

**กลยุทธ์การบริหารจัดการตามกระบวนทัศน์ธรรมาภิบาลในองค์การบริหารส่วนตำบล
: กรณีศึกษาเฉพาะในเขตจังหวัดภาคใต้ตอนล่างของประเทศไทย**

**The Administration's Strategy of The Good Governance Paradigm of
Sub – District Administrative Organization A Case Study of the Lower Southern
Province of Thailand**

สรรรเสริญ อินทรรัตน์ และสุเทพ เชาวลิศ
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต
E – mail : sansern_int@dusit.ac.th

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ และการวิจัยเชิงสำรวจ มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์กลยุทธ์การบริหารจัดการตามกระบวนทัศน์ธรรมาภิบาลในองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดภาคใต้ตอนล่าง ของประเทศไทย กรณีศึกษา 7 จังหวัด คือ ตรัง สตูล พัทลุง สงขลา ปัตตานี ยะลา และนราธิวาส การวิจัยเชิงคุณภาพ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย โดยการสุ่มแบบเจาะจง ได้แก่ กลุ่มนายกองค์การบริหารส่วนตำบล จำนวน 7 คน กลุ่มประธานสภาองค์การบริหารส่วนตำบล จำนวน 7 คน กลุ่มข้าราชการในองค์การบริหารส่วนตำบล จำนวน 7 คน กลุ่มปราชญ์ชาวบ้าน จำนวน 4 คน กรรมการการเปรียญดีขององค์การบริหารส่วนตำบล จำนวน 2 คน กลุ่มพระสงฆ์ จำนวน 2 รูป นักวิชาการ จำนวน 3 คน นักข่าวประจำท้องถิ่น จำนวน 3 คน และผู้มีหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการองค์การบริหารส่วนตำบล จำนวน 20 คน รวมทั้งสิ้น 56 คน เก็บรวบรวมข้อมูลโดยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก และวิเคราะห์ข้อมูล โดยการวิเคราะห์เนื้อหาที่ได้จากการสัมภาษณ์ การวิจัยเชิงสำรวจ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ประชาชนที่อยู่อาศัยในเขตจังหวัดภาคใต้ตอนล่าง ของประเทศไทย จำนวน 7 จังหวัด คือ ตรัง สตูล พัทลุง สงขลา ปัตตานี ยะลา และนราธิวาส จำนวน 400 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบเลือกตอบซึ่งมีค่าความเชื่อมั่นของค่าถาม เท่ากับ 0.94 วิเคราะห์ข้อมูล โดยแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS ผลการวิจัย พบว่า ปัญหา และอุปสรรคของการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดภาคใต้ตอนล่างมากที่สุด คือ ด้านผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล รองลงมาด้านการนำนโยบายรัฐบาล ไปปฏิบัติ ด้านระเบียบและข้อบังคับขององค์การปกครองส่วนตำบลด้านการกระจายอำนาจให้กับองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ด้านการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ และด้านบริบทของสังคมไทย ตามลำดับ สอดคล้องกับผล

ของการวิจัยเชิงสำรวจที่พบว่า ปัจจัยที่มีผลมากที่สุด คือ คุณสมบัติของผู้บริหาร กลยุทธ์การบริหารจัดการในองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตภาคใต้ตอนล่างที่เหมาะสม ได้แก่ 1) กลยุทธ์ด้านความรู้ความสามารถของผู้บริหารในการบริหารจัดการองค์การบริหารส่วนตำบล 2) กลยุทธ์ด้านความรู้และความเข้าใจในศาสนาและวัฒนธรรมท้องถิ่น 3) กลยุทธ์ด้านนโยบายการบริหารจัดการ 4) กลยุทธ์ด้านการปลูกจิตสำนึก ในความเป็นไทย

Abstract

The objective of this research was to analyze the strategic management of the good governance paradigm of sub – district administrative Organization: A case study of the Lower Southern Province of Thailand: Trang, Saton, Pattalung, Songkla, Fattani, Yala and Narathivat. Qualitative Research: The sample used under this research selected by purposive sampling; 7 mayors of sub – district administrative Organization, 7 presidents of sub – district administrative Organization, 7 members of sub – district Organization administrative Organization, 7 government officers of sub – district Organization administrative Organization, 4 local sophists, 2 amendment motion committees, 2 monks, 3 academicians, 3 local reports and 20 persons involved with sub – district administrative Organization, The data obtained by in – dept interview and analyzed by content analysis. Survey Research: The sample was 400 peoples in the Lower Southern Province of Thailand. The tool used for data collection was questionnaire. It reliability was 0.94. Analyse the data by enumerate the frequency, percentage, average, the standard deviation by use ready made program SPSS. The results of research are as follow: The problem and an obstacle of sub – district administrative Organization of the Lower Southern Province of Thailand: Quality of the executive of sub – district Organization, To practice follow the policy government, Regulations side and regulations of sub – district Organization, Decentralizing to sub – district Organization, New Administrative of government, and Sectors confiscate of Thai social. It corresponds with the results of survey research that most factor affect to sub – district administrative Organization of the Lower Southern Province of Thailand is quality of the executive. Strategic Management in of sub – district administrative Organization wish appropriate that 1) knowledge and ability of the executive in the sub – district administrative Organization strategy, 2) knowledge and understanding religion and locality culture strategy, 3) policy administration strategy, and 4) growing conscious in the freedom strategy

บทนำ

องค์การบริหารส่วนตำบลเป็นองค์การปกครองท้องถิ่นที่อยู่ใกล้ชิดกับประชาชนมากที่สุด และที่สำคัญยิ่งไปกว่านั้น องค์การบริหารส่วนตำบลยังมีหน้าที่ส่งเสริมและพัฒนาการปกครองระบบประชาธิปไตย เพื่อให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการปกครองตนเองตั้งแต่ระดับท้องถิ่นขึ้นไป

จากการศึกษาสภาพปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการองค์การบริหารส่วนตำบล นับตั้งแต่การได้รับมอบอำนาจด้านการบริหารจัดการ ปี 2537 มาถึงปัจจุบัน ถือว่าเป็นอีกก้าวหนึ่งต่อการส่งเสริมให้ประชาชนอยู่ดีกินดีมาตามลำดับ

อนึ่ง การทำวิจัยเรื่องกลยุทธการบริหารจัดการตามกระบวนการตามทศวรรษมาภิบาลในองค์การบริหารส่วนตำบล ในครั้งนี้ เป็นกรณีศึกษาเฉพาะในเขตพื้นที่จังหวัดภาคใต้ตอนล่างของประเทศไทย ทำให้เข้าใจปัญหา และค้นพบปัญหาในหลายๆ ด้าน ซึ่งบางส่วนได้รับการแก้ไขไปบ้างแล้ว แต่ก็ยังมีอีกหลายๆ ปัญหาที่กำลังรอคอยที่จะรับการแก้ไข ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยความรู้ความสามารถของนักบริหารที่มีวิสัยทัศน์ทางการบริหารจัดการต่อการนำกลยุทธมาปรับใช้ เพื่อให้สอดคล้องต่อวัฒนธรรมท้องถิ่น โดยเฉพาะองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดภาคใต้ตอนล่างของประเทศไทย ซึ่งมีวัฒนธรรมและความเชื่อทางด้านศาสนาที่แตกต่างกันไปจากองค์การบริหารส่วนตำบลในภูมิภาคอื่นๆ ของประเทศไทย

