ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

Recommendations for improving the quality of public administration of local government organizations

พระวิศิษฐกุล สิริปญฺโญ (สุดารักษ์) (Phra Wisitthakul Siripanyo (Sudarak))
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
Mahachulalongkornrajavidyalaya University
chai_sudaruk@hotmail.com

Haripunchai Review 23/08/2565 Haripunchai Review 06/10/2565

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้จะกล่าวถึงการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มุ่งการปรับเปลี่ยนระบบการบริหารจัดการขององค์กรแนวใหม่ให้สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป เกิดความทันสมัยและเกิดผลสัมฤทธิ์ตามพันธกิจในฐานะองค์กรของรัฐที่อยู่ใกล้ชิดกับประชาชนมากที่สุด โดยมองถึงส่วนที่สำคัญ ๆ ได้แก่ 1.การนำองค์การที่กล่าวถึงความสามารถของผู้นำจะสามารถกำกับดูแลให้ภาระกิจสำเร็จตามเป้าหมาย 2.การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ที่กล่าวถึงการจัดทำยุทธศาสตร์ และการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ 3. การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจะกล่าวถึง ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสียในองค์กร 4. การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ กล่าวถึงการวิเคราะห์และการปรับปรุงผลการดำเนินการและการจัดการความรู้สารสนเทศ และเทคโนโลยีสารสนเทศได้อย่างเหมาะสม 5. การมุ่งเน้นบุคลากร กล่าวถึง สภาพแวดล้อมให้กับผู้ปฏิบัติงานและความผูกพันของบุคลากรท้องถิ่น 6. การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการจะกล่าวถึง กระบวนการทำงานและประสิทธิผลการปฏิบัติการมีความชัดเจนหรือไม่ และ7. ผลลัพธ์การดำเนินการจะกล่าวถึง ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลและการบรรลุพันธกิจด้านการให้ความสำคัญผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร ด้านการนำองค์การและการกำกับดูแล ด้านงบประมาณ การเงิน และการเติบโต และส่วนที่ 6 ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการและการจัดการห่วงโซ่อุปทาน

คำสำคัญ : ข้อเสนอแนะ, การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ, องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น.

Abstract

This academic article mentioned the quality development of public administration of local government organizations that aimed to change the management system of a new organization to be consistent with the changing context, achieve the modernity and the mission according to the mission as a government organization that was the closest to the people by looking at the important parts, including 1 .Leading an organization that mentioned the ability of leaders to be able to supervise in order to complete the mission to the goals, 2. The strategic planning referred to the strategic preparation and the effective implementation of strategies, 3 . The clients and stakeholders Focus referred to clients and stakeholders in the organizations, 4 . The measurement, analysis and knowledge management mentioned the analysis and improving performance and knowledge management and information technology appropriately, 5 . Personnel Focus referred to the environment for operators and engagement of local personnel, 6 . Operation System Focus mentioned the work process and the operational effectiveness, is there any clarity? And 7 . The operation results referred to effectiveness and mission achievement results in the importance of clients and stakeholders, personnel focus, organizational leadership and supervision, budgeting, finance and growth; and part 6, results on process effectiveness results and supply chain management.

Key words: Recommendations, the quality development of public administration, Local Administration Organizations.

บทนำ

การเปลี่ยนแปลงท่ามกลางการแข่งขันที่มีความรุนแรงประเทศไทยเราจำเป็นต้องมีการพัฒนาประเทศทั้งมิติสังคมและการเมืองเพื่อประโยชน์สุขของคนไทยทุกกลุ่มอย่างสมดุลเพราะว่าประเทศนั้นมีกลุ่มประชากรที่หลากหลายซึ่งมีทั้งผู้ด้อยโอกาสและผู้ที่มีสถานภาพสูงแต่ละกลุ่มมีความต้องการกับความคาดหวังที่มีขีดความสามารถแตกต่างออกกันไปมากจึงเป็นหน้าที่ของภาคราชการที่ต้องดูแลต่อ

ความตอบสนองขั้นพื้นฐานและให้บริการอย่างเป็นธรรมการจัดให้บริการสาธารณะระหว่างรัฐกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและระหว่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้วยกันเองโดยพยายามถ่ายโอนภารกิจหน้าที่หลายประการที่ดำเนินงานอยู่ซึ่งองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นก็สามารถรับผิดชอบและดำเนินการได้ด้วยตนเองเหตุนี้จึงทำให้การปกครองส่วนท้องถิ่นจึงมีบทบาทสำคัญในการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนในแต่ละท้องที่ของตนโดยมุ่งเน้นการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดีและด้วยกระแสการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) ทำให้ภาครัฐมีการปรับเปลี่ยนยุทธศาสตร์ในด้านต่าง ๆเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศจึงส่งผลให้หลายๆองค์กรมีการปรับเปลี่ยนการบริหารงานเพื่อให้ทันต่อสถานการณ์และตอบรับกับความต้องการของประชาชนได้อย่างทั่วถึง (วุฒิสารตันไชย. 2552 : 79)

องค์กรปกครองท้องถิ่นไทยเป็นหน่วยงานรัฐที่อยู่ใกล้ชิดกับประชาชนมากที่สุดที่คาดหมายว่าจะสามารถปรับตัวและสร้างความพร้อมที่ตอบสนองต่อความต้องการของพื้นที่มากที่สุด รวมทั้งสร้างกระบวนการมีส่วนร่วมได้อย่างทั่วถึงในรูปแบบราชการ หรือกล่าวในอีกนัยหนึ่ง ก็คือ **"ราชการส่วนท้องถิ่น"** จึงถูกจัดตั้งขึ้น บนพื้นฐานของแนวความคิดในการ **พัฒนาระบอบการปกครองแบบประชาธิปไตย** ที่ต้องการให้ประชาชนได้มีส่วนร่วม และเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการท้องถิ่นมากยิ่งขึ้น จึงถือได้ว่า องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็น **รากฐานของ ระบอบประชาธิปไตย** และ **การมีส่วนร่วมของประชาชน** ในท้องถิ่น และเป็น **กลไกการปกครอง** ที่จะ "บำบัดทุกข์ บำรุงสุข" ให้แก่ประชาชนในท้องถิ่นของตน ได้อย่างแท้จริง ทั้งนี้เพราะ องค์กรปกครอบส่วนท้องถิ่น ต้องมาจากประชาชน ดำเนินกิจการ **เพื่อประชาชน** และ โดยการกำกับดูแลของ **ประชาชน** ดังนั้น องค์กรปกครองท้องถิ่น จึงเป็นกลไกของการมีส่วนร่วมในเชิงปกครอง หรือในเชิงโครงสร้างของชุมชนท้องถิ่น ซึ่งปัจจุบันประเทศไทยจึงมีรูปบบการปกครองท้องถิ่น ทั้งหมด 5 รูปแบบ คือ กรุงเทพมหานคร เมืองพัทยา เทศบาล (แยกเป็นเทศบาลนคร เทศบาลเมือง และเทศบาลตำบล) องค์การบริหารส่วนจังหวัด (อบจ.) และองค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) (กรมอนามัย. http://advisor.anamai.moph.go.th/main.php?filename=tambon03) เพราะฉะนั้น การจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) จึงมีความจำเป็นอย่างมากต่อกระบวนพัฒนาระบบการบริหารจัดการให้มีคุณภาพอย่างต่อเนื่องให้ทันต่อสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป

แต่ถึงอย่างไรก็ตามกระแสการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) แนวคิดนี้ เน้นการนำแนวทางของภาคธุรกิจมาประยุกต์ใช้กับการบริหารภาครัฐ หรือ รัฐบาลผู้ประกอบการให้ความสำคัญกับการสร้างผลิตภาพสูงสุด อาศัยกลไกตลาด เปิดโอกาส ให้มีการแข่งขัน การมีส่วน

ร่วม การกระจายอำนาจ การลดขนาดองค์การให้เล็กลง ตลอดจนมอง ประชาชนในฐานะลูกค้า หรือผู้รับบริการที่รัฐต้องมอบสินค้าหรือบริการสาธารณะอย่างทั่วถึงและ เหมาะสม อย่างไรก็ตาม ถึงแม้แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่จะได้รับความนิยมและถูกน ามาใช้ ในการจัดการภาครัฐของรัฐบาลไทยหลายยุคหลายสมัยจนถึงปัจจุบัน แต่ก็ถูกวิพากษ์วิจารณ์ ในหลาย ๆ ประเด็น ได้แก่ แนวคิดนี้เสมือน “จักรพรรดิที่สวมอาภรณ์ใหม่” หรือเรียกได้ว่า “เหล้าเก่า ในขวดใหม่” เนื่องจากเมื่อนำแนวคิดนี้มาปรับใช้แล้ว ปัญหาต่าง ๆ ที่เคยเกิดขึ้นในระบบการบริหาร ภาครัฐแบบเดิมยังคงเกิดขึ้นและยังเป็นการทำลายความเป็นระบบราชการ ไม่ว่าจะเป็นความยุ่งยาก สลับซับซ้อนจากการจัดทำตัวชี้วัดในระบบการรายงานผล และเพิ่มการใช้จ่ายงบประมาณ รวมถึงทรัพยากรต่าง ๆ ขณะเดียวกันยังเป็นแนวคิดที่เอื้อประโยชน์ให้กับกลุ่มข้าราชการระดับสูงและ ระดับกลาง ตลอดจนเชื่อว่า แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ไม่ได้มีลักษณะที่เป็นสากล หรือไม่ได้ เป็นการจัดการภาครัฐสำหรับทุกฤดูกาล แต่ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อม และปัจจัยต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งค่านิยมในการบริหารที่แตกต่างกัน (ชมภูนุช หุ่นนาค. 2560 : 125) แต่ถึงอย่างไรก็ตามองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นก็ยังมีความท้าทายในบทบาทของตนเองที่จะสามารถแก้ไขปัญหาที่มีอยู่ เช่น 1) การกระจายอำนาจ การถ่ายโอนภารกิจบทบาทหน้าที่ที่น้อยเกินไปและซ้ำซ้อนกับกระทรวง กรม จังหวัด และอำเภอ 2) ความซ้ำซ้อนของภารกิจและพื้นที่กับองค์การบริหารส่วนจังหวัด 3) รายได้ไม่เพียงพอต่อการบริหาร การพัฒนาพื้นที่ และการให้บริการที่ดีแก่ประชาชน เนื่องจากปัญหาการแบ่งรายได้ที่เกิดขึ้นระหว่างรัฐบาลกับท้องถิ่น และ4) การควบคุมกำกับดูแลจากส่วนกลางและภูมิภาค มีมากและไม่สู้จะมีมาตรฐานในขณะที่การมีส่วนร่วมของประชาชนในเรื่องนี้ก็ดูจะน้อยเกินไป (พระครูธรรมคุต (สุทธิพจน์ สุทฺธิวจโน). พระครูโสภณธรรมโชติ. สลารีวรรณ ทัพทวี. 2564 : 89) เพราะฉะนั้น การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแม้ว่าจะมีลักษณะค่อยเป็นค่อยไปก็ตาม แต่ด้วยปรัชญาและกฎหมายรัฐธรรมนูญพยายามเปิดกว้างในหลากหลายมิติที่ท้องถิ่นสามารถก้าวข้ามความเป็นระบบราชการได้มากที่สุด และพร้อมที่จะเข้าใจในวิถีแห่งชุมชน ตอบสนองต่อความต้องการภายใต้การมีส่วนร่วมของประชาชน

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการองค์กรภาครัฐ

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) เป็นเครื่องมือการพัฒนาองค์การตามยุทธศาสตร์หลักในการยกระดับคุณภาพระบบราชการไทยให้มีศักยภาพและขีดความสามารถเทียบเท่าระดับสากล โดยในการปรับระบบการจัดการขององค์กรให้คล่องตัวนั้น ในองค์กรต้องมี

ความรู้ 2 ด้าน คือ ความรู้ เฉพาะด้าน (Specialist) และความรู้ด้านการบริหารงาน (Generalist) เป็นความรู้ที่มององค์กรในภาพรวม ใน การบริหารงานทั้งระบบ ต้องนำแนวคิด การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) มาเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการ (สำนักนโยบายและแผน. 2562 : 1) ไปสู่องค์การหรือการบริหารราชการภายใต้ “ระบบราชการ 4.0”ตามนโยบายของรัฐบาลโดยมีคุณลักษณะสำคัญ 10 ประการ (กรมทรัพยากรทางทะเลและชายฝั่ง กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร. 2563 : 5) ได้แก่

