

ปัจจัยความสำเร็จขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ไ้รางวัล  
การบริหารจัดการที่ดี : กรณีศึกษาเทศบาลตำบลโพสะ จังหวัดอ่างทอง\*  
THE SUCCESS FACTORS OF LOCAL GOVERNMENT ORGANIZATION  
WITH GOOD GOVERNANCE AWARD: A CASE STUDY OF  
POSA SUB-DISTRICT MUNICIPALITY, ANG THONG PROVINCE

สุปัญญา สุนทรนนธ์

Supunyada Suntommond

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

Sukhothai-Thammathirat Open University (STOU), Thailand

E-mail: dr.supunyada@gmail.com

## บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลโพสะ 2) ศึกษาปัจจัยแห่งความสำเร็จในการดำเนินงานด้านนวัตกรรมของเทศบาลตำบลโพสะ และ 3) ศึกษาแนวทางในการพัฒนาการบริหารจัดการที่ดีของเทศบาลตำบลโพสะสู่ความยั่งยืน การวิจัยเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ กลุ่มผู้ให้ข้อมูลแบ่งเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ ผู้บริหาร เจ้าหน้าที่และกลุ่มประชาชน จำนวน 25 คน เครื่องมือที่ใช้คือแบบสัมภาษณ์ เก็บข้อมูลด้วยวิธีสัมภาษณ์ เลือกแบบเฉพาะเจาะจง วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เชิงเนื้อหาจากผลประเมินรางวัลและการสัมภาษณ์ ผลการวิจัย พบว่า 1) ปัจจัยความสำเร็จด้านการบริหารจัดการ 5 ประการ ได้แก่ (1) การมีนโยบายที่ชัดเจนและเข้มงวดในการตรวจสอบให้มีการทำงานอย่างโปร่งใส (2) การสร้างวัฒนธรรมองค์กรอย่างมีอาชีพและฝักใฝ่การทำงาน (3) ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำสูงโดยเน้นการทำงานในเชิงรุก (4) มีกลยุทธ์ในการชักจูงให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม และ (5) การสร้างจิตสำนึกในการให้บริการที่ดีแก่ประชาชน 2) ปัจจัยความสำเร็จด้านนวัตกรรม พบว่ามีปัจจัยสำคัญ 4 ประการ ได้แก่ (1) ภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลที่ปฏิบัติให้เห็นเป็นตัวอย่าง (2) ผลสัมฤทธิ์ที่เห็นชัดเจนจากการเข้าร่วมโครงการนวัตกรรมของประชาชน (3) ประสิทธิภาพในการให้บริการประชาชนของผู้ปฏิบัติงาน และ (4) วัฒนธรรมท้องถิ่นที่เอื้อต่อการมีส่วนร่วมของประชาชน 3) แนวทางการพัฒนาต่อยอด มี 2 แนวทาง ได้แก่ (1) การส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่ได้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยการกำหนดให้

---

\* Received April 16, 2022; Revised April 24, 2022; Accepted May 8, 2022



เป็นนโยบายที่ชัดเจน และ (2) การเพิ่มการมีส่วนร่วมของประชาชนและภาคีเครือข่ายโดยการประชาสัมพันธ์ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ให้เข้าถึงสาธารณชนมากขึ้น

**คำสำคัญ:** ปัจจัยแห่งความสำเร็จ, องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น, การบริหารจัดการที่ดี

## Abstract

This research aims to 1) study success factors for good administration of Posa Sub-district Municipality 2) study success factors for innovation operation of Posa Sub-district Municipality and 3) study the development guideline for sustainable good governance of Posa Sub-district Municipality. There are 25 key informants as this qualitative research samples, which purposively selected from 3 groups that are group of chief executive officers, representative of employees, and representative of local people. Structured interview form is used as data collection tool for collecting data via focus group and in-depth interview. The collected data for this research has been analyzed by using content analysis from reward appraisal report and interview report, including inductive summary technic. For the result, this study finds out that 1) There are 5 major success factors for good administration that are (1) enforcing the clear and rigid policy for transparence working process (2) creating organizational culture for professionalism and working discipline (3) having proactive leadership style of executive officers (4) applying suitable strategies to enhance local citizen participation and (5) building employee's consciousness as good public servant. 2) The 4 key success factors for innovation operation are as follows (1) the inspirational leadership as good example of chief executive officers (2) the explicit outcome from innovation project participation (3) effective service of related project employees and (4) the local patronage culture that promote local project participation 3) Two important administrative guidelines for sustainable development and good governance are (1) continuously promoting continuous self-development of employees by enforcing explicit policy and (2) increasing people and alliance participation by distributing more accessible and useful information to public.

**Keywords:** Success Factors, Local Government Organization, Good Governance



## บทนำ

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อปท.) เป็นหนึ่งในหัวใจของการบริหารบ้านเมือง ที่เป็นการปกครองออกเป็น 3 ส่วน คือ ส่วนกลาง ภูมิภาค และท้องถิ่น นอกจากนี้ท้องถิ่นยังเชื่อมโยงความต้องการของภาคประชาชนไปสู่ภาครัฐด้วย รัฐบาลมีความมุ่งหวังให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นพัฒนาคุณภาพการทำงาน ดังนั้นคณะกรรมการการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (ก.ก.ถ.) ภายใต้การดูแลของสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี ซึ่งมีพันธกิจหลักประการหนึ่งคือการพัฒนาศักยภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามทิศทางการกระจายอำนาจของประเทศ จึงได้กำหนดให้มีการจัดสรรเงินอุดหนุนเพื่อให้เป็นรางวัลสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยเริ่มมีการมอบรางวัลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีการบริหารจัดการที่ดีมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2546 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างแรงจูงใจให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นพัฒนาการบริหารจัดการตามอำนาจหน้าที่ของตนเองให้เป็นไปตามหลักการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) สามารถแก้ไขปัญหาและตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนในแต่ละท้องถิ่นได้อย่างเกิดผลสัมฤทธิ์ (กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น, 2556); (บวรศักดิ์ อุวรรณโณ, 2544); (สำนักงานคณะกรรมการการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น, 2558);

จากที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนับเป็นกลไกหลักในการบริหารสาธารณะในประเทศไทย อย่างไรก็ตาม จากสำนักงานคณะกรรมการการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พบว่า องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในไทย โดยเฉพาะองค์กรที่มีขนาดเล็ก มักมีข้อจำกัดด้านทรัพยากรซึ่งส่งผลให้ความสามารถในการบริหารจัดการที่ดียังไม่เป็นไปตามนโยบายที่ภาครัฐผลักดันมานานัก ดังนั้น เมื่อเทศบาลตำบลโพสะ อำเภอเมืองอ่างทอง จังหวัดอ่างทอง ซึ่งเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รับรางวัลที่ 3 ของเทศบาลตำบล ประเภทโดดเด่น จากการประกวดรางวัลในปีงบประมาณ 2561 จากจำนวนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสมัครเข้ารับการประเมินเพื่อรับรางวัลทั้งสิ้น 282 แห่ง (สำนักงานปลัดเทศบาลตำบลโพสะ, 2560) แม้ว่าเทศบาลโพสะจะเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีขนาดเล็กและมีงบประมาณในการบริหารไม่มากก็ตาม (สำนักงานคณะกรรมการการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น, 2561) จึงนับเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีความน่าสนใจในการถอดบทเรียนความสำเร็จโดยองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในกลุ่มที่ได้รับรางวัลนั้นถือว่าเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้นแบบที่มีการบริหารจัดการที่ดี จากการประเมินใน 2 ด้านหลัก ได้แก่ ผลการบริหารจัดการที่ดีเลิศและมีโครงการนวัตกรรมที่ดีเยี่ยม จึงนับว่าเทศบาลตำบลโพสะได้รับรางวัลอันทรงคุณค่าในระดับชาติที่มอบให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพื่อเป็นการเชิดชูเกียรติคุณและประกาศยกย่องผลสำเร็จในการบริหารและการจัดบริการสาธารณะเพื่อแก้ไขปัญหาและตอบสนองต่อความต้องการให้แก่ประชาชนในท้องถิ่น (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2553)



