภาษี และให้ทราบถึงโทษหากไม่มาชำระภาษี และจากการที่ได้ทำหนังสือประชาสัมพันธ์แจ้งเตือนทุกเดือน ทำให้มีภาษีที่เพิ่มขึ้นทุกเดือน เช่นกัน ถือเป็นผลสำเร็จจากความพยายามที่จะจัดเก็บ และนอกจากนี้ได้จัดทำแผ่นป้ายประชาสัมพันธ์ เพื่อให้ความรู้ความเข้าใจแก่ผู้ประกอบการ ทราบ และได้ดำเนินการสำรวจสถานประกอบการอยู่เป็นประจำด้วย และอีกกรณีหนึ่งได้มีการประชุมผู้ประกอบการโดยทางทีมวิจัยของสถาบันพัฒนาสยามแนะนำให้ดำเนินการจัดทำฐาน ข้อมูลการจัดเก็บค่าธรรมเนียมโรงเรนใหม่โดยนำฐานภาษีของสรรพากรเป็นเกณฑ์เบรียบเทียบ ซึ่งปกติ อบจ. จะจัดเก็บโดยประมาณ เคาว่าโรงเรนแต่ละแห่งน่าจะเสียค่าธรรมเนียมประมาณเท่าไหร่ ซึ่งดำเนิน การตามคำแนะนำของนักวิจัยคิดว่าจะได้ภาษีจำนวนมากขึ้น และนอกจากนี้มีการเปิดให้ชาระภาษีทางไปรษณีย์ได้ซึ่งผู้ประกอบการที่อยู่ไกลมากสามารถชาระภาษีทางไปรษณีย์ได้ และขณะนี้ อบจ. ขอนแก่นกำลังดำเนินการจัดทำแผ่นที่ภาษี เพื่อเป็นฐานข้อมูลในการจัดเก็บภาษีเพื่อจะได้ทราบสถานการประกอบการทั้งหมด ทั้งปั้มน้ำมัน และโรงเรน ซึ่งอยู่ระหว่างดำเนินการ ซึ่งจะแล้วเสร็จประมาณเดือนมกราคม 2549 ส่วนปัญหาในการจัดเก็บภาษีน้ำมันและยาสูบของ อบจ. ขอนแก่น คือ ผู้ประกอบส่วนมากเป็นผู้ประกอบการรายย่อย ซึ่งผู้ประกอบการสถานค้าปลีกน้ำมันจะต้องจดทะเบียนเป็นผู้ประกอบการกับกรมสรรพากร มิตตี้เปื้นใหญ่ๆ จะไม่มากดทะเบียน จะเสียภาษีเฉพาะบ้มเล็กๆ ซึ่งบ้มใหญ่ๆ ที่มาชำระภาษีจะมีเพียงบ้มเจ๊ก เอกโซ่ และบางจาก

ขอขอบคุณสถาบันพัฒนาสยามและทีมนักวิจัยที่ให้คำแนะนำเกี่ยวกับระบบงาน ซึ่งเมื่อก่อน อบจ. จะรับจดทะเบียนพาณิชย์ที่สำนักปลัด และต้องให้ผู้ประกอบการไปชำระค่าธรรมเนียมที่ห้องคลัง ซึ่งไม่เป็นที่จุดเดียว ปัจจุบันสามารถให้บริการได้ที่จุดๆเดียว ซึ่งจากการที่ อบจ. ได้รับรางวัล ส่วนหนึ่ง เพราะคำแนะนำจากนักวิจัยของสถาบันพัฒนาสยาม

2.1.2 นายสุชาติ โคงรุ่ม : เรื่องการจัดระบบงานนั้น อบจ. ขอนแก่นก็พยายาม จนได้รับรางวัลที่ 3 ด้านความพยายามในการจัดเก็บภาษี ซึ่งไม่ใช่วัลใน การจัดเก็บภาษีได้มาก แต่หมายถึงการพยายามกระตุนให้ประชาชนมาเสียภาษี ซึ่งได้พัฒนาดำเนินงานของเทศบาลนครอุดร ฐานไปแล้ว ผสมจ้าได้แล้วว่าท่านทำอย่างไร ผสมก็จะพยายามจะนำมาเป็นตัวอย่าง ผสมพัฒนาความก้าวหน้าของเทศบาลนครอุดรฐานีมาหลายครั้งแล้ว และเข้าก็ได้รางวัลมาหลายปี ซึ่งสิ่งนี้ตัวผมเองและทีมงานก็ต้องนำกลับไปคิดเพิ่มในสิ่งที่

ตนเองยังไม่ได้ทำ มีหลายอย่างที่เขาทำดีกว่าเรา เราต้องตามเขาในสิ่งที่ดีและนำมาประยุกต์ใช้กับองค์กรของเรา หลายอย่างที่ผมเห็นผมก็ชื่นชมและชื่นใจแทนพี่น้องชาวอุดรธานีว่ามีผู้บริหารห้องถินและข้าราชการให้ความร่วมมือกันเป็นอย่างดี ที่จะสามารถสร้างความเข้าใจให้กับประชาชนได้ว่าภาษีที่ประชาชนเสียมานั้นเขากำหนดให้ทำอะไร และเข้าได้อย่างไรจากการเสียภาษี ซึ่งจะเป็นสิ่งที่ประชาชนจะภูมิใจ หมายความว่าถ้าองค์กรเราเปิดอย่างที่เทศบาลครอุดรธานีเปิดให้บอกว่าเก็บเงินมาแล้วอย่างให้ทำอะไร และทำได้ทุกห้องถินคิดว่าห้องถินคงจะเป็นที่รักและศรัทธาของประชาชน หากเก็บแล้วไม่เปิดจะทำตามที่องค์กรต้องการ ประชาชนก็ไม่สบายใจที่จะเสียภาษี มองว่าสิ่งนี้เทศบาลครอุดรธานีเป็นตัวอย่างที่ดี และ อบจ.ขอนแก่นก็จะนำไปเป็นตัวอย่างในการเริ่มที่จะกระทำเพื่อเสริมสร้างศักยภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถินของเรา

**2.2 เทศบาลครอุดรธานี ( นายหาญชัย ทิพอนาคต์ นายกเทศมนตรี ผอ. สมลักษณ์ ไพลรัตน์ คุณนิสิต ศักยพันธ์ สมาชิกสภาเทศบาล และ คุณจันทร์สุดา ฯ )**

**2.2.1 นายหาญชัย ฯ :** จากประสบการณ์ทางด้านการค้า พอย้ายสู่ระบบราชการ ทางราชการจะมีระบบเยอะมาก ก็ทำให้มานั่งคิดว่าเราจะซวยให้ประชาชนลดต้นทุนได้อย่างไร ต้นทุนมีหลาย ๆ แบบเหมือนกัน ต้นทุนด้านการเงินเราคงลดให้ไม่ได้ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของภาษีค่าธรรมเนียมต่าง ๆ เพราะเป็นกฎหมาย แต่ความสามารถลดต้นทุนในเรื่องของเวลาได้ ไม่ว่าจะคนรวยคนจนคนจะมีฐานะขนาดไหนก็ตาม ถ้าเตียเวลาไปเมื่อเงินเท่าไหร่ก็ไม่มีทางซื้อคืนได้ เรายังพยายามหาทาง คิดลดต้นทุนเรื่องเวลา ถ้าเราลดต้นทุนได้ในการเตียเวลาการใช้บริการกับเรา ถ้าขาดต้นทุนเรื่องเวลานี้ได้ เรายังมีเวลาในการค้าขายมากขึ้น รู้สึกสามารถเก็บภาษีได้มากขึ้น เงินมันก็เหลวียนกลับมาให้เราได้นำมาพัฒนาประเทศได้มากขึ้น มันเป็นวัฏจักร ยกตัวอย่าง ทำหนังสือขออนุมัติหัวหน้าส่วน-หัวหน้าสำนัก-รองปลัด-ปลัด-นายก-เทศมนตรี อนุมัติเรื่องกลับที่สำนักซ่าง เช่นเดียวกัน ระบบเอกสาร 2 อาทิตย์ ไม่ทันการ มีการเชิญเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการมาคุย 1 ชุด และระดับผอ.อีก 1 ชุด แรกๆ เจ้าหน้าที่ไม่ค่อยชอบเท่าไร มีการคุยกันว่าพูดงี้ต้องการอะไร เจ้าหน้าที่ปฏิบัติ หัวหน้างานรายงานให้กับผอ.ทราบ การออกใบอนุญาตประกอบกิจการใน เป็นความคิดของพนักงานที่จะมานั่งคุยกัน จากสภาพการณ์คือการออกใบอนุญาตก่อสร้างอาคาร กว้างมากหรือว่าจะเปลี่ยนให้ 45 วันแต่ถ้าอาคารพาณิชย์ไม่เกิน 3 ชั้นครึ่ง หรือบ้านที่อยู่อาศัยจะประมาณ 3 วันที่ใบอนุญาตต้องออก เรายังต้องอนุญาตในเรื่องของเวลาแต่ไม่ได้ลดขั้นตอนของการอนุมัติ สำนักงานซ่างจะเห็น บ้านหลังหนึ่งจะต้องผ่านขั้นตอน 5 ท่าน การตรวจสอบ ผังเมือง สถาปนิก วิศวกร หัวหน้า ตามจะเปลี่ยนให้คนหนึ่งไม่เกิน 2 วัน แต่ก่อนเอกสารวางไว้บนโต๊ะ 5 คนก็ 10 วันไปแล้ว ก็ผ่านผอ.ส่วน-ผอ.สำนัก-ปลัด-รองปลัด-นายก-รองนายกที่ดูแลมีการเขียนอนุมัติ

ก่อสร้างเสร็จก็มีการย้อนกลับลงมา ใบอนุญาตก่อสร้างค่อยมีการพิมพ์แล้วมีส่วนย้อนกลับมาใหม่กว่าจะถึงขั้นตอนประมาณ 25-30 วัน ก็มีการสรุปกันว่า 5 ท่านมานั่งประชุมตีะกลมได้ใหม่ วันหนึ่งเทศบาลครัวประชากรประมาณ 160,000 คน อยู่ก่อสร้างไม่เกิน 38 คน ทุกคนต้องมาตรวจแบบว่าผ่านไหม พอก็ถึงเที่ยง 38 คนเสร็จแล้วจาก 10 วันก็เหลือแค่ครึ่งวัน พอก่อสร้าง 5 คน บ่าย เจ้าหน้าที่ธุรการพิมพ์ใบอนุญาต บ่ายวันที่ 2 ใบอนุญาตก็ออกแล้ว เช้าวันที่ 3 เจ้าของอาคารรับได้ แต่เราไม่เกล้าพูดว่า 3 วันได้ เพื่อพลดสัก 5 วัน จาก 45 วันเหลือ 5 วัน เป็นตัวอย่างหนึ่ง เราไม่ได้ลดขั้นตอนการทำงานแต่เราลดเวลาการทำงาน บ่ายเจ้าหน้าที่ สะดวกก็ออกไปตรวจพื้นที่ ขอยกตัวอย่าง เช้าไปนั่งคุยกับอันนี้่าจะลดได้ทำให้ดีใจว่ามีทีมงานในการช่วยกันคิด การบริการเรามา Concept ของธนาคารและของโรงเรม และ Concept ของห้างสรรพสินค้ามาใช้ ที่เห็นชัดແนกภาษาชี เรามีลดแลกแจกแถม เรายพยายามให้เขามาชำราภาก็เร็ว เราก็ยินดี เรา มีการจับตลาด มีของแจกบ้าง ทำให้ระดมงบประมาณเร็วขึ้น ปีหนึ่งใช้งบประมาณ 200,000 บาท ในการจับตลาด ซิงโชคและแจกของชำร่วย สมมุติเราจะซื้อเสื้อสีฟ้า พนักงานขายก็จะเอาสีที่ใกล้เคียงกันมาเสนอขายให้เรา หรือว่าสั่งอะไรสักอย่างในโรงเรมแต่ว่าหมดแล้วมีรายการอื่นแทนได้ไหม เราเข้าไปธนาคาร จะเปิดบัญชี ถอนเงิน ก็เข้าไปคนน์เตอร์เดียว ถ้าเข้าเทศบาลอุดรธานีเราจะไม่ปฏิเสธ ขออนุญาตก่อสร้างเข้าลืม สำเนาบัตรประชาชน สำเนาทะเบียน ไปติดต่ออิกเข้าคนน์เตอร์หนึ่งขอปริ้นใหม่ได้ใหม่เสีย 2 บาท ก็ประหยัดเวลาที่จะกลับไปเอาเอกสารที่บ้านใหม่ ขั้นเดียวกันก็สามารถปริ้นออกมาใหม่ได้สามารถประหยัดเวลา

ณ เวลานี้ ถ้าเราถือว่าเทศบาลเป็นบริษัทจำกัด เขาจะแจ้งเกิด การตาย ขอใบอนุญาตก็ต้องมาแจ้งที่เทศบาล ทำบัตรประชาชน ฯลฯ ในกรณีหน่วยงานของรัฐเรา มองว่าแสวงหาผลกำไรเป็นเม็ดเงินไม่ได้ แต่เราจะแสวงหาผลกำไรจากประชาชนก็คือ รอยยิ้มกับความประทับใจ ถ้าเรายพยายามทำให้มีการทำทางรอยยิ้ม และความประทับใจ เทศบาลครุอุดรธานีได้รับอนุมัติให้จัดสรรงบันสให้ 2 เท่า ของเงินเดือนให้กับข้าราชการ กับลูกจ้างด้วย ก็เป็นมุ่งมองหนึ่ง พงดูเหมือนง่ายแต่การประชุมยากนิดหนึ่ง ในระบบราชการ สายการบังคับบัญชาถ้าอยู่ในห้องประชุมลูกจ้างจะไม่เกล้าพูด แต่พอเป็นครีมทีมต่างคนต่างมีประสบการณ์ในการทำงานก็จะมีการนำเสนอความคิด และแนวทางการพัฒนา ก็จะเกิดขึ้น ทำให้เทศบาลประสบความสำเร็จพอสมควร อีกเรื่องหนึ่งรองวัลที่ได้มาเรามาใช้วรุ่ว ไว้ขั้นหนึ่ง รองวัลที่ได้มาจะเป็นมาตรฐานเพื่อพัฒนาให้ได้มากยิ่งขึ้น

โครงการบ้านมั่นคงภูมิใจที่ได้ทำ ออกไปประดมประชาชนต้องมีการออมเดือนละ 300 บาท ทาง พอช. ต้องมีงบในการสนับสนุนต้องออมให้ได้ 10 % ของการกู้ พยายามโน้มน้าวให้เขามาร่วมโดยเฉพาะชนผาสุกไม่ต่างกับคลองเตย นาย ก. วันหนึ่งเงินในกระเป๋าไม่ถึง 50

บาท จะให้เอกสารจากไหนเดือนหนึ่ง ขอได้ใหม่เข้า 10 เย็น 10 ได้ใหม่ แทนที่จะเอามา 300 บาท ณ เวลาเดียวกัน เขาไม่มีปัญญาทำ ระเบียบบางทีต้องยืดหยุ่นตามสถานการณ์ ก็ต้องการขอมาทั้งหมดมีหลายชุมชนนำระบบเข้ามาร่วมกันแล้วรวมซึ่งกันและกันที่ทำให้เกิดโครงการบ้านมั่นคงขึ้นอีก

อีกประเด็นหนึ่งเรื่องการประสานงานกับหน่วยงานข้างเคียง เรื่องศูนย์กีฬาไปประสานงานกับหัวราชการและหัวหอกรถที่อยู่ในเขตเมืองขอพื้นที่บางส่วนได้ในโครงการร่วมทหารบทร่วมกับเทศบาล ทำสำเนาไปประชุมโดยที่เข้ากไม่เสียพื้นที่มาให้เราโดยเด็ดขาดของหัวราชการก็เข่นเดียวกัน ก็ได้รับความร่วมมือที่ดี ในเทศบาลนครอุดรธานี ก็จะมีสำนักกีฬา 4 มุมเมือง มุมที่หนึ่งทางทิศตะวันออก มุมทางทิศตะวันตกสถาบันพัฒศึกษา มุมทิศเหนือกีฬาบาล 6 ชั่งมีที่อยู่ 33 ไร่ มุมทิศใต้กีฬาหัวหอกรถและหัวราชการก็ใช้สำนักกีฬาให้กับประชาชนได้ สุดท้ายก็เป็นแนวคิดการพัฒนาเมือง บางที่เราคิดได้แต่เราทำไม่ได้ แต่ช่วงวิกฤตน้ำมันแพงน่าจะทำ หลายคนบอกน่าจะทำ bicycle lane เจ้าของ Idea ไม่ได้อยู่ตรงนี้ เราเอาศูนย์ราชการของอุดรธานี ศูนย์ราชการใกล้ๆ กันส่งเอกสารซึ่งกันและกันทำไม่ต้องขับรถไปมันไกลเกินไปที่จะขับรถแต่มันก็ใกล้เกินไปที่จะเดิน แต่มันพอตีจะถึงจุดหมายไปส่ง เมื่อนำไปรชณ์สมัยก่อนที่สังคมหมายตามบ้าน ก็ย้อนยุคไป ถ้าเราจะทำ Bicycle lane พรุ่งนี้สามารถทำได้โดยไม่ต้องลงทุนเพิ่ม เพียงแต่ขอว่าที่จอดรถบนถนนผ่านทิศเหนือของเมืองทุกสายและผ่านทิศตะวันตกของเมืองทุกสายไม่ให้จอดรถ พอเมื่อว่างก็ทำเป็น Bicycle lane ได้ อันนี้คิดได้แต่ทำไม่ได้ จะกระทบกระทบเทื่อนร้านค้าจึงได้เพียงแต่คิด

อีกอย่างหนึ่ง ท่านนายกรัฐมนตรีจะมาประชุมครม. สำรวจประมาณเดือนมกราคม เทศบาลก็กำลังทำโครงการเพื่อนำเสนอขอให้ย้ายสำนักบินและค่ายทหารออกไปนอกเมือง ห่างไปประมาณ 14-15 กม. เพราะ 2 ค่ายอยู่ในเมืองรวมพื้นที่ขนาดไม่เกินครึ่งหนึ่ง อยู่ใจกลางเมืองถ้าเอามีนี่ไว้ก่อบ้านเมืองก็จะเจริญและซึ่งหลังสำนักบินอีกหลายฯ มีนี่ไว้ของเอกชนก็สามารถเปิดหน้าเมืองก็สามารถพัฒนาได้ หมู่นี้ไว้ก่อเปิดให้เอกชนมาประมูลให้สิทธิ์ 99 ปี ไว้ละ 2 ล้านก็ได้ 20,000 ล้าน เอกชน 20,000 ล้านคืนคลังหลวง 10,000 ล้านเก็บไว้ 10,000 ล้านเก็บไว้ให้กองทัพภาคที่ 1 สร้างสำนักบินใหม่อยู่ค่ายรามสูร ลักษณะ 6,000 ล้าน และอีก 4,000 ล้านไปสร้างค่ายทหารบกยังเหลือเงินให้คลังหลวงบริหารประเทศ

การจัดการศึกษาของเทศบาลนครอุดรธานี เรายังเรียนอยู่ 9 โรงเรียน เด็กนักเรียน 6,100 คน ณ เวลาปัจจุบันมี 8,600 คน ถึงแม้จะสถาปัตย์แต่ดูแลการศึกษาโดยตรง เรามองว่า เด็กนั้นคือลูกเรา ผู้มองว่าอย่างให้เข้าเป็นอย่างไร เราทำเรื่องขอรับโอนโรงเรียน 8 โรงเรียนมีปีที่แล้ว มีผู้อำนวยการ 7 ใน 8 ท่านมาพบ มาถามอยู่ 4 ข้อ กองทุน กบช. จะต่อใหม่ (ต่อ รัฐบาลให้ต่อ กองทุน) 2.ระบบเงินเดือนเป็นอย่างไร (ระบบเงินเดือนเหมือนกันทั่วประเทศ) 3.การยกย้ายในระดับบริหาร (4 ปีต้องย้าย แต่ย้ายในเทศบาลเดียวกัน แต่ถ้าจะ

ย้ายข้ามจังหวัดต้องขึ้นอยู่กับต้นทางปลายทางเจ้าตัว จะเป็นนี้ท่องถินเร้าดี ) 4. จะปั้งเป็นนิติบุคคลอยู่ใหม่ ( เป็นไปไม่ได้ เพราะเราไม่รับพัสดุ อย่างได้บอกมาเราจัดงบซื้อให้ )

ในโรงเรียนเทศบาลเราได้ทำ Mater Plan การพัฒนาอาคารเรียนในโรงเรียน ทั้งหมดเราจะรับเด็กเพิ่มขึ้น 10,000 คน เราจะหยุดตัวเลขไม่ให้เกิน เพราะคำนวณพื้นที่ต่อ ตารางเมตรต่อเด็กหนึ่งคนถ้าจะรับมากเดียวกันไม่มีที่ท่านข้าว เมื่อน้องเรียนบางโรงเรียน เด็กอนุบาลก็ต้องกินข้าวอยู่บ่นห้อง เรียนตัวเอง เพราะรับมากเกินไป เรามองในเรื่องของ คุณภาพ ในเรื่องของเด็กไม่ใช่ว่าเด็กจะต้องสอบได้ 80-90 % ทุกคน บรรยายกาศในที่เรียนที่ สอนมันต้องมี เด็กสอบ 90% ทุกคนมันเป็นไปไม่ได้ จะให้เด็กเป็นคนดีมีสภาพแวดล้อมที่ดีทุก คนได้ อาคารเรียนเราสร้างเพิ่มเป็นห้องกิจกรรมตัวเดียว ลดจำนวนนักเรียนต่อห้องลงไปให้ น้อยลง ไม่เกิน 25 คนต่อห้อง เด็กจะต้องมีการทํากิจกรรมกันอย่างต่อเนื่องเด็กจะต้องพูดได้ 3 ภาษาครึ่ง 3 ภาษาครึ่ง คือ 1. ภาษาไทย 2. ภาษาอื่น 3. ภาษาอังกฤษ 4. ภาษาอื่นๆ (คอมพิวเตอร์)

วิธีการทำงานของทีมเทศบาลครุฑานี โดยการแบ่งเบาความคิดให้คน อื่นช่วยคิดบ้าง โดยการทำทีมขึ้นมาว่า ที่เราคิดว่าจะสร้างสวัสดิการให้เข้า สมมุติว่าตอนเที่ยง จะจัดอาหารเที่ยงมาให้ ไก่ผัดกระเพาะไข่ดาว ผมาก็คิดว่าอย่างทันนี้ผมาก็จัดมา แล้วผมจะรู้ ใหม่ว่าพนักงานเขาอย่างทัน ดังนั้นถ้าผมอย่างรู้ผมาก็ต้องถามเขาว่า เที่ยงนี้จะกินอะไร อย่างได้อะไร เลยเกิดความคิดในการทำงานเป็นทีมขึ้น ว่าคุณอย่างได้อะไร ได้สวัสดิการ ได้การทำงานแบบไหน บอก

2.2.2 ผอ.สมลักษณ์ โภพลรัตน์ : การพัฒนาระบบการให้บริการอีกส่วนหนึ่ง ของเทศบาลครุฑานี คือ การพัฒนาสถานที่ให้บริการแบบเปิดโล่งเพื่อให้ประชาชนเข้า มาชำระบำบัดด้วยความสะดวกสบาย ให้บริการให้เสร็จภายในจุดเดียว (one stop service) โดยการมอบอำนาจในการตัดสินใจและมอบอำนาจในการประเมินภาษีให้กับเจ้าหน้าที่ รายได้ทุกคน เมื่อประชาชนมาขึ้นแบบชั่วระยะก็สามารถดำเนินการแล้วเสร็จภายในจุดเดียวไม่ ต้องผ่านเจ้าหน้าที่หลายคน กำหนดระยะเวลาการชำระบำบัดให้รวดเร็ว คือถ้าเอกสาร หลักฐานถูกต้องการชำระบำบัดจะต้องดำเนินการแล้วเสร็จไม่เกิน 15 นาที ซึ่งเจ้าหน้าที่ จะต้องถือปฏิบัติและจะต้องให้บริการด้วยความรวดเร็ว

ทางเทศบาลจึงพยายามหาวิธีการที่จะให้ประชาชนมาชำระบำบัดตั้งแต่ต้นปี พยายามนำระบบของเอกสารมาปรับใช้ในการดำเนินการ ได้แก่ โครงการภาษีคืนกำไร ซึ่ง มีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมให้ประชาชนเห็นความสำคัญของการชำระบำบัด อย่างมีส่วน ร่วมในการพัฒนา เทศบาลซึ่งเป็นท้องถิ่นของตนเอง เพื่อเป็นการขอบคุณประชาชน ที่มาชำระบำบัดให้กับเทศบาล เพื่อเป็นการประสานความสัมพันธ์อันดีระหว่างประชาชนผู้ ชำระบำบัดและเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน และเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการจัดเก็บรายได้ของ

เทศบาล กิจกรรมในโครงการภาษีคืนกำไร จะมีสัดส่วนการชำระภาษีในช่วงเดือน มกราคม เราจะมีการแจกของชำร่วยแก่ผู้ที่มาชำระภาษีในช่วงนั้น มีการให้รางวัลการชำระภาษีคืนแรกและมอบใบประกาศเกียรติคุณสำหรับผู้ที่มาชำระภาษีคืนแรกของปีในแต่ละปี นอกจากนั้นก็มีการส่งทางบัตรซิงร่างวัลสำหรับผู้ที่มาชำระภาษีภายในกำหนดเวลา เมื่อหมดกำหนดระยะเวลาเราก็มีการจับฉลากซิงร่างวัลให้กับผู้ที่ส่งทางบัตรมาซิงร่างวัล ในสถานที่บริการก็จะได้มีเจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์ไว้ค่อยให้คำแนะนำ มีการจัดบริการเครื่องดื่มไว้บริการ มีการจัดหนังสือพิมพ์ให้อ่านระหว่างรอการชำระภาษี หลังจากที่หมดเขตการชำระภาษีแล้วจะมีการคัดเลือกผู้ชำระภาษีดีเด่น โดยตั้งหลักเกณฑ์ว่าใครที่มาชำระภาษีตั้งแต่ต้นปี และใครที่ชำระภาษีให้แก่เทศบาลนานที่สุด ใครชำระภาษีให้แก่เทศบาลเป็นจำนวนเงินมากที่สุดในแต่ละภาษี เราจะคัดเลือกขึ้นมาและเชิญให้มารับใบประกาศเกียรติคุณและของที่ระลึกในวันที่มีการประชุมสภาฯ หรือมีการประชุมคณะกรรมาธิการซุ่มชนของเทศบาล หลังจากที่มีการทำโครงการแล้วประชาชนให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี ภาพที่เห็นคือประชาชนมาเยี่ยมกันมาชำระภาษีเป็นคนแรก เพราะหากใครมาในวันนั้นเราจะมีใบประกาศเกียรติคุณให้

หลังจากที่หมดเขตการชำระภาษีแล้วเทศบาลจะทำทุกวิถีทางที่จะให้ประชาชนมาชำระภาษี แต่ก็มีบางคนที่ยังไม่มาชำระภาษี ดังนั้นเราก็จะจัดเจ้าหน้าที่ไปให้บริการถึงบ้านไปรับชำระภาษีถึงบ้าน การให้บริการนั้นมีการเพิ่มเวลาในการบริการในเวลาหยุดพักกลางวันโดยสับเปลี่ยนเจ้า หน้าที่ให้บริการ การให้บริการรับชำระภาษีทางไปรษณีย์ หลังจากที่ให้บริการทุกรูปแบบแล้ว เรายังมีการวัดความพึงพอใจของผู้ใช้บริการโดยให้ประชาชนผู้มาใช้บริการและมาชำระภาษีกรอกแบบสอบถามและมีตัวรับฟังความคิดเห็นของประชาชนว่ามีการบริการดีๆ ให้บ้างที่ไม่ประทับใจและจุดใดบ้างควรจะแก้ไข ซึ่งจะเป็นคะแนนผลการวัดความพึงพอใจของประชาชนที่มาใช้บริการ สำหรับในแบบสอบถามมีข้อหนึ่งว่าเมื่อประชาชนมาชำระภาษีแล้วประชาชนต้องการจะให้เทศบาลนำภาษีไปทำอะไรบ้าง ไปพัฒนาในส่วนใด เราจะนำมาพิจารณาและนำเสนอคณะกรรมการผู้บริหารเพื่อจะได้นำเงินภาษีไปพัฒนาในส่วนที่ประชาชนต้องการ