1) ทำงานอย่างเปิดเผย โปร่งใส เอื้อให้บุคคลภายนอก และประชาชนเข้าถึงข้อมูลได้

2) ทำงานเชิงรุกแก้ไขปัญหาตอบสนองความต้องการของประชาชน และสร้างคุณค่า

3) แบ่งปันข้อมูลระหว่างหน่วยงานเชื่อมโยงการทำงานซึ่งกันอย่างเป็นเอกภาพเบ็ดเสร็จในจุดเดียว

4)ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารจัดการ มีฐานข้อมูลที่ทันสมัย เพื่อสนับสนุนการวางแผนยุทธศาสตร์ และการตัดสินใจในการทำงาน

5) ปรับรูปแบบการทำงานให้คล่องตัว รองรับการประสานงานแนวระนาบและในลักษณะเครือข่าย

6) ทำงานอย่างเตรียมการไว้ล่วงหน้าตอบสนองต่อสถานการณ์ ทันเวลา มีการวิเคราะห์ความเสี่ยงทั้งในระดับองค์การและในระดับปฏิบัติการ

7) เปิดกว้างให้ภาคส่วนอื่นเข้ามามีส่วนร่วม ถ่ายโอนภารกิจไปดำเนินการแทนได้

8) ส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรม ความคิดริเริ่ม และการประยุกต์ใช้องค์ความรู้ในการ ทำงานที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง

9) บุคลากรทุกระดับพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงตัวเอง สู่องค์การที่มีความทันสมัยและ มุ่งเน้นผลงานที่ดี

10) ให้ความสำคัญกับบุคลากร ดึงดูดบุคลากรที่มีศักยภาพสูง พัฒนาอย่างเหมาะสมตามบทบาท หน้าที่ สร้างความผูกพัน สร้างแรงจูงใจ มีแผนเชิงรุกรองรับการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร

ปัจจัยทั้ง 10 ประการที่กล่าวย่อมสามารถสร้างคุณภาพการการบริหารจัดการภาครัฐ ให้มีความทันสมัย ตามบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป รวมทั้งเพื่อให้สอดคล้องกับมาตรฐานสากล และแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2556 – 2561) อ.ก.พ.ร. เกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ จึงเห็นควรปรับปรุงเกณฑ์รางวัลคุณภาพการบริหาร จัดการภาครัฐ โดยสาระสำคัญของการเปลี่ยนแปลงเป็นการปรับให้สอดคล้องกับบริบทของภาคราชการในปัจจุบัน ที่

มุ่งเน้นการตอบสนองและสร้างความพึงพอใจ ตลอดจนความเชื่อถือไว้วางใจในการทำงานของภาครัฐ การพัฒนาไปสู่องค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง และการปรับตัวอย่างสมดุลในการทำงานระหว่างภาครัฐกับภาคส่วนอื่น ๆ รวมทั้ง ให้สอดคล้องกับมาตรฐานสากล และการสร้างความสามารถทางการแข่งขันของภาคราชการและระดับประเทศ ความรับผิดชอบต่อสังคม การใช้ประโยชน์ของข้อมูลสารสนเทศของส่วนราชการ และผลลัพธ์ที่สะท้อนความสำเร็จของการบริหารจัดการองค์การภาครัฐอย่างยั่งยืน ซึ่งมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ส่วนราชการต่าง ๆ สามารถนำไปปรับใช้ได้ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ทำให้การส่งมอบผลผลิตและการบริการดีขึ้น ปรับปรุงผลการดำเนินการด้านอื่น ๆ และเพิ่ม ความสามารถในการแข่งขัน โดยทำให้เกิดความสอดคล้องกันของแผน กระบวนการการตัดสินใจ บุคลากร การปฏิบัติการ และผลลัพธ์การนำเกณฑ์นี้ไปใช้จะช่วยให้ส่วนราชการสามารถประเมินองค์การตนเองได้อย่างรอบด้านว่าขณะนี้ สภาพแวดล้อมเป็นอย่างไร และต้องการมุ่งไปทางใด เกณฑ์นี้เป็นเครื่องมือในการตรวจสอบทุกภาคส่วนของระบบ บริหารงาน การพัฒนาปรับปรุงกระบวนการและผลลัพธ์ โดยตระหนักถึงคุณค่าที่ส่งมอบแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม รวมทั้งผลลัพธ์การดำเนินการ สำคัญ 7 ด้านในการบริหารและดำเนินงานของส่วนราชการ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.). 2557 : 9-21) ได้แก่

1. การนำองค์การ มีสาระสำคัญ ได้แก่ การกำหนดทิศทาง ค่านิยมที่มีความชัดเจนและเป็นรูปธรรม การจัดทำยุทธศาสตร์ระบบงาน และวิธีการต่าง ๆ การกำหนดให้มีระบบการติดตามและทบทวนผลการดำเนินการ การส่งเสริมให้มีการกำกับดูแลที่ดีและการเสริมสร้างจริยธรรมภายในให้มีความรับผิดชอบ การสร้างแรงบันดาลใจ จูงใจ และกระตุ้นให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการทำให้ส่วนราชการ การมีส่วนร่วมในการวางแผน การสื่อสาร การสอนงาน การพัฒนาผู้นำในอนาคต การยกย่องชมเชย บุคลากร และการเป็นแบบอย่างที่ดี

2. การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ มีสาระสำคัญ ได้แก่ การวางแผนยุทธศาสตร์ของผู้บริหารขององค์กร ซึ่งจะต้องมีการวิเคราะห์ถึงปัจจัยต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกเพื่อเป็นข้อมูลประกอบในการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และแผนปฏิบัติราชการของส่วนราชการรวมทั้งยังกล่าวถึงการถ่ายทอดเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์รวมถึงแผนปฏิบัติราชการที่เลือกไวเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติและการวัดผลความก้าวหนา

3. การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีสาระสำคัญ ได้แก่ กลุ่มผู้รับบริการ คือ ผู้ที่ใช้ผลผลิตและการบริการของส่วนราชการโดยตรง หรือผ่านช่องทางการ สื่อสารต่าง ๆ รวมถึงผู้รับบริการที่เป็นส่วนราชการด้วย และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คือ ผู้ที่ได้รับผลกระทบ