เป็นที่น่าสังเกตว่า ปัญหาและอุปสรรคของการบริหารส่วนตำบลที่ค้นพบมีปัจจัยหลายด้าน นับตั้งแต่เงื่อนไขการจัดตั้ง อำนาจหน้าที่การบริหาร การคลัง อิทธิพล การขาดทักษะการบริหารของผู้บริหาร เป็นต้น และปัญหาที่สำคัญซึ่งเป็นเอกลักษณ์ของประชาชนในเขตภาคใต้ตอนล่าง เช่น ปัญหาด้านการศึกษา ปัญหาเรื่องเอกลักษณ์ ปัญหาด้านศาสนาและวัฒนธรรม เป็นต้น ปัญหาเหล่านี้ล้วนเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อ การบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดภาคใต้ตอนล่างของประเทศไทยโดยตรง ซึ่งที่ผ่านมาถือว่ายังเป็นปัญหาที่ทำให้การบริหารจัดการองค์การบริหารส่วนตำบลไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร จากเหตุผลตามที่นำเสนอมาทั้งหมดนี้ ทำให้ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาเรื่องกลยุทธการบริหารจัดการตามกระบวนการตามทศวรรษมาภิบาลในองค์การบริหารส่วนตำบลต่อการนำข้อมูลที่ได้มาเป็นแนวทางในการปรับกลยุทธ การบริหารจัดการขององค์การบริหารส่วนตำบล เพื่อส่งเสริมและพัฒนาตามหลัก ทศวรรษมาภิบาลในการบริหารจัดการงานขององค์การบริหารส่วนตำบลให้กับประชาชนในระดับท้องถิ่นต่อไป

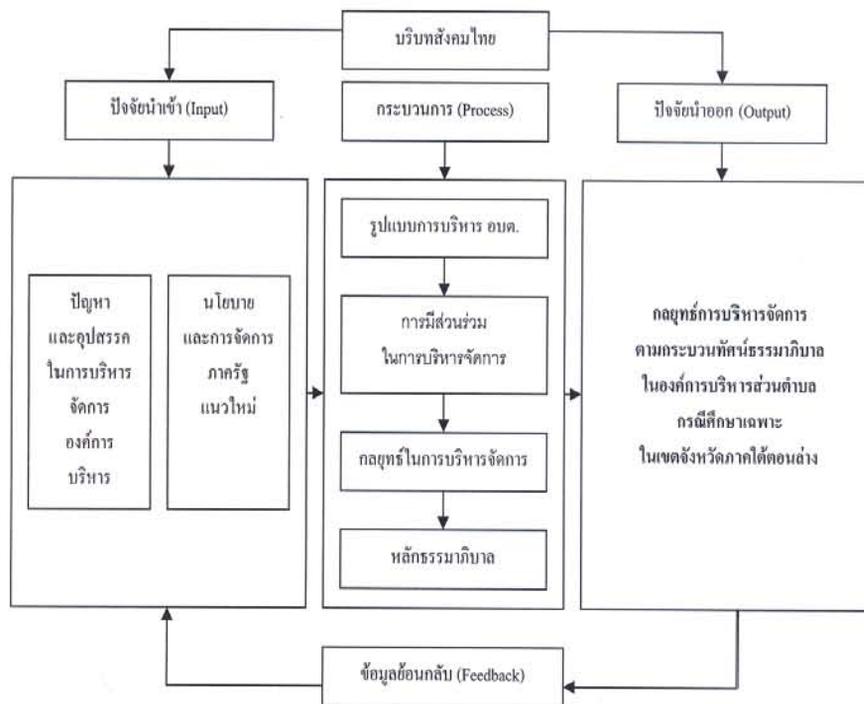
วัตถุประสงค์

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดวัตถุประสงค์ไว้ ดังนี้

1. เพื่อศึกษาวิเคราะห์ปัญหา และอุปสรรคของการบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดภาคใต้ตอนล่าง
2. เพื่อศึกษาวิเคราะห์ถึงกลยุทธ์การบริหารจัดการตามกระบวนการทศวรรษภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบลถึงความเหมาะสมในการบริหารจัดการ องค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดภาคใต้ตอนล่าง
3. เพื่อศึกษาวิเคราะห์ถึงการบริหารจัดการ ที่จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดภาคใต้ตอนล่าง
4. เพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการตามกระบวนการทศวรรษภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดภาคใต้ตอนล่าง

วิธีการศึกษา

1. กรอบแนวคิดในการศึกษา



แผนภาพที่ 1 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม

2. วิธีการศึกษา

2.1 การวิจัยเชิงคุณภาพ

2.1.1 การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เป็นการศึกษาเพื่อค้นหาตัวแปรเบื้องต้น โดยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In – depth Interview) และกลุ่มตัวอย่างที่มีความเชี่ยวชาญ และมีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการองค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตจังหวัดภาคใต้ตอนล่าง

2.1.2 การศึกษาข้อมูลจากเอกสาร (Documentary Data) ในส่วนนี้ได้รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเอกสารครอบคลุมถึงผลงานวิจัย กฎหมาย ระเบียบ คำสั่ง ประกาศ หนังสือ วารสาร และเอกสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นการสนับสนุนให้ข้อมูลที่ได้จากการวิจัยมีความสมบูรณ์และน่าเชื่อถือยิ่งขึ้น

2.1.3 การวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพเป็นการนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการบริหารจัดการองค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตจังหวัดภาคใต้ตอนล่างมาทำการวิเคราะห์และสังเคราะห์ เพื่อบูรณาการผลที่ได้จากการศึกษา

2.2 การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research)

โดยเก็บรวบรวมข้อมูล ใช้แบบสอบถามจากกลุ่มที่อาศัยอยู่ในเขตจังหวัดภาคใต้ตอนล่าง ของประเทศไทย จำนวน 4,481,854 คน โดยใช้เทคนิคสุ่มตัวอย่าง ทาโร ยามาเน ได้กลุ่มตัวอย่าง 400 คน โดยใช้แบบสอบถามทั้งหมด 400 ชุด ใช้สถิติวิเคราะห์ในกรณีวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย (\bar{x}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

ผลการศึกษา

ผลลัพธ์ที่ได้จากการศึกษาข้อมูลการบริหารจัดการขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดภาคใต้ตอนล่างที่สำคัญ พบว่า กลยุทธ์ในการบริหารจัดการองค์การบริหารส่วนตำบลนั้นมีหลายกลยุทธ์ แต่กลยุทธ์ที่สำคัญควรจะนำไปปฏิบัติและเร่งพัฒนาให้มีประสิทธิภาพ ได้แก่

1. กลยุทธ์ด้านความรู้ความสามารถของผู้บริหารในการบริหารจัดการองค์การบริหารส่วนตำบล คือ ผู้บริหารส่วนใหญ่มีความรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการองค์การค่อนข้างน้อย เนื่องจากผู้บริหารส่วนใหญ่ ในปัจจุบันสืบทอดอำนาจมาตั้งแต่เป็นสภาตำบล เพราะฉะนั้น ระดับการศึกษาอยู่ในระดับมัธยมต้น วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และวัตถุประสงค์ต่อแผนการบริหารจัดการยังไม่บรรลุเป้าหมายตามความคาดหวังของส่วนกลาง ดังนั้น การบริหารจัดการ ในองค์การบริหารส่วนตำบลนับจากอดีต (พ.ศ.2537) ถึงปัจจุบัน โอกาสที่คนใหม่ที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาทำงาน และรับผิดชอบในองค์การบริหารส่วนตำบลค่อนข้างจะเป็นไปได้ยาก เพราะกลุ่มดังกล่าวเหล่านั้น จะมีสายสัมพันธ์กับ

ชุมชนอย่างเหนียวแน่น มาตรการที่จะทำให้กลยุทธ์ด้านความรู้ความสามารถของผู้บริหารในการบริหารจัดการองค์การบริหารส่วนตำบลมีประสิทธิภาพ ควรจะมีมาตรการ ดังนี้

มาตรการที่ 1 การกำหนดวุฒิการศึกษาสำหรับผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลให้ชัดเจน

มาตรการที่ 2 การส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างผู้บริหารขององค์การบริหารส่วนตำบลกับประชาชนในท้องถิ่น เพื่อสร้างความเข้าใจต่อกัน

มาตรการที่ 3 การจัดหลักสูตรการฝึกอบรมให้ความรู้สำหรับผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลเกี่ยวกับวิธีการบริหารที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ขององค์กร เพราะวิธีการบริหารที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์เป็นหัวใจสำคัญของการบริหารองค์กร ซึ่งประกอบไปด้วยองค์ความรู้ในด้านต่างๆ ดังนี้

- 1) องค์ความรู้ด้านการบริหารการจัดการ
- 2) องค์ความรู้ด้านการบริหารการตลาด
- 3) องค์ความรู้ด้านการบริหารการบัญชี
- 4) องค์ความรู้ด้านการบริหารการเงิน
- 5) องค์ความรู้ด้านการบริหารการผลิต
- 6) องค์ความรู้ด้านการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- 7) องค์ความรู้ด้านสภาพแวดล้อมทางการบริหาร