จากการพัฒนาระบบการทำงานทั้ง 3 ส่วนคือ ระบบข้อมูล ระบบการปฏิบัติงาน และระบบการให้บริการ ผลปรากฏว่า ประชาชนให้ความร่วมมือกับเทศบาลเป็นอย่างดี มีประชาชนมาชำระภาษีเพิ่มขึ้น จำนวนรายมากขึ้น และจำนวนเงินภาษีเพิ่มขึ้นทุกปี ซึ่งผลการดำเนินงานทำให้เทศบาลได้รับรางวัลมา 2 ปีซ้อน ทำให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน ผู้บริหารและประชาชนที่มีส่วนร่วมทั้งหมดนี้มีความภาคภูมิใจต่อความร่วมมือในการชำระภาษีของเทศบาล ในระยะเวลา 2-3 ปีที่ผ่านมา ระบบการจัดเก็บภาษีของแต่ละท้องถิ่นจะได้ผลเพียงใด จะขึ้นอยู่กับการให้การสนับสนุนใน 3 ด้านด้วยกัน คือ ด้านแรกคือ การสนับสนุนของคณะกรรมการผู้บริหารจะให้การสนับสนุนในด้านพัฒนาศูนย์บริการเพื่อให้

ความสัมภានกับผู้มาชำระบาก การสนับสนุนด้านเทคโนโลยีต่างๆ ที่จะมาใช้การจัดเก็บภาษีของพนักงานเจ้าหน้าที่

ส่วนที่ 2 คือความตั้งใจของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในการจัดเก็บภาษี จะต้องมีความอดทน ตั้งใจ และเต็มใจในการปฏิบัติงานให้บริการแก่ประชาชนประทับในบริการของเทศบาล

ส่วนที่ 3 ที่สำคัญที่สุดคือ ประชาชนผู้มาชำระบากต้องให้ความร่วมมือ ถ้าประชาชนไม่ให้ความร่วมมือระบบการจัดเก็บภาษีของแต่ละท้องถิ่นก็คงจะไม่ประสบผลสำเร็จ

**2.2.3 คุณนิสิต ศักยพันธ์ :**โครงการบ้านมั่นคงเพื่อแก้ไขปัญหาคนจนที่มีรายได้น้อย ของเทศบาลครอุดราโน่ ที่นำเสนอเป็นภาพรวมของผังชุมชนซึ่งปัจจุบันนี้ในเขตเทศบาลได้แบ่งชุมชนออกเป็น 97 ชุมชน ในโครงการบ้านมั่นคง ทางท่านนายกหานูญชัย ทีษอนานนท์ ได้มีนโยบายครอบคลุมทุกชุมชน คือ ทั้ง 54 ชุมชนด้วยกัน

จุดเริ่มต้นของการคิดเรื่องที่อยู่อาศัยนั้น เพราะการที่ชุมชนส่วนใหญ่ที่อยู่ในเขตเทศบาลจะเป็นชุมชนแออัด และเป็นผู้มีรายได้น้อยจากอาชีพรับจ้าง และก็จะมีชุมชนหนึ่งที่เรียกว่ากึ่งแออัด กึ่งสลัม ประชาชนชาวบ้านจะต้องไปเก็บขยะมากข่าย โครงการบ้านมั่นคงจึงไม่ได้ทำแค่โครงการมีบ้านเท่านั้นสำหรับคนจน แต่เราจะเน้นองค์ประกอบรวมทั้งหมดว่าการเป็นชุมชนที่เข้มแข็ง ชุมชนที่มั่นคงด้วย เป็นการสร้างชุมชนใหม่ โดยสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชนเป็นตัวหลักในการนำเงินงบประมาณจากรัฐมาให้ผู้มีรายได้น้อย ซึ่งมี 3 รูปแบบด้วยกัน ถ้ามีเงินก็อาจจะไปซื้อบ้านจากการเคหะ ถ้ามีรายได้น้อย มีเงินรองลงมา เป็นข้าราชการ ก็อาจจะไปจองบ้านเชื้ออาทรอ แต่สำหรับคนยากจนการมีบ้านสักหลังเป็นเรื่องยากลำบากมากเลย ปัจจัย 4 (อาหาร ที่อยู่อาศัย เครื่องนุ่งห่ม ยาวยาโรค) ใน 3 อย่างอาจจะหาได้ไม่ยากนัก ในเมืองชาวบ้านไม่มีที่ดินที่จะเป็นหลักทรัพย์ค้ำประกัน

การเกิดกระบวนการบ้านมั่นคงนั้นเกิดจากการยืดพื้นที่เป็นที่ตั้ง เอาชุมชนทั้งหมดที่มีปัญหามาปรึกษาหารือกันว่า จะดำเนินการแก้ไขปัญหานี้อย่างไร และชุมชนก็ร่วมกันแก้ไขปัญหาของตนเองด้วย โดยทางเทศบาล คือ ท่านนายกเปิดใจที่จะให้ความร่วมมือว่าบริเวณนั้นอาจจะไม่ถูกต้องตามกฎหมาย ระเบียบของทางเทศบาล ทั้งนี้เราสามารถที่จะหลบเลี่ยงได้ใหม่เพื่อที่จะให้ชุมชนมีการพัฒนาในเรื่องที่อยู่อาศัยที่ดีขึ้น

ในเรื่องของภาคีของหน่วยงานที่จะให้การร่วมมือในการดำเนินโครงการบ้านมั่นคง มีเทศบาล หน่วยงานการศึกษา คือ ม. ราชภัฏอุดราโน่ วิทยาลัยเทคนิค อุดราโน่ ภาค NGO ที่เข้าร่วมกันทำ เจ้าหน้าที่ของสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน รัฐวิสาหกิจ ประจำไฟฟ้า ที่เข้ามาร่วมด้วย ในภาคประชาชน ประชาธิรัฐ ในตัวดินแดนของเราในสองฐานะ สห. กับภาคประชาชน ของจังหวัดอุดราโน่

เทศบาลครอสต์ชานีทำหน้าที่เป็นตัวประสานงาน โดยดึงเอาตัวหลัก ๆ แต่ละภาคมาร่วมกันทำงาน แต่วิธีการกำหนดกฎเกณฑ์ วิธีการปฏิบัติงานชาวบ้านจะเป็นผู้กำหนดด้วยตนเอง ก็เริ่มต้นที่มาดูว่าจะทำแผนพัฒนาชุมชนของตนเองอย่างไร เริ่มจากที่อยู่อาศัยตรงนั้น การเกิดของบ้านมั่นคงเกิดมาจากความเป็น “หัวอกเดียวกัน” ในเรื่องที่อยู่อาศัย บางที่อยู่อาศัยในวัด เช่น ชุมชนโพธิาราม หรือที่เรียกว่าชุมชนวัดโพธิ เป็นที่ธรณีสงฆ์ไม่มีความมั่นคงในเรื่องที่อยู่อาศัยเลย บางชุมชนก็ไปอาศัยบุกรุกที่ของเอกชน บางชุมชนก็ไปอยู่ในที่ดินสาธารณะไม่มีโอกาสที่จะเป็นเจ้าของรวมสิทธิ์ได้เลย การเริ่มต้นตรงนี้ทำให้รวมผู้ที่มีปัญหาหัวอกเดียวกันในเรื่องที่อยู่อาศัย แล้วเขาก็มาเลือกตัวแทนของเขาเป็นคนดำเนินการ และชุมชนที่มีความพร้อมได้เสนอตัวเองที่จะเป็นชุมชนนำร่องของ

เมื่อทำเป็นแผนชุมชนออกแบบแล้วจะได้เป็น 3 ระดับ คือ ระดับแรก ชุมชนสามารถทำเองได้ ระดับที่สองชุมชนทำเองไม่ได้เลยเทศบาลเข้ามาช่วยหนุนเสริมทำให้ และอีกระดับคือ เราสองฝ่ายช่วยกันทำระหว่างชุมชนกับเทศบาล ที่ทำเองได้ก็คือเรื่องการจัดผังบ้านเอง อย่างเช่น ชุมชนวัดโพธิารามนี้รือหมดทุกหลัง อยากให้เห็นการเปรียบเทียบระหว่างก่อนที่จะทำบ้านมั่นคงเป็นอย่างไร และเมื่อทำแล้วเป็นอย่างไร ก่อนค่อนข้างเป็นผลลัพธ์ไม่เป็นระเบียบ ใต้ถุนบ้านก็เป็นน้ำคร่ำ ที่เพาะศาสัยของยุงลาย แต่พอจัดบ้านผังใหม่แล้วจะเห็นได้ว่าบ้านเป็นระเบียบมาก มีการขยายถนน ก่อนที่จะเป็นอย่างที่เห็นได้ก็ต้องมีการคุยกัน การประชุมหารือกันทำบ่อยมาก ทุกคนต้องเข้าใจมาใส่กัน และทุกคนจะต้องมีความเอื้ออาทรกัน บ้านที่ใหญ่เกินไปแต่สมาชิกน้อยจะต้องตัดแบ่งที่ให้คนอื่นด้วยโดยเฉพาะสมาชิกครอบครัวขยายให้สมาชิกเข้าได้มีบ้านที่อยู่ในชุมชนด้วย กระบวนการที่ให้เทศบาลมาช่วยในส่วนของงานวิชาการโดยช่วยส่วนรวม กรณีร่วมกันทำ เช่น ชุมชนร่วมกันเอาขยะออกจากใต้ถุนบ้าน เทศบาลก็ได้มาช่วยในการสูบน้ำออก เอกរاثมาช่วยเกรดถนน มาช่วยเกรดดินบ้างเพิ่มเติมเสริมให้ เพื่อเป็นการปรับปรุงที่อยู่อาศัย ชุมชนโพธิารามทุกหลังรือบ้านออกกันหมดทุกหลัง

ในส่วนของเจ้าหน้าที่เทศบาลได้ลงไปกันทุกภาคส่วน ในลักษณะการแต่งตั้งเป็นคนดำเนินงาน เจ้าหน้าที่จะทำหน้าที่ในการเสนอหลักเกณฑ์กว้างๆ ให้บทบาทเมื่อชุมชนเริ่มที่จะมีการพูดคุยกันแล้ว และมีการจัดตั้งคณะกรรมการ เจ้าหน้าที่ต้องถอยออกมานะ กลางไปทำงานกับชุมชนไม่ต้องใส่หมวก สท. ก็เป็นผู้ร่วมกระบวนการ ร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ พี.ที่เป็น พอ. ของเทศบาลก็ไปในฐานะเป็นลูกหลานของชุมชน

ดิฉันมีโอกาสในการไปร่วมกระบวนการในการทำบ้านมั่นคงหลายโครงการ กระบวนการเริ่มต้นตั้งแต่เริ่มคุยกันว่าจะนำกระบวนการทำบ้านมั่นคงเข้าสู่ชุมชนได้อย่างไร มีความประทับใจชุมชนบ้านหนองเหล็ก เขา มีการสำรวจว่าจะซื้อที่ดินที่แปลงไหน มี

แบบสอบถามมาถ้ากว่า 4 แปลงนี้จะเลือกอันไหน มีตัวแทนที่เป็นอาสาสมัครลงไปเช็คว่า สามารถต้องการที่จะไปทำบ้านตรงไหน แล้วมาให้ตรวจสอบกันก็ต้องฟังเสียงส่วนใหญ่ด้วยว่าเลือกอย่างไร เป็นกระบวนการมีส่วนร่วมตามหลักประชาธิปไตยที่จะต้องฟังด้วยว่าเสียงส่วนน้อยคิดอย่างไร มีการคุยกัน ประทับใจที่ว่าเด็กเล็กๆ ก็มีส่วนช่วยในการตอนดิน เราไม่เห็นในบ้านของคนรายที่จะมีเด็กมาก มีส่วนร่วมในกระบวนการ แต่เข้าทำด้วยรอยยิ้มและความภาคภูมิใจ ถ้าวันหนึ่งเข้าโดยขึ้นเขาจะรู้สึกว่าบ้านหลังนี้เข้าสร้างมาด้วยมือของเขารอง

กระบวนการคิดเช่นนี้ เป็นกระบวนการคิดแบบแบ่งบันที่ไม่ได้คิดด้วยตนเอง เขาร้องคิดเอง ร่วมทำ ประชุมปรึกษาหารือ หาคำตอบของ เราชั้นพบว่าคนจนมีศักยภาพที่ทำได้แต่ไม่เคยมีโอกาสต่อเขา ไม่มีเวทีให้เข้าได้ดำเนินการสิ่งเหล่านี้ และการมีส่วนร่วมได้ขยายออกเป็นเครือข่ายโดยกระบวนการของมันเอง งานที่เราพบ คือ งานกระบวนการเมือง เป็นการมีส่วนร่วมที่ใหญ่ภาคสูงกับภาคประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม และก็จะมีการแบ่งออกเป็นกระบวนการชุมชน มีกลุ่มที่มีความต้นดินเรื่องเดียวกัน เช่น กลุ่มสถาปนิกชุมชน อาสาสมัครที่เข้ามาทำประโยชน์เพื่อสาธารณะในหมู่บ้าน เมือง เป็นต้น

**บ้านมั่นคงที่ชุมชนวัดโพธิ์จะมีลักษณะที่ชุมชนเป็นผู้ดำเนินการเองทั้งหมด** ตั้งแต่วัสดุรวม เข้าคิดของหมด เราไม่ได้คิดให้เข้า มีการนำเอาส่วนต่างที่เหลือ วัสดุก่อสร้าง แต่ละบ้านที่เหลือ มาสร้างบ้านให้กับผู้ไม่มีรายได้ ผู้สูงอายุ ถือเป็นสวัสดิการทางสังคมที่คนในชุมชนทำให้แม่สองท่านอยู่ เงินที่เหลือจากการตอนดินด้วยวิธีการประมูล ไม่มีการขึ้นประมูล การจัดซื้อจัดจ้างเป็นไปอย่างโปร่งใส พ ragazzi เพียงแค่ผู้สังเกตการณ์ เป็นสักขีพยานให้เข้าเท่านั้นเอง ดิฉันเรียนรู้จากการทำบ้านมั่นคงมากเลย

**บ้านมั่นคงชุมชนโพธิ์ทอง จะมีลักษณะการไปบุกรุกที่สาธารณะเป็นที่อยู่อาศัย และเป็นโรงปลาร้า และเป็นชุมชนที่คนเก็บขยะอยู่มากที่สุด กติกาของเขาก็คือซื้อที่ที่เข้าบุกรุกอยู่นั่นสร้างเป็นชุมชน เอกชนต้องขายที่เพราะถ้าไม่ขายที่ก็จะถูกบุกรุกต่อไป ต้องน้ำทางเทศบาลได้ช่วยต่อรอง ทางอุดรธานีจะมีตรัตนี้คือความเชื่ออาทิ ภาคธุรกิจเอกชนก็ไม่ได้หวังผลกำไรกับคนยากจน ก็ขายให้เข้าในอัตรา 2 ล้านกว่าบาท ที่ 2 แปลง พอดีเป็นนักกฎหมาย จึงไปเป็นพยานให้เข้าด้วย ชุมชนโพธิ์ทองประชุมสัปดาห์ละ 3 วัน และกว่าจะเลิกประชุมก็หากทุ่ม ดิฉันก็ไปบ้านพัง เวลาเขามีปัญหา ก็จะให้ขอคิดเล็กๆ น้อยๆ ใน การแก้ปัญหาของชุมชนมีการตกลงกันได้อย่างเชื่ออาทิ แม่กระถังสร้างบ้านให้คนที่ไม่ได้เป็นสมาชิกบ้านมั่นคง เพราะยากจนมากๆ เป็นครอบครัวใหญ่ หากินแต่ละวันก็แทบจะไม่พอ ไม่มีเงินocom คนในชุมชนเห็นใจร่วมกันสร้างบ้านให้ก่อนทั้งๆ กฎของสมาชิกocom ทรัพย์จะต้องocom ให้ได้ 10 % ก่อนทั้งหมดนี้ เป็นอะไรที่ประทับใจมากๆ**

ด้วยความที่ทุกอย่างเป็นกระบวนการกราฟชุมชน รัฐเข้าไปช่วยเล็กน้อย ยกตัวอย่าง ในเรื่องของช่างสร้างบ้าน ช่างก็เป็นช่างอาสา จาก 4 ภาคส่วน อย่างที่กล่าวมาข้างต้น (ราชการ เอกชน ประชาชน เทศบาล) ในส่วนของผู้ที่มาทำงานนี้บางคน เป็นคน กทม. ยังไงเมื่อบ้านอยู่เลย แต่เขาทำลังใจ กำลังงานมาสร้างบ้านให้กับชุมชนโพธิ์ทอง และร่วมกันสร้าง 4 วันเสร็จ 4 หลัง มันเป็นกระบวนการสร้างที่เราปลื้มใจ นี่คือความเชื่อในการทำงานที่เดียว สำหรับชุมชน 4 หลัง ที่มีการพัฒนาชีวิตที่ดีขึ้น ถือได้ว่าเป็นการมีส่วนร่วมระดับรากอย่างแท้จริง เพื่อคนจนด้วยกันได้มีการพัฒนาชีวิตที่ดีขึ้น

ในเรื่องของการถ่ายทอดกระบวนการเรียนรู้และชุมชน ยกตัวอย่าง กรณี ชุมชนโพธิ์ทองได้เริ่มมีการสร้างบ้านมั่นคงไปส่วนหนึ่งแล้ว เขาก็มาจัดผัง ทั้งหมอดชุมชนทำเอง ทางเทศบาลจะไปให้สำนักช่างไปช่วยทำผังตามที่ชาวบ้านได้จัดทำผังเสร็จเรียบร้อยแล้ว ผู้ที่มาช่วยงานได้มีการแลกเปลี่ยนกันในชุมชน สิ่งที่ได้มันเป็นความเสียสละ เอื้ออาทร นำไปใช้ เป็นบ้านที่ได้รับเป็นความสุขยกกำลังสอง

สิ่งที่เห็นในกระบวนการมีส่วนร่วม คือ ความยืดหยุ่น ยกตัวอย่าง คนในชุมชนหน่องเตาเหล็กบอกว่าคนจนนั้นมันได้ยิ่งกว่าคนจน มากกว่าคำว่าคนจน เพราะสิ่งที่เกิดขึ้นได้มาจาก การพึ่ง ตนเอง เพราะฉะนั้นการมีส่วนร่วมเกิดขึ้นได้รัฐให้แค่ข้อเท็จจริง หรือ การให้เข้าไปเกี่ยวข้อง หรือการมอบอำนาจให้เข้าไปตัดสินใจ หรืออื่นๆ แต่กระบวนการบ้านมั่นคงไปถึงขั้น empowers ให้ประชาชนตัดสินใจเองทั้งหมดตั้งแต่เริ่มทำงานเสร็จสิ้นกระบวนการ และที่สำคัญคือการพึ่งตนเองที่บอกตั้งแต่แรก

สิ่งที่ตามมาเห็นได้ชัดจากชุมชนที่สร้างบ้านมั่นคง คือ เมื่อที่อยู่เขามั่นคงแล้ว เขาก็เริ่มคิดเรื่องสิ่งแวดล้อม คิดถึงการจัดตั้งกลุ่มออมทรัพย์ที่จะแก้ปัญหาน้ำนอกระบบ เขาก็จะมาคุยกันว่า เป็นไปทำไม่ส่งเงินค่าบ้านไม่ทัน จะแก้ไขปัญหาอย่างไร กันว่า เราจะต้องเพิ่มการออมอีก เป็นออมทรัพย์วันละบาทดีไหม ห้าบทดีไหม เพื่อผลักดันให้เงินออมนี้ไปแก้ไขปัญหาน้ำในระบบที่แก้ปัญหาดูกอเบี้ยเดือนละ 20 กันต่อไป

ส่วนในกลุ่มอาชีพจะมีตามมาหลังจากการคิดแก้ปัญหาร่องเงิน มีกลุ่มอาชีพทำขันมอดดีไหม รวมกัน 20 คน และจัดทำขันมขาย รวมกันละ 100 - 200 บาท และเริ่มต้นเป็นกลุ่มพร้อมๆ กันบริการหาเรื่องกัน เรื่องการแก้ไขปัญหายาเสพติด ช่วยกันทำบ้านช่างอาสา ก็มีการทำบ้านมั่นคงในชุมชนอื่นๆด้วย รวมเป็นทีมอาสาพัฒนาในเรื่องอื่นๆ

มีสิ่งหนึ่งที่มองเห็น ก็คือภาพของ gender ซึ่งเป็นเรื่องที่ให้ความสำคัญมาก ส่วนใหญ่ทีมออมทรัพย์จะเกิดขึ้นก่อนเป็นทีมรวมเงินและจะต้องออมให้ได้ 10% ถึงจะเริ่มสร้างบ้านได้ สิ่งที่พบ คือ 70-80% ผู้ดำเนินการเป็นผู้หญิง ชุมชนหน่องเตาเหล็ก 80% เป็นผู้หญิงหมดเลย ก่อนดำเนินโครงการจะต้องถอดเสื้อเข้าบ้านก่อน ชาวบ้านในครอบครัว ผู้หญิง กับเด็กๆ ก็ช่วยกันขนดินเข้าบ้าน แรงงานที่ต้องจ้างก็เลยเป็นของผู้ทำงาน

20% ตัดเป็นค่าอาหารกลางวันร่วมกันที่ทำมา อีก 80 % รวมๆ กันจนเป็นเงินคอมที่จะใช้ในการสร้างบ้านได้ ตอนแรกเขาก็ไม่ได้คิดว่าจะได้เป็นกอบเป็นกำขนาดนี้ได้ แต่เขาก็ทำกันเรื่อยๆ ต่อยอดกระบวนการเรียนรู้กันไป ทั้งหมดนี้เป็นกระบวนการเรียนรู้ที่เขาได้และเราก็ได้การเรียนรู้จากการทำงานร่วมด้วยกัน แต่ละที่มีความต่างกัน และมีบริบทต่างกันด้วย ที่เขาจะปรับตัวของเขามาเองและสร้างกระบวนการเรียนรู้ยิ่งๆ ขึ้นไป

ขอสรุปเรื่องการมีส่วนร่วมของเทศบาลนครอุดรธานี ทั้งหมดที่ทำร่วมกันมี 12 ชุมชน ในเทศบาลตำบลบ้านจัน เราก็มีโครงการบ้านมั่นคง จะเห็นได้ว่าเทศบาลนครอุดรธานีเราไม่ได้ทำงานเดียว มันเชื่อมโยงไปยังเทศบาลอื่นๆ เมืองอื่นๆ ด้วย ที่เรามีความเอื้ออาทรและความเสียสละที่จะไปช่วยงานร่วมกัน การมีส่วนร่วมนั้น รัฐธรรมนูญให้ความสำคัญ ดังปรากฏใน

มาตรา 59 เรื่องการจัดการท้องถิ่น เรื่องสุขภาพอนามัย เรื่องสิ่งแวดล้อม

มาตรา 76 เรื่องการส่งเสริมการตัดสินใจทางการเมือง

มาตรา 79 ให้ประชาชนมีความสนใจในการรักษาสิ่งแวดล้อม

ทั้งหมดที่กล่าวมา รัฐธรรมนูญได้กำหนดให้มาก็จริง แต่กระบวนการขับเคลื่อนอยู่ที่ประชาชน อย่างแรกผู้ที่มีส่วนได้เสียมักจะเป็นผู้ที่แสดงความคิดเห็น ตัดสินใจในกิจกรรมใดๆ ตั้งแต่เริ่มต้นจนเสร็จสิ้นกระบวนการ และจบลงด้วยการติดตามประเมินผล ความรู้ความเข้าใจในการดำเนินกิจการร่วมกัน ฉะนั้นท้องถิ่นจะต้องเปิดโอกาสให้ประชาชนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการคิด ดำเนินการ และตรวจสอบการทำงานของท้องถิ่นมากขึ้น และที่สำคัญจะต้องปล่อยให้ประชาชน ชุมชนเรียนรู้เอง ช่วยในการประคับประคอง ให้แนวทาง ทั้งหมดนี้กระบวนการ 5 ร่วม หรือ 6 ร่วมก็จะเกิดขึ้น

การมีส่วนร่วมไม่ใช่การขอให้ประชาชนเข้ามาร่วมมือ หรือการให้แนวทางไปอย่างเดียว การเห็นปัญหาร่วมกัน การร่วมกันพัฒนาตนเอง ถ้าทางการขอความร่วมมือจะเป็นไปในลักษณะการร้อง การให้สิ่งตอบแทนซึ่งเป็นคนละแนวทางกัน ดิฉันเชื่อว่า มนุษย์มีศักดิ์ศรี มีความ สามารถ ศักยภาพ ประชาชนสามารถที่จะเป็นศูนย์การพัฒนาได้ ขณะเดียวกันการขอความร่วมมือจะเป็นในลักษณะการใช้ทรัพยากรที่มากและเป็นการทำต้นแบบให้ประชาชนทำตามเท่านั้นเอง ส่วนใหญ่จะเป็นการทำตามสนองตอบนโยบายของผู้มีอำนาจเท่านั้น

การเรียนรู้ รับฟัง ร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ โดย คือปัญหาของประชาชน กรอบคิด คือ ชุมชน แต่ถ้าเป็นการขอความร่วมมือ จะเป็นในลักษณะการใช้คุณอำนาจในการตัดสินใจเพิ่มมาด้วย ทำเป็น Packet มาเลย มีกรอบ นโยบาย มากว่า 6 ประเด็นเรื่องการที่ประชาชนเป็นหลักในการกระตุ้นให้เกิด ในขณะที่แบบเดิมจะเป็นการสั่งการ ให้ภาระหน้าที่

ปฏิบัติตามพร้อมทั้งมีทรัพยากรสนับสนุนให้ด้วย การมีส่วนร่วมในแบบเดิมจะต้องให้ระยะเวลานานกว่าจะเกิด บางแห่งใช้เวลาถึง 5 ปี กว่าจะเกิดการมีส่วนร่วมในชุมชนได้ และจะต้องมีความเข้มแข็งของครอบครัวที่อยู่กัน ไม่มีปัญหาเรื่องปากท้อง ยาเสพติด อาชญากรรม ทางเทคโนโลยีและห่วงการสร้างกระบวนการมีส่วนร่วมที่จะต้องสร้างความร่วมมือกับประชาชน เช่นกัน ถือเป็นการศึกษาตลอดชีวิต ทำได้ตลอดอยู่ที่ว่าเราเชื่อมั่นในประชาชนหรือไม่ ในศักยภาพของประชาชนหรือไม่

ประโยชน์ของการมีส่วนร่วมจะเพิ่มศักยภาพในส่วนของการตัดสินใจ ลดค่าใช้จ่าย การสูญเสียเวลา นำไปปฏิบัติได้ง่าย ทางชุมชนจะรู้ และจะเริ่มตอบสนองได้เมื่อเวลาสิ่งใหม่ๆ มากระทบต่อชีวิตของเข้า เขาจะเข้าใจในระดับการเมือง เข้าใจนโยบาย และเริ่มถูกต้อง สนใจที่มันไม่ถูกต้องของเข้าจะเริ่มถูกต้อง ไม่ได้ยอมรับฟัง และยอมปฏิบัติตามอย่างเดียว จะมีการปฏิสัมพันธ์กันทั้งสองฝ่ายมากขึ้น การมีโครงการบ้านมั่นคงแล้ว ชาวบ้านเริ่มถูกต้องในการต่างๆ ที่ห้องถငุจะทำในอนาคตเป็นอย่างไร ชุมชนเข้าจะเป็นอย่างไรในอนาคต ในอำเภอ จังหวัด ภูมิภาค และเขามีส่วนร่วมหรือไม่ ทั้งนี้สามารถลดความรุนแรงระหว่างรัฐกับประชาชนด้วย ช่วยให้ประชาชนคิดในประเด็นสาธารณะมากขึ้น เพิ่มทุนทางสังคม