การศึกษาวิจัยนี้ จึงมุ่งศึกษาถอดบทเรียนเกี่ยวกับการบริหารจัดการตามหลักการบริหารจัดการที่ดี และการดำเนินงานด้านนวัตกรรม ซึ่งได้แก่ นวัตกรรมด้านสิ่งแวดล้อมใน “โครงการการบริหารจัดการขยะต้นทาง” ของเทศบาลตำบลโพสะ เพื่อเป็นต้นแบบและการเผยแพร่ความรู้สำหรับนำไปประยุกต์ใช้และพัฒนางานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่น ๆ ในประเทศไทยต่อไป

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลโพสะ
2. เพื่อศึกษาปัจจัยแห่งความสำเร็จในการดำเนินงานด้านนวัตกรรมของเทศบาลตำบลโพสะ
3. เพื่อศึกษาแนวทางในการพัฒนาการบริหารจัดการที่ดีของเทศบาลตำบลโพสะสู่ความยั่งยืน

### วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษานี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) ที่มุ่งเน้นศึกษาปัจจัยแห่งความสำเร็จและแนวทางในการพัฒนาการบริหารจัดการที่ดีของเทศบาลตำบลโพสะ ซึ่งองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รับรางวัลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีการบริหารจัดการที่ดี ประจำปีงบประมาณ 2561 โดยมีขั้นตอนการดำเนินการวิจัยโดยแบ่งเป็น 3 ขั้นตอนหลัก ได้แก่ ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาเอกสาร (documentary study) ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาและเก็บรวบรวมข้อมูลในพื้นที่ (field study) โดยการสังเกตและจดบันทึก การสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview) การสัมภาษณ์และอภิปรายกลุ่ม (focus group) และ ขั้นตอนที่ 3 การวิเคราะห์และสรุปผลโดยใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) ตลอดจนการวิเคราะห์สรุปอุปนัย (inductive analysis) เพื่ออภิปรายผลการศึกษา

### กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการศึกษาวิจัย ได้แก่กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการบริหารงานของเทศบาลตำบลโพสะ และเพื่อความถูกต้องของข้อมูล จึงใช้การตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (data triangulation) โดยเก็บข้อมูลจากแหล่งบุคคลที่แตกต่างไปอย่างน้อย 3 แหล่ง (สุภางค์ จันทวานิช, 2554) ซึ่งการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยเลือกเก็บข้อมูลโดยมีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบตามวัตถุประสงค์ (purposive sampling) จากแหล่งข้อมูล ดังนี้ 1) กลุ่มผู้บริหารระดับสูงของเทศบาลโพสะ (นายกเทศมนตรี รองนายกเทศมนตรี ปลัดเทศบาล) จำนวน 7 คน 2) ผู้แทนบุคลากรของเทศบาล จำนวน 9 คน และ 3) ผู้แทนประชาชนและเครือข่ายในโครงการนวัตกรรมจำนวน 9 คน รวมผู้ให้ข้อมูลหลัก (key informants) ในการศึกษาทั้งสิ้น 25 คน



## เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการวิจัยมีเครื่องมือในการวิจัยมี 2 รูปแบบหลัก คือ แบบสำรวจและแบบบันทึกผลการประเมิน (ตามรูปแบบที่กำหนดโดยหลักการประเมินองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพื่อรับรางวัลการบริหารจัดการที่ดี ประจำปีงบประมาณ 2561) (สำนักงานคณะกรรมการการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น, 2561) และแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างคำถาม (Interview form with open-ended question) โดยข้อคำถามในการสัมภาษณ์แบ่งเป็น 2 ส่วนหลัก ได้แก่ ส่วนที่ 1 คำถามเกี่ยวกับการบริหารจัดการที่ดี และส่วนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับการดำเนินงานโครงการนวัตกรรม

## การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลเริ่มด้วยการจำแนกและจัดระบบข้อมูล (typology and taxonomy) จากนั้นทำการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) และการวิเคราะห์สรุปอุปนัย (inductive analysis) เพื่อให้ทราบถึงปัญหาในการบริหารจัดการที่ดี ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหารจัดการ ตลอดจนแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการและโครงการนวัตกรรมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยผู้วิจัยดำเนินการ ดังนี้ 1) นำข้อมูลที่ได้เก็บรวบรวมจากการสัมภาษณ์มาทำการวิเคราะห์เนื้อหา 2) หลังจากนั้นจึงนำข้อมูลที่ได้ทำการสรุปความไว้ในตารางการวิเคราะห์มาทำการสรุปความตามประเด็นสำคัญตามขอบเขตด้านเนื้อหาในการวิจัย และ 3) นำข้อมูลที่ได้ทำการสรุปความตามประเด็นสำคัญในการวิจัย มาอธิบาย สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ โดยนำเสนอข้อมูลในรูปความเรียงตามวัตถุประสงค์ในการศึกษา

## ผลการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยในเรื่องปัจจัยความสำเร็จขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อปท.) ที่ได้รับรางวัลการบริหารจัดการที่ดี : กรณีศึกษาเทศบาลตำบลโพสะ จ.อ่างทอง สามารถสรุปผลการศึกษาออกเป็น 3 ประเด็นสำคัญตามวัตถุประสงค์ในการศึกษา ดังนี้

### 1. ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลโพสะ

ผลการวิจัยพบว่า เทศบาลตำบลโพสะ มีการดำเนินการต่าง ๆ เพื่อนำไปสู่ผลสำเร็จในการบริหารจัดการที่ดีขององค์กรจาก 5 ปัจจัย ดังต่อไปนี้

**1.1 การมีนโยบายที่ชัดเจนและเข้มงวดของทีมนักบริหารให้บุคลากรมีการทำงานด้วยความโปร่งใส** โดยปัจจัยแห่งความสำเร็จนี้ส่งผลในการดำเนินการทั้งในด้านความโปร่งใสและการยึดถือกฎหมาย ด้านการบริหารจัดการอย่างมีอาชีพและความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากร และด้านการปรับปรุงภารกิจ การลดขั้นตอน และอำนวยความสะดวกให้ประชาชนด้วย ทั้งนี้เทศบาลตำบลโพสะมีการถอดบทเรียนจาก อปท.ในพื้นที่ใกล้เคียงเกี่ยวกับปัญหาการปฏิบัติตามกฎระเบียบและข้อบังคับต่าง ๆ เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาที่ปฏิบัติงานที่

ผิดพลาด หากเกิดกรณีไม่แน่ใจในการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามระเบียบหรือข้อกำหนด จะมี การนัดประชุมกับส่วนงานที่เกี่ยวข้อง และเชิญที่ปรึกษาที่เกี่ยวข้องทางด้านกฎหมายมาช่วย แนะนำให้เกิดความถูกต้องก่อนเริ่มดำเนินการเสมอ ตัวอย่างที่เด่นชัดเช่น

“จะมีการบริหารจัดการที่ดีได้ คือ ทุกคนต้องรู้หน้าที่ ถูกต้องตามระเบียบต่าง ๆ อย่าทำผิด นายก็ไม่เคยสั่งให้ลูกน้องทำแบบกำกวม การที่เราให้พนักงานเจ้าหน้าที่ทำการ ตรวจสอบภายใน พยายามทำให้เจ้าหน้าที่รู้หน้าที่ มีระเบียบวินัย ยึดมั่นในระเบียบ พนักงานที่เข้ามาต้องเรียนรู้อะเอียด” (ผู้ให้ข้อมูลหลัก จากกลุ่มผู้บริหาร เทศบาลโพสะ, 2561)

