

การจัดการบริการสาธารณะขององค์การบริหารส่วนจังหวัด  
เขตภาคกลาง ที่ได้รับรางวัลการบริหารจัดการที่ดี:  
กรณีศึกษา อบจ. สมุทรสงครามและอ่างทอง

บุญอนันต์ พินัยทรัพย์

## บทนำ

ปัญหาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ต้องให้ความสนใจอย่างยิ่ง คือ วิธีการในการให้บริการสาธารณะภายใต้ข้อกำหนดต่างๆ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีช่องทางในการจัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทำภารกิจค่อนข้างจำกัด และมักจะเน้นให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นผู้จัดทำบริการสาธารณะต่างๆ ด้วยตนเองผ่านการใช้ทรัพยากรภายในองค์กรเป็นหลัก ซึ่งภายใต้สภาพแวดล้อมการบริหารปัจจุบันจำเป็นอย่างยิ่งต้องมีการพัฒนาทางเลือกใหม่ๆ ในการจัดการบริการสาธารณะให้กับท้องถิ่น เพื่อนำไปสู่การยกระดับบริการสาธารณะให้เกิดขึ้น

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นหลายแห่งประสบความสำเร็จในการจัดการบริการสาธารณะจนได้รับรางวัลการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ในขณะที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอีกจำนวนมากยังไม่สามารถจัดการบริการสาธารณะได้จนถึงระดับได้รับรางวัล ซึ่งแสดงว่ายังมีปัญหาในระดับกลไกการบริหาร วิธีการปฏิบัติด้านการจัดการบริการสาธารณะ หรืออาจจะมีข้อจำกัดอื่นๆ ที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินการดังกล่าว ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาถึงสถานการณ์การจัดการบริการสาธารณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อทราบถึงกลไกการบริหาร วิธีการ ปัญหา การแก้ไขปัญหาอุปสรรค ตลอดจนปัจจัยที่อยู่เบื้องหลังการดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่สามารถบริหารจัดการจนได้รับรางวัลการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี บริบทต่างๆ ที่สนับสนุนการบริหารจัดการบริการสาธารณะที่นำไปสู่ความสำเร็จ

## วัตถุประสงค์

เพื่อศึกษากลไกการบริหารและวิธีการปฏิบัติงาน ด้านการจัดการบริการสาธารณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้บรรลุเป้าหมายภายใต้บริบทการบริหารจัดการที่ดีและการจัดการภาครัฐสมัยใหม่

## วิธีวิจัย

การศึกษานี้เป็นการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ โดยกำหนดขอบเขตศึกษาเฉพาะองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รับรางวัลการบริหารจัดการที่ดี 2 ปีงบประมาณติดต่อกัน ได้แก่งบประมาณ 2549-2550 ซึ่งเป็นปีที่ได้รับคัดเลือกล่าสุด ขณะทำการศึกษา เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่อยู่ในเขตจังหวัดภาคกลาง ประกอบด้วย องค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรสาคร จังหวัดสมุทรสาคร และองค์การบริหารส่วนจังหวัดอ่างทอง จังหวัดอ่างทอง

การเก็บรวบรวมข้อมูลใช้วิธีการสัมภาษณ์เจาะลึก โดยใช้แบบสอบถามกึ่งโครงสร้างสัมภาษณ์ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในแต่ละระดับ ดังนี้ นายกองค้การบริหารส่วนจังหวัด ประธานสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัด ปลัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด

## ผลที่คาดว่าจะได้รับ

1.5.1 ทราบรูปแบบการบริหารและวิธีการจัดการบริการสาธารณะขององค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่นทุกระดับตามแนวคิดการบริหารจัดการที่ดีและการจัดการภาครัฐสมัยใหม่

1.5.2 ทราบปัญหาอุปสรรคและแนวทางแก้ไขในการจัดการบริการสาธารณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทุกระดับ โดยใช้บริบทของการบริหารจัดการที่ดีและการจัดการภาครัฐสมัยใหม่

## ผลการศึกษา

จากการศึกษากลไกการบริหารและวิธีการปฏิบัติงานการจัดการบริการสาธารณะ ภายใต้บริบทการบริหารจัดการที่ดี และการจัดการภาครัฐสมัยใหม่ ขององค์การบริหาร ส่วนจังหวัดสมุทรสาครและอ่างทอง ขอนำเสนอภาพรวมโดยแบ่งเป็น 2 ส่วน ดังนี้

### 1. องค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรสาคร

#### 1.1 นายกององค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรสาคร

1.1.1 การถ่ายโอนภารกิจ องค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรสาครได้รับการถ่ายโอนภารกิจ ได้แก่ ถนน 11 สาย คลอง 26 แห่ง สนามกีฬาากลางจังหวัดสมุทรสาคร โรงเรียน 3 โรง ผ่านหลักเกณฑ์ 2 โรงเรียน อีก 1 โรงเรียนที่ไม่ผ่าน คือ โรงเรียนสมเด็จพระศรีนครินทร์ และที่กำลังจะรับการถ่ายโอน คือ ผังเมืองรวมและงานด้านสาธารณสุข

1.1.2 การวางระบบการประสานงาน ระหว่างหน่วยงานบริหารและสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัด เพื่อให้การทำงานร่วมกันบรรลุเป้าหมาย องค์การบริหารส่วนจังหวัด เป็นหน่วยงานปกครองส่วนท้องถิ่นระดับจังหวัด ดูแลทั้งจังหวัด การทำงานเกิดจากการประสานงานดำเนินการทุกระดับ องค์การบริหารส่วนจังหวัดจะประสานงานกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นระดับเทศบาล และระดับองค์การบริหารส่วนตำบล องค์การบริหารส่วนจังหวัดจะดำเนินการในสิ่งที่เทศบาลและองค์การบริหารส่วนตำบลทำไม่ได้ มีงบประมาณน้อย องค์การบริหารส่วนจังหวัดจะทำงานโดยมีการประชุมประชาคมระหว่างท้องถิ่นด้วยกันในการประชุมประชาคม จะมีการนำเสนอของประชาชนและผู้นำท้องถิ่นเพื่อจัดทำเป็นแผนองค์การบริหารส่วนตำบล แผนเทศบาล และแผนองค์การบริหารส่วนจังหวัด การจัดทำแผนถ้าดำเนินการไปในแนวทางเดียวกันจึงจะเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล องค์การบริหารส่วนตำบลจะลงรายละเอียดในตำบลมากกว่าองค์การบริหารส่วนจังหวัดโดยองค์การบริหารส่วนจังหวัดสามารถดูแลได้มากกว่า 1 ตำบล คือดูแลทั้งจังหวัด

การประสานงานได้ดี เนื่องจากนายองค์การบริหารส่วนจังหวัดและสมาชิกสภาจังหวัดที่มาจากการเลือกตั้ง จะมีทั้งที่เป็นทีมเดียวกัน และมาจากต่างทีม จังหวัดสมุทรสาครมีการเลือกตั้งนายองค์การบริหารส่วนจังหวัดและทีมสมาชิกสภาจังหวัดเป็นทีมเดียวกัน จึงเป็นเอกภาพ ประสานงานกันได้ดี ถ้าสมาชิกสภาจังหวัดเป็นคนละทีมหรือคนละฝ่ายกับนายองค์การบริหารส่วนตำบล จะทำให้การประสานการทำงานระหว่างกันไม่ราบรื่น จึงเห็นว่าถ้าสมาชิกสภาจังหวัดและนายองค์การบริหารส่วนตำบล เป็นทีมเดียวกันจะดีกว่า อย่างไรก็ตาม ถึงแม้จะมีบางคนในสภาจะถูกเลือกตั้งมาจากต่างทีมและมีเสียงข้างน้อย แต่ก็เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นได้ การดำเนินการระหว่างสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัดและทีมบริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรสาครเป็นการจำลองสภาผู้แทนราษฎรระดับชาติ มีกรรมธิการ 10 คณะ เช่น คณะกรรมธิการศึกษา คณะกรรมธิการสิ่งแวดล้อม คณะกรรมธิการเด็ก สตรีและเยาวชน เป็นต้น โดยให้สมาชิกสภาจังหวัดทุกกลุ่มเข้ามาเป็นกรรมการกรรมธิการ มีส่วนร่วมเสมอ โครงการต่าง ๆ ในการดำเนินการทีมบริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัดจะเป็นผู้เสนอโครงการ

ในขณะเดียวกันทีมบริหารขององค์การบริหารส่วนจังหวัดไม่ได้ละเลยเสียงข้างน้อยเพราะเสียงที่มองต่างมุมถือว่าเป็นประโยชน์ และความเป็นไปได้มากขึ้น แค่นั้นอยู่ที่ความเป็นจริง ทีมบริหารไม่ได้ปิดกั้นตนเองและรับฟังสิ่งที่ประชาชนเสนอขึ้นมา การติดตามงานประชาชนรู้จักก็จะบอกเรื่องต่าง ๆ ความลำบาก แล้วจึงนำเรื่องเหล่านั้นมาทำเป็นแผน

**1.1.3 การกำหนดวิสัยทัศน์ของหน่วยงานให้บรรลุผลสำเร็จในระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งและวิสัยทัศน์ตอบสนองความต้องการของชุมชน** วิสัยทัศน์ “เมืองน่าทำงาน บ้านน่าอยู่อาศัย ก้าวไกลด้วยการศึกษา พัฒนาอย่างยั่งยืน” จากวิสัยทัศน์ดังกล่าว เน้นเรื่องคนเป็นหลัก รองลงมา ได้แก่ สิ่งแวดล้อม ตั้งแต่ปี พ.ศ.2547 โดยคนเน้นเรื่องการศึกษา และความเป็นอยู่คุณภาพชีวิต แม้ว่าจังหวัดสมุทรสาครอยู่ห่างจากกรุงเทพฯ เพียง 28 กิโลเมตร แต่มีปัญหาการศึกษา มีโรงเรียน 100 โรงเรียน ขาดครู 800 คนที่ต้องแก้ไข

ภาพส่วนใหญ่มีการมองว่าองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นชอบทำงานเรื่องโครงสร้างพื้นฐาน เพื่อเข้ามาบริหารงานจึงพยายามปรับให้มองทิศทางไปทางเดียวกันกับฝ่ายบริหาร

**ด้านการศึกษา** องค์กรบริหารส่วนจังหวัดจะจัดหางบประมาณมาจ้างครูทดแทนครูที่ขาด เมื่อเป็นนายกใหม่ ๆ ยังไม่ค่อยแม่นยำนัก ระเบียบมากนัก แต่มีความตั้งใจจริงอนุมัติจ้างครู 200 อัตรา โดยใช้งบประมาณองค์กรบริหารส่วนตำบลจ้างได้ 5 เดือน 8,000,000 บาทและจ้าง 12 เดือน ใช้งบ 18 ล้านบาท เป็นการบรรเทาการขาดแคลนครูครู 1 คน สอน 2 ชั้นเรียน การบริหารจัดการอัตราครู องค์กรบริหารส่วนจังหวัดไม่ได้เข้าไต่ถาม ใช้อัตราขาดแคลนหลายมากหรือน้อย ให้ผู้บริหารโรงเรียนจัดการเอง สำหรับโรงเรียนที่พร้อมสมาคมผู้ปกครองเข้มแข็งก็สามารถจ้างเพิ่มได้และเพื่อให้ทิศทางการดำเนินการในเรื่องการศึกษาของจังหวัดเป็นไปในทิศทางเดียวกันจึงมีการชักชวนโน้มน้าวนายกเทศมนตรีเทศบาล และนายกองค์กรบริหารส่วนตำบลให้เห็นประโยชน์การพัฒนาการศึกษาด้วย ซึ่งส่วนใหญ่ก็เห็นด้วยในเรื่องการจ้างครู เช่น ตำบลบางยาง แต่ยังไม่สามารถแก้ไขได้ 100 เปอร์เซ็นต์ สำหรับในเรื่องห้องเรียนที่ขาดแคลน ระเบียบขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นยังเป็นปัญหาอุปสรรคเพราะไม่สามารถสนับสนุนงบประมาณในการสร้างอาคารเรียนให้โรงเรียนได้ นอกจากจะได้รับการถ่ายโอนภารกิจมาแล้ว ในปีพ.ศ.2547, 2548, 2549 และ 2550 สร้างอาคารโรงเรียน 10 หลัง ใช้งบประมาณ 100 ล้านบาท โดยการสร้างอาคารให้โรงเรียนยืมใช้ สำนักงานตรวจเงินแผ่นดินไม่ได้มองเรื่องความเป็นจริง การดำเนินการจึงเสี่ยง แต่ก็มองประโยชน์และเป็นการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น

สำหรับการพัฒนาบุคลากรครูได้เตรียมความพร้อมให้นักเรียนในพื้นที่ เพื่อสอบ O-net และ A-net องค์กรบริหารส่วนจังหวัดได้สนับสนุนค่าใช้จ่ายด้านอุปกรณ์การเรียน ทัศนศึกษา กิจกรรมค่ายลูกเสือ และค่ายวิทยาศาสตร์

**ด้านสิ่งแวดล้อม** ทีมผู้บริหารได้ไปดูงานด้านสิ่งแวดล้อมจึงเข้าใจว่า การแก้ไขปัญหาด้านสิ่งแวดล้อมไม่สามารถแก้ไขด้วยองค์กรใดองค์กรหนึ่ง แต่เกิดจากทุกคนต้อง

ร่วมมือกัน และต้องทำให้คนอยู่ในพื้นที่ได้เห็นว่าสิ่งแวดลอมเป็นเรื่องของเขาเอง ลำพังองค์การบริหารส่วนจังหวัดองค์กรเดียวทำไม่ได้ ตัดต้นไม้ 1 ต้น ต้องปลูก 1 ต้น องค์การบริหารส่วนจังหวัดได้จัดสรรงบประมาณให้คนปลูกต้นไม้ 400,000 คน ปรากฏว่าคนมาจริง ๆ 1,000,000 คน เมื่อเฝ้าสังเกตดูปรากฏว่าคนส่วนใหญ่เหล่านี้ไม่ผูกพันท้องถิ่น สิ่งทีเธรรงค์ไม่ใช่สำเร็จง่าย จังหวัดสมุทรสาครเป็นเมืองประมง ทำนาทำไร่ นาลาปลา มีการทำลายสิ่งแวดลอมป่าชายเลนเหลือเพียง 100 กว่าไร่ สมุทรสาครมีโรงงานจำนวนมากเกินครึ่งเป็นคนทีอื่น เป็นเจ้าของมาสร้างโรงงานไว้จึงขาดความผูกพัน และมีการแอบทิ้งสิ่งปฏิกูล ปัจจุบันเรื่องขยะเป็นเรื่องการเมือง ซึ่งจะต้องหาทางออกให้เกิดการชนะทั้ง 2 ฝ่าย โดยอาจต้องให้เอกชนมารับกำจัดขยะเพื่อลดจำนวนขยะ องค์การบริหารส่วนจังหวัดได้งบประมาณ 400 กว่าล้าน แต่สร้างโรงงานกำจัดขยะ กว่า 2 พันล้าน และจะต้องบริหารจัดการ จึงต้องใช้เวลา

