



การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการนวัตกรรมการท่องเที่ยวในเขตภูมิภาคตะวันตก



โดย

นางสาวปวีณา บุณนาค

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาพัฒนศึกษา แบบ 2.1 ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

ภาควิชาพื้นฐานทางการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2561

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการนวัตกรรมการท่องเที่ยวในเขตภูมิภาคตะวันตก



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาพัฒนศึกษา แบบ 2.1 ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

ภาควิชาพื้นฐานทางการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2561

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

THE DEVELOPMENT OF LOCAL INNOVATION MANAGEMENT MODEL
IN WESTERN REGION



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for Doctor of Philosophy (DEVELOPMENT EDUCATION)
Department of Education Foundations
Graduate School, Silpakorn University
Academic Year 2018
Copyright of Graduate School, Silpakorn University

หัวข้อ	การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการนวัตกรรมการท่องเที่ยวในเขต ภูมิภาคตะวันตก
โดย	ปวีณา บุณนาค
สาขาวิชา	พัฒนศึกษา แบบ 2.1 ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก	อาจารย์ ดร. พิทักษ์ สุพรรณโณภาพ

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
(รองศาสตราจารย์ ดร.จุไรรัตน์ นันทานิช)

พิจารณาเห็นชอบโดย

..... ประธานกรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ลุยง วีระนาวิณ)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก
(อาจารย์ ดร. พิทักษ์ สุพรรณโณภาพ)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม
(รองศาสตราจารย์ ดร. ไชยยศ ไพวิทยศิริธรรม)

..... ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ภัทรพล ใจเย็น)

56260902 : พัฒนศึกษา แบบ 2.1 ปรัชญาคุชฎีบัณฑิต

คำสำคัญ : นวัตกรรมท้องถิ่น, การบริหารจัดการ, ผู้นำ, การมีส่วนร่วมของประชาชน, เครือข่าย

นางสาว ปวีณา บุณนาค: การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการนวัตกรรมท้องถิ่นในเขตภูมิภาคตะวันตก อาจารย์
ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ : อาจารย์ ดร. พิทักษ์ สุพรรณโณภาพ

การวิจัยนี้ใช้ระเบียบวิธีการวิจัยเชิงผสมผสาน (Mixed Methods Approach) มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาสภาพของการบริหารจัดการนวัตกรรมท้องถิ่นขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตภูมิภาคตะวันตก 2) เพื่อศึกษาวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) ของการบริหารจัดการนวัตกรรมท้องถิ่นขององค์การบริหารส่วนตำบล 3) เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการนวัตกรรมท้องถิ่นขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตภูมิภาคตะวันตก กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้อยู่ในตำแหน่งนายกองค์การบริหารส่วนตำบล ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ประธาน/รองประธานสภาท้องถิ่นขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตภูมิภาคตะวันตก 101 แห่ง จำนวน 303 คน ผู้ให้ข้อมูลหลัก ได้แก่ นายกองค์การบริหารส่วนตำบล, ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล, ประธาน/รองประธานสภาท้องถิ่น และผู้นำชุมชนขององค์การบริหารส่วนตำบลหนองหลวง องค์การบริหารส่วนตำบลดอนแก้ว องค์การบริหารส่วนตำบลขวงเปา และองค์การบริหารส่วนตำบลนาพู่ เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถาม แนวทางสัมภาษณ์เชิงลึก และการสนทนากลุ่ม การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณใช้ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพใช้การวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า

1) ในการศึกษาลักษณะโครงการนวัตกรรมท้องถิ่น พบว่า ลักษณะนวัตกรรมท้องถิ่นเป็นโครงการริเริ่มใหม่มากที่สุด โดยมีนายกองค์การบริหารส่วนตำบลเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการตัดสินใจ/ คัดริเริ่มโครงการ/กิจกรรมหนึ่ง ๆ โดยปัจจัยสำคัญที่สุดในการเกิดนวัตกรรมท้องถิ่นในองค์การบริหารส่วนตำบลคือ ผู้นำ/ผู้บริหารองค์กร สาเหตุที่ทำให้ องค์การบริหารส่วนตำบลไม่มีนวัตกรรมท้องถิ่นพบว่า สาเหตุคือขาดผู้ริเริ่ม/คิดค้น/กระตุ้นให้เกิดนวัตกรรมท้องถิ่น ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารจัดการนวัตกรรมท้องถิ่นโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

2) แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ ได้แก่ 1. ผู้นำมีภาวะความเป็นผู้นำสูง 2. ทีมงานมีคุณภาพและมีอุดมการณ์เดียวกัน 3. การมีส่วนร่วมของประชาชน 4. การทำงานแบบเครือข่าย 5. กระบวนการทำงานเชิงรุก 6. การติดตามและประเมินผลโครงการอย่างเป็นระบบ 7. การพัฒนาต่อยอดและถ่ายทอดนวัตกรรม โดยมีปัจจัยที่เกี่ยวข้องในการบริหารจัดการนวัตกรรมท้องถิ่น ได้แก่ นโยบายภาครัฐ, ผู้นำองค์กร, วัฒนธรรมองค์กร, ความรู้ความสามารถของบุคลากร, การมีส่วนร่วมของประชาชน, การสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอก

3) รูปแบบการบริหารจัดการนวัตกรรมท้องถิ่น ประกอบด้วย ด้านปัจจัยนำเข้า ได้แก่ ผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร ความรู้ความสามารถของบุคลากร การมีส่วนร่วมของประชาชน การสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอก ด้านกระบวนการ ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์กร การจัดการบุคลากร การสั่งการ การบริหารงบประมาณ การติดตามประเมินผลด้านผลผลิตที่ได้คือนวัตกรรมท้องถิ่น

56260902 : Major (DEVELOPMENT EDUCATION)

Keyword : LOCAL INNOVATION, MANAGEMENT, LEADER, PUBLIC PARTICIPATION, NETWORK

MISS PAWENA BUNNAG : THE DEVELOPMENT OF LOCAL INNOVATION MANAGEMENT MODEL IN WESTERN REGION THESIS ADVISOR : PITAK SUPANNOPAPH, Ph.D.

The objectives of this research applying Mixed Methods Approach are 1) to study the condition of local innovation management of Sub-district Administrative Organization in western regional 2) to study best practice of local innovation management of Sub-district Administrative Organization, and 3) to study development of local innovation management of Sub-district Administrative Organization in western regional. The sample group include Chief Executive of the SAO, Chief Administrator of the SAO, Chairman/Vice Chairman of the SAO Council in Western Region, 303 persons. Key informant include Chief Executive of the SAO, Chief Administrator of the SAO, Chairman/Vice Chairman of the SAO Council and Community leader of Nong Luang SAO, Don Kaew SAO, Khuang Pao SAO and Na Pho SAO. Data collecting instruments were questionnaire, interview guideline and focus group discussion. Quantitative analysis involved frequency, percentage, mean, standard deviation. Qualitative analysis involved content analysis.

The findings of the research result

1) In studying characteristic of local innovation structure, the finding indicated the most recent initiative project as the characteristic of local innovation. Chief Executive of the SAO played the significant role in decision making/initiating the project/activity. The most significant factors in local innovation in SAO included the organizational leader/chief executive. In addition, reason of SAO's non-local innovation include lack of initiator/inventor/stimulator of local innovation. The overall opinion on local innovation management was in high level.

2) Best practice consists of 1. leader with high leadership, 2. working team with the same quality and ideology, 3. public participation, 4. network working, 5. proactive working process, 6. systematic monitoring and assessment of the project, and 7. extensive innovation development and transfer. The related factors of local innovation management included public policy, organizational leader, organizational culture, personnel knowledge and competence, public participation, and external agency support.

3) Local innovation management style consists of inputs including leader, organizational culture, personnel knowledge and competence, public participation, external agency support; and process including planning, organizing, staffing, directing, budgeting, Monitoring and Evaluating ; and the derived output including local innovation.

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีด้วยความกรุณาและคำแนะนำอย่างดียิ่งจากคณาจารย์ประจำหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพัฒนศึกษา ที่ให้คำแนะนำปรึกษาให้ความเอาใจใส่เป็นอย่างดีจากอาจารย์ ดร.พิทักษ์ สุพรรณโณภาพ รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยยศ ไพวิทยศิริธรรม ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ลุง วีระนาวิน และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภัทรพล ใจเย็น ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ที่กรุณาให้คำปรึกษาข้อเสนอแนะให้ความเอาใจใส่เป็นอย่างดี ทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.ธีรศักดิ์ อุ่่นอารมย์เลิศ อาจารย์ที่ปรึกษาคนแรกด้วยความระลึกถึงเป็นอย่างยิ่ง

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ ท่านผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้เชี่ยวชาญทุกท่านในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย รวมถึงขอขอบพระคุณผู้ให้ข้อมูลหลักทุกท่าน ผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่าน ที่สละเวลาอันมีค่าในการอนุเคราะห์ให้ข้อมูล และอำนวยความสะดวกแก่ผู้วิจัย ทำให้งานวิจัยสำเร็จไปได้ด้วยดี

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ คุณพ่อคุณแม่และครอบครัวที่ส่งเสริมและสนับสนุนด้านการศึกษาตลอดมา ขอขอบคุณเพื่อนนักศึกษาพัฒนศึกษารุ่น 5 ที่คอยให้ความช่วยเหลือและเป็นกำลังใจเสมอมา

ผู้ที่ไม่ได้กล่าวนามไว้ ณ ที่นี้ แต่กรุณาให้ความช่วยเหลือ ประสานงาน เสียสละเวลา อำนวยความสะดวกในด้านต่าง ๆ ทุกท่านที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับงานวิจัยชิ้นนี้ ผู้วิจัยขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้



