

การคัดเลือกสีเพื่อทำสีอาคารเก่าบริเวณตลาดอัมพวา

Color design for old building in Amphawa market

จำเนียร สุขสมบูรณ์¹
พรรณนา ไวกุล²

บทคัดย่อ

รายงานฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อเสนอแนะแนวทางในการพัฒนาศูนย์เรียนรู้การจัดการขยะแบบครบวงจร ภาคกลางและภาคตะวันออกเฉียงใต้เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง โดยการเทียบเคียงกับลักษณะองค์กรที่เป็นเลิศภายใต้ขอบเขตและเป้าหมายรวมทั้งลักษณะการดำเนินงานของศูนย์เรียนรู้ฯ จำนวน 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล 2) ด้านการมีส่วนร่วมในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ 3) ด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ 4) ด้านการให้บริการและการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยศึกษาจากข้อมูลการสนทนากลุ่ม นำมาวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา ผลการศึกษาพบว่า การพัฒนาศูนย์เรียนรู้แห่งนี้ให้มีสมรรถนะสูงจะต้องพัฒนา คือ 1) ต้องกำหนดเป็นนโยบายบริหารงานและแผนพัฒนาของเทศบาล 2) ควรส่งเสริมและสนับสนุนให้ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมของศูนย์เรียนรู้ฯ 3) ควรมีการออกแบบงานที่ชัดเจนและเปิดโอกาสให้บุคลากรประจำของศูนย์เรียนรู้ฯ ลงมือดำเนินงาน 4) ควรใช้เครือข่ายที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์และคุ้มค่ามากที่สุด

Abstract

This study proposes guidelines for upgrading the capacity of learning centers for solid waste integrated management in the Central and Eastern regions by comparing with successful organizations. Data were collected through focus groups and content-based analysis. The study found that the development of these learning centers was of high level. The development includes four aspects: 1) Human resource capacity development - Policy and plans must be formulated in the municipality; 2) Participation in creating organizational culture that is in line with organization's mission - All sectors should be encouraged to participate in activities of the learning center; 3) Learning organization - Implementation framework must be clear and the staff should be allowed to

¹ นักศึกษาลัทธิรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการปกครองท้องถิ่น วิทยาลัยการปกครองท้องถิ่น มหาวิทยาลัยขอนแก่น

² อาจารย์ประจำวิทยาลัยการปกครองท้องถิ่น มหาวิทยาลัยขอนแก่น

take action on their own; and 4) Effective and efficient management - Existing networking must be put to use in the highest degree.

คำสำคัญ: การพัฒนาองค์กร ศูนย์เรียนรู้ การจัดการขยะแบบครบวงจร

Keyword: Organization Development, Development of a Learning Center, Solid Waste Integrated Management Community Enterprise

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การพัฒนาองค์กร (Organization Development) เป็นการปรับเปลี่ยนองค์กรอย่างเป็นระบบ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กรให้สามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นได้ภายใต้สิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ถ้าองค์กรใดไม่มีการพัฒนาองค์กรให้ทันกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอาจจะส่งผลกระทบต่อความอยู่รอดและความเจริญเติบโตขององค์กร ดังนั้นการพัฒนาองค์กรจึงเป็นเรื่องที่ต้องอาศัยทั้งศาสตร์และศิลป์ของผู้บริหารในการบริหารองค์กรในการเพิ่มประสิทธิภาพหรือเพิ่มขีดสมรรถนะ (High Performance Organization: HPO) ให้แก่องค์กรจนสามารถประสบความสำเร็จจนเป็นองค์กรที่เป็นเลิศตามเป้าหมายที่กำหนด

ดังนั้นการพัฒนาศมรรถนะขององค์กรเพื่อไปสู่องค์กรที่เป็นเลิศจึงเป็นเป้าหมายของทุกองค์กรทั้งภาครัฐและภาคเอกชน ดังวิทยากรณ์ (2550) ได้กล่าวไว้ในการสรุปงานสัมมนาเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรสู่ High Performance Organization “Knowledge Sharing Day: 2007 Reshaping HR for the Future” ว่าองค์กรที่เป็นเลิศเป็นเป้าหมายของทุกองค์กรทั่วโลก ที่หมายถึงองค์กรที่มีขีดความสามารถในการแข่งขันและสามารถส่งมอบสินค้าหรือตอบสนองความต้องการของลูกค้า ประชาชนได้อย่างยั่งยืน การขับเคลื่อนสมรรถนะขององค์กรให้ก้าวไปสู่องค์กรที่มีสมรรถนะสูงนั้นต้องอาศัยปัจจัยในการนำไปสู่ความสำเร็จต่าง ๆ ได้แก่ 1) การมียุทธศาสตร์ที่ดี (Strategy) 2) ความสามารถในการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ 3) ขีดสมรรถนะของบุคลากร (Competencies) ในองค์กรที่เหมาะสมและสอดคล้องกับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ 4) โครงสร้างในองค์กรและกระบวนการทำงานที่เหมาะสมกับยุทธศาสตร์ 5) ค่านิยมวัฒนธรรมองค์กรที่สอดคล้องเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ 6) ข้อมูลความรู้ต่าง ๆ ที่ใช้ในการตัดสินใจ