ทุกวันนี้กระบวนการมีส่วนร่วมทางสังคมที่กล่าวมาเป็นส่วนหนึ่ง จากการประเมินในระดับประเทศ ถือว่ามั่นยั่งน้อยมาก เราคงต้องใช้เวลา และข้อสำคัญคือเราต้องสำนึกร่วมกันว่าประชาชนมีศักยภาพ ในเรื่องชุมชนชนบทว่าจะมีการแก้ปัญหาได้หรือไม่ จริงๆ แล้วเราไม่ได้มองผ่าน ต่างอำเภอโถมมาให้เราไปทำในต่างอำเภอด้วย การทำในชนบทเราจะต้องในวิถีเกษตรกรรมเป็นหลัก เพราะฉะนั้นชุมชนชนบทจะต้องเป็นบ้านที่มีที่ดิน เราจะรู้ว่าประมาณ 1 ไร่ จะทำเป็นเกษตรอินทรีย์ องค์กรที่ติดต่อกันลับเป็นอำเภอ เป็นฝ่ายปกครอง เรายังคงต้องทำตัวให้เป็นตัวตั้งของกระบวนการเพื่อให้เกิดการเรียนรู้การมีส่วนร่วม เรื่องบ้านมั่นคงเป็นตุ๊กตาที่ให้เกิดการเรียนรู้ แต่ที่เราพบว่าชาวบ้านมีศักยภาพจริงๆ ทุกคนต้องทำตามกฎ กติกาของชุมชน ประชาชนสามารถเรียนรู้ในเรื่องการมีส่วนร่วม ชุมชนมีศักยภาพในการพัฒนาตนเอง มีศักยภาพในการพัฒนาชุมชนของตนเอง อบต. เชื่อหรือไม่ว่าประชาชนทำได้ด้วยตนเองโดยไม่ต้องมีคำแนะนำเข้าไปเกี่ยวข้อง ทุกคนจัดกระบวนการของตน ชุมชนเรียบร้อยน่าอยู่

จริงๆแล้วกระบวนการราษฎร์ทั้งหมด ชาวบ้านเป็นคนรับภาระหนด้วย เรื่องงบประมาณไม่ได้เกี่ยวกับระบบการออมของชุมชนเลย งบที่ได้จาก พอช. ก็เป็นงบสาธารณูปโภคเท่านั้นและต้องให้ถูกต้องซื้อที่ดินใหม่ ก็คือออมได้ 10% ก่อนจะไปขอส่วนที่เหลือได้ สมมติว่าจะซื้อ 3 ล้าน จะต้องออมให้ได้ 3 แสนก่อน ตุ๊กตาของเราใช้โครง

เห็นแล้วอยากรำคาเนื่องจากมีบริบทของมันเฉพาะ แม้แต่ชุมชนที่ทำก็ไม่เหมือนกัน  
และขอจบด้วยกลอนนี้ค่ะ

เข้มแข็งมิใช่แข็งกระด้าง	แต่เข้มอย่างใจซื่อถือสัตย์
แน่นแน่นมั่นคงตรงชัด	ยืนหยัดสร้างสมอุดมการณ์
อ่อนโยนมิใช่อ่อนแอด	หากแต่อ่อนน้อมยอมประسان
กาลุญจ์ โอบเอื้อเจ้อajan	ที่กร้าวกร้านก็อบอุ่นละมุนลมหาย
โลกไม่ได้รุ่งโรจน์ด้วยแสงสี	แต่ด้วยความถ้อยที่ถ้อยอาศัย
สอดสัมพันธ์สรสร้างอย่างจริงใจ	แล้วดอกไม้ก็บานสวยด้วย

#### สมุด

**2.2.4 คุณจันทร์สุดาฯ :** ในเรื่องของการบริการประชาชน ทางรัฐบาลเองก็ให้  
ความสำคัญมีการให้รางวัลกับหน่วยงานต่างๆ เพื่อให้เกิดการแข่งขันกัน ในการที่จะนำบริการ  
ที่ดีที่สุดให้กับประชาชน ในเรื่องของการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องยาก ที่จะต้องมีทีมในการ  
เปลี่ยนแปลงและผู้นำที่พร้อม และทีมงานที่ยอมรับในการเปลี่ยนแปลงด้วย การบริหารงานจึง  
จะประสบความสำเร็จได้

**ระบบการบริการประชาชน กรณีศึกษาเทศบาลกรุงเทพฯ อุดรดินแดนแห่ง “**  
**น้ำตกจากสันภูพาน อุทยานแห่งธรรมชาติ อารยะธรรมห้าพันปี ชนเผ่ามีชีด แดนเนรมิตรหนอง**  
**ประจักษ์ เลิศลักษณ์กล่าวไม่ห้อมอุดรธานีไซน์ ”** จากแหล่งอารยธรรมรุ่นแรก ๆ ของโลก กำลัง  
ก้าวสู่ความทันสมัย ที่ໂโยงไปประเทศจากสองฝั่งของเข้าหากัน และเป็นประตูสู่อินโดจีน

รางวัลเกียรติยศด้านการบริการ ประชาชนที่เทศบาลอุดรธานีได้รับรางวัล องค์กร  
ชั้นนำของประเทศไทย ด้านการวัดความพึงพอใจและสร้างความสัมพันธ์กับประชาชนผู้รับบริการ  
จากสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ปี พ.ศ. 2543 ผลงานเกียรติยศระดับประเทศ รางวัลจาก  
พณฯนายกรัฐมนตรี พ.ต.ท.ดร.ทักษิณ ชินวัตร (Prime Minister Award) ประจำปี พ.ศ.2544  
ผลงานเกียรติยศ ระดับประเทศ ของเทศบาลกรุงเทพฯ รางวัลจาก พณฯนายกรัฐมนตรี  
พ.ต.ท. ดร.ทักษิณ ชินวัตร (Prime Minister Award) ประจำปี พ.ศ.2545 สำนักทะเบียน  
ท้องถิ่นเทศบาลกรุงเทพฯ ได้รับรางวัลสำนักทะเบียนดีเด่น ชนาะเลิศประจำปี พ.ศ.  
2545,2546,2548 จากกรมการปกครอง กระทรวง มหาดไทย เทศบาลได้รับรางวัลความเป็น  
เลิศด้านความโปร่งใส และการมีส่วนร่วมของประชาชน จากสถาบันพระปักเกล้า ประจำปี  
พ.ศ. 2547

### 3. เทศบาลนครยะอง ( คุณมนตรี )

3.1 คุณมนตรีฯ : ในเรื่องของระบบบริการประชาชน หลักของการบริการประชาชนที่มีอยู่จะมีหลักอยู่ 4 ข้อคือ สะดวก รวดเร็ว ถูกต้อง และเป็นธรรม ในสี่ตัวนี้ ผู้ที่ให้บริการประชาชนจะต้องไปคิด จะพูดถึงในภาพรวม ของการบริการประชาชนเป็นอย่างไร ทางผู้ให้และผู้รับควรจะรู้อะไร เราต้องมาถูกก่อนว่าการบริการคือการคำนวณความสะดวกให้กับผู้ที่มาใช้บริการ และผู้รับบริการจะเป็นทั้งสิทธิและหน้าที่ เจ้าหน้าที่หรือผู้รับบริการต้องรู้ว่า บทบาทหรือหน้าที่จะต้องทำอย่างไร ผู้ให้บริการมีหน้าที่มีภารกิจการอย่างไร ผู้รับบริการก็ เมื่อกัน เป้าหมายหลักของการมาใช้บริการคือการได้รับบริการที่สัน สะดวก และเร็ว ผู้มาใช้บริการไม่ได้ต้องการที่จะอยู่เทศบาลหรือส่วนราชการอื่น ๆ ที่มีความต้องการนี้ เพราะผู้มาใช้บริการไม่ต้องการรอสูงนาน ต้องมีคุณภาพในการปฏิบัติงานราชการและเจ้าหน้าที่เรียนรู้ร่วมกัน เจ้าหน้าที่รู้อย่างไร ประชาชนรู้เมื่อกัน การทำงานจะดีมากขึ้น การติดรูป ติดชื่อเจ้าหน้าที่และตำแหน่งที่ทำงานบนโต๊ะ ในการให้บริการพอประชาชนมาใช้บริการ เขาจะได้รู้ว่า เขายังได้รับบริการจากใครชื่ออะไร ตำแหน่งอะไร ถ้าเจ้าหน้าที่ให้บริการไม่ดีเขาจะได้ร้องเรียนได้ถูก

ขั้นตอนในการให้บริการที่ระยะ คือ ไม่มีบัตรคิว แต่มีเจ้าหน้าที่จำนวนมากในการให้บริการ แต่ในเรื่องของการประเมินผลเราทำลังจะๆ แยกโดยเรามีการประเมินผลอย่างง่าย กับการประเมินผลแบบสอบถาม วันนี้พอบรรชานมาปรับบริการใหม่จะจากเบื้อง เป็นพลาสติกให้ 1 สี 1 สีคือ 1 กอง เช่น สำนักการคลัง สีขาว เราจะเห็นว่าในการตั้ง ภารกิจ ของทุกกองจะมีหัวสีอยู่ จะมาสีตามนั้น ตามว่าเขาไปทำอะไร เรายังจะอธิบายให้ประชาชนฟังว่าวันนี้ ที่คุณมาติดต่อกับสำนักการคลังคุณเขานี่สีขาวไป ไปดูซิ เขาให้บริการเป็นอย่างไร และจะมีช่องลับอยู่ช่องหนึ่งให้ประชาชนไปใส่ไว้วันนี้คุณได้รับบริการเป็นอย่างไร ดีมาก ดี พอยังต้องปรับปรุง พอยัง 1 วัน เลิกงานจะให้เจ้าหน้าที่ไปเก็บข้อมูลว่า วันนี้มีประชาชนมาติดต่องานกับกองไหนบ้าง เราจะได้ข้อมูลแบบนี้ทุกวันมาเสนอผู้บังคับบัญชา ตามว่าทำไม่ถึงให้เบี้ย เพาะการใช้เบี้ยไม่ต้องเสียเวลา และประเมินผลได้ทันที เรายังจะเก็บข้อมูลต่าง ๆ นำมาประเมินผล ปรับปรุงในการทำงานว่าเจ้าหน้าที่ในแต่ละกองเราไม่รู้หรือกว่าใคร แต่เราจะพูดในภาพรวม นั้นเป็นหน้าที่ของหัวหน้าหัวหน่วยงานที่จะต้องไปปรับปรุง และผลที่ประเมินความพึงพอใจนั้นออกมายังเด่น อันที่สองที่เป็นการประเมินผลตามเอกสารจะเป็นรายการเช็ค จะมีข้อมูลทั่วไปและข้อมูลในการประเมินผล ให้เข้าเช็คอย่างเดียวไม่ต้องให้เข้าตอบคำถาม ถ้าเข้าจะตอบคำถามให้ตอบคำถามในข้อเสนอแนะ ให้สั้นที่สุด อันนี้เป็นวิธีการประเมินผลที่ทางเทศบาลนครยะองได้จัดทำขึ้นสำหรับที่จะดูว่าการทำงานของเราเป็นอย่างไร

ในการบริการประชาชน เจ้าหน้าที่ในการปฏิบัติงานในแต่ละแห่งอย่าลืมด้านเดียว ถ้าคุณรู้งานด้านเดียวจะทำให้งานคุณปิดกัน ดังนั้นจะต้องรู้ทุกอย่างไม่ว่าเป็นการขาย การตลาด ก็ต้องรู้ การทำงานในด้านกฎหมาย ก็ต้องรู้ ว่าทุกเรื่องเพื่อมารับใช้ในงานหรือในตำแหน่งของตัวเอง ในการที่จัดการให้บริการ ต้องมีการยึดหยุ่นในการให้บริการ มุ่งมองในการให้บริการผู้คนจากเชื้อชาติโดยเป็นหลัก ผู้ขอบไปเดินเดินดูตามห้างสรรพสินค้า ตามหน่วยงานของเอกชนที่เข้าให้บริการ ผู้ขออนุญาตนำเรียนในที่นี่ เลยว่า ผู้ประทับใจในการบริการของ เอกอีโคส เวลาที่เราไปชำระค่าบริการ ผู้บอกรักได้เลย ว่า ผู้นำต้นแบบอย่างนี้มาปรับปรุงในการทำงานเกือบทั้งหมด ตั้งแต่ผู้ทำงานของแหลมฉบังในเรื่องของสำนักทะเบียน ผู้ไปเลียนแบบสำนักงานเอกอัตต์ต่อการจัดสถานที่ทำงาน จนกระทั่งการบริการทุกตอน ถ้าท่านเห็นด้วยให้ทำอย่างนี้ ผู้เชื่อว่าประชาชนจะต้องประทับใจในการทำงานของเทศบาลแห่งนั้น

#### 4. เทศบาลนครป่าตอง

4.1 คุณชวนชุม ใจจะอุ่น : สำหรับระบบการตรวจสอบภายใน เทศบาลป่าตองก็มีระบบการตรวจสอบภายในเหมือนหน่วยงานอื่นๆ มีประเด็นสำคัญพื้นฐานที่อยากนำเสนอคือ ทุกหน่วยงานต้องมีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ตามหลักธรรมาภิบาล สามารถเปิดเผยข้อมูลได้ตาม พรบ. ข่าวสาร ประกาศที่สำคัญคือต้องทำในสิ่งที่ถูกต้อง และยุติธรรม ซื่อสัตย์ มีความรับผิดชอบ และไม่เลือกปฏิบัติ ต้องสร้างทัศนคติเชิงสร้างสรรค์ในการตรวจสอบ เป็นประเด็นที่ทางเทศบาลเริ่มทำแล้ว สุดท้ายต้องมุ่งผลลัพธ์ ขององค์กรและของงานเป็นที่ตั้ง ในการตรวจสอบจะตรวจสอบโดยฝ่ายบประมาณ จังหวัดตรวจสอบด้วย หรือเจ้าของงบประมาณ เช่น กองทุนสิ่งแวดล้อม รวมถึงสตง. ใน การตรวจสอบจะตรวจสอบตั้งแต่เริ่มโครงการ การทำแผน ตรวจสอบระหว่างทำโครงการ และตรวจสอบหลังจากเสร็จโครงการ เป็นการตรวจสอบอย่างละเอียดโดยตรวจสอบทุก ผู้ กอง และที่กำลังจะส่งเสริมคือการตรวจสอบเชิงสร้างสรรค์ โดยการที่แนะนำว่าทำอย่างไรถึงถูกต้อง

#### 5. อบต.บางنمโคง ( นายปริชา ดัสดุลย์ ประธานสภา อบต.)

5.1 นายปริชา ดัสดุลย์ : ขอนำกรณีศึกษาของ อบต. บางنمโคงในเรื่องการมีส่วนร่วม เพราะเป็นเรื่องที่อยากรู้ว่า ในการมีส่วนร่วมนั้นสำคัญมากๆ เป็นเรื่องที่เกิดขึ้นตามเจตนาของผู้คน รวมถึงที่จะให้เกิดการกระจายอำนาจให้แก่ท้องถิ่น และจะต้องสร้างการมีส่วนร่วมให้กับภาคประชาชนสังคมด้วย ทั้งนี้การเกิดขึ้นของ อบต. บางنمโคง ประมาณ 10 กว่าปี ทำโครงการไว้ยอดแต่ก็ไม่ทราบว่าโครงการต่างๆ นั้นมีการมีส่วนร่วมด้วย มีการทำเงินคุณภาพให้กับครู อนามัย ตรงนั้นถือว่าเป็นการมีส่วนร่วมแล้ว หรือจุดมุ่งหมาย

อย่างจะให้ผู้ทรงคุณวุฒิช่วยให้นิยามความหมายว่า “การมีส่วนร่วม” มีนิยามความหมาย  
ครอบคลุมถึงอะไรบ้าง

เป็นที่ทราบกันดีว่าโครงการที่ทำมา ส่วนใหญ่เป็นโครงการที่ไม่ได้เน้น  
กระบวนการ หรือหลายห้องนิ่นที่ได้ทำโครงการมาจะเน้นในเรื่องเชิงผลลัพธ์มากกว่า  
กล้ายเป็นโครงการที่ไม่ได้ตอบสนองยุทธศาสตร์ อบต. ตั้งไว้ที่ต้องการพัฒนาความเข้มแข็ง  
ของ อบต. เพราะอย่างนี้ของการทำงานที่เป็นไปตามยุทธศาสตร์จึงไม่ค่อยประสบความสำเร็จ  
ทำไปทำมา ก็แค่ตอบสนองนายก อบต. บ้าง ตอบสนององค์กร และทำไปทำมา ก็พบแต่ปัญหา  
ที่จะต้องไปแก้ไขในเชิงระบบ และเกิดการทำงานที่เหมือนเดิมไม่เปลี่ยนแปลงอะไร สุดท้ายก็  
ไปตกอยู่ที่ผู้เขียนชี้ว่าที่มาทำวิจัยได้ผลงานไป และไม่ได้สร้างปัญญาการเรียนรู้ให้กับ อบต.  
เลย เศยคุยกับนักวิจัยที่เข้ามาทำงานกับ อบต. บางนมโคว่า เราจะมีการเปลี่ยนแปลงวิธี  
คิด นำจะหา\_yothศาสตร์\_ในทางที่จะสร้างความเข้มแข็ง โดยเน้นกระบวนการ (Process)  
มากกว่า

พอกหารณ์ศึกษาได้ทางคณะวิจัยได้ลองให้ทางอบต. ทำเรื่อง “โครงการ  
ชุมชนเชิงปฏิบัติการ” เป็นการปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม ที่ผ่านมาก็มีทำแต่เป็น  
โครงการแบบ project base เช่น การอบรมทำปุ๋ย ก็ได้แค่ปุ๋ยแต่ไม่ได้เอาปุ๋ยที่ทำงานใช้ในนา  
จริงๆ อย่างเช่นโครงการทำโรงสีก็ได้โรงสีแต่ไม่ได้การมีส่วนร่วมของชาวบ้านที่จะมาสีข้าว  
หลาวยื่อง คือว่ามันยังไม่ได้จริงๆ ตรงนี้สรุปว่าไม่ได้สร้างการมีส่วนร่วม ทั้งหมดนี้จะเล่าให้  
เห็นถึงการมีส่วนร่วมที่มองกับคนละแบบ อย่างจะให้นิยามกันให้ชัดว่า “การมีส่วนร่วม” คือ  
อะไร มีลักษณะเป็นอย่างไร

จากมุมมองที่นักวิจัยได้ช่วยในเรื่อง การจัดทำ\_yothศาสตร์\_ชุมชน จึงเอา  
เรื่องการมีส่วนร่วมในการจัดทำ\_yothศาสตร์\_มาคุยกันกับท่านนายก ปลัด อบต. ว่าการ  
ทำแผน\_yothศาสตร์\_ชุมชนจะต้องทำเป็นกระบวนการ กำหนด\_yothศาสตร์\_ออกแบบ  
\_yothศาสตร์\_มาจากไหน ก็มาจากชาวบ้าน เวทีระดมปัญหาชาวบ้านนี้เราได้เนื้อหาของ  
ชาวบ้านยะ เรายัง “เวทีระบาดทุกข์” ว่าชาวบ้านเขามีทุกข์อะไร ก็อาจจะเป็นหนึ่งใน  
เรื่องของถนนหนทาง และก็มีชาวบ้านบอกว่า สิ่งแวดล้อมไม่ดี จากประเด็นและเนื้อหาจากเวที  
ทางคณะทำงานของ อบต. นำมากำหนด\_yothศาสตร์\_และวิธีการทำงาน และบอกคณะทำงาน  
โดยว่าถ้าทำโครงการเป็นได้แค่กระดาษเสนอโครงการนั้น มันไม่มีกระบวนการพัฒนา

ตรงนี้ได้นำเรื่องเมืองน่าอยู่มาเป็น\_yothศาสตร์\_หลัก จึงได้สกรอบแนวคิด  
ไป ในโลกนี้การดำเนินงานต่างๆ มีอยู่ 3 ส่วน ก็คือ คน สังคม และตัวระบบในเวศน์  
คนสำคัญที่สุดเลย ถ้าคนไม่ได้ก็ไปทำลายสิ่งแวดล้อม ทำลายชุมชน โครงการที่เรา  
จะทำขึ้นมาจะต้องไปสร้างการเรียนรู้ให้กับคนให้มีจิตสำนึกให้เกิดการรักบ้านเกิด  
เมืองนอน และกลับไปพัฒนา สังคม และให้เรื่องเมืองน่าอยู่เป็นสื่อในการดำเนิน

เรื่อง ในส่วนของตัวเดินเรื่องนี้มีหลัก คปท. ที่ร่วมกันทำแผนแม่บทชุมชน พิชณุโลกใช้ขยะเป็นตัวเดินเรื่อง ทางอีสานใช้โครงการสุขภาพเป็นตัวเดินเรื่อง ซึ่งตัวเดินเรื่องแล้วแต่บริบททางสังคมของแต่ละชุมชน อบจ. อาจจะใช้ในเรื่องของการศึกษาเป็นตัวเดินเรื่อง และตัวเดินเรื่องจะเป็นส่วนหนึ่งของการสร้างขบวนการการมีส่วนร่วม แต่ก่อนพอดูดึงการจัดทำโครงการก็จะนิยมปลด geleynโครงการเสรีจีอ่าจับ สุดท้ายปีหนึ่งผ่านไปเมื่อว่าเราทำโครงการอะไรบ้าง

เพราะฉะนั้นรูปแบบการมีส่วนร่วมเราจะต้องกำหนดให้ชัดเจน มีการประชุมระดับชาวบ้านมีการค้นหาแก่น้ำ ตรงนี้จะต้องประชุมหมู่บ้านว่าจะให้ใครเป็นแกนในการดำเนินงานเราอาจจะไปเจอ อสม. ที่แข็งขัน เจอยาวชน หรือพระที่มีสติปัญญา เรา ก็ไปเอามาระดมสมอง ขั้นตอนต่อไปก็หาเครื่องมือในการสร้างการมีส่วนร่วม คือ การประชุม สำคัญที่สุด ถ้าเราดำเนินการโครงการโดยไม่มีการประชุม ระดมสมอง จะลำบากมากเลย และการสร้างการดำเนินเรื่องที่น่าสนใจที่ประชุมสรุปกันมาแล้วว่าหมู่บ้านของเราจะต้องมีแผนยุทธศาสตร์ด้วย แต่ยุทธศาสตร์นี้ล่องทำในระดับตำบลก่อน

พอกได้ข้อสรุป เราจัดทำแผนยุทธศาสตร์หมู่บ้านเป็นกิจกรรม มีเวทีในการถอดบทเรียน ถอดองค์ความรู้ ทั้งหมดก็คือเครื่องมือ การจัดการเรื่องการมีส่วนร่วมของประชาชนในชุมชนและท้องถิ่น และเมื่อเป็นการมีส่วนร่วมก็เกิดกระบวนการเรียนรู้ระหว่าง อบต. แก่น้ำ พระ ในหมู่บ้าน มีการจัดการความรู้ ถ้าไม่มีการจัดการความรู้ แบบมีส่วนร่วม ทุกคนก็จะแสดงบทบาทการเป็นผู้รู้เชิงอำนาจใช้ในการต่อรอง ครูก็มีอำนาจ พระก็มีอำนาจ ถ้าเราให้กระบวนการ การการมีส่วนร่วมมาเป็นตัวจัดการความรู้ ให้เรื่องที่เราจะทำเป็นคุณอำนาจ และทุกคนเป็นคุณเกื้อ partnerships ในการสร้างการมีส่วนร่วม สร้างภาวะผู้นำ สร้างกระบวนการพึ่งตนเอง โดยมีพื้นที่เป็นตัวตั้ง คือ จะจะไปเลยว่าหมู่นี้เป็นหมู่น้ำร่องเป็นตัวตั้งไปเลย และใส่กระบวนการพัฒนาไปทำกิจกรรมเชิงรุกตามเนื้องาน วิเคราะห์จากเนื้องานที่เป็นตัวอย่าง เช่น โครงการ Beautiful Thailand, OTOP, โครงการที่การเมืองส่งแรงๆ อย่างบ้านมั่นคง เป็นต้น ที่สำคัญคือ ห้องถิ่นจะต้องบูรณาการตรงนี้ไปด้วย และก็เรื่องคน ทั้งนี้เพราะหน่วยงานราชการมักจะทำงานแบบแยกส่วน เป็นส่วนๆ โครงการผิดชอบเรื่องไหนก็ทำไป ไม่ค่อยมาคุยกัน แต่เวลาทำงานในพื้นที่เดียวกันก็ลงพื้นที่เหมือนกัน จะต้องรวมกันและบูรณาการอุกมาว่าส่วนไหนเป็นเนื้อหา กิจ กรรมด้านเศรษฐกิจ ด้านสุขภาพ ด้านประยุทธ์พลังงานก็ว่ากันไป พอกทำๆไปก็จะเห็นประเด็นปัญหาขึ้นมากก็นำมาคุย ปรึกษาหารือกันตลอด

ประจำเดือนที่ผ่านมาแล้วออกมากไม่เหมือนเมื่อก่อนที่โครงการเป็นโครงการออกแล้วเสร็จนับได้ว่าได้ทำโครงการเสร็จแล้ว ต่อมานาย อาจารย์สุรัสวดีบอกว่า ทำโครงการแบบใหม่

ดีกว่าให้มีการกำหนดตัวชี้วัดไปด้วย ที่อบต.บางน้ำโคลน เคยได้รับการอุดหนุนโครงการปั้ยชีวภาพ ปีแรกตั้งงบประมาณไว้มากน้ำ มีคนมาอบรมเยอะมากเลย ได้ทำมั่ง ดูมั่ง ก็ผ่านพ้นไป ปีที่สองก็อบรมทำปั้ยชีวภาพเหมือนเดิมก็ได้คนมาอบรมและก็รู้ว่าทำปั้ย พอยังไงที่สาม ทาง อบต. บอกว่าไปเอกสารแบบมา 1 รายว่ามันได้ผลไหม พอยังคืนหาจริงๆ แล้วพบว่ามันมีคนทำแล้วประลับความสำเร็จ ก็ทำตาม กัน พอยังไงสามจัดฝึกอบรมทำปั้ยอีก ปรากฏว่าตอนนี้คนมาฝึกอบรม 8 ราย อนุมานได้ว่าคนอื่นๆ เข้าทำได้หมดแล้ว มันเป็นประโยชน์จริงๆ ไม่ได้ทำเพื่อตอบสนอง รถส. หรือแม้กระทั่งการทำบัญชีครัวเพื่อให้คนในครัวเรือนตระหนักรู้ในการใช้จ่ายค่าเหล้า ค่าบุหรี่ หมู่บ้านหรือ OTOP ต่างๆ เพื่อทำตัวชี้วัดว่าผลอย่างไร

ในช่วงเทศบาลปีใหม่ สงกรานต์ ยกตัวอย่างโครงการที่มีต้นทุนทางสังคมอยู่แล้ว ตามว่าในแต่ละปีถึงเวลา ก็จัด กันไป ไม่ได้มีตัวชี้วัดอะไรเลย ทำแล้วเกิดการมีส่วนร่วมรีบปล่า จิตสำนึกร่วมของคนในชุมชนเกิดใหม่ ความสามัคคีเกิดใหม่ มีปฏิทินประจำเดือนทางสังคมและ วัฒนธรรมหรือไม่ ทั้งหมดเป็นคำตอบเรื่องการมีส่วนร่วม การพัฒนาคุณภาพชีวิต คนจน คนพิการ คนด้อยโอกาส มีการทำกันเยอะไปหมด ส่วนใหญ่ไม่ได้มองเรื่อง out come เท่าไหร่ ท้องถิ่นจะต้องมีรูปแบบการทำงานแบบใหม่แล้ว คือ การทำงานเชิงรุกมากกว่าการทำงานเชิงรับ ถ้าทำเช่นเดิมจะไม่มีอะไรใหม่ เกิดขึ้น ถ้า อบต. เปลี่ยนวิธีคิดเป็นการทำงานในเชิงรุกมากขึ้นโดยใช้พื้นที่เป็นตัวตั้ง หมู่บ้าน ให้ชาวบ้าน function บทบาทตัวเอง ตรงนี้การเรียนรู้เกิดขึ้น ตรงนี้อย่างน่าสนใจเพื่อเป็นประเด็นขึ้นมา