ปวีณา บุณนาค

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฅ
สารบัญแผนภูมิ.....	ฉ
สารบัญภาพ.....	ช
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
คำถามการวิจัย.....	5
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	5
ขอบเขตการวิจัย.....	5
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	7
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	8
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	9
1. แนวคิดเกี่ยวกับนวัตกรรม.....	9
1.1 ความหมายของนวัตกรรม.....	9
1.2 ประเภทของนวัตกรรม.....	12
1.3 ที่มาของนวัตกรรม.....	14
1.4 การสร้างนวัตกรรม.....	15
1.5 ความสำคัญของนวัตกรรมต่อองค์กร.....	16

1.6 ทฤษฎีการแพร่กระจาย การยอมรับนวัตกรรม	18
2. แนวคิดเกี่ยวกับนวัตกรรมท้องถิ่น	24
2.1 ความหมายของนวัตกรรมท้องถิ่น	24
2.2 คุณลักษณะของนวัตกรรมท้องถิ่น	25
2.3 นวัตกรรมท้องถิ่นกับการสร้างประโยชน์ให้แก่ชุมชน	30
2.4 นวัตกรรมท้องถิ่นในประเทศไทย	31
2.5 ปัจจัยในการบริหารจัดการให้เกิดนวัตกรรมท้องถิ่น	32
3. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการนวัตกรรม	35
3.1 ความสามารถในการจัดการนวัตกรรม	36
3.2 องค์ประกอบการจัดการนวัตกรรม	38
3.3 ลักษณะการบริหารงานขององค์กรที่มีนวัตกรรม	41
3.4 องค์ประกอบขององค์กรที่มีนวัตกรรม	45
3.5 การบริหารจัดการนวัตกรรม	47
4. แนวคิดเกี่ยวกับการปกครองส่วนท้องถิ่น	58
4.1 ความหมายการปกครองท้องถิ่น	58
4.2 รูปแบบขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	59
5. แนวคิดเกี่ยวกับองค์การบริหารส่วนตำบล	60
5.1 รูปแบบองค์การบริหารส่วนตำบล	60
5.2 โครงสร้างขององค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.)	61
6. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการภาครัฐ	65
6.1 ความหมายของการบริหารจัดการ	65
6.3 การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award: PMQA)	67
7. แนวคิดเกี่ยวกับการปฏิบัติที่เป็นเลิศ	71

7.1 ความหมายของการปฏิบัติที่เป็นเลิศ.....	72
7.2 คุณลักษณะของการปฏิบัติที่เป็นเลิศ	74
7.3 องค์ประกอบของการปฏิบัติที่เป็นเลิศ	75
7.4 หลักการของการปฏิบัติที่เป็นเลิศ	77
7.5 ความสำคัญของการปฏิบัติที่เป็นเลิศ	78
8. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบ	80
8.1 ประเภทของรูปแบบ	82
8.2 องค์ประกอบของโมเดล	83
8.3 การสร้างโมเดล	84
8.4 คุณลักษณะที่ดีของโมเดล	85
8.5 การสร้างรูปแบบ	86
9. แนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีเชิงระบบ	87
9.1 ความเป็นมาของทฤษฎีเชิงระบบ	87
9.2 ความหมายของระบบ	87
10. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	93
10.1 งานวิจัยภายในประเทศ.....	93
10.2 งานวิจัยต่างประเทศ.....	105
11. กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	108
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	110
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย	110
ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสภาพของการบริหารจัดการนวัตกรรมการท่องเที่ยว.....	110
ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) ในการบริหารจัดการนวัตกรรมการท่องเที่ยว	114

ชั้นตอนที่ 3 พัฒนารูปแบบการบริหารจัดการนวัตกรรมท้องถิ่น ของเทศบาลในเขตภูมิภาค ตะวันตก.....	116
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	119
ตอนที่ 1 ผลการศึกษาสภาพของการบริหารจัดการนวัตกรรมท้องถิ่นขององค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตภูมิภาคตะวันตก	119
ตอนที่ 2 ผลการศึกษาแนวการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) ในการบริหารจัดการนวัตกรรม ท้องถิ่นขององค์การบริหารส่วนตำบล	137
ส่วนที่ 1 บริบทขององค์การบริหารส่วนตำบลที่มีแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) ในการ บริหารจัดการนวัตกรรมท้องถิ่น.....	138
ส่วนที่ 2 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องในการบริหารจัดการให้เกิดนวัตกรรมท้องถิ่น	150
ส่วนที่ 3 แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) ในการบริหารจัดการนวัตกรรมท้องถิ่น....	167
ส่วนที่ 4 กระบวนการจัดการองค์การบริหารส่วนตำบล.....	179
ตอนที่ 3 ผลการศึกษาการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการนวัตกรรมท้องถิ่น ขององค์การบริหาร ส่วนตำบลในเขตภูมิภาคตะวันตก.....	192
บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	208
สรุปผลการวิจัย	209
การอภิปรายผล.....	216
ข้อเสนอแนะ	227
รายการอ้างอิง.....	229
ภาคผนวก	239
ภาคผนวก ก โครงการนวัตกรรมท้องถิ่น	240
ภาคผนวก ข เครื่องมือวิจัย.....	309
ภาคผนวก ค รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย	319
ภาคผนวก ง ผลคำดัชนี IOC แบบสอบถาม	321
ภาคผนวก จ รายชื่อผู้ให้ข้อมูลการสัมภาษณ์	327

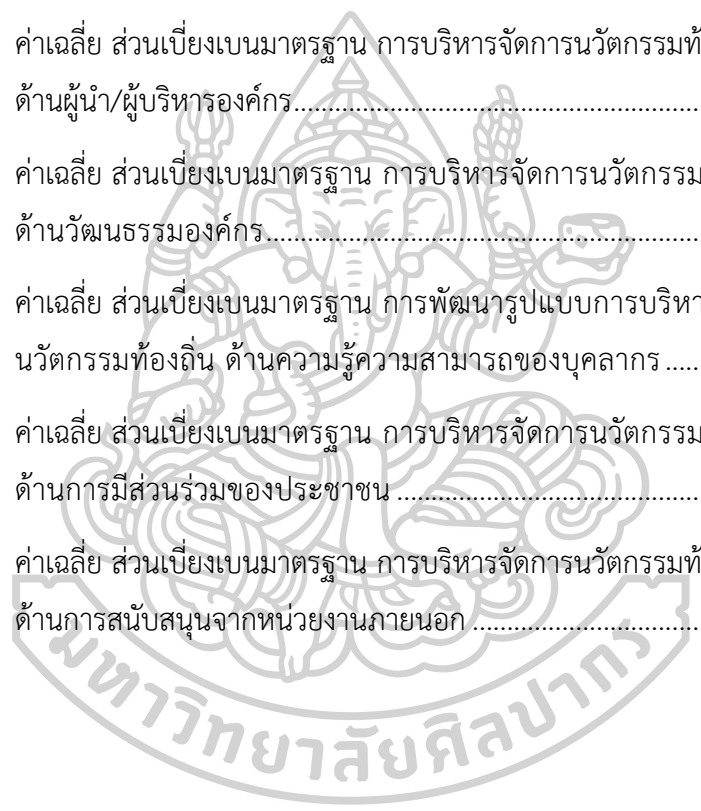
ภาคผนวก ฉ รายชื่อผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่ม 335

ประวัติผู้เขียน 339



สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1	จำนวนอบต.ที่ได้รับการสุ่มเลือกตามจังหวัดในเขตภูมิภาคตะวันตกแบบชั้นภูมิ.. 111
ตารางที่ 2	ข้อมูลพื้นฐานทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม..... 123
ตารางที่ 3	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการบริหารจัดการนวัตกรรมท้องถิ่น โดยภาพรวม รวม (X_{tot})..... 127
ตารางที่ 4	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การบริหารจัดการนวัตกรรมท้องถิ่น ด้านผู้นำ/ผู้บริหารองค์กร..... 128
ตารางที่ 5	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การบริหารจัดการนวัตกรรมท้องถิ่น ด้านวัฒนธรรมองค์กร..... 130
ตารางที่ 6	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการ นวัตกรรมท้องถิ่น ด้านความรู้ความสามารถของบุคลากร..... 131
ตารางที่ 7	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การบริหารจัดการนวัตกรรมท้องถิ่น ด้านการมีส่วนร่วมของประชาชน..... 133
ตารางที่ 8	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การบริหารจัดการนวัตกรรมท้องถิ่น ด้านการสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอก..... 134



สารบัญแผนภูมิ

	หน้า
แผนภูมิที่ 1 นวัตกรรมและความสามารถในการแข่งขัน (Innovation and Competitiveness).....	11
แผนภูมิที่ 2 รูปแบบการยอมรับเทคโนโลยีนวัตกรรมในท้องถิ่น	16
แผนภูมิที่ 3 แบบจำลองลำดับขั้นของกระบวนการตัดสินใจเกี่ยวกับนวัตกรรม.....	23
แผนภูมิที่ 4 โครงสร้างองค์การบริหารส่วนตำบล.....	62
แผนภูมิที่ 5 ขั้นตอนการสร้างรูปแบบ.....	86
แผนภูมิที่ 6 องค์ประกอบของวิธีระบบ.....	90
แผนภูมิที่ 7 รูปแบบองค์ประกอบของวิธีระบบและการวิเคราะห์ระบบ	91
แผนภูมิที่ 8 โครงสร้างองค์การบริหารส่วนตำบลหนองหลวง	139
แผนภูมิที่ 9 โครงสร้างองค์การบริหารส่วนตำบลช่วงเปา	142
แผนภูมิที่ 10 โครงสร้างองค์การบริหารส่วนตำบลดอนแก้ว	145
แผนภูมิที่ 11 โครงสร้างองค์การบริหารส่วนตำบลนาพู่.....	148
แผนภูมิที่ 12 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องในการบริหารจัดการให้เกิดนวัตกรรมท้องถิ่น.....	167