7) Performance Management เรื่องของตัวชี้วัด โดยเชื่อมโยงผลงานไปถึงผลตอบแทน และแรงจูงใจ และ 8) Leadership หรือ ภาวะผู้นำ (พสุ เดชะรินทร์, 2549) การวัดความสำเร็จในการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงของหน่วยงานภาครัฐและเอกชน มีความแตกต่างกัน เนื่องจากเป้าหมายในการดำเนินงานแตกต่างกัน องค์กรภาคเอกชนเป็นองค์กรที่มุ่งหวังผลกำไรในการดำเนินงานการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงจึงพิจารณาจากผลตอบแทนในการดำเนินงานด้านการเงิน ส่วนองค์กรภาครัฐเป็นองค์กรที่มุ่งหวังในการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนให้ได้ประโยชน์สูงสุดการพิจารณาการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงจึงพิจารณาจากผลการดำเนินงานตามพันธกิจมีการบรรลุตามวิสัยทัศน์ขององค์กรที่กำหนดเป็นเป้าหมายไว้

เทศบาลเมืองฉะเชิงเทราเป็นหน่วยงานภาครัฐหน่วยงานหนึ่งในรูปแบบองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กร เช่น สำนักปลัดเทศบาล กองคลัง กองการศึกษา กองช่าง กองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม เป็นต้น ในปี.ศ. 2548 เทศบาลเมืองฉะเชิงเทราได้รับการพิจารณาคัดเลือกและงบประมาณสนับสนุนจากกรมส่งเสริมคุณภาพสิ่งแวดล้อม กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ภายใต้โครงการรณรงค์การจัดการครัวเรือนและโรงเรียนเพื่อลดขยะชุมชน ให้เป็นหน่วยงานที่มีศักยภาพและความพร้อมในการจัดตั้งศูนย์เรียนรู้การจัดการขยะแบบครบวงจรภาคกลางและภาคตะวันออก โดยให้เป็นศูนย์สาธิตทางวิชาการและปฏิบัติการรวมทั้งเป็นแหล่งเรียนรู้ศึกษาดูงาน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ และศูนย์กลางในการขยายเครือข่ายด้านการจัดการขยะมูลฝอยให้ครบวงจร การบริหารจัดการศูนย์การเรียนรู้ฯดังกล่าวอยู่ภายใต้การบริหารงานของเทศบาลเมืองฉะเชิงเทรา กองช่างสุขาภิบาลเป็นผู้รับผิดชอบ ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมาของการบริหารจัดการ มีการให้บริการด้านความรู้และเป็นแหล่งศึกษาดูงาน แต่การบริหารจัดการยังไม่มีรูปแบบหรือรูปธรรมที่ชัดเจนในการปฏิบัติงาน อีกทั้งเทศบาลเมืองฉะเชิงเทรา มีนโยบายที่จะพัฒนาศูนย์การเรียนรู้การจัดการขยะแบบครบวงจรภาคกลางและภาคตะวันออกให้เป็นศูนย์กลางแหล่งเรียนรู้ที่เป็นเลิศ ตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546

ดังนั้นผู้ศึกษาในฐานะผู้ปฏิบัติงานภายในเทศบาลตำบลเมืองฉะเชิงเทราจึงต้องการศึกษาถึงแนวทางหรือวิธีการที่จะพัฒนาศูนย์การจัดการขยะแบบครบวงจรภาค

กลางและภาคตะวันออกเฉียงใต้เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงเพื่อให้เป็นองค์กรที่เป็นเลิศ สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืนต่อไป

วัตถุประสงค์ของการศึกษา

เพื่อศึกษาการพัฒนาศูนย์เรียนรู้การจัดการขยะแบบครบวงจรภาคกลางและภาคตะวันออกเฉียงใต้เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง

ขอบเขตของการศึกษา

การศึกษาการพัฒนาศูนย์เรียนรู้การจัดการขยะแบบครบวงจรภาคกลางและภาคตะวันออกเฉียงใต้ในครั้งนี้ เป็นการเทียบเคียงกับลักษณะองค์กรที่เป็นเลิศ โดยมีเนื้อหาครอบคลุม 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีขีดความสามารถ 2) ด้านการมีส่วนร่วมในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ 3) ด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ และ 4) ด้านการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

แนวคิดและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดในการศึกษาการพัฒนาศูนย์เรียนรู้การจัดการขยะแบบครบวงจรภาคกลางและภาคตะวันออกเฉียงใต้เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงในครั้งนี้เป็นการเทียบเคียงกับลักษณะองค์กรที่เป็นเลิศกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award: TQA) เป็นเกณฑ์ที่ใช้ในการพัฒนาขีดความสามารถขององค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนในด้านการบริหารจัดการเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จเป็นองค์กรที่เป็นเลิศด้านการบริหารจัดการและนำผลสำเร็จที่ได้มาเผยแพร่ให้แก่องค์กรอื่น ๆ เพื่อเป็นแบบอย่างและนำไปประยุกต์ใช้กับองค์กรของตนในด้านการบริหารจัดการ เนื่องจากเกณฑ์ดังกล่าวเป็นเกณฑ์ที่มุ่งเน้นผลลัพธ์หรือเป้าประสงค์ขององค์กรจึงไม่มีวิธีการ เครื่องมือ ที่กำหนดในการปฏิบัติงานเพียงแต่องค์กรต้องเลือกวิธีการให้เหมาะสมกับขนาด ประเภท โครงสร้าง ระดับความสัมพันธ์ ระดับของการพัฒนา และขีดความสามารถของบุคคลขององค์กรนั้น ๆ ในการประเมินจึงประเมินที่ผลลัพธ์หรือเป้าประสงค์ขององค์กรเป็นสำคัญ เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award: TQA) แบ่งออกเป็น 7 หมวด คือ

(สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ สำนักงานเลขานุการคณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ, 2550)

1) การนำองค์การ ผู้บริหารขององค์กรควรกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยม และการคาดหวังผลการดำเนินการขององค์การ โดยใช้วิธีการในการสื่อสารกับบุคลากร การพัฒนาผู้นำในอนาคต การวัดผลการดำเนินงานในระดับองค์การ และการสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมที่มีจริยธรรมและผลการดำเนินการที่ดี รวมถึงระบบธรรมาภิบาลขององค์การ

2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ องค์กรควรมีการวางแผนเชิงกลยุทธ์และการวางแผนปฏิบัติการ การถ่ายทอดเพื่อนำแผนไปปฏิบัติ เพื่อให้แผนปฏิบัติการบรรลุผลสำเร็จ ผู้บริหารองค์กรควรใช้วิธีการจัดสรรทรัพยากรให้เพียงพอ

3) การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด องค์กรควรทำความเข้าใจเสียงของลูกค้าและตลาด โดยวิธีการมุ่งเน้นในการตอบสนองให้ตรงกับความต้องการ ความจำเป็น และความคาดหวังของลูกค้า การทำให้เกิดความประทับใจ และการสร้างความภักดี ผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจและไม่พอใจของลูกค้าเป็นสารสนเทศที่สำคัญยิ่งที่ทำให้เข้าใจลูกค้าและตลาด

4) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ องค์กรควรใช้สารสนเทศทั้งหมดที่เกี่ยวกับการวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินการ รวมทั้งการจัดการความรู้ขององค์การ ในการผลักดันให้เกิดการปรับปรุงและเพิ่มความสามารถในการแข่งขันขององค์การ

5) การมุ่งเน้นบุคลากร องค์กรควรสร้างและรักษาบุคลากรขององค์การเพื่อให้องค์การมีผลการดำเนินการที่ดีอยู่เสมอ โดยอาศัยวิธีการสร้างความผูกพันกับองค์การ การพัฒนา และการจัดการบุคลากรลักษณะที่บูรณาการกัน เพื่อให้บุคลากรและองค์การสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงและประสบความสำเร็จ

6) การจัดการกระบวนการ องค์กรควรมีการจัดการกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยอาศัยวิธีการบ่งชี้และจัดการความสามารถพิเศษ

7) ผลลัพธ์ เป็นการตรวจประเมินองค์กรตามวัตถุประสงค์และการประเมินของลูกค้าต่อผลิตภัณฑ์และบริการขององค์การ ผลการดำเนินการด้านการเงินและตลาด

โดยรวมผลลัพธ์ด้านบุคลากร ด้านระบบการนำองค์การและความรับผิดชอบต่อสังคม และด้านกระบวนการและกิจกรรมขององค์กร

แนวคิดหลักเกณฑ์ดังกล่าวข้างต้นเป็นพื้นฐานขององค์กรที่สำคัญในการนำผลการปฏิบัติงานและความต้องการมาบูรณาการภายใต้กรอบแนวคิดที่เน้นผลลัพธ์ เพื่อสร้างพื้นฐานสำหรับการดำเนินงานและการให้ข้อมูลป้อนกลับ เพื่อให้องค์กรเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงสู่การนำองค์กรที่เป็นเลิศ

ผลการวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรโดยการนำแนวคิดของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award: TQA) ไปปรับใช้กับองค์กรมีหลายงานวิจัย อาทิเช่น งานวิจัยของเฉลิมชัย (2544) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความพึงพอใจต่อการบริหารงานคุณภาพ ในสถาบันราชภัฏ ตามแนวทางบริหารงานคุณภาพทั่วทั้งองค์กร TQM ซึ่งพบว่า สภาพการบริหารจัดการภายในสถาบันราชภัฏจำเป็นต้องปรับปรุงการปฏิบัติงานในทุก ๆ ด้านในระดับที่แตกต่างกัน งานวิจัยของฉัตรสร้อย (2547) ได้ทำวิจัยเรื่องการปรับปรุงคุณภาพด้วยการเทียบรอย ซึ่งผลวิจัยพบว่า ผลการหาแบบอย่างวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศของสถานบริการน้ำมันจากการประเมินคุณภาพด้วยเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ พบว่า การยกระดับคุณภาพของระบบบริหารประกอบด้วยการดำเนินงาน 4 ขั้นตอน คือ 1) การตั้งเป้าหมายของการปรับปรุง 2) การวางแผนการปฏิบัติ 3) การออกแบบวิธีปฏิบัติใหม่จากการเทียบรอย และ 4) การทบทวนผลโดยใช้ตารางตรวจสอบความก้าวหน้าในการปรับปรุง และงานวิจัยฟริทซ์ (Fritz, 2001) ได้ทำการวิจัยเรื่อง A Quality Assessment Using the Baldrige Criteria: Non-Academic Service Units in a Large University มีวัตถุประสงค์เพื่อกำหนดเกณฑ์การรับรู้ของบุคลากรที่มีต่อเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานของ TQM และเกณฑ์การกำหนดรางวัลของ Baldrige Award ผลการศึกษาวิจัยพบว่า บุคลากรทุกระดับสนใจที่จะปรับปรุงการให้บริการในแผนงานของตน รวมทั้งการดำเนินให้เป็นไปตามกฎเกณฑ์ของ MBNQA ด้านรางวัลพบว่า บุคลากรให้ความสำคัญกับระบบรางวัล โดยเฉพาะผู้ที่มียุระระหว่าง 30-39 ปี และเพศหญิงให้โอกาสปรับปรุงมากกว่าเพศชาย เป็นต้น