การบริหารจัดการตามแผนกลยุทธ์ตามที่นำเสนอขึ้น จัดได้ว่าเป็นการส่งเสริมพัฒนาความรู้ความสามารถของผู้บริหาร เพื่อเตรียมความพร้อม เพื่อการพัฒนาศักยภาพขององค์การให้บรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการ เพราะความรู้ความสามารถของผู้บริหาร คือ หัวใจสำคัญต่อความสำเร็จขององค์การ ซึ่งผู้บริหาร มีหน้าที่รับผิดชอบนำพ้องค์การให้ก้าวล่วงอุปสรรค เพื่อไปสู่ผลสัมฤทธิ์นั้นไม่เพียงเฉพาะเป็นผู้นำ หรือผู้บริหารที่ดีเท่านั้น แต่ที่สำคัญยิ่งไปกว่านั้น คือ ต้องเป็นผู้นำทางกลยุทธ์ โดยการสร้างกระบวนการจัดการกลยุทธ์ ที่เป็นขั้นตอน และมีทิศทางที่ชัดเจนและเหมาะสมด้วยการบริหารจัดการในองค์การบริหารส่วนตำบลภาคใต้ตอนล่าง จึงจะเกิดผลสัมฤทธิ์ และเป็นองค์การที่สามารถช่วยพัฒนาชุมชนและท้องถิ่น ได้ยั่งยืนต่อไปในอนาคต

มาตรการที่ 4 การสงสัย และสนใจ คือ ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล ต้องตั้งข้อสงสัย เรียนรู้ และสนใจต่อกฎระเบียบข้อบังคับต่างๆ ในกฎหมายที่เกี่ยวข้องด้วย การปกครองส่วนท้องถิ่น โดยเฉพาะระเบียบข้อปฏิบัติในองค์การบริหารส่วนตำบล ซึ่งเป็นบริบทเบื้องต้นที่จะนำไปสู่การคลี่คลายปัญหา อุปสรรคที่เป็นอยู่ และอาจจะเกิดขึ้นในชุมชนแต่ละพื้นที่ที่เราเข้าไปบริหารจัดการ เพราะการศึกษาเขตพื้นที่ในองค์การบริหารส่วนตำบลด้วยกระบวนการสงสัย สนใจ ถือว่าเป็นจุดเริ่มต้นต่อการเสริมสร้างการทำงาน ในตำบลให้ประสบผลสำเร็จได้ โดยวางวิสัยทัศน์ต่อการบริหารจัดการมุ่งเน้นถึงวิถีชีวิตและสังคม ทั้ง 3 ด้าน คือ

ด้านนิติการจัดการต้นทุนชีวิตในชุมชนให้เกิดการตื่นตัว ตื่นรู้ เรื่องของการพัฒนาชีวิต ด้วยการเรียนรู้เข้าใจวิถีการดำเนินชีวิตที่ถูกต้องเหมาะสมและพอเพียง

ด้านมิติคุณภาพชีวิต ด้วยการวางแผนจัดการออกแบบการจัดการเรียนรู้ตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง คือ การดำเนินชีวิตทางสายกลาง คือ การรู้จักพอประมาณ การมีเหตุผล และมีภูมิคุ้มกัน ในตัวที่ดี

ด้านนิติการพัฒนาชีวิตและสังคม หมายถึง การวางกรอบพัฒนาชุมชนด้วยการส่งเสริมให้เข้าถึงคุณค่าของความเป็นมนุษย์ที่มีศักยภาพ มีภูมิปัญญาที่สามารถดำเนินชีวิตได้อย่างเป็นสุขในท้องถิ่นของตน

2. กลยุทธ์ด้านความรู้และความเข้าใจในศาสนาและวัฒนธรรมท้องถิ่น คือ ความรู้และความเข้าใจในศาสนาและวัฒนธรรมท้องถิ่นของผู้บริหารมีความสำคัญต่อการบริหารองค์การมาก เพราะประชาชนในท้องถิ่นมีความเชื่อว่า ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลจะต้องเป็นคนในพื้นที่ที่ได้รับรับการยอมรับจากคนในชุมชน และจะต้องมีความรู้และความเข้าใจในเรื่องศาสนาและวัฒนธรรมท้องถิ่นเป็นอย่างดี ถ้าผู้บริหารทำอะไรที่ผิดหรือขัดแย้งกับขนบธรรมเนียม ประเพณี และวัฒนธรรมท้องถิ่นเมื่อไหร่ ประชาชนในท้องถิ่นจะต่อต้านทันที ซึ่งจะส่งผลต่อการทำงานมาก ดังนั้น ผู้บริหารในองค์การบริหารส่วนตำบลภาคใต้ตอนล่าง จึงจำเป็นต้องมีความรู้และความเข้าใจในเรื่องศาสนาและวัฒนธรรมท้องถิ่นเป็นอย่างดี

เพื่อให้กลยุทธ์ด้านความรู้และความเข้าใจในศาสนาและวัฒนธรรมท้องถิ่นมีประสิทธิภาพ ควรจะมีมาตรการ ดังนี้

มาตรการที่ 1 ปรับปรุงเรื่องการศึกษาของเยาวชน คือ ควรให้ศึกษาภาษาไทยให้คล่องแคล่ว และควรจะให้คน 2 ศาสนา มีโอกาสมาศึกษาร่วมกันบ้างในบางช่วง ได้แก่ ควรมาเรียนร่วมกัน สัปดาห์ละ 1 วัน หรือ 2 วัน อย่างแยกจากกันคนละ โรงเรียน โดยไม่มีโอกาสเป็นเพื่อนกัน และที่สำคัญยิ่งไปกว่านั้น อย่างพยายามแยกประชาชนออกเป็นสองกลุ่ม พยายามให้เขาได้มีโอกาสอยู่ร่วมกันในสถานศึกษา เพราะเมื่ออยู่ร่วมกันทำกิจกรรมร่วมกัน ย่อมเปิดโอกาสได้ทำความเข้าใจเกิดความรู้สึกเป็นเพื่อนมากยิ่งขึ้น

มาตรการที่ 2 การสังเกต คือ ผู้ทำหน้าที่การบริหารจัดการในองค์การบริหารส่วนตำบล ต้องมีการสังเกต ตรวจสอบ และเรียนรู้ชุมชนในแต่ละพื้นที่ว่า ศาสนา และ วัฒนธรรมท้องถิ่นเขาเป็นอย่างไร และประชาชนในท้องถิ่นเขาต้องการอะไร มีความบกพร่องด้านใด น่าจะพัฒนาส่วนไหน และน่าจะส่งเสริมให้ประกอบอาชีพหลักและอาชีพเสริมอะไรถึงจะสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของพื้นที่นั้นๆ และประเด็นตามที่น่าเสนอนี้ถือว่าการวางหลักการพัฒนาชุมชนให้เข้าถึงค่านิยมของสังคมไทย ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับคนไทยในการที่จะอยู่ร่วมกันอย่างเป็นปึกแผ่น มีความรักใคร่ มีความสามัคคีกลมเกลียวกัน โดยไม่แบ่งแยกชั้นวรรณะ แต่มีหลักเกณฑ์เดียวกันที่ว่า ต่างความเชื่อต่างความคิด ไม่ถือว่าเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินชีวิต แต่ทุกดวงจิตรวมกันเป็นหนึ่งเดียว คือ ความเป็นไท

มาตรการที่ 3 การสัมผัส คือ ผู้บริหารต้องเข้าไปสัมผัสคลุกคลีกับประชาชน เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจกับประชาชนในชุมชน เพื่อรับรู้ปัญหาในพื้นที่ เพื่อจะได้นำปัญหามาวิเคราะห์ปรับปรุงแก้ไข สร้างความพอใจ ขวัญ และกำลังใจให้แก่ประชาชนทั่วถึงทุกระดับ เพื่อส่งเสริมชุมชนให้มีการลงทุน และให้ทุกคนมีงานทำ กับทั้งผลักดันการมีส่วนร่วมของประชาชนให้เป็นรูปธรรม โดยเปิดโอกาสให้ประชาชนและองค์กรที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมและเสนอความคิดเห็นในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาที่สำคัญๆ ร่วมกัน ด้วยความโปร่งใสเข้าถึงประชาชน และพึงเสียงประชาชน โดยให้ประชาชนมาเป็นแนวร่วม ในการบริหารจัดการ