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1 ที่มาของนวัตกรรม	15
ภาพที่ 2 องค์การบริหารส่วนตำบลหนองหลวง อำเภอลานกระบือ จังหวัดกำแพงเพชร.....	138
ภาพที่ 3 องค์การบริหารส่วนตำบลช่วงเปา อำเภอจอมทอง จังหวัดเชียงใหม่.....	141
ภาพที่ 4 องค์การบริหารส่วนตำบลดอนแก้ว อำเภอแม่ริม จังหวัดเชียงใหม่	144
ภาพที่ 5 องค์การบริหารส่วนตำบลนาพู่ อำเภอเพ็ญ จังหวัดอุดรธานี	147
ภาพที่ 6 การทำบันทึกข้อตกลงความร่วมมือในการป้องกันและปราบปรามทุจริต องค์การบริหาร ส่วนตำบลช่วงเปา.....	157
ภาพที่ 7 การมีส่วนร่วมของประชาชน อบต.ช่วงเปา.....	165
ภาพที่ 8 อบต.ช่วงเปา ต้อนรับคณะศึกษาดูงานจาก อบต.วังท่าดี จังหวัดเพชรบูรณ์.....	178
ภาพที่ 9 องค์การบริหารส่วนตำบลนาพู่ จ.อุดรธานี ต้อนรับคณะศึกษาดูงานจาก องค์การบริหาร ส่วนตำบลเจาทอง อ.ภักดีชุมพล จ.ชัยภูมิ.....	178
ภาพที่ 10 ร่างรูปแบบการบริหารจัดการนวัตกรรมท้องถิ่น	195
ภาพที่ 11 ภาพประชุมสนทนากลุ่ม	197
ภาพที่ 12 รูปแบบการบริหารจัดการนวัตกรรมท้องถิ่น.....	201

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

นวัตกรรมเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารความเปลี่ยนแปลงของโลกเศรษฐกิจยุคปัจจุบัน โดยมีเป้าหมายเพื่อให้เกิดมูลค่า จากการนำความรู้และเทคโนโลยีไปใช้เป็นตัวหนุนที่นำไปสู่การเกิดทรัพย์สินทางปัญญาและเทคโนโลยีในรูปแบบต่าง ๆ นวัตกรรมใช้ในการบริหารจัดการส่งผลให้เกิดความเจริญก้าวหน้าทั้งภาคเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ นวัตกรรมยังเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการปรับเปลี่ยนวิถีคิด วิธีการดำเนินการ เพื่อหาข้อสรุปหรือหาทางแก้ไขเชิงสร้างสรรค์ภายในองค์กรมากกว่าที่จะเป็นเรื่องของเทคโนโลยีเพียงอย่างเดียว จึงอาจกล่าวได้ว่าเทคนิคในการจัดการนวัตกรรมจึงเป็นเครื่องมือและวิธีการต่าง ๆ ที่จะช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง และสามารถเชื่อมโยงกับ ความต้องการของตลาดได้อย่างเป็นระบบ และยังมีผลให้องค์กรมีความยั่งยืนได้ในระยะยาว

“นวัตกรรม” เป็นวิธีการใด ๆ หรือการกระทำใด ๆ ที่เป็นการกระทำใหม่ หรือ ปรับปรุงใหม่ให้ดีขึ้น เพื่อใช้สิ่งนั้นในการแก้ปัญหาเปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุง ด้วยวิธีการใหม่ ๆ ที่เป็นไปในทางบวกและสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ นวัตกรรมไม่จำเป็นต้องเป็นเทคโนโลยีที่จับต้องได้ (Tangible Innovation) เสมอไป นวัตกรรมยังสามารถครอบคลุมถึงสิ่งที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Innovation) โดยเฉพาะการจัดการสมัยใหม่ก็ถือว่าเป็นนวัตกรรมได้

ปัจจุบันแนวความคิดพัฒนานวัตกรรมให้เกิดในองค์กรจึงทำให้นวัตกรรมเปลี่ยนมาอยู่ในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้บ้าง การบริหารองค์การความรู้บ้าง การพัฒนาวิจัยทางด้านเทคโนโลยีบ้าง การออกแบบบ้าง ฯลฯ ความสามารถด้านนวัตกรรมจึงเป็นยุทธศาสตร์สำคัญในการสร้างความได้เปรียบเชิงแข่งขัน (Competitive Advantage) ของทุกองค์กร ดังนั้นจากภาวะการแข่งขันจึงเป็นแรงผลักดันให้องค์กรทั้งหลายต้องให้ความสำคัญต่อการพัฒนานวัตกรรมให้เกิดขึ้นในองค์กร (พยัต วุฒิรงค์, 2555)

องค์กรที่มีการสร้างสรรค์นวัตกรรม และการจัดการนวัตกรรมที่ดีนั้น เป็นวิถีทางหนึ่งที่สามารถนำมาใช้ในการแข่งขันได้ในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว แต่การจัดการนวัตกรรมเพื่อให้เกิดความสำเร็จมิใช่เรื่องง่ายสำหรับองค์กร ทั้งนี้เนื่องมาจากองค์กรส่วนใหญ่ยังมีปัญหาเกี่ยวกับการรักษานวัตกรรม ให้คงอยู่ในระยะยาวได้ สาเหตุที่สำคัญอีกประการหนึ่งเกิดจากความไม่ชัดเจนของคุณลักษณะการจัดการนวัตกรรมที่มีประสิทธิภาพ

(Adam, 2006) ผลที่ตามมาคือ องค์กรทั้งหลายไม่สามารถเข้าใจแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการนวัตกรรมในภาพรวม และไม่สามารถนำแนวทางเหล่านั้น มาปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม (Wong, 2007)

ประเทศไทยมีความจำเป็นที่ต้องศึกษาและกระตุ้นให้องค์กรทุกภาคส่วนทั้งภาคเอกชนและภาครัฐ ตระหนักถึงความสำคัญในการจัดการนวัตกรรม มีงานวิจัยของสถาบันนานาชาติเพื่อการพัฒนาการจัดการ (International Institute for Management Development-IMD) และเวทีเศรษฐกิจโลก (World Economic Forum-WEF) ศึกษาและพบว่า การพัฒนานวัตกรรมของประเทศไทย ยังอยู่ในช่วงเริ่มต้นเท่านั้น และงานวิจัยนี้ยังได้เปรียบเทียบปัจจัยด้านนวัตกรรมของประเทศไทย กับประเทศที่เป็นผู้นำด้านนวัตกรรม และประเทศเพื่อนบ้านในภูมิภาคเอเชีย โดยพบว่า มีเพียงประเทศฟิลิปปินส์และประเทศอินโดนีเซียเท่านั้นที่มีอันดับในปัจจุบันอยู่ที่ต่ำกว่าประเทศไทย ส่วนประเทศสิงคโปร์ มาเลเซีย เกาหลีใต้ ไต้หวัน และญี่ปุ่นมีอันดับที่ดีกว่าประเทศไทย (สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ, 2552)

ด้วยเหตุนี้การพัฒนาความสามารถด้านนวัตกรรม จะทำให้ประเทศไทยได้เปรียบในการแข่งขันกับประเทศอื่น ๆ มีความคิดสร้างสรรค์ และสามารถพัฒนาเทคโนโลยีให้เจริญรุดหน้า มีการนำความรู้ความสามารถและความคิดสร้างสรรค์ไปใช้อย่างมีประโยชน์ เกิดสิ่งประดิษฐ์ ผลิตภัณฑ์ ผลงาน และการบริการใหม่ ๆ ที่ตรงตามความต้องการของตลาด ส่งเสริมและพัฒนาภูมิปัญญาให้มีคุณค่ายิ่งขึ้น ทำให้คนมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น เป็นการพัฒนาเศรษฐกิจและประเทศไทยในระยะยาว Michael Porter (1990) ได้กล่าวว่า การขาดนวัตกรรมของรัฐบาลจะขัดขวางการทำให้ผลการปฏิบัติงานและผลผลิตที่ดีขึ้น ดังนั้นนวัตกรรมจึงเป็นอีกปัจจัยหนึ่งซึ่งช่วยในการพัฒนาการบริการภาครัฐได้ (พยัต วุฒิรงค์, 2555) สำหรับภาครัฐ จะพบว่า นวัตกรรม (Innovation) ได้มีการแพร่กระจายและมีการนำไปประยุกต์ใช้ในภาครัฐ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการบริหารราชการส่วนท้องถิ่นในประเทศไทยนั้น เริ่มมีการสนับสนุนและผลักดันอย่างจริงจังในเรื่องการกระจายอำนาจสู่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อปท.) ซึ่งถือได้ว่าเป็นนวัตกรรมองค์การ (Organization Innovation) และเป็นรากฐานสำคัญของการปกครองในระบบประชาธิปไตย

การปกครองส่วนท้องถิ่น (Local government) ถือเป็นการบริหารราชการรูปแบบหนึ่งที่เป็นพื้นฐานการพัฒนาประเทศ และการปกครองในระบบประชาธิปไตยของประเทศไทยที่มีความใกล้ชิดประชาชนมากที่สุด โดยเฉพาะอย่างยิ่งในชุมชนท้องถิ่นที่มีสภาพปัญหาสังคม วัฒนธรรม ความเป็นอยู่และทรัพยากรธรรมชาติที่แตกต่างกัน หากมีการหวังพึ่งรัฐบาลกลางในฐานะที่ต้องดูแลประชาชนโดยรวมทั่วประเทศ ย่อมไม่สามารถตอบสนองความต้องการหรือแก้ไขปัญหาได้อย่างทั่วถึง และตรงตามความต้องการของประชาชนในแต่ละพื้นที่ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจึงมีความสำคัญอย่างมากต่อการพัฒนา และเข้าไปแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นนั้นได้อย่างทันท่วงที โดยให้สิทธิชุมชน

ในการตัดสินใจ ดำเนินภารกิจต่าง ๆ ของท้องถิ่น การให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้ และฝึกปฏิบัติการปกครองในระบอบประชาธิปไตยแบบมีส่วนร่วมโดยท้องถิ่น (โกวิทย์ พวงงาม, 2550)