**1.1.4 การวางแผนกลยุทธ์การดำเนินการจัดบริการสาธารณะภายใต้วิสัยทัศน์ที่กำหนด** องค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรสาคร ได้กำหนดกรอบยุทธศาสตร์แนวทางการพัฒนาท้องถิ่น 6 ยุทธศาสตร์ 23 แนวทางพัฒนา ได้แก่

1) ยุทธศาสตร์การพัฒนาการเมือง – การบริหาร แนวทางที่ 1 เสริมสร้างศักยภาพบุคลากรและบริหารจัดการองค์กร แนวทางที่ 2 ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพของผู้นำท้องถิ่น แนวทางที่ 3 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน

2) ยุทธศาสตร์การพัฒนาสวัสดิการสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ แนวทางที่ 1 การรักษาความสงบเรียบร้อยของท้องถิ่น แนวทางที่ 2 การสร้างสังคมให้มีความเข้มแข็ง แนวทางที่ 3 การบริหารการจัดการด้านสังคมสงเคราะห์และยกระดับคุณภาพชีวิตผู้ด้อยโอกาส แนวทางที่ 4 การป้องกันและแก้ไขปัญหาเสพติด

3) ยุทธศาสตร์การพัฒนาการศึกษาศาสนาและวัฒนธรรม แนวทางที่ 1 การบริหารจัดการองค์กรการศึกษาและองค์ความรู้ แนวทางที่ 2 ส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาสื่อการเรียนการสอน แนวทางที่ 3 ส่งเสริมและพัฒนาด้านการศาสนา อนุรักษ์ประเพณีและวัฒนธรรมท้องถิ่น

4) ยุทธศาสตร์การพัฒนาสาธารณสุข กีฬาและนันทนาการ แนวทาง  
 ที่ 1 การบริหารจัดการองค์กรและพัฒนาระบบบริการสาธารณสุข แนวทางที่ 2 การป้องกัน  
 ควบคุม และบำบัดโรค แนวทางที่ 3 ส่งเสริมและพัฒนากีฬาเพื่อสู่ความเป็นเลิศ 5)  
 ยุทธศาสตร์การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งแวดล้อม แนวทางที่ 1 การวางผังเมืองและ  
 การใช้ประโยชน์ที่ดิน แนวทางที่ 2 การศึกษาพัฒนาและปรับปรุงสาธารณูปโภค  
 สาธารณูปการ แนวทางที่ 3 การบริหารจัดการปัญหาสิ่งแวดล้อมอย่างมีประสิทธิภาพ 6)  
 ยุทธศาสตร์การพัฒนาเศรษฐกิจ แนวทางที่ 1 ส่งเสริมและสนับสนุนการพาณิชย์และการ  
 บริการ แนวทางที่ 2 ส่งเสริม สนับสนุนการประกอบอาชีพ และพัฒนาศักยภาพของกลุ่ม  
 อาชีพ แนวทางที่ 3 ส่งเสริมและสนับสนุนการเป็นศูนย์กลางครัวโลก ในด้านอาหารทะเล  
 และด้านการเกษตร แนวทางที่ 4 ส่งเสริมและสนับสนุนการท่องเที่ยว แนวทางที่ 5 ส่งเสริม  
 สนับสนุนปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

ก่อนจะได้มาซึ่งแผนยุทธศาสตร์ข้างต้น ได้มีการปรับปรุงและพัฒนาตั้งแต่  
 ได้รับการเลือกตั้งปีพ.ศ.2547 แล้วได้เข้ามาจัดระเบียบภายใน โดยจัดส่วนที่พบปะประชาชน  
 ให้อยู่ใกล้ที่สุด จัดสรรโครงสร้างภายในให้มีความแข็งแกร่ง โดยการปรับปรุงสำนักงาน พัฒนา  
 ข้าราชการ ปรับเปลี่ยนนิสัยทัศนคติจากสภาผู้รับเหมาให้คนมาทำงานด้านพัฒนาคน

ในด้านโครงสร้างพื้นฐาน ทีมผู้บริหารองค์กรบริหารส่วนจังหวัด  
 สมุทรสาครได้มีการนำคณะไปดูงานที่ประสบผลสำเร็จ ไปดูทั้งเทศบาล องค์การบริหารส่วน  
 ตำบลและองค์การบริหารส่วนจังหวัดที่ประสบผลสำเร็จ

ทีมฝ่ายบริหารได้นำสิ่งที่ไปดูงานมาแล้วมาวิเคราะห์งานของทีมบริหาร  
 มองศักยภาพของตนเอง มองปัญหาประชาชน ปัญหาที่เกิดในท้องถิ่น จัดทำประชาคม เพื่อ  
 จัดทำแผนระยะสั้น ระยะยาว และจัดสรรงบประมาณเพื่อแก้ไขปัญหาซึ่งสามารถสร้างความ  
 พึงพอใจภายในของทีมบริหารเองในระดับหนึ่ง

ความสำเร็จของงานที่กำลังดำเนินการ คือ ห้องสมุดมีชีวิต ซึ่งเกิดจากการพูดคุยปรึกษากับเจ้าของบริษัทพรานทะเลให้การสนับสนุนจึงกำหนดตรงของการพัฒนาสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อชุมชนได้สนามกีฬา ห้องสมุดมีชีวิต ซึ่งได้รับการตอบรับทันที ห้องสมุดเสียเงินล้านกว่าบาท ได้งบประมาณจากสมาชิกสภาผู้แทนราษฎรคนละ 10 ล้าน เอามาสร้างได้ค่าสร้างโครงสร้าง แต่ไม่มีที่ดินเป็นที่ตั้ง ฝ่ายบริหารได้ใช้ที่ราชพัสดุ หลังวิทยาลัยเทคนิคสมุทรสาคร จึงสามารถสร้างห้องสมุดได้ สำหรับเวลาปิดเปิด ให้เปิดเวลาที่ราษฎรสามารถมาเข้าใช้ห้องสมุดได้ โดยเปิดสายและปิดเวลาดีก มีการจัดกิจกรรมต่าง ๆ เป็นห้องสมุดมีชีวิตและใช้บองค์การบริหารส่วนจังหวัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ หนังสือให้ห้องสมุดจำนวน 30 ล้านบาท ให้นักเรียนและผู้ใช้ห้องสมุดเรียนด้วยตนเอง

การดำเนินงานของภาคประชาชนร่วมกับทีมบริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัด และสภาจังหวัดร่วมกันจัดทำประชาคม มีการจัดทีมฝ่ายบริหารและสภาออกพบประชาชน การออกพบประชาชนทำให้ได้ทราบปัญหาของประชาชน และเนื่องจากครอบครัวมีคุณพ่อเป็นนักการเมืองมานาน ประชาชนมีปัญหาจะเข้ามาหาตลอดจึงได้รับทราบปัญหาประชาชนในความสัมพันธ์ส่วนนี้ด้วย

**1.1.5 กลไกการบริหารที่ได้ดำเนินการเพื่อให้การดำเนินการบรรลุผลสำเร็จ** ในฐานะผู้บริหารซึ่งมีบทบาทในการขึ้นนำองค์กรได้สร้างความร่วมมือจากทุกภาคส่วนจากการทำประชาคมและจัดทำแผนพัฒนาขององค์การบริหารส่วนจังหวัดที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์และมีการปรับปรุงกลไกการบริหารโดยการปรับปรุงระบบบริหารให้เอื้อต่อการทำงาน เช่น ใช้การบริหารแนวใหม่เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการทำงาน ส่งเสริมการพัฒนาข้าราชการ และสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัดให้มุ่งเน้นการพัฒนาคน มีการกำหนดเป้าหมาย แผนการทำงาน ระยะเวลาแล้วเสร็จของงาน มีกระบวนการรับฟังความคิดเห็นของประชาชน และมีกลไกเข้าถึงความต้องการ นำข้อมูลที่ได้รับจากประชาชนมาวางแผนการปรับปรุงการทำงาน การพัฒนาหน่วยงาน และการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับประชาชน และการทำให้ประชาชนพึงพอใจในการให้บริการ พัฒนาข้าราชการ พนักงานให้มีความรู้ที่



สอดคล้องกับระบบงาน และการสร้างแรงจูงใจแก่ข้าราชการพนักงาน การออกแบบกระบวนการบริหารจัดการให้สอดคล้องกับระบบงานและบทบาทภารกิจและเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการ

**1.1.6 การนำแนวคิดและวิธีการบริหารจัดการที่ดีมาใช้ในการจัดบริการสาธารณะของหน่วยงานให้บรรลุผลสำเร็จ** การปรับปรุงกระบวนการงานให้เอื้อต่อการดำเนินการ โดยมีการกระจายอำนาจการตัดสินใจให้แก่ผู้รับผิดชอบโครงการ เพื่อให้เกิดความรวดเร็ว ลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน ปรับปรุงระบบการปฏิบัติราชการเพื่อลดระยะเวลาการทำงานลง มีการนำความรู้ เทคโนโลยีมาใช้ในการทำงาน สนับสนุนการทำงานที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ ไม่ผิดกฎระเบียบใช้หลักการบริการเป็นเลิศ

**1.1.7 กลไกการประสานแผนการปฏิบัติงานให้เข้ากับกลไกทำงานของภาคประชาสังคมหรือองค์กรต่างๆ ของชุมชน** องค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรสาคร มีกลไกการประสานแผนการปฏิบัติงานเข้ากับกลไกการทำงานของภาคประชาสังคม หรือองค์กรต่าง ๆ ในชุมชนโดยการมีกระบวนการรับฟังความคิดเห็นของประชาชน ประชาสังคม และองค์กรต่าง ๆ ในชุมชน เพื่อเชื่อมโยงให้แผนขององค์การบริหารส่วนจังหวัด เป็นแผนบูรณาการที่ให้ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วม ตัวอย่างที่เห็นชัดเจน เช่น การจัดทำห้องสมุดมีชีวิต เป็นต้น

**1.1.8 ระบบตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานให้แสดงให้เห็น** ว่ามีความโปร่งใสตรวจสอบได้ และเป็นที่น่าเชื่อถือของผู้รับบริการในชุมชน ฝ่ายบริหารมีการประเมินตนเอง การจัดสรรงบประมาณแบ่งงบประมาณเป็น 3 ส่วน โดย 3 ส่วนเป็นการเตรียมการ 6 เดือนปฏิบัติการ 3 เดือนประเมินผลตรวจสอบโครงสร้างพื้นฐาน 3 เดือน มีการประเมินความพึงพอใจของประชาชนต่อผลงานขององค์การบริหารส่วนจังหวัด ฝ่ายบริหารได้มีการส่งแบบสอบถามประชาชน เมื่อมีประชาชนติดต่องานก็ให้ประเมินการทำงานแต่ละครั้ง นอกจากนี้ได้จ้างให้สถาบันอุดมศึกษาเข้ามาประเมินผล

การเสนอตัวเข้าแข่งขันการบริหารจัดการที่ดีในปี 2548 องค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรสาครยังไม่พร้อม ปี 2549 องค์การบริหารส่วนจังหวัดเข้าแข่งขัน 75 จังหวัด เข้าในรอบที่เหลือ 14 จังหวัด ปีงบประมาณ 2550 และ 2551 ได้รับรางวัลต่อเนื่องกัน 2 ปี **เหตุผลที่ได้รางวัล** เมื่อประเมินตนเอง 1) องค์กรเข้มแข็ง 2) ผู้นำเห็นประโยชน์ 3) งานแต่ละโครงการ/กิจกรรมดำเนินการด้วยความระมัดระวังในการอนุมัติโครงการ 4) คำนึงถึงความคุ้มค่าของโครงการ 5) มีวารสารประชาสัมพันธ์ผลงาน 2 เดือน/ฉบับ เพื่อให้คนรู้ว่าองค์การบริหารส่วนจังหวัดดำเนินการอะไรบ้าง วารสารนี้จะแจกให้ทุกโรงเรียน แจกองค์การบริหารส่วนจังหวัด สำนักงานจังหวัด และประชาชนสามารถรับฟรีได้ 6) มี เว็บไซต์ของหน่วยงาน เพื่อเผยแพร่ข้อมูลด้านสื่ออิเล็กทรอนิกส์เน้นข่าวสารที่จับต้องได้ ไม่ได้สร้างขึ้นเองและไม่นำผลงานไปเทียบกับใคร 7) ประชาชนจะคอยตรวจสอบการบริหารจัดการขององค์กร กลไกการจัดการบริการสาธารณะ การใช้งบประมาณ ที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ ทั้งการตรวจสอบนโยบาย การดำเนินการและผลผลิตที่ออกมา เนื่องจากประชาชนมีความรู้ การดำเนินการต่าง ๆ ต้องถูกระเบียบ

**1.1.9 ระบบควบคุมความเสี่ยงของการปฏิบัติงานที่อาจจะไม่บรรลุตามแผนที่วางไว้** ผู้นำต้องเป็นคนช่างสังเกต เข้าใจระเบียบ ระมัดระวัง เอาใจใส่และองค์กรต้องมีระบบควบคุมความเสี่ยงในแต่ละขั้นตอนของการดำเนินงาน ตั้งแต่เริ่มจัดทำแผนการนำแผนสู่การปฏิบัติแต่ละขั้นตอน การดำเนินการจะต้องคำนึงถึงความคุ้มค่า มีคณะกรรมการตรวจสอบทุกขั้นตอน

**1.1.10 ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดบริการสาธารณะสู่ชุมชนและได้รับรางวัลการบริหารจัดการที่ดี** 1) ผู้นำเข้มแข็ง มองไกล เอาใจใส่งานสม่ำเสมอ 2) สภาองค์การบริหารส่วนจังหวัดให้ความสนใจสนับสนุน 3) การบริหารยึด กฎ กติกาและใช้หลักธรรมาภิบาล 4) สามารถแก้ปัญหาของคนในชุมชน ทำได้โดนใจ และตรงกับเหตุการณ์ปัจจุบัน 5) มีนวัตกรรมในการทำงาน มีทีมงานที่ดี แข็งแกร่ง และสภาให้การสนับสนุน 6)

พยายามพัฒนาทุกอย่างให้ดีขึ้นตลอด 7) แนวคิดในการมองปัญหา ดำเนินการเมื่อปัญหายังไม่เกิดก็ต้องระวังไว้ เมื่อปัญหาเกิดแล้ว ถ้าแก้ไม่ได้ให้วิเคราะห์หาแนวทาง ถ้าแก้ได้แก้ทันที บางปัญหาหรือสักพักจะแก้ได้ เมื่อแก้ต้องเป็นธรรมถูกต้อง และปรึกษาผู้มีประสบการณ์ 8) ปัญหาเชิงบริหารต้องแก้ปัญหาความเห็นแก่ตัวของข้าราชการระดับสูง การไม่เล่นพวกพ้อง การเข้าไปคล้ายข้อจำกัด เช่น มีคำสั่งเชิงบริหาร ถึงงานเป็นหลักสร้างให้ทุกคนทำได้