มาตรการที่ 4 การส่งเสริมวัฒนธรรมประเพณีท้องถิ่น คือ ผู้บริหารองค์กร อย่หมองข้ามวัฒนธรรมประเพณีท้องถิ่น เพราะวิถีชีวิตและความเป็นอยู่ของชุมชนต้องถือว่าเป็นหัวใจของการพัฒนา ดังนั้น การวางนโยบายต่อการพัฒนา สิ่งแรกต้องคำนึงถึงคนในท้องถิ่น เพราะส่วนใหญ่แล้วประชาชนยังขาดโอกาส การรับรู้และประสบการณ์ แนวทางการแก้ปัญหาให้ถูกจุด คือ

- 1) ส่งเสริมการศึกษาให้ทั่วถึง
- 2) ส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม
- 3) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน
- 4) ส่งเสริมให้มีการลงทุน และให้คนในท้องถิ่นมีงานทำ

3. กลยุทธ์ด้านนโยบายการบริหารจัดการ คือการกำหนดนโยบายและการปฏิบัติตามนโยบายการบริหารจัดการ ในองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตภาคใต้ตอนล่าง นับว่าเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญต่อการบริหารจัดการองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตภาคใต้ตอนล่างมาก เพราะประชาชนในท้องถิ่นนี้จะมีลักษณะเฉพาะ คือ ให้ความสำคัญในการติดตามตรวจสอบการทำงานของนักการเมืองท้องถิ่นอย่างใกล้ชิด โดยเฉพาะการกำหนดนโยบายหรือการนำนโยบายไปปฏิบัติ เพราะถ้าเป็นนโยบายที่มีประโยชน์ต่อชุมชนโดยส่วนรวมแล้วประชาชนจะให้ความร่วมมือ และให้การสนับสนุนเป็นอย่างดี แต่ถ้ามองไม่เห็นประโยชน์แล้วก็จะต่อต้านทันทีเหมือนกัน

เพื่อให้กลยุทธ์ด้านนโยบายการบริหารจัดการมีประสิทธิภาพ ควรจะมีมาตรการ ดังนี้

มาตรการที่ 1 การส่งเสริมการศึกษา คือ องค์การบริหารส่วนตำบลต้องส่งเสริมการศึกษาให้ทั่วถึง และที่สำคัญต้องเปิดโอกาสให้ประชาชนได้มีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาของตัวเองให้มากที่สุด

มาตรการที่ 2 การให้ความเป็นอิสระในการบริหาร คือ การที่รัฐบาลให้อิสระกับผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในการบริหารจัดการท้องถิ่นอย่างเต็มที่เต็มความสามารถโดยไม่เข้าไปแทรกแซง การทำงาน หรือเข้าไปก้าวก่ายหรือเข้ามาจัดการมากเกินไป เพราะจะทำให้ผู้บริหารเกิดความอึดอัดใจไม่สามารถทำงานได้เต็มที่ จนนำไปสู่ความเบื่อหน่ายภาคีรัฐน่าจะดูแลหรือควบคุมระเบียบในการทำงานให้เป็นไปตามกฎหมาย หรือคอยเป็นพี่เลี้ยงให้เท่านั้น

มาตรการที่ 3 คณะผู้บริหาร และข้าราชการในองค์การบริหารส่วนตำบลต้องทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใส เข้าถึงประชาชน และพึงเสียงประชาชน โดยให้ประชาชนมาเป็นแนวร่วมในการบริหารจัดการ อย่าเป็นเพียงนักวิชาการที่นั่งบนหอคอยงาช้าง คอยคิด และสั่งการไปโดยไร้ทิศทาง ซึ่งจะส่งผลให้เกิดความขัดแย้งและต่อต้านอย่างรุนแรง

มาตรการที่ 4 มาตรการในการถ่วงดุล – คานอำนาจ คือ การบริหารงานในองค์การบริหาร ส่วนตำบลในปัจจุบันมองให้ลึกๆ จะทราบว่า การบริหารจัดการถูกรอบงาจากฝ่ายการเมืองระดับชาติ ซึ่งเป็นระบบที่เชื่อมโยงกันเป็นเครือข่าย เพราะฉะนั้น ถ้าจะให้การพัฒนาเป็นไปอย่างยั่งยืน และมีความเชื่อมั่น ภาครัฐน่าจะให้มีมาตรการในการถ่วงดุล – คานอำนาจของฝ่ายบริหารในการใช้อำนาจไปในทางที่มีขอบ

มาตรการที่ 5 การสร้างความสมดุล คือ การสร้างความสมดุลของทรัพยากรธรรมชาติ ด้วยการส่งเสริมพัฒนาความรู้เกี่ยวกับดิน น้ำ ป่า เพื่อฟื้นฟูทรัพยากรทางธรรมชาติ และเสริมสร้างองค์ความรู้ให้กับชุมชนเกี่ยวกับการประกอบอาชีพทางการเกษตร ให้เหมาะสมกับดิน และน้ำในแต่ละพื้นที่ นอกเหนือ จากนั้น ผู้ทำหน้าที่การบริหารจัดการ ในองค์การบริหารส่วนตำบลต้องปลูกฝังจิตสำนึกให้กับชุมชน เพื่ออนุรักษ์สิ่งแวดล้อมด้วยการฟื้นฟูแหล่งเสื่อมโทรม ในท้องถิ่น ฟื้นฟูอนุรักษ์ทรัพยากร ในท้องถิ่น ให้มีการพัฒนาที่ยั่งยืนและการอยู่ดีกินดีของประชาชนในท้องถิ่นหรือพื้นที่ที่ตนเองรับผิดชอบด้วยการปลูกฝังการรักถิ่นฐาน คือถิ่นที่อยู่ของตนเอง ให้มีความสมบูรณ์ และเกิดความสมดุล

มาตรการที่ 6 การสำรวจ คือ ผู้รับผิดชอบทุกหน่วยงานในองค์การบริหารส่วนตำบลต้องศึกษาสำรวจ และตรวจสอบให้ครอบคลุมทั่วทุกพื้นที่ เพื่อปรับยุทธศาสตร์การพัฒนาที่เน้นชุมชนเป็นศูนย์กลาง การพัฒนาอย่างจริงจัง โดยการส่งเสริมชุมชนให้เกิดการเรียนรู้ใช้ขีดความสามารถในการพึ่งตนเองให้ได้ พร้อมกับสร้างองค์ความรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่น เพื่อนำมาเป็นรากฐานต่อการพัฒนาเพื่อส่งเสริม ให้ชุมชน มีความตระหนักถึงความสำคัญขององค์ความรู้ที่มีอยู่ในท้องถิ่นของตนเอง นับจากความรู้ระดับบุคคล ไปถึงความรู้ระดับชุมชน เพื่อร่วมกันพัฒนาท้องถิ่นตนเองให้เกิดความมั่นคงอย่างยั่งยืน

มาตรการที่ 7 การสืบค้น คือ สืบค้นแสวงหา การบริหารจัดการที่ดีภายใต้ผู้นำที่มีความรู้ความสามารถที่จะส่งผลและผลักดันให้ชุมชนมีความเข้มแข็ง โดยการจัดสรรทรัพยากรระหว่างกันที่ดี เพื่อให้ชุมชนแต่ละชุมชนได้รับผลประโยชน์สูงสุด และที่สำคัญยิ่งไปกว่านั้น ผู้นำองค์กรต้องสืบค้นแสวงหา การบริหารจัดการที่ดีมาเป็นจุดขาย เพื่อเป็นตัวอย่างต่อการพัฒนาชุมชนเข้มแข็ง โดยใช้คนเป็นศูนย์กลาง ในการพัฒนาเพื่อส่งเสริมให้ประชาชนในพื้นที่มีความคิดและมีความสามารถในการตัดสินใจจัดการกับปัญหา และนำการพัฒนาชีวิตความเป็นอยู่ของตนเองได้อย่างอิสระ สอดคล้องกับทัศนะของ จิตรประภา อัครบวร และคณะ (2545, หน้า 374) ได้นำเสนอทัศนะไว้ว่า “การค้นหา