ทั้งทางบวกและทางลบ ทั้งทางตรงและทางอ้อมจาก การดำเนินการของส่วนราชการของท่าน เช่น ประชาชน ชุมชนในท้องถิ่น บุคลากรส่วนราชการ ผู้ส่งมอบงาน รวมทั้งผู้รับบริการด้วย

4. การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ มีสาระสำคัญ ได้แก่ การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ เกี่ยวข้องกับกระบวนการใช้ข้อมูลและสารสนเทศที่สำคัญ เพื่อผลักดันให้เกิดการปรับปรุงและเพิ่มความสามารถในการแข่งขันขององค์กร ดังนั้นหัวใจสำคัญของกระบวนการใช้ข้อมูลและสารสนเทศดังกล่าวอยู่ที่คุณภาพและความพร้อมใช้งานของข้อมูล

5. การมุ่งเน้นบุคลากร มีสาระสำคัญ ได้แก่ การประเมิน ความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังด้านบุคลากร และในการสร้างสภาพแวดล้อมด้านบุคลากร ที่ก่อให้เกิดผลการดำเนินการที่ดีรวมทั้งตรวจประเมินถึงวิธีการสร้างความผูกพัน บริหารจัดการ และพัฒนา บุคลากรเพื่อนำศักยภาพของบุคลากรมาใช้อย่างเต็มที่เพื่อสนับสนุนพันธกิจ ยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการของส่วนราชการ

6. การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ มีสาระสำคัญ ได้แก่ การออกแบบกระบวนการ และด้านการจัดการและการปรับปรุงกระบวนการ โดยเน้นการกำหนดกระบวนการที่สร้างคุณค่าที่สนองตอบต่อความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้สวนเสีย การออกแบบกระบวนการเพื่อให้บรรลุต่อข้อกำหนดของกระบวนการ รวมทั้งการปรับปรุงกระบวนการเพื่อให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น (เอนก ธำรงมาศ และฉันทชนก กำปนทอง. 2556 : 22)

7. ผลลัพธ์การดำเนินการ มีสาระสำคัญ ได้แก่ การประเมินผลลัพธ์ด้าน ประสิทธิผลและการบรรลุพันธกิจ ผลลัพธ์ด้านผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผลลัพธ์ด้านบุคลากร ผลลัพธ์ด้านการนำองค์การและการกำกับดูแลส่วนราชการ ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงินและการ เติบโต และผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการและการจัดการเครือข่ายอุปทาน นอกจากนี้ยังตรวจประเมินระดับผลการดำเนินการของส่วนราชการเปรียบเทียบกับคู่เทียบ และส่วนราชการอื่นที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน ให้ส่วนราชการนำเสนอระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านต่าง ๆ รวมทั้งให้แสดงข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสม

สรุปได้ว่า การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) เป็นเครื่องมือของการพัฒนาระบบราชการให้มีคุณภาพตามความคาดหวังและตอบสนองต่อความต้องการประชาชนและสังคมที่มีความเปลี่ยนแปลงทุก ๆ ด้าน อีกทั้งการปรับตัวของบุคลากรและข้าราชการระดับท้องถิ่นให้เกิดการตื่นตัวและพัฒนาตนเองไปพร้อม ๆ กับการยกระดับการบริการประชาชนด้วยความเป็นเลิศเพราะนั้นคือเป้าหมายที่ยิ่งโดยเฉพาะความพึงพอใจของประชาชนในพื้นที่ แต่ถึงอย่างไรก็ตามองค์กรปกครอง

ส่วนท้องถิ่นแม้ว่าจะเกิดการปรับตัวไปอย่างช้า ๆ ก็ตามก็ด้วยกฎหมายมากมายที่ระบุถึงการดำเนินงานหรือการปฏิบัติตามที่ยังมีอุปสรรคอย่างมากทำให้การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐยังไม่ปรากฏภาพที่ชัดเจนมากนัก

แนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการองค์กรภาครัฐขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นหน่วยงานของรัฐที่สามารถบริหารจัดการองค์กรไปสู่ความมีคุณภาพภายใต้ขัดจำกัดที่โดดเด่นได้กล่าวคือ ด้วยการบริหารจัดการอย่างอิสระมากกว่าหน่วยงานรัฐอื่น ๆ ทำให้ได้เปรียบต่อการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ในชุมชนอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด แต่ถึงอย่างไรก็ตามอาจจะเป็นจุดด้อยในบางประเด็นที่เกี่ยวเนื่องกับระเบียบปฏิบัติของทางราชการทำให้เกิดความคลุมเครือได้เช่นกัน แต่ถึงอย่างไรก็ตามองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นก็ยังเป็นองค์กรที่ใกล้ชิดกับประชาชนมากที่สุดทำให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการในเชิงพื้นที่ได้ตรงกับลักษณะอื่น ๆ ได้ เช่น ลักษณะทางวัฒนธรรม ประเพณี ความเชื่อทางสังคม เป็นต้น ซึ่งสิ่งเหล่าอาจจะต้องการวิเคราะห์องค์ประกอบต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับเหมาะสมต่อการพัฒนาองค์กรต่อไปอย่างไร ดังนี้