การวิจัยเรื่อง “วิถีใหม่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในประเทศไทย” (จรัส สุวรรณมาลา และคณะ, 2549) พบว่า การกระจายอำนาจสู่ท้องถิ่นในช่วงที่ผ่านมาส่งผลต่อการเกิดนวัตกรรมท้องถิ่นอย่างชัดเจน และพบว่าความหลากหลายของนวัตกรรมท้องถิ่นมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับสภาวะแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม และสภาพปัญหาของภูมิภาคและชุมชนแต่ละแห่งอย่างชัดเจน ปรากฏการณ์ดังกล่าวนี้ยืนยันทฤษฎีว่าด้วยการกระจายอำนาจ (Decentralization) ที่ว่า การกระจายอำนาจการตัดสินใจลงสู่หน่วยงานระดับล่างย่อมส่งเสริมให้เกิดการคิดค้นริเริ่มนวัตกรรม เพื่อสนองตอบการแก้ไขปัญหาและความต้องการอันหลากหลายของพื้นที่หรือกลุ่มเป้าหมายเฉพาะ ได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งกว่าการรวบอำนาจการตัดสินใจไว้ที่หน่วยงานส่วนกลาง

การกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น นับตั้งแต่มีบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 และ พ.ร.บ. กำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจฯ พ.ศ.2542 ได้รับรองความสำคัญและการเพิ่มอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งการเพิ่มงบประมาณในรูปเงินอุดหนุนให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมากขึ้นนั้น ทำให้เห็นพัฒนาการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ที่บ่งบอกถึงความก้าวหน้าและพัฒนาการไปในทางที่ดี รวมทั้งความพยายามที่จะส่งเสริม สนับสนุนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ให้เกิดความเข้มแข็งทั้งหน่วยงานภาครัฐ ส่วนราชการ ภาควิชาการ ภาคธุรกิจ และองค์กรชุมชน โดยเฉพาะการได้เห็นการให้รางวัลในลักษณะการจูงใจ เพื่อให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตื่นตัว และมีความพยายามที่จะพัฒนาศักยภาพของตนเอง การให้รางวัลในลักษณะการจูงใจให้แก่ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นดังกล่าว นับเป็นกระบวนการส่งเสริมการพัฒนาขีดความสามารถ และส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ หรืออาจจะเรียกว่า “ส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมท้องถิ่น” ซึ่งคาดหวังจะก่อให้เกิดการคิดค้น การปรับปรุง และการพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ ขึ้นในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (โกวิทย์ พวงงาม, 2553)

นวัตกรรมท้องถิ่น (Local Innovations) เป็นการริเริ่ม ค้นพบ พัฒนาการแก้ไขหรือจัดการปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในชุมชน เป็นเรื่องที่ใช้แก้ไขปัญหาได้จริง เป็นการริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ ในชุมชนท้องถิ่น ทำให้เกิดประโยชน์แก่ชุมชนหรือท้องถิ่นที่เห็นชัดและเป็นรูปธรรม นวัตกรรมท้องถิ่นสามารถถ่ายทอดหรือขยายผลให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่น ๆ ได้ การริเริ่มของนวัตกรรมท้องถิ่นเกิดขึ้นตามบริบททางสังคม ชุมชน และสภาพเศรษฐกิจที่แตกต่างกัน เพื่อหาวิธีการแก้ปัญหาในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง เช่น การลดข้อจำกัด การแก้ไขปัญหาความปลอดภัย ทูนาทางวัฒนธรรมหรือภูมิปัญญา การจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมที่ผ่านกระบวนการเวทีประชาคม เพื่อสร้างความตระหนักถึงปัญหาร่วมกัน การริเริ่มการจัดการเก็บรายได้ด้วยการพัฒนาระบบฐานข้อมูลของ

ผู้เสียภาษีในระดับท้องถิ่น เป็นต้น ซึ่งทำให้ภาพพจน์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นหลายแห่ง มีบทบาทโดดเด่นมากขึ้น นวัตกรรมท้องถิ่นส่วนใหญ่เกิดขึ้นจากการมีส่วนร่วมแบบปรึกษาหารือ ร่วมตัดสินใจ และร่วมลงมือดำเนินการระหว่างผู้นำชุมชนและภาคชุมชน ผู้นำท้องถิ่นเป็นผู้กระตุ้นให้เกิดการจัดการ แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในพื้นที่ (วิระศักดิ์ เครือเทพ, 2548)

ข้อบ่งชี้จากการศึกษาดังกล่าวพบว่า องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นส่วนใหญ่มีศักยภาพที่จะริเริ่มคิดค้นนวัตกรรมท้องถิ่นของตนเองได้ นวัตกรรมส่วนท้องถิ่นสามารถเกิดขึ้นได้ทั้งในท้องถิ่นที่มีขนาดเล็กและใหญ่ ภายใต้สภาวะแวดล้อมทางเศรษฐกิจสังคมของแต่ละท้องถิ่นที่แตกต่างกัน แต่ในขณะเดียวกัน งานวิจัยส่วนใหญ่ไม่ได้ระบุให้ชัดเจนถึงรูปแบบการจัดการนวัตกรรม ที่ทำให้นวัตกรรมท้องถิ่นสามารถดำเนินไปได้อย่างต่อเนื่อง

องค์การบริหารส่วนตำบล(อบต.) เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งจัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ.2537 รับผิดชอบจัดบริการสาธารณะพื้นที่ในเขตตำบล ซึ่งไม่อยู่ในเขตเทศบาลหรือสุขาภิบาล มีจำนวนทั้งสิ้น 5,335 แห่ง จากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทั้งหมด 7,853 แห่ง จึงถือเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีจำนวนมากที่สุด และให้บริการครอบคลุมพื้นที่ส่วนใหญ่ของประเทศ โดยเฉพาะในพื้นที่ชนบท (กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น, 2558) ในปัจจุบันบทบาทขององค์การบริหารส่วนตำบลในการพัฒนาท้องถิ่นได้รับการขยายถ่ายโอนให้มารับผิดชอบดำเนินการเองมากขึ้น ตามพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ.2543 ซึ่งมีแผนถ่ายโอนภารกิจให้แก่ อบต.147 เรื่อง คลอบคลุมการพัฒนา 6 ด้าน (สำนักปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี : 2545) ดังนั้นองค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.)ซึ่งเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบหนึ่งที่มีความใกล้ชิดกับประชาชนอย่างมาก มีอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายกำหนดในการจัดทำบริการสาธารณะต่าง ๆ ให้กับประชาชนในท้องถิ่น “นวัตกรรมท้องถิ่น” จะช่วยสะท้อนศักยภาพขององค์การบริหารส่วนตำบลในการสร้างสรรค์โครงการกิจกรรมและการจัดบริการสาธารณะต่าง ๆ อันเป็นการสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีให้แก่ประชาชนในพื้นที่ และเป็นแบบอย่างวิธีปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ขององค์การบริหารส่วนตำบลอื่น ๆ ทั้งยังเป็นแนวทางในการสร้างสรรค์นวัตกรรมท้องถิ่นแก่องค์การบริหารส่วนตำบลแห่งอื่น ๆ อีกด้วย

จากข้อมูลการจัดแบ่งภูมิภาคตะวันตกตามคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ พบว่า จังหวัดในพื้นที่ภาคตะวันตกมี 8 จังหวัด ประกอบด้วย สุพรรณบุรี กาญจนบุรี นครปฐม สมุทรสาคร สมุทรสงคราม ราชบุรี เพชรบุรี ประจวบคีรีขันธ์ รวมจำนวนองค์การบริหารส่วนตำบลทั้งหมด. 487 แห่ง มีองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตภูมิภาคตะวันตกที่ได้รับรางวัลนวัตกรรมท้องถิ่นจากสถาบันพระปกเกล้าจำนวนน้อยเมื่อเทียบกับภูมิภาคอื่น ๆ จากประเด็นความสำคัญดังกล่าว ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) ในการบริหาร

จัดการนวัตกรรมท้องถิ่นขององค์การบริหารส่วนตำบล เพื่อนำมาพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการ นวัตกรรมท้องถิ่นขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตภูมิภาคตะวันตก อีกทั้งการศึกษาวิจัยครั้งนี้ จะเป็นประโยชน์โดยตรงต่อองค์การบริหารส่วนตำบลอื่น ๆ ทั่วไป ในการนำเอาองค์ความรู้ และแบบอย่างการบริหารงานที่เป็นเลิศไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมสอดคล้องกับบริบทพื้นที่ ทั้งยังเป็นประโยชน์แก่ชุมชนและประชาชนในท้องถิ่นด้วย

คำถามการวิจัย

1. สภาพการบริหารจัดการนวัตกรรมท้องถิ่นขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตภูมิภาค ตะวันตกเป็นอย่างไร
2. วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) การบริหารจัดการนวัตกรรมท้องถิ่นขององค์การ บริหารส่วนตำบลเป็นอย่างไร
3. รูปแบบการบริหารจัดการนวัตกรรมท้องถิ่นที่ขององค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตภูมิภาคตะวันตกเป็นอย่างไร

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพการบริหารจัดการนวัตกรรมท้องถิ่น ขององค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตภูมิภาคตะวันตก
2. เพื่อศึกษาวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) การบริหารจัดการนวัตกรรมท้องถิ่น ขององค์การบริหารส่วนตำบล
3. เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการนวัตกรรมท้องถิ่นขององค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตภูมิภาคตะวันตก

ขอบเขตการวิจัย

ขอบเขตเนื้อหา

การศึกษานี้เพื่อต้องการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการนวัตกรรมท้องถิ่น ของ องค์การบริหารส่วนตำบล ในภูมิภาคตะวันตก โดยการจัดแบ่งภูมิภาคของคณะกรรมการพัฒนาการ เศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ประกอบด้วย 8 จังหวัด สุพรรณบุรี กาญจนบุรี นครปฐม สมุทรสาคร สมุทรสงคราม ราชบุรี เพชรบุรี ประจวบคีรีขันธ์ รวมจำนวนองค์การบริหารส่วนตำบลทั้งหมด 487 แห่ง ด้านสภาพการบริหารจัดการนวัตกรรมท้องถิ่น ปัญหาและอุปสรรค ผลสำเร็จ ตลอดจน ศึกษาวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice)