**1.2 การสร้างวัฒนธรรมองค์กรในการทำงานอย่างมืออาชีพและมีการฝึก เรื่องวินัยในการทำงานให้กับบุคลากรอย่างจริงจัง** มีการฝึกเรื่องวินัยให้กับพนักงานอย่าง จริงจัง โดยท่านปลัดเทศบาล และรองนายกเทศบาล ซึ่งดูแลการบริหารบุคลากร ได้นำแนวคิด การฝึกวินัยให้บุคลากรคล้ายรูปแบบทหารมาปรับใช้ แต่ในขณะเดียวกันก็ให้ความสำคัญกับการ ให้แรงจูงใจในเชิงบวกกับบุคลากรเพื่อให้บุคลากรสามารถทำงานอย่างมืออาชีพ ในส่วนนี้ ผู้บริหารเทศบาลตำบลโพสะได้ยกตัวอย่างการดำเนินการเพื่อการบริหารจัดการให้เจ้าหน้าที่มี วินัย มีความรู้และมีทักษะในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพไว้

**1.3 ผู้บริหารของเทศบาลเป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำสูงโดยเน้นการทำงานในเชิง รุก** ผู้บริหาร โดยเฉพาะผู้บริหารสูงสุด (นายกฯ) เป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำสูง มีวิสัยทัศน์ในการทำงาน เชิงรุก ไม่รอให้เกิดปัญหาแล้วค่อยแก้ไข มีการรับฟังปัญหาโดยตรงจากชาวบ้านและเจ้าหน้าที่ โดยประกาศเบอร์ติดต่อผู้บริหารไว้ที่สำนักงานเทศบาลเพื่อให้ประชาชนสามารถติดต่อได้ โดยตรง มีการลงพื้นที่เพื่อดูแลปัญหาของประชาชนโดยตรง และทีมผู้บริหารเองทำตัวเป็น แบบอย่างในการทำงานที่ดีให้เจ้าหน้าที่

**1.4 การสร้างจิตสำนึกของบุคลากรในการให้บริการที่ดีแก่ประชาชน** ผู้บริหารเทศบาลโพสะมีนโยบายเน้นให้เจ้าหน้าที่ใส่ใจการบริการประชาชน และสร้าง วัฒนธรรมองค์กรที่เน้นให้บุคลากรให้ความสำคัญแก่ประชาชน เทศบาลตำบลโพสะจัดบริการ สาธารณะในลักษณะให้บริการเชิงรุก โดยมีแนวปฏิบัติ “ประชาชนเป็นศูนย์กลาง” (Citizen-centered) ด้วย 3 แนวทางหลัก ได้แก่ 1) มีนโยบายให้เจ้าหน้าที่เทศบาลไปร่วมกิจกรรมทาง สังคมกับชาวบ้านบ่อย ๆ ในฐานะคนในชุมชน การให้ไปร่วมกิจกรรมด้วยกันกับชาวบ้านจึง ก่อให้เกิดความผูกพัน และส่งผลให้พนักงานของเทศบาลเกิดความเต็มใจและความทุ่มเทในการ ให้บริการประชาชนเหมือนคนในครอบครัว 2) มีการให้รางวัลแก่เจ้าหน้าที่ของเทศบาลจากผล การประเมินความพึงพอใจของประชาชนผู้มาใช้บริการที่เทศบาลด้วยทุกปี และ 3) ทีมผู้บริหาร เทศบาลเองทำตัวเป็นแบบอย่างในการทำงานที่ดีให้เจ้าหน้าที่ ในการให้ความสำคัญต่อการ บริการประชาชน



**1.5 การมีกลยุทธ์ที่ดีในการชักจูงให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมกับกิจกรรมต่าง ๆ ของเทศบาล** ผู้บริหารร่วมกับเจ้าหน้าที่ของเทศบาลมีกลยุทธ์ในการดึงให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมกับกิจกรรมต่าง ๆ ของเทศบาล โดยเริ่มต้นจากการจัดกิจกรรมที่ชาวบ้านคุ้นเคยและยินดีเข้ามามีส่วนร่วมก่อน เช่น การจัดงานกีฬาเพื่อความสามัคคี การร่วมจัดงานประเพณีตามเทศกาลสำคัญต่าง ๆ ซึ่งทำให้ชาวบ้านมีการส่งผู้นำหรือตัวแทนชุมชนมาทำงานร่วมกับทางอปท. และทำให้ชาวบ้านมีทัศนคติที่ดีและเกิดความคุ้นเคยในการเข้ามามีส่วนร่วมทำงานอื่น ๆ รวมทั้งการวางแผนเพื่อพัฒนาชุมชนกับทางเทศบาลตำบลโพ นอกจากนี้ ยังมีมีการให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนและการดำเนินโครงการต่าง ๆ ของทางเทศบาลอย่างเป็นระบบ โดยเทศบาลตำบลโพสะ ได้มีการประชาสัมพันธ์และทำความเข้าใจกับผู้นำแต่ละชุมชนทั้ง 8 หมู่บ้าน ก่อนนำเสนอโครงการเข้ามาให้ เทศบาลฯ แล้วว่าให้แต่ละแห่งเสนอมาเฉพาะโครงการที่สำคัญ ๆ ที่ต้องการจริง และสามารถทำให้สำเร็จได้จริงเท่านั้น เนื่องจากงบประมาณและทรัพยากรของเทศบาลมีจำกัด

## **2. ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการดำเนินงานด้านนวัตกรรมของเทศบาลตำบลโพสะ**

ผลการวิจัยพบว่า โครงการนวัตกรรมขององค์กรเทศบาลตำบลโพสะ ชื่อว่า “การบริหารจัดการขยะต้นทาง” โดย มีจุดเด่นที่ทำให้เรียกว่านวัตกรรม ได้แก่ การลดและคัดแยกขยะมูลฝอยที่ต้นทาง การจัดการขยะมูลฝอย ซึ่งเน้นการแปรรูปเพื่อนำขยะกลับมาใช้ใหม่ และทำให้เกิดประโยชน์สูงสุด ภายใต้หลัก 3ช : คือ ใช้น้อยลง ใช้ซ้ำ และนำกลับมาใช้ใหม่ (3 Rs: Reduce Reuse Recycle) ด้วยการจัดกิจกรรมหลัก 3 กิจกรรม คือ 1) การจัดตั้ง ธนาคารขยะรีไซเคิล และ ชุดเฉพาะกิจสายด่วนรีไซเคิล (ฮอตไลน์สายด่วนขยะ delivery) เพื่อรับขยะจากประชาชนถึงหน้าบ้าน 2) การจัดทำถังพ้อพอเพียงเพื่อคัดแยกขยะจากต้นทางให้เหลือปริมาณน้อยที่สุดก่อนที่จะถูกเก็บรวบรวมไปยังสถานที่ทิ้งขยะ และ 3) การรีไซเคิลยางรถยนต์เพื่อลดยุ่งและลดมลพิษ

สำหรับปัจจัยความสำเร็จในการดำเนินโครงการด้านนวัตกรรม พบว่ามีปัจจัยสำคัญ 4 ประการ ได้แก่

**2.1 ภาวะผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจของผู้บริหารเทศบาลตำบลโพสะ** การที่ผู้นำมีการปฏิบัติงานอย่างทุ่มเทและจริงจังให้เห็นเป็นตัวอย่างได้จริง เป็นต้นแบบในการทำงานที่ทำให้ผู้นำเชื่อถือ มีการปรับปรุงพัฒนาการทำงานอยู่เสมอ ทำให้เจ้าหน้าที่และประชาชนเกิดความเชื่อมั่นและศรัทธาต่อผู้นำและทีมผู้บริหารของเทศบาลตำบลโพสะ ซึ่งแสดงถึงภาวะผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจ โดยเฉพาะการทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงานและผลักดันการบริหารจัดการขยะในเทศบาลเอง ให้ประสบความสำเร็จ ทำให้เจ้าหน้าที่และชาวบ้านเกิดความเชื่อมั่นในการเข้าร่วมโครงการ โดยผู้แทนชาวบ้านโพสะ กล่าวถึงประเด็นนี้ว่า “ความมุ่งมั่นจริงจังของทีมผู้นำโพสะโดยเฉพาะท่านนายกฯ ที่มีต่อการทำงานที่ผ่าน ๆ มา รวมทั้งโครงการนี้