**ตอบแทนการประชุมสัมมนาเพื่อเสนอผลงานและรับฟังความคิดเห็น**  
**วันเสาร์ที่ 14 - วันอาทิตย์ที่ 15 มกราคม 2549**  
**ณ ห้องเรดิสันบลูม โรงแรมเรดิสัน กรุงเทพมหานคร**

**1. นักวิจัยของโครงการ พขบ.**

1.1 ดร.สมชาย ฤทธพันธุ์ : สรุปผลโครงการ พขบ. แต่ละอปท. ย่อมมีองค์ประกอบที่แตกต่าง หลากหลายกันมากเกินกว่าที่จะมีสูตร การมีสูตรเดียวใช้กับทุกองค์กรเป็นการไม่สอดคล้องกับการกระจายอำนาจ ณ วันที่เราตัดสินใจว่าควรจะต้องมีการกระจายอำนาจ คือวันที่เราต้องตัดสินใจว่าต้องยอมรับความแตกต่าง ถ้าไม่ยอมรับความแตกต่าง ถ้าไม่ยอมให้เข้าทำต่างกันก็ไม่ต้องกระจาย สิ่งการจากส่วนกลางที่เดียว ถ้าหากว่าจะกระจายเขาก็ต้องไปตัดสินใจ พื้นฐานของแต่ละที่ไม่เหมือนกัน การตัดสินใจก็ย่อมไม่เหมือนกัน มาตรฐานก็ไม่เหมือนกัน เรายากเห็นการมีมาตรฐานแต่ไม่จำเป็นต้องมีมาตรฐานเดียว มาตรฐานมีได้หลาย มาตรฐาน เช่นเดียวกัน วิธีการที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของการพัฒนา ขีดความสามารถก็มีได้หลายวิธี วิธีการที่เราใช้คือการพัฒนาร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกัน จึงเสมือนเป็นรายการทางเลือกที่แต่ละอปท. อาจพิจารณาเลือกใช้ และปรับเปลี่ยนตามความเหมาะสมของตนเอง

- อปท. หลายแห่งมีผู้บริหารฝ่ายการเมือง และฝ่ายประจำ และบุคลากรที่มีคุณวุฒิ ความรู้ความสามารถ ภาวะผู้นำและทักษะด้านต่างๆ สรุปทัดเที่ยมระดับชาติ และราชการส่วนกลาง และเป็นสิ่งที่ค้นพบที่ควรเผยแพร่ต่อไป เพราะเวลานี้จะมีคนพูดถึงว่า อปท. ไม่พร้อม และ อปท. ไม่สามารถอยู่มาก แต่ผมคิดว่าพื้นฐานในทางคุณภาพนั้น อปท. ได้เปลี่ยนไปมาก และเวลานี้ก็ได้ไปพบว่า อปท. มีขีดความสามารถสูง มีความพร้อม มีความตั้งใจดี และความสามารถที่จะพัฒนาได้ต่อไป เพียงแต่ว่าทางส่วนกลางหรือผู้กำหนดนโยบายจะต้องเกือบกูลให้เกิดการพัฒนานั้นขึ้นมาด้วยการจัดระบบ จัดสิ่งอำนวยความสะดวก สะดวก จัดสิ่งกระตุ้น จัดการรองรับต่างๆ

- บุคลากรของ อปท. จำนวนไม่น้อยที่มีศักยภาพที่จะพัฒนาขีดความสามารถด้านต่างๆ ของอปท. ได้มากและรวดเร็ว และได้พัฒนาไปแล้วอย่างมากในช่วงระยะเวลาอันสั้นที่ดำเนินการโครงการนี้ มีการเปลี่ยนแปลงที่เห็นได้ชัดในหลายแง่มุมที่เกิดกับบุคลากรและองค์กรของอปท. ที่ร่วมโครงการ เช่น การเปลี่ยนแปลงด้านบุคลิกภาพและทัศนคติของบุคคล จากที่สงวนท่าทีเป็นร่วมมือแข็งขัน คือ ตอนที่ผมไปแรกๆ ผู้เจอนายที่ต้องยอมรับว่า คลางแคลลงใจ ไม่มั่นใจ และก็สงสัยว่าจะมาทำอะไรกัน มาเก็บข้อมูลมาเอาไปใช้แล้วก็หายไปเลย อะไรทำนองนี้ เราก็ต้องพยายามซึ่งกันและกัน เป็นคนละแบบ ผู้ที่จะมาร่วมทำงานด้วยจะมาเป็นผู้ร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมปฏิบัติ และแก้ไขปัญหา ความคิดเห็นกัน ซึ่งกันนี้ผมคิดว่าเราประสบ

ความสำเร็จ คือเราไม่ได้ไปพยายามไปเปลี่ยนท่าทีของคน อปท. แต่ว่าด้วยความจริงใจของนักวิจัย ของสถาบันทำให้ความแคลงใจที่มีแต่เริ่มนั้นหายไป และเป็นไปด้วยการร่วมมือที่แข็งขัน

#### ❖ พฤติกรรมที่เปลี่ยนไป คือ

- จากไม่กล้าแสดงความคิดเห็นเป็นกล้าแสดงความคิดเห็น และแสดงให้เห็นความคิดสร้างสรรค์

- จากที่คิดและทำแบบเดิมแบบที่เคยเป็นมา มาเป็นคิดถึงทางเลือกใหม่ๆ เริ่มคิดออกแบบครอบ

- จากยึดติดระเบียบเป็นคิดปรับปรุงระเบียบ การที่คิดถึงการแก้ไขระเบียbn นั้นแปลว่าผู้ปฏิบัติงานของเรารู้สึกว่าได้ทำด้วยความเชื่อมั่น ได้ทำด้วยการใช้สมอง ไม่ได้ทำแบบกลไก ไม่ได้ทำแบบคอมพิวเตอร์

- จากความคิดที่ค่อนข้างปิดกัน/ไม่ชอบการเปลี่ยนแปลงเป็นเปิดรับฟัง และรับการเปลี่ยนแปลงและถ่ายทอดสู่กัน หลายคนอาจจะเข้ามาร่วมโครงการด้วยความรู้สึกว่าตัวเองมีความรู้ ความสามารถมาก และก็ปิดกันไม่ยอมรับ ท่าทีอันนี้ก็มีในบางคน และเราก็ได้เห็นการเปลี่ยนแปลงของท่าทีอันนี้ ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงที่ดี

- จากการมีอณาเขตระหว่างกันเป็นการรวมกันเป็นหนึ่งเดียวอย่างไม่มีสิ่งกีดกัน การหล่อหลอมเป็นเนื้อเดียวกัน ได้เกิดขึ้นท่ามกลางกระบวนการของการทำวิจัย ซึ่งเวลาบานาน ใช้เวลาข้าราชการ ใช้กิจกรรมที่หลากหลาย ใช้การพูดปะ ใช้การประชุม ใช้การพูดคุยกัน ใช้การทำงานอาหารร่วมกัน ใช้การนัดหมายในการทำกิจกรรมร่วมกัน ติดต่อกันทางอีเมล์ ทางโทรศัพท์ ทางแฟกซ์ สื่อสารอื่นๆ ทำให้ลักษณะที่แยกเป็นภาคส่วนหลอมละลายเข้าด้วยกัน อันนี้ยังหมายรวมถึงการทำที่องค์กรภายใน องค์กรมีฝ่ายที่กระด้างตัว พอเราไปถลางฝ่าย สายความคิดเหล่านี้แล้วก็เริ่มมีกลุ่มที่ก่อเกิดใหม่ บางที่ใช้กลุ่ม Dream Team กลุ่มอะไร์ต่างๆ ซึ่งก็ทำให้มีการแลกเปลี่ยนความคิด จากการทำงานตามลำพังเป็นทีมเป็นทีม

- มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมากขึ้น ทั้งในงานและในประโยชน์ใช้สอย อื่นๆ ผสมเองได้รับความรู้จากท่าน หลายๆ ครั้ง ท่านก็ได้เป็นกำลังใจ ท่านได้เป็นภาพสะท้อน และท่านก็ได้มาช่วยออกแบบความเห็น ถึงแนวทางการทำงาน ใน การประชุมหลายๆ ครั้งก็มีปราษณ์ ชาวบ้าน มีผู้นำชุมชน มีภูมิปัญญาของท้องถิ่นมาก ทำให้การประชุมมีเนื้อหาสาระ มีแนวคิดมุ่งมอง และมีการเรียนรู้เกิดในการประชุมได้อย่างมาก ผสมได้รับการเรียนรู้จากการทำงานร่วมกับคนขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จากการทำงานร่วมกับนักวิจัย จากการทำงานร่วมกับผู้ที่ให้ความเห็นต่างๆ จากการทำงานร่วมกัน สกอ. หรือ สกต. ทำให้ความคิดของผสมเปลี่ยนแปลงไป และความชัดเจนในเรื่องที่เกิดขึ้น

**1.2 นายกฤษฎา อุทยานนิน:** การทำงานครั้งนี้เราเรียกว่าการวิจัย ภาษาอังกฤษ เรียกว่า Research อาจารย์สมชัยบอกว่า Research หมายความว่า กี search มันไปเรื่อยๆ search มันซ้ำๆ สิ่งที่เราทำก็คือทำอย่างนั้นจริงๆ คือ ค้นหาแล้วค้นหาอีก แล้วลองเอามาทำดู ทำไปแล้วคิดว่ามีอะไรที่ดีกว่ากีทำแบบนี้ ค้นลงไป แล้วจะอะไรที่บกพร่อง เราแก้ปรับปรุงมันและไม่หยุดในการปรับปรุง เพราะฉะนั้นสิ่งที่ทำก็เป็นอย่างนั้น ตามว่าใครเป็นคนทำ นักวิจัยเป็นคนที่อยู่ข้างๆ สิ่งที่เกิดขึ้นทั้งหมด อปท.เป็นคนทำ ตรงนั้นเองคือวิธีการทำงานซึ่งคิดว่าเป็นวิธีการที่น่าจะได้ประโยชน์ที่สุด

การขยายผล และการประสานเพื่อให้เป็นเนื้อเดียวกับภาคอื่นๆ เช่น ภาคประชาชน ในแง่ของภาคประชาชน ทำอย่างไรที่จะทำให้หน่วยงานที่มีหน้าที่บริการของภาครัฐทราบความต้องการและทำงานไปด้วยกัน ในส่วนนั้นคงต้องเดินเข้าหากัน เดินกันคนละครึ่งทางก็เห็นอยู่น้อยหน่อย ถ้าประชาชนนั่งเฉยๆ ให้ส่วนราชการเดินเข้าไปก็เห็นอยู่เบื้องหน้ายัง สิ่งที่สำคัญที่สุด หลายคนพูดถึงการทำอย่างไรจึงจะขยายผล ให้ครอบคลุมอปท.ทุกแห่งในประเทศไทย ซึ่งเข้าใจว่าทั้ง 10 อปท.ที่อยู่ในโครงการนี้ได้ทำแล้ว คือได้ขยายการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ไปสู่อปท.ข้างๆ คิดว่าได้ทำแล้ว ในระดับหนึ่ง แต่ว่าการจะขยายต่อไปให้ครอบคลุมทั้งหมดโดยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ไม่มีหลักสูตร แต่ว่าการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในแต่ละอปท.น่าจะเป็นโจทย์ใหญ่ที่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องจะได้นำไปพิจารณาแก้ไขต่อไป

**1.3 นายเดช พุ่มคชา :** ในกระบวนการทำงานที่ผ่านมาระหว่าง อปท. 10 แห่งกับความคิดที่ทางสถาบันได้เข้าไปร่วมทำนั้น ภายใต้ปรัชญา หลักการ กระบวนการทำงานที่แลกเปลี่ยนเรียนรู้ เป็นครูชี้กันและกันนั้น ได้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงใน 2 เรื่อง คือ (1) ความรู้ ระบบคิด คน และการบริหารจัดการ และ(2) การบริการประชาชน ถ้าจะต่อเนื่องไปได้หรือไม่ก็ขึ้นอยู่กับฝ่ายการเมืองและฝ่ายประจำจะได้นำมาระดับหลักจาก 10 แห่ง นำไปขยายผลต่อ ท้ายที่สุดแล้ว การทำงานครั้งนี้เป็นภารกิจสำคัญร่วมกันของประเทศไทย โบราณบอกว่าจะแก้ปัญหาได้ต้องหาสาเหตุ การหาสาเหตุก็มีการหาสาเหตุหลายอย่าง ในรอบหลายปีที่ผ่านมา การหาสาเหตุนั้นเพื่อจะพบว่าอะไรคือทุกๆ ที่จะต้องแก้ การวิจัยที่ผ่านมา เพื่อเพิ่มขีดความสามารถของชาวบ้านจัดการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพื่อให้ชาวบ้านจัดการและบริการประชาชนไปได้ ซึ่งสถาบันพัฒนาสยามได้มีความเชื่อว่าจะต้องทำการเพิ่มขีดความสามารถ เพราะเขามีความสามารถอยู่แล้ว ไปเพิ่มขีดความสามารถด้าน คน ระบบงาน ให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งวันนี้เราได้เห็นแล้วจากรูปแบบบริการว่าได้เกิดการเปลี่ยนแปลงโดยที่ไม่ต้องรอให้ งานวิจัยจบ งานของสถาบันพัฒนาสยามที่ทำมานั้นได้ก่อให้เกิดมาระดับ คือ 1. ได้เกิดวิธีลัด ได้ก่อให้เกิดให้การเปลี่ยนแปลงทั้งรูปแบบ ภาษาพากายในองค์กรและระบบงาน รวมทั้งการใช้เครื่องมือต่างๆ ตลอดจนการสื่อสาร และที่สำคัญคือให้ความสำคัญกับคน

คนได้มีการเปลี่ยนแปลงขึ้น ในการทำงานร่วมกัน จะยังยืนต่อไปหรือไม่นั้น เป็นเรื่องที่เราต้องหาคำตอบกันต่อไป

**1.4 ดร. สมชัย สจจพงษ์:** จากประสบการณ์ที่ได้รับทำการวิจัยและพัฒนาในเรื่องนี้มา พบร่วมกับความสามารถขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 10 แห่ง มีอยู่ระดับหนึ่ง แต่ละแห่งไม่เท่ากัน เราสามารถสังทิมเข้าไปร่วมทำงานด้วยได้อย่างมีประสิทธิภาพ เราไปตรวจสอบพบว่าการทำงานก็เป็นไปตามสายงานปกติของการทำงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทั่วไป รวมทั้งเหมือนข้าราชการทำงาน มีการแบ่งสายงานตาม Functional ของงานและความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องบางองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นก็ติด บางองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นก็มีปัญหาบ้าง ผู้บริหารบางท่านอาจจะรู้ความสัมพันธ์ของงานแต่ละงานกีบหงหงดครบทั้งหมด บางท่านก็ไม่รู้ครบทั้งหมด ผู้ปฏิบัติจริงๆแล้วไม่รู้ในส่วนงานหงหงดที่ทำ อาจจะไม่ได้มีการประสานงานกับหน่วยงานอื่นด้วย

ในส่วนของการวางแผนกลยุทธ์ ประสิทธิภาพหรือขีดความสามารถขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแต่ละแห่งมีอยู่แล้วแต่ไม่เท่ากัน สิ่งหนึ่งที่ท่านอาจารย์สมชัยฯ ได้ให้ไปคือว่า การทำงานร่วมกับเข้าแล้วก่อให้เกิดมรรคผล เรากองต้องเริ่มจากการมีแผนแม่บท ซึ่งการเริ่มทำงานจากแผนแม่บทถือว่าเป็นการเริ่มต้นของการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน แผนแม่บทมีการทั่วครั้งแล้วครั้งเล่า จนออกมากเป็นส่วนที่สามารถต่อยอดไปสู่ส่วนอื่นๆได้ อันนี้คือกลยุทธ์เบื้องต้นที่เราใช้ในการที่หล่อหลอมความสัมพันธ์ระหว่างทีมวิจัยกับทีมองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น การทำแผนแม่บทช่วงแรกมีจุดไฟกัสร่วมกัน เรียนรู้นิสัยซึ่งกันและกัน แล้วช่วงนั้นจะรู้ว่าใครเป็นผู้นำในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้ ใครสามารถเป็น Role Model ในอนาคตได้ ใครที่สามารถเพิ่มศักยภาพขึ้นมาในการนำเสนอต่างๆการเปลี่ยนแปลงความคิดต่างๆ ในที่ประชุม ทีมวิจัยก็พยายามนั่งดู นั่งฟังเกตการมีส่วนร่วมของคนในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จากการทำแผนแม่บทจุดนี้ เป็นจุดที่เริ่มต้นสำคัญจริงๆ และทำให้โครงการนี้มีเดินดูนี้ได้ ผมก เมื่อกับท่านรองกฤษฎา ไปทำงานมาได้กำไร ได้เรียนรู้ด้วย เอกماใช้ที่หน่วยงาน (สศค.) ได้ เรายาแผนแม่บทไปจับเบื้องต้นแล้ว เรายืนรู้ เรากิ check Stock ของความรู้ ความสามารถ potential หรือศักยภาพของคนในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น แต่ละคนเบื้องต้นเรاجับตัวไว้ เรียบร้อยแล้ว เราต้องคิดต่อไปว่าแล้วจะช่วยในการให้มีการบริหารจัดการให้ดีขึ้นอย่างไร โดยการเพิ่มประสิทธิภาพของการบริหารจัดการจะต้องมีกิจกรรมและทำเป็นเครือข่าย เรามีหลักการพัฒนา S2H คือ Software Hardware และ Human ware ซึ่ง Human ware เป็นสิ่งสำคัญมากและเป็นไฮไลท์ของโครงการนี้เมื่อกัน หลังจากที่เรามีการวางแผนแม่บท และขยายต่อยอดไปดังแผนอื่นๆ แล้วเราเรียนรู้ซึ่งกันและกัน

กระบวนการที่เป็นทางเลือกให้กับองค์กรปกครองส่วนห้องถิน ได้พิจารณาดำเนินการอยู่ 5 กระบวนการด้วยกัน คือ การสื่อสาร 2 ทาง การสร้างความไว้ใจซึ่งกันและกัน การสร้างกิจกรรมเพื่อหวังผลสัมฤทธิ์ การสร้าง Role Model ในที่ทำงานเพื่อให้คนอื่นได้เลียนแบบในสิ่งที่ถูกต้อง และต้องมีการสร้างแรงจูงใจ

กระบวนการที่ 1 ในส่วนของการสื่อสาร 2 ทาง กิจกรรม ก็คือ (1) มีการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันมีทั้งแนวราบระหว่างองค์กรปกครองส่วนห้องถินกับองค์กรปกครองส่วนห้องถิน เช่น การประชุมร่วมกัน การนำเสนอผลงาน ในแนวตั้งระหว่างองค์กรปกครองส่วนห้องถินกับนักวิจัยเอง เรา้มีการประชุมร่วมกัน การอบรม การถ่ายทอดวิชาการและเทคโนโลยีที่เหมาะสม (2) การใช้เทคโนโลยีที่ปัจจุบันเรามีการใช้กันอยู่แล้วเพื่อมาเชื่อมองค์ความรู้ซึ่งกันและกัน มีการส่งข้อมูลในรูปแบบต่างๆ เช่น ในทีมเทศบาลนครระยอง ทุกเข้าเราก็จะลงสรุปเศรษฐกิจประจำวันให้ทาง E-mail ไม่เกิน 9 โมงเช้าเพื่อจะให้ทางระยองทราบการเปลี่ยนแปลงของสภาพเศรษฐกิจไทยและเศรษฐกิจโลกอย่างปัจจุบันทันด่วน และถ้ามีประเด็นไหนที่สำคัญเราจะจัดส่งให้ผ่าน E-mail มีการติดต่อทางเสียง โทรศัพท์คุยกัน ใช้ E-mail ตามตอบกัน เป็นต้น

กระบวนการที่ 2 ในส่วนของการไว้วางใจซึ่งกันและกัน เรายังสร้างความเหมือนกัน เราไม่ได้เข้าไปเพื่อจะเป็นศัตรู เป็นเจ้านาย เราเข้าไปเพื่อเป็นเพื่อน เป็นลูกน้อง เป็น Buddy อันนี้ต้องใช้เวลาในการสร้าง นักวิจัยและพัฒนาพยายามเอาตัวเองไปนั่งในตำแหน่งที่เขานั่งอยู่ในองค์กรปกครองส่วนห้องถินนั้นแล้วกับอกอกมาตรฐานตามแนวคิดที่คิดว่าควรจะเป็น และต้องพูดคุยกับคนในพื้นที่เพื่อรู้จัก วัฒนธรรมในการคิดและการทำงาน

กระบวนการที่ 3 การสร้างกิจกรรมเพื่อหวังผลสัมฤทธิ์ เพื่อที่จะให้การเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารจัดการขององค์กรปกครองส่วนห้องถินให้ดีขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ สิ่งที่ทีมวิจัยและพัฒนาได้สร้างเหตุการณ์หรือกิจกรรมบางอย่าง โดยหวังผลบางอย่างเอาไว้ เช่น แนะนำให้ทำงานใหม่ๆ ลองคิดนอกกรอบ ลองไปทำเรื่องนี้ดู ทำดูแล้วประสบผลสัมฤทธิ์ ก็ถือว่าเราได้มีการเพิ่มขีดความสามารถเขาในระดับหนึ่ง แนะนำมาตรฐานการทำงานใหม่ๆ และต้องมีคู่มือการปฏิบัติงานเป็นคัมภีร์ที่จะใช้ต่อไป

กระบวนการที่ 4 การสร้าง Role Model ในที่ทำงาน อีกเรื่องหนึ่งที่เราต้องให้ความสำคัญ คือถ้าจะให้การทำงานทำวิจัยเหล่านี้ต่อเนื่องไปได้แบบต่อเนื่องมีระบบ ถึงแม้เราไม่มีอยู่ เรายังสามารถทำเรื่องอย่างนี้ต่อไปได้ ต้องมีการสร้างบุคลากรบางคนขึ้นมาเพื่อที่จะเป็นตัวมาร่วมชาติ และบุคลากรคนนี้จะมีการพยายามให้เข้าเป็นที่นับถือในความสามารถ ในการปฏิบัติงานในการเป็นผู้นำทางการคิด สร้างกิจกรรมอะไรต่างๆ ที่ทำให้เข้าเป็น Role Model ได้ในองค์กรปกครองส่วนห้องถินนั้น และไม่ใช่สร้างมาคนเดียวต้องค่อยๆ สร้างทีละคนสองคน เพื่อให้سانต่อ

## การเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารจัดการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้อย่างต่อเนื่องต่อไป

กระบวนการที่ 5 คือ สร้างแรงจูงใจ และแรงดึงดี ซึ่งหนึ่งที่เราอยากจะให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น คิดนอกกรอบ ก็คือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นของเรายังมีการพัฒนาอยู่กว่าประเทศที่พัฒนาแล้ว รวมทั้งประเทศไทยลับบ้านเราด้วย ดังนั้นถ้าเราอยากจะเห็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเราพัฒนาไปในทิศทางที่ดีขึ้น น่าจะมีการสร้างแรงจูงใจบางอย่างให้เห็นถึงว่า ข้างนอกประเทศของเราจะไปถึงไหนแล้ว บางครั้งเราก็มีการเชิญให้ไปเข้าร่วมประชุมในระดับชาติ ระดับนานาชาติ หรือบางครั้งเราอาจมององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เราดูแลอยู่มามีส่วนร่วมในการทำนโยบายรัฐบาลบางอย่าง เช่นเรื่องภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง อันนี้ก็เป็นส่วนหนึ่งในการสร้างแรงจูงใจให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรู้ว่าเขามีความเก่ง มีความสามารถถึงระดับชาติตามท่านนโยบายรัฐบาลได้ ซึ่งถ้าสำเร็จทำให้กระบวนการในการเรียนรู้กระบวนการ การเพิ่มขีดความสามารถขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแบบมีส่วนร่วมบรรลุวัตถุประสงค์ที่เราตั้งไว้ได้ กระบวนการวิจัยแบบมีส่วนร่วมเพื่อเพิ่มขีดความสามารถมีกระบวนการหลัก ๆ อยู่ 5 กระบวนการ กระบวนการนี้ไม่ใช่เป็นกระบวนการที่ดีที่สุด ไม่มีสูตรสำเร็จในการที่จะนำไปใช้ได้ทั่วทุกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น บางกระบวนการอาจจะเป็น common sense แต่ถ้าไม่รู้จักวิธีปฏิบัติจริง ๆ ผลลัพธ์ที่ไม่เกิด

1.5 ผศ.สุรัสวดี หุ่นพยนต์ : ในการพัฒนาบุคลากรมีเป้าหมายอยู่ 2 ประการ คือ ประการที่ 1 ทำยังไงก็ตามให้แผนพัฒนาคนมีเป้าหมายคือ ต้องการให้เกิดความยั่งยืนในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น การที่จะเกิดความยั่งยืนในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั้น ก็คือ บุคลากรเองต้องมีคุณภาพ ในขณะเดียวกันก็สามารถที่จะแข่งขันปัจจุบัน ภาระต่างๆ อะไรต่างๆ ใหม่ๆ ได้ดี

ประการที่ 2 ก็คือว่า บุคลากรเป็นคนที่มีความสำคัญที่สุดในองค์กร ก็คือ เมื่อมีการพัฒนาบุคลากรแล้วก็ย่อมมี Hindrance หรือซ่องทางที่จะทำให้องค์กรนั้นก้าวไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ ก็คือ มีชีวิตมีการเจริญเติบโตได้ปรับเปลี่ยนตัวเองได้ และก็สามารถที่จะทำงานได้อย่างประสบความสำเร็จ

วัตถุประสงค์ของการพัฒนาบุคลากรว่าจะอยู่ที่อะไร จะอยู่ที่เรื่องของการเพิ่มศักยภาพความสามารถทางด้านความรู้ ทักษะในการทำงาน ทำอย่างไรคนในองค์กรถึงจะคิดเป็น ทำเป็น กล้าตัดสินใจ และตัดสินใจอย่างมีเหตุผล มีความรัก ความพึงพอใจในการทำงาน สามารถที่จะพัฒนาการเรียนรู้ต่างๆ ได้ด้วยตนเอง รวมทั้งที่สำคัญที่สุด คือ เรื่องของความมุ่งมั่นให้บริการ และยืนอยู่บนผลประโยชน์ของประชาชน คือทำหน้าที่รับใช้ประชาชนในท้องถิ่นของตัวเอง

และเรา ก็มีการกำหนดรายละเอียดคุณสมบัติของบุคลากรเป้าหมายที่เราต้องการคืออะไรบ้าง ซึ่งก็คือ (1)ต้องมีข้อบอกรे�ตความคิดที่กว้างไกล (2)ต้องเป็นคนที่มีทักษะคิดที่ดี งามถูกต้องโดยเฉพาะทักษะที่เกี่ยวกับห้องถิน (3)ต้องเพิ่มทักษะในการทำงานให้ได้แล้วแต่ในงานและ (4)มีทักษะในการพัฒนาตนเอง