ประการที่ 1 การนำองค์การ ที่กล่าวถึงความสามารถของผู้นำจะสามารถกำกับดูแลให้ภาระกิจสำเร็จตามเป้าหมาย แน่นอนว่า ขีดความสามารถของผู้นำในระดับท้องถิ่นมีความแตกต่างกันอย่างมากทั้งในผู้นำที่มีความรู้ความสามารถในระดับสูงและศักยภาพในการกำกับดูแลกิจการต่าง ๆ ภายในองค์กรซึ่งทำให้เห็นว่า องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นหลายแห่งได้รับรางวัลมากมายจากการพัฒนาองค์กรให้ขาดสะอาด แต่ยังมีองค์กรท้องถิ่นอีกหลายแห่งที่ยังต้องปรับปรุงอีกมากมายเช่นกัน ทั้งนี้เพราะภาวะผู้นำเองกลายเป็นตัวปัญหาในการบริหารจัดการองค์กรที่ยังขาดองค์ความรู้ในด้านต่าง ๆ ทำให้การกำกับดูแลไม่สอดคล้องกับระเบียบทางราชการส่งผลต่อความขัดแย้งภายใน เพราะฉะนั้นการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการองค์กรภาครัฐอาจต้องปรับเกณฑ์การกำกับดูแลการกำกับ การติดตามการควบคุม และการดูแลผู้ที่ได้รับมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้ไปทำหน้าที่ทางการบริหารเพื่อให้ทรัพยากรขององค์กรได้นำ ไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตรงตามเป้าหมายทั้งนี้ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่ายอย่างเป็นธรรม (สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ, 2562 : 7) ซึ่งมีข้อเสนอแนะ ดังนี้ 1) นอกจากผ่านสนามเลือกตั้งมาแล้ว อาจจะต้องมีการวัดคุณสมบัติของผู้นำที่เข้ามาดำรงตำแหน่งทางการบริหารเพิ่มเติมด้วยศาสตร์แห่งการบริหารที่เรียกว่า รัฐประศาสนศาสตร์ หรือการบริหารรัฐกิจ และ2) การตรวจสอบและประเมินผลงานผ่านความพึงพอใจของประชาชนในพื้นที่โดยการว่าจ้างนักวิจัย ภาคเอกชน หรือสถาบันทางการศึกษาใช้

ช่วยในการเก็บรวมรวบข้อมูลและวิเคราะห์ผลเชิงประจักษ์ 3) การให้ใบเหลือง ใบแดงในการทำงานเชิงการกำกับดูแลกิจการขององค์ท้องถิ่นตามระดับ 5.4.3.2.1 เพื่อกำหนดเกรดการบริหารจัดการองค์กร ทั้งนี้ควรเพิ่มการมีส่วนร่วมของประชาชนเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ

ประการที่ 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ที่กล่าวถึงการจัดทำยุทธศาสตร์ และการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยการกำหนดขั้นตอน/กิจกรรม และกรอบเวลาที่เหมาะสมรวมถึงมการระบุผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจนในการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ 4 ปีและแผนปฏิบัติราชการประจำปีโดยมุ่งเน้นที่จะผลให้บรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจของส่วนราชการบรรลุเป้าหมายตามแผนการบริหารราชการแผ่นดินแผนปฏิบัติราชการของกระทรวงและกลุ่มภารกิจ (พสุ เดชะรินทร์, 2565 : 3) แต่กรอบประเด็นที่สำคัญของการขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมักถูกกำหนดด้วยบริหารคล้าย ๆ กัน ทำให้มิได้มองถึงขีดจำกัดของพื้นที่อย่างแท้จริง แม้ว่าจะเกิดการประชาสังคมของชุมชนแต่เมื่อผ่านการจัดทำยุทธศาสตร์มักถูกเบี่ยงเบนประเด็นไปตามความต้องการของคนเพียงไม่กี่คนทำให้ประชาชนที่แสดงความคิดเห็นถูกปฏิเสธความต้องการในเชิงพื้นที่นั้น ๆ ทำให้การมีส่วนร่วมของประชาชนถูกบั่นทอนไปในระหว่างการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์อย่างน่าเสียดาย ซึ่งมีข้อเสนอแนะ ดังนี้ 1) การกำหนดยุทธศาสตร์ต้องเริ่มต้นจากความต้องการขั้นพื้นฐานของประชาชนเป็นที่ตั้งหรือการฟังเสียงของประชาชนในพื้นที่นั้น ๆ อย่างตรงไปตรงมา รวมทั้งการประชาสัมพันธ์ให้ทราบโดยทั่วกันด้วยวิธีการต่าง ๆ 2) ควรแต่งตั้งภาคประชาชน สถาบันหรือกลุ่มบุคคลที่มีความรู้เข้ามากำกับดูแลแต่ละยุทธศาสตร์เพื่อการประเมินยุทธศาสตร์ในรอบปีว่ามีความคืบหน้าไปอย่างไร สำเร็จมากน้องเพียงใด 3) การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติต้องเกิดจากการมีส่วนร่วมของประชาชน บุคลากรในองค์กรท้องถิ่นอย่างน้อยร้อยละ 80 จึงจะผ่านเกณฑ์มาตรฐาน 4) เมื่อการขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์ไปแล้วอย่างน้อย 2 ปีต้องมีการประชุมใหญ่ในชุมชนเพื่อเปิดโอกาสให้ประชาชนแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมและร่วมกันประเมินผลงาน

ประการที่ 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จะกล่าวถึงผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสียในองค์กร ในที่นี่หมายถึงกลุ่มผู้รับบริการ ได้แก ผู้ที่ใช้ผลผลิตและการบริการของส่วนราชการโดยตรง หรือผ่านช่องทางการ สื่อสารต่าง ๆ รวมถึงผู้รับบริการที่เป็นส่วนราชการด้วย และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่ ผู้ที่ได้รับผลกระทบทั้งทางบวกและทางลบ ทั้งทางตรงและทางอ้อมจาก การดำเนินการของส่วนราชการของท่าน เช่น ประชาชน ชุมชนในท้องถิ่น บุคลากรส่วนราชการ ผู้ส่งมอบงาน รวมทั้งผู้รับบริการด้วย (กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร, 2560) : 1) ซึ่งก็คือบุคลากรและประชาชนในพื้นที่ที่มีส่วนร่วมรับประโยชน์จากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั้น ๆ ซึ่งหาก