ขอบเขตด้านพื้นที่

การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research)

การศึกษาครั้งนี้มุ่งเน้น ศึกษาสภาพการดำเนินการปัจจุบัน ในการบริหารจัดการ นวัตกรรมท้องถิ่น สภาพการดำเนินการปัจจุบัน ตลอดจนศึกษาปัญหา อุปสรรคของการบริหารจัดการ นวัตกรรมท้องถิ่นขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตภูมิภาคตะวันตก

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง มีดังนี้

1. ประชากร คือ ผู้ที่อยู่ในตำแหน่งนายกองค์การบริหารส่วนตำบล ปลัดองค์การบริหาร ส่วนตำบล ประธานสภาท้องถิ่น ขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตภูมิภาคตะวันตก ตามการจัดแบ่ง ภูมิภาคของคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ประกอบด้วย 8 จังหวัด สุพรรณบุรี กาญจนบุรี สมุทรสาคร สมุทรสงคราม ราชบุรี เพชรบุรี ประจวบคีรีขันธ์ จำนวนองค์การบริหาร ส่วนตำบลทั้งหมด 487 แห่ง จำนวน 1461 คน

2. กลุ่มตัวอย่าง (Sample) คือ ผู้ที่อยู่ในตำแหน่งนายกองค์การบริหารส่วนตำบล ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ประธาน/รองประธานสภาท้องถิ่นขององค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตภูมิภาคตะวันตก ได้จากการสุ่มตัวอย่างจากประชากรโดยเลือกกลุ่มตัวอย่างจากประชากร โดยคำนวณสัดส่วนจากตารางของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95 เปอร์เซ็นต์ ที่จำนวนประชากร 487 แห่ง ได้กลุ่มตัวอย่าง 101 แห่ง จำนวน 303 คน

การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research)

การศึกษาครั้งนี้มุ่งที่จะศึกษากิจกรรมการศึกษา องค์กรที่มีวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศในด้านการบริหารจัดการนวัตกรรมท้องถิ่น ด้านการเสริมสร้างเครือข่าย รัฐ เอกชน และประชาสังคม เป็นการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยมีผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informant) ได้แก่ ผู้ที่อยู่ในตำแหน่งนายก องค์การบริหารส่วนตำบล ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ประธาน/รองประธานสภาท้องถิ่นของ องค์การบริหารส่วนตำบล และผู้นำชุมชน ที่ได้รับรางวัลพระปกเกล้าทองคำ จากสถาบันพระปกเกล้า ปี 2561 ได้แก่

1. องค์การบริหารส่วนตำบลหนองหลวง อำเภอลานกระบือ จังหวัดกำแพงเพชร
2. องค์การบริหารส่วนตำบลดอนแก้ว อำเภอแมริม จังหวัดเชียงใหม่
3. องค์การบริหารส่วนตำบลช่วงเปา อำเภอจอมทอง จังหวัดเชียงใหม่
4. องค์การบริหารส่วนตำบลนาพู่ อำเภอเพ็ญ จังหวัดอุดรธานี

สาเหตุที่ผู้วิจัยเลือกศึกษาพื้นที่ทั้ง 4 แห่งนี้ เนื่องจากได้รับรางวัลพระปกเกล้าทองคำ ปี 2561 สำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีความเป็นเลิศ ด้านการเสริมสร้างเครือข่าย รัฐ เอกชน และประชาสังคม จากวิทยาลัยพัฒนาการปกครองท้องถิ่น สถาบันพระปกเกล้า

ในการจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group) ผู้วิจัยได้จัดสนทนากลุ่มเพื่อนำเสนอแนวทางในการบริหารจัดการนวัตกรรมท้องถิ่น ณ องค์การบริหารส่วนตำบลพลับพลาไชย อำเภออุ้มทอง จังหวัดสุพรรณบุรี โดยมีผู้เข้าร่วมประกอบด้วย นายกองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตภูมิภาคตะวันตก ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตภูมิภาคตะวันตก เจ้าหน้าที่องค์การบริหารส่วนตำบลในเขตภูมิภาคตะวันตก นักพัฒนาชุมชน นักวิชาการและผู้เกี่ยวข้องอื่น ๆ

นิยามศัพท์เฉพาะ

นวัตกรรมท้องถิ่น หมายถึง การริเริ่ม ค้นพบ การก่อให้เกิด การปรับปรุง พัฒนา การแก้ไขหรือจัดการปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในชุมชน เป็นเรื่องที่ใช้แก้ไขปัญหาได้จริง เป็นการริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ ในชุมชนท้องถิ่น ทำให้เกิดประโยชน์แก่ชุมชนหรือท้องถิ่นที่เห็นชัดและเป็นรูปธรรม

เขตภูมิภาคตะวันตก หมายถึง การจัดแบ่งภูมิภาคของคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ประกอบด้วย 8 จังหวัด สุพรรณบุรี กาญจนบุรี นครปฐม สมุทรสาคร สมุทรสงคราม ราชบุรี เพชรบุรี ประจวบคีรีขันธ์

วิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ หมายถึง วิธีปฏิบัติในกระบวนการบริหารจัดการนวัตกรรม ประกอบด้วย ด้านผู้นำ/ผู้บริหารองค์กร ด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน ด้านการมีส่วนร่วมของประชาชน ด้านการสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอก ที่ทำให้องค์การบริหารส่วนตำบลประสบความสำเร็จในด้านการบริหารจัดการนวัตกรรมท้องถิ่น

ด้านผู้นำ/ผู้บริหารองค์กร หมายถึง ผู้นำขององค์กรเป็นผู้มีวิสัยทัศน์มีนโยบายในการพัฒนาและส่งเสริมนวัตกรรมท้องถิ่น มีการกำหนดกลยุทธ์การบริหารจัดการนวัตกรรมท้องถิ่นอย่างชัดเจนเพื่อแสดงให้เห็นความสำคัญของนวัตกรรมท้องถิ่น เป็นผู้สร้างสภาพแวดล้อมองค์กรที่สนับสนุนต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรมท้องถิ่น มีการจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นและเพียงพอต่อการสร้างสรรค์และนำนวัตกรรมท้องถิ่นไปใช้ให้เกิดประโยชน์ เป็นผู้กระจายอำนาจการตัดสินใจ เพื่อให้ผู้ตามสามารถปฏิบัติงานได้

ด้านวัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ค่านิยม ความเชื่อ เจตคติ อุดมการณ์ที่ดีของสมาชิกในองค์กร ที่เกี่ยวกับหน้าที่ความรับผิดชอบ หน้าที่และภาระงานด้านต่าง ๆ ที่ทำในองค์กร เช่น การมีธรรมาภิบาล กระบวนการทำงานที่มีผลต่อการบริหารจัดการการพัฒนาท้องถิ่น

ด้านความรู้ความสามารถของบุคลากร หมายถึง ความสามารถในการปฏิบัติงาน การมีความรับผิดชอบ ความทุ่มเท เสียสละ ความกระตือรือร้นและตั้งใจในการปฏิบัติงาน ตลอดจนมีความรู้ ความเข้าใจ และเห็นถึงความสำคัญของนวัตกรรมท้องถิ่น สามารถนำเสนอความรู้ ความคิด นำมาใช้ปฏิบัติงานได้อย่างเป็นรูปธรรมและมีประสิทธิภาพ

ด้านการมีส่วนร่วมของประชาชน หมายถึง การที่ประชาชนในพื้นที่ได้มีโอกาสเข้าร่วมกิจกรรมที่ทางอบต.จัดขึ้น มีส่วนเข้าร่วมตัดสินใจ เข้าร่วมประชุม แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการ กำหนดแนวทางแก้ไข รวมทั้งรวมวางแผนกำหนดนโยบาย แผนงานโครงการต่าง ๆ รวมถึงการร่วมปฏิบัติงานตามนโยบาย แผนงานโครงการต่าง ๆ เพื่อพัฒนาท้องถิ่น

ด้านการสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอก หมายถึง การที่องค์การบริหารส่วนตำบลได้รับการสนับสนุนและส่งเสริมทั้งในด้านการบริหารจัดการ ด้านนโยบาย ด้านงบประมาณ ฯ จากหน่วยงานภายนอกทั้งของภาครัฐและเอกชน ภายในจังหวัดและระหว่างจังหวัด เช่น องค์กรพัฒนาเอกชนหน่วยงานในท้องถิ่น สถาบันการศึกษา หน่วยงานสาธารณสุข บริษัทเอกชนฯ ที่มีส่วนขับเคลื่อนการบริหารจัดการนวัตกรรมท้องถิ่นให้สามารถดำเนินงานได้อย่างคล่องตัว

รูปแบบการบริหารจัดการนวัตกรรมท้องถิ่น หมายถึง วิธีการดำเนินงานหรือการปฏิบัติงานที่เป็นแนวทางในการบริหารจัดการนวัตกรรมท้องถิ่น ประกอบด้วย ด้านปัจจัยนำเข้า ได้แก่ ผู้นำวัฒนธรรมองค์กร ความรู้ความสามารถของบุคลากร การมีส่วนร่วมของประชาชน การสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอก ด้านกระบวนการ ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์กร การสั่งการ การจัดการบุคลากร การบริหารงบประมาณ และการติดตามประเมินผล ด้านผลผลิตที่ได้คือนวัตกรรมท้องถิ่น

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทราบสภาพของการบริหารจัดการนวัตกรรมท้องถิ่น ขององค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตภูมิภาคตะวันตก
2. ทราบศึกษาวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) ของการบริหารจัดการนวัตกรรมท้องถิ่นขององค์การบริหารส่วนตำบล
3. เพื่อนำเสนอแนวทางการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการนวัตกรรมท้องถิ่น ขององค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตภูมิภาคตะวันตก
4. รูปแบบการบริหารจัดการนวัตกรรมท้องถิ่น สามารถใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาการบริหารจัดการงานขององค์การบริหารส่วนตำบล ให้เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีศักยภาพในการสร้างสรรค์นวัตกรรมท้องถิ่นสู่ความเป็นเลิศ