ปัญหาของชุมชนได้มาจากการร่วมคิด โดยใช้เทคนิคการระดมสมองรูปแบบต่างๆ เช่น ต้นไม้ความคิด ซึ่งทำให้คนในชุมชนได้แสดงความคิดเห็น ด้วยกันทุกคน นอกจากนี้ การทำประชาคม ทำให้คนในชุมชนได้รับทราบปัญหา ในภาพรวมร่วมกัน ก่อนที่จะทำการตัดสินใจแก้ปัญหา การพัฒนาชุมชนรูปแบบนี้ ยังสร้างให้คนในชุมชนตระหนักรู้ถึงความเป็นเจ้าของชุมชนอีกด้วย”

มาตรการที่ 8 การส่งเสริม คือ ส่งเสริมวิธีการ และแนวทางในการปฏิบัติงานตามหลักการของการพัฒนาชุมชน คือ ส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ และการมีส่วนร่วม เพื่อให้ประชาชนในพื้นที่มีความรู้มีความเข้าใจรูปแบบแผนพัฒนาที่จะนำเสนอโครงการกิจกรรมที่จะแก้ปัญหาของตนตามข้อมูลที่ยอมรับไว้ในแผน เช่น

1) ส่งเสริมทุนความรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่น หมายถึง ชุมชนในทุกพื้นที่ขององค์การบริหาร ส่วนตำบลต่างๆ ตำบล ย่อมมีอาชีพของประชาชนที่สืบทอดกันมาตามลำดับ ซึ่งอาชีพที่กล่าวถึงนี้ จะเป็นอาชีพอะไรก็ตาม แต่ถือว่าเป็นความรู้ทางภูมิปัญญาของชาวบ้าน เพราะฉะนั้น ผู้นำองค์กรต้องให้ความสำคัญ ด้วยการอนุรักษ์ และส่งเสริม ให้มีการพัฒนาเป็นไปตามยุคตามสถานการณ์

2) ส่งเสริมการฝึกอบรมเพิ่มความรู้ให้กับชุมชนในทุกอาชีพที่ประชาชนในเขตพื้นที่ มีศักยภาพที่จะทำได้ ซึ่งจัดได้ว่าเป็นการสนับสนุน และส่งเสริมให้ชุมชนช่วยเหลือตนเองกับทั้งได้ประกอบอาชีพเป็นหลักแหล่ง เกิดความภาคภูมิใจ และมีความเชื่อมั่นในองค์กร

3) ส่งเสริมธรรมาภิบาลใช้สินค้าไทย ด้วยการนำปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์ใช้คือ ความพอประมาณ ความมีเหตุผล รวมถึงความจำเป็นที่จะต้องมีระบบภูมิคุ้มกันในตัวที่ดี

มาตรการที่ 9 การสร้างความเชื่อมั่น คือ การสร้างความเชื่อมั่นในตัวผู้บริหาร ให้เกิดขึ้นกับประชาชน ด้วยมาตรการระดับต่างๆ ดังนี้

1. ระดับการศึกษา ผู้นำองค์กรต้องให้ความสำคัญกับระบบการศึกษา ครอบคลุมทั่วทุกชุมชนที่ตนเองรับผิดชอบ เนื่องจากระบบการศึกษาที่เป็นส่วนเริ่มต้นของการพัฒนาท้องถิ่น เพราะถ้าประชาชนทุกชุมชนได้รับการศึกษา การพัฒนาทางด้านวัตถุก็ตามมา เนื่องจากระบบการพัฒนาทุกระบบจะมีความเจริญก้าวหน้าได้ก็เพราะคน

2. ระดับสังคม หมายถึง ผู้นำองค์กรบริหารส่วนตำบลต้องวางกลยุทธ์การบริหารจัดการ ในระดับสังคม ให้ครอบคลุมทั้งสี่ด้าน คือ

2.1 ด้านกายภาพ คือ ประชาชนในชุมชนต้องมีการอยู่ดีกินดีสมบูรณ์ด้วยปัจจัยสี่ คือ อาหาร ที่อยู่อาศัย เครื่องนุ่งห่ม และยารักษาโรค ซึ่งทั้งหมดนี้จะนำไปสู่การส่งเสริมให้เกิดการรวมกลุ่มของชมรมรักสุขภาพ

2.2 ด้านสังคม หมายถึง ประชาชนในชุมชนย่อมได้รับการพัฒนา ทั้งทางด้านกาย วาจา ใจ อย่างสมบูรณ์ เพื่อนำไปสู่การปรับตัว หรืออยู่ร่วมกันในสังคมอย่างสันติ

2.3 ด้านอารมณ์ หมายถึง ประชาชนในชุมชนต้องได้รับการฝึกฝนอบรมจิต ให้มีความมั่นคงทางอารมณ์ มีความฉลาด สามารถปรับอารมณ์อยู่ร่วมกัน เสริมสร้างกิจกรรมร่วมกัน และปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมทางธรรมชาติที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ได้อย่างมีความสุข

2.4 ด้านสติปัญญา หมายถึง ผู้นำองค์กรต้องส่งเสริมพัฒนาการด้านองค์ความรู้ ในการดำเนินชีวิต โดยการส่งเสริมให้ประชาชนในชุมชนมีความรู้ และมีความคิดต่อการรู้จักใช้เหตุผล นำมาพิจารณาว่า ควรทำอะไร ควรเว้นอะไร อะไรที่ควรทำ ทำอย่างไร ที่ควรเว้น เว้นอย่างไร และสิ่งใดควรไม่ควร สิ่งใดเหมาะสมไม่เหมาะสม ผลที่ได้รับ คือ ชุมชนรู้ว่าควรปฏิบัติสิ่งใด อย่างไร เพื่อนำไปสู่การตัดสินใจทางการดำเนินชีวิตของชุมชนอย่างถูกต้อง ไม่ผิดพลาด

3. ระดับการเมือง หมายถึง การมีส่วนร่วมของประชาชน เนื่องจากสังคมยุคใหม่ ประชาชนมีความตื่นตัวในการมีส่วนร่วมทางการเมือง ทั้งในระดับชาติ และระดับท้องถิ่นเพิ่มมากขึ้น

มาตรการที่ 10 การเปิด โอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม ในการบริหารจัดการของ องค์กรบริหารส่วนท้องถิ่นอย่างจริงจัง เพราะการมีส่วนร่วมทำให้สามารถรู้ปัญหาความต้องการ ของประชาชน เมื่อรู้ความต้องการและปัญหาที่สามารถปรับกลยุทธในการบริหารคนให้สอดคล้อง กับข้อเท็จจริง

มาตรการที่ 11 การใช้บทลงโทษขั้นรุนแรง เมื่อตรวจพบการทุจริต – คอร์รัปชั่น

มาตรการที่ 12 การเปิดโอกาสให้หน่วยงานที่มีหน้าที่ทำการตรวจสอบปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเข้มแข็งเป็นธรรม และต่อเนื่อง

มาตรการที่ 13 การรณรงค์ต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชั่นอย่างต่อเนื่อง และเมื่อตรวจสอบ แล้วเป็นความจริง ควรมีบทลงโทษอย่างตรงไปตรงมา