เราได้ใช้หลักวิธีการพัฒนาบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิน โดยการเริ่มคิดจาก การเป็นมิตรกัน ก้าวเข้าไปในฐานะมิตรร่วมทุกๆ ร่วมสุข เข้าไปเรียนรู้ด้วยการลงมือปฏิบัติ มีการ ทำซ้ำเพื่อความเข้าใจและมีแผนพัฒนาสายบุคคล มีการกำกับติดตาม มีการให้การศึกษาอย่างเป็น ทางการ และไม่เป็นทางการรวมทั้งมีการกำหนดผู้รับผิดชอบ เป็น Partner ที่ชัดเจน โดยเริ่มตั้งแต่ สำรวจสภาพว่าบุคลากรในแต่ละองค์กรปกครองส่วนท้องถินเขามีความรู้ความสามารถอะไรบ้าง เข้าต้องการความรู้ ความสามารถใน 4 ด้านที่เป้าหมายตามที่คุณสมบัติกำหนดหรือไม่ โดย做人 ที่สมควรใจเข้าร่วมโครงการ และมาเป็นบุคลากรเป้าหมายร่วมกัน จากนั้นใช้แผนเป็นสื่อในการ พัฒนาคือเขาก็มาร่วมในการทำแผนพัฒนาบุคลากร คือเป็นแผนของตัวเองว่า เขาเองกำหนดแผน ของตัวเขาเองว่าอย่างจะไปในทิศทางไหน ขยายจะเรียนรู้ ทำความเข้าใจในเรื่องอะไรเพิ่มขึ้น บ้าง มีการให้ข่าวสารเรื่องของสถานการณ์โลกของประเทศไทย การเปลี่ยน แปลงการสร้างทัศนคติ ต่างๆ มากมาย

ในเนื้อหาสาระบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิน ทั้ง 10 แห่งที่ทำ พบร่างค์กร ปกครองส่วนท้องถินทุกแห่งมีแผนพัฒนาบุคลากร มีแผนพัฒนาตนเองเป็นรายบุคคลของบุคลากร เป้าหมายว่าใครอยากร哪ทำอะไร อยากระเบิดต่อไปในทิศทางไหน อยากระมีความรู้ความสามารถ ด้านใด และทุกองค์กรปกครองส่วนท้องถินก็มีแผนพัฒนาทักษะด้านคอมพิวเตอร์พื้นฐาน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง Microsoft Office และ Internet ตรงนี้มีครบทั้ง 10 องค์กรปกครองส่วน ท้องถิน เนื่องจากในขณะที่มีการสำรวจเรื่องของความสามารถในเรื่องการทำงานต่างๆ โดยเฉพาะ อย่างยิ่งทักษะต่างๆ ด้านคอมพิวเตอร์ยังปรากฏว่ามีบุคลากรที่ยังไม่มีความรู้ในเรื่องนี้ค่อนข้าง เยอะ นอกจากนี้ทุกองค์กรปกครองส่วนท้องถินเองก็มีแผนพัฒนาทักษะพื้นฐานในการทำงาน พัง ปูด อ่าน เขียน ทำอย่างไร จะช่วยให้บุคลากรในระดับต่างๆ ขององค์กรปกครองส่วนท้องถินเอง มี ความสามารถในเรื่องนี้ นอกจากนี้มีองค์กรปกครองส่วนท้องถินจำนวนหนึ่งมีแผนพัฒนาทักษะใน เรื่องของภาษาของบุคลากร ทำกันอย่างจริงจัง ในบางองค์กรปกครองส่วนท้องถิน อาจจะยังก้าว ไปไม่ถึงตรงนั้น และสุดท้ายทุกองค์กรปกครองส่วนท้องถินเองต่างมีแผน และกิจกรรมในการ พัฒนาบุคลากรเฉพาะ และได้นำไปปฏิบัติจริง ให้ว่าต้องการอะไรบ้าง มีผู้กำกับติดตามที่แน่นอน โดยเราใช้วิธีการกำหนดบุคลากร นักวิจัยกับบุคลากรเป้าหมายที่เป็น partner กันในอัตราส่วน 1 ต่อ 1 บ้าง 1 ต่อ 2 บ้าง หรือบางกลุ่มก็จัดเป็น 2 ต่อ 2 ขั้นนี้จะเป็นหลักประกันที่จะทำให้แผนไปได้ หรือไม่ หรือมีการทำได้ครบถ้วนหรือว่าไม่ครบถ้วนอย่างไร ในวิธีการที่เราใช้มีตั้งแต่เรื่องการจัดหา

สื่อให้ การฝึกอบรม การปรึกษาหารือ ทางโทรศัพท์ ทางอินเตอร์เน็ต มีการฝึกทักษะการบรรยาย ความรู้ วิเคราะห์ติดตามโดย counterpart และมีการฝึกสอนตัวต่อตัว

เรื่องของทักษะคอมพิวเตอร์นั้นค่อนข้างประสบความสำเร็จ เพราะได้สอนกันเป็นราย คนว่าทำอย่างไร จะทำให้สามารถใช้งานได้ทันทีเลย ในวิธีการทำงานเป็นเรื่องของการให้เกียรติซึ่ง กันและกัน หลายอย่างเราเรียนรู้จากบุคลากรของอปท. หลายอย่างเราก็มีส่วนที่เป็นประโยชน์ใน อปท. นั้น ภายใต้ระบบวิธีการทำงานที่ให้เกียรติ โดยการใช้แผนเป็นสื่อ และการเรียนรู้โดยการลง มือปฏิบัติ และเรียนรู้รวมกันก็ทำให้เราสามารถที่จะเดินงานในเรื่องการพัฒนาบุคลากรเพื่อไปสู่ เป้าหมายนอกจากนั้น เรามีกำหนดว่าท่วงทำ นองในการทำงานของเรา เราจะทำงานในฐานะที่ เป็นหุ้นส่วน มีส่วนร่วมรับผิดชอบด้วย เป็นเจ้าของงานของอปท. ด้วย ในเรื่องของความอ่อน懦 มอง ถ่องตน เราไม่รู้เท่ากับเจ้าหน้าที่ หรือผู้บริหารของอปท. เรารู้ด้านหนึ่ง อปท. ก็รู้อีกด้านหนึ่ง เราก็ พร้อมที่จะเรียนรู้จากที่นั้น

นักวิจัยเองก็เข้าไปร่วมจัดทำแผน พัฒนาแผนและร่วมปรึกษาหารือและร่วมทำงานกับ อปท. เราใช้เวลาที่ประชุมสัมมนาไม่กว่าจะเป็นเวลาร่วม ทุกอปท. ที่จะทำให้บุคลากรเป้าหมายมีความรู้ ไม่ ว่าจะเป็นการรู้เกี่ยวกับการทำแผน หรือว่ารู้เรื่องราวทัศนคติ ความรู้ รวมถึงมีความเข้าใจเกี่ยวกับการ กระจายอำนาจ การปกครองส่วนท้องถิ่น เราก็จะใช้เวลาในการประชุมสัมมนารวม ภายใต้ 23 เดือน ทั้งหมด 8 ครั้ง ซึ่งไม่นับครั้งย่อยๆ ที่ไปประชุมในจังหวัดด้วยกันเอง

รูปธรรมในการติดตามเราทำอะไรกันบ้าง ตลอดระยะเวลา 23 เดือน แต่ละ อปท. มีการ ติดตามเฉลี่ยประมาณ 10 ครั้ง/ แห่ง มีการพบกับบุคลากรในอปท. ไม่น้อยกว่า 350 คน และ บุคลากรเป้าหมาย 112 คน และเราจะใช้การศึกษาทางไกลผ่านอินเตอร์เน็ต โทรศัพท์ โทรสาร ใน การพูดคุย ปรึกษา สรุปความรู้ แก้ไข ปรับปรุง ตลอดจนติดตามงานต่างๆ ผลของการติดตาม เราจะได้ ในเรื่องของความรู้ความเข้าใจและความสามารถในการทำแผน มีความชัดเจนในเรื่องการกระจาย อำนาจ ตัวแผนนี้ได้จริง ทักษะคอมพิวเตอร์และการบริหารจัดการดีขึ้น ทั้งหมดนี้อยู่ภายใต้กรอบ ของการพัฒนาบุคลากรที่ว่ามีเป้าหมายเพื่อความยั่งยืนขององค์กร และเป้าหมายที่จะเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ และแนวคิดการพัฒนาอย่างมีแผนโดยการสร้างความคุ้นเคย และเปลี่ยนเรียนรู้ ให้ เกียรติซึ่งกันและกัน มีการกำหนดกลุ่มเป้าหมาย มีการทำสำเนา มีการติดตาม และมีการให้การศึกษา ทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยต้องการคุณสมบัติว่า บุคลากรของอปท. นั้นจะต้องมี กรอบคิดที่กว้างไกล มีทัศนคติที่ถูกต้อง ดีงาม มีทักษะในการทำงาน และมีทักษะในการพัฒนา ตัวเองด้วย นี่คือผลลัพธ์ทั้งหมดของการพัฒนาบุคลากรที่ได้จากการวิจัยและพัฒนานี้

**1.6 ดร.วิศาล บุปผาส :** แผนพัฒนาบุคลากรนั้น แหล่งกำเนิดมาจากการอปท. เอง คน ของอปท. เองเป็นคนสร้างวิสัยทัศน์ของบุคลากรที่พึงประสงนาของเขามาก เขาเป็นคนที่สำรวจ ตัวเอง และคิดว่าจะพัฒนาตัวของเขายอย่างไร นักวิจัยเป็นผู้ที่ช่วยในการซักค้านบ้าง ช่วยกัน

เสริม ช่วยกันมองในส่วนที่จะเป็นทางเลือกเติมเข้าไปบ้าง และก็ให้เขาเลือก ซึ่งหัวใจสำคัญคือ ตรงที่ให้เข้าเลือกเองว่าเขาอยากรับผิดชอบมาก่อน หรือ มันมาจากตัวเอง มีความพยายามและเห็นความจำเป็นในการพัฒนาขีดความสามารถสามารถของอปท. เพื่อที่จะให้พร้อมในการรับการกระจายอำนาจและงานในด้านต่างๆ

เมื่อเราได้ทำโครงการพบว่า คนภายนอกประเมินค่าความสามารถของอปท. ต่ำเกินความเป็นจริง หลังจากที่ได้เข้าไปทำโครงการแล้ว นักวิจัยพบว่า บุคลากรของอปท. มีศักยภาพและความสามารถที่จะทำงานของอปท. ได้อย่างมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตาม ก็ต้องมีการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานต่อไป วิธีการที่เราเข้าไปวิจัย คือ การวิจัยแบบมีส่วนร่วม เรายังได้พบว่า การวิจัยแบบมีส่วนร่วมสามารถเป็นแนวทางในการเพิ่มขีดความสามารถของอปท. ในด้านต่างๆ เพราะมันเป็นการอยู่ในเงื่อนไข ที่บุคลากรที่มาเข้าร่วมสามารถดำเนินงานและพัฒนาการทำงานร่วมไปพร้อมกับการวิจัยนี้ การใช้แผนเป็นสื่อทำให้เจ้าหน้าที่ของอปท. ได้อยู่ในกระบวนการทางการทั้งหมด ไม่ใช่แค่การรับฟัง แต่เป็นการต่อเนื่องโดยที่บุคลากรของอปท. เองเป็นหัวใจของตนเอง กระบวนการ การนี้เป็นหลักประกันที่สำคัญยิ่งของผลที่จะได้ เพราะการได้มีส่วนร่วมตั้งแต่แรกในการเลือกปัญหาและมีแผนในการพัฒนาตนเอง ทำให้การพัฒนาดังกล่าวเป็นที่ยอมรับโดยทั่วบุคลากรเอง ส่วนนี้มีค่าอย่างยิ่งจากการวิจัยแบบมีส่วนร่วม เพราะสามารถปฏิบัติตามจริงเพื่อให้เกิดความคิดและเปลี่ยนความคิด ระหว่างกันเพื่อนำมาประยุกต์และใช้ประโยชน์ให้เหมาะสมกับตนเอง หลังจากโครงการนี้ไป สิ่งที่เราไม่ต้องห่วงเลย คือ ประสบการณ์ของอปท. จะอยู่ตลอดไป

จะเห็นได้ชัดว่าอปท. มีศักยภาพสูงมากในการจะทำงานวัตกรรมเหล่านี้ไม่มีที่สิ้นสุด นอกจากนี้ยังแสดงให้เห็นว่า นี่เป็นสัญญาณของความยั่งยืนในอนาคต ผลงานของการพัฒนาระบบเกิดขึ้นโดยกระบวนการ กារอย่างนี้

**1.7 คุณสมบัติ รัตนาโซติ :** การวางแผน ซึ่งในโครงการของเราก็จะมีอยู่เรื่องหนึ่ง ที่ว่าด้วยเรื่องการทำแผนปฏิบัติการก็ต้องมีการพัฒนาด้วยกัน เรา มีความสามารถในการที่จะหารายได้ไปทำงานนั้นมากน้อยแค่ไหน เพียงพอหรือไม่ ท้องถิ่นมีรายได้มากจากความสามารถในการจัดเก็บได้เอง รัฐจัดเก็บให้และรัฐจัดสรวให้ ซึ่งหากความต้องการในการใช้เงินเท่ากับความสามารถในการจัดหารายได้ก็จะไม่มีปัญหาอะไร แต่โดยหลักทั่วไป เราจะมีความต้องการใช้เงินมากกว่าที่ทำเงิน ทำให้เราต้องมีการจัดลำดับความสำคัญของโครงการที่เราจะทำก่อนหลัง

ระบบการคลังและงบประมาณเป็นสิ่งที่ทุกท้องถิ่นจำเป็นต้องมีใหม่ คำตอบคือ มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมี ถ้ามัวแต่ลืมกันใหม่ อันนี้ตอบได้ทันทีว่าไม่จำเป็นต้องเหมือนกัน ท้องถิ่นแต่ละท้องถิ่นก็จะมีเอกลักษณ์ของตัวเอง จากการที่เราเข้าไปศึกษาแล้ว จะพบว่า 80 – 90 % ค่อนข้างคล้ายกัน แต่ถ้าถามต่อว่ามันเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นคู่กับท้องถิ่น

คงเดยหรือไม่ คำตอบคือ ไม่ใช่ มันเป็นสิ่งที่เราต้องสร้างขึ้นเอง แต่สามารถทำโดยการดูตัวอย่างและเบียนกฎหมายที่ส่วนกลางมไว้ให้เป็นตัวกลาง ถ้าไม่อยากคิดอะไรมากก็สามารถทำให้สอดคล้องกับระเบียบที่กำหนดไว้ แต่ไม่จำเป็นต้องทำให้เหมือนตลอดไป เพราะบางที่จะเบียบมันอาจจะล้าสมัย ซึ่งเราสามารถจะตกลงระบบเป็นไปตามที่เราต้องการได้ ระบบงานการคลังต้องสามารถตอบสนองความต้องการของประชาชน ให้ประชาชนมีส่วนร่วม และท้ายที่สุดคือ ระบบงานการคลังของห้องถินจะต้องสอดคล้องกับความสามารถของแต่ละห้องถินด้วย ไม่ใช่อย่างมี อยากร เป็น ในส่วนที่เกินกว่าที่ตัวเองจะทำได้

นอกจากระบบต้องปฏิบัติงานได้แล้วนั้น จะต้องมีวินัยการเงินการคลังผูกติดไว้ด้วย เช่น ระบบงบประมาณ เราต้องจัดทำด้วยความโปร่งใส ต้องคำนึงถึงความคุ้มค่า และต้องตามกำลังเงินที่เรามีความสามารถในการจัดหารายได้ที่จะทำได้

สรุปวิธีการที่จะแก้ปัญหาเรื่องระบบงาน คือ (1) อปท. ต้องอยากจะพัฒนาระบบงานของเข้าให้ดีขึ้น ระบบงานก็คือขั้นตอนในการทำงาน เมื่อเข้าขั้นตอนการทำงานมา เขียน flow เรายังจะเห็นระบบที่เป็นภาพชัดเจนว่า บางเรื่องมันจะมีขั้นตอนมากเกินไปต้องมาคิดว่า จะสามารถตัดขั้นตอนอันไหนไปได้บ้างเพื่อที่จะทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น นี้คือการพัฒนาระบบงานให้สั้นกะทัดรัดและมีความสะดวกในการทำงานมากยิ่งขึ้น (2) หากไม่ใช่เรื่องระบบงานที่ต้องพัฒนา ก็อาจจะเป็นเรื่องเกี่ยวกับทางด้านคน อย่างเช่น ระบบงานของเทศบาลนครอุดรธานีด้อยๆแล้ว ตีมาก อาจจะมีปัญหาด้านคน ที่คนอาจจะมีความสามารถไม่เพียงพอในการที่จะทำงาน ก็จะต้องพัฒนาคนเพื่อให้สามารถเข้าไปอยู่ในระบบงานนี้ได้ ที่ดีแล้วให้ดียิ่งขึ้น (3) เรื่องเกี่ยวกับการทำงานให้สะดวกรวดเร็ว คือ การใช้ IT หรือ computer เข้ามาช่วย

ตัวอย่างที่เป็นรูปธรรม อบจ.เชียงราย เกี่ยวกับด้านการรับเงินที่เชียงราย ต้องการจะปรับปรุง คือ เราไปสำรวจข้อมูลครั้งแรกจะพบข้อเท็จจริงอยู่ว่ามีจุดที่จะให้บริการประชาชนอยู่หลายอาคาร พอประชาชนไปติดต่อ ก็จะทำให้ไม่สะดวก ทำให้ อบจ. พยายามพัฒนาให้จุดบริการสามารถจัดเก็บเงินและออกใบเสร็จได้ โดยที่ประชาชนไม่ต้องเดินไปที่ กองคลังเอง ถ้าวันค่ำมาเคลียร์กันที่หนึ่ง ก็เป็นการพัฒนาไปในระดับหนึ่งซึ่งให้เห็นภาพรวมดีขึ้น แต่อย่างไรก็ต้องนำเงินมาเคลียร์กับทางกองคลังอยู่ดี พอเราไปแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน ทาง อบจ. ได้ไปดูงานที่เทศบาลนครอุดรธานี ก็กลับมาบอกทางผอ.เฉลิมศรีว่า ที่อุดรฯเขามีระบบงานที่ดีพีไปดูขนาดนี้ ที่ดีกว่า ที่อุดรฯเขามีระบบงานที่ดีพีไปดูขนาดน้อยดีไหม พี่เฉลิมศรีก็ไปทำโครง การขอท่านนายกฯ ท่านนายกฯ ก้อนนุ่มตัวให้ไปดูงาน พอไปดูงานกลับมาก็มีโอดีตี้ที่จะจัดโครงใหม่ ลงทุนสร้างที่ติดกับกองคลังใหม่หมด ทำเป็นตู้กระจก มีบริการน้ำดื่ม อ่านหนังสือพิมพ์ เอกสารบริการ ต่างๆ มากองไว้ที่ห้องนี้ ทำให้ห้องนี้กลายเป็น one stop service ได้ดังใจ นี่ก็คือขั้นตอนในการพัฒนา และตอนนี้เข้า happy ทั้งประชาชนและพนักงานเอง

ระบบงานรับเงิน พี่เข้าต้องการที่จะพัฒนาให้มันเร็วขึ้นก็เลยยกขึ้นมา เรื่องระบบการจ่ายเงินค่าสวัสดิการรักษาพยาบาลให้กับข้าราชการของบจ. ปกติพอไปหาหมอด้วยไปโรงพยาบาล เสร์วิสแล้วเขาไปเสร์วิสมาเบิก และรอให้เบิกอะไร ก่อนแล้วค่อยเบิกทีหนึ่ง ซึ่งทำให้ข้าราชการที่จ่ายค่ารักษาพยาบาลได้แล้วต้องรอนานกว่าจะได้รับเบิกเงิน พอดีที่เราไปคุยกับพี่เฉลิมศรีและได้แลกเปลี่ยนว่าทางราชการได้ก้าวไปอีกขั้น คือ สำหรับคนไข้อกเวลาไปหาหมอด้วยต้องให้ข้าราชการถือเงินไปจ่ายที่โรงพยาบาลแล้วเขามาเบิกทีหลังอีกแล้ว เราให้โรงพยาบาลมา charge เงินกับส่วนราชการทีหลังได้ พี่เลยนำไปทำกับเชียงราย พี่เข้าไปติดต่อ กับโรงพยาบาลเมืองราย แล้วมากำหนดระบบและให้ข้าราชการสามารถไปหาหมอด้วยโรงพยาบาลเมืองรายแล้ว ในทางโรงพยาบาลมา charge เงินกับกองคลังของบจ.

ตอนนี้เข้าไม่หยุดแค่นี้ เข้าต่ออยอดอีกไปถึงข้าราชการบำนาญ ซึ่งพี่เฉลิมศรีกำลัง fight เรื่องนี้อยู่ว่าจะสามารถทำได้หรือไม่ และมีบางแห่งอย่างจะขอของเชียงรายไปเป็นต้นแบบในการทำตามแล้ว นี่ก็คือเอกสารความรู้ไปแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเขาราทำให้เกิดภาพที่เป็นรูปธรรม และเป็นโครงการที่ทางห้องถันและนักวิจัยภาควิชามีใจว่ามันเป็นเรื่องที่เราสามารถทำให้เกิดขึ้นได้ตอนที่อยู่ในโครงการ และเราคิดว่าแม้จะไม่มีพวกราอยู่ แต่พี่เฉลิมศรีก็ยังคงคิดอะไรได้ และมีโครงการอื่นๆ หรือต่ออยอดโครงการเดิมๆ ไปได้อีก และพยายามที่จะพัฒนาระบบงานของบจ.ให้ดียิ่งๆขึ้นไป เพราะมีทีมงานที่ค่อยช่วยเหลือนอกจากเชียงรายที่ได้ประโยชน์แล้ว จังหวัดใกล้เคียงกันน่าจะได้รับการซึมซับการจัดทำระบบงานที่ดีของบจ. เชียงรายไปเป็นแม่แบบในการปรับปรุงระบบงานของตนให้ดียิ่งขึ้น

1.8 ดร.บัญชร ส่งสัมพันธ์ : สิ่งที่สถาบันพัฒนาสยามเข้าไปทำก็คือ พยายามให้อปท. มีการกล้าคิดและกล้าทดลองวิธีการใหม่ๆ ในกรณีนี้ นำมาใช้ 5 กลุ่มด้วยกัน

ประการที่ 1. การลดเวลา เช่นเราสามารถใช้ excel ในการคิดเลข จากเดิมที่เราใช้เครื่องคิดเลข คือการนำมาใช้ช้อย่างหนึ่ง แต่ยังไม่ advance มาก ต่อมาอาจจะมีในเรื่องของระบบบัญชีที่มีการใช้โปรแกรมประยุกต์ ข้อสังเกตที่เห็นคือ ระบบ IT นั้นสามารถลดเวลาได้แต่ไม่สามารถลดขั้นตอนได้เนื่องจากมีเรื่องระเบียบเข้ามาเกี่ยวข้องอีกมากมาย

ประการที่ 2. การใช้ IT ในการลดขั้นตอน อันนี้อาจขึ้นอยู่กับระเบียบว่าเปิดซองให้ใช้ IT ในกรณีนี้ต้องมากันอย่างแคร์เห็น ระเบียบงานเดิมเป็นอย่างไร ซึ่งเราจะใช้ IT ในการจัดเก็บเอกสารบ้าง คันหา รวบรวม เช่นว่า สามารถค้นหาได้ว่า ใครเคยทำธุรกรรมอะไรกับ อปท. บ้าง ทำให้ง่ายขึ้น

ประการที่ 3. การสื่อสาร ที่ SDI พยายามเน้นมาก เพราะการสื่อสารมีประโยชน์มาก โดยเฉพาะการใช้ internet การสื่อสารจากทางเดียวมาเป็น 2 ทางได้ ทั้งอปท. กับนักวิจัย และในอปท. กันเอง รวมถึงการค้นหาความรู้ทางต่างๆ ผ่าน internet

**ประการที่ 4.** ชี้งบงบอยู่น้อยมาก คือ การใช้ IT ประกอบการตัดสินใจ โดยปกติแล้ว การตัดสินใจจะแบ่งออกเป็น 3 ระดับด้วยกัน คือ ระดับบริหาร คือ มองภาพรวมขององค์กร ระดับที่ 2 คือ ระดับติดตามผลและประเมินผลงาน ผู้บริหารสามารถใช้ในการติดตามผลงาน และ ระดับที่ 3 คือ ระดับการปฏิบัติงานที่จะเห็นใช้กันมาก เช่น แผนที่ภายน้ำหรือทะเบียนทรัพย์สินเพื่อใช้ในการปฏิบัติมากกว่าในเชิงการบริหารนโยบาย

**ประการที่ 5. การนำ IT มาสนับสนุนการเรียนรู้ภายในองค์กร หรือคือการสร้าง knowledge Base Center โดยปกติแล้วการตัดสินใจเราพัฒนามาจากข้อมูล จากข้อมูลสารสนเทศเป็นความรู้ และพัฒนาเป็นศูนย์ข้อมูล ซึ่งถ้ามีการเก็บข้อมูลในส่วนนี้ จะสามารถลดการพัฒนาพนักงานเข้าใหม่ได้ โดยสามารถให้พนักงานใหม่มาเรียนรู้จากแหล่งรวมความรู้ที่เราตั้งขึ้นได้**

ทางโครงการแบ่งการพัฒนา IT ออกเป็น Hardware , Software และ Human ware ซึ่ง Hardware จะจะประกอบไปด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ต่างๆ printer scanner หรือระบบ network ต่างๆที่สามารถจับต้องได้ ส่วน software ก็ประกอบไปด้วย 3 ส่วน คือ ระบบปฏิบัติงาน (Operating System ) ที่นิยมใช้คือ Window ซึ่งองค์กรไม่ได้มีการวางแผนมาก่อนว่าจะใช้รุ่นอะไร ซึ่งอาจจะเกิดปัญหาในการทำงานข้ามรุ่นกันได้ software ที่ 2 คือ software ประยุกต์ ซึ่ง อาท. สามารถนำมาใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานได้ ยกตัวอย่าง เช่น พวก Microsoft office ต่างๆ ซึ่ง ขึ้นอยู่กับระดับการประยุกต์ใช้ต่างๆ ว่าจะสามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้มากน้อยแค่ไหน อันที่ 3 คือ โปรแกรมที่เป็น Custom made หรือ Taylor made ที่พัฒนาขึ้นมาเฉพาะ เช่น โปรแกรมแผนที่ภายน้ำของเทศบาลคระยะองเท่านั้นคนอื่นเอาไปใช้ไม่ได้ แต่โดยหลักคิดแล้ว อาท. อื่นสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้

**ปัญหาที่พบ** คือ การพัฒนาระบบ IT เป็นการพัฒนาที่ไม่ครอบคลุมคือประกอบ ขาด บาง เกินบ้าง ทำให้ใช้ IT ได้ไม่คุ้มค่าและมีประสิทธิภาพ เนื่องจากเชื่อว่า อาท. มีความหลากหลายจึงไม่มีสูตรเฉพาะในการพัฒนา IT ของแต่ละองค์กร เพราะแต่ละองค์กรจะมีความต้องการในการพัฒนาไม่เหมือนกัน สิ่งหนึ่งที่ท่านอาจารย์สมชัยเคยกล่าวถึงว่า เราจำเป็นต้องมีผู้จัดการ IT ในองค์กรหรือไม่ ข้อตอบว่าหากเจ้าหน้าที่ในองค์กรมีความรู้ IT พอกสมควรแล้วนั้น ไม่จำเป็นต้องมีผู้จัดการ IT ขององค์กร เพราะปัจจุบัน ระบบ IT มีความเป็น User Friendly มากยิ่งขึ้น ใช้งานง่ายขึ้น สิ่งที่นักวิจัยเข้าไปทำคือ การเข้าไปเปลี่ยนแปลงแนวคิดให้เกิดการยอมรับว่า ระบบ IT เป็นประโยชน์ สามารถใช้ตามประโยชน์ทั้ง 5 ข้อข้างต้นได้ เนื่องจาก อาท. ไม่ใช่หน่วยงานที่พัฒนาเทคโนโลยี จึงไม่จำเป็นต้องเป็นองค์กรที่มีเทคโนโลยีที่ทันสมัยที่สุด แต่ควรเป็นองค์กรที่มีเทคโนโลยีและสามารถใช้ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากที่สุด