ที่ต้องการทำ ที่อยากให้ลดขยะ จัดการขยะ ตามนโยบายจากรัฐบาลในเรื่องภารกิจการลดขยะ พร้อมทั้งทำโครงการนี้ เริ่มต้นทำที่เทศบาลจนสำเร็จเป็นตัวอย่าง ทำให้พวกเราสนใจและก็กล้าเข้าร่วมโครงการอย่างจริงจัง ไม่กลัวว่าทำแล้วเหนื่อยเปล่า” (ผู้แทนชุมชนหมู่ 2 ตำบลโพสะ, 2561)

**2.2 ผลสัมฤทธิ์ที่ชัดเจนจากการเข้าร่วมโครงการ** โดยผู้แทนประชาชนส่วนใหญ่ให้ความเห็นว่า การที่พวกเขายินดีเข้าร่วมและผลักดันโครงการให้ดำเนินการต่อไปนั้น มีผลมาจาก การตระหนักถึงผลสัมฤทธิ์และผลลัพธ์ของโครงการที่ชัดเจน โดยกิจกรรมต่าง ๆ ของโครงการนี้ส่งผลให้ชุมชนและบ้านที่เข้าร่วมประหยัดค่าใช้จ่ายในการกำจัดขยะ และเพิ่มรายได้จากการนำขยะรีไซเคิลไปจำหน่าย รวมทั้งลดการใช้ปุ๋ยเคมี จากการนำขยะอินทรีย์มาหมักทำปุ๋ยใช้เอง ซึ่งทำให้ลดค่าใช้จ่ายในการทำนาทำสวน ได้จริง โดยผู้แทนประชาชนโพสะ ได้อธิบายในประเด็นนี้ไว้ว่า “บางชุมชน ก็ยังไม่เชื่อในตอนแรก ก็ไม่ยอมมีส่วนร่วมกับโครงการนี้ของเทศบาลหรอก พอเห็นชุมชน อื่น ๆ ที่ทำเขาเกิดผลที่ดี เช่น เอาปุ๋ยที่หมักเองมาใช้ แล้วพืชผลในครัวเรือนเติบโตดี กลิ่นที่ทิ้งขยะรวมก็ลดกลิ่นลง เพราะว่าไม่มีคนนำขยะเปียกมาทิ้งมากเหมือนสมัยก่อน แล้วมันก็ต่อยอดได้ หลาย ๆ อย่าง ทั้งลดต้นทุนในการซื้อปุ๋ยมาทำสวนพืชไร่ลดขยะในบ้านในชุมชน แคมป์มีขยะพวกแก้ว พวกพลาสติก กระดาษ ก็เอาไปแลกของ แลกเงินมาใช้ได้ พอคนเห็นแบบนี้ ก็มาร่วมโครงการ แล้วก็ช่วย ๆ กันทำ ชวนกันมาทำ จนมันสำเร็จ” (ผู้แทนชาวบ้านหมู่ 5 ตำบลโพสะ, 2561) นอกจากนี้ เมื่อผลลัพธ์จากการเข้าร่วมโครงการเกิดประโยชน์ชัดเจน ก็เริ่มมีส่วนของเครือข่ายที่เป็นหน่วยงานภาครัฐอื่น ๆ ที่มาเข้าร่วม เช่น โรงเรียน สถานีตำรวจที่อยู่ในเขตเทศบาล เมื่อเห็นผลสัมฤทธิ์ที่เกิดขึ้นและจำนวนประชาชนที่เข้าร่วมมากขึ้นเรื่อย ๆ ก็พร้อมที่จะให้การสนับสนุนเทศบาลฯ มากขึ้น

**3. ประสิทธิภาพในการทำงานและการบริการของผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง** ปัจจัยความสำเร็จในข้อนี้เกี่ยวโยงมาจากปัจจัยในข้อแรก การที่ผู้นำและทีมผู้บริหารของเทศบาลตำบลโพสะมีการทำงานเชิงรุกและมีเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจนว่า ต้องการจะทำกิจกรรมหรือนโยบายใด ๆ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ ผู้นำได้มีการควบคุมและสั่งการ ให้เจ้าหน้าที่ของเทศบาลออกไปดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ในโครงการได้อย่างเรียบร้อย ตามเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งการทำงานและการให้บริการของเจ้าหน้าที่ซึ่งมีการปฏิบัติงานอย่างตั้งใจ มีการจัดคิวรับขยะได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพในการให้บริการประชาชนได้ตามที่คาดหวัง ส่งผลต่อความน่าเชื่อถือของเทศบาลฯ ที่มีต่อประชาชน และส่งผลต่อเนื้อคือ เมื่อเจ้าหน้าที่ของเทศบาล ไปชักชวนให้ประชาชนเข้าร่วมกิจกรรมใด ๆ ของเทศบาล โดยเฉพาะในโครงการนี้ ก็จะได้รับความร่วมมือจากชุมชนเป็นอย่างดี ตัวชี้วัดหลาย ๆ ตัว อาทิเช่น ความนิยมของชาวบ้าน ที่นิยมมาขายขยะให้เจ้าหน้าที่มากกว่าไปขายให้เอกชนเอง เนื่องจากเจ้าหน้าที่ของเทศบาล จะแนะนำวิธีให้ชาวบ้านว่าแยกขยะอย่างไร จึงจะขายได้เงินมากที่สุด ทำให้ประชาชนมองเห็น



ข้อดีที่ชัดเจน และเกิดความเชื่อถือในตัวเจ้าหน้าที่ของเทศบาล ว่า ทำงานอย่างตรงไปตรงมา ไม่คิดค้ำกำไร เป็นต้น

4. วัฒนธรรมของท้องถิ่นที่เอื้ออำนวยต่อการมีส่วนร่วมของประชาชน “ความสามัคคีและร่วมแรงร่วมใจ” ของหมู่คณะ ของกลุ่มชาวบ้านซึ่งเป็นผู้นำชุมชนและกลุ่มจิตอาสาที่เข้าร่วมโครงการ ได้รับการเน้นย้ำว่ามีความสำคัญมากต่อการผลักดันโครงการนี้ให้สำคัญ โดยวัฒนธรรมการอยู่ร่วมกันฉันท์พี่น้อง และการให้ความร่วมมือกันเหมือนคนในครอบครัว เป็นบริบททางโดดเด่นของชุมชนในเทศบาลตำบลโพสะที่เป็นปัจจัยให้เกิดความสำเร็จในการสร้างความร่วมมือกันเพื่อผลักดันโครงการที่เป็นประโยชน์แก่ท้องถิ่น เพราะแม้จะเป็นเทศบาลซึ่งมีลักษณะเป็นชุมชนเมือง แต่บริบททางสังคมและวัฒนธรรมของชุมชนในเขตเทศบาลตำบลโพสะ ยังคงมีลักษณะเป็นสังคมแบบเกษตรกรรม ทำให้คนในชุมชนยังมีความใกล้ชิดกัน และมีความเอื้อเฟื้อต่อกัน เมื่อมีกิจกรรม ใด ๆ ในท้องถิ่น ชาวบ้านก็ยินดียินดีให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี อีกทั้งประชาชนในชุมชนที่เป็นผู้สูงอายุที่ว่างงานหรือทำงานอยู่กับบ้าน มีความใกล้ชิดกับผู้นำชุมชน ทำให้เมื่อไปชักชวนให้มาร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ก็มีความยินดีให้ความร่วมมือ เมื่อมีโครงการที่มีประโยชน์ ประชาชนก็ยินดีให้ความร่วมมือกับเทศบาลเพราะมีความรู้สึกว่าเป็นคนในท้องถิ่นเดียวกัน รวมทั้งมีสำนึกรักบ้านเกิดอยู่เป็นทุนเดิม และเมื่อเทศบาลตำบลโพสะคอยเข้าไปดูแล ให้ความรู้ พูดคุย ทำให้ประชาชนมองเห็นข้อดีของการร่วมมือร่วมใจกับเทศบาล ส่งผลให้โครงการแยกขยะต้นทางที่ต้องมีจุดเริ่มต้นจากผู้สร้างขยะก็คือชาวบ้าน ประสบความสำเร็จได้นั่นเอง