1. กลยุทธด้านการปลูกจิตสำนึกในความเป็นไทย พบว่า ประชาชนในพื้นที่ ของจังหวัดสตูล ในขณะที่มีประชากรนับถือศาสนาอิสลามเกินแปดสิบเปอร์เซ็นต์เช่นเดียวกับ จังหวัดปัตตานี ยะลา และนราธิวาส แต่ไม่ก่อให้เกิดปัญหา หรือสถานการณ์เกี่ยวกับเรื่องความไม่สงบภายในพื้นที่ และในประเด็นที่กำลังพูดถึงนี้ ผู้วิจัยได้ลงพื้นที่สัมผัสพูดคุยและสัมภาษณ์ชาวบ้าน ในหลายๆ ชุมชน ต่างก็มีความคิดตรงกันว่า เราคนไทย เราเกิด ในประเทศไทย เราต้องรักแผ่นดินไทย ส่วนความเชื่อ การนับถือ และการปฏิบัติในทางศาสนานั้น เป็นเรื่องของกลุ่มชนที่เกิดจากวัฒนธรรม ใดก็ควรปฏิบัติไปตามความเชื่อของแต่ละวัฒนธรรม ไม่มีความจำเป็น ที่ต้องนำเอาเชื้อชาติหรือ สัญชาติและศาสนาเข้ามาเกี่ยวข้อง และแบ่งแยกความเป็นพวก เพราะทุกคนที่เกิด ในแผ่นดินไทย ถ้าเรามีความมั่นใจว่า เราคือคนไทย เราต้องรักแผ่นดินไทย และแผ่นดินไทยนี้ใครจะมาแบ่งแยกมิได้ เป็นอันขาด อย่างไรก็ตาม ถ้าคนไทยมีจิตสำนึกและคิด ได้ตามที่สนอมานี้ มั่นใจเหลือเกินว่า ชาวไทยทั่วทุกภาคของประเทศคงมีแต่ความสงบและความสุขโดยทั่วหน้า

เพื่อให้กลยุทธ์ด้านการปลูกจิตสำนึกในความเป็นไทยมีประสิทธิภาพ ควรจะมีมาตรการ ดังนี้
 มาตรการที่ 1 รมณรงค์การปลูกฝังจิตสำนึกความรักชาติ โดยการไม่แบ่งแยกเชื้อชาติ ศาสนา และวัฒนธรรม โดยการสำนึกให้ได้ว่า เราคือคนไทย ต้องรักชาติไทย การทำงานทุกอย่างต้องมองเห็นถึงประโยชน์ส่วนร่วม ไม่ใช่ทำเพื่อประโยชน์ส่วนตน ให้กับผู้บริหาร สมาชิก พนักงาน ตลอดจน ประชาชนในท้องถิ่น

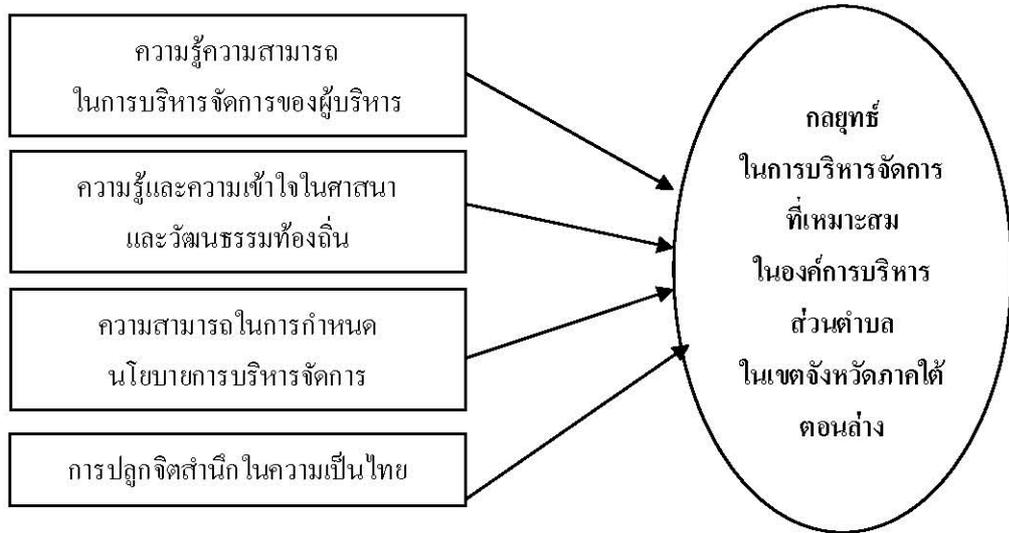
มาตรการที่ 2 การสืบสานวัฒนธรรมความเป็นไทย คือ องค์การบริหารส่วนตำบลทุกพื้นที่ เป็นผู้นำในการสืบสานขนบธรรมเนียมประเพณีและวัฒนธรรมอันดีงามของชุมชนในท้องถิ่นที่สืบทอดมา เป็นมรดกที่ยาวนาน ซึ่งชุมชนทุกพื้นที่ต้องอนุรักษ์ และมองเห็นคุณค่าที่สำคัญต่อการส่งเสริมคุณค่าทางจิตใจ ให้เป็นมรดกของแผ่นดินต่อไป ด้วยหลักการต่อไปนี้

1) ปลูกฝังจิตสำนึกรักความเป็นไทย ด้วยการกระทำที่สังคมไทยได้สร้างขึ้นมาจากความรู้และประสบการณ์ของคนไทยในสังคมเดียวกัน และคนไทยส่วนใหญ่ต่างยอมรับว่าเป็นสิ่งที่ดีงาม

2) พิธีและอนุรักษ์กิจกรรมสาธิตปฏิบัติต่างๆ ในท้องถิ่นของตนเอง อย่างเช่น เครื่องใช้ในครัวเรือน อาคารบ้านเรือน อาคารสิ่งก่อสร้าง ภาพวาด รูปปั้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้ถือว่าเป็นวัฒนธรรมที่เป็นรูปธรรม ผู้นำองค์กรต้องให้ความสำคัญ และต้องมีการส่งเสริมให้มองเห็นความสำคัญเพื่ออนุรักษ์ไว้สืบไป

3) จุดประกายอนุรักษ์ฟื้นฟูวัตถุโบราณและโบราณสถานให้อยู่คู่กับชุมชนตลอดไป ซึ่งถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของการสร้างความรักและความผูกพันของคนรุ่นหลังให้มองเห็นความสำคัญ และผูกใจรักบ้านเกิดตามมา

สรุป กลยุทธ์การบริหารจัดการในองค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตภาคใต้ตอนล่างพบว่า กลยุทธ์ในการบริหารจัดการองค์การบริหารส่วนตำบลนั้นมีหลายกลยุทธ์ แต่กลยุทธ์ที่สำคัญควรจะนำไปปฏิบัติและเร่งพัฒนาให้มีประสิทธิภาพ คือ 1) กลยุทธ์ด้านความรู้ความสามารถของผู้บริหารในการบริหารจัดการองค์การบริหารส่วนตำบล 2) กลยุทธ์ด้านความรู้และความเข้าใจในศาสนาและวัฒนธรรมท้องถิ่น 3) กลยุทธ์ด้านนโยบายการบริหารจัดการ 4) กลยุทธ์ด้านการปลูกจิตสำนึกในความเป็นไทย เพราะจากการสัมภาษณ์ประชาชน ผู้บริหาร และผู้ชำนาญการในพื้นที่ ต่างมีความเห็นสอดคล้องกันว่ากลยุทธ์เหล่านี้ หากได้มีการนำไปปฏิบัติได้จริง และสามารถพัฒนาให้เป็นธรรมได้ จะสามารถแก้ไขปัญหาและพัฒนาการบริหารจัดการองค์การบริหารส่วนตำบลให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