ระเบียบวิธีวิจัย

การศึกษาการพัฒนาศูนย์เรียนรู้การจัดการขยะแบบครบวงจรภาคกลางและภาคตะวันออกเฉียงใต้ให้เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะในครั้งนี้เป็นการศึกษาเปรียบเทียบการดำเนินงานของศูนย์เรียนรู้การจัดการขยะแบบครบวงจร ภาคกลางและภาคตะวันออกเฉียงใต้ในปัจจุบันกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award: TQA) ภายใต้ขอบเขตและเป้าหมายรวมทั้งลักษณะการดำเนินงานของศูนย์เรียนรู้ฯ จำนวน 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Human Resource Development:HRD) 2) ด้านการมีส่วนร่วมในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ 3) ด้านการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization:LO) และ 4) ด้านการให้บริการและการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Efficiency & Effectiveness) การเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกกับแหล่งข้อมูลที่ใช้ในการศึกษา จำนวน 10 คน แล้วนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ แยกเป็นหมวดหมู่ ประมวลผลและเสนอผลการวิจัย

ผลการศึกษา

จากการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาการพัฒนาศูนย์เรียนรู้การจัดการขยะแบบครบวงจรภาคกลางและภาคตะวันออกเฉียงใต้ให้เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงโดยการเทียบเคียงการดำเนินงานของศูนย์เรียนรู้การจัดการขยะแบบครบวงจรภาคกลางและภาคตะวันออกเฉียงใต้ในปัจจุบันกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award: TQA) ภายใต้ขอบเขตและเป้าหมายรวมทั้งลักษณะการดำเนินงานของศูนย์เรียนรู้ฯ จำนวน 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Human Resource Development:HRD) 2) ด้านการมีส่วนร่วมในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ 3) ด้านการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization:LO) และ 4) ด้านการให้บริการและการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Efficiency & Effectiveness) ผลการศึกษามี ดังนี้

ส่วนที่ 1 สภาพโดยทั่วไป การดำเนินการของศูนย์เรียนรู้การจัดการขยะแบบครบวงจรภาคกลางและภาคตะวันออกเฉียงใต้

1. ด้านอาคารและสถานที่ ประกอบด้วย 1) ศูนย์ฝึกอบรม / ห้องประชุม มีห้องประชุมพร้อมอุปกรณ์การนำเสนอต่าง ๆ ที่ทันสมัย เพื่อใช้เป็นสถานที่จัดการบรรยายให้ความรู้ รวมทั้งใช้เป็นสถานที่ต้อนรับคณะที่เข้ามาศึกษาดูงาน 2) พื้นที่จัดนิทรรศการ จัดให้พื้นที่ด้านนอกห้องประชุม เป็นพื้นที่สำหรับจัดนิทรรศการและสื่อสิ่งพิมพ์ต่าง ๆ ในการจัดการขยะมูลฝอยและสิ่งแวดล้อม พร้อมจัดให้เป็นศูนย์ข้อมูลข่าวสารสำหรับผู้สนใจเข้ามาศึกษาหาข้อมูล 3) จุดสาธิต มีจุดแสดงกิจกรรมสาธิตต่าง ๆ เกี่ยวกับการจัดการขยะมูลฝอยที่อยู่ภายนอกและในอาคาร เพื่อให้ผู้เข้าศึกษาดูงานหรือผู้เข้ารับการอบรมสามารถศึกษาและฝึกปฏิบัติจริงได้อย่างถูกต้อง 4) ห้องเรียนธรรมชาติ มีเครือข่ายที่สำคัญ เช่น ชุมชนย่อยต่าง ๆ โรงเรียนที่อยู่ในเขตพื้นที่เทศบาลเมืองฉะเชิงเทรา ซึ่งศูนย์สามารถนำเครือข่ายเหล่านี้ใช้เป็นห้องเรียนธรรมชาติสำหรับให้ผู้เข้าศึกษาดูงานของกลุ่มที่สนใจในเรื่องที่เกี่ยวข้องไปศึกษาดูงาน โดยทีมวิทยากรของเจ้าของเรื่องจะรับทำหน้าที่เป็นผู้ถ่ายทอด

2. ด้านการบริหารจัดการ ได้มีการบริหารจัดการ โดยแบ่งออกเป็น 3 ส่วนหลักๆ ดังนี้ 1) องค์กรการบริหารของผู้บริหารเทศบาลเมืองฉะเชิงเทรา ได้มีคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการที่ปรึกษา คณะทำงานจัดตั้งศูนย์เรียนรู้ และทีมวิทยากรประจำศูนย์เรียนรู้ อย่างเป็นทางการเป็นรูปธรรม มีการกำหนดหน้าที่การปฏิบัติงานอย่างชัดเจน 2) การบริหารจัดการภายในศูนย์เรียนรู้ มอบหมายให้กองช่างสุขาภิบาลรับผิดชอบบริหารจัดการศูนย์เรียนรู้ โดยตรง มีหน้าที่ดูแลรับผิดชอบกำหนดการการเข้าเยี่ยมชมและศึกษาดูงานจากกลุ่มบุคคลและหน่วยงานต่าง ๆ ประสานงานกับกลุ่มบุคคลและหน่วยงานต่าง ๆ 3) ทีมวิทยากรมอบหมายให้กองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อมรับผิดชอบติดต่อประสานงานและจัดเตรียมทีมวิทยากรให้กับกลุ่มของหน่วยงานที่เข้าเยี่ยมชมและศึกษาดูงานในแต่ละครั้ง