อย่างไรก็ตาม แม้ว่าเทศบาลตำบลโพสะมีการดำเนินงานที่โดดเด่นตามหลักการบริหารจัดการที่ดีตามได้สรุปไว้ข้างต้นแล้วนั้น ผู้วิจัยพบว่าเทศบาลตำบลโพสะอาจยังมีจุดอ่อนอยู่บ้างในส่วนการให้ความสำคัญกับบทบาทของผู้บริหารเทศบาลอย่างมากในการผลักดันการดำเนินงานทุก ๆ อย่าง ในลักษณะพึ่งพาที่เน้นไปที่ตัวบุคคล (โดยเฉพาะท่านนายกเทศบาล) ซึ่งในอนาคตหากมีการเปลี่ยนผู้ดำรงตำแหน่งอาจทำให้การดำเนินงานตามการบริหารจัดการที่ดี อาจไม่ต่อเนื่องได้ ซึ่งในจุดนี้ทางเทศบาลตำบลโพสะยังไม่ได้มีการคำนึงถึงจุดนี้เพื่อป้องกันปัญหาของการบริหารที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตได้ ซึ่งปัญหาในการพึ่งพาตัวผู้บริหารที่เน้นตัวบุคคลนั้น นับเป็นปัญหาที่พบได้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทั้งในประเทศไทยและในต่างประเทศด้วยเช่นกัน



### 3. แนวทางในการพัฒนาการจัดการที่ดีของเทศบาลตำบลโพสะสู่ความยั่งยืน

ผลการวิจัยพบว่า ในด้านการบริหารจัดการที่ดี ผู้บริหารเทศบาลโพสะสามารถพัฒนาการดำเนินการให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ใน 2 แนวทางสำคัญ ดังนี้

**3.1 การพัฒนาและส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่ทุกคนได้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง** โดยการออกนโยบายการพัฒนาบุคลากรให้ชัดเจนและต่อเนื่อง เพื่อการรักษาและพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานของเทศบาล ผู้บริหารควรมีนโยบายส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่ในทุกระดับมีโอกาสในการพัฒนาตัวเอง ด้วยการส่งเสริมให้ไปอบรมและนำความรู้และทักษะที่ได้มาไปถ่ายทอดให้ผู้อื่นต่อ โดยผู้ให้ข้อมูลหลักทั้งกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มเจ้าหน้าที่เห็นร่วมกันว่า หากเจ้าหน้าที่มีความรู้และทักษะความสามารถเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ย่อมส่งผลดีต่อการปฏิบัติงานเพื่อให้บริการประชาชนได้อย่างยั่งยืน และควรมีการกำหนดนโยบายเป็นทางการ แม้จะมีการเปลี่ยนทีมผู้บริหารแต่ก็ยังคงมีแนวทางและนโยบายที่ชัดเจนที่จะสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรในทุกระดับอย่างต่อเนื่อง

**3.2 การเพิ่มการมีส่วนร่วมของประชาชนและภาคีเครือข่ายในโครงการต่าง ๆ ของทางเทศบาลให้มากขึ้น** โดยจะใช้วิธีการประชาสัมพันธ์รางวัลต่าง ๆ ที่เทศบาลได้รับ และการให้ข้อมูลโครงการต่าง ๆ ที่เทศบาลทำแล้วเกิดประโยชน์จริง ๆ กับชุมชนผ่านสื่อต่าง ๆ นอกเหนือจากสื่อเดิม ๆ อย่างวิทยุชุมชน เพื่อให้ข้อมูลต่าง ๆ เข้าถึงประชาชนมากขึ้น ซึ่งจะช่วยให้ชาวบ้านอยากเข้ามามีส่วนร่วมกับเทศบาลมากขึ้น อย่างเช่นการใช้สื่อออนไลน์ อาทิ เฟซบุ๊ก (Facebook) ยูทูบ (YouTube) หรือ การได้ออกสื่อทางทีวีท้องถิ่นช่องต่าง ๆ เนื่องจากเมื่อเทศบาลได้ออกสื่อต่าง ๆ เพิ่มขึ้นแล้วทางผู้บริหารเทศบาลพบว่า เมื่อผลงานของเทศบาลเป็นที่รู้จักมากขึ้น การขอความร่วมมือจากหน่วยงานภายนอก โดยเฉพาะภาคเอกชนก็ง่ายขึ้นเช่นกัน

สำหรับแนวทางในการพัฒนานวัตกรรมให้ยั่งยืนนั้น ผลวิจัยพบว่าผู้บริหารเทศบาลโพสะสามารถพัฒนาการดำเนินงานด้านนวัตกรรม ได้ใน 2 ประเด็นหลักคือ

**1. การมีนโยบายที่ชัดเจนของทีมผู้บริหารเทศบาลโพสะ** โดยต้องมีนโยบายที่ชัดเจนเป็นทางการว่าจะทำโครงการนวัตกรรมนี้ต่อไปด้วยความจริงจังและต่อเนื่อง ไม่ว่าจะเปลี่ยนตัวนายกเทศบาลหรือไม่ ก็ยังให้มีโครงการ “การบริหารจัดการขยะต้นทาง” นี้ดำเนินการอย่างเข้มแข็งและได้รับการสนับสนุนเหมือนในปัจจุบันอยู่ต่อไป เนื่องจากในอดีตโครงการนวัตกรรมที่คล้ายคลึงกันทำได้ไม่ยั่งยืนเพราะเมื่อเปลี่ยนทีมผู้บริหาร อปท. โครงการนวัตกรรมก็หยุดชะงักไม่ต่อเนื่อง ทำให้เจ้าหน้าที่และประชาชนที่เข้าร่วมโครงการขาดศรัทธาและความเชื่อมั่น แต่หากเป็นนโยบายจากทางสำนักปลัดเทศบาลที่กำหนดไว้เป็นแผน



ดำเนินงานระยะยาวอย่างเป็นทางการ ก็จะทำให้ทุกส่วนที่เกี่ยวข้องเกิดความมั่นใจและร่วมมือกันขับเคลื่อนโครงการนวัตกรรมนั้นให้พัฒนาต่อยอดได้อย่างยั่งยืน

**2. การแสวงหาความร่วมมือเพิ่มเติมจากประชาชนและเครือข่ายพันธมิตรอื่น ๆ** โดยให้ความสนใจทั้งเครือข่ายภาครัฐ ภาคเอกชนและภาคประชาชน โดยให้มีกลไกที่สำคัญ คือ การสร้างผู้นำเครือข่ายความร่วมมือในชุมชนที่ดี เน้นการมีส่วนร่วมที่เข้มแข็งของประชาชนในแต่ละชุมชนเอง โดยเฉพาะการร่วมมือกับโรงเรียนและสถานศึกษาต่าง ๆ เพื่อชักจูงให้เยาวชนในท้องถิ่นเข้ามามีส่วนร่วมและคุ้นชินกับกิจกรรมต่าง ๆ ของโครงการตั้งแต่เด็ก ซึ่งจะช่วยให้โครงการการขับเคลื่อนไปได้ดีอย่างยั่งยืนต่อไป