ความคุ้มค่าในการใช้ระบบ IT เกิดขึ้นอย่างไร และวัดอย่างไร โดยปกติ ระบบ IT สามารถรู้ต้นทุนที่ซัดเจนในการพัฒนา ยกเว้นในเรื่องของการพัฒนาบุคลากรที่ไม่สามารถระบุได้อย่างชัดเจนว่าต้องใช้งบประมาณเท่าไหร่ถึงจะพัฒนาให้ได้ผลตามที่ต้องการ โครงการพชบ.หวังว่าจะสามารถทำให้อปท. พัฒนาเทคโนโลยีขององค์กรได้อย่างยั่งยืน วิธีดูวัดการพัฒนาเราใช้ 3 วิธีด้วยกัน คือ 1. วัดอัตราการใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ 2. ปริมาณคอมพิวเตอร์ 3. ระดับของการใช้ว่ามีความซับซ้อนมากแค่ไหน นักวิจัยได้เข้าไปทำใน 4 กระบวนการหลัก คือ การจัดทำแผนพัฒนา ซึ่งเหมือนกับแผนอื่นๆที่ไป แต่สิ่งที่แตกต่างคือ การประเมินว่าเจ้าหน้าที่อปท. มีความรู้ความสามารถหรือมีความต้องการหรือยัง เรายพยายามพัฒนาตามหลักของความต้องการ ซึ่งหลักนี้ สามารถแบ่งออกเป็น 3 ส่วนด้วยกัน คือ 1. ความต้องการในระดับองค์กร 2. ความต้องการของหัวหน้างาน 3. ความต้องการระดับเจ้าหน้าที่

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

วิธีสุดท้ายคือ การสร้างทีมพัฒนาทางด้าน IT ซึ่งจะมีตัวอย่างของ อุดรธานีในการสร้างครีมทีมขึ้นมาในการแก้ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาขีดความสามารถด้าน IT แบ่งออกเป็น 3 ข้อ คือ 1. การประยุกต์ใช้ ตอนนี้ค่อนข้างมีปัญหา โดยที่ไม่รู้ว่าจะประยุกต์ใช้อย่างไร จริงๆ แล้ว software ประยุกต์ที่ประยุกต์ขึ้นมา สามารถช่วยในการทำงานของอปท ได้แบบทั้งหมด แต่บุคลากรยังไม่สามารถใช้ software ประยุกต์นั้นได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ โดยเฉพาะการนำไปใช้เครื่องผลต่างๆ ซึ่งบุคลากรมีความรู้เพียงบางส่วนเท่านั้น ปัญหาเหล่านี้ อาจทำให้เจ้าหน้าที่เกิดความท้อในการที่จะใช้โปรแกรมดังกล่าว เพราะอาจคิดว่าเดินมาไม่ถูกทาง เลยอาจจะละทิ้งไป ซึ่งทางนักวิจัยพยายามช่วยแนะนำให้บุคลากรมีทักษะในการใช้โปรแกรมประยุกต์ต่างๆมากขึ้น เพื่อให้เกิดความมั่นใจในการทำงาน ซึ่งเราจำเป็นต้องฝึกทักษะในการใช้อยู่ตลอดเวลาเพื่อให้เกิดความชำนาญในการใช้

**วัฒนธรรมองค์กร ซึ่งแบ่งเป็น 3 อย่าง คือ 1) แรงจูงใจในการใช้เทคโนโลยี ซึ่งถ้าไม่มีแรงจูงใจหรือองค์กรมองไม่เห็นความสำคัญ บุคลากรก็จะไม่เห็นความสำคัญต่อการใช้ IT 2) บทบาทของผู้นำ ผู้นำต้องเป็นคนบังคับให้ใช้ระบบ IT เพื่อการสื่อสารหรืออื่น 3) ความต่อเนื่องของการใช้ IT ต้องทำให้เกิดความเชื่อมในการใช้ ขอกล่าวถึง paperless เราอาจทำไม่ได้แต่เราอาจทำให้เกิดการใช้กระดาษน้อยลงได้**

**IT และการเปลี่ยนแปลง สิ่งที่เป็นปัญหาของอปท. พบว่า เมื่อเทคโนโลยีเปลี่ยนแปลง ทำให้อปท. ไม่ทราบว่า อปท. เหมาะสมกับการใช้เทคโนโลยีระดับไหน ไม่แน่ใจว่า จำเป็นต้องใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยที่สุดหรือไม่เพื่อรองรับการทำงานของตนเอง ซึ่งหากต้องใช้ IT ใหม่ จำเป็นต้องพัฒนาทักษะเพิ่มขึ้น**

## **2. อปท. ที่เข้าร่วมโครงการ**

**2.1 นายเกรียงไกร นิจรัญ : การที่ อปท. หรือ อปต. บ้านจาง ได้เข้ามาร่วมตั้งแต่โครงการแรกเป็นระยะเวลา 1 ปี โครงการที่สองนี้ 23 เดือน มาร่วมกันดำเนินการในด้านของการทำแผนพัฒนาองค์กร ซึ่งมีทั้งหมด 5 ด้าน ได้แก่ 1. การบริหารจัดการเป็นปัจจัยแห่งการทำงานให้สำเร็จ 2. การพัฒนาองค์กรก็ทำให้เป็นหน่วยงานที่ทำให้เกิดความพึงพอใจของประชาชนที่เรา รับผิดชอบ 3. ระบบงานเพื่อความเป็นระเบียบเรียบร้อยของกิจการต่างๆ ของท้องถิ่น 4. การพัฒนาบุคลากร เราจะต้องมีองค์กรเครือข่าย องค์กรเรียนรู้ในท้องถิ่นเรา 5. การพัฒนาด้านเทคโนโลยี**

**ประโยชน์หลังจากที่ได้เข้าร่วมโครงการแล้ว ได้แก่**

**ด้านเทคโนโลยี ตรงนี้ผมบอกตรงๆว่าผมเป็นนายกฯ ยังเปิดคอมพิวเตอร์ไม่เป็นเลย ซึ่งตอนหลังเริ่มเปิดเป็นแล้วตั้งแต่เข้าร่วมโครงการฯ จากไม่เคยรู้จักแต่ตอนนี้พอรู้แล้ว บางครั้งก็เปิดอินเตอร์เน็ตเพื่ออ่านหนังสือพิมพ์ ก็ทำให้มีความรู้ความเข้าใจมากขึ้น สิ่งหนึ่งที่สำคัญองค์กรต้องลงมือปฏิบัติเอง ทำเอง ตรงนี้เป็นสิ่งที่เราสามารถตอบระหว่างองค์กรกับนักวิจัย ก่อนหน้าที่จะเข้าร่วมโครงการฯ บางครั้งเราไม่รู้อะไรเลย พอด้วยความรู้ที่เราได้มาจากการแล้วนั้นในด้านการจัดการ การบริหาร ควบคุมเกี่ยวกับกิจการด้านภาษี การบริหารการเงิน การบริหารงานบุคคล เดิมที่เดียวอาจจะไม่พัฒนาเท่าที่ควร หลังที่เข้าร่วมโครงการแล้วเราได้มาใช้ทฤษฎีสมัยใหม่ๆ ซึ่งมีหลักการ คือ 1. วางแผน 2. จัดการองค์กร 3. การจัดคนเข้าทำงาน 4. การอำนวยการและสั่งการ 5. การประสานงาน 6. การรายงาน 7. การบริหารงบประมาณ ตรงนี้เป็นแหล่งที่เราได้เรียนรู้จากการที่เราได้มาพบปะแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันเท่าที่เราผ่านมาก็ทำให้องค์กรเรามีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น**

การเขียนแผนปฏิบัติการในส่วนงานต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งก็ได้สังการให้พนักงานทุกหน่วย ให้ทุกคนเขียนแผนงานของตนเองนำเสนอนายกฯว่า เมื่อคุณเป็นหัวหน้าส่วนการคลังในเดือนนี้คุณมีแผนงานอย่างไร ให้นำเสนอนายกฯ คือเราต้องการความมีส่วนร่วมของเข้า ให้เข้ามายืนมาให้ เราจะได้สังการกันได้ถูกต้องตรงกัน สำรวจต่อไปว่าแผนงานต่างๆ ที่เราจะทำเพิ่มขึ้นคืออะไร กำหนดขอบเขตตั้งแต่เริ่มนั่นจนจบ และงานต่างๆ ต้องระบุผู้รับผิดชอบเป็นกิจกรรมย่อย กิจกรรมใหญ่ ตรงนี้เป็นสิ่งที่เราได้ประযุชน์จากการที่เราได้เข้ามาร่วมโครงการฯ ซึ่งก่อนหน้าร่วมโครงการการจัดเก็บรายได้ต่างๆ ในอนุญาตก่อสร้างต่างๆ ก็ต้องไม่มีแผนงาน มีเพียงระเบียบบอกว่าการขออนุญาตก่อสร้างจะต้องไม่เกิน 45 วัน พอเรามาเข้าร่วมโครงการฯ กลับไปเราก็ไปเริ่มเขียนแผนงานใหม่ ขออนุญาตก่อสร้างอาคารเรากำหนดไว้เลยว่าถ้าไม่เกิน 2 ชั้น ต้องให้แล้วเสร็จภายใน 14 วัน หากเป็นอาคารประเภทขนาดใหญ่ ต้องไม่เกิน 29-30 วัน อันนี้เนื่องมาจากในการลดเวลาการทำงานบริการประชาชนให้รวดเร็วยิ่งขึ้น

ขอสรุปสั้นๆ ว่าเราเข้ามาร่วมโครงการตรงนี้ เราได้ประยุชน์ และเราก็ไม่ได้เสียเงินเลย แต่ได้เงินด้วย เรา ก็นำไปปรับการบริการประชาชน การบริหารงานของเราเองให้ดียิ่งขึ้น

สิ่งที่จะฝากต่อไปก็คือว่าควรจะมีโครงการนี้เพิ่มเติมขึ้นไปอีกขยายต่อ ก็ต้องฝึกสำนัก งานคณะกรรมการประจำย้ำๆ ว่ามีเงินพอจะสนับสนุนกันได้มากน้อยอย่างไร

ถ้าห้องคินมีความสามารถถอยหลังและการกำกับดูแลมันไม่ลดลงแล้วจะสามารถทำได้อย่างไร เวลา มีความสามารถเงินก็ไม่มี เราต้องเพิ่มความสามารถในการพัฒนาโดยการเพิ่มรายได้ต่างๆที่จะเพิ่มรายให้กับห้องคินมันก็ถูกดองอยู่ที่ไหนก็ไม่รู้ ก็ต้องฝึกท่านประธานสถาบันฯ โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านภาษาซึ่งตอนนี้ได้ผ่าน ครม. ให้ห้องคินเก็บภาษี โรงเรือน ทำไม่ ครม. อื่นๆ หยิบยกมาเร็วแต่เรื่องให้ห้องคินมีรายได้ทำไม่เป็น ถึงห้องคินท่านก็เคย จริงๆห้องคินเป็นรากหญ้าและเป็นเครื่องเสียงให้ท่านด้วย ณ วันนี้เรื่องของห้องคิน ครม. ว่า ใจ เรื่องการพัฒนาของพวกเราต้องการ เรายังไง อีก 3-4 ตัว อาจารย์บอกว่า จะกระจายอำนาจทางการเงินทางคลัง แต่ว่าตอนนี้ต้องไปดูกรมบัญชีกลางด้วย บางทีมันลำบาก สิ่งที่เป็นไปได้ทำอย่างไรให้ห้องคินเป็นอิสระ การกำกับดูแลต่างๆ ให้มันน้อยลง อะไรที่จะทำเพื่อลดขั้นตอน

2.2 นายสุชาติ โคงธรรม : พูดถึงประเด็นมุมมองที่เกี่ยวกับการเข้าร่วมโครงการกับสถาบันพัฒนาสยามนั้นน่าจะมีความเป็นประยุชน์มากกว่า ในสิ่งที่เราได้จากสถาบันพัฒนาสยามจากการเข้าร่วมโครงการตลอดระยะเวลา 2 ปีนั้น เป็นดังนี้

**ประเด็นที่ 1** ผนมองว่า อบจ. ขอนแก่นนั้น เรายังรู้จักคนที่มีความรู้ความสามารถระดับ ประเทศ ทีมงานวิจัย โดยเฉพาะท่านอาจารย์สมชัย ฤทธพันธุ์ การเข้าร่วมโครงการแล้วเราจะได้ความเป็นลูกศิษย์อาจารย์ ความเป็นพี่เป็นน้อง ได้ความเป็นเพื่อน ซึ่งผมถือว่าเป็นหัวใจสำคัญ ยิ่งรู้จักคนมากเรายิ่งได้ประโยชน์มาก

**ประเด็นที่ 2** เรายังมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กระบวนการทำงาน วิธีคิด วิธีการทำงานระหว่างราชการส่วนกลาง จากทีมงานวิจัย จาก NGO และพี่น้อง 10 อบต. ด้วยกันไม่ว่าจะเป็น อบจ. เทศบาล และ อบต. คิดว่าทั้ง 3 หน่วยงานท้องถิ่นร่วมกับ NGO และภาคราชการนั้น ได้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กระบวนการคิด วิธีการทำงานร่วมกัน ซึ่งจะทำให้ อบจ. ขอนแก่น นั้นสามารถนำไปบูรณาการ ในการทำงาน ในการพัฒนาชีด ความสามารถของตนเองเป็นอย่างดี

**ประเด็นที่ 3** ได้มีโอกาสได้มาระยินรู้กับสถาบันแห่งนี้ ทำให้สามารถแยกแยะ ต่างๆ กอก เป็นแผนแม่บท แผนปฏิบัติการ และก็มีแผนพัฒนาชีดความสามารถ ขอเรียน เป็นต้นว่าในการจัดทำแผนพัฒนาชีดความสามารถหลายด้านโดยเฉพาะด้านระบบงานและ ด้านไอที ตามว่าได้ประโยชน์หรือ ไม่ ตอบว่าได้ประโยชน์เพราะ อบจ. ขอนแก่น นั้น ตลอด 2 ปี ได้มามาก 3 รางวัล คิดว่าสถาบันฯ มีส่วนสนับสนุนในด้านวิชาการในด้านความคิดและได้ส่งคนไปช่วยเรา ทำให้เราได้ 2 ปี 3 รางวัล ปีนี้ก็จะเข้าอีก 2 รางวัล ซึ่งตั้งเป้าไว้อย่างนั้น

**ประเด็นที่ 4** สำคัญว่าเข้าร่วมแล้วเราดำเนินเข้าข้อมูลที่ได้ไม่ว่าจะเป็น แผนแม่บท แผนพัฒนาองค์กร แผนระบบงาน แผนไอที แผนบริหารจัดการ แผนพัฒนาบุคลากร สิ่งที่สำคัญคือ เมื่อเราได้มามาแล้ว เราได้นำไปใช้ได้หรือไม่ ซึ่งของเราก่อนเข้าจะโชคดี ผมมีนายกฯ ที่มีวิสัยทัศน์ ท่านนายกพงษ์ศักดิ์ฯ และท่านปลัดทวีทรัพย์ฯ ท่านเป็นหัวใจของ ระบบราชการท้องถิ่น เพราะว่าทุกเรื่องที่เราได้ตกลงกับทางสถาบันฯ ที่เราจัดทำร่วมกัน คิด ร่วมกันนั้น ใน อบจ. ขอนแก่น และส่วนตัวของผม ผมสามารถนำไปใช้ได้ทุกระบบ และ ข้าราชการของที่นั่นก็พร้อมที่จะรับความรู้ใหม่ๆ สิ่งใหม่ๆ ผมคิดว่าตรงนี้น่าจะเป็นประเด็น สำคัญ

**ประเด็นที่ 5** ที่ผมคิดว่าผมและทีมงานได้จากการเข้าร่วมโครงการฯ ก็คือ เรามี ความรู้ ความสามารถในการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ ก็คือ มีแนวคิดที่จะพัฒนาคน พัฒนางาน พัฒนาองค์กร อย่างเป็นระบบ โดยใช้ฐานความรู้เป็นศูนย์กลางของการพัฒนา โดยมองว่าการจัดการความรู้นั้น น่าจะมีองค์ประกอบอยู่ 4 อย่าง คือ

1. การบูรณาการความคิดของคนในองค์กรไม่ว่าจะเป็นภาคภูมิเมือง คือสมาชิก สภาองค์กรบริหารส่วนจังหวัด ข้าราชการ อบจ. ผู้บริหารภาคข้าราชการ และการเมือง ให้ทุกคน ได้มีโอกาสเสนอแนวคิดที่หลากหลาย แล้วนำแนวคิดเหล่านี้มาบูรณาการ ซึ่งก็คิดว่าจะเป็น ประโยชน์กับองค์กร

2. เราได้ร่วมกันพัฒนาฐานรูปแบบใหม่ๆ ถ้าไป อบจ. ตอนนี้ก็จะเห็นความเปลี่ยนแปลงค่อนข้างมาก เรา มีระบบไอที เรามีการบริการประชาชน เรามี One Stop Service เรามีภาคการเมืองที่เข้ามาดูแลประชาชน แล้วก็มีกระบวนการภารกิจส่วนร่วมของประชาชนค่อนข้างมาก

อย่างที่มาในวันนี้ โครงการนี้เราก็จะวางแผนอยู่ เมื่อตนกันว่าท่านจะเข้ามาทำอะไรกับเรา ท่านจะนำข้อมูลไปป้อนฝ่ายไหนเราก็จะวางแผนเหมือนกัน สุดท้ายเราก็เกิดการทดสอบ การเรียนรู้ซึ่งกันและกันเป็นสิ่งสำคัญ และสุดท้ายคือ เราได้วิธีคิด การนำความรู้เข้าองค์กรอย่างเหมาะสมเป็นสิ่งที่สำคัญ ถ้าองค์กรเราองค์กรใดองค์กรหนึ่งถึงแม้ว่าองค์กรภายนอกจะมีความรู้มากมายแต่ถ้าเรานำเข้าอย่างไม่เหมาะสม ไม่ถูกกาลเทศะ ไม่ถูกวิถีวัฒนธรรมขององค์กรแล้ว ผู้ใดคิดว่าก็คงจะเป็นไปได้ยาก

ในเบื้องต้นนั้น ตามว่าผลได้อะไร ผมได้เป็นรองปลัด อบจ. ขอนแก่น ตอนที่เข้ามาในโครงการฯ ใหม่ๆ ผมเป็นผู้อำนวยการกองแผนและงบประมาณ ทีมงานส่วนใหญ่ก็ได้มีการขับขยายจากเจ้าน้าที่ก็ได้เข้ามาเป็นหัวหน้าฝ่าย ขณะนี้ท่านอธิการฯ (คุณสพชัยฯ) ได้มาเป็นรักษาการตำแหน่งหัวหน้าฝ่ายเครื่องจักรกล แต่เดิมเป็นข้าราชการครรภ์ ทีมงานทุกคนทั้ง 7 ท่าน ที่เข้ามาทำงานนี้ ซึ่งกระบวนการว่ามีการยอมรับหรือไม่คงดีได้ที่เงินเดือน ซึ่งท่านนายกฯ ได้ให้ 2 ขั้นเงินเดือนทุกคน ก็แสดงว่าผู้บุริหารยอมรับ และไม่มีปากเสียงจากเพื่อนร่วมงาน ก็แสดงว่าเพื่อนร่วมงานให้การยอมรับ ก็แสดงว่าทั้ง 7 ท่าน ดี nond

2. เมื่อเข้าร่วมโครงการฯ สักระยะหนึ่งได้ถูกคัดเลือกจากกระทรวง มหาดไทยในปีที่แล้วเพียงคนเดียวของ อบจ. เข้าหลักสูตรนักปักครองระดับสูงของกระทรวง มหาดไทย ในรุ่นที่ 47

**ประเด็นสำคัญของอปท. ที่จะทำให้การพัฒนาขีดความสามารถประสบผลสำเร็จ คือ**

ประเด็นที่ 1 ท่านนายกอบจ. นายกเทศบาล และนายกอบต. ท่านเป็นหัวใจ ท่านมาจากผู้แทนประชาชน ท่านมาจากการคัดเลือกของประชาชน ถ้าท่านไม่สนใจเรื่องเหล่านี้แล้ว โอกาสล้มเหลว มีถึง 50% ทำอย่างไรผู้นำห้องถิ่นเหล่านี้จะมีวิสัยทัศน์กว้างไกล วิสัยทัศน์ที่ต้องการจะพัฒนาขีดความสามารถขององค์กรปักครองส่วนห้องถิ่น

ประเด็นที่ 2 ผู้ให้ความสำคัญที่หัวหน้าข้าราชการ คือ ท่านปลัดอบจ. ปลัดเทศบาล ปลัดอบต. ถ้าท่านเหล่านี้เป็นบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ เป็นคนที่รักอปท. รักสถาบันแล้ว ท่านจะเป็นหลักให้ข้าราชการอีก 50% ที่จะนำองค์กรไปพัฒนา

**ประเด็นที่ 3 ทั้งหลายทั้งปวงนั้น ข้าราชการ พนักงานเป็นคนขับเคลื่อน ตำราเล่ม หนึ่งมีไว้ที่ท่านนายก ตำราอีกเล่มหนึ่งมีไว้ที่ผอ.หรือปลัด รองปลัดก็แล้วแต่ เอกวางไว้เอกสารบันทึก ไม่มีคนทำหรอก ถ้าไม่มีข้าราชการประจำกับพนักงานที่จะมาทำ**

**ประเด็นที่ 4 คือสภากองถิน ซึ่งถูกคัดเลือกจากประชาชนในห้องถินขึ้นมาเป็นผู้แทนในการตรวจสอบการทำงานของอปท. ของนายก ของข้าราชการ ถ้าเข้าให้ความร่วมมือ ถ้าเข้าเห็นความสำคัญ เข้าผ่านงบประมาณรายจ่ายต่างๆแล้ว ในด้านการพัฒนาชีวิตความสามารถในด้านต่างๆแล้ว เขาก็มีหน้าที่ในการกำกับ ติดตามการทำงาน**

**ประเด็นที่ 5 ด้านประชาชน ในส่วน ของอบจ. ขอนแก่นนั้น ปีที่แล้วได้อบรมประชาชนทุกหมู่บ้านในเขตจังหวัดขอนแก่นไปประมาณ 4,000 กว่าคนโดยร่วมกับสถาบันพระปกเกล้า บุคคลเหล่านี้ก็จะมีสิทธิ มีสิ่งในการเสนอแผนงาน โครงการพัฒนาต่างๆ การติดตาม ประเมินผล การกำกับดูแล โครงการลงบ้านให้บ้านนั้นเป็นกรรมการตรวจจ้างโดยปริยาย ก็ถือว่าท่านเป็นผู้กำกับดูแลงานของอบจ. หรือของห้องถินนั้น**

**ผมคิดว่า 5 ตัวหลักนี้น่าจะเป็นสิ่งที่สำคัญในการขับเคลื่อนทุกเรื่องทุกรายให้ประสบผลสำเร็จหรือล้มเหลว ตำราหาซื้อที่ไหนก็ได้ แต่สำคัญว่าเข้าไปปฏิบัติได้หรือไม่ อย่างไร ในนามของทีมวิจัย ทั้ง 10 อปท. ต้องขอทราบขอบขอกคุณท่าน ดร.สมชัย ฤทธิพันธุ์ และทีมวิจัยจากสถาบันพัฒนาสยามที่เปิดโอกาสได้คัดเลือกเราเป็นกลุ่มตัวอย่างในการทำวิจัยครั้งนี้ ทั้ง 10 องค์กรนั้นได้ประโยชน์ชัดเจนแน่นอน ทำอย่างไรเพื่อนปีนังองค์กรปกครองส่วนท้องถิน จึงจำนวน 7,000-8,000 แห่งถึงจะได้มีโอกาสอย่างเรา**

**2.3 ผอ.เฉลิมศรี ปูเรือน : ดิฉันจะขอเล่าสภาการณ์ของ อบจ. เชียงราย ก่อนเข้าร่วมโครงการก่อน คือ ด้านสถานที่ที่จะบริการประชาชน เราถือว่าลักษณะที่ ด้านบุคลากร ในความคิด ทักษะ แตกต่างกันไป ด้านไอทีเรามีไอทีแต่ยังใช้ไม่ค่อยเป็น การสื่อสารมีการสื่อสารอย่างเป็นทางการ การประสานงาน มีการประสานงานกันน้อย และ ระบบการทำงาน ในแต่ละกอง แต่ละฝ่ายจะมีระบบการทำงานของโครงข่ายมั่น**

**ในระยะเวลาเกือบ 2 ปีที่เข้าร่วมโครงการ ตามความเชื่อของสถาบันพัฒนาสยาม เชื่อว่า การพัฒนาชีวิตความสามารถในการบริหารจัดการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิน โดยใช้วิธีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันระหว่างนักวิจัยและพัฒนา ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ของ อปท. จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไป อย่างมีคุณภาพและยั่งยืน ในระหว่างดำเนินโครงการอยู่ก็ก่อให้เกิดผลการเปลี่ยนแปลงอย่างมากให้เห็นอย่างเป็นรูปธรรม จากที่ดิฉันได้เข้าร่วมโครงการฯ อบจ. เชียงรายได้เข้าร่วมโครงการฯ คือ**

**- ได้ศึกษาเรียนรู้การจัดทำแผนพัฒนาชีวิตความสามารถ ได้นำแผนพัฒนาชีวิตความสามารถนั้นไปประยุกต์หรือไปดำเนินการใน อบจ. เชียงราย**

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

- และการให้บริการของบุคลากรใน อบจ. ให้ได้รับการเบิกเงินแบบ One Stop Service ภายใน 3 นาที จากแต่เดิมใช้เวลาหลายวัน ขณะนี้ได้มีการพัฒนาไปถึงการไปรับบริการรักษาพยาบาลประเภทคนไข้นอกจากโรงพยาบาลค่ายเมืองรายมหาราชได้โดยไม่ต้องจ่ายเงินสดเพียงแต่กว่าก่อน ที่จะไปโรงพยาบาลให้มาขอหนังสือรับรองจากกองคลังเสียก่อน เพื่อนำไปยื่นต่อเจ้าหน้าที่โรงพยาบาล แล้วทางโรงพยาบาลจะเรียกเก็บเงินจาก อบจ. เช่นรายในภายหลัง และณ ปัจจุบันมีเทศบาลนครอุดรธานีได้นำแนวคิดนี้ไปศึกษาและพัฒนาต่อไปด้วย

กระบวนการทำงานของทีมวิจัยและพัฒนา ที่รับผิดชอบ อบจ. เชียงราย ได้มีกระบวนการทำงานแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน โดยเป็นผู้ชี้แนะ เป็นเพื่อนคู่คิด เป็นกัลยานมิตรที่ดีที่ให้ความรู้วิชาการสมัยใหม่ให้กับผู้ปฏิบัติ ฝ่ายผู้ปฏิบัติก็นำความรู้ทางวิชาการที่ได้รับไปปฏิบัติ ได้นำประสบการณ์ตรงที่ได้เป็นนำเสนอในที่ประชุมของสถาบันฯ เพื่อที่จะแลกเปลี่ยนเรียนรู้ข้ามทีมที่รับผิดชอบ อบปท. อื่นๆ

ลักษณะการทำงานของสถาบันพัฒนาสยามเป็นการทำงานวิจัยและพัฒนาในการเพิ่มขีดความสามารถขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในรูปแบบหนึ่งที่แตกต่างจากการทำงานวิจัยทั่วไป ซึ่งที่อยู่ระหว่างดำเนินการอยู่ก็คือให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ให้เห็นเป็นรูปธรรมโดยที่ไม่ต้องรอจบโครงการก่อนแล้วจึงก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง การที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแบบนี้จะต้องเรียนรู้ด้วยตนเองทั้งนักวิจัยและพัฒนาและผู้ปฏิบัติ จากการที่ได้เข้าร่วมโครงการกับสถาบันพัฒนาสยามก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในหลายๆ ด้าน