### 1.1.11 บริบทของการบริหารจัดการที่ดีและการจัดการภาครัฐแนวใหม่เป็นตัวสนับสนุนให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดบริการสาธารณะให้กับชุมชนได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

การต้องบริหารกิจการธุรกิจของครอบครัวที่มีอยู่และครอบครัวเป็นครอบครัวนักรบเมือง จึงทำให้ช่วยพัฒนาความเป็นนักบริหารให้ดีขึ้น โดยศึกษากฎ ระเบียบ และแนวปฏิบัติภาครัฐเพิ่มขึ้น ก็ทำให้สามารถบริหารจัดการงานขององค์การบริหารส่วนจังหวัดให้ดีขึ้น การบริหารราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจ มีการจัดทำข้อตกลงการปฏิบัติราชการให้ดีขึ้น การบริหารราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจ มีการจัดทำข้อตกลงการปฏิบัติราชการ เน้นการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพใช้ทรัพยากรเวลาไม่มาก โปร่งใส และคุ้มค่าและที่สำคัญ มีการทบทวนภารกิจอยู่เสมอเพื่อดูความจำเป็นและตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนอย่างแท้จริง มีการประเมินผล การปฏิบัติราชการตลอดทุก 6 เดือน

## 1.2 ประธานสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรสาคร

### 1.2.1 ความเหมาะสมโครงสร้างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในลักษณะที่เป็นอยู่

รัฐธรรมนูญ มาตรา 285 ได้กำหนดโครงสร้างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่สำคัญคือ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องมีสภาท้องถิ่นและคณะผู้บริหารหรือผู้บริหารท้องถิ่น สมาชิกสภาท้องถิ่นต้องมาจากการเลือกตั้ง คณะผู้บริหารท้องถิ่นหรือผู้บริหารท้องถิ่นให้มาจากการเลือกตั้งโดยตรงของประชาชน หรือมาจากความเห็นชอบของสภาท้องถิ่น และสมาชิกสภาท้องถิ่น คณะผู้บริหารท้องถิ่น หรือผู้บริหารท้องถิ่น มีวาระการดำรงตำแหน่งคราวละสี่ปี

จากโครงสร้างดังกล่าวจะเห็นได้ว่าโครงสร้างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไม่ว่าจะเป็นท้องถิ่นรูปแบบใดได้กำหนดให้มีทั้งฝ่ายนิติบัญญัติและฝ่ายบริหาร โดยแต่ละฝ่ายก็มีบทบาท อำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบแตกต่างกันไป ซึ่งเป็นรูปแบบที่มีความเหมาะสม เพราะมีความถ่วงดุลอำนาจ รวมทั้งให้การได้มาซึ่งนายกองค์กรบริหารส่วนจังหวัดและสมาชิกสภาองค์กรบริหารส่วนจังหวัดมาจากการเลือกตั้งโดยตรงของประชาชน

โครงสร้างการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในลักษณะที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน อยู่ภายใต้การดูแลของกระทรวงมหาดไทยโดยมีกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นเป็นส่วนราชการระดับกรมรับผิดชอบ สำหรับภารกิจด้านกระจายอำนาจอยู่ในความรับผิดชอบของคณะกรรมการกระจายอำนาจ (คกถ.) โดยมีหน่วยงานระดับกอง คือ สำนักงานคณะกรรมการกระจายอำนาจ (สกกถ.) เป็นหน่วยงานธุรกิจจากโครงสร้างดังกล่าว ทำให้เกิดข้อจำกัด ดังนี้

1) สำนักงานคณะกรรมการกระจายอำนาจเล็กเกินไป มีอำนาจหน้าที่ไม่เพียงพอที่จะขับเคลื่อนภารกิจกระจายอำนาจ ขาดความเข้มแข็งสมบูรณ์ อันเป็นผลเสียต่อการพัฒนาประเทศโดยรวม

2) หน้าที่หลักขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มี 2 ประการคือ เป็นหน่วยปกครองในระดับพื้นที่และเป็นหน่วยให้บริการแก่ประชาชนในกิจกรรมทุกประเภทที่ได้รับโอนมาจากกระทรวง ทบวง กรม ดังนั้น องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จึงต้องได้รับการสนับสนุนส่งเสริมให้มีความเข้มแข็งทั้งในด้านการปกครองและด้านการให้บริการ ปัจจุบันหน้าที่นี้อยู่ในความรับผิดชอบของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ซึ่งมีความถนัดด้านการให้บริการ แต่ไม่มีความถนัดในการสนับสนุนทางด้านบริการเพราะงานบริการเป็นงานที่ต้องอาศัยทักษะเฉพาะทางเป็นสำคัญ ทำให้การสนับสนุนทางด้านมาตรฐานงานและด้านวิชาการอย่างจำกัด

3) การบริหารการคลังและการบริการงานบุคคลท้องถิ่นยังมีปัญหามากมายทำให้การกระจายอำนาจทางการคลังและการบริหารบุคคลมีอุปสรรคเป็นเหตุให้ท้องถิ่นอ่อนแอ จึงสมควรปรับปรุงโครงสร้างของระบบในส่วนนี้เสียใหม่

**1.2.2 บทบาทและหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนจังหวัด** สภาองค์การบริหารส่วนจังหวัด ทำหน้าที่คล้ายกับสภาผู้แทนราษฎร ซึ่งสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัดมีบทบาทในกระบวนการนิติบัญญัติและบทบาทในระบบความสัมพันธ์ในการบริหาร โดยมีหน้าที่หลักก็คือ การเสนอ และพิจารณาให้ความเห็นชอบในการตราข้อบัญญัติขององค์การบริหารส่วนจังหวัด ทั้งในเรื่องของการแก้ไข ปรับปรุงหรือออกข้อบัญญัติใหม่ ๆ การพิจารณา และให้ความเห็นชอบในร่างงบประมาณรายจ่ายประจำปีนอกจากนี้ยังทำหน้าที่ตรวจสอบการทำงานของฝ่ายบริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัด ในเรื่องทั่วไป รวมถึงการตั้งกระทู้ถามต่อนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัด หากมีข้อสงสัยในการดำเนินงาน และสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัดยังสามารถตั้งข้อสอบถามไปยังหัวหน้าส่วนราชการต่างๆ ในจังหวัด ถึงเรื่องราวปัญหาต่างๆ หรือในเรื่องที่ประชาชนเดือดร้อน รวมทั้งการสะท้อนปัญหาและความต้องการของประชาชนการรับฟังความคิดเห็นของประชาชนที่สมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัดเข้าถึงได้

**1.2.3 บทบาทที่สำคัญของสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัด** มีส่วนสนับสนุนส่งเสริม หรือเป็นอุปสรรค ต่อกลไกการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนจังหวัด สภาองค์การบริหารส่วนจังหวัดมีบทบาทที่มีส่วนสนับสนุนส่งเสริมการทำงานของฝ่ายบริหารเป็นอย่างมากทั้งนี้เนื่องจาก กลไกการบริหารงานในรูปแบบต่าง ๆ ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดจะสำเร็จหรือไม่ ส่วนหนึ่งจะต้องมาจากความร่วมมือของสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัดในการสนับสนุนส่งเสริม และผลักดันนโยบายของฝ่ายบริหาร ในเรื่องที่ถูกต้อง เหมาะสมและจำเป็น เพื่อให้สามารถนำนโยบายเหล่านั้นขับเคลื่อนไปสู่การปฏิบัติได้จริงและสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัดได้มีการให้ความเห็นชอบในการตั้งคณะกรรมการต่าง ๆ ของสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัด เพื่อร่วมสนับสนุนฝ่ายบริหารในการทำงานเพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนให้ตรงตามความต้องการอย่างแท้จริง

**1.2.4 การดำเนินการร่วมกันระหว่างฝ่ายบริหารและฝ่ายสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัด** ทำให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้รับรางวัลการบริหารจัดการที่ดี การที่องค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรสาครได้รับรางวัลการบริหารจัดการที่ดีนั้น เป็นผลจากการดำเนินการร่วมกันหลายฝ่ายที่ทั้งฝ่ายบริหาร ฝ่ายสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัด และบุคลากรในสังกัดโดยในส่วนของดำเนินการร่วมกันระหว่างฝ่ายบริหารและฝ่ายสภาฯ ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรสาคร นั้นได้มีการดำเนินงานร่วมกันหลายด้าน เช่น สภาองค์การบริหารส่วนจังหวัด มีส่วนร่วมในการสนับสนุนนโยบายของฝ่ายบริหารที่ดีและเหมาะสม การร่วมผลักดันนโยบายให้เกิดเป็นรูปธรรมในรูปของโครงการ/กิจกรรมต่างๆ ร่วมพิจารณาในการจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปีตามความจำเป็นและเหมาะสม การร่วมตรวจสอบและติดตามผลการดำเนินงานของฝ่ายบริหารเพื่อให้บรรลุตามแผนงาน/โครงการตามที่ได้กำหนดไว้

**1.2.5 บริบทของการจัดการที่ดีและการจัดการภาครัฐแนวใหม่** เป็นตัวสนับสนุนให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถจัดบริการสาธารณะให้กับชุมชนของตนอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล บริบททั้ง 2 ประการเป็นการสนับสนุนให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดบริการสาธารณะอย่างเป็นผลสำเร็จ เนื่องจากการจัดการภาครัฐแนวใหม่มีกระบวนการสร้างกลไกการตรวจสอบ และการกำกับดูแลของภาคประชาชนและสังคมให้มีความเข้มแข็ง โดยให้ประชาชนมีส่วนร่วมในระบบบริหารจัดการในท้องถิ่นมากขึ้นส่งเสริมการรวมตัวขององค์กรต่างๆ ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ตลอดจนให้ชุมชนในท้องถิ่นมีความเข้มแข็งมีส่วนร่วมในการตรวจสอบและติดตามการดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทำให้เกิดการคานและการถ่วงดุลอำนาจขององค์กรในท้องถิ่น และมีเป้าหมายในการดำเนินงานสามารถสนองความต้องการประชาชนอย่างแท้จริง

### 1.3 ปลัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรสาคร

**1.3.1 การวางกรอบการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ** การวางเป้าหมายในการดำเนินการจะดูตามกรอบแนวทางธรรมาภิบาลเป็น

หลักและเนื่องจากเคยอยู่ในองค์การบริหารส่วนจังหวัดที่เคยได้รับรางวัลการบริหารจัดการที่ดีมาแล้วตั้งแต่ปีงบประมาณ 2546 และ 2548 จึงได้นำแนวทางที่เคยดำเนินการมาวางเป็นกรอบ ได้แก่ การศึกษาหลักเกณฑ์ตัวชี้วัด และวางแผนดำเนินการ บันทึกผลการดำเนินการ ประเมินผลและจัดทำรายงาน โดยวางรูปแบบการทำรายงานตามแนวทางที่กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ได้กำหนดไว้ ผลการดำเนินงานในปีงบประมาณ 2549 องค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรสาครได้รับพิจารณาติดอยู่ในอันดับที่ตัดไว้เหลือ 14 จังหวัด ต่อมาได้พัฒนาทีมงานเพื่อให้เกิดศักยภาพทำงานในการบริการประชาชนตามภารกิจหลักครอบคลุมทั้งจังหวัดตอบสนองต่อนโยบายส่วนกลางและแนวนโยบายของนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดภายใต้ระเบียบ กฎหมาย การมีส่วนร่วม เล็งเห็นประโยชน์และดำเนินการร่วมกันทุกภาคส่วน โปร่งใสเป็นธรรม ตรวจสอบได้

### 1.3.2 การวางกรอบ (เตรียมการ) พัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้

องค์การบริหารส่วนจังหวัดมีโครงสร้างประกอบด้วยงานบริหารทั่วไป งานบุคคล งานพัฒนาบุคลากร งานกิจการสภา งานแผนภารกิจตามนโยบายขององค์การบริหารส่วนจังหวัด การพัฒนาบุคลากรทำในลักษณะแนะนำสอนงาน ชี้แจงแนวทางการดำเนินงานในแต่ละโครงการโดยผ่านการจัด ประชุมทีมงานผู้อำนวยการกอง โดยประชุมทุกสัปดาห์ให้นำเสนอแนวคิดและให้ทีมงานนำไปทบทวนการทำงานอย่างไร ผู้อำนวยการกองนำไปแจ้งผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อขอความร่วมมือตามนโยบาย และกรอบงาน ในการดำเนินงานตามภารกิจ ต้องสอดคล้องกับนโยบายหลักขององค์การที่เน้นการศึกษา โครงการสร้างพื้นฐานและสิ่งแวดล้อม นโยบายหลักจะมุ่งด้านการศึกษา เนื่องจากสภาพพื้นที่ของสมุทรสาครอยู่ใกล้กรุงเทพมหานคร มีโซนหลายโซน เป็นโซนเกษตร โซนอุตสาหกรรม มีแรงงานแฝงและบางกลุ่มยังขาดการพัฒนาทางการศึกษา ดังนั้นจึงต้องให้คนในจังหวัดได้รับการศึกษาเท่ากัน

### 1.3.3 การบริหารจัดการสาธารณะของหน่วยงานตอบสนองความต้องการของชุมชน

การบริหารสาธารณะ ที่ตอบโจทย์ คือ การบริการประชาชนผู้ประสพภัย การให้ชุดเครื่องมือ การดูแลผู้สูงอายุ สตรี เด็ก และเยาวชน มีการบริการในส่วนของ

ชุมชน คณะกรรมการสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัด สมาชิกสภาจังหวัดแต่ละพื้นที่ที่จะมีการประชุมเสนอปัญหา เสนอผู้บริหาร รับทราบปัญหาความจำเป็นควรมีอะไร แล้วนำเสนอให้ครอบครัวชุม

จุดแข็งของการทำงาน คือ ศักยภาพการทำงานในภาคราชการ สามารถใช้กรรมการเฉพาะกิจ ประกอบด้วยงานบุคคล งานคลัง งานช่าง งานแผน การประเมินว่าตอบสนองความต้องการของชุมชนหรือไม่ จากการให้ผู้รับบริการตอบแบบสอบถาม การรับฟังจากปากต่อปาก และการประเมินความพึงพอใจจากภายในหน่วยงานและหน่วยงานสถาบันอุดมศึกษา มาประเมินความพึงพอใจของประชาชนผู้รับบริการ

**1.3.4 โครงสร้างการบริหารของหน่วยงานเหมาะสมในการดำเนินการจัดการบริการสาธารณะ** โครงสร้างการบริหารมีฝ่ายบริหารและนิติบัญญัติและฝ่ายปฏิบัติ ซึ่งสอดคล้องเหมาะสม และมีการกำหนดภารกิจแต่ละโครงสร้างชัดเจน