3. ด้านการมีส่วนร่วม การมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน ดำเนินการ โดยการแต่งตั้งคณะกรรมการที่ปรึกษา คณะทำงานศูนย์เรียนรู้ที่มาจากแต่ละภาคส่วน เช่น ส่วนราชการ โรงเรียนภายในเขตพื้นที่ ชุมชน เข้ามามีส่วนร่วมรับรู้และมีบทบาทในการขับเคลื่อนร่วมกัน ทำให้เกิดเครือข่ายในการรักษาสิ่งแวดล้อมเพิ่มขึ้น

ส่วนที่ 2 การประเมินการดำเนินงานของศูนย์เรียนรู้การจัดการขยะมูลฝอยแบบครบวงจรภาคกลางและภาคตะวันออก

เป้าประสงค์ที่ 1 ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีขีดความสามารถ

ประเด็นในการศึกษา หน่วยงานมีการจัดให้มีกิจกรรมต่างๆ เพื่อเพิ่มคุณภาพของทรัพยากรบุคคลขององค์กรในอันที่จะปฏิบัติงานในขอบเขตหน้าที่และความรับผิดชอบ ทั้งในด้านความรู้ความเข้าใจ (Knowledge and understanding) ความถนัด (aptitude) ทักษะ (skill) และความสามารถเฉพาะตัว (individual capacity) เพื่อเพิ่มสมรรถนะ (competencies) และการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ได้อย่างเต็มประสิทธิภาพด้วยผลประโยชน์ตอบแทนที่เหมาะสม

ผลการศึกษาพบว่า ศูนย์การเรียนรู้การจัดการขยะแบบครบวงจร มีหลักสูตรการฝึกอบรมอย่างชัดเจนครบทุกด้าน และมีวิทยากรซึ่งเป็นพนักงานเทศบาลในการทำหน้าที่ในการเป็นวิทยากรทั้งในและนอกศูนย์เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง แต่การพัฒนาบุคลากรของศูนย์การเรียนรู้ยังไม่ได้ได้รับการพัฒนาและยังขาดแคลนอัตรากำลังในการบริหารจัดการและติดต่อประสานงาน เนื่องจากในการจัดสรรงบประมาณในการบริหารจัดการศูนย์ฯ ไม่ได้มีการจัดสรรโดยเฉพาะหรือโดยตรง เป็นการจัดสรรรวมกับงานกำจัดขยะมูลฝอยและสิ่งปฏิกูล พร้อมทั้งแผนอัตรากำลังก็ถูกบรรจุรวมกับกองช่างสุขาภิบาล

เป้าประสงค์ที่ 2 ด้านการมีส่วนร่วมในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์

ประเด็นในการศึกษา หน่วยงานมีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ให้พนักงานหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมทางการบริหารจัดการเกี่ยวกับการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ เช่น เป็นคณะกรรมการ และคณะอนุกรรมการ หรือคณะทำงาน โดยให้ข้อมูล ความคิดเห็น แนะนำ ปรีกษา ร่วมวางแผน และปฏิบัติกร่วมกิจกรรมวิจัยในการวิเคราะห์สภาพปัญหาในสถานการณ์ต่าง ๆ

ผลการศึกษาพบว่า มีการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารงานของศูนย์เรียนรู้การจัดการขยะแบบครบวงจรภาคกลางและภาคตะวันออกจากผู้ที่มีตำแหน่งหน้าที่ในหน่วยงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมทั้งทางตรงและอ้อม ตามคำสั่งเทศบาลเมืองละหานที่ 360/2547 ลงวันที่ 6 กรกฎาคม 2547 โดยให้มีหน้าที่วางแผนการจัดตั้งศูนย์เรียนรู้ วางแผนการปฏิบัติงาน กำหนดวิธีการดำเนินงานที่เหมาะสมกับพื้นที่ ตลอดจนควบคุมการดำเนินงานภายในศูนย์เรียนรู้ฯ ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีการแต่งตั้ง

คณะกรรมการที่ปรึกษาศูนย์เรียนรู้ฯ การดำเนินการบริหารจัดการศูนย์เรียนรู้ฯ ได้มีการ
การประชาสัมพันธ์แจ้งหน่วยงานต่าง ๆ ให้ทราบถึงการดำเนินงานของศูนย์เรียนรู้ฯ มีการ
เชิญชวนให้หน่วยงานที่สนใจเข้าศึกษาดูงาน การมีส่วนร่วมของศูนย์เรียนรู้ฯ กับ
หน่วยงานอื่น ๆ เป็นไปด้วยดี แต่เนื่องจากกรอบการดำเนินงานอยู่ภายใต้แผนปฏิบัติงาน
ของเทศบาล จำทำให้การดำเนินการบางอย่างที่จะต้องใช้ในการตัดสินใจต้องขึ้นอยู่กับ
เทศบาล จึงทำให้ค่อนข้างไม่มีอิสระในการสร้างสรรค์กิจกรรมจากบุคคลภายนอก ไม่มี
การปรับปรุงคำสั่งคณะกรรมการฯ จึงทำให้การประสานงานไม่ต่อเนื่อง และบุคคลที่
ได้รับการแต่งตั้งมีภาระหน้าที่ความรับผิดชอบหลายด้านการพัฒนาศูนย์เรียนรู้ฯ จึงได้รับการ
พัฒนาอย่างเต็มที่