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง “การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการนวัตกรรมท้องถิ่นในเขตภูมิภาค ตะวันตก” ผู้วิจัยได้ศึกษา แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับนวัตกรรม
2. แนวคิดเกี่ยวกับนวัตกรรมท้องถิ่น
3. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการนวัตกรรม
4. แนวคิดเกี่ยวกับการปกครองส่วนท้องถิ่น
5. แนวคิดเกี่ยวกับองค์การบริหารส่วนตำบล
6. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการภาครัฐ
7. แนวคิดเกี่ยวกับการปฏิบัติที่เป็นเลิศ
8. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาแบบ
9. แนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีเชิงระบบ
10. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดเกี่ยวกับนวัตกรรม

1.1 ความหมายของนวัตกรรม

คำว่า นวัตกรรม เป็นคำนาม มาจากคำบาลีว่า นวต + คำสันสกฤตว่า กรม หมายถึง สิ่งที่ทำขึ้นใหม่หรือแปลกจากเดิม ซึ่งอาจจะเป็นความคิด วิธีการหรืออุปกรณ์ เป็นต้น ตรงกับ คำภาษาอังกฤษว่า Innovation (ราชบัณฑิตยสถาน, 2546 : 565)

สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี ได้ทรงอธิบายในการแสดงปาฐกถาเรื่อง “เทคโนโลยีนวัตกรรมกับการพัฒนาประเทศ” ในการประชุมประจำปีของสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.) เมื่อวันที่ 30 มีนาคม 2542 มีใจความตอนหนึ่งว่า

“...คนเรานั้นจะต้องมีนวัตกรรม คือ ต้องมี Innovation หรือต้องรู้จักสร้างสรรค์ ต้องมีความพร้อมที่จะก้าวไปข้างหน้า ปรับตัวให้ทันกับความเปลี่ยนแปลงของโลก แต่เราก็ต้องสามารถปรับโลกให้เหมาะสมสอดคล้องกับความเป็นอยู่ หรือความพอใจความสุขสบายของตนเองเหมือนกัน ต้องแก้ปัญหาด้วยความคิด พยายามหนึ่งต้นก็ต้องหาทางใหม่ ไม่ถ่มมือถ่มเท้า ยิ่งในภาวะวิกฤต ยิ่งต้องการนวัตกรรม ซึ่งไม่เฉพาะแต่นวัตกรรมทางเทคโนโลยีเท่านั้น หากแต่เป็นนวัตกรรมของทั้งระบบโดยรวม ตั้งแต่สังคม เศรษฐกิจ และวิถีชีวิตหรือวัฒนธรรม..”

Rogers (1983) ให้ความหมาย นวัตกรรม คือ ความคิด การกระทำ หรือวัตถุใหม่ ๆ ซึ่งรับรู้ว่าเป็นสิ่งใหม่ ๆ ด้วยตัวบุคคลแต่ละคน หรือหน่วยอื่น ๆ ของการยอมรับในสังคม การพิจารณาว่าสิ่งหนึ่งสิ่งใดเป็นนวัตกรรมนั้น ขึ้นอยู่กับการรับรู้ของแต่ละบุคคลหรือกลุ่มบุคคลว่าเป็นสิ่งใหม่ ดังนั้น นวัตกรรมของบุคคลกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง อาจไม่ใช่ นวัตกรรมของบุคคลกลุ่มอื่น ๆ ก็ได้ ขึ้นอยู่กับการรับรู้ของบุคคลนั้นว่าเป็นสิ่งใหม่สำหรับเขาหรือไม่ อีกประการหนึ่งความใหม่อาจขึ้นอยู่กับระยะเวลาด้วย สิ่งใหม่ ๆ ตามความหมายของนวัตกรรมไม่จำเป็นต้องใหม่จริง ๆ แต่อาจจะหมายถึงสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่เป็นความคิด หรือการปฏิบัติที่เคยทำกันมาแล้วแต่ได้หยุดกันไประยะหนึ่ง ต่อมาได้มีการรื้อฟื้นขึ้นมาทำใหม่ เนื่องจากเห็นว่าสามารถช่วยแก้ปัญหาในสภาพการณ์ใหม่นั้นได้ ก็นับว่าสิ่งนั้นเป็นสิ่งใหม่ได้ ดังนั้น นวัตกรรมอาจหมายถึงสิ่งใหม่ ๆ

โรมัส ฮิวซ์ (1971) อธิบายว่า นวัตกรรม เป็นการนำวิธีการใหม่ ๆ มาปฏิบัติหลังจากได้ผ่านการทดลองหรือได้รับการพัฒนามาเป็นขั้น ๆ แล้ว โดยมีขั้นตอนตามลำดับ คือการคิดค้น การพัฒนา และนำไปปฏิบัติจริง ซึ่งมีความแตกต่างจากการปฏิบัติเดิมที่เคยปฏิบัติมา

Peter Drucker (อ้างในจักร เกียรติ เมธานัย, 2546) ให้ความหมายคำว่า “นวัตกรรม” ไว้ว่า “Innovation is The act of introducing something new” เป็นการสร้างสิ่งใหม่ หรือ การทำให้แตกต่างจากคนอื่น โดยอาศัยการเปลี่ยนแปลงมาสร้างให้เป็นโอกาส และต้องมีความชัดเจน และมุ่งเน้นถึงการพัฒนา และที่สำคัญคือต้องมีการลงมือกระทำ นวัตกรรมจึงจะเกิดขึ้น

สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (2555: 6) ให้ความหมายว่า นวัตกรรม คือ การผลิต การเรียนรู้ การจัดการความรู้ และการใช้ประโยชน์จากความคิดใหม่เพื่อให้เกิดผลดีทางเศรษฐกิจ และสังคม รวมถึงการกำเนิดผลิตภัณฑ์ การบริการ กระบวนการผลิตใหม่ การปรับปรุงเทคโนโลยี การแพร่กระจายเทคโนโลยี และการใช้เทคโนโลยีให้เป็นประโยชน์และเกิดผลพวงทางเศรษฐกิจ และสังคม

Merriam-Webster (2011) ให้ความหมายว่า นวัตกรรม (Innovation) หมายถึง การแนะนำสิ่งใหม่ ๆ ความคิดใหม่ วิธีใหม่ หรือการประดิษฐ์ใหม่

Kuczmariski (1992) ได้ให้ความหมาย ว่า นวัตกรรม หมายถึง ความคิดภายในทัศนคติที่แผ่กระจาย หรือวิธีการคิดที่มุ่งเน้นจากปัจจุบันสู่ออนาคต

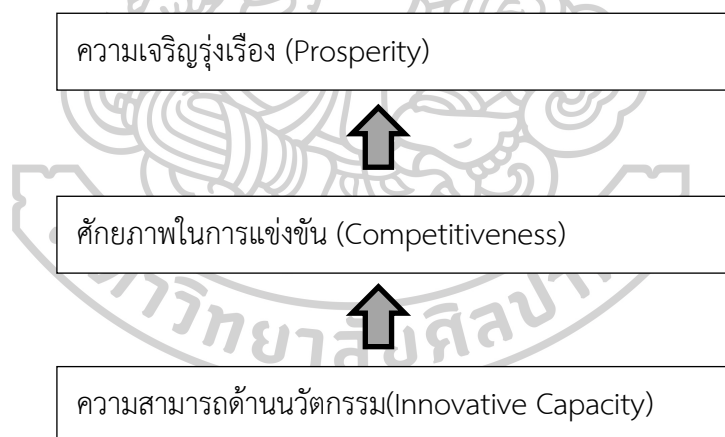
Schilling (2008) ได้ให้ความหมายว่า นวัตกรรมเป็นเรื่องของการนำความคิดไปใช้ในเชิงปฏิบัติ เพื่อให้ได้สิ่งใหม่หรือกระบวนการใหม่

กีรติ ยศยิ่งยง (2552: 7) อธิบายว่า นวัตกรรมเป็นกระบวนการสร้างสรรค์ คิดค้น พัฒนา สามารถนำไปปฏิบัติจริงและมีการเผยแพร่ออกสู่ชุมชน ในลักษณะของใหม่ที่ไม่เคยมีมาก่อน หรือของเก่าที่มีอยู่แต่เดิม แต่ได้รับการปรับปรุงเสริมแต่งพัฒนาขึ้นไป ทำให้มีมูลค่าทางเศรษฐกิจ

กล่าวโดยสรุปว่า นวัตกรรม คือ วิธีการใด ๆ หรือการกระทำใด ๆ ที่เป็นการกระทำใหม่ หรือ ปรับปรุงใหม่ให้ดีขึ้น เพื่อใช้สิ่งนั้นในการแก้ปัญหาเปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุง การเปลี่ยนแปลง ด้วยวิธีการใหม่ ๆ ที่เป็นไปในทางบวกและสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้

นวัตกรรมเป็นการดำเนินการให้เกิดสิ่งใหม่หรือวิธีใหม่ เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในอนาคต มีจุดเน้นที่สำคัญคือ การบริหารคนด้วยสติปัญญา เป็นการดำเนินการเพื่อให้คน มีสติปัญญา โดยสร้างทัศนคติเชิงบวก มีความอยากรู้อยากเห็น มีการคิดแบบญาณหยั่งรู้ มีปรัชญา และหลักการที่ถูกต้อง มีการคิดเชิงกลยุทธ์ คิดเป็นระบบ คิดเปรียบเทียบ คิดแบบสร้างอนาคต คิดแบบแผนที่ความคิด และบริหารคนด้วยการส่งเสริมสนับสนุน โดยสร้างความเข้าใจที่ถูกต้อง การสร้างความผูกพันที่ถูกต้อง การสร้างความคิดที่ถูกต้อง การกระทำที่ถูกต้อง การประเมินที่ถูกต้อง (เสนห์ จุ้ยโต, 2548: 30-31)