**1.3.5 การนำนโยบายการบริหารจัดการที่ดีมาใช้บริหารจัดการองค์กร** บุคลากรรับทราบดำเนินการและมีการตรวจสอบควบคุม การนำนโยบายการบริหารจัดการที่ดีมาใช้บริหารจัดการองค์กร จะเน้นการมีระบบฐานข้อมูล และการดำเนินการตามระเบียบกฎหมายแปลงนโยบายไปสู่การปฏิบัติมากที่สุด กรณีการจัดการอย่างมีธรรมาภิบาลมีแบบประเมินที่กำหนดเป็นกรอบในการประเมินเป็นตัวบ่งชี้ว่าได้ดำเนินการตามข้อระเบียบกฎหมาย ตัวอย่าง การประเมินผลการปฏิบัติงาน พยายามระดมความคิดเห็นเมื่อเสร็จแล้ว จะมีการสรุปประมวลผลภายใต้การกำกับของผู้บริหาร

**1.3.6 กลไกการบริหารงานที่โปร่งใสสามารถตรวจสอบได้มีความน่าเชื่อถือทำให้ได้รับรางวัลการบริหารจัดการที่ดี** กลไกที่สำคัญคือ การให้ความสำคัญต่อการมีส่วนร่วมของประชาชนตั้งแต่การจัดทำแผนพัฒนา การจัดประชุมประชาคมโดยมีผู้แทนทุกภาคส่วน การให้ประชาชนร่วมดำเนินการ ประชาสัมพันธ์โครงการให้ทราบ มีระบบตรวจสอบจากสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัด ภายใต้ระเบียบกฎหมาย และมีการประเมินผลที่ม



งาน ประเมินความพึงพอใจผู้ร่วมโครงการ และประเมินประโยชน์รวมทั้งความคุ้มค่า โดยมีคณะกรรมการที่สภาตั้งขึ้น โดยมีกรรมการจากทุกส่วนร่วมกัน

**1.3.7 ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่ทำให้ได้รับรางวัลการบริหารจัดการที่ดี** ปัจจัยที่สำคัญ ได้แก่ ผู้บริหารมองไกล เห็นประโยชน์ยอมรับสนับสนุนให้ดำเนินการ องค์กรมีทีมงานที่เข้าใจระบบวิธีการทำงาน มีความตั้งใจทำงาน มุ่งเท เอาใจใส่มีการวางแผนการทำงานอย่างเป็นระบบ ทั้งแผนงาน แผนคนและแผนเงิน มีทรัพยากรสนับสนุนพอเพียง สัดส่วนความสำคัญที่เป็นแรงผลักดันให้สำเร็จ จากผู้นำและทีมงานเท่ากับ 30:70

**1.3.8 บริบทการบริหารจัดการที่ดีและการจัดการภาครัฐแนวใหม่** สนับสนุนให้การบริหารจัดการบริการสาธารณะให้กับชุมชนมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล หลักการดังกล่าวเป็นการสนับสนุนให้องค์กรสามารถจัดบริการสาธารณะอย่างมีประสิทธิภาพ เพราะมุ่งการบริการสาธารณะแต่ละประชาชน มีระบบบริการรวดเร็วลดขั้นตอนการทำงาน เน้นประชาชนเป็นศูนย์กลาง และเน้นมาตรฐานการทำงานอย่างธรรมาภิบาล ถูกกฎหมาย ซื่อสัตย์สุจริต โปร่งใส ตรวจสอบผลการดำเนินการได้ ทั้งยังเพิ่มขีดความสามารถแก่ผู้บริหารและทีมงานให้ปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง

## 2. องค์การบริหารส่วนจังหวัดอ่างทอง

### 2.1 นายกองดีการบริหารส่วนจังหวัดอ่างทอง

**2.1.1 การถ่ายโอนภารกิจ** การถ่ายโอนภารกิจที่สมบูรณ์ ได้แก่ ทางหลวงชนบท การจดทะเบียนพาณิชย์เฉพาะบุคคลธรรมดา ที่เป็นนิติบุคคลยังไม่ได้รับการถ่ายโอน ภารกิจที่อยู่ระหว่างการถ่ายโอน ไม่มีสำหรับด้านการศึกษายังไม่มีความพร้อมที่จะถ่ายโอนแต่องค์การบริหารส่วนจังหวัดให้การสนับสนุนด้านการศึกษาแก่นักเรียนในพื้นที่ เช่น การสอนภาษาที่สองในโรงเรียนต่าง ๆ ในจังหวัดอ่างทอง ปี พ.ศ.2552 สนับสนุนงบประมาณในพื้นที่จังหวัด 8 ล้านบาท มีการเตรียมความพร้อมนักเรียนสู่มหาวิทยาลัยโดยตั้งศูนย์ 7 อำเภอ ในการสอนเสริมให้นักเรียนลักษณะเป็นการ ติวกววดวิชาให้นักเรียนใน

จังหวัดอ่างทองได้รับการพัฒนา เช่น อำเภอสามโก้เป็นอำเภอขนาดเล็กก็มาร่วมกับอำเภอเล็กเหมือนกัน (อำเภอทั้งหมดมี 8 อำเภอ) ในเขตอำเภอเมืองมี 2 ส่วน คือ ที่โรงเรียนสตรีอ่างทอง และอ่างทองปฐมโรจน์ โดยสนับสนุนให้เขตการศึกษา จ้างอาจารย์จากสถาบันกวตวิชาที่โด่งดังในสาขาวิชาต่าง ๆ มาติวให้นักเรียน ผลจากการสนับสนุนดังกล่าวใน 3 ปีที่ผ่านมา นักเรียนจากจังหวัดอ่างทองสามารถเข้าสถาบันอุดมศึกษามากขึ้นจากเดิม 40เปอร์เซ็นต์ และปัจจุบันเข้าได้ถึง 70เปอร์เซ็นต์ ซึ่งแสดงว่าผลสัมฤทธิ์ดีขึ้นทุกปี

ผลการดำเนินงานทำให้กระตุ้นครู และมุ่งไปสู่ความเป็นเลิศ ซึ่งทั้งครูและนักเรียนให้ความสนใจทำให้เกิดผลสัมฤทธิ์มีการสนับสนุนเงิน 1 ล้านบาทให้สร้างข้อสอบเอา มาวัดเป็นข้อสอบกลาง ศึกษาพิเศษเป็นผู้ออกข้อสอบ

ปี พ.ศ.2552 ไม่ได้ดำเนินการในรูปแบบเดิม แต่โรงเรียนร้องขอให้เปลี่ยนเป็นให้ทุนการศึกษา ได้แก่ นักเรียนที่ด้อยโอกาส โดยจัดทุนเฉลี่ยให้เด็ก 1,000 ทุนนักเรียนไม่เครียด นักเรียนอยากให้มีการสอบแข่งขันไปสู่ความเป็นเลิศ โรงเรียนอยากให้สอบเพื่อจะได้ปรับปรุง ผู้บริหารโรงเรียนก็อยากได้ทุน มีบางองค์การบริหารส่วนตำบล เทศบาลต้องดูแลสนับสนุน องค์การบริหารส่วนจังหวัดสนับสนุนเชิงนโยบาย

โครงการสำนึกรักบ้านเกิด ให้งบประมาณสนับสนุนให้พานักเรียน นักศึกษาไปศึกษาสถานที่สำคัญ เช่น ที่อำเภอไชโย อำเภอบางโพธิ์ อำเภอป่าโมกข์ อำเภอสามโก้มีแหล่งทอผ้า เพื่อให้เกิดแนวคิดว่าอ่างทองมีอะไรสำคัญ และให้กลับมาเขียนเรียงความยกเว้น ป.1-ป.2 เด็ก ป.3-ม.6 ให้ค่ารถ ค่าอาหาร ครูเป็นวิทยากร ปลูกฝังให้เด็กรักบ้านเกิดให้งบประมาณกับอาชีพศึกษาฝึกฝีมือแรงงาน การศึกษาให้กับอาชีพไปดูงานตามโรงงานต่าง ๆ แลวจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ให้เกิดแรงบันดาลใจว่ามีงานทำในพื้นที่อ่างทองและใกล้ ๆ

การดำเนินด้านสาธารณสุข ได้มีการสนับสนุนหลัก ๆ 2 เรื่อง ได้แก่ การกำจัดยูงลาย ป้องกันโรคเอดส์ การออกกำลังกายสุขภาพ จัดสรรงบประมาณซื้อเครื่องมือ

ความดันโลหิตให้ทุก ๆ หมู่บ้าน สำหรับผู้สูงอายุไม่เพิ่มขึ้นมีไม่เกิน 5 หมื่นคนจากประชาชน 300,000 คน ผู้ใช้สิทธิ์เลือกตั้งประมาณ 200,000 คน งานด้านสาธารณสุขยังไม่โอน ข้อกฎหมายบางอย่างต้องถ่ายโอนกับพื้นที่ เช่น โรงพยาบาลจังหวัด

ความแตกต่างระหว่างผู้ว่าราชการจังหวัดกับนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดผู้ว่าราชการจังหวัดทำงานระบบราชการ นายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดมีสมาชิกสภาจังหวัดติดต่อกับประชาชนโดยตรง ทำงานร่วมกันระหว่างฝ่ายบริหารและสภาฯ ขั้นตอนการทำงานรอบรัดและรวดเร็ว

**2.1.2 การวางระบบการประสานงานระหว่างหน่วยงานบริหารและสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัด เพื่อให้การทำงานร่วมกันบรรลุเป้าหมาย** องค์การบริหารส่วนจังหวัดดำเนินการโดยนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัด ประสานงานโดยตรง รวมทั้งมีหน่วยงาน กองกิจการสภาและสมาชิกสภาเป็น ผู้ประสานงาน และมีการประชุมร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ

วิสัยทัศน์ของหน่วยงานประสบความสำเร็จได้ เพราะมีสมาชิกสภาจังหวัดอยู่กับชาวบ้านจึงสามารถบอกฝ่ายบริหารได้ และฝ่ายบริหารก็จะลงไปโดยใช้การมีส่วนร่วม โดยผ่านประชาคมและโดยการทำแผน โดยให้สมาชิกสภาจังหวัดกับผู้นำเป็นตามการประสานแผน เมื่อสมาชิกสภานำเสนอแล้วข้าราชการกองแผนงานและงบประมาณได้ทำประชาคมมีโครงการองค์การบริหารส่วนจังหวัดพบประชาชน เดือนละ 1 ครั้ง สมาชิกสภาจังหวัดนำคนมาประชุมร่วม ข้อมูลที่ได้มาอาจไม่ชัดเจน ก็ให้เสนอปัญหาและมีคลินิกเป็นศูนย์เป็นช่องทางที่เสนอความต้องการเป็นเว็บไซต์ก็สามารถแจ้งเข้ามาได้ ไม่จำเป็นต้องส่งมาที่องค์การบริหารส่วนจังหวัดเท่านั้น และยังมีประสานหน่วยงานในจังหวัดอื่น ๆ ด้วย

แผน 3 ปีจะเป็นแผน ที่สมาชิกสภาจังหวัด ผู้นำท้องถิ่น ผู้ทรงคุณวุฒิเป็นผู้ประสานแผน โดยเชิญกำนัน ผู้ใหญ่บ้าน นายอำเภอท้องที่ องค์การบริหารส่วนตำบล เทศบาล จะเข้ามาร่วมด้วย

สภาพปัญหาไม่ยืดแต่ข้อเสนอของสมาชิกสภาจังหวัดเท่านั้น ผู้นำและชาวบ้านมีสิทธินำเสนอปัญหาและความต้องการที่ต้องการให้แก่ บางจังหวัดอาจจะคนละกลุ่มที่จังหวัดอ้างทองเวลาจะทำข้อบัญญัติจะมีการพูดคุยแต่ละเขต โดยแบ่งย่อยสมาชิกสภาจังหวัดลงไปดูแลแต่ละตำบล ดังนั้นในการทำประชาคม องค์ประกอบจะประกอบด้วยสมาชิกสภาจังหวัด ผู้นำท้องถิ่น ชาวบ้านและผู้แทนจากองค์การบริหารส่วนตำบล และเทศบาล แล้วจึงนำแผนมาจัดสรรงบประมาณ แม้ว่างบประมาณขององค์การบริหารส่วนจังหวัด จะจำกัดไม่เพียงพอ แต่องค์การบริหารจังหวัดก็สามารถประสานของงบประมาณจากงบประมาณผู้ว่าซีไอหรืองบบูรณาการมาใช้ได้

**2.1.3 การกำหนดวิสัยทัศน์ของหน่วยงานให้บรรลุผลสำเร็จในระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งและวิสัยทัศน์ตอบสนองของความต้องการของชุมชน** องค์การบริหารส่วนจังหวัดอ้างทองกำหนดวิสัยทัศน์ว่า “เป็นแหล่งการศึกษาพัฒนาเศรษฐกิจรากหญ้าสู่สากล ประชาชนมีคุณภาพชีวิตดี มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการที่ดี” การดำเนินการตามวิสัยทัศน์ได้ตอบสนองต่อความต้องการของชุมชนจังหวัดอ้างทองที่เห็นได้ชัดเจนคือ 1) การสนับสนุนการศึกษาให้เป็นเลิศ 1 สมัยที่ผ่านมาพบว่าประสบผลสำเร็จ นักเรียนในจังหวัดอ้างทอง สามารถเข้าสู่ระดับอุดมศึกษาได้สูงถึง 70 เปอร์เซ็นต์ (ในขณะที่ตั้งเป้าไว้ 80 เปอร์เซ็นต์) เป้าหมาย คือ นักเรียนที่จบ ม.6 จะเข้าอุดมศึกษาได้ 80 เปอร์เซ็นต์ ไปประกอบอาชีพ 10เปอร์เซ็นต์ และอีก 10เปอร์เซ็นต์หาทางแก้ปัญหาที่นักเรียนที่เกเร 2) การประกอบอาชีพ เพิ่มรายได้แก่ประชาชน ในเรื่องการเกษตรเป็นอาชีพหลัก โดยมุ่งเน้นเพิ่มรายได้แก่เกษตรกร ปี พ.ศ. 2552 จะสนับสนุนเกษตรกรในการทำนา โดยติดต่อกับกรมการข้าว เอาพันธุ์ข้าวพันธุ์ใหม่มาให้เกษตรกรปลูกเป็นข้าวที่ต้านทานโรคสูง ผลผลิตสูง ได้แก่ เมล็ดพันธุ์ข้าว กข.31 โดยองค์การบริหารส่วนจังหวัด ซ้อมมาให้ทำพันธุ์และปลูก 3) การลดต้นทุนค่าใช้จ่าย โดยทำปุ๋ยอินทรีย์อัดเม็ดลดต้นทุนได้เท่าตัว มีโครงการนำร่องโดยการทำแปลงสาธิตทดลองเอาพันธุ์ข้าวแปลงข้าวปลูก 1 ไร่ ต่อ 2 ถึง ให้ปุ๋ยอินทรีย์เพิ่ม 25 กิโลกรัม ปุ๋ยอินทรีย์ 2 ส่วน:ปุ๋ยยูเรีย 1 ส่วน คลุกเคล้ากัน คริวเรือนกว่า 12,000 คริวเรือนใช้ปุ๋ยอินทรีย์อัดเม็ด โดยปุ๋ยยูเรียทำให้โตเร็ว ปุ๋ยอินทรีย์ทำให้ต้นข้าวแข็งแรง ผลผลิตสูง ปุ๋ยยูเรียอย่างเดียวทำให้