เป้าประสงค์ที่ 3 ด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้

ประเด็นในการศึกษา หน่วยงานให้การสนับสนุนและส่งเสริมการเรียนรู้หรือ
เกี่ยวข้องการแสวงหาความรู้เพื่อการยกระดับความสามารถในการเรียนรู้ โดยเริ่มตั้งแต่ใน
ระดับพนักงานเป็นรายบุคคลและพัฒนาเป็นระดับกลุ่มหรือทีมจนถึงระดับองค์กรใน
ที่สุด

ผลการศึกษาพบว่า ศูนย์เรียนรู้ฯ มีกรอบการดำเนินงานที่ชัดเจนและเปิดโอกาส
ให้บุคลากรประจำของศูนย์เรียนรู้ฯ ลงมือดำเนินงาน แต่ศูนย์เรียนรู้ฯ ยังขาดการสนับสนุน
และไม่ให้ความสำคัญในการดำเนินการในด้านงบประมาณ บุคลากร และขวัญและ
กำลังใจจากผู้บริหารเทศบาลเมืองฉะเชิงเทรา จึงทำให้การดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงาน
ของศูนย์เรียนรู้ฯ ขาดความต่อเนื่อง

เป้าประสงค์ที่ 4 ด้านการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ประเด็นการศึกษา หน่วยงานมีความสามารถในการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่าง
คุ้มค่าเพื่อการบรรลุเป้าหมาย แยกเป็นประสิทธิภาพด้านต้นทุนและประสิทธิภาพด้าน
เวลาและความสามารถในการเลือกเป้าหมายที่เหมาะสมและบรรลุในเป้าหมายนั้นๆ

ผลการศึกษา ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของศูนย์เรียนรู้ฯ ในด้านต้นทุน เวลา
และความสามารถในการเลือกเป้าหมายที่เหมาะสมและบรรลุเป้าหมายในการเป็นศูนย์
เรียนรู้การจัดการขยะแบบครบวงจรของภาคกลางและภาคตะวันออก สามารถประสบ
ความสำเร็จได้โดยการอาศัยเครือข่ายศูนย์เรียนรู้ฯ ด้านสิ่งแวดล้อมกลุ่มต่าง ๆ ในการให้

ความร่วมมือในการสร้างงานของศูนย์เรียนรู้ฯ แต่ศูนย์เรียนรู้ฯ ยังขาดแผนงานในการบริหารจัดการและดำเนินงานของศูนย์เรียนรู้ฯ อย่างชัดเจนและองค์ประกอบในการเป็นแหล่งเรียนรู้ไม่มีการปรับปรุงและไม่เพียงพอกับความต้องการในการใช้งาน

สรุปและอภิปรายผล

จากผลการศึกษาศูนย์เรียนรู้การจัดการขยะแบบครบวงจรภาคกลางและภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เพื่อให้เป็นให้เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงโดยการเทียบเคียงการดำเนินงานของศูนย์เรียนรู้การจัดการขยะแบบครบวงจรภาคกลางและภาคตะวันออกเฉียงเหนือในปัจจุบันกับเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award: TQA) สรุปและอภิปรายผลการศึกษาได้ดังนี้

ส่วนที่ 1 สภาพโดยทั่วไป การดำเนินการของศูนย์เรียนรู้การจัดการขยะแบบครบวงจรภาคกลางและภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ปรากฏว่า

1. ด้านอาคารและสถานที่ มีความพร้อมในด้านการบริหารจัดการศูนย์เรียนรู้ฯ เนื่องจากมี ศูนย์ฝึกอบรม / ห้องประชุม พื้นที่จัดนิทรรศการด้านห้องประชุม มีศูนย์ข้อมูลข่าวสารสำหรับผู้ที่สนใจเข้ามาศึกษาหาข้อมูล มีจุดสาธิต มีจุดแสดงกิจกรรมสาธิตต่าง ๆ เกี่ยวกับการจัดการขยะมูลฝอย ที่อยู่ภายนอกและในอาคาร มีห้องเรียนธรรมชาติ มีเครือข่ายด้านสิ่งแวดล้อมในชุมชนย่อยต่าง ๆ โรงเรียนที่อยู่ในเขตพื้นที่เทศบาลเมืองฉะเชิงเทรา