จะมองถึงบริบทในปัจจุบันจะมีสักองค์กรท้องถิ่นใดบ้างที่มองถึงประเด็นนี้ที่สามารถยกระดับคุณภาพชีวิตทั้งบุคลากรและประชาชนได้อย่างสูงสุดเพราะตัวบ่งชี้ถึงประเด็นดังกล่าวย่อมแสดงถึงงบประมาณของท้องถิ่นที่มีอยู่ซึ่งภาพที่ปรากฏก็คือ งบประมาณของท้องถิ่นยังไม่เพียงพอต่อการบริหารจัดการมากนัก อีกทั้งบุคลากรในท้องถิ่นก็ยังขาดคุณภาพชีวิตที่ดีโดยเฉพาะรายได้ของพนักงานและลูกจ้างยังต่ำกว่าเกณฑ์อย่างมาก อีกทั้งงบประมาณพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนยังขาดโครงการในเชิงสังคม วัฒนธรรม ประเพณีที่มีโครงการเพียงน้อยนิดซึ่งจะให้ค่าของการก่อสร้างประเภทโครงการสาธารณูปโภคขั้นพื้นฐานแทบทั้งสิ้น ทำให้การกระจายงบประมาณกระจุกจนเป็นวัฒนธรรมการจัดทำแผนงบประมาณประจำปีของทุกท้องถิ่น ดังนั้น การให้ความสำคัญอาจจะต้องมองถึงบริบทรายได้ การทำงานอย่างมีความสุข ลดความเครียด การสร้างความผูกพัน เป็นต้นให้กับบุคลากร ส่วนประชาชนอาจต้องส่งเสริมความเป็นเจ้าขององค์กรท้องถิ่นด้วย ซึ่งการให้ความสำคัญดังกล่าว องค์กรต้องตระหนักถึงคุณภาพชีวิตในภาพรวมของบุคลากรและประชาชนว่าต้องการอะไรที่เหมาะสมกับการทำงานอย่างสุดความสามารถที่ผู้บริหารหรือองค์กรเห็นคุณค่ามากที่สุด

ประการที่ 4 การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ กล่าวถึงการวิเคราะห์และการปรับปรุงผลการดำเนินการและการจัดการความรู้สารสนเทศ และเทคโนโลยีสารสนเทศได้อย่างเหมาะสม หมวดนี้จะเชื่อมโยงกับหมวดต่าง ๆ อาทิ หมวดการวางแผนเชิงกลยุทธ์ในเรื่องระบบการวัดผลโดยรวมของแผนปฏิบัติการ และการวัดผลการดำเนินการความก้าวหน้าของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ. หมวดการมุ่งเน้นลูกค้าในเรื่องการวัดความพึงพอใจและความผู้พันของลูกค้าและการใช้สารสนเทศเพื่อนำไปใช้ตอบสนองให้เหนือความคาดหวังของลูกค้า และสร้างความผูกพันกับลูกค้า หมวดการจัดการกระบวนการในเรื่องการวัดขีดความสามารถของกระบวนการ เป็นต้น (SMorris, (2565 : ออนไลน์) ซึ่งเป็นมองถึงสาระสำคัญของการนำเทคโนโลยีเข้ามาสู่กระบวนการบริหารจัดการองค์กรที่สามารถยกระดับศักยภาพของบุคลากรไปสู่ความเป็นสากลมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะความรู้ต่าง ๆ ที่มีอยู่ในตัวของบุคลากรที่ทำงานในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมานานให้กลายเป็นผู้เชี่ยวชาญและสามารถถ่ายทอดองค์ความรู้ไปสู่บุคลากรใหม่ ๆ ได้อย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับภารกิจหลักขององค์กรซึ่งหากจะมองพื้นฐานแห่งความเป็นหน่วยงานรัฐทั่วไปจะสามารถสร้างเงื่อนไขไปสู่ความเป็นเลิศได้หรือไม่นั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่าง เช่น ภารกิจของบุคลากรจะเพิ่มขึ้นหรือไม่ เมื่อประเมินผลงานจะได้รับพิจารณาความดีความชอบหรือไม่ หรือเป็นเพียงความต้องการขององค์กรที่ต้องการอยากจะยกสถานะไปสู่ความเป็นเลิศแต่มิได้ใส่ใจต่อภาระกิจเพิ่มเข้ามาหรือบุคลากรจะมีความเสียสละมากน้อยเพียงใดที่จะลงทุนถ่ายทอดความรู้ของตนเองไปสู่บุคลากร

ใหม่ให้ได้รับการพัฒนาโดยตรงจากผู้มีประสบการณ์นั้น ๆ หรือบุคลากรภายในองค์กรยังรักสามัคคีกันดีอยู่หรือ เป็นต้น ประเด็นเหล่าอาจถูกหยิบยกขึ้นมาเพื่อทำงานกำแพงให้หมดก่อนที่จะเข้าไปสู่โหมดของการวัดการและจัดการความรู้ เพราะฉะนั้น ประเด็นนี้จึงเป็นประเด็นที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับผู้ที่ทำหน้าที่หลักโดยเฉพาะเจ้าหน้าที่หรือข้าราชการท้องถิ่นที่ต้องมีปัจจัยเสริมในการผลักดันและพัฒนาระบบการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศร่วมกัน โดย 1) การพัฒนาช่องทางการสื่อสารทั่วทั้งองค์กรในลักษณะเดียวกัน 2) การพัฒนาระบบการจัดเก็บข้อมูลอันเป็นตัวเร่งศักยภาพของบุคลากรใหม่และบุคลากรเก่าได้ 3) การพัฒนาศักยภาพการถ่ายทอดข้อมูลเชิงประสบการณ์และความรู้ไปยังบุคลากรอื่น ๆได้โดยตรงผ่านการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สามารถเรียนรู้ร่วมกันได้ และ 4) การใช้ประโยชน์จากข้อมูลจากผู้มีประสบการณ์ด้วยการลดอคติเชิงความคิดเห็นส่วนตัวลงไป