น้ำท่วมต้นจะล้ม ซึ่งปุ๋ยอินทรีย์ได้ทำการทดลองในนาทดลอง 4) ด้านยาเสพติด ในจังหวัดอ่างทองยังมียาเสพติดอยู่จึงกำหนดยุทธศาสตร์ โดยให้งบประมาณตำรวจบ้านเอาผู้นำหมู่บ้านละ 5 คน เพื่อเอามาต้านยาเสพติด ลดอาชญากรรมให้คนในหมู่บ้านดูแลให้ลดละเลิก ขอความร่วมมือท้องถิ่น 50,000 บาท เป็นค่าน้ำมันออกตรวจให้องค์การบริหารส่วนตำบลและเทศบาลเป็นผู้จ่าย และให้ผู้ว่าราชการจังหวัดสั่งการกับนายอำเภอการทำข้อบัญญัติ ให้ทุกตำบลดำเนินการออกข้อบัญญัติเพื่อป้องปรามอาชญากรรมและป้องกันยาเสพติด และนำพื้นฐานครอบครัวพ่อแม่ลูกมาใช้ชีวิตร่วมกัน ซึ่งองค์การบริหารส่วนจังหวัดได้ดำเนินการเรื่องนี้อย่างต่อเนื่อง 5) การพัฒนาสาธารณสุขปโคค โดยใช้งบประมาณองค์การบริหารส่วนจังหวัด งบประมาณสมาชิกสภาจังหวัด งบประมาณบูรณาการ เพื่อแก้ไขปัญหา

**2.1.4 การวางแผนกลยุทธ์การดำเนินการจัดบริการสาธารณะภายใต้วิสัยทัศน์ที่กำหนด** องค์การบริหารส่วนจังหวัดอ่างทองได้กำหนดกรอบยุทธศาสตร์และแนวทางการพัฒนาท้องถิ่นไว้ 5 ยุทธศาสตร์ 18 แนวทางพัฒนา ได้แก่

1) **ยุทธศาสตร์การพัฒนาสังคมและคุณภาพชีวิต** แนวทางที่ 1 ส่งเสริมสนับสนุนการจัดการเรียนรู้ให้ได้อย่างทั่วถึง เท่าเทียมและมีประสิทธิภาพ แนวทางที่ 2 ส่งเสริมสนับสนุนให้ประชาชนมีสุขภาพพลานามัยที่ดี มีคุณภาพชีวิตที่ดี แนวทางที่ 3 ส่งเสริมสนับสนุนการอนุรักษ์และฟื้นฟูสืบทอดขนบธรรมเนียมประเพณี ศิลปวัฒนธรรม ทำนุบำรุง ศาสนสถาน และกิจกรรมทางศาสนา แนวทางที่ 4 จัดให้มีและพัฒนาระบบสาธารณสุขปโคค สาธารณูปการ ให้ได้มาตรฐานและเพียงพอ แนวทางที่ 5 ให้ความช่วยเหลือและบรรเทาความเดือดร้อนของประชาชนส่วนรวมโดยตรงในกรณีฉุกเฉิน หรือจำเป็นเร่งด่วน หรือจากสาธารณภัยต่าง ๆ

2) **ยุทธศาสตร์การพัฒนาเศรษฐกิจ** แนวทางที่ 1 พัฒนาอาชีพเสริมอย่างหลากหลาย เน้นการฝึกทักษะด้านอาชีพ และเพิ่มช่องทางการจำหน่าย แนวทางที่ 2 ส่งเสริมสนับสนุนสินค้าหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ ทั้งการพัฒนารูปแบบ ผลิตภัณฑ์ คุณภาพเพิ่มช่องทางการจำหน่าย และส่งเสริมการท่องเที่ยวของจังหวัดอ่างทอง แนวทางที่ 3 ส่งเสริมการเกษตรอินทรีย์ชีวภาพ ส่งเสริมปศุสัตว์และสัตว์น้ำปลอดภัยจากสารพิษ แนวทางที่ 4 ส่งเสริมผู้ประกอบการอุตสาหกรรมขนาดย่อม ส่งเสริมการฝึกอาชีพและพัฒนาเทคโนโลยี

3) ยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านผังเมือง ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม แนวทางที่ 1 พัฒนาสภาพแวดล้อมของจังหวัดให้ครอบคลุมในทุกมิติของการพัฒนา แนวทางที่ 2 ศึกษาและดำเนินการระบบมลพิษ ให้มีประสิทธิภาพและเหมาะสม 4) ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการที่ดี แนวทางที่ 1 การบริหารในระบบบูรณาการร่วมกับจังหวัด และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่น ๆ เพื่อพัฒนาจังหวัด ได้อย่างมีประสิทธิภาพ แนวทางที่ 2 ยึดหลักการบริหารในระบบคุณภาพ เน้นความซื่อสัตย์ สุจริต โปร่งใส และการยึดผลประโยชน์ของส่วนรวม แนวทางที่ 3 ให้ความรู้การเมืองการปกครอง แก่ผู้บริหารท้องถิ่นทุกองค์กร รวมทั้งนักปกครองท้องถิ่น (กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน) แนวทางที่ 4 พัฒนาบุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่น ๆ แนวทางที่ 5 พัฒนาสถานที่และอุปกรณ์ในการปฏิบัติราชการขององค์การบริหารส่วนจังหวัด 5) ยุทธศาสตร์การพัฒนาตามนโยบายรัฐบาลและยุทธศาสตร์จังหวัด แนวทางที่ 1 ส่งเสริมและสนับสนุนการดำเนินการตามนโยบายรัฐบาลและยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัด แนวทางที่ 2 ดำเนินการหรือดำเนินการร่วมกับจังหวัด และหรือร่วมกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่น ตามแนวนโยบายรัฐบาลและยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัด

**2.1.5 กลไกการบริหารที่ได้ดำเนินการเพื่อให้การดำเนินการบรรลุผลสำเร็จ** กลไกการบริหารที่สำคัญ คือ การสร้างความร่วมมือกับทุกภาคส่วน เปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในโครงการกิจกรรม มีการประชาสัมพันธ์โครงการ มีความร่วมมือกับส่วนราชการหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ สมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัด ข้าราชการ พนักงานจ้าง ลูกจ้างขององค์การบริหารส่วนจังหวัด และประชาชนทุกหมู่เหล่าใน 7 อำเภอ การบริหารในระบบบูรณาการร่วมกับจังหวัดและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่น ๆ เพื่อพัฒนาจังหวัดได้อย่างมีประสิทธิภาพพัฒนาศักยภาพผู้นำท้องถิ่น พัฒนาศักยภาพข้าราชการ พนักงานจ้าง ลูกจ้าง ปรับปรุงระบบงานและบทบาทภารกิจอย่างสม่ำเสมอ

**2.1.6 การนำแนวคิดและวิธีการบริหารจัดการที่นำมาใช้ในการจัดบริการ** สาธารณะของหน่วยงานให้บรรลุผลสำเร็จ องค์การบริหารส่วนจังหวัดอ่างทองมีแผนพัฒนา

ท้องถิ่นที่ชัดเจน มีการปรับปรุงกระบวนการทำงานโดยเฉพาะงานด้านบริการ ให้มีการลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน ลดระยะเวลาการทำงานทำให้ปฏิบัติงานได้รวดเร็วขึ้น เน้นการมีส่วนร่วมของภาคประชาชน ประชาคม และองค์กรภาคเอกชน ส่งเสริมให้มีระบบกายทำงานที่โปร่งใส สามารถตรวจสอบการดำเนินการได้ทุกขั้นตอน และเน้นความคุ้มค่าของโครงการ นั่นคือ ประชาชนได้รับประโยชน์มากที่สุดและแก้ไขปัญหา ปัญหาที่เกิดขึ้นมีการบูรณาการร่วมกับภาคส่วนต่าง ๆ ในการจัดทำโครงการมีระบบติดตามประเมินผลที่ชัดเจน มีระบบร้องทุกข์ราชการ ประชาชน มีการสร้างขวัญกำลังใจไม่ให้เป็นฝ่าย ๆ ร่วมทำงานเป็นทีมที่ดี

**2.1.7 กลไกการประสานแผนการปฏิบัติงานให้เข้ากับกลไกการทำงานของภาคประชาสังคม หรือองค์กรต่าง ๆ ของชุมชน** กลไกที่สำคัญ ได้แก่ การมีแผนพัฒนาท้องถิ่นที่ชัดเจนและเป็นศูนย์ประสานแผนพัฒนาระดับจังหวัด มีการบริหารในระบบบูรณาการร่วมกับองค์การภาคประชาสังคม และองค์กรต่าง ๆ ของชุมชน

**2.1.8 ระบบตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานให้แสดงให้เห็นว่ามีความโปร่งใสตรวจสอบได้ และเป็นที่น่าเชื่อถือของผู้รับบริการในชุมชน** ระบบตรวจสอบและประเมินที่แสดงถึงความโปร่งใส ตรวจสอบได้ เช่น การประกาศสอบราคาจะมีกรรมการชุมชนเปิดซอง มีกรรมการตรวจรับ เวลาที่มีการจัดประชุมประชาคมจะเชิญทุกตำบลร่วมกันจัดลำดับความสำคัญ ประชาคมร่วมกับทีมบริหารจัดการพัฒนา ฝ่ายบริหาร และทีมงานร่วมกันดำเนินงานตามแผน มีคณะกรรมการติดตาม กำกับ ดูแลงานที่ดำเนินการ การสนับสนุนทุกโครงการจะต้องเข้าไปดูไปติดตามนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดจะทำงานในสถานที่จริงวัน และลงพื้นที่จริงวัน ชาวบ้านสามารถตรวจสอบการทำงานได้ตลอดเวลา ใช้ความร่วมมือแบบบูรณาการ

**2.1.9 ระบบควบคุมความเสี่ยงของการปฏิบัติงานที่อาจจะไม่บรรลุตามแผนที่วางไว้** มีการระบุไว้ในแผนถึงความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน เช่น ถ้างบประมาณไม่เพียงพอจะแก้ไขอย่างไร กรณีเกิดปัญหาข้อกฎหมายความไม่เข้าใจกันระหว่าง

องค์กร ระหว่างประชาชนกับองค์กร ทีมงานบริหาร สภาองค์การบริหารส่วนจังหวัดจะเตรียมแนวทางแก้ไขไว้ สภาองค์การบริหารส่วนจังหวัดจะกำกับติดตามและหาทางแก้ไขปัญหาร่วมกันระหว่างทีมบริหาร สภาองค์การบริหารส่วนจังหวัดและภาคประชาชน เพื่อมีคณะกรรมการ ควบคุมติดตาม

**2.1.10 ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดบริการสาธารณะสู่ชุมชนและได้รับรางวัลการบริหารจัดการที่ดี** มาจาก 1) องค์กรมีความพร้อมในการจัดบริการสาธารณะแก่ประชาชน 2) มีแผนพัฒนาท้องถิ่นที่ชัดเจนสอดคล้องกับความต้องการของชุมชน 3) ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัด มีวิสัยทัศน์ในการจะนำพาท้องถิ่นไปสู่เป้าหมายของการพัฒนาที่ชัดเจน 4) ผู้บริหารมีความตั้งใจจริง 5) มีทีมงานที่ตั้งใจทำงาน และทำงานตามหลักธรรมาภิบาล 6) ประชาชน ประชาคม องค์กรภาคเอกชนให้การสนับสนุนส่งเสริมตรวจสอบและติดตามการดำเนินงาน

**2.1.11 บริบทของการบริหารจัดการที่ดีและการจัดการภาครัฐแนวใหม่**เป็นตัวสนับสนุนให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดบริการสาธารณะให้กับชุมชนได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในฐานะผู้นำองค์กร ซึ่งเคยเป็นข้าราชการครูมาก่อน และการได้เรียนรู้การบริหารจัดการมาตลอด ทำให้สามารถมองการทำงานเพื่อชุมชนได้อย่างชัดเจน สิ่งใดที่องค์กรสามารถทำได้ด้วยตนเองอย่างเหมาะสม มีความถนัด ก็จะทำให้ทีมงานดำเนินการร่วมกับภาคประชาชน งานใดที่ไม่ถนัดจะให้หน่วยงานที่มีความสามารถมีทักษะในด้านนั้น ๆ เป็นผู้ดำเนินการโดยองค์การบริหารส่วนจังหวัดให้การสนับสนุน ทั้งนี้ทีมงานและภาคประชาชน ตลอดจนหน่วยงานที่ร่วมดำเนินการจะต้องทำอย่างถูกต้องตามระเบียบมีระบบชัดเจน โปร่งใส สามารถวัดความสำเร็จของงานในแต่ละขั้นตอนได้ การใช้แผนเป็นเครื่องมือ ตลอดจนมีระบบประเมินผลที่ชัดเจนทำให้การบริหารจัดการที่ดีและการบริหารอย่างมืออาชีพเป็นทั้งกลไกและเครื่องมือที่สำคัญในการจัดบริการสาธารณะให้กับชุมชน



## 2.2 ประธานสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัดอ่างทอง

### 2.2.1 ความเหมาะสมโครงสร้างองค์รปกครองส่วนท้องถิ่นในลักษณะ

ที่เป็นอยู่ โครงสร้างขององค์กรเหมาะสมแล้ว เพราะข้าราชการกับผู้บริหารทำงานร่วมกัน งานทั้งหมดฝ่ายสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัดจะเป็นตัวชี้ว่าควรเร่งดำเนินการอะไรก่อน เพราะสมาชิกสภาจังหวัดจะลงในพื้นที่ ได้รับข้อมูลโดยตรงแล้วเอามาคุยกันแก้ปัญหาตรงประเด็น ตรงกับความเดือดร้อน โครงสร้างมีการแยกอำนาจ ถ่วงดุลฝ่ายบริหารจะใช้งบประมาณสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัดต้องให้ความเห็นชอบ กฎหมายใหม่ให้นายกมาจากการเลือกตั้ง สมาชิกสภาจังหวัดถูกกระจายแบ่งเขตให้เล็กลง เพื่อให้รู้ซึ่งถึงปัญหาของพื้นที่ในแต่ละพื้นที่ของตน ซึ่งปัญหาอาจจะแตกต่างกันในแต่ละตำบล แต่ละอำเภอซึ่งองค์การบริหารส่วนจังหวัดจะเข้าไปช่วยเหลือในทุกเรื่องที่มีปัญหา เช่น ปัญหาน้ำท่วม สภาองค์การบริหารส่วนจังหวัดก็สามารถอนุมัติงบประมาณได้อย่างรวดเร็ว ส่วนพื้นที่ยอม องค์การบริหารส่วนตำบลและเทศบาล กิจกรรมมาจากหมู่บ้านซึ่งจะลงสู่พื้นที่ ชิดพื้นที่มากกว่าองค์การบริหารส่วนจังหวัด