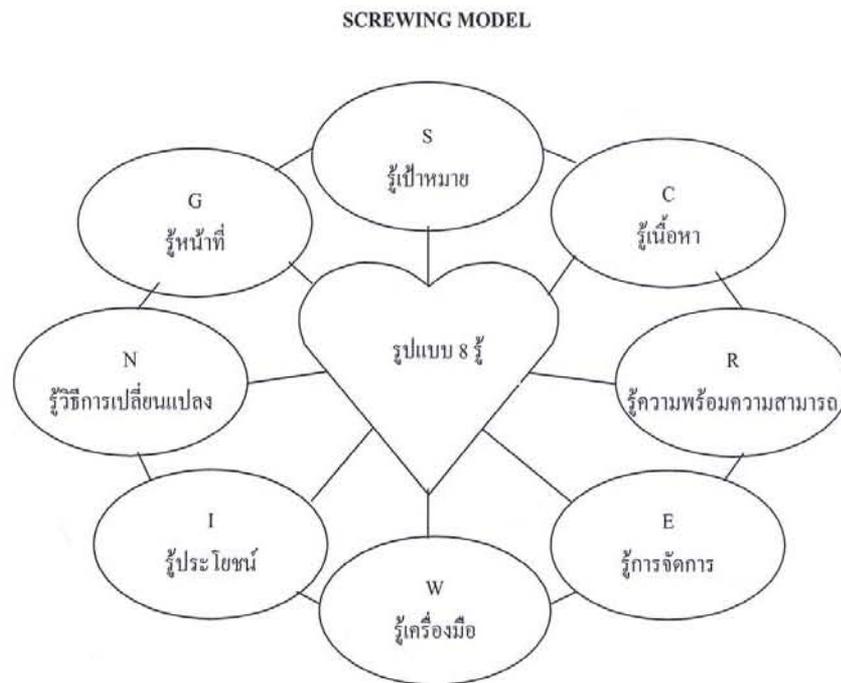


แผนภาพที่ 2 กลยุทธ์ในการบริหารจัดการที่เหมาะสมกับองค์การบริหารส่วนตำบล

จากกลยุทธ์การบริหารจัดการที่เหมาะสมกับองค์การบริหารส่วนตำบลทั้ง 4 ด้าน ตามที่นำเสนอ มานี้ สามารถส่งผลให้เกิดความสำเร็จด้วยการรู้เป้าหมาย แล้วค่อยๆ ขันเกลียวเข้าไปให้รับรู้ความเปลี่ยนแปลงโดยไม่ต้องการรับภาระ ทำให้เกิดความตระหนัก และมีส่วนช่วยนำไปสู่การบริหารองค์การบริหารส่วนตำบล ที่เป็นเลิศ ด้วยรูปแบบ 8 รู้ หรือ Screwing Model คือ

1. รู้เป้าหมาย (S – Specify)
 - 1.1 รู้เป้าหมายชัดเจนแน่นอนต่อการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
 - 1.2 รู้เป้าหมายและมีแนวทางต่อการกระทำอย่างชัดเจน
 - 1.3 รู้โครงสร้างที่ก่อให้เกิดผลทางการปฏิบัติ
2. รู้เนื้อหา (C – Content)
 - 2.1 รู้แนวคิดและเข้าใจหลักการขององค์การบริหารส่วนตำบล
 - 2.2 รู้เนื้อหาด้านมาตรฐานวิชาชีพ ในองค์การบริหารส่วนตำบล
 - 2.3 รู้เนื้อหาและรายละเอียดสิ่งต่างๆ ขององค์การบริหารส่วนตำบล
3. รู้ความพร้อมความสามารถ (R – Readiness)
 - 3.1 รู้การด้านงบประมาณ
 - 3.2 รู้เครือข่ายสนับสนุนงบประมาณ
 - 3.3 รู้กลยุทธ์ในการประชาสัมพันธ์ที่สมจริง

- 3.4 รู้วัฒนธรรมความเชื่อของชุมชนท้องถิ่น4
- 3.5 รู้หลักการพัฒนาชุมชนในระดับพื้นที่อย่างเป็นระบบ
4. รู้การจัดการ (E – Executive)
 - 4.1 รู้จักใช้ผลการสำรวจการนำเสนอและปฏิบัติงาน
 - 4.2 รู้จักการกำหนดนโยบายและแผนพัฒนาองค์กร
 - 4.3 รู้จักสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างพนักงานและชุมชน
 - 4.4 รู้จักการบริหารข้อมูลให้ถึงมือชุมชน
 - 4.5 รู้จักสร้างวัฒนธรรมการทำงานให้เป็นวัฒนธรรมองค์กร
5. รู้เครื่องมือ (W – Workable)
 - 5.1 รู้รูปแบบการนำเสนอและช่องทางการดำเนินงาน
 - 5.2 รู้ข้อมูลที่ทันสมัยในการพัฒนาองค์กร
 - 5.3 รู้การทำแผนและเพิ่มปฏิบัติงาน
6. รู้ประโยชน์ (I – Interest)
 - 6.1 รู้การพัฒนาทางการบริหารจัดการมีความสามารถของคนและแรงงาน
 - 6.2 รู้และสามารถที่จะอยู่ในตำแหน่งได้อย่างมั่นใจ
 - 6.3 รู้กระบวนการแห่งการเรียนรู้และปลูกฝังจิตสำนึก
7. รู้วิธีการเปลี่ยนแปลง (N – New – Normal)
 - 7.1 พัฒนาระบบการบริหารจัดการให้สอดคล้องกับสถานการณ์
 - 7.2 มีการส่งเสริมและพัฒนามาตรฐานและจรรยาบรรณวิชาชีพ
 - 7.3 มีการจัดสัมมนาผู้เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่อง
 - 7.4 มีการส่งเสริมและพัฒนาเกี่ยวกับบทบาทและหน้าที่อย่างสม่ำเสมอ
 - 7.5 ให้รางวัลยกย่องผดุงเกียรติ
8. รู้หน้าที่ (Good Governance)
 - 8.1 เข้าใจบทบาทและหน้าที่ของตนเองในฐานะตัวแทนหรือผู้บริหารชุมชน
 - 8.2 กำหนดกิจกรรมหรือวิธีการเพื่อส่งเสริมให้ผู้ได้บังคับบัญชาเรียนรู้และเข้าใจบทบาทของตนเองที่มีต่อชุมชน
 - 8.3 เข้ารับการอบรมเพิ่มความรู้เรื่องมาตรฐานวิชาชีพ
 - 8.4 ปฏิบัติตามกฎหมายกติกาและจรรยาบรรณวิชาชีพที่สอดคล้องกับหลักศาสนา



แผนภาพที่ 3 องค์การบริหารส่วนตำบลเป็นเลิศด้วยกลยุทธ์ที่เหมาะสม

สรุปผลการศึกษาและข้อเสนอแนะ

1. สรุปผลการศึกษา

1.1 จากการศึกษากลยุทธ์การบริหารจัดการตามกระบวนการทศวรรษธรรมาภิบาลในองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดภาคใต้ตอนล่างของประเทศไทย พบว่า ปัญหาและอุปสรรคด้านการนำนโยบายรัฐบาลไปปฏิบัติ ระเบียบข้อบังคับขององค์การบริหารส่วนตำบล ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล การกระจายอำนาจให้กับองค์กรปกครองท้องถิ่น วิธีการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ที่ไม่เอื้อต่อการบริหารจัดการในท้องถิ่น และบริบทของสังคมไทย ไม่ว่าจะด้านเศรษฐกิจ สถานการณ์ทางการเมืองระดับชาติไปถึงการเมืองท้องถิ่น และวัฒนธรรมท้องถิ่น ถือเป็นปัญหาและอุปสรรคในการบริหารจัดการองค์การบริหารส่วนตำบลทั้งสิ้น

1.2 ปัญหาและอุปสรรคที่เกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารจัดการตามกระบวนการทศวรรษธรรมาภิบาลขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดภาคใต้ตอนล่าง คือ การขาดองค์ความรู้ของผู้บริหารและด้านวัฒนธรรมท้องถิ่น ตลอดจนนโยบายการบริหารจัดการต่อการปลูกฝังจิตสำนึกให้กับประชาชนในท้องถิ่น

1.3 ปัญหาอุปสรรคของการบริหารจัดการองค์การบริหารส่วนตำบลในส่วนของกระบวนการทัศนัธรรมภิบาล พบว่า การบริหารจัดการยังเป็นการบริหารแบบเดิมยังไม่มีหลักนิติธรรมที่ชัดเจนส่วนหลักคุณธรรมถือว่ามีความสมบูรณ์มากกว่า สำหรับหลักความโปร่งใสอยู่ในเกณฑ์ที่พอรับได้เพราะมีการร้องเรียนเกี่ยวกับเรื่องทุจริตในโครงการต่างๆ มีน้อย

ในหลักของการมีส่วนร่วมได้เปิดโอกาสให้ประชาชนแสดงความคิดเห็น และตัดสินใจ ปัญหาสำคัญของท้องถิ่น ส่วนในหลักของความรับผิดชอบปรากฏว่าบุคลากรในองค์การบริหารส่วนตำบลมีการทำงานอย่างมุ่งมั่นเต็มเวลา แต่ยังคงประสิทธิภาพและประสิทธิผลเท่าที่จำเป็น เพราะเป็นการทำงาน ตามหน้าที่เสียมากกว่า แต่ยังคงจิตสำนึกว่าต้องทำเพื่อประชาชนและประเทศชาติ สำหรับหลักความคุ้มค่า พบว่า คณะกรรมการบริหารพยายามแรงกล้าให้ชาวบ้านใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด แต่คณะกรรมการเอง ไม่ปฏิบัติ เป็นตัวอย่างเท่าที่ควร