ประการที่ 5 การมุ่งเน้นบุคลากร กล่าวถึง สภาพแวดล้อมให้กับผู้ปฏิบัติงานและความผูกพันของบุคลากรท้องถิ่น เกี่ยวข้องกับความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังด้านบุคลากรและในการสร้างสภาพแวดล้อมด้านบุคลากร ที่ก่อให้เกิดผลการดำเนินการที่ดีรวมทั้งตรวจประเมินถึงวิธีการสร้างความผูกพัน บริหารจัดการ และพัฒนา บุคลากร เพื่อนำศักยภาพของบุคลากรมาใช้อย่างเต็มที่เพื่อสนับสนุนพันธกิจ ยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการขององค์กรท้องถิ่น (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.), 2562 : 58) ที่ต้องให้ความสำคัญในฐานะผู้ที่ขับเคลื่อนการทำงานตามพันธกิจขององค์กรให้ลุล่วงไปด้วยดีทั้งนี้การทำงานดังกล่าวอาจจะต้องสร้างเงื่อนไขที่จำเป็นหลาย ๆ เรื่องเพื่อรองรับการปรับตัวไปตามสภาพแวดล้อมที่ถูกำหนดขึ้นมาซึ่งอย่างน้อยที่สุดการทำงานของบุคลากรอาจจะมิได้ช่างเพียงแต่การทำงานไปตามหน้าที่แต่ยังต้องมียืดหยุ่นในการทำงานร่วมกับผู้อื่น อย่างเหมาะสม เป็นกัลยาณมิตรมากขึ้น ลดความอคติของตนเองลงไป และมุ่งเป้าไปสู่องค์กรที่มีวัฒนธรรมเดียวกันอย่างสร้างสรรค์ที่มีการช่วยเหลือ ให้กำลังใจ และพัฒนาระบบการจัดสวัสดิการต่าง ๆ ให้กับบุคลากรอย่างเท่าเทียมและเสมอภาคไปด้วยความอบอุ่นที่จะเกิดขึ้น เพราะฉะนั้น การดูแลและให้ความสำคัญต่อบุคลากรจึงเป็นประเด็นที่สำคัญที่จะทำให้บุคลากรเกิดความมั่นใจ มั่นคง และมุ่งมั่งการทำงานอย่างเต็มความสามารถด้วยการ 1) ปรับบริบทสภาพแวดล้อมเชิงกายภาพในองค์กรให้ดูสวยงาม เช่น มีมุมพักผ่อน การปลูกต้นไม้ให้มากขึ้น กำหนดการสร้างสภากาแฟสำหรับบุคลากร เป็นต้น 2) การกำหนดวัฒนธรรมองค์กรแบบเปิดเพื่อสร้างความรักสามัคคีกันในองค์กรโดยเฉพาะบรรยากาศในการทำงานอย่างกัลยาณมิตร ที่ลดความขัดแย้งและการแข่งขันเชิงผลประโยชน์ส่วนตัว 3) การกำหนดนโยบายการดูแลบุคลากรอย่างเต็มกำลังความสามารถขององค์กรเท่าที่ที่สามารถปฏิบัติได้ที่เรียกว่า การสร้างขวัญและกำลังผู้ปฏิบัติงาน การเลื่อนขั้นตำแหน่ง การ

เลื่อนค่าตอบแทน การจัดสวัสดิการทั้งบุคลากรและครอบครัว ดังนั้น หากองค์กรดูแลคนให้มีคุณภาพชีวิตที่ดี คนก็จะดูแลองค์กรที่จะทำงานให้กับองค์กรอย่างมีคุณภาพด้วยเช่นกัน

ประการที่ 6 การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ จะกล่าวถึง กระบวนการทำงานและประสิทธิผลการปฏิบัติการมีความชัดเจนหรือไม่ หมวดนี้ประกอบด้วย 2 ด้านหลัก คือ ด้านการออกแบบกระบวนการ และด้านการจัดการและการปรับปรุงกระบวนการ โดยเน้นการกำหนดกระบวนการที่สร้างคุณค่าที่สนองตอบต่อความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้สวนเสีย การออกแบบกระบวนการเพื่อให้บรรลุต่อข้อกำหนดของกระบวนการ รวมทั้งการปรับปรุงกระบวนการเพื่อให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น (เอนก ธำรงมาศ และฉันทชนก กำปนทอง, 2556 : 22) ซึ่งคำว่าประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานทั้งผู้บริหารองค์กรและบุคลากรมีตัวชี้วัดอยู่ที่การตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน ผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งกระบวนการ แต่ทั้งนี้ กระบวนการทำงานภายในองค์กรดังกล่าวย่อมสะท้อนถึงเป้าหมายที่สำคัญนั่นก็คือ ความพึงพอใจของประชาชนเป็นหลักสำคัญในการให้บริการสาธารณะจนสำเร็จลุล่วงไปด้วย แต่หากจะมองถึงผลการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพที่มีเกณฑ์กำหนดจากระบบราชการผู้ปฏิบัติงานอาจจะได้เพียงแต่การทำงานตามหน้าที่หรือทำตามคำสั่งการของผู้บริหาร ดังนั้น การเชื่อมโยงผลการปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพที่เอื้ออำนวยต่อการทำงานของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพจึงขึ้นอยู่กับผู้บริหารที่มองเห็นกลไกการพัฒนาองค์กรอย่างจริงจังต่อการพัฒนาระบบที่มีประสิทธิภาพที่ให้อิทธิพลของบุคคลน้อยลงไปแต่ขึ้นอยู่กับระบบที่ได้มาตรฐานการปฏิบัติงานอย่างตรงไปตรงมาและระบบดังกล่าวต้องมีความชัดเจนไปเอนเอียงไปข้างหนึ่งข้างใดด้วยการพัฒนากระบวนการทำงานดังนี้ 1) การต่อรองคำสั่งของผู้บริหารที่ไม่ชอบด้วยกฎหมายหรือความสามารถขัดแย้งด้วยหลักการอย่างเปิดเผยได้ 2) นำหลักการประสิทธิภาพมาประกอบการวัดผลงานของบุคลากรและผู้บริหารอย่างเป็นรูปธรรมผ่านความพึงพอใจของประชาชนในพื้นที่และบุคลากรให้การยอมรับในผลงานนั้น ๆ 3) การให้ข้อเสนอแนะของบุคลากรและกลุ่มบุคคลที่มีความรู้ในการปรับปรุงระบบการปฏิบัติงานให้เกิดเป็นรูปธรรมจนกลายเป็นวัฒนธรรมการมีส่วนร่วม และ4) การหลักการบริหารสมัยใหม่มาปรับใช้อย่างเหมาะสมทันต่อเหตุการณ์

ประการที่ 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ จะกล่าวถึง ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลและการบรรลุพันธกิจทั้ง 6 ด้านที่กล่าวผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลและการบรรลุพันธกิจ ผลลัพธ์ด้านผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผลลัพธ์ด้านบุคลากร ผลลัพธ์ด้านการนำองค์การและการกำกับดูแลส่วนราชการ ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ การเงินและการ เติบโต และผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการและการจัดการเครือข่ายอุปทาน (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.), 2562 : 72-75)