นวัตกรรมและความสามารถในการแข่งขัน (innovation and competitiveness) ขึ้นอยู่กับความสามารถในการใช้คน ทุน และทรัพยากรธรรมชาติ และความสามารถด้านนวัตกรรม จะทำให้องค์การมีศักยภาพในการแข่งขัน ส่งผลให้องค์การมีความเจริญรุ่งเรือง Porter (2001: 3) ดังแผนภูมิที่ 1



แผนภูมิที่ 1 นวัตกรรมและความสามารถในการแข่งขัน (Innovation and Competitiveness)

ที่มา : Porter (2001)

1.2 ประเภทของนวัตกรรม

นักวิชาการได้แบ่งประเภทของนวัตกรรมไว้หลายประเภท ซึ่งพอจะสรุปได้ ดังนี้ Morton and Lewis (2005) ได้กล่าวถึงประเภทของนวัตกรรม ดังนี้

1. นวัตกรรมด้านการผลิตภัณฑ์หรือบริการ (Product innovation) หมายถึง การปรับปรุงหรือการสร้างสรรค์รูปแบบผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ ๆ ขึ้นมาใช้ในหน่วยงาน
2. นวัตกรรมด้านกระบวนการ (Process innovation) หมายถึง การปรับปรุงหรือสร้างสรรค์กระบวนการในการปฏิบัติงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของงานให้สูงขึ้น
3. นวัตกรรมด้านการตลาด (Market innovation) หมายถึง การปรับปรุงหรือการสร้างสรรค์แนวทางดำเนินงานในด้านการตลาดบริการ เช่น การโฆษณา การตั้งราคา
4. นวัตกรรมด้านการบริหารจัดการ (Management innovation) หมายถึง การปรับปรุง หรือการสร้างสรรค์รูปแบบการบริหารในด้านต่าง ๆ เช่น การวางแผน การควบคุม การสั่งการ

Jung and Wu (2006) เสนอว่านวัตกรรมแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. นวัตกรรมด้านสินค้า/ผลิตภัณฑ์ (Product Innovations) หมายถึง สินค้า/ผลิตภัณฑ์ หรือ บริการรูปแบบใหม่ สินค้าตัวใหม่ และบริการใหม่ เหล่านี้จะได้รับการแนะนำให้แก่ลูกค้าเพื่อตอบสนองความต้องการของพวกเขา หรือความต้องการของตลาด นวัตกรรมด้านสินค้า/ผลิตภัณฑ์มีลักษณะที่คล้ายคลึงกับนวัตกรรมด้านเทคนิค (Technical Innovations) นั่นคือ นวัตกรรมเหล่านี้จัดเป็นส่วนประกอบของการปฏิบัติงาน (Operating Component) และมีผลกระทบต่อระบบทางเทคนิคขององค์กร รวมทั้งการรับเอาความคิดใหม่มาใช้เพื่อผลิตสินค้าหรือบริการ (David, Ross, & Terry, 2007; Kimberly & Evanisko, 1981)
2. นวัตกรรมด้านกระบวนการ (Process innovations) หมายถึง ส่วนประกอบใหม่ที่ได้รับการนำเอามาใช้ในกระบวนการผลิตขององค์กร หรือการบริการ โดยนวัตกรรมด้านกระบวนการมิได้ผลิตสินค้า หรือการบริการโดยตรง แต่มีอิทธิพลโดยอ้อมต่อการนำเอาสินค้าและบริการมาใช้ (Damanpour, 1991) นวัตกรรมด้านกระบวนการมีความคล้ายคลึงกับนวัตกรรมด้านการจัดการ (Administrative Innovations) นวัตกรรมด้านกระบวนการนี้ มีผลกระทบต่อสมาชิกขององค์กร และความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกภายในองค์กร ซึ่งได้แก่ กฎระเบียบ บทบาทหน้าที่และโครงสร้าง การสื่อสาร การแลกเปลี่ยนระหว่างสมาชิกภายในองค์กรและระหว่างสภาพแวดล้อมกับสมาชิกขององค์กร (Kimberly & Evanisko, 1981)

ในขณะที่ สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (2552) แบ่งนวัตกรรมออกเป็น 7 ประเภท คือ

- 1) นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Product innovation) เป็นผลิตภัณฑ์ที่ถูกผลิตขึ้นในเชิงพาณิชย์ ที่ได้รับการปรับปรุงหรือเป็นสิ่งใหม่ในตลาด การสร้างนวัตกรรมผลิตภัณฑ์จำเป็นจำเป็นต้อง

มีการคิดค้น และพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง เพื่อเสนอคุณค่าให้แก่ลูกค้า ซึ่งต้องอาศัยองค์ประกอบที่สำคัญ คือ การพัฒนาคุณสมบัติและลักษณะของผลิตภัณฑ์ แบ่งได้ 2 แบบ คือ ผลิตภัณฑ์ที่สามารถจับต้องได้หรือสินค้าทั่วไป และผลิตภัณฑ์ที่จับต้องไม่ได้หรือการบริการ

2) นวัตกรรมกระบวนการ (Process innovation) เป็นการเปลี่ยนแนวทาง หรือวิธีการผลิตสินค้า หรือการให้บริการในรูปแบบที่แตกต่างออกไปจากเดิม ด้วยการพัฒนาสร้างสรรค์กระบวนการให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งต้องอาศัยความรู้ทางเทคโนโลยีตลอดจนความรู้กระบวนการและเทคนิคต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการประยุกต์ใช้แนวคิด วิธีการ หรือกระบวนการใหม่ ๆ ที่ส่งผลให้กระบวนการการผลิต และการทำงานโดยรวมให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

3) นวัตกรรมการจัดการ (Management innovation) การสร้างนวัตกรรมการจัดการนั้น องค์กรจะต้องใช้ความรู้ทางด้านการบริหารจัดการ มาปรับปรุงระบบโครงสร้างเดิมขององค์กร ซึ่งรูปแบบการบริหารจะเป็นไปในลักษณะการมีส่วนร่วมของพนักงาน ซึ่งจะทำให้เกิดความคิดเห็น ใหม่ ๆ เกิดความคิดสร้างสรรค์ สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า และสามารถสร้างรายได้ และนำไปสู่ผลกำไรให้กับบริษัทได้ เช่น การบริหารองค์กรในลักษณะที่เป็นงานประจำกับสายการบังคับบัญชาที่เป็นแบบโครงการ เป็นต้น

4) นวัตกรรมบริการ (Service innovation) จะเกี่ยวข้องกับการเสนอบริการใหม่ที่เกิดจากการสร้างขึ้นใหม่ หรือปรับปรุงสิ่งเดิม เช่น การปรับปรุงลักษณะการทำงาน เทคโนโลยีการใช้งานหรือด้านอื่น ๆ เป็นต้น

5) นวัตกรรมรูปแบบธุรกิจ (Business innovation) จะเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงแนวทางการดำเนินธุรกิจที่สามารถสร้างมูลค่าให้เกิดขึ้น

6) นวัตกรรมการตลาด (Marketing innovation) คือการพัฒนาตลาดใหม่ ที่มีการปรับปรุง วิธีการในการออกแบบผลิตภัณฑ์ หรือบรรจุภัณฑ์ไปรษณีย์ หรือราคา

7) นวัตกรรมองค์กร (Organization innovation) คือ การสร้างการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างธุรกิจ การปฏิบัติการ ตัวแบบ และอาจรวมถึงกระบวนการ การตลาดและรูปแบบธุรกิจ เป็นนวัตกรรมที่เน้นการเพิ่มขีดความสามารถในการจัดการ และบริหารองค์กร ซึ่งจะต้องใช้ความรู้ความสามารถในด้านการบริหารจัดการมาปรับปรุงการบริหารภายในองค์กร

ภาณุ ลิ้มมานนท์ (2546) ได้แบ่งนวัตกรรมขององค์กรออกเป็น 3 ประเภท คือ

1) นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (Product innovation) การสร้างนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ จำเป็นต้องมีการคิดค้นและพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง เพื่อเสนอคุณค่าให้แก่ลูกค้าซึ่งต้องอาศัยองค์ประกอบสำคัญ คือ การพัฒนาคุณสมบัติและลักษณะของผลิตภัณฑ์ โดยการออกแบบต้องคำนึงถึงประโยชน์ที่ลูกค้าจะได้รับ ซึ่งลูกค้าสามารถมีส่วนร่วมในการสร้างนวัตกรรม ตั้งแต่กระบวนการออกแบบ การสร้าง การทดสอบ ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงกระบวนการจัดการห่วงโซ่คุณค่า (Value chain management) ที่เกิดขึ้นกับทุกหน่วยงานที่จะทำให้เกิดผลในเชิงพาณิชย์ได้

2) นวัตกรรมกระบวนการ (Process innovation) ในการพัฒนาสร้างสรรค์กระบวนการให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นนั้น ต้องอาศัยความรู้ทางเทคโนโลยีซึ่งเป็นความรู้ในเรื่องของส่วนประกอบ และส่วนเชื่อมต่อระหว่างส่วนประกอบเหล่านั้น ตลอดจนความรู้กระบวนการ และเทคนิคต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการประยุกต์ใช้แนวคิดหรือกระบวนการใหม่ ๆ ที่ส่งผลให้กระบวนการผลิต และการทำงานโดยรวมให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงขึ้น