ในส่วนตัวของผู้เข้าร่วมโครงการฯ ก็มีทักษะเพิ่มขึ้น ด้านทีมงานนั้นเจ้าหน้าที่กองคลังของ อบจ. เชียงราย เปลี่ยนแปลงการทำงาน กระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม จากเดิมไม่มีการคิดนออกกรอบจะเชื่อและจะทำตามอย่างแบบเดิม ๆ ที่เคยทำมา ขณะนี้มีเจ้าหน้าที่บางคนได้มาบอกดิฉันว่าเขาได้เปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานของเขากลางคาวเดิม ๆ ที่เขาทำงาน เมื่อเขามีการเปลี่ยนแปลงตัว เองก็มีความมั่นใจมากขึ้นก็สะทกมากขึ้น แล้วเขาก็มีความสุขที่ได้ให้บริการประชาชนก็ให้บริการแบบยิ้มแย้มแจ่มใส และภาคร่วมของ อบจ. เชียงรายมีการเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะเป็นอาคารสถานที่ ดูดี สะอาด สะดวก กระบวนการทำงานก็สั้น ง่าย สะดวก รวดเร็ว พร้อมที่จะบริการประชาชน

จากในความผ่านของตัวเองที่อยากรู้สึกว่าจะเห็นอปท.ปฏิบัติตามภารกิจ จำนวนหน้าที่ นำบริการสาธารณะที่ดี มีมาตรฐาน สะดวก รวดเร็ว เสมอภาค และเป็นธรรมให้กับประชาชนในพื้นที่ ได้อยู่เย็นเป็นสุข และมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น ดังนั้น เราถือครองพัฒนาบุคลากรของเราพร้อมที่จะให้บริการที่ดีและมีความสุข เราถือครองการลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน ในเมื่อทุกคนมีความ

ชัดเจนที่ทำในเรื่องตรงนี้ และทุกคนก็ได้รู้ขั้นตอนการปฏิบัติงาน เข้ากับได้ปฏิบัติงานอย่างมีความสุข ถ้าเราไปดูในเรื่องที่เราทำศูนย์บริการร่วมแบบ one stop service ที่บริการประชาชน เข้าก็จะมีการเอื้ออาทรกัน ช่วยกันทำงาน จากเมื่อก่อนเขามองแต่ผลประโยชน์ส่วนตน ของใครของมัน แต่ตอนนี้เขามองแต่ผลประโยชน์ขององค์กรและผู้รับบริการเป็นสำคัญ

**2.4 คุณกิ่งแก้ว ถนนถิน:** ทั้งอบจ. เทศบาล และอบต. ซึ่งทั้ง 3 รูปแบบนี้ก็จะมีความแตกต่างกัน ทั้งในเรื่องของพื้นที่ จำนวนหน้าที่ และแม้แต่ในตัวของเทศบาลที่เหมือนกันก็จะมีความแตกต่างกัน เพราะฉะนั้นในเรื่องของการทำแผนตามโครงการนี้ ก็จะไม่สามารถที่ใช้ร่วมกันได้ เช่น แผนของเทศบาลนครยะองจะไม่สามารถนำไปใช้เป็นแผนของเทศบาลอุดร หรือไปใช้กับอบจ. ได้ แต่จะเป็นแผนที่เราสามารถนำไปใช้เป็นแผนของเทศบาลอุดร หรือไปใช้กับอบจ. ได้ แต่จะเป็นแผนที่เราสามารถนำไปใช้ให้เหมาะสมกับท้องถินของเรา เพราะแต่ละพื้นที่ไม่ว่าจะเป็นภาคเหนือ ภาคอีสาน ภาคตะวันออกก็จะมีความแตกต่างกัน โดยในการทำแผนของแต่ละอปท. เองเจ้าหน้าที่ของอปท. แต่ละแห่งก็จะดำเนินการเอง และในเรื่องของนักวิจัยก็จะให้ความรู้ในด้านวิชาการซึ่งทำให้แผนที่ออกแบบมาจะเป็นในรูปแบบที่สามารถนำไปใช้กับอีกด้วย หรือว่าใช้เป็นในเรื่องของผลงานได้ อีกทั้งยังเป็นแผนที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง เราจะมีการปรับแผนอยู่ตลอดเวลา เพราะฉะนั้น ณ วันที่สิ้นสุดโครงการแล้วก็ไม่ใช่ว่าแผนจะใช้อย่างนั้นได้ตลอด เพราะว่าสถานการณ์มีการเปลี่ยนแปลงไป

เพราะฉะนั้นแผนต้องมีการปรับ ประยุกต์ใช้ได้ตลอดเวลา ก็ขึ้นอยู่กับว่า สถานการณ์เปลี่ยนไปอย่างไร เรา ก็ต้องปรับแผนอยู่ตลอดเวลา แต่สิ่งหนึ่งที่อยากทิ้งท้ายไว้ให้อาจารย์สมชาย คือว่า (1) เราจะทำอย่างไรที่จะให้สร้างความยั่งยืนของกระบวนการทำงาน ตามโครงการนี้ ทั้งของอบจ. ทั้ง 10 แห่งเอง แล้วก็ของสถาบัน (2) แค่ 10 อบท. เพียงพอ หรือไม่ เพราะว่าอปท. เมื่อร่วมกัน 7,000 กว่าแห่งนั้นคือ ประเทศไทย เพราะฉะนั้นถ้าเราสามารถที่จะสร้างและเพิ่มขีดความสามารถให้อปท. ได้มากเท่าไหร่ ก็หมายถึงเราได้เพิ่มขีดความสามารถให้กับประเทศไทยด้วย

**2.5 นายวิชัย บุญอุดมพร :** ก่อนอื่นต้องขอขอบคุณทางสถาบันพัฒนาสยาม ได้เข้ามาช่วยเหลือ เรายอมรับว่าสถานการณ์ปัจจุบันทำให้ห้องถินเราวางแผนมากขึ้นเป็นที่ประจักษ์สภาพขององค์กรปัจจุบัน ส่วนท้องถิน เรามาดูตัวเองดูเหมือนถูกล้ม เรายังไม่มีความพร้อม ห้องด้านถ่ายโอน ก็ไม่โอนก็เป็นภารกิจล่าหาโดยตลอด ถ้าห้องถินจุดใดจุดหนึ่งล้มเหลวขึ้นมาจะถูกเป็นเงื่อนไขทันที ท้องถินเราถูกอยู่หลังเขา เราจะมองเห็นว่าการถ่ายโอนการศึกษา กว้างมากออกจะจบกันอยู่แล้ว ที่เรียกว่าการถ่ายโอนเพื่อตัวเองห้องนั้น ไปอยู่ห้องถินแล้วเราจะถูกกดขี่ม่องแต่ตัวเองแต่ไม่เคยมองถึงผลประโยชน์ที่ตั้งคือประชาชน ห้องถินเรางานตรวจสอบเรื่องขนาดใหญ่ไม่เคยได้รับคำชี้แจงจากหน่วยไหนเลย เรื่องน้ำท่วม สาธารณภัย เราทำกันฉบับพลันทันด่วนปรากฏว่าเฉย ชาวบ้านอยู่กับเรา เจ้าช่วยกันจริงจัง แต่ว่าถูกทำให้ไม่โดยตลอด

**การกิจของห้องถินสอดรับกับสถาบัน** นี่เป็นก้าวแรกนั่นเองที่จะมาช่วยเหลือห้องถินได้แค่ 10 หน่วยงาน จะทำไปให้ทุกๆ พื้นที่ ให้หลายหน่วยทำกัน สถาบันได้เข้ามาถูกจังหวัดจะมาดูแลห้องถินสถาบันรู้ว่าห้องถินทำงานได้ขนาดไหน คุณไปดูหน่วยงานของราชการ嫁กับห้องถินเทศบาล ผมว่าทำงานสู้เทศบาลไม่ได้ คำเงอเวลา 16.00 น. จะมีคนอยู่หรือเปล่านาย嫁ก็ไปแล้ว เราได้รับการช่วยเหลือจากสถาบันพัฒนาสยาม พวกเรารับการติดตัวพัฒนาตัวเอง สถาบันเข้ามาระตุนเราเป็นแรงผลักดันให้เราต้องทำแล้วจน อบจ.ของเราต้องรู้จักว่าเราต้องเรียนหนังสือ ต้องมีการอบรม ผมเปลี่ยนเจ้าหน้าที่เพื่อให้ได้รับรู้การเสนอความเห็น การพูด การคิด เมื่อพัฒนาตนของกีพัฒนาระบบงาน มีการจัด 5ส. ง่ายๆ ก็เกิดขึ้น ปรับปรุงห้อง ปรับปรุงทางเข้า ด้วยความกระตุนจากสถาบัน ต่อไปกีพัฒนาถึงองค์กรเรามองถึงภาพใหญ่ถึงประชาชน มองวิสัยทัศน์ มองปัญหาขององค์กร ทำให้เกิดความรู้สึกต้องรับทำงาน สถาบันเข้ามาระตุนนี้ได้หมายความว่า หน่วยงานภูมิภาคเข้าเห็นเราดียังไงเขาก็จะเข้า เพราะเราหน่วยห้องถินเราไม่มีพี่เลี้ยง เราไม่มีคนบังคับ ห้องถินอยู่ได้ด้วยตัวเอง สถาบันเข้ามาทำให้เราได้มีความพร้อมขึ้นเร้าพัฒนาระบบของเราขึ้น สถาบันน่าจะทำเรื่องปัจจัยภายนอกองค์กรบ้าง ปัญหาของห้องถินมันอยู่ภายนอกด้วยเป็นสิ่งสำคัญ ปัญหาของห้องถินที่วัดมีแต่ยังไม่ได้รับการแก้ไข ปัญหาทางด้านการเมือง ห้องถินเราไม่สามารถจะหลีกเลี่ยงทางการเมือง ต้องผูกพันกับนักการเมืองระดับชาติ สิ่งนี้รวมกันมันเกิดพลังเราจะแก้ไขอย่างไร อบต.กับเทศบาลมีพื้นที่ปฏิบัติงานซัดเจน การไปทำอย่างนี้มันไปขัดแย้งหรือว่าไปเสริม ไปทำตามหน้าที่ มันไปขัดแย้ง ส่วนภูมิภาคไปแจกร้าห์มก็มีลูกพี่ไปคุมอยู่แต่ อบจ.ห้องถินมีการเมืองเข้ามาเกี่ยวข้องทำให้งานมันดีขึ้น ถ้าเรามาศึกษาสภาพปัญหาของห้องถินเรา เราจะสามารถให้ห้องถินเราเวรดับบันนี้มันแยกตัวอิสระได้หรือไม่ อย่างไรจะช่วยกันตรงนี้

**2.6 นายปริชา ตั้งสุดารย์** : ในโครงการวิจัยเรื่องการเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารจัดการขององค์กรปีครองส่วนห้องถิน พบช. การเพิ่มขีดความสามารถ แบ่งเป็น 4 ระดับ แต่เราทำได้ 2 ระดับ โครงการไปเพิ่มขีดความสามารถของห้องถิน ให้เราจัดการและสร้างวัฒนธรรมใหม่ขององค์กร ซึ่งเป็นระดับฐานราก เช่น โครงการระบบราชการมีมาตรฐานใหม่ เรายังสร้างระดับบุคลากรของอปท.อย่างไร มีการจัดระบบอย่างไรเพื่อเสริมการบริหารจัดการที่ดี ท่านคาดว่าได้พูด 2 ประเด็นการบริหารจัดการที่ดี การสื่อสารที่ดี การจัดการเรียนรู้ระดับองค์กรในมุมของอบต. ส่วนใหญ่มีผู้รู้ 2 ท่านได้เสนอ เป็นการเพิ่มขีดความสามารถและเป็นการวิจัยต่อไป ตัวอบต.ที่จะมีส่วนได้ส่วนเสีย และท่านดร.สุลักษณ์ ได้แนะนำว่าการที่จะให้มีการเพิ่มขีดความสามารถเราสร้างเครือข่ายของ อปท.ให้กวางขวางได้อย่างไร มีการเสริมกำลังในเรื่องของยุทธศาสตร์ มีระบบการสื่อสารข้อมูลที่ซัดเจนมีรูปแบบความสัมพันธ์กับเครือข่าย ผมได้คุยกับ สสส.บอกว่าอย่างการทำงาน กับ อปท. สสส.ที่ทำในส่วนของสุขภาพ ทำในชุมชนเล็กๆ ไม่ได้แต่กับห้องถิน สนใจ อบต. และเทศบาล จะได้เกิดผลสัมฤทธิ์โดยเร็ว ถ้าคุณโฆษณาจะได้เป็นรายได้ของ อบต. มีพันธมิตรหลาย

เครือข่ายแล้ว อปท.จะทำอย่างไร ส่วนที่ อาจารย์สุรินทร์เสนออย่างให้ประชาชนมีบทบาท มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น เราต้องศึกษาตรงนี้ใหม่ ใช้ทุนในชุมชนในตำบล กระบวนการจัดการความรู้ การพัฒนา กฎ กติกา การอยู่ร่วมกัน ตัวองค์กรกับการจัดการที่ดี ดร.สิลาภรณ์ฯ เสนอเกี่ยวกับเครือข่าย อาจารย์สุรินทร์ฯ เสนอต้องใช้พื้นที่ชุมชนเป็นตัวตั้งในการทำงาน อย่างเสนอให้ทาง พขบ.ทำต่อไป เพราะทาง สกว.ก็อยู่ตรงนี้

### 3. ผู้เข้าร่วมจาก อปท.และหน่วยงานอื่นๆ

3.1 นายพนิช วิกิตเศรษฐ์ เป็นความโชคดีของอปท. และ กทม. ที่มีสถาบันพัฒนาสยามเข้ามาทำวิจัย และผลเชื่อว่า กทม. จะได้นำแนวคิดมาพัฒนา กทม. บางอย่างก็ได้ทำไปแล้ว บางอย่างก็ไม่ได้ทำ แต่มาวันนี้ก็จะเป็นโอกาสอันดีที่จะได้นำแนวทางนี้ไปใช้พัฒนาประสิทธิภาพต่อไป สิ่งที่สำคัญที่สุดที่จะให้บรรลุจุดประสงค์ในการบริหารองค์กรทั้งในแง่ของผู้บริหารและพนักงานประจำคือ การมีส่วนร่วมในการทำแผนการบริหารราชการ ท่านผู้ว่าเข้ามาปี 47 เข้ามาจริงๆ เดือน ก.ค. หลังจากที่เข้ามาดูแล้ว แผนก่อนหน้าที่จะเข้ามา ไม่เป็นไปตามที่เราอยากร่วมการดำเนินการในปัจจุบัน ท่านผู้ว่าฯ เลยให้ธงว่า ภายใน 6 เดือนจะต้องมีแผนใหม่และสามารถเป็นคู่มือให้ข้าราชการดำเนินการได้ โดยสิ่งแรกที่ต้องทำคือเรามีปัญหาหรือขาดสิ่งใด ซึ่งการมีส่วนร่วมมีความสำคัญมากในการจัดทำแผน ถ้าเราไม่สามารถ motivate หรือสามารถกระตุ้นให้ผู้ที่เข้าร่วมทำแผนได้ก็จะไม่ประสบความสำเร็จในการพัฒนาองค์กร

ในหลายเรื่องดังที่ได้กล่าวมาว่าสามารถเรียนรู้และพัฒนาในระหว่างการทำแผนได้ ผู้ที่เป็นส่วนของการปฏิบัติถ้าได้แนวทางของการจัดทำแผนหรือร่วมในการจัดทำแผนแล้ว เขาจะสามารถนำไปเป็นองค์ประกอบในการทำงานได้ เรื่องที่ผมเห็นว่าปัจจุบันขาดอยู่ใน การศึกษานี้ คือ แผนของการจัดองค์กร ซึ่งกทม. หลังจากที่ได้เข้ามาประชุมกันหนักมากกว่า ทำไม่หลายหน่วยงานอยู่ไม่ตรงจุด เช่น กองส่วนไปอยู่ผิดที่ผิดทาง ดังนั้นการปรับโครงสร้างองค์กรมีความสำคัญมาก การจัดการองค์กรเป็นเรื่องที่ละเอียดอ่อน แต่ผมเห็นว่ามันมีความสำคัญมากต่อการบริหารอปท. เรื่องการเงิน การคลัง ก็มีความละเอียดอ่อนและซับซ้อนมาก การคลังในอปท. ตอนนี้เรียนได้เลยว่าต้องพึ่งรัฐบาลกลางอยู่มาก ยังจัดเก็บภาษีเองได้น้อย ซึ่งถ้าเป็นอย่างนี้ ก็ต้องพึ่งเข้าตลาดไป ทำอย่างไรจึงทำให้เราสามารถกำหนดภาษีของตนเองขึ้นได้เอง อันนี้ต้องมานั่งคิดเรื่องการศึกษา โครงสร้างภาษีให้ชัดเจน

เรื่องการคลัง เรื่องการจัดตั้งบประมาณ ผมมีความดีใจที่มีการศึกษากันอย่างละเอียด ลึกซึ้ง แต่ที่ผมคิดว่ามันมีปัญหาที่ลึกเข้าไปอีกว่า ทำอย่างไรให้สามารถกระจายบประมาณไปลงในทุกพื้นที่ได้อย่างครอบคลุม เรื่องของการบัญชีและพัสดุมันเป็นเรื่องพื้นฐานที่ทุกห้องก็ต้องทำแต่ถ้าสามารถลึกลงไปได้อีก ก็จะดี เช่นมีด้านนีวัดการกระจายรายได้ เป็นต้น

อีกเรื่องหนึ่งที่ผมอยากรู้ให้ข้อคิดแต่ผมคิดว่าสำคัญมาก คือ เรื่อง IT ที่ผู้นำเสนอบอกว่าเรื่อง IT เป็นเรื่องที่ต้องขับเคลื่อนโดยผู้นำองค์กร ผมขอเรียนเพิ่มเติมด้วยว่าเป็นเรื่องจริง ถ้าผู้นำเพียงแต่พูดในเชิงนโยบายแต่ไม่ได้ใช้จริงก็ไม่เกิดประโยชน์อะไร เราได้มีการตั้ง CKO กับ CIO ประจำ CKO คือ chief knowledge officer ที่ค่อยจัดการเรื่องระบบ IT ให้สอดคล้องกับงานที่กทม. มี และหลังจากมี CKO แล้ว แต่ละสำนักก็ต้องมี CIO หรือ chief information officer ของสำนักเพื่อให้มีการขับเคลื่อน นอกจากนี้ ผู้ว่าและรองผู้ว่าต้องเป็นที่รู้จักนำ IT เข้ามาใช้ในการทำงาน ขยายเทคโนโลยีก็มีเยอะ ต้องมีการจัดการ ปัญหาคนซื้อไม่ได้ใช้ คนใช้ไม่ได้ซื้อก็มีปัญหา อีกเรื่องหนึ่งที่ขอจะกล่าวถึง คือเรื่องบุคลากร กทม. มีภารกิจมาก เช่น ความปลอดภัย จราจร สิ่งแวดล้อม แต่หลายเรื่องกทม. เองถูกเข้าช้อนมาก การแก้ไขปัญหาความทับช้อนของหน้าที่มีความสำคัญมาก การโอนภารกิจที่ให้มาตั้งแต่ปี 2542 ประมาณ 80 กว่าเรื่อง แต่เราสามารถทำได้จริงๆ ก็ประมาณ 60 กว่าเรื่อง 20 กว่าเรื่องเราทำไม่ได้ เพราะเรามีหน้าที่กันอยู่แล้ว เพราะฉะนั้น เรื่องการพัฒนาบุคลากรของกทม. เราทำกันเป็นประจำอยู่แล้ว โดยเฉพาะเรื่องการฝึกอบรม เราลงทุนในเรื่องนี้ปีละไม่ต่ำกว่า 150 ล้าน แต่สิ่งที่สำคัญที่สุด ก็คือ หลายครั้งที่ได้ปรับฟังการอบรม เรื่องภารกิจเป็นภารกิจที่กว้าง ซึ่งมีความจำเป็นต้องลงลึกในรายละเอียดมาก ยิ่งขึ้น เลือกเรื่องที่จะอบรมในเรื่องที่ยากจริงๆ

สุดท้ายที่ผมอยากร่ำझาภัยไว้ในเรื่องของแผน คือ ทางกทม. เอง หลังจากมีการปรับโครงสร้าง เช่น ในเรื่องของสายงานเศรษฐกิจ ซึ่งอดีตหดหายคน担当ว่า กทม. เกี่ยวอะไรกับเศรษฐกิจ กทม. เกี่ยวกับเศรษฐกิจเยอะมาก เศรษฐกิจชุมชน เกษตรทฤษฎีใหม่ เรื่องเงินคอม สมาร์ท ดังนั้น ในการวิจัยที่ตั้งก็กลับมาที่ประชาชน ทุกท้องที่มีความแตกต่างของชุมชน ปัญหาไม่เหมือนกัน แก้ไขไม่เหมือนกัน กทม. ก็พยายามแก้ไขในเรื่องต่างๆ ที่ประสบอยู่ให้ดีขึ้น เช่น ตอนนี้เราตั้งสำนักงานเศรษฐกิจการคลังของ กทม. ขึ้นมา จากเดิมที่เราไม่มี วันนี้มี. สำนักงานก็อยู่ที่นี่ พยายามเป็นถังความรู้ให้กับชุมชนในเรื่องเศรษฐกิจ รวมทั้งวิจัยด้านเศรษฐกิจให้ชุมชนอย่างต่อเนื่อง

การบริหารกทม. จะไม่สามารถดำเนินการได้เลย ถ้าเราไม่ได้รับความร่วมมือจากประชาชน หรือการมีส่วนร่วมของประชาชนในทุกเรื่อง ไม่ว่าจะเป็นการแก้ไขปัญหาน้ำในทุกเรื่องทุกมิติ แต่โจทย์ใหญ่คือจะทำอย่างไรให้ประชาชนเข้ามารู้ความสำคัญของการมีส่วนร่วม กทม. จะมีแผนบริหารครอบคลุมแค่ไหน หรือมีงบประมาณมากแค่ไหนก็จะแก้ปัญหาไม่ได้ถ้าประชาชนไม่มีส่วนร่วม ประชาชนต้องรับทราบ สะท้อนกลับ และประเมินผลงานของเราราได้ โดยผู้ว่าฯ ได้มีการผลักดันในทุกเรื่องทำอย่างไรให้เรามีผู้แทนประชาชนในแต่ละด้าน ไม่ว่าจะเป็นเยาวชน ผู้สูงอายุ หรือจะเป็นกระบวนการที่ผ่านการเลือกตั้ง สภาเขต สภา涵 นคร โดยตั้งคณะกรรมการรายชุด และมีความสำคัญทุกชุดตามนโยบายของท่านผู้ว่าฯ โดยมีประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม เช่น คณะกรรมการติดตามนโยบายของท่านผู้ว่าฯ ที่มาจากประชาชนที่

เราคัดเลือกเข้ามาในแต่ละพื้นที่ กทม. มี 50 เขตการปกครอง 12 โซน ซึ่งจะมีตัวแทนคอยติดตามปัญหาและสะท้อนถึงนโยบายของท่านผู้ว่าฯ โดยสภากทม. จะดูในเรื่องของการบริหารงาน นิติบัญญัติ แต่ถ้าได้ฟังเสียงก็จะเป็นเรื่องที่ดี ข้าราชการเองเมื่อท่านผู้ว่าฯ ให้นโยบายอะไรต้องสรุปด้วยว่าประชาชนมีส่วนร่วม เราเองมีการรับฟังจากประชาชนค่อนข้างมาก การมีส่วนร่วมของประชาชนมีหลายเรื่อง ไม่ว่าจะเป็นเรื่องลิ๊งแวดล้อม ความสะอาด ซึ่งนโยบายของกทม. มีความชัดเจนแน่นอนในการให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม

การจัดองค์กรของกทม. ที่จะแบ่งเป็นหลายฯ ระดับ มีหลายเขตการปกครองนั้น ในวันนี้ยังเป็นเรื่องที่สูงกว่าฝ่ายบริหารในขณะนี้ แต่เราก็คิดและเชื่อว่าการกระจายอำนาจการปกครองในท้องถิ่นหรือในกรณีที่ปอยู่ที่เขตหรือใช้คำง่ายๆ ว่า decentralization ของการจัดการจากผู้ว่าฯ จากสำนักสู่สำนักงานเขตเป็นเรื่องที่สำคัญที่สุดในการที่จะแก้ไขปัญหาในทุกเรื่อง ไม่ว่าจะเป็นเมืองหลวงฝั่งไหน การแบ่งนั้นคิดว่าไม่ใช่ประเดินสำคัญ แต่ประเดินสำคัญคือทำอย่างไรที่จะให้ประชาชนในท้องถิ่นหรือในเขตนั้นๆ ได้รับการดูแล อำนาจในการจัดการมากที่สุด ท่านผู้ว่าฯ เข้ามาระดับทำอย่างแรกและประสบความสำเร็จมากที่สุด คือการให้อำนาจกับเขต อำนาจและงบประมาณในการอนุมัติเราเพิ่มให้ และที่สำคัญที่สุดที่ทำไปคือปรับจากชี 8 เป็นชี 9 ซึ่งเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดเนื่องจากมีภารกิจมาก ดังนั้นในเรื่องการจัดองค์กรเขตที่รับอำนาจนั้นจะต้องจัดการได้

ในส่วนที่สองเศรษฐกิจชุมชน ในกทม. ไม่สามารถแก้ไขปัญหาคนจนได้ เพราะไม่มีเมืองไหนในโลกไม่มีคนจนแต่คนจนอยู่แล้วมีความสุขหรือเปล่านั้นเป็นประเดิน คนจนในกทม. ก็มีรายได้ต่ำกว่าปานกลางหลายชุมชนประมาณ 30 เปอร์เซ็นต์คิดเป็นประชากร 3-5 ล้านคน และมีช่องว่างระหว่างความรวยและความจนสูงมาก สิ่งที่ทางกทม. ทำคือฝึกอาชีพ ส่งเสริมการทำงานให้ถูกต้อง แต่ในชุมชนต่างจังหวัดควรส่งเสริมให้อยู่อย่างพอเพียงและอยู่อย่างมีความสุข ต้องรู้จักการออมเงิน ในส่วนกทม. เราสร้างให้เป็นเมืองแห่งโอกาส ทุกคนตั้งตัวเติบโตได้และไม่ได้เสวงหาวัตถุอย่างเดียว ดังนั้นจึงตั้งศูนย์เงินออมขึ้นมา มีศูนย์ฝึกอาชีพเพื่อบรรมาชา สอนเขา แต่ถ้าเข้าใช้เงินผิดประเภท ใช้เงินอกรอบบส่วนนี้เราจะช่วยเขา ซึ่งเป็นวิธีการมากกว่าการเพิ่มรายได้และถ้าเพิ่มก็เพิ่มอย่างถูกต้อง สิ่งที่กทม. ทำคือต้องปรับความคิด การประชาสัมพันธ์ การให้ความรู้ในเบื้องต้นเป็นแนวทางที่เราทำกันอยู่ในวันนี้

**3.2 ลุงอัมพร ด้วงปาน :** ครั้นนี้ได้มีโอกาสร่วมฟัง ร่วมคิด ลุงอัมพร มิบังอาจบอกว่า สิ่งที่โครงการได้ทำมาทั้งหมดไม่ดี เพราะในทุกเรื่องมันมีส่วนตื้อยู่ทั้งหมด แต่อาจจะเป็นเพียงเพราะว่าไอ์ที่เราลงไปทำนั้น ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับอปท. มันเกิดมากน้อยเพียงไร แค่ไหน แต่อย่างน้อยที่สุดการเข้าไปนำเสนอสิ่งดีๆ เข้าไปเรียนรู้ร่วมกัน และเปลี่ยนเรียนรู้กัน มันก็จะทำให้เกิดภูมิปัญญาที่สามารถแก้ไขพัฒนาได้ และยังมีอปท. อีกมาก many ที่ต้องการ