อันเป็นกลไกสุดท้ายที่รวมเอาหลักการทั้งหมดมาประมวลผลวัดความสำเร็จของการบริหารจัดการให้มีความเป็นเลิศนั่นหมายถึง การตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนในพื้นที่อย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับภาระกิจหลักขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งแน่นอนหากจะประเมินกลไกต่าง ๆ ย่อมสามารถสร้างเอกสาร หลักฐานสำหรับการประเมินแต่ละรอบปีได้ แต่หากจะนำผลลัพธ์ที่เกี่ยวเนื่องกับความเป็นอยู่ของประชาชนเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการองค์กรที่ดีมีความเป็นเลิศได้ย่อมเป็นผลปรากฏเชิงประจักษ์แก่สายตาของประชาชนอย่างแท้จริง ดังนั้น ผลลัพธ์ของการดำเนินการมาทั้งหมดก็เพื่อตอบสนองต่อพันธกิจที่ได้รับมอบหมายให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนำไปดำเนินการเพราะองค์กรท้องถิ่นมีความใกล้ชิดกับประชาชนมากที่สุด อีกทั้งผู้บริหารท้องถิ่นก็เป็นคนในพื้นที่ย่อมต้องสร้างความชัดเจน ตรวจสอบจากการดำเนินงานได้ครอบคลุมพันธกิจทั้ง 6 ด้านด้วย การ 1) การสำรวจผลการดำเนินในรอบปีที่ผ่านต่อประชาชนให้เป็นไปตามหลักการทางสถิติและสามารถวัดเชิงตัวเลขได้ 2) การจัดประชุมรับฟังผลการดำเนินงานร่วมกับภาคประชาสังคมให้ครอบคลุมทุกชุมชนเพื่อฟังเสียงประชาชนกับแผนการดำเนินงานขององค์กรท้องถิ่นว่ามีความสอดคล้องกันหรือไม่ อย่างไร 3) ผลลัพธ์จากการดำเนินตามแผนโครงการดังกล่าวตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนได้ตรงกับความต้องการจริง ๆ หรือไม่ และประชาชนได้รับประโยชน์จากแผนโครงการดังกล่าวมากน้อยเพียงกับงบประมาณที่จัดสรรค และ 4) การประเมินผลลัพธ์ด้วยวาจาที่สะท้อนถึงการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพอย่างไร

แนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการองค์กรภาครัฐขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีกล่าวมาทั้งหมดย่อมสะท้อนให้เห็นภาพข้อเสนอแนะของการดำเนินงานภายใต้บริบทที่แตกต่างกันออกไปตามลักษณะของพื้นที่เป็นสำคัญที่สามารถกำหนดพันธกิจของตนเองไปสู่การตอบสนองความต้องการได้อย่างลงตัวซึ่งอาจจะต้องปรับกรอบการทำงานขององค์กรท้องถิ่นให้สอดรับกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างรอบด้านจนสามารถบรรลุเป้าหมายที่องค์กรท้องถิ่นกำหนดได้

สรุป

ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นเพียงข้อคิดเห็นบางประการที่นำไปสู่มุมมองการเติมเต็มในการพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไทยให้มีภาพลักษณะและวิธีการต่อยอดจากกรอบความคิดเดิมให้สามารถวัดและประเมินผลจากการดำเนินงานขององค์กรท้องถิ่นได้อย่างเป็นรูปธรรมทั้งนี้ต้องเพิ่มบทบาทของภาคประชาสังคมและ

ประชาชนให้มากขึ้นเพราะทั้งหมดเพียงเพื่อการดำเนินงานที่ก่อให้เกิดประโยชน์สุขของประชาชนในพื้นที่นั้น ๆ ที่จะได้รับประโยชน์อย่างเต็มที่ใช่เพียง การวัดและประเมินผลไว้เฉพาะผู้บริหารและบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเท่านั้น แต่ประชาชนมิได้มีส่วนร่วมในการให้คะแนนในแต่ละรอบปีหรือเพียงแค่วัดความพึงพอใจเท่านั้น ยังบทบาทของประชาชนให้กลายเป็นส่วนหนึ่งของระบบการพัฒนาการบริหารจัดการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นของตนเองให้มีคุณภาพมากที่สุด

References

กรมทรัพยากรทางทะเลและชายฝั่ง กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร. (2563). *สรุปผลโครงการประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA 4.0).* เมื่อวันที่ 16 มกราคม 2563 ณ โรงแรมเซ็นทรา บาย เซ็นทารา ศูนย์ราชการและคอนเวนชั่นเซนเตอร์ แจ้งวัฒนะ กรุงเทพมหานคร.

กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร. (2560). *สรุปผลแบบสอบถามผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของสำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง และสำนักงานรัฐมนตรีกระทรวงการคลังประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560.* สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง,

ชมภูนุช หุ่นนาค. (2560). การจัดการภาครัฐแนวใหม่: การเปลี่ยนแปลงเพื่อสร้างผลิตภาพสูงสุด. *วารสารวไลยอลงกรณ์ปริทัศน์ (มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์).* 7 (3). 125-139.

พระครูธรรมคุต (สุทธิพจน์ สุทฺธิวจโน) พระครูโสภณธรรมโชติ และสลารีวรรณ ทัพทวี. (2564). การปกครองส่วนท้องถิ่นไทยในศตวรรษที่ 21. *วารสาร มจร การพัฒนาสังคม.* 6 (3) : 84-99.

พสุ เดชะรินทร์. (2565). *การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์.* คณะพาณิชยศาสตร์และการบญชีจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

วุฒิสาร ตันไชย. (2552). *ยุทธศาสตร์การปกครองท้องถิ่น.* กรุงเทพมหานคร : เอ็กเปอร์เนท.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.). (2557). *เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2558.* กรุงเทพมหานคร : บริษัท วิชั่น พริ้นท์แอนด์มีเดีย จำกัด.

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ. (2562). *หลักการและแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีในรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2562 และแนวทางปฏิบัติ.* กระทรวงการคลัง.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.). (2562). *เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. 2562 (Public Sector Management Quality Award).* กรุงเทพมหานคร : สำนักงาน ก.พ.ร.

เอนก ธำรงมาศ และฉันทชนก กำปนทอง. (2556). การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐานสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม. *รายงานการวิจัย.* สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม.

SMorris. (2565). *การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ (Measurement, Analysis, and Knowledge Management).* [ออนไลน์]. แหล่งข้อมูล : http://oknation.nationtv.tv/blog/tqaaward/2011/10/04/entry-1 [16 มีนาคม 2565].