## อภิปรายผล

จากผลการศึกษาด้วยการวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อถอดบทเรียนและศึกษาปัจจัยความสำเร็จขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รางวัลการบริหารจัดการที่ดี : กรณีศึกษาเทศบาลตำบลโพสะ จ.อ่างทอง จากวัตถุประสงค์การวิจัยข้อแรก พบว่าปัจจัยความสำเร็จในการดำเนินงานด้านการบริหารจัดการ 5 ประการ ได้แก่ 1) การมีนโยบายที่ชัดเจนและเข้มงวดในการตรวจสอบบุคลากรให้มีการทำงานด้วยความโปร่งใส 2) การสร้างวัฒนธรรมองค์กรในการทำงานอย่างมีอาชีพและมีการฝึกเรื่องวินัยในการทำงานให้กับบุคลากรอย่างจริงจัง 3) ผู้บริหารของเทศบาลเป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำสูงโดยเน้นการทำงานในเชิงรุก 4) การมีกลยุทธ์ที่ดีในการชักจูงให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมกับกิจกรรมต่าง ๆ ของเทศบาล และ 5) การสร้างจิตสำนึกของบุคลากรในการให้บริการที่ดีแก่ประชาชน ผู้วิจัยอภิปรายผลได้ว่าการบริหารจัดการของเทศบาลตำบลโพสะ มีความสอดคล้องกับหลักการจัดบริการสาธารณะของท้องถิ่น (นราธิป ศรีราม, 2556) หลายประการ โดยเฉพาะ “หลักความโปร่งใส” ซึ่งสะท้อนได้จากการยึดมั่นในการทำงานด้วยความโปร่งใส เน้นให้บุคลากรทุกคนเข้าใจในระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ และยังเห็นได้จากผลการประเมินเทศบาลตำบลโพสะ ที่ดำเนินการและมีผลการดำเนินการในส่วนความโปร่งใสและการยึดถือกฎหมายในการปฏิบัติงานได้ดี ในเรื่องของการนำเสนอหลักฐานตามลำดับชัดเจน และมีหลักฐานเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้างโดยหน่วยงานตรวจสอบจากภายนอก รวมถึงมีหลักฐานรับรองการไม่มีข้อร้องเรียนการปฏิบัติงานของ อปท. เกี่ยวกับการละเมิดไม่ปฏิบัติตามกฎหมายจากนายอำเภอ รวมถึง “หลักความสามรถของท้องถิ่น” ที่สะท้อนจากการสร้างวัฒนธรรมองค์กรในการทำงานอย่างมีอาชีพ โดยเทศบาลฯ มีการใช้ประโยชน์จากการประเมินผลการดำเนินงานเพื่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง มีการกำหนดให้บุคลากรต้องรับการอบรมด้านกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องแม่นยำตามกฎหมายระเบียบ



สำหรับวัตถุประสงค์การวิจัยข้อถัดมา ในเรื่องปัจจัยความสำเร็จในการดำเนินโครงการด้านนวัตกรรม พบว่ามีปัจจัยสำคัญ 4 ประการ ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลที่ปฏิบัติงานให้เห็นเป็นตัวอย่างจริงก่อน 2) ผลสัมฤทธิ์ที่เห็นชัดเจนจากการเข้าร่วมโครงการนวัตกรรมของประชาชน 3) ประสิทธิภาพในการให้บริการประชาชนของผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง และ 4) วัฒนธรรมของท้องถิ่นที่เอื้ออำนวยต่อการมีส่วนร่วมของประชาชน ในข้อค้นพบนี้ ผู้วิจัยพบว่า มีความสอดคล้องที่ชัดเจนกับหลักการจัดบริการสาธารณะของท้องถิ่นเช่นกัน โดยเฉพาะ ตาม “หลักความต่อเนื่อง” ซึ่งสะท้อนจากกิจกรรมลงพื้นที่พบประชาชนอย่างต่อเนื่อง และการกำหนดนโยบายที่ให้มีการดำเนินโครงการนวัตกรรมการจัดการขยะต้นทางไว้อย่างต่อเนื่องอย่างน้อย 5 ปี ซึ่งเป็นการดำเนินงานที่ต่อเนื่องแม้ว่าอาจจะมีการเปลี่ยนแปลงทีมผู้บริหารระดับสูงของเทศบาลก็ตาม และ “หลักการพัฒนา” ที่สะท้อนจากการที่ผู้บริหารของเทศบาลเป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำสูงโดยเน้นการทำงานในเชิงรุก - ผู้บริหารของเทศบาลตำบลโพสะ โดยเฉพาะผู้บริหารสูงสุด(นายกฯ) เป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำสูง มีวิสัยทัศน์ในการทำงานเชิงรุก ไม่รอให้เกิดปัญหาแล้วค่อยแก้ไข มีการลงพื้นที่เพื่อดูแลปัญหาของประชาชนโดยตรงเพื่อนำความต้องการของประชาชนมาปรับปรุงพัฒนาการทำงานของเทศบาลอยู่เสมอ รวมถึงสอดคล้องกับ “หลักการมีส่วนร่วม” ที่สะท้อนได้จากการที่ประชาชนภายใต้การดูแลของเทศบาลตำบลโพสะมีส่วนร่วมในประชุมและร่วมวางแผนกับทางเทศบาลฯในระดับสูง และทางผู้บริหารเทศบาลเองก็พยายามสร้างกลยุทธ์ที่ดีในการชักจูงให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมกับกิจกรรมต่าง ๆ ของเทศบาล ทั้งการสร้างกิจกรรมที่ประชาชนคุ้นเคยและยินดีเข้าร่วมงานอยู่เสมอ และยังให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำแผนงานของเทศบาล เพื่อจะได้จัดทำโครงการที่ประชาชนมีส่วนร่วมตั้งแต่เริ่มต้นอีกด้วย

ในการพัฒนาการดำเนินงานของเทศบาลโพสะ พบว่ามี 2 แนวทางสำคัญ ได้แก่ 1) การส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่ได้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยการกำหนดให้เป็นนโยบายที่ชัดเจนเป็นรูปธรรมจากผู้บริหาร และ 2) การเพิ่มการมีส่วนร่วมของประชาชนและภาคีเครือข่ายโดยการประชาสัมพันธ์ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ให้เข้าถึงสาธารณชนมากขึ้น ซึ่งการพัฒนาในประเด็นแรกเป็นการพัฒนาภายในองค์กรที่ต้องมีการเน้นการทำงานในเชิงรุกเพิ่มเติมนอกเหนือจากระดับผู้นำแล้ว ให้มีการพัฒนาบุคลากรระดับปฏิบัติการให้มีการพัฒนาสมรรถนะในการทำงานอย่างต่อเนื่องด้วย ซึ่งในส่วนนี้ก็สอดคล้องกับ “หลักการพัฒนา” ตามหลักการจัดบริการสาธารณะของท้องถิ่น นั่นเอง ในส่วนแนวทางการพัฒนาประเด็นที่สองเป็นการเพิ่มการมีส่วนร่วมของประชาชนและภาคีเครือข่ายให้เพิ่มมากขึ้น ซึ่งนอกจากจะสอดคล้องกับ “หลักการมีส่วนร่วม” แล้ว ยังเป็นไปตาม “หลักความเสมอภาค” ด้วย โดยแนวทางการพัฒนาเพื่อแสวงหาความร่วมมือเพิ่มเติมของเทศบาลตำบลโพสะนั้น นอกจากจะเป็นความพยายามในการดึงการมีส่วนร่วมของภาคประชาชนให้เพิ่มขึ้นแล้ว ยังรวมไปถึงการพัฒนาเพื่อเปิดช่องทางสื่อสารที่



ประชาชนสามารถติดต่อมาที่เจ้าหน้าที่รวมทั้งผู้บริหารของเทศบาลโพสะได้ตลอดเวลาผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (Line Group) ได้อย่างเท่าเทียมกัน รวมทั้งสามารถติดต่อผู้บริหารระดับสูงสุดของเทศบาลได้ผ่านทางหมายเลขโทรศัพท์ส่วนตัวอีกด้วย จึงเป็นการพัฒนาในเรื่องความสามารถในการเข้าถึงข้อมูลที่เสมอภาคและเท่าเทียมกันไปด้วยในตัว