เติมเต็มสิ่งนี้อยู่ แต่จะทำอย่างไรให้ผลลัพธ์ที่ได้จากโครงการนี้ได้กระจายไปถึงยังอปท. อีนๆ เพราะยังมีอยู่อีกหมายความที่มีผู้บริหารที่คิดแบบเข้า ทำแบบเข้า ทำอย่างไรให้เขาได้ มีโอกาสคิดเป็น ทำเป็น ในขณะที่พูดถึงเรื่องการกระจายอำนาจให้ห้องถินสามารถกำหนดชะตา ชีวิตของตนเอง แต่ในขณะเดียวกันผู้บริหารในแต่ละพื้นที่ยังนั่งรอความคิดของคนอื่นไปช่วยอยู่ ไม่ ลองใช้ความคิด แนวคิดที่มันมีอยู่อย่างหลากหลายแก่ปัญหาได้ด้วยตัวของตนเอง ทำอย่างไร ให้เขาเกิดจิตวิญญาณในการเป็นนักบริหารที่แท้จริง ตรงนี้เป็นส่วนสำคัญมาก เพราะถ้า ขาดจิตวิญญาณของการเป็นนักบริหารเราจะจะไม่สามารถเปิดใจรับฟังความคิดเห็นของ คนอื่นได้ เอาเงินลงไปให้เขาเท่าไหร่ก็จะไม่ได้อย่างที่เราต้องการ เพราะเขายังไม่เปิดใจที่ จะเป็นนักบริหารสาธารณะ ลุงอัมพรมั่นใจว่าไม่มีอะไรที่เราจะเรียนรู้ได้ ไม่มีปัญหาอะไรที่คน ไทยจะแก้ไม่ได้ถ้าเรามีจิตวิญญาณที่จะแก่ปัญหา นี่คือสิ่งที่ลุงอัมพรเชื่อจริงๆ และอย่างจะให้ คณะผู้วิจัยลงไปยิ่งไปกว่าที่ทำอยู่แล้วในปัจจุบัน เพราะการใส่จิตวิญญาณมันบ่งบอกถึงการ รับผิดชอบร่วมกัน และอีกสิ่งหนึ่งที่ลุงอัมพรอยากจะฝาก ไม่ใช่ เพราะว่าบกพร่องนะครับแต่อาจเป็น เพราะยังไม่ได้ฟัง คือ ทำอย่างไรที่จะให้ผู้บริหารรู้จักใช้ประโยชน์จากสิ่งที่มีอยู่ในพื้นที่อย่าง เต็มที่ ลุงอัมพรมั่นใจ ภูมิปัญญาและวิชาการแบบชาวบ้านมันมีตั้งเยอะแยะในพื้นที่ แล้วสามารถ เอกมาใช้ประโยชน์ได้ และอย่างให้เกิดการมีส่วนร่วมในการแก่ปัญหาอย่างแท้จริงเหมือนการไปทำ วิจัยแบบมีส่วนร่วมอย่างนี้แหละ ถ้าหากเราใส่จิตวิญญาณในการมีส่วนร่วมทั้งกับประชาชน และอปท. มันก็จะสามารถเป็นชุมชนที่เกิดความรักความสัมพันธ์ รู้รักสามัคคี ซึ่งจะเป็น ผลดีต่อการพัฒนาชุมชนให้ดียิ่งๆ ขึ้นไป สิ่งเหล่านี้ ขอฝากในเวลาสั้นว่า อาจไม่ต้องถึง ขนาดไปทำวิจัยแต่อาจไปเรียนรู้ร่วมกับเขาว่ามันมีทรัพยากรอะไรบ้างอย่างไรที่จะ นำมาใช้ประโยชน์นั้นข้อจำกัดในเรื่องงบประมาณก็ตี เทคโนโลยีก็ตี แต่เราไม่จำเป็นต้อง รอให้ข้อจำกัดแก้ไขก่อน แต่เราอาจทำด้วยนำสิ่งที่มีอยู่แล้วแก้ไขก่อน เพราะฉะนั้น ลุง อัมพรยอมรับว่าในส่วนนี้กำลังทำอยู่ และจะทำต่อไปอย่างไม่หยุดยั้ง อย่างน้อยที่สุด ลุงอัมพร อยากรเห็นบ้านเกิดของลุงอัมพรมีการพัฒนาอย่างมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง เศยคุยกับนายกฯ ผู้บริหารต่ำบลว่าทำอย่างไรที่จะดึงให้มีการศึกษาออกจากรั้วของสถาบันการศึกษา ทำอย่างไรให้ อนามัยของเรารอกมานอกรั้วนามัย มากว่าพัฒนาห้องถินไปกับเรา ทำอย่างไรภูมิปัญญาต่างๆ จะเข้ามามีส่วนร่วมอย่างแท้จริง มันเป็นส่วนหนึ่งที่อยากรเห็น เท่าที่ได้ฟังมาในเวลาสั้นๆ ที่ทาง สถาบันได้เข้าไปร่วมปรับปรุง ร่วมคิด ร่วมเรียนรู้ ร่วมทำ ส่วนหนึ่งเราได้ ส่วนที่สองเขาก็ได้ ฝาก ไว้อีกว่าอย่าเพิ่งหอดทิ้งแค่นั้น แต่ต้องลงไปดูว่าสิ่งที่ทำไปแล้วมีการพัฒนาการอย่าง ต่อเนื่องอย่างไร ส่วนไหนต้องเติมเต็ม ส่วนไหนต้องต่อยอดก็ต้องไปคิดกับเขาต่อไป

3.3 นายยินยล เสนีย์วงศ์ ณ อยุธยา : อปท. ต่างๆ คงจะมีโครงการในการ บริหารงานบุคคลซึ่งเป็นสิ่งที่ดี ประเด็นก็คือว่า อย่างเช่น คอมพิวเตอร์เราซื้อที่คุณภาพดี หน่วยความจำเยอะ ส่วนข้อมูลโปรแกรมต่างๆ ใส่ไปในภายหลัง แต่ถ้าคุณภาพมาไม่ดีก็จะทำให้

การจัดการคุณภาพไม่ได้เท่าที่ควร ในภารคัดเลือกบุคลากรเราได้ใช้ข้อสอบในการคัดเลือกหลายส่วน ส่วนแรกเป็นข้อสอบที่เป็นข้อเขียนเพื่อจะวัดความรู้แต่ละองค์กรตามตำแหน่งที่จะรับเข้ามาซึ่งก็ต้องยังแล้ว อีกส่วนหนึ่งที่เราเห็นทุกครั้งจะเป็นข้อสอบวัดสติปัญญาซึ่งข้อสอบนี้ยากเกินไป และกล้ายเป็นการวัดความรู้ทางคณิตศาสตร์ เป็นข้อสอบที่วัดผลไม่ได้ ไม่เที่ยงตรงสรุปแล้วคนเก่งก็ทำไม่ได้ คนเก่งทำไม่ได้เลยไม่มีประโยชน์ และข้อสอบที่ใช้ในปัจจุบันไม่มีส่วนข้อสอบที่วัดทักษะความเป็นผู้บริหาร ทำให้เมื่อขึ้นสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นไม่มีทักษะด้านการบริหาร จะไม่ประสบความสำเร็จในการบริหารงานในระดับกลางและระดับสูงต่อไป ซึ่งในระดับนี้จะพ้นจากความรู้ระดับตำแหน่งไปแล้ว อีกส่วนหนึ่งคือการสอบสัมภาษณ์อันนี้ให้ความสำคัญมากที่สุดซึ่งเป็นการวัดบุคลิกภาพ ทัศนคติของคนที่จะเข้าทำงาน พบร่วมกันมากที่ผ่านการสอบความรู้ประจำตำแหน่งได้คะแนนดีแต่บุคลิกภาพ ทัศนคติ และการบริหารไม่ได้ ทำให้การทำงานในระดับกลางบริหารจัดการไม่ได้ ทำให้การบริหารงานส่วนที่รับผิดชอบอยู่ลุ่มหัวใจระบบ และผู้สัมภาษณ์เองก็ไม่มีประสิทธิภาพ คำถามก็ไม่ได้รับการกลั่นกรองมาให้เกิดประโยชน์ในการสัมภาษณ์ โดยมีข้อเสนอแนะว่าควรจะมีการปรับปรุงในเรื่องของการคัดเลือกคนต้องทำให้ครบวงจร ตั้งแต่เรื่องการประชาสัมพันธ์ให้คนที่มีคุณภาพอย่างเข้ามาทำงานในองค์กรของเรา อย่างไรก็ตาม เรา จึงขอสรุปว่าการคัดเลือกควรจะมีการปรับปรุงให้ดีขึ้น และฝากให้สถาบันพัฒนาสยามไปทำการวิจัยศึกษาต่อไป

**3.4 อ.สุรินทร์ กิจนิตย์ชีว :** ผมเองเป็นที่ปรึกษาของ อบต. บางنمโค อ.เสนา จ.พระนครศรีอยุธยา ในมุมมองของผม ผมก็มองในระดับตานอน คือมองในระดับชุมชน ในระดับ อบต. เฉพาะภาคส่วนนั้น เรียกว่าเป็นระดับชุมชน “ไม่ได้มองแบบตานก คงจะสะท้อนภาพทั้งหมดของโครงการไม่ได้ แต่ว่ามองในเชิงประจำในพื้นที่ ที่โครงการเข้าไปทำอะไรกับ อบต. ที่จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ผมตั้งใจที่ 3 โจทย์ ดังนี้

1. สิ่งที่โครงการ พขบ. ลงไปทำกับ อบต. บางنمโค ทำให้ อบต. คันபบ ตัวเองหรือเปล่า ถ้าคันพบทัวเองโครงการเข้าไปทำอะไรบ้าง ทำอย่างไร และเกิดผลกระทบหรือไม่ ขึ้นมาบ้าง ในจุดที่เป็นจุดอ่อนจุดแข็ง ควรจะปรับอะไรในโอกาสต่อไป

2. แล้ว อบต. บางنمโคเข้าไปทำงานสนองตอบหมู่บ้านเป็นหรือไม่ ทำงานเป็นหรือไม่ มีอะไรเป็นข้อบกพร่องที่ทำให้เป็น ทำไม่เป็น

3. แล้วภายใต้ข้อจำกัดต่าง ๆ ของ อบต. ภายใต้ข้อจำกัดต่าง ๆ ของหมู่บ้าน มีหน่วยงานต่าง ๆ ลงไปทำเยือน ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคประชาชน เข้าทำกันอยู่แล้วในหมู่บ้านในตัวตำบล แผนชุมชนที่มันเกิดมีเกิดเป็นขึ้นมา หรือแผนของ อบต. ที่เป็นแผนปฏิบัติการจริง มันไม่ใช่หน่วยงานต่าง ๆ เข้ามาทำด้วยหรือเปล่า CEO จริงไหม หรือว่ายังเป็นเพียงเหมือนเดิม

ประเด็นแรก สิ่งที่โครงการเข้าไปทำ ทำให้ อบต. ค้นพบตัวเองได้หรือไม่ อย่างไร จากข้อมูลที่พน จากการที่เข้าไปเป็นที่ปรึกษา ตอบว่า การค้นพบตัวเองยังไม่ เป็นเรื่องขององค์กร แต่ว่าทำให้คน สมาชิกบางส่วนที่ทำงานอยู่ใน อบต. บางท่านได้ ค้นพบ ในเรื่องของปัจจุบันมากกว่าวัฒนธรรมขององค์กร เช่น ประธานสภา พบต. เอก ปลัด อบต. ได้เรียนรู้ตรงนี้และปรับตัว แต่ท่านนายกยังไม่พบว่าเห็นประเด็นแล้วแต่ยังมองเห็นเชิงระบบ น้อยไป การสนองตอบยังสนใจตอบข้างบนมากกว่าข้างล่าง การที่จะให้องค์กรลงมาสู่ชุมชนนี้ เป็นเรื่องที่จะต้องกลับลำ และน่าจะต้องอาศัยเวลา ความจริงโครงการนี้ได้พยายามอย่างที่สุด แล้ว เข้าไปบ่อยที่สุด แล้วผมเองก็เห็นอยู่ แต่ด้วยข้อจำกัดของ อบต. ต่าง ๆ ตรงนี้ขอเสนอ เพื่อให้มีความชัดเจนถ้าได้มีโอกาสทำต่อไป ใน 2 ประเด็น ว่าการที่จะทำให้ อบต. ค้นพบตนเองและก็เป็นทั้งระบบขององค์กร น่าจะมองไปที่อะไร

1. น่าจะมองไปที่แผน คือ ต้องมีแผนพัฒนาองค์กร ไม่ใช่แผนปฏิบัติงานประจำปี แต่เนื้ือคือแผน พัฒนาองค์กรก็คือแผนพัฒนาบุคลากร ก็ต้องใช้ KM เข้าไปให้บุคลากรของ อบต. และสมาชิกของ อบต. รวมทั้งท่านนายก ประธานสภา และก็ข้าราชการท้องถิ่นได้ เข้ามาทำ KM ร่วมกัน มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อที่จะได้เข้าถึง เข้าใจและพัฒนา องค์กรเชิงระบบ ยกตัวอย่างเช่น การเข้าถึงนี้ต้องเข้าถึงข้อมูลที่เป็นสภาพจริงของชุมชน ซึ่ง ชุมชนนั้นกำลังเปลี่ยนผ่านจากสังคมเกษตรเป็นสังคมอุตสาหกรรม พร้อม ๆ กันนั้นก็เป็นสังคม ข้อมูลข่าวสารเข้ามา ชุมชนสับสนไปหมดว่าทิศทางของตนเองจะเป็นอย่างไร ต้องให้เข้าเข้าใจว่า ภายใต้สภาพจริงตรงนี้ อบต. อยู่ส่วนไหนและจะทำให้คนซึ่งกำลังสับสนอยู่ร่วมกันโดยปกติสุข ข้อนี้เป็นเรื่องที่ควรจะทำ

2. แผนปฏิบัติงาน ไม่ว่าจะเป็นแผนประจำปี หรือแผนระยะยาวของ อบต. ซึ่งจะ ร่วมทำงานกับชุมชน ตอนนี้เริ่มเห็นแล้วที่ลงไปทำว่า อบต. ทำจากฐานล่างขึ้นมา โดยให้แต่ละ หมู่บ้านทำแผนของตนเองขึ้นมา และก็มาบูรณาการเป็นแผนของ อบต. ซึ่งเป็นการเปลี่ยนที่เห็น ได้ชัด ขณะนี้เป็นข้อมูลที่ชัดเจน แต่ตรงนี้การมีส่วนร่วมยังน้อยอยู่ การเรียนรู้ร่วมกันยังน้อยอยู่ ทำอย่างไรจึงจะทำให้ตรงนี้เกิดเป็นจริงขึ้นมาในอนาคต เพราะว่าสำคัญมาก มีจะนั้นแล้วการที่ จะไปทำให้ Function ให้ชุมชนเข้มแข็งและสามารถปรับตัวได้ในบริบทที่กำลังเปลี่ยนแปลงสูง มากขนาดนี้ และอยู่รอดภายใต้โลกภัยวน์ ชุมชนกำลังอยู่ในยุคเปลี่ยนผ่าน เมื่ออยู่กำลังจะ ลอกคราบ ถ้าลอกคราบได้อยู่รอด ถ้าลอกคราบไม่ได้ ตาย หรือถ้าจะเห็นอยู่ก็เห็นอยู่เพียง รูปแบบเดียวชีวิตชุมชนตาย

ประเด็นที่สอง อบต. ที่เข้าไปสัมผัสกับโครงการ 2 ปีได้เข้าไปทำอะไร ทำ ยังไงกับชุมชน ผลสัมฤทธิ์ออกมาเป็นอย่างไรบ้าง น่าพ้อใจหรือไม่พ้อใจ เพราะมองมอง ว่า ตรงนี้เมื่อได้แยกส่วนจากโครงการ พบต. ที่ลงไป การค้นพบตัวเองจะต้องทำให้ อบต. ทำงานเป็น มองเป็นองค์กร มองเป็นข้อต่อลงไปตรงนี้ เมื่อปีที่แล้วปรากฏว่าได้เกิดหน่วย

จัดการขึ้นมาในชุมชนหมู่บ้าน หน่วยจัดการตรงนี้เกิดขึ้นมาจากผู้นำชุมชนที่เกิดจาก อสม. บ้าง เป็นครูบ้าง เป็นผู้นำบ้าง หลากหลายรวมทั้งเยาวชนได้ลุกขึ้นมาจัดการ แต่ว่าไม่ได้หมดทุก หมู่บ้านขึ้นอยู่กับศักยภาพของแต่ละหมู่บ้าน

แต่สิ่งที่ปรากฏขัดคือ เกิดแผนของหมู่บ้านขึ้นมา เป็นแผนปฏิบัติการและแผนนี้ เรื่องต่อขึ้นมาข้างบน ยังนี้่าพ้อใจ ผูกไว้ได้ตั้งข้อสงสัยว่า ตำบลบางมโน้มีนัตว์ครอตัวมันแล้ว นะ ภายใต้กระแสที่เปลี่ยน นอกจักรตัวครอตัวมันแล้วยังมองดูด้วยความหวาดระแวง ความเป็น ชุมชนแผ่เบา แต่จะไร้มันทำให้เกิดการรวมตัวกันขึ้นมาแล้วรวมใจด้วย แล้วการทำแผนเกิดขึ้น จากกระบวนการชุมชนอย่างแท้จริง มีตัวชี้วัด เป็นสิ่งที่ก้าวไกล พบรสิ่งที่นำสู่ใจ กระบวนการ ขับเคลื่อนนี้ ขอเรียกคุณอำนวยแล้วกัน คุณอำนวยเข้าไปทำให้คุณกิจ คุณกิจก็คือพระเอก ก็คือ หมู่บ้านที่ผมเรียกว่าเป็นแกนนำที่ลุกขึ้นมาเป็นหน่วยจัดการของหมู่บ้านซึ่งแตกก่อนมันหายไป แต่ ความมันเกิดขึ้นมา มีประวัติศาสตร์ชุมชนเป็นตัวเดินเรื่อง ตัวประวัติศาสตร์ชุมชนได้มีการบทวน กันว่า บ้านเก่ากลาง มันเกิดขึ้นมาตั้งแต่เมื่อไหร่ เกิดอย่างไร และมีความเป็นมาของมัน อย่างไร มันปฏิสัมพันธ์กับข้างนอกอย่างไร มันนำสู่ใจ ไม่มีเวลาลงในรายละเอียด แต่มันทำให้ คนในชุมชนเกิดการรวมใจเพราะมันเป็นความภูมิใจร่วมกัน นี่คือศักดิ์ศรีของบรรพบุรุษที่ได้ก่อตั้ง ให้ลูกหลานได้มีที่อยู่ที่ยืน ประวัติศาสตร์ชุมชนได้ผ่านร้อนผ่านหนาวมายังไง และบรรพบุรุษของ เข้าได้ต่อสู้มายังไง นี่คือความภาคภูมิใจ นี่คือศักดิ์ศรีและนี่คือกิจร่วม เป็นกิจของหมู่บ้านไม่ใช่ กิจส่วนบุคคล แต่มีอีกประเดิมหนึ่ง คุณอำนวยได้ทำให้คนในชุมชนมองเห็นคุณค่าของศาลาพ่อปู่ ซึ่งเป็นศูนย์กลางจิตใจของหมู่บ้าน ตรงนี้ผมเรียกว่าบ้าน ผม茫然ผู้เด่าผู้แก่ “บอกลุง ศาลาพ่อ ปู่กับวัด ลุงให้ความสำคัญกับอะไรมากกว่ากัน” ผมตกใจกับคำตอบว่าให้ความสำคัญกับศาลา พ่อปู่ แบบกว่าศาลาพ่อปู่ ไม่ใช่ศาลาพระภูมิศาลาเจ้าที่ คำว่าพ่อปู่คือ บรรพบุรุษของเรา เราตั้ง ศาลมีน้ำหนึ่ง คือความภูมิใจที่เรามีต่อบรรพบุรุษของเรา เพราะฉะนั้นเราจึงจัดงานขึ้นมาทุกปี และเราเคารพนับถือพ่อปู่ ผู้นำบรรพบุรุษของเราได้ตั้งกติกา การอยู่ร่วมกันให้เกิดสันติสุข ครร แหกกฎติกาจะต้องมีอันเป็นไป พอพุดถึงตอนนี้ทำให้ผมเข้าใจ ที่แรกแยกไม่ออกระหว่างศาลา พระภูมิกับศาลาพ่อปู่ ในความเป็นจริงมันคือเงื่อนไขให้คนอยู่ร่วมกันอย่างปกติสุขเช่นกันไม่內อดีต ครรแหกกฎจะต้องมีอันเป็นไป เห็นหรือไม่ว่าเขามีได้พูดถึงกฎหมายได้เลย ซึ่งอันนี้มันจะอยู่ติด อยู่กับตัวเข้าไปตลอดเวลา และนี่คือสำนึกร่วม

ตรงนี้ถือว่า อบต. เริ่มทำงานเป็นแล้ว เท่าที่มีองกร้าว ๆ คือใช้คำว่าการอยู่ร่วมกัน คือ หมู่บ้านน่าอยู่ ตำบลน่าอยู่ เป็นรั่มใหญ่แล้วก็มีการขับเคลื่อน นำยินดีที่คุณอำนวยที่จะเข้า ไปเป็นแกนประสาน ตั้งคำถามเป็น “ป้า ลุง หมู่บ้านเก่ากลางนี้ มันอย่างไร มันถึงได้เรียกว่า เก่ากลาง และมันมีความเป็นมาอย่างไร” ทุกคนอยากมีส่วนร่วม เมื่อก่อนเราเข้าไปแบบสั่ง การไม่มีใครยกจะสนใจ แต่คำถามเหล่านี้อาจจะเข้าไปคลใจ เพราะฉะนั้นคำถามน่าจะเป็น

ตัวกลยุทธ์ที่สำคัญ แต่ต้องการเป็น ตามแบบปลูกเร้าสำนึก พื้นความทรงจำ ซึ่งเลือกเลื่อนไป แล้วให้ห่วงกลับมาอีกครั้งหนึ่ง ทั้งหมดนี้คือศักดิ์ศรีร่วมกัน

**ประเด็นสุดท้าย** อบต.หรือชุมชนหมู่บ้าน วัดก็คงศักยภาพของหน่วยงานต่าง ๆ ที่ ลงไป เข้ามานุรณาการได้หรือไม่อย่างไร ตอนนี้พบว่าเริ่มดึงแล้ว ได้มาบางส่วน เป็นที่น่ายินดีว่า ได้เริ่มแล้ว มีใครบ้างครับ มีพัฒนาชุมชนเข้ามาแล้ว มีตัววัว มี กศน. มีสาธารณะเข้ามา โดยเฉพาะท่านนายอำเภอเช้ามามอง อบต.บางนมโคเข้าทำอะไรกันอยู่ ทำไมจึงมีการเปลี่ยนแปลงที่น่าสนใจ และเป็นคำตอบของความยังยืน ซึ่งนายอำเภอพบร่วมกับโครงการโดยโครงการประกันนี้ พบร่วมกับโครงการนั้นก็เที่ยวไปด้วย แต่นี่ทำไม่มันคึกคัก อย่างนี้ ท่านเริ่มเข้ามาเรียนรู้ว่ามันเกิดอะไรขึ้น แล้วมันมีมิติต่าง ๆ อะไรบ้างที่ต่างจากตำบลอื่น ๆ ของอำเภอเสนา เป็นสิ่งที่ชุมชนดีใจมาก ๆ เพราะเมื่อสองวันก่อนก็ได้เข้าไปคุยรวมทั้งคุณ อำนวยคือคุณปรีชา ดัสดูลย์ ได้เข้าไปคุยกับท่าน ท่านบอกว่ายังไอลด้เลยอย่างเห็นกระบวนการ การที่เกิดตรงนี้ ให้มันเป็นจริงแล้วจะทำ CEO อำเภอให้มันเป็นจริงอย่างไร น่ายินดี เพราะตรงนี้เป็นผลที่เกิดขึ้นเท่าที่เป็นข้อมูลเชิงประจักษ์ นี้คือคำตอบของความยังยืน

**อีกคำถาม** คือ ถ้ามีจังหวะก้าวต่อไป โครงการ พขบ. ที่จะทำตรงนี้ต่อไป อย่างไร อยากรจะเสนอแนะว่า จริง ๆ อบต.ไม่ใช่ศูนย์ เขาไม่องค์ความรู้อยู่ แต่องค์ความรู้แต่ละคนหรืออาจมีการมีส่วนร่วมของ อบต.บ้าง มันจะจัดการขาย แต่เขายังขาดความมั่นใจ ที่ยังขาดความมั่นใจ เพราะเขายังอยู่ในโครงสร้างเดิม อำนาจจัดการ อำนาจการยังแข็งอยู่ ยังลงไปสั่งการอยู่ เขายังต้องทำตามเพื่อความอยู่รอด ทำไปจะคลายตรงนี้ได้ ในส่วนของโครงการทำอย่างไร อบต. ภาคร่วมทั้งหมดเค้าเป็นตัวตั้ง ไปร่วมเรียนรู้กับเขา ว่าเขารู้อยู่ในบริบทของอะไร สถานการณ์อย่างไร ไม่ว่าจะเรื่องของเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม สิ่งแวดล้อม สภาพครอบครัว สภาพปัญหาต่าง ๆ ที่เขากำลังเผชิญอยู่ ไปเรียนรู้ร่วมกันกับเขา และก็เริ่มต้นจากสิ่งที่เขารู้อยู่ไปสู่สิ่งที่ควรจะเป็น ตรงนี้ผมอยากระเรียกว่า “ยุทธศาสตร์ที่ก้าวไป” ไม่ใช่เมื่อเห็นความมั่วง ความมั่วงมีอยู่ แต่ถ้าเราเข้าไปมองเข้าเป็นแก้วเปล่า เหี่ยวรับ ต้องทำให้ติด สิ่งดี ๆ มีอยู่เบื้องเลย สำหรับ อบต. ยุทธศาสตร์ที่ก้าวไป ซึ่งจะต้องเรียนรู้ร่วมกัน เคารพในศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ร่วมกัน ใช้กระบวนการมีส่วนร่วม แผนที่มีการริเริ่มทำ ทำให้ชุมชนตื่นตัว และ อบต. ทำงานเป็นมากขึ้นโดยใช้ความเชื่อเดิมเข้ามาเกี่ยวข้อง อบต.รู้วิธีการทำงานร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในพื้นที่ ก้าวต่อไปต้องสร้างความมั่นใจ ราชการต้องลดบทบาทการมีอำนาจ ใช้อบต.เป็นตัวตั้ง

**3.5 นายสมารถ พุทธา** : อยากรู้ความคิดเห็นว่า อบต.เป็นองค์กรที่อยู่ใกล้ชิดชุมชน เรา มีต้นแบบ 10 พื้นที่และซึ่งกันและกัน ของอบต.ทั้ง 10 แห่ง มีการพัฒนาขึ้น อยากรู้ เสนอว่า ชุดองค์ความรู้เหล่านี้มันหมายมากเพระไม่สามารถเอาพื้นที่ไหนไปเลียนแบบได้

เพาะแต่ละห้องถินวัฒนธรรม ภูมิปัญญาที่มีอยู่ค่อนข้างจะแตกต่างกัน ดังนั้นจึงต้องมีการนำองค์ความรู้ทั้ง 10 แห่งไปจัดการความรู้โดยมีองค์ประกอบหลาย ๆ ภาคส่วนเข้ามาไม่ใช่เฉพาะอปท.เท่านั้นมันน่าจะมีองค์กรชุมชนหรือภาคประชาชนเข้ามาเพื่อที่จะขยายเรื่องนี้ออกไปให้มันกว้างขึ้น แม้ว่าที่ ดร.สีลาการณ์ฯ กล่าวว่าเราจะกลิ้งลูกกลิ้งนี้ไปได้อย่างไร ถ้าหากว่าองค์ประกอบมันยังไม่ครบ เพราะฉะนั้นถ้าลูกกลิ้งมีองค์ประกอบทั้ง 3 ภาคส่วนมันจะหมุนไปได้ อย่างจะฝากรว่าโครงการต่อไปน่าจะมีและนำความรู้ไปยังตำบลต่อไป