2. ด้านการบริหารจัดการ ได้มีการบริหารจัดการของศูนย์การเรียนรู้ฯ มีการบริหารจัดการในรูปของคณะกรรมการที่ปรึกษา คณะทำงานจัดตั้งศูนย์เรียนรู้ฯ และทีมวิทยากรประจำศูนย์เรียนรู้ฯ อย่างเป็นรูปธรรม มีการกำหนดหน้าที่การปฏิบัติงานอย่างชัดเจน โดยมีกองช่างสุขาภิบาล เป็นผู้รับผิดชอบบริหารจัดการศูนย์เรียนรู้ฯ โดยตรง มีหน้าที่ดูแลรับผิดชอบกำหนดการการเข้าเยี่ยมชมและศึกษาดูงานจากกลุ่มบุคคลและหน่วยงานต่าง ๆ ประสานงานกับกลุ่มบุคคลและหน่วยงานต่าง ๆ ที่ทีมวิทยากรซึ่งเป็นพนักงานเทศบาล โดยมอบหมายให้กองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม รับผิดชอบติดต่อประสานงานและจัดเตรียมทีมวิทยากรให้กับกลุ่มของหน่วยงานที่เข้าเยี่ยมชมและศึกษาดูงานในแต่ละครั้ง

3. ด้านการมีส่วนร่วม ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการดำเนินการของศูนย์เรียนรู้ฯ โดยการแต่งตั้งคณะกรรมการที่ปรึกษา คณะทำงานศูนย์เรียนรู้ฯ ที่มาจากทุกภาคส่วน เช่น ส่วนราชการ โรงเรียนภายในเขตพื้นที่ ชุมชน เข้ามามีส่วนร่วมรับรู้และมีบทบาทในการขับเคลื่อนร่วมกัน ทำให้เกิดเครือข่ายในการรักษาสีงแวดล้อมเพิ่มขึ้น

ส่วนที่ 2 การประเมินการดำเนินงานของศูนย์เรียนรู้ฯ การจัดการขยะมูลฝอยแบบครบวงจรภาคกลางและภาคตะวันออกเฉียง

เป้าประสงค์ที่ 1 ด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีขีดความสามารถ ศูนย์การเรียนรู้การจัดการขยะแบบครบวงจร มีหลักสูตรการฝึกอบรมอย่างชัดเจนครบทุกด้าน และมีวิทยากรซึ่งเป็นพนักงานเทศบาลในการทำหน้าที่ในการเป็นวิทยากรทั้งในและนอกศูนย์เรียนรู้ฯอย่างต่อเนื่อง แต่การพัฒนาบุคลากรของศูนย์การเรียนรู้ฯ ยังไม่ได้รับการพัฒนาและยังขาดแคลนอัตรากำลังในการบริหารจัดการและติดต่อประสานงาน เนื่องจากในการจัดสรรงบประมาณในการบริหารจัดการศูนย์ฯ ไม่ได้มีการจัดสรรโดยเฉพาะหรือโดยตรง เป็นการจัดสรรรวมกับงานกำจัดขยะมูลฝอยและสิ่งปฏิกูล พร้อมทั้งแผนอัตรากำลังก็ถูกบรรจุรวมกับกองช่างสุขาภิบาล

เป้าประสงค์ที่ 2 ด้านการมีส่วนร่วมในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ในการมีส่วนร่วมของศูนย์เรียนรู้ฯ ในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ใช้วิธีการโดยการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารงานของศูนย์เรียนรู้ฯ การจัดการขยะแบบครบวงจรภาคกลางและภาคตะวันออกเฉียงจากผู้ที่มีตำแหน่งหน้าที่ในหน่วยงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมทั้งทางตรงและอ้อม เข้ามามีส่วนร่วมในการทำหน้าที่วางแผนการจัดตั้งศูนย์เรียนรู้ฯ วางแผนการปฏิบัติงาน กำหนดวิธีการดำเนินงานที่เหมาะสมกับพื้นที่ ตลอดจนควบคุมการดำเนินงานภายในศูนย์เรียนรู้ฯ ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมกับมีการแต่งตั้งคณะกรรมการที่ปรึกษาศูนย์เรียนรู้ฯ แต่เนื่องด้วยการดำเนินงานของศูนย์เรียนรู้ฯ อยู่ภายใต้แผนปฏิบัติงานของเทศบาล จึงทำให้การดำเนินการบางอย่างที่จะต้องใช้ในการตัดสินใจต้องขึ้นอยู่กับเทศบาล จึงทำให้การทำงานของคณะกรรมการฯ ไม่มีอิสระในการตัดสินใจในการสร้างสรรค์กิจกรรม อีกทั้งไม่มีการ

ปรับปรุงคำสั่งคณะกรรมการฯ จึง ทำให้การประสานงานระหว่างกรรมการผู้รับผิดชอบ
ของศูนย์เรียนรู้ฯ ไม่มีความต่อเนื่อง

เป้าประสงค์ที่ 3 ด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีกรอบการดำเนินงานที่ชัดเจนและ
เปิดโอกาสให้บุคลากรประจำของศูนย์เรียนรู้ฯลงมือดำเนินงาน แต่ศูนย์เรียนรู้ฯยังขาด
การสนับสนุนและไม่ให้ความสำคัญในการดำเนินการในด้าน งบประมาณ บุคลากร และ
ขวัญและกำลังใจ จากผู้บริหารเทศบาลเมืองจะเขิงเทรา จึงทำให้การดำเนินงานตาม
แผนปฏิบัติงานของศูนย์เรียนรู้ฯขาดความต่อเนื่อง