ดังนั้นจะพบว่าปัจจัยความสำเร็จขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รางวัลการบริหารจัดการที่ดี จากกรณีศึกษาเทศบาลตำบลโพสะนั้นมีความสอดคล้องกับแนวคิดทางวิชาการคือหลักการจัดบริการสาธารณะของท้องถิ่น ในหลายประการ ทั้ง 1) หลักความโปร่งใส 2) หลักความสามารถของท้องถิ่น 3) หลักความต่อเนื่อง 4) หลักการพัฒนา 5) หลักการมีส่วนร่วม และ 6) หลักความเสมอภาค ตามที่ได้อภิปรายไว้ข้างต้นนั่นเอง

## องค์ความรู้ใหม่

ผู้วิจัยองค์ความรู้ใหม่ในการสร้างปัจจัยแห่งความสำเร็จให้เกิดขึ้น ซึ่งเป็นความรู้ในเชิงวิชาการและเป็นความรู้ให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่น ๆ นำไปประยุกต์ใช้เพิ่มเติม ได้แก่

1. ในการสร้างควมมีวินัยและความเป็นมืออาชีพของเจ้าหน้าที่นั้น ต้องการการดำเนินงานที่เป็นรูปธรรมชัดเจน ไม่ใช่เป็นเพียงการรณรงค์หรือกำหนดในเชิงเอกสารเท่านั้น ดังเช่นในกรณีของเทศบาลตำบลโพสะ ที่ใช้วิธี “เข้าแถวเคารพธงชาติแบบทหาร” แต่แตกต่างไปในส่วนที่ใช้เป็นเวทีในการให้เจ้าหน้าที่ทุกส่วนในมาพูดคุยและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (knowledge sharing) ในการทำงานอย่างมืออาชีพร่วมกันทั้งกับทางผู้บริหารและผูปฏิบัติงานแผนกอื่น ๆ จึงเป็นวิธีการที่น่าสนใจและใช้ได้ผลจริงกับการฝึกวินัยของเจ้าหน้าที่ วิธีการในลักษณะนี้จึงนับเป็นองค์ความรู้ใหม่ที่ช่วยส่งเสริมในปัจจัยความสำเร็จเรื่องการสร้างวินัยให้เจ้าหน้าที่ขององค์กร

2. แม้ทุก อปท.จะมีนโยบายให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร แต่ในทางปฏิบัติมักยังไม่มีแนวทางว่าจะทำอย่างไรให้บุคลากรทุกคนสามารถพัฒนาตนเองได้อย่างต่อเนื่อง ดังนั้นการกำหนดเป็นนโยบายที่เป็นลายลักษณ์อักษรไว้จากทางผู้บริหาร จะช่วยให้บุคลากรเกิดความมั่นใจและแรงจูงใจในการพัฒนาตนเองได้อย่างต่อเนื่อง แม้จะมีการเปลี่ยนแปลงที่ผู้บริหาร อปท.ในอนาคต แนวทางดังกล่าว นับเป็นองค์ความรู้ใหม่ ในการสร้างความผูกพันระหว่างพนักงานกับองค์กรได้ว่า การสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากรไม่จำเป็นต้องจูงใจเป็นตัวเงินก็ได้ เพียงการมีความชัดเจนในการให้ความสำคัญกับการพัฒนาตนเองซึ่งเป็นการช่วยสร้างความก้าวหน้าทางอาชีพให้พนักงาน ก็ช่วยในการสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานได้แล้ว

3. ในการสร้างความร่วมมือกับเครือข่ายประชาชนนั้น ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ของอปท. นอกจากจะต้องมีความสม่ำเสมอในการลงพื้นที่แล้ว ยังต้องมีกลยุทธ์ที่ดีในการสร้างความไว้วางใจและค้อย ๆ สร้างการมีส่วนร่วมที่ละชั้นอย่างเป็นรูปธรรมด้วย โดยในกรณีของ



เทศบาลตำบลโพสะนั้นมีการพัฒนาเครือข่ายความร่วมมืออย่างเป็นทางการเป็น 3 ขั้นตอน โดยผู้เขียนสรุปได้เป็นรูปแบบ “3R” ดังนี้

3.1 การสร้างความสัมพันธ์ (Relation) โดยทางเทศบาลมีการวางแผนสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับประชาชนท้องถิ่นด้วยการประชาสัมพันธ์กิจกรรมที่เป็นเทศกาล งานประเพณีของท้องถิ่นที่เทศบาลเป็นผู้จัด เช่น งานปีใหม่ งานสงกรานต์ งานกีฬา หรือกิจกรรมที่ประชาชนคุ้นเคยในการมีส่วนร่วมอยู่แล้ว ให้ประชาชนมาเข้าร่วมงานได้ตลอดทั้งปี โดยมีแผนจัดกิจกรรมทุกเดือน

3.2 การสนับสนุนผู้แทนจากชุมชน (Representative) โดยการให้ผู้แทนชาวบ้านให้มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นประจำปี และแจกแจงให้เห็นว่าแผนที่ชาวบ้านร่วมกันเสนอมานำทางเทศบาลมีการนำไปใส่ในแผนงบประมาณอย่างไรบ้าง โดยเทศบาลตำบลโพสะ ได้มีการประชาสัมพันธ์และทำความเข้าใจกับผู้นำแต่ละชุมชนทั้ง 8 หมู่บ้าน ก่อนนำเสนอโครงการเข้ามาให้ เทศบาลฯ แล้วว่าให้แต่ละแห่งเสนอมาเฉพาะโครงการที่สำคัญ ๆ ที่ต้องการจริง และสามารถทำให้สำเร็จได้จริงเท่านั้น เนื่องจากทรัพยากรของเทศบาลมีจำกัด

3.3 การสร้างการยอมรับเพื่อต้องการมีส่วนร่วม (Recognition) โดยทางเทศบาลได้เข้าร่วมกิจกรรมประกวดต่าง ๆ ที่จะสร้างชื่อเสียงให้ท้องถิ่น เช่น การเข้าร่วมประกวดรางวัล อปท.ที่มีการบริหารจัดการที่ดี โดยจะใช้วิธีการประชาสัมพันธ์รางวัลต่าง ๆ ที่เทศบาลได้รับ และการให้ข้อมูลโครงการต่าง ๆ ที่เทศบาลทำแล้วเกิดประโยชน์จริง ๆ กับชุมชนผ่านสื่อต่าง ๆ นอกเหนือจากสื่อเดิม ๆ อย่างวิทยุชุมชน อาทิ การใช้เฟซบุ๊ก (Facebook) ยูทูบ (YouTube) หรือ การได้ออกสื่อทางทีวีท้องถิ่นช่องต่าง ๆ เนื่องจากเมื่อเทศบาลได้ออกสื่อต่าง ๆ เพิ่มขึ้นแล้วทางผู้บริหารเทศบาลพบว่า เมื่อผลงานของเทศบาลเป็นที่รู้จักมากขึ้น การขอความร่วมมือจากหน่วยงานภายนอก โดยเฉพาะภาคเอกชนก็ง่ายขึ้นเช่นกัน

## สรุป/ข้อเสนอแนะ

สรุปผลวิจัยพบว่า ในกรณีของเทศบาลตำบลโพสะนั้น จากวัตถุประสงค์วิจัยข้อแรกพบว่าปัจจัยความสำเร็จในการดำเนินงานด้านการบริหารจัดการ 5 ประการ ได้แก่ 1) การมีนโยบายที่ชัดเจนและเข้มงวดในการตรวจสอบบุคลากรให้มีการทำงานด้วยความโปร่งใส 2) การสร้างวัฒนธรรมองค์กรในการทำงานอย่างมีอาชีพและมีการฝึกเรื่องวินัยในการทำงานให้กับบุคลากรอย่างจริงจัง 3) ผู้บริหารของเทศบาลเป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำสูงโดยเน้นการทำงานในเชิงรุก 4) การมีกลยุทธ์ที่ดีในการชักจูงให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมกับกิจกรรมต่าง ๆ ของเทศบาล และ 5) การสร้างจิตสำนึกของบุคลากรในการให้บริการที่ดีแก่ประชาชน สำหรับวัตถุประสงค์การวิจัยข้อถัดมา ในเรื่องปัจจัยความสำเร็จในการดำเนินโครงการด้านนวัตกรรมพบว่าปัจจัยสำคัญ 4 ประการ ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลที่ปฏิบัติงานให้เห็น