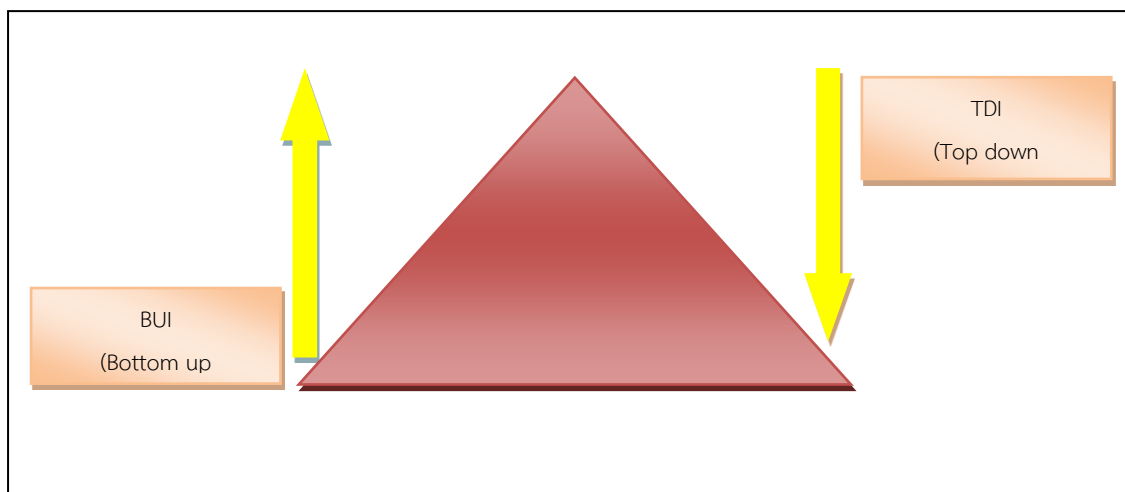
3) นวัตกรรมการจัดการ (Management innovation) การสร้างนวัตกรรมการจัดการนั้น องค์กรจะต้องใช้ความรู้ทางด้านการบริหารจัดการ มาปรับปรุงระบบโครงสร้างเดิมขององค์กร ซึ่งรูปแบบการบริหารจะเป็นไปในลักษณะการมีส่วนร่วมของพนักงาน ซึ่งจะทำให้เกิดความคิดเห็น ใหม่ ๆ เกิดความคิดสร้างสรรค์ สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า และสามารถสร้างรายได้ และนำไปสู่ผลกำไรให้กับบริษัทได้ เช่น การบริหารองค์กรในลักษณะที่บุคคลในองค์กรทำงานโดยมี 2 สายบังคับบัญชาพร้อมกัน คือ สายการบังคับบัญชาที่เป็นงานประจำ กับสายการบังคับบัญชาที่เป็นงานโครงการ ดังที่เรียกว่าองค์กรแบบเมทริกซ์ ที่ได้รับความนิยมใน พ.ศ. 2513 หรือการใช้ดุลยัตินี้ในการวัด และประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร เป็นต้น

จากการศึกษาประเภทของนวัตกรรมสรุปได้ว่า มีการจัดแบ่งประเภทนวัตกรรมที่คล้ายคลึงกัน ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยมุ่งเน้นศึกษานวัตกรรมมองค์การและนวัตกรรมการจัดการเป็นสำคัญ

1.3 ที่มาของนวัตกรรม

การเปลี่ยนแปลงก่อให้เกิดการสร้างนวัตกรรมใหม่ขึ้นมา นวัตกรรมที่เกิดขึ้นบางครั้งไม่ได้เกิดจากความตั้งใจให้เกิด เป็นเรื่องที่สอนกันไม่ได้ เรียนรู้กันไม่ได้ เช่นเดียวกับคนที่เป็นอัจฉริยะในบางเรื่องไม่สามารถบอกใคร ๆ ได้ ว่าเหตุใด ตนเองจึงมีความเชี่ยวชาญในเรื่องนั้น ๆ ไม่จำเป็นที่คนที่เป็นอัจฉริยะจะเป็นผู้สร้างนวัตกรรมขึ้นมาในโลกนี้เท่านั้น คนธรรมดาก็สามารถสร้างได้ เพราะความคิดของแต่ละคนจะมีภูมิปัญญาที่มีแนวคิดแตกต่างกันไป ดังนั้นนวัตกรรมของแต่ละคนจึงไม่เหมือนกัน และแตกต่างกันออกไป

นวัตกรรมอาจจะเกิดจากบุคลากรระดับบนลงล่าง TDI (Top down Innovation) หรือจากระดับล่างขึ้นบน BUI (Bottom up Innovation) ก็ได้ซึ่งทั้ง 2 ลักษณะนี้มีข้อดีและข้อเสีย ดังนี้



ภาพที่ 1 ที่มาของนวัตกรรม

นวัตกรรมจากบนลงล่าง Top down Innovation (TDI)

ข้อดีของนวัตกรรมที่มีที่มาจากบนลงล่าง คือ 1. ผู้ที่คิดค้นขึ้นมาเป็นกลุ่มผู้มีอำนาจในองค์กร 2. สามารถอธิบายแนวคิดให้กับบุคลากรระดับล่างได้ง่าย 3. สามารถจัดเงินทุนและทรัพยากรอื่น ๆ ได้ง่าย

ข้อเสีย คือ 1. บุคลากรระดับล่างไม่มีส่วนร่วมในการคิด 2. การจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ ทำได้ยาก

นวัตกรรมจากล่างขึ้นบน Bottom up Innovation (BUI)

ข้อดีของนวัตกรรมที่มีที่มาจากล่างขึ้นบน คือ 1. สามารถเกิดจากบุคลากรที่หลากหลายและเปิดโอกาสให้กับผู้ที่ชอบ การเปลี่ยนแปลง 2. บุคลากรระดับล่างมีส่วนร่วมมากขึ้น

ข้อเสีย คือ ขาดแรงจูงใจ ถ้าคิดแล้วไม่นำไปใช้

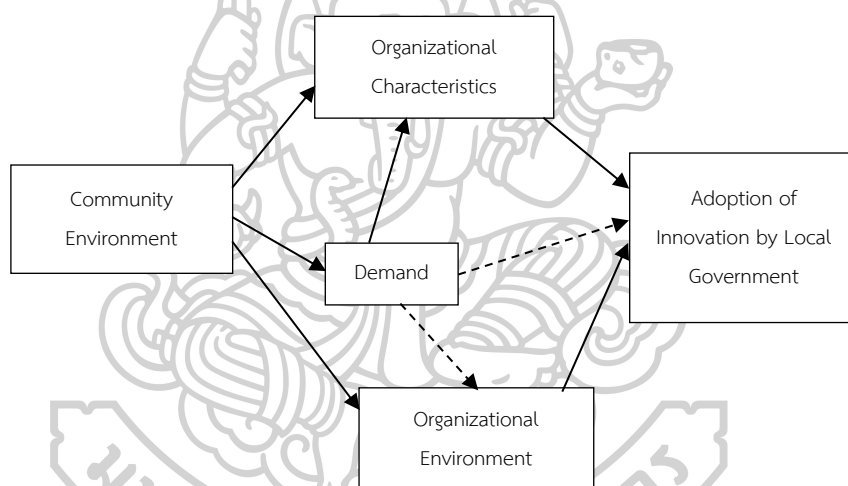
1.4 การสร้างนวัตกรรม

นวัตกรรมเป็นสิ่งสำคัญในการรักษาชีวิตขององค์กรและรักษาความได้เปรียบคู่แข่งขึ้น องค์กรจึงต้องมีการพัฒนาในด้านต่าง ๆ เพื่อให้เกิดการสร้างนวัตกรรม การสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมต้องรู้ปัญหาและโอกาส หาพันธมิตรด้วยการแสดงวิสัยทัศน์ การยุติการต่อต้าน การมอบอำนาจและการให้รางวัลกับความสำเร็จ (Kinichi & Williams, 2551: 163-164) ส่วน Porter (อ้างถึงใน กิริติ ยศยิ่งยง, 2552: 26-27) กล่าวว่า องค์กรต้องส่งเสริมให้บุคลากรใช้พลังความคิดริเริ่มสร้างสรรค์จากพลังสมอง เป็นกระบวนการสร้างสรรค์ความสามารถและความชำนาญของบุคลากร เป็นพื้นฐานสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรเพื่อความได้เปรียบในการแข่งขันและความเจริญเติบโต

อย่างมั่นคงขององค์กร จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะจัดการความรู้ และดึงความสามารถในการปรับ และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ของบุคลากรออกมาเป็นรูปธรรม

Osborne and Plastrik (2000) ศึกษาเกี่ยวกับการปฏิรูประบบราชการ และศึกษา นวัตกรรมในองค์กรที่ไม่แสวงหากำไร รวมทั้งองค์การภาครัฐขนาดเล็ก พบว่า การสร้างนวัตกรรม ในองค์การภาครัฐมีที่มาหลากหลาย เช่น การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง มุมมองจากภายนอก ผู้มีส่วนได้เสีย การมีส่วนร่วม การทดลอง มีทรัพยากรที่เหมาะสม การส่งเสริม การสร้างความมั่นใจ การเรียนรู้ที่จะยอมรับ การบริหารความเสี่ยงและการประเมินผล เป็นต้น

Bingham (as cited in Fimm, 2011: 15) กล่าวถึง รูปแบบการยอมรับนวัตกรรม เทคโนโลยีท้องถิ่นขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมของชุมชน ลักษณะขององค์กร สภาพแวดล้อมองค์กร และข้อเรียกร้อง ดังภาพ



แผนภูมิที่ 2 รูปแบบการยอมรับเทคโนโลยีนวัตกรรมในท้องถิ่น
ที่มา: Bingham (2017)

1.5 ความสำคัญของนวัตกรรมต่อองค์กร

นวัตกรรมขององค์กร (Organizational Innovation) เป็นการสร้างสรรค์สินค้า/ผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ ๆ ซึ่งมีคุณค่าและมีประโยชน์ต่อองค์กร (Woodman & Sawyer, 1993) เนื่องจากการสร้างสรรค์นวัตกรรม เป็นเสมือนอาวุธที่ใช้ในการแข่งขัน ดังนั้นนวัตกรรมขององค์กร คือ การนำสินค้า/ผลิตภัณฑ์และบริการเข้าสู่ตลาด Damanpour (1991) กล่าวว่า นวัตกรรมขององค์กร เป็นเสมือนสินค้า/ผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ ที่ได้รับคำแนะนำ เพื่อตอบสนองผู้ใช้ หรือความต้องการของตลาด และ The OECD (2004) ได้ให้ความหมายของ นวัตกรรมขององค์กร ว่าเป็น “การนำสินค้า/ผลิตภัณฑ์ตัวใหม่ หรือบริการใหม่ ออกสู่ตลาดซึ่งประสบผลสำเร็จ”

Tidd et al. (2005) มีความเห