### 2.2.2 บทบาทและหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนจังหวัด บทบาทของ

สภาองค์การบริหารส่วนจังหวัดเป็นฝ่ายนิติบัญญัติมีหน้าที่หลัก คือ การเสนอและพิจารณาให้ความเห็นชอบในการตราข้อบัญญัติขององค์การบริหารส่วนจังหวัดทั้งในเรื่องการแก้ไขปรับปรุงหรือออกข้อบัญญัติใหม่ ๆ พิจารณาเห็นชอบ ร่างงบประมาณรายจ่ายประจำปี ตรวจสอบการทำงานของฝ่ายบริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัด และสะท้อนปัญหาข้อเดือดร้อน ความต้องการของประชาชนรับฟังความคิดเห็นของประชาชน

### 2.2.3 บทบาทที่สำคัญของสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัด มีส่วน

สนับสนุนส่งเสริม หรือเป็นอุปสรรค ต่อกลไกการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนจังหวัด บทบาทของสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัด มีส่วนสนับสนุนต่อกลไกการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนจังหวัด โดยสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัดเป็นหน่วยงานตรวจสอบและผ่านงบประมาณพิจารณาข้อบัญญัติใช้เวลา 3 วันเป็นอย่างน้อย สมาชิกสภาจังหวัดจะ

มีคณะกรรมการตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผล และมีประชาชนเข้าร่วมเป็นกรรมการด้วย ก่อนการประชุมจะมีการประชุมนอกรอบก่อน โดยเชิญสมาชิกสภาจังหวัดมาพูดคุยก่อนถ้าไม่เห็นด้วยก็ไม่เสนอ แต่ถ้าจำเป็นก็ต้องชี้แจง ซึ่งสมาชิกสภาจังหวัดก็จะให้เหตุผลกรณีที่เห็นไม่เหมาะสม การจัดสรรงบประมาณก็ต้องมาดูว่าระหว่างสภาและฝ่ายบริหาร สมาชิกที่ไปอยู่ในทีมงานก็จะประชุมด้วยทุกครั้ง ในการจัดสรรงบประมาณก็จะลำดับความสำคัญตามความจำเป็น ถ้างบประมาณไม่พอก็จะขอมาจากส่วนอื่น เพื่อแก้ไขปัญหาของประชาชน

**2.2.4 การดำเนินการร่วมกันระหว่างฝ่ายบริหารและฝ่ายสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัดทำให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้รับรางวัลการบริหารจัดการที่ดี** สภาองค์การบริหารส่วนจังหวัดเป็นฝ่ายสนับสนุนนโยบายที่ดีและตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน อนุมัติงบประมาณและผลักดันนโยบายให้สามารถไปสู่การปฏิบัติได้ ตั้งคณะกรรมการตรวจสอบประเมินผล ติดตามผลการดำเนินงานของฝ่ายบริหารให้บรรลุเป้าหมาย ให้คำแนะนำและร่วมรับฟังเมื่อเกิดปัญหาและร่วมหาทางคลี่คลาย

**2.2.5 บริบทของการจัดการที่ดีและการจัดการภาครัฐแนวใหม่** เป็นตัวสนับสนุนให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถจัดบริการสาธารณะให้กับชุมชนของตนอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การนำการจัดการภาครัฐแนวใหม่มาใช้ในองค์กรทำให้องค์การบริหารส่วนจังหวัดสามารถกำหนดวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงานได้ชัดเจน มีตัวชี้วัดผลสำเร็จการปฏิบัติงานอย่างเป็นรูปธรรม และสามารถเชื่อมโยงผลสำเร็จของการปฏิบัติงานเข้ากับการจัดสรรทรัพยากรของภาครัฐที่มีอยู่ ผู้บริหารสามารถปรับปรุงโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสมกับภารกิจที่ดำเนินการ ปรับเปลี่ยนวิธีการบริหาร ส่วนการบริหารจัดการที่ดีเป็นแนวทางที่หน่วยราชการต้องใช้ในการบริหารจัดการ โดยต้องคำนึงถึง กฎ ระเบียบ ทำถูกต้อง โปร่งใส มีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน ทีมงานมีความรับผิดชอบต่อภารกิจ และต่อสังคมรวมทั้งการดำเนินการใด ๆ ก็ต้องคำนึงถึงความคุ้มค่า ซึ่งองค์การบริหารส่วนจังหวัดอ่างทองได้ใช้แนวทางที่กล่าวมาในการจัดการบริการสาธารณะในงานที่รับผิดชอบ และด้วยวิธีปฏิบัตินี้เองจึงทำให้การจัดการบริการสาธารณะของอ่างทองมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

## 2.3 ปลัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดอ่างทอง

**2.3.1 การวางกรอบการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ** ในฐานะที่เป็นผู้นำฝ่ายบริหารที่เป็นข้าราชการท้องถิ่น ได้วางกรอบการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนี้ (1) นำนโยบายของผู้บริหารมาจัดทำแผนพัฒนาสามปี และจัดทำข้อบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี (2) จัดทำบันทึกข้อตกลงการปฏิบัติราชการระหว่างหัวหน้าส่วนราชการในสังกัดกับผู้บริหาร ซึ่งในการจัดทำบันทึกข้อตกลงการปฏิบัติราชการจะกำหนดตัวชี้วัด เกณฑ์การประเมินและระยะเวลาแล้วเสร็จของงานไว้อย่างชัดเจน (3) ประชุมผู้บริหารระดับหัวหน้าส่วนราชการ เพื่อหารือแนวทางและรับทราบปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงาน สัปดาห์ละ 1 ครั้ง (4) กำหนดให้มีการประชุมบุคลากรในองค์กร เพื่อติดตามความก้าวหน้าและรายงานผลการดำเนินงานให้ผู้บริหารทราบเป็นประจำทุกเดือน

**2.3.2 การวางกรอบ (เตรียมการ) พัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้** วิสัยทัศน์ของหน่วยงาน “เป็นแหล่งการศึกษา พัฒนาเศรษฐกิจรากหญ้าสู่สากล ประชาชนมีคุณภาพชีวิตดี มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการที่ดี” การวางกรอบหรือเตรียมการพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับการดำเนินงานภายใต้วิสัยทัศน์ คือ

(1) ด้านกระบวนการสรรหาบุคลากร การวางแผนอัตรากำลัง โดยคำนึงถึงความสำคัญของภารกิจ ตามอำนาจหน้าที่ขององค์กร และค่าใช้จ่ายด้านการบริหารงานบุคคลซึ่งไม่เกินอัตราที่กฎหมายกำหนด กรณีการบรรจุแต่งตั้งข้าราชการใหม่ โดยการขอใช้บัญชี พิจารณาผู้ที่มีคุณสมบัติตรงตามคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งที่จะแต่งตั้ง และแต่งตั้งในตำแหน่งที่สอบแข่งขันได้หรือตำแหน่งที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกันเท่านั้น กรณีการรับโอนพนักงานส่วนท้องถิ่น หรือข้าราชการประเภทอื่น พิจารณาเฉพาะตำแหน่งในสานงานปฏิบัติที่จำเป็นเท่านั้น การวางแผนการขึ้นสู่ตำแหน่งบริหาร จะต้องคำนึงถึงบุคลากรภายในองค์กรเป็นอันดับแรก เพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับเจ้าหน้าที่

(2) ด้านการพัฒนาบุคลากร ให้ความสำคัญด้านคุณธรรม จริยธรรมเป็นหลัก โดยปลูกฝังให้ข้าราชการและลูกจ้างยึดถือคุณธรรมทางศาสนาเป็นแนวทางการปฏิบัติงาน และได้จัดฝึกอบรมหลักสูตร “โครงการเพิ่มสมรรถนะบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดอ่างทอง” ให้กับข้าราชการและลูกจ้างทุกคน ส่งเสริมให้ข้าราชการได้รับการศึกษาที่สูงขึ้นได้ให้ทุนการศึกษาในระดับปริญญาตรี และปริญญาโท ส่งเสริมให้ข้าราชการได้รับการฝึกอบรมในหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับตำแหน่งที่ตนดำรงอยู่ เพื่อให้มีความเชี่ยวชาญเฉพาะตำแหน่ง ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรใช้เทคโนโลยีสารสนเทศให้เหมาะสมกับสถานการณ์

**2.3.3 การบริหารจัดการสาธารณะของหน่วยงานตอบสนองความต้องการของชุมชน** การบริหารจัดการบริการสาธารณะในด้านต่าง ๆ ที่ดำเนินการผ่านมาสามารถตอบสนองความต้องการของชุมชนในความรับผิดชอบได้ คิดเป็น 81.65 เปอร์เซ็นต์ โดยประเมินจากการดำเนินงานตามแผนพัฒนาสามปี (พ.ศ.2551-2552) ดังนี้

ยุทธศาสตร์	โครงการในแผนพัฒนา	โครงการที่ดำเนินงาน	งบประมาณดำเนินการปี 2551
1. ยุทธศาสตร์การพัฒนาสังคมและคุณภาพชีวิต	60	57	87,526,650
2. ยุทธศาสตร์การพัฒนาเศรษฐกิจ	5	3	2,400,000
3. ยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านผังเมือง ทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อม	14	10	14,228,000
4. ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการที่ดี	18	12	9,800,000
5. ยุทธศาสตร์การพัฒนามาตามนโยบายรัฐบาล และยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัด	12	7	9,140,000
รวมทั้งสิ้น	109	89	119,094,650
คิดเป็น	81.65 เปอร์เซ็นต์		

**2.3.4 โครงสร้างการบริหารของหน่วยงานเหมาะสมในการดำเนินการจัดการบริการสาธารณะ** โครงสร้างการบริหารที่มีฝ่ายบริหารและฝ่ายสภาฯ เป็นโครงสร้างที่เหมาะสมกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทุกระดับ เพราะว่าการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นซึ่งเป็นหน่วยงานของรัฐ ซึ่งถึงแม้ว่าจะมีกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับเป็นตัวกำหนดให้หน่วยงานต้องปฏิบัติตามอยู่แล้ว แต่ถ้าหากไม่มีฝ่ายสภาฯ ซึ่งทำหน้าที่ตรวจสอบการทำงานของฝ่ายบริหารก็อาจจะก่อให้เกิดปัญหาตามมา อาทิ ปัญหาการทุจริตคอร์รัปชัน ปัญหาราษฎรไม่ได้รับความเป็นธรรมจากการปฏิบัติงานของฝ่ายบริหาร

**2.3.5 การนำนโยบายการบริหารจัดการที่ดีมาใช้ในการบริหารจัดการองค์กรบุคลากรรับทราบดำเนินการและมีการตรวจสอบควบคุม**

การนำนโยบายการบริหารจัดการที่ดีมาใช้บริหารจัดการในองค์กร ในส่วนขององค์กรบริหารส่วนจังหวัดอ่างทอง จะเป็นการนำหลักเกณฑ์การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มาใช้เป็นกรอบในการยึดถือปฏิบัติ ซึ่งมีแนวทางการปฏิบัติ 7 ด้าน คือ (1) การบริหารภารกิจเพื่อให้เกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชน เป็นการบริหารมุ่งให้ประชาชนเป็นศูนย์กลางที่จะได้รับการบริการ เช่น การเปิดเผยข้อมูลการปฏิบัติงานให้ประชาชนสามารถติดตามตรวจสอบได้ตาม พระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของราชการ พ.ศ. 2550 การวางระบบควบคุมภายในให้มีประสิทธิภาพ การเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับงบประมาณรายจ่ายประจำปีและการจัดซื้อจัดจ้าง (2) การบริหารงานเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นการบริหารเกี่ยวกับการจัดทำแผนพัฒนา การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติตามแผนพัฒนาการนำแผนพัฒนาสามปีมาใช้เป็นกรอบในการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปี การจัดทำข้อตกลงการปฏิบัติราชการระหว่างข้าราชการหรือพนักงานท้องถิ่นกับผู้บริหาร การส่งเสริมการพัฒนาความรู้ในหน่วยงาน เป็นต้น (3) การบริหารภารกิจอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจ เป็นการบริหารงานที่จะต้องกำหนดเป้าหมายแผนการดำเนินงาน ระยะเวลาแล้วเสร็จของงานหรือโครงการและงบประมาณที่ใช้ และต้องเผยแพร่ให้ข้าราชการหรือพนักงานและประชาชนทราบ (4) การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน มีการปฏิบัติเกี่ยวกับการกระจายอำนาจการตัดสินใจ การสั่ง การ

อนุญาต การอนุมัติให้แก่ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบการดำเนินงานในเรื่องต่าง ๆ เช่น งานจดทะเบียนพาณิชย์ ได้มอบหมายให้ข้าราชการเป็นนายทะเบียนพาณิชย์มีอำนาจหน้าที่ลงนามในการออกใบอนุญาตและนำเทคโนโลยีสารสนเทศ (คอมพิวเตอร์) มาใช้ในการปฏิบัติงาน (5) การปรับปรุงภารกิจขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (6) การอำนวยความสะดวกและการตอบสนองความต้องการของประชาชน มีการให้บริการในช่วงพักเที่ยง และในวันหยุดราชการ มีการประกาศระยะเวลาแล้วเสร็จของงานบริการให้ประชาชนทราบ (7) การประเมินผลการปฏิบัติงาน ได้มีการแต่งตั้งบุคคลภายนอก ประกอบด้วย ผู้แทนจากภาคประชาชน ผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้แทนสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัดภาคละ 2 คน เป็นคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งคณะกรรมการได้ประชุมกำหนดกรอบและวางแผนทางการประเมินไว้ปีละ 2 ครั้ง เมื่อคณะกรรมการรายงานผลการประเมินให้ผู้บริหารทราบแล้วได้มีการประชุมระหว่างผู้บริหารและหัวหน้าส่วนราชการเพื่อทำการทบทวนปรับปรุงและขยายผลนำไปสู่การปฏิบัติบุคลากรในหน่วยงานรับทราบกลไกการบริหารงานนี้ทุกคนโดยหัวหน้าส่วนราชการจะเป็นผู้ถ่ายทอดแนวทางปฏิบัติและควบคุมการปฏิบัติของบุคลากรในสังกัด มีการตรวจสอบควบคุมโดยจัดทำบันทึกข้อตกลงการปฏิบัติงานให้ผู้บริหาร ข้าราชการ ลูกจ้างประจำ และพนักงานจ้างขององค์การบริหารส่วนจังหวัดอ่างทองทราบเป็นประจำทุกเดือน และแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์การบริหารส่วนจังหวัดอ่างทอง ทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์การบริหารส่วนจังหวัดอีกทางหนึ่ง

### 2.3.6 กลไกการบริหารงานที่โปร่งใสสามารถตรวจสอบได้มีความน่าเชื่อถือทำให้ได้รับรางวัลการบริหารจัดการที่ดี

กลไกการบริหารงานที่จะทำให้เกิดความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ และมีความน่าเชื่อถือ รวมทั้งนำไปสู่การได้รับรางวัลการบริหารจัดการที่ดี คือ (1) การเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงาน อาทิ การจัดแผนพัฒนาฯ ได้แต่งตั้งผู้แทนประชาคมจังหวัด ผู้ทรงคุณวุฒิที่มาจากภาคเอกชนมาเป็นคณะกรรมการพัฒนาองค์การบริหารส่วนจังหวัด (2) การแต่งตั้งผู้แทนชุมชนและประชาคมร่วมเป็นคณะกรรมการ

ดำเนินการจัดซื้อ/จัดจ้างงาน/โครงการขององค์การบริหารส่วนจังหวัด (3) มีระบบการตรวจสอบจากสภาท้องถิ่นและจากคณะกรรมการตรวจคัดเลือกการประเมินองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในระดับจังหวัด และระดับประเทศ ซึ่งประกอบด้วย ผู้แทนจากสำนักงานนายกรัฐมนตรี สำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน สำนักงานคณะกรรมการการกระจายให้แก่องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นและผู้แทนจากองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น (4) มีการติดตามและประเมินผลงาน/โครงการทุกโครงการ

**สิ่งที่ป็นตัววัดว่าเป็นจริง** ก็คือ ผลการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน และจากการที่องค์การบริหารส่วนจังหวัดอ่างทอง ได้รับรางวัลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีการบริหารจัดการที่ดี 2 ชั้น

### 2.3.7 ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่ทำให้ได้รับรางวัลการบริหารจัดการที่ดี

(1) ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ (Vision) กว้างไกล เข้าใจและสามารถวิเคราะห์ปัญหาความต้องการของท้องถิ่นได้ตรงตามความต้องการ (2) บุคลากรในองค์กรเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถและทำงานลักษณะเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ (3) องค์กรภาครัฐ ภาคเอกชน และประชาชนในท้องถิ่นให้ความร่วมมือและมีส่วนร่วมในการบริหารงาน และมีการบูรณาการร่วมกันระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง (4) หลักเกณฑ์การบริหารจัดการที่ดี ขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่นที่ใช้ยึดถือและเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน มีประสิทธิภาพและครอบคลุมทุกด้าน

### 2.3.8 บริบทการบริหารจัดการที่ดีและการจัดการภาครัฐแนวใหม่

สนับสนุนให้การบริหารจัดการบริการสาธารณะให้กับชุมชนมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล บริบทของการบริหารจัดการที่ดีและการจัดการภาครัฐแนวใหม่ เป็นตัวสนับสนุนให้องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถจัดการสาธารณะให้กับชุมชนของตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังนี้ **การบริหารจัดการที่ดี** เป็นตัวสนับสนุนที่ทำให้การทำงานโปร่งใส ตรวจสอบได้และมีการให้บริการอย่างเป็นธรรม และยังทำให้องค์การปกครองส่วน

ท้องถิ่นปรับเปลี่ยนวิธีการคิดให้มุ่งเน้นประชาชนเป็นศูนย์กลาง และวิธีการทำงานเพื่อมุ่งไปสู่การเป็นองค์กรสมัยใหม่ ส่วนการจัดการภาครัฐแนวใหม่ เป็นตัวสนับสนุนให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้ความสำคัญต่อผลงาน เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและมีการปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ

**3. ปัญหาและอุปสรรคและแนวทางแก้ไขในการจัดบริการสาธารณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้แก่ชุมชน** งบประมาณที่ได้รับไม่เพียงพอ ประชาชนบางส่วนขาดความเข้าใจและความร่วมมือในการดำเนินกิจกรรม ข้อกฎหมายและระเบียบราชการที่จำกัด ทำให้ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้ทั่วถึง การประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารที่ไม่ทั่วถึง การขาดการบูรณาการร่วมกันระหว่างราชการส่วนกลาง องค์กรเอกชน รัฐวิสาหกิจ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประชาชน ภาคประชาสังคม และหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องมุ่งทำงานสนองนโยบายจากส่วนกลางเป็นที่ตั้ง ซึ่งถือเป็นการฝ่าฝืนเจตนารมณ์ในการปกครองส่วนท้องถิ่น ทั้งนี้เป็นผลมาจากพระราชบัญญัติองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้กำหนดหน้าที่ในการกำกับดูแลการบริหารและการปฏิบัติราชการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไว้ให้เป็นอำนาจของผู้ว่าราชการจังหวัด นายอำเภอ โดยมีรัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทยเป็นผู้มีอำนาจวินิจฉัยคำสั่งเป็นที่สุดท้าย เจ้าหน้าที่บางส่วนไม่มีแรงจูงใจในการทำงาน

#### 4. บทวิเคราะห์

ขอนำเสนอบทวิเคราะห์กลไกการบริหารและวิธีการปฏิบัติงานการจัดบริการสาธารณะ ดังนี้

##### 1) องค์กรบริหารส่วนจังหวัด

(1) โครงสร้างองค์กร องค์กรบริหารส่วนจังหวัดทั้ง 2 แห่ง คือ องค์กรบริหารส่วนจังหวัดสมุทรสาคร และองค์กรบริหารส่วนจังหวัดอ่างทอง ต่างเห็นว่าโครงสร้างองค์กรที่ประกอบด้วยฝ่ายบริหาร ฝ่ายสภา และทีมงานบริหารที่เป็นบุคลากรภายใน มีความเหมาะสม โดยเฉพาะอย่างยิ่งหากฝ่ายบริหารและฝ่ายสภา ซึ่งมาจากการเลือก



ตั้งของประชาชนทั้งหมดมาจากกลุ่มที่อาสาสมัครเข้าเป็นทีมบริหารและทีมสภากลุ่มเดียวกัน ยิ่งทำให้การบริหารจัดการงานบริการสาธารณะต่างๆ ขององค์กรราบรื่นเป็นไปได้อย่างดี และ ทั้งฝ่ายบริหาร ฝ่ายสภา และข้าราชการประจำ ต่างก็ยืนยันว่าไม่มีการฮั้วกัน หรืออาจจะ คอรัปชั่นได้ง่าย เนื่องจากมีชุมชนภาคประชาชนเป็นฝ่ายตรวจสอบอย่างเข้มแข็ง

## (2) กลไกการบริหารที่นำไปสู่ความสำเร็จขององค์การบริหารส่วนจังหวัด ผู้เล่น

กลไกการบริหารที่สำคัญขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรสาคร และองค์การบริหารส่วนจังหวัดอ่างทอง ที่นำไปสู่ความสำเร็จมาจากผู้เล่นที่สำคัญ 3 กลุ่ม ได้แก่

- ผู้นำ ได้แก่ ผู้นำฝ่ายบริหารและฝ่ายสภา ซึ่งมาจากการเลือกตั้ง และผู้นำฝ่ายข้าราชการประจำและพนักงาน ได้แก่ ปลัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด
- ทีมงานในองค์กร
- ภาคประชาชน ได้แก่ ตัวแทนภาคประชาชน ผู้นำในชุมชน รวมถึงองค์กรภาคประชาสังคมที่มีในชุมชน เช่น กลุ่มอาชีพต่างๆ กลุ่มสตรี เยาวชน และผู้สูงอายุ เป็นต้น
- เครื่องมือที่ใช้ในการดำเนินงาน

เครื่องมือสำคัญที่ใช้ในการดำเนินการของผู้เล่น ได้แก่ วิสัยทัศน์ แผนกลยุทธ์ แผนพัฒนาจังหวัดขององค์การบริหารส่วนจังหวัด ระบบการประสานงานภายในองค์กร และระบบการประสานงานกับองค์กรภายนอกที่เกี่ยวข้อง การมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในองค์กรและในชุมชน การประสานแผนการปฏิบัติงานให้เข้ากับกลไกการทำงานของภาคประชาสังคมหรือองค์กรต่างๆ การนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ และการประชาสัมพันธ์

### วิสัยทัศน์ แผนกลยุทธ์

ผู้อำนวยการบริหารส่วนจังหวัด โดยเฉพาะนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดร่วมกับประธานสภา ทึมบริหารที่มีปลัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดเป็นผู้นำ จัดประชุมร่วมกับภาคประชาชนเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ วางแผนกลยุทธ์ และร่วมกันจัดทำแผนพัฒนาขององค์การบริหารส่วนจังหวัด โดยแผนพัฒนาเหล่านี้สอดคล้องและตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน และเป็นกรมองภาพอนาคตที่ควรจะมีผลกดันให้จังหวัดก้าวไปข้างหน้า

### การวางระบบการประสานงานภายในองค์กร

นายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดทั้ง 2 แห่ง ประธานสภา และทีมข้าราชการ มีการวางระบบการประสานงานภายใน เพื่อให้สามารถประสานการทำงานในสายบังคับบัญชาและประสานงานระหว่างหน่วยงานข้างเคียงให้มีความรวดเร็วและฉับไว การประสานงานมีทั้งแบบเป็นทางการ คือ ตามระบบสายงานแล้วยังมีการประสานงานตรง และแบบไม่เป็นทางการกรณีที่มีงานเร่งด่วน สายการบังคับบัญชาจึงพยายามให้สั้น รวดเร็ว ถูกต้องตามระเบียบ และมีความโปร่งใส

### การประสานงานระหว่างองค์การบริหารส่วนจังหวัดกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องภายนอกองค์กร

นายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดวางระบบการประสานงาน ทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ซึ่งจะผ่านตามสายงานภายในให้รวดเร็วและสั้นที่สุด ทั้งนี้ การประสานงานระหว่างผู้นำองค์กร คือ นายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดกับผู้นำหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในลักษณะที่ไม่เป็นทางการก็สามารถทำได้รวดเร็วกว่า

### การมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในองค์กรและในชุมชน

การดำเนินการเกือบทุกอย่างที่เกี่ยวข้องกับการบริการสาธารณะใน

พื้นที่รับผิดชอบขององค์การบริหารส่วนจังหวัด ทีมงานในองค์กรถือเป็นผู้เล่นที่สำคัญที่จะ นำนโยบาย แผนและการบริการทุกอย่างลงสู่ชุมชน ทีมงานภายในองค์การบริหารส่วนจังหวัด ทั้ง 2 แห่ง มีความตั้งใจ ความพร้อม และความทุ่มเทในการทำงาน จึงเป็นความร่วมมือภายใน ที่สำคัญขององค์การบริหารส่วนจังหวัดทั้ง 2 แห่ง ที่ผลักดันให้ได้รับรางวัลการบริหารจัดการ ที่ดี

นอกจากนี้ ผลของงานที่ดำเนินการในการจัดบริการสาธารณะใน จังหวัดสมุทรสาครและอ่างทองที่ประสบผลสำเร็จและตอบสนองความต้องการของประชาชน คือ ความร่วมมือของภาคประชาชน การมีส่วนร่วมในการดำเนินการ ความเข้าใจของ ประชาชน และความพร้อมของประชาชนในการร่วมดำเนินการและรับผลประโยชน์

### **การประสานแผนการปฏิบัติงานให้เข้ากับกลไกการทำงานของภาค ประชาสังคมหรือองค์กรต่างๆ ของชุมชน**

นายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรสาครและอ่างทองต่างก็มีกลไก การประสานแผนการปฏิบัติงานให้เข้ากับกลไกการทำงานของภาคประชาสังคมหรือองค์กร ต่างๆ ในชุมชน โดยมีกระบวนการรับฟังความคิดเห็นของประชาสังคมองค์กรต่างๆ ในชุมชน และจัดทำการบูรณาการทางแผนทุกภาคส่วนต้องมีส่วนร่วมในแผนตามความถนัด ความรับผิดชอบ การมีแผนพัฒนาท้องถิ่นที่ชัดเจนและเป็นศูนย์ประสานแผนพัฒนาระดับจังหวัด มี ระบบบูรณาการร่วมกับองค์กรภาคประชาสังคมและองค์กรต่างๆ ของชุมชน

### **สภาองค์การบริหารส่วนจังหวัดเป็นกลไกหนึ่งที่สนับสนุนการทำงาน ขององค์การบริหารส่วนจังหวัด**

โดยทำหน้าที่ตรวจสอบการออกข้อบัญญัติที่จำเป็นต่อการดูแลจัดการ ชุมชนให้สามารถอยู่ด้วยกันได้อย่างมีความสุข มีคุณภาพชีวิตที่ดี การอนุมัติงบประมาณ มีการตั้งคณะกรรมการต่างๆ ของสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัด เพื่อกำกับและตรวจสอบ ความถูกต้องโปร่งใส รวมทั้งสนับสนุนให้ฝ่ายบริหารทำงานเพื่อจัดบริการสาธารณะให้สนอง

ต่อต่อความต้องการและประโยชน์ต่อประชาชนอย่างแท้จริง

### การนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

องค์การบริหารส่วนจังหวัดที่ได้รับรางวัลทั้ง 2 แห่ง ได้นำนโยบายของผู้บริหาร ข้อมูลการประชุมประชาคม และข้อมูลจากชุมชน มาจัดทำแผนพัฒนาสามปี ซึ่งต่อเชื่อมกับวิสัยทัศน์และแผนกลยุทธ์ จัดทำบันทึกข้อตกลงการปฏิบัติราชการระหว่างหัวหน้าส่วนราชการกับผู้บริหาร มีการกำหนดตัวชี้วัด เกณฑ์การประเมินและระยะเวลาแล้วเสร็จของงาน นำนโยบายไปปฏิบัติ มีการประเมินผล จัดทำรายงานผลการปฏิบัติงาน มีการประชุมที่ทีมงานสม่ำเสมอ มีการพัฒนาทีมงานเพื่อให้เกิดศักยภาพในการทำงานในการบริการประชาชน มีการพัฒนาบุคลากรตั้งแต่การสรรหาจนถึงการบรรจุแต่งตั้งและปฏิบัติงาน ให้มีความสามารถที่สอดคล้องกับงานที่รับผิดชอบ

- บริบทการบริหารจัดการที่ดีและการจัดการภาครัฐแนวใหม่ องค์การบริหารส่วนจังหวัด ทั้ง 2 แห่ง นำบริบทการบริหารจัดการที่ดีและการจัดการภาครัฐแนวใหม่มาใช้ในการบริหารจัดการบริการสาธารณะ จนได้รับรางวัลในลักษณะที่คล้ายคลึงกัน แต่จุดเริ่มต้นอาจเริ่มคนละวิธี โดยองค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรสาครวางกรอบการดำเนินงานที่มุ่งไปสู่การได้รับรางวัลการบริหารจัดการที่ดี ตั้งแต่การศึกษาหลักเกณฑ์ตัวชี้วัด วางแผนดำเนินงาน ประเมินผลและจัดทำรายงานตามแนวทางที่กรมส่งเสริมปกครองท้องถิ่นได้กำหนดไว้ เมื่อจัดทำโครงการบริการสาธารณะใดก็ทำตามกรอบดังกล่าว ซึ่งจะมีขั้นตอนถูกกฎหมาย ถูกต้อง โปร่งใส ประหยัด คุ่มค่า รับผิดชอบต่อผลลัพธ์ เล็งเห็นประโยชน์และดำเนินการร่วมกันทุกภาคส่วน มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน และมีศูนย์บริการครบวงจร

องค์การบริหารส่วนจังหวัดอ่างทองใช้แผนพัฒนาท้องถิ่นและปรับปรุงกระบวนการทำงาน โดยเฉพาะงานด้านบริการ ให้ลดขั้นตอน ลดระยะเวลา เน้นการมีส่วนร่วมและบริหารงานโดยยึดแนวปฏิบัติ การบริหารจัดการที่ดี โดยยึดประโยชน์สุขของประชาชน เน้นความประหยัด คุ่มค่า ลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน มอบอำนาจ กระจายอำนาจ การตัดสินใจ จัดบริการครบวงจร และมีการประเมินผลภายในและภายนอกองค์กร

ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัดทั้ง 2 แห่ง ใช้การบริหารโดยมุ่งเน้นผลลัพธ์ มีความรับผิดชอบต่อผลงานที่เกิดขึ้น และเน้นการมีส่วนร่วมของภาคประชาชน ประชาสังคมในชุมชน เน้นประโยชน์สุขต่อประชาชนทุกคนในชุมชน มีจิตอาสา ทุ่มเตื่อการทำงาน และเน้นความโปร่งใส ตรวจสอบได้ทุกชั้นตอน โดยมีผลการประเมินที่ตรวจสอบได้ชัดเจน

(3) ปัจจัยแห่งความสำเร็จที่ทำให้ได้รับรางวัลการบริหารจัดการที่ดี องค์การบริหารส่วนจังหวัดทั้ง 2 แห่ง สรุปปัจจัยแห่งความสำเร็จที่ทำให้ได้รับรางวัลการบริหารจัดการที่ดี ดังนี้ ผู้บริหารเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ สามารถวิเคราะห์ปัญหาความต้องการของท้องถิ่นได้ตรงตามความต้องการ มีบุคลากรในองค์กรที่มีความรู้ความสามารถ และทำงานเป็นทีม อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งมีนวัตกรรมในการทำงาน องค์กรภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชนในท้องถิ่น ให้ความร่วมมือและมีส่วนร่วมในการบริหารงานและบูรณาการร่วมกันระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง มีแผนพัฒนาท้องถิ่นที่ชัดเจน และสอดคล้องกับความต้องการของชุมชน ยึดหลักเกณฑ์การบริหารจัดการที่ดี และฐานคิดการจัดการภาครัฐสมัยใหม่

จากการศึกษาแนวทางการจัดการบริการสาธารณะขององค์การบริหารส่วนจังหวัด เทศบาล และองค์การบริหารส่วนตำบลที่ได้รับรางวัลการบริหารจัดการที่ดี จะเห็นว่าองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทั้ง 3 ระดับ มีแนวทางการจัดการบริการสาธารณะให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ที่เหมือนกัน แตกต่างกัน แต่เพียงขอบเขตความรับผิดชอบงาน คือ องค์การบริหารส่วนจังหวัดจะดูแลภาพรวมทั้งจังหวัดและรับผิดชอบในภารกิจอื่น ๆ ที่เทศบาลและองค์การบริหารส่วนตำบลมีศักยภาพไม่เพียงพอ ในขณะที่เทศบาลรับผิดชอบตามขนาดของเทศบาลว่าเป็นเทศบาลเมือง หรือเทศบาลตำบล และหน่วยองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เล็กสุด คือ องค์การบริหารส่วนตำบล

การที่แนวทางการจัดการบริการสาธารณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทั้ง 3 ระดับเหมือนกันอาจเป็นเพราะกรมส่งเสริมองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้จัดทำคู่มือ การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นใช้เป็นแนวทางในการจัดทำหลักเกณฑ์การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีตามที่กฎหมายกำหนด และกำหนดให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทุกระดับให้มีระบบรับฟังและสำรวจความคิดเห็นของประชาชนผู้รับบริการ เพื่อปรับปรุงการบริการให้สอดคล้องกับความต้องการมากที่สุด

#### กรอบแนวทางประกอบด้วย

1) การสร้างภาวะผู้นำผู้บริหาร ได้แก่ นายกองค้การปกครองส่วนท้องถิ่น ประชาชนสภาปลัดองค์การบริหารส่วนท้องถิ่น โดยต้องมีบทบาทชี้แจงองค์กร มีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพมีระบบกำกับดูแลและมีความรับผิดชอบต่อส่วนร่วมและชุมชน โดยดำเนินการดังนี้

- สร้างความร่วมมือทุกภาคส่วน
- ปรับปรุงระบบการบริหารให้เอื้อต่อการปฏิบัติงาน ได้แก่ มอบอำนาจกระจายอำนาจในการแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ ใช้การบริหารแนวใหม่
- จัดลำดับความสำคัญของการให้บริการประชาชน มีระบบความรับผิดชอบต่อ
- ทบทวนและพัฒนาสมรรถนะการทำงานในปัจจุบันและอนาคต
- มีระบบสื่อสารให้เกิดความเข้าใจร่วมในทิศทางที่คาดหวัง
- มีระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน

2) กำหนดยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ ได้แก่ มีแผนกำหนดเป้าหมายของแผน มีการประชุมชี้แจงมีการควบคุมความเสี่ยง และกำหนดมาตรฐานเปรียบเทียบ

3) มุ่งเน้นประชาชนผู้รับบริการ การสร้างความสัมพันธ์อันดีกับ

ประชาชน การมีส่วนร่วม การตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน

4) มีการวัดผล การวิเคราะห์และจัดการข้อมูล มีระบบรายงาน สม่ำเสมอและมีการจัดทำฐานข้อมูล

5) ใช้การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น มอบอำนาจ สรรหาผู้ทรงคุณวุฒิประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม มีระบบสับเปลี่ยนหมุนเวียน เป็นการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้เอื้อต่อการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายและเป็นไปตามหลักบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (การบริหารจัดการที่ดี)

จากกรอบแนวทางดังกล่าวเมื่อพิจารณาประกอบกับการสัมภาษณ์ เจาะลึกการดำเนินงานด้านการบริการสาธารณะจนได้รับรางวัลบริหารจัดการที่ดีจะเห็นว่า องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้ดำเนินการตามกรอบดังกล่าว ส่วนการบรรลุเป้าหมายจนได้มาตรฐาน ได้รับรางวัลการบริหารจัดการที่ดี องค์กรประกอบสำคัญ คือ ผู้นำ ทีมงาน และการมีส่วนร่วมของภาคประชาชนที่ได้แสดงบทบาทผลก่อดันอย่างเต็มที่โดยใช้เครื่องมือต่าง ๆ ภายใต้การจัดการภาครัฐแนวใหม่ และการบริหารจัดการที่ดีการศึกษานี้พบว่า ความสามารถเชิงบริหารของผู้นำทำให้ทีมงานเข้มแข็งทุ่มเทและประสานให้เกิดความร่วมมือของประชาชนเป็นกลไกที่สำคัญยิ่ง

#### 5. ข้อเสนอแนะในการวิจัย

การศึกษานี้เป็นการศึกษาที่มุ่งไปที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รับรางวัลบริหารจัดการที่ดีในเขตจังหวัดภาคกลางว่ามีกลไกการบริหารและกระบวนการดำเนินการที่นำไปสู่ผลสำเร็จได้อย่างไร ซึ่งผลการศึกษามีกลไกการบริหารที่คล้ายคลึงกันในทุกระดับไม่ว่าจะเป็นระดับองค์การบริหารส่วนจังหวัด เทศบาล และองค์การบริหารส่วนตำบล ซึ่งองค์กรดังกล่าวที่ได้รับรางวัลจะพยายามรักษามาตรฐานการทำงานขององค์กรตนเองไว้ และพยายามพัฒนาให้สูงขึ้น บางองค์กรได้รับรางวัลอย่างต่อเนื่อง 2 ปีถึง 5 ปี จนกระทั่งองค์กรอาจจะมองได้ว่าทำเพียงระดับนี้ก็ได้รับรางวัลแล้ว ความท้าทายที่จะทำให้อุดหนุน

จะลดน้อยลงได้ ซึ่งเป็นสิ่งที่ท้าทายการศึกษาต่อไป ว่ามีปัจจัยและกระบวนการอย่างไรที่ผลักดันให้เกิดแรงจูงใจให้ยังคงรักษามาตรฐานนั้นไว้ต่อไป เป็นต้น ผู้วิจัยจึงมีข้อเสนอแนะในการวิจัยเพื่อไปสู่การพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้จัดการบริการสาธารณะให้กับประชาชนในเขตพื้นที่รับผิดชอบของตนเองให้ดีขึ้น ดังต่อไปนี้

1) การศึกษาวิจัยบทบาทของผู้นำ ทีมงาน และประชาชนในการบูรณาการความร่วมมืออย่างไรในการพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้สามารถจัดการบริการสาธารณะให้ตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ

2) การศึกษาวิจัยระบบตรวจสอบถ่วงดุลที่มีในองค์กรและการตรวจสอบจากภาคประชาชนในกรณีที่ทีมบริหารและสภามาจากทีมเดียวกัน อันนำไปสู่การฮั้วกันทั้งระบบหรือไม่ กลไกอย่างไร เป็นสิ่งที่ตรวจสอบถ่วงดุลอย่างแท้จริงที่ไม่ใช่แต่เพียงการเขียนรายงานภาพลักษณ์และคำกล่าวอ้างถึง โดยเป็นการตรวจสอบถ่วงดุลที่อยู่ภายใต้ระบบอุปถัมภ์ จนทุกฝ่ายใช้อ้างเพื่อให้เกิดการยอมรับ

3) การศึกษาวิจัยการบริหารจัดการงบประมาณซึ่งองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้รับเป็นเงินก้อน และนำมาบริหารเอง งบประมาณที่ไม่เพียงพอ เพราะนำมาใช้เป็นกรอบเพื่อเป็นเงินโบนัสปลายปีของข้าราชการ พนักงานสูงจนเกินไปหรือไม่ จุดที่เหมาะสมควรอยู่ในจุดใด เนื่องจากงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะขยายมากขึ้น เป้าหมายที่จะลงไปสู่ประชาชนผู้บริหารจะต้องจัดงบประมาณอย่างไรจึงจะเหมาะสม และไม่ทำให้แรงจูงใจในการทำงานของทีมงานในองค์กรลดลงเช่นกัน

4) การศึกษาเปรียบเทียบบทบาทของผู้นำในเชิงบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นระหว่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รับรางวัลบริหารจัดการที่ดีและยังไม่ได้รับรางวัลการบริหารจัดการที่ดี



## บรรณานุกรม

- “การกระจายอำนาจการปกครองส่วนท้องถิ่น.” แหล่งที่มา: <http://www.cdswtu.com/index.php?option=>
- บทที่ 2 แนวคิดในการศึกษา.” แหล่งที่มา: <http://www.senate.go.th/websebate/research46/pdf/e53.pdf.content&task=view&id=113&Itemid=34>.
- “การปกครองท้องถิ่น.” แหล่งที่มา: <http://reg.ksu.ac.th/teacher/katanyu/lesson/lesson1.html#6>.
- “บทที่ 2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง.” แหล่งที่มา: <http://www2.nesac.go.th/document/images06/08020001b.doc>.
- พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546”. รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540.
- กระทรวงมหาดไทย. กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น. สำนักมาตรฐานการบริหารงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น. คู่มือการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น.
- โกวิท พวงงาม. 2550. การปกครองท้องถิ่นไทย: หลักการและมิติใหม่ในอนาคต. กรุงเทพฯ: วิทยุชน.
- \_\_\_\_\_. 2550. รายงานวิจัย การประเมินองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีความเป็นเลิศ ด้านความโปร่งใสและการมีส่วนร่วมของประชาชน ประจำปี พ.ศ. 2550.
- จรัส สุวรรณมาลา และคณะ. 2548. รายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์ โครงการวิถีนวัตกรรมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในประเทศไทย. แหล่งที่มา: <http://www.polsci.chula.ac.th/initiatives/report.htm>.
- ชัยภูมิ สีชมพู. 2548. “รูปแบบการบริหารจัดการเขตพื้นที่การศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร.

- ดำรง วัฒนา และคณะ. 2544. โครงการศึกษาเบื้องต้น เรื่อง ระบบการบริหารจัดการท้องถิ่น. พิชาย รัตนดิถก ณ ภูเก็ต. 2550. “ภาวะผู้นำและแนวทางเชิงปฏิบัติสำหรับผู้บริหารส่วนท้องถิ่น ภายใต้บริบทแห่งการเปลี่ยนแปลง.” วารสารการพัฒนาท้องถิ่น. ฉบับที่ 1, 2: 121-148. พิสิษฐ์ จอมบุญเรือง. 2551. “แนวโน้มของการปกครองท้องถิ่นในกระบวนทัศน์ใหม่.” วารสาร รัฐประศาสนศาสตร์, ฉบับที่ 1, 6: 93-114. สมุทรปราการ: ดี. เค. ปรีณัฐวิไลต์.
- บุญอนันต์ พินัยทรัพย์ (2553) การจัดการบริการสาธารณะขององค์การบริหารส่วนท้องถิ่น ที่ได้รับรางวัลการบริหารจัดการที่ดี: ศึกษาเฉพาะกรณีจังหวัดในเขตภาคกลาง กรุงเทพฯ วุฒิสาร ตันไชย และคณะ. 2547. รายงานการวิจัยการศึกษาผลกระทบต่อภาคประชาชน จากการจัดบริการสาธารณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามนโยบายกระจายอำนาจสู่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น: ศึกษาเฉพาะกรณีองค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) แหล่งที่มา: <http://www2.nesac.go.th/document/show06.php?did=06110007>.
- ศูนย์พัฒนาการกระจายอำนาจสู่ท้องถิ่น คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. 2550. รายงานวิจัย เรื่อง รูปแบบและแนวทางการบริหารจัดการชุมชนโดยองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เหมาะสมแต่ละพื้นที่ ประจำปีงบประมาณ 2549.
- สถาบันพระปกเกล้า, วิทยาลัยพัฒนาการปกครองท้องถิ่น. 2547. แนวทางในการสร้างมาตรฐานในการจัดบริการสาธารณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น. กรุงเทพฯ: จรัสสินทวงศ์การพิมพ์.
- สถาบันพระปกเกล้า. 2548. โครงการ ขยายผลเพื่อนำตัวชี้วัดการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีระดับองค์กรไปสู่การปฏิบัติ. แหล่งที่มา: [http://www.kpi.ac.th/mod\\_research/research.asp?rand=1204520797187](http://www.kpi.ac.th/mod_research/research.asp?rand=1204520797187).
- สถาบันพัฒนาสยาม. 2549. โครงการวิจัยและพัฒนา เรื่อง การเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารจัดการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (พขบ.). สนับสนุนโดยสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.) และสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี (สปน.).

สมบัติ อารังธัญวงศ์. 2550. นโยบายสาธารณะ: แนวความคิด การวิเคราะห์ และกระบวนการ.  
กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์เสมาธรรม.

อรรถัย ก๊กผล. 2546. Best Practices ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีความเป็นเลิศด้าน  
ความโปร่งใสและการมีส่วนร่วมของประชาชน. นนทบุรี: โรงพิมพ์ คลังวิชา จำกัด.