เป็นตัวอย่างจริงก่อน 2) ผลสัมฤทธิ์ที่เห็นชัดเจนจากการเข้าร่วมโครงการนวัตกรรมของประชาชน 3) ประสิทธิภาพในการให้บริการประชาชนของผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง และ 4) วัฒนธรรมของท้องถิ่นที่เอื้ออำนวยต่อการมีส่วนร่วมของประชาชน และในส่วนแนวทางสำคัญในการพัฒนาต่อยอดด้านการบริหารจัดการที่ดีซึ่งเป็นวัตถุประสงค์วิจัยข้อสุดท้าย ผลวิจัยพบว่าการพัฒนาการดำเนินงานของเทศบาลโพสะมี 2 แนวทางสำคัญ ได้แก่ 1) การส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่ได้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยการกำหนดให้เป็นนโยบายที่ชัดเจน และ 2) การเพิ่มการมีส่วนร่วมของประชาชนและภาคีเครือข่ายโดยการประชาสัมพันธ์ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ให้เข้าถึงสาธารณชนมากขึ้น โดยสรุป ผู้วิจัยพบว่าปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จของ อปท.ที่มีการบริหารที่ดี ทั้งในเชิงการบริหารจัดการและการดำเนินงานนวัตกรรมเกี่ยวข้องทั้งในส่วนองภาวะผู้นำของทีมผู้บริหาร วัฒนธรรมองค์การที่เอื้อต่อการทำงานอย่างโปร่งใสและมีประสิทธิภาพ การสร้างจิตสำนึกการให้บริการที่ดีของเจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการ และการมีส่วนร่วมของประชาชนและเครือข่ายอันเกิดขึ้นได้ทั้งจากการมีทุนทางสังคมเดิม เช่น การมีวัฒนธรรมทางสังคมที่เน้นความร่วมมือในชุมชนหรือ การสร้างขึ้นมาจากการสร้างความเชื่อมั่นของประชาชนที่มีต่อการทำงานขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่นเอง ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปประยุกต์ใช้ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนาบริหารจัดการขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่นอื่น ๆ ในประเทศไทย ดังนี้ 1) ในการพัฒนาเพื่อให้เกิดการบริหารจัดการที่ดีอย่างยั่งยืน ควรให้ความสำคัญในการบริหารทั้งด้านบุคลากรและด้านกระบวนการงาน ซึ่งปัจจัยความสำเร็จทั้งในการบริหารงานรวมถึงการดำเนินงานด้านนวัตกรรม ต่างมีปัจจัยที่สำคัญ คือ การผู้บริหารระดับสูงขององค์การมีภาวะผู้นำ ที่ให้ความสนใจในการสร้างวัฒนธรรมองค์การที่ให้ความสำคัญทั้งในเรื่องการบริหารคนและบริหารงานอย่างโปร่งใส และมีการทำงานเชิงรุกที่จะพัฒนาบุคลากร และพัฒนากระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง 2) การเรียนรู้ทั้งความผิดพลาดและความสำเร็จขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่น อาจโดยการศึกษาเอกสาร การศึกษาดูงานในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั้น หรือการพบปะแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยเน้นหลักการเรียนรู้ด้านที่สามารถนำมาแก้ไขปัญหาที่มีอยู่ และควรดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ และคุ้มค่า เป็นสิ่งจำเป็น และจะช่วยให้การดำเนินงานของ อปท. เป็นไปได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ดังเช่นที่ผู้บริหารเทศบาลตำบลโพสะมีการถอดบทเรียนจาก อปท.ในพื้นที่ใกล้เคียงเกี่ยวกับปัญหาการปฏิบัติตามกฎระเบียบและข้อบังคับต่าง ๆ เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดข้อผิดพลาด ตำบลโพสะปฏิบัติงานที่ผิดพลาด และยังช่วยทำให้เกิดการต่อยอดการทำงานที่ลดระยะเวลาในการเรียนรู้ลงได้อีกด้วย ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป การวิจัยครั้งนี้ เป็นการถอดบทเรียนจากเทศบาลตำบลโพสะ ซึ่งองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รับรางวัลที่มีการบริหารจัดการที่ดี ในประเภทเทศบาลตำบล ยังมีองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในประเภทองค์การบริหารส่วนจังหวัด (อบจ.) และองค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) ซึ่งเป็นองค์กรปกครองส่วน



ท้องถิ่นที่มีข้อกำหนดและบริบทต่าง ๆ ที่แตกต่างกันออกไป ดังนั้นนักวิชาการที่สนใจอาจเปลี่ยนกรณีศึกษาไปยังองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นประเภทอื่นเพื่อขยายองค์ความรู้ด้านการบริหารจัดการท้องถิ่นที่ดีได้ต่อไป

## เอกสารอ้างอิง

- กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น. (2556). คู่มือการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น แผนยุทธศาสตร์ การพัฒนาแผนพัฒนาสามปี แผนปฏิบัติการ และการติดตามประเมินผล. กรุงเทพมหานคร: กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น.
- นราธิป ศรีราม. (2556). ความสัมพันธ์ระหว่างการปกครองท้องถิ่นกับการปกครองส่วนท้องถิ่น ในการพัฒนา ในเอกสารการสอนชุดวิชาปัญหาและยุทธศาสตร์การบริหารการปกครองท้องถิ่น นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- บวรศักดิ์ อุวรรณโณ. (2544). การสร้างธรรมาภิบาล (Good Governance) ในสังคมไทย. กรุงเทพมหานคร: วิญญูชน.
- ผู้แทนชาวบ้านหมู่ 5 ตำบลโพสะ. (2 ตุลาคม 2561). ภาวะผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจของผู้บริหารเทศบาลตำบลโพสะ. (สุปัญญาดา สุนทรนนท์, ผู้สัมภาษณ์)
- ผู้แทนชุมชนหมู่ 2 ตำบลโพสะ. (2 ตุลาคม 2561). ภาวะผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจของผู้บริหารเทศบาลตำบลโพสะ. (สุปัญญาดา สุนทรนนท์, ผู้สัมภาษณ์)
- ผู้ให้ข้อมูลหลัก จากกลุ่มผู้บริหาร เทศบาลโพสะ. (29 ตุลาคม 2561). แนวทางการบริหารจัดการที่ดีของเทศบาลตำบลโพสะ. (สุปัญญาดา สุนทรนนท์, ผู้สัมภาษณ์)
- สำนักงานคณะกรรมการการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น. (2558). 15 ปี การกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไทย. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี.
- สำนักงานคณะกรรมการการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น. (2561). ผลการคัดเลือก อบต. ที่มีการบริหารจัดการที่ดีประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561. เรียกใช้เมื่อ 1 กันยายน 2561 จาก [http://www.odloc.go.th/web/?page\\_id=7076](http://www.odloc.go.th/web/?page_id=7076)
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2553). ต้นแบบความเป็นเลิศด้านการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วมในระดับจังหวัด. กรุงเทพมหานคร: สำนักงาน ก.พ.ร.
- สำนักงานปลัดเทศบาลตำบลโพสะ. (2560). ข้อมูลพื้นฐานเทศบาลตำบลโพสะ. เรียกใช้เมื่อ 24 กันยายน 2561 จาก <https://www.posa.go.th/public/>
- สุภาวงศ์ จันทวานิช. (2554). ระเบียบวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ. กรุงเทพมหานคร: ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.