เป้าประสงค์ที่ 4 ด้านการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การ
ปฏิบัติงานของศูนย์เรียนรู้ฯให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารจัดการ
ด้านต้นทุน เวลา และความสามารถในการเลือกเป้าหมายที่เหมาะสมและบรรลุเป้าหมาย
ในการเป็นศูนย์เรียนรู้การจัดการขยะแบบครบวงจรของภาคกลางและภาคตะวันออก
สามารถประสบความสำเร็จได้โดยการอาศัยเครือข่ายศูนย์เรียนรู้ฯด้านสิ่งแวดล้อมกลุ่ม
ต่าง ๆ ในการให้ความร่วมมือในการสร้างงานของศูนย์เรียนรู้ฯ แต่ศูนย์เรียนรู้ฯยังขาด
แผนงานในการบริหารจัดการและดำเนินงานของศูนย์เรียนรู้ฯอย่างชัดเจนและ
องค์ประกอบในการเป็นแหล่งเรียนรู้ไม่มีการปรับปรุงและไม่เพียงพอกับความต้องการ
ในการใช้งาน

ข้อเสนอแนะ

การพัฒนาศูนย์เรียนรู้การจัดการขยะแบบครบวงจรภาคกลางและภาคตะวันออก
ให้เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงเพื่อให้สามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ทั้ง
ภายในและภายนอกศูนย์เรียนรู้ฯ จากผลการศึกษาศูนย์เรียนรู้ฯในการบริหารจัดการของ
เทศบาลเมืองจะเขิงเทราในการบริหารจัดการศูนย์เรียนรู้ฯควรมีการดำเนินการดังต่อไปนี้

1. ด้านนโยบายและแผนงาน ผู้บริหารเทศบาลเมืองจะเขิงเทราควรมีการวาง
กรอบนโยบายและการวางแผนงาน ให้มีความชัดเจนระหว่างการทำงานของศูนย์เรียนรู้
กับเทศบาลเมืองจะเขิงเทราซึ่งต้องอยู่ภายใต้วิสัยทัศน์ พันธกิจของเทศบาลเมือง
จะเขิงเทรา ควรมีการตรวจสอบประเมินผลการทำงานของศูนย์เรียนรู้ฯอย่างต่อเนื่อง

2. ด้านงบประมาณ ผู้บริหารเทศบาลเมืองฉะเชิงเทราควรมีการจัดสรรเงินงบประมาณทั้งทางด้าน การบริหารจัดการ บุคลากร วัสดุอุปกรณ์ ของศูนย์เรียนรู้ฯ ไว้เป็นงานเฉพาะ

3. ด้านบุคลากร ผู้บริหารเทศบาลเมืองฉะเชิงเทราควรมีการแยกแผนอัตรากำลังของศูนย์เรียนรู้ฯ และเพิ่มอัตรากำลังในส่วนของผู้บริหารและวิทยากรประจำศูนย์เรียนรู้ฯ กระตุ้นการทำงาน โดยการให้ขวัญและกำลังใจในการทำงานแก่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับศูนย์เรียนรู้ฯ

4. ด้านบริหารจัดการด้านอื่น ๆ ผู้รับผิดชอบในการดำเนินงานของศูนย์เรียนรู้ฯ ควรมีการปรับปรุงคำสั่งคณะกรรมการฯ คณะทำงานให้เป็นปัจจุบันและให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้รับทราบ ควรมีการเปิดรับสมัครและเปิดอบรมอาสาสมัครด้านสิ่งแวดล้อมอย่างต่อเนื่องและครอบคลุมทุกเครือข่ายด้านสิ่งแวดล้อม นำระบบเครือข่ายด้านสิ่งแวดล้อมมาใช้ในการดำเนินงานเพื่อสร้างทีมในการขับเคลื่อนศูนย์เรียนรู้ฯ ควรมีการสนับสนุนการดำเนินการ โดยการใช้สื่อประชาสัมพันธ์

เอกสารอ้างอิง

เฉลิมชัย สุขไพบูลย์. 2544. ความพึงพอใจต่อสภาพการบริหารงานภายในสถาบันราชภัฏตามแนวทางการบริหารคุณภาพทั้งองค์การ. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

ณัฐสรัญ รัชกิจประการ. 2547. การปรับปรุงคุณภาพระบบบริหารสถานบริการน้ำมันด้วยการเทียบรอย. ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการจัดการคุณภาพ: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.

พลู เฉชะรินทร์. 2549. แนวคิดการบริหาร:องค์ประกอบของ **High Performing**

Organization. ผู้จัดการรายสัปดาห์, ฉบับวันที่ 27 พฤศจิกายน 2549, คั่นเมื่อ 20 กันยายน 2553, จาก <http://www.gotomanager.com/news/printnews.aspx?id=54155>.

วัลยาภรณ์ ทั้งสุภุติ. 2550, 15-16 พฤษภาคม. สรุปการสัมมนาวันนักบริหารงานบุคคล:

วันของเราชาว HR:กับการพัฒนาองค์กรสู่ **High Performance**

Organization:HR Knowledge Sharing Day 2007: Reshaping HR for the

Future. กรุงเทพฯ, คืบเมื่อ 20 กันยายน 2553, จาก 203.157.202.2/doc
download/Files/การสัมมนา HPO.doc.

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ สำนักงานเลขานุการคณะกรรมการรางวัลคุณภาพแห่งชาติ.

2550. **Behind the Scenes.** กรุงเทพฯ: สำนักเลขานุการคณะกรรมการรางวัล
คุณภาพแห่งชาติสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.

Fritz, Susan Marie. 1999. **A Quality Assessment Using The Baldrige Criteria: Non-Academic Service Units in a Large University.** Doctoral Dissertation, Graduate School, the University of Nebraska.