ดังนั้น จากการศึกษาข้อมูลทั้งเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ สรุปได้ว่า หลักธรรมภิบาลที่มีในองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดภาคใต้ตอนล่างของประเทศไทยมองในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง

2. ข้อเสนอแนะ

ทัศนะเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารจัดการตามกระบวนการทัศนัธรรมภิบาลในองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตภาคใต้ตอนล่าง มีข้อเสนอแนะ ดังนี้

2.1 ผู้บริหารส่วนใหญ่มีความรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการองค์การค่อนข้างน้อย ควรจะกำหนดวุฒิการศึกษาสำหรับผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลให้ชัดเจน และควรจัดหลักสูตรการฝึกอบรม ให้ความรู้สำหรับผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลเกี่ยวกับวิธีการบริหารที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ขององค์กรในด้านต่างๆ ได้แก่ ความรู้ด้านการบริหารการจัดการ ความรู้ด้านการบริหารการตลาด ความรู้ด้านการบริหารการบัญชี ความรู้ด้านการบริหารการเงิน ความรู้ด้านการบริหารการผลิตความรู้ด้านการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และความรู้ด้านสภาพแวดล้อมทางการบริหาร เพื่อเตรียมความพร้อม และเพื่อพัฒนาศักยภาพให้กับผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล

2.2 นโยบายการบริหารจัดการในองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตภาคใต้ตอนล่าง ไม่สอดคล้องกับท้องถิ่นเท่าที่ควร มีข้อเสนอแนะ ดังนี้

2.2.1 ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ประชาชนได้มีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาของตนเองให้มากที่สุด

2.2.2 รัฐบาลควรจะให้อิสระกับผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล ในการบริหารจัดการท้องถิ่นอย่างเต็มที่ เพิ่มความสามารถ โดยไม่เข้าไปแทรกแซงการทำงาน

2.2.3 ผู้บริหารควรเข้าถึงประชาชน และฟังเสียงประชาชน โดยให้ประชาชนมาเป็นแนวร่วมในการบริหารจัดการ อย่างเป็นเพียงนักวิชาการที่นั่งบนหอคอยงาช้าง คอยคิด และสั่งการโดยไร้ทิศทาง ซึ่งจะส่งผลให้เกิดความขัดแย้งและต่อต้านอย่างรุนแรง

2.2.4 ผู้บริหารควรสร้างความสมดุลของทรัพยากรธรรมชาติด้วยการส่งเสริมพัฒนาความรู้เกี่ยวกับดิน น้ำ ป่า เพื่อฟื้นฟูทรัพยากรทางธรรมชาติ และเสริมสร้างองค์ความรู้ให้กับชุมชนเกี่ยวกับการประกอบอาชีพทางการเกษตรให้เหมาะสมกับดิน และน้ำในแต่ละพื้นที่

2.2.5 ผู้บริหารควรสืบค้นแสวงหาการบริหารจัดการที่ดีภายใต้ผู้นำที่มีความรู้ความสามารถที่จะส่งผลและผลักดันให้ชุมชนมีความเข้มแข็ง โดยการจัดสรรทรัพยากรระหว่างกันที่ดี เพื่อให้ชุมชนแต่ละชุมชนได้รับผลประโยชน์สูงสุด

2.2.6 ผู้บริหารควรส่งเสริมวิธีการ และแนวทางในการปฏิบัติงานตามหลักการของการพัฒนาชุมชน คือ ส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ และการมีส่วนร่วม เพื่อให้ประชาชนในพื้นที่มีความรู้มีความเข้าใจรูปแบบแผนพัฒนาที่จะนำเสนอ โครงการกิจกรรมที่จะแก้ปัญหาของตนตามข้อมูลที่บรรจุไว้ในแผน

2.2.7 ควรรณรงค์ต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชันอย่างต่อเนื่อง และเมื่อตรวจสอบแล้วเป็นความจริง ควรมีบทลงโทษอย่างตรงไปตรงมา

2.2.8 ควรเปิดโอกาสให้หน่วยงานที่มีหน้าที่ทำการตรวจสอบปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเข้มแข็ง เป็นธรรม และต่อเนื่อง

เอกสารอ้างอิง

- กรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย. (2539). **หลักเกณฑ์การจัดตั้งหมู่บ้าน ตำบล กิ่งอำเภอ และอำเภอ**. หนังสือสั่งการสำนักบริหารการปกครองท้องที่ กรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย.
- โกวิทช์ พวงงาม. (2542). **การปกครองส่วนท้องถิ่น**. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- จรัส สุวรรณมาลา. (2539). **สภาพตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล สักยภาพ และทางเลือกผู้นำคน**. รายงานการวิจัยคณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จิรประภา อัครบวร และคณะ. (2545). **วารสารพัฒนาบริหารศาสตร์**. ปีที่ 42. ฉบับที่ 4 / 2545.
- นพ ศรีบุญนาค. (2545). **การจัดการเชิงกลยุทธ์**. กรุงเทพมหานคร: ศูนย์ไพศาล.
- บวรศักดิ์ อุวรรณโณ. (2542). **การสร้างธรรมาภิบาล Good Governance ในสังคมไทย**. กรุงเทพมหานคร: วิญญูชน.
- บุญทัน ดอกไธสง. (2548). **ผู้นำการแข่งขัน**. โครงการส่งเสริมตำราวิชาการเอกสาร บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต. กรุงเทพมหานคร: เสมารธรรม.

- ประเวศ วะสี. (2542). **ยุทธศาสตร์ชาติ**. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานกองทุนเพื่อสังคม.
- วุฒิสาร ตันไชย. (2541). **ทำไมคนไทยจึงไม่มีส่วนร่วมทางการเมืองเท่าที่ควร คำถามที่ต้องการคำตอบ**. เอกสารประกอบการประชุมสัมมนาเพื่อรับฟังความคิดเห็นเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของประชาชน ในการปกครองท้องถิ่น.
- สถาบันพระปกเกล้า. (2544). **ตัวชี้วัดธรรมาภิบาล**. กรุงเทพมหานคร: สถาบันพระปกเกล้า.
- สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย. (2540). **รายงานผลการศึกษาโครงการศึกษารูปแบบและแนวทาง การส่งเสริมความเข้มแข็งขององค์การบริหารส่วนตำบล**. กรุงเทพมหานคร: สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย.
- สัมพันธ์ เดชะอริก และคณะ. **อบต. ในอุดมคติ**. กรุงเทพมหานคร: เจริญวิทย์การพิมพ์.
- สุเทพ ชาวลิต. (2548). **การบริหารการจกการภาครัฐแนวใหม่**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์สมาธรรม.
- สุวิทย์ หิรัณยกานท์. และคณะ. (2540). **พจนานุกรมศัพท์การศึกษา**. กรุงเทพมหานคร: บริษัท ไอควี บুকเซนเตอร์ จำกัด.
- อนงก เหล่าธรรมทัศน์. (2541). **ประชาธิปไตยสองระดับ: ความคิดขึ้นการกระจายอำนาจสู่ท้องถิ่น**. เอกสารประกอบการประชุมสัมมนาเพื่อรับฟังความคิดเห็นเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของประชาชน ในการปกครองท้องถิ่น.
- อรพินท์ สภ โชคชัย และคณะ. (2540). **รูปแบบและแนวทางส่งเสริมความเข้มแข็งของ อบต.** สำนักงานคณะกรรมการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. กรุงเทพมหานคร: พงษ์วรรณการพิมพ์.
- Engle, T. L. and snellgrove. (1969). **Psychology: Its Principle and Application**. (5th ed.). New York: Barcomt, Brance and World, Inc.
- Lackard, D. (1972). **Local Government**. New York: The Macmillan Company (The Free Press).
- Webster. (1967). **Webster's New World Dictionary**. New York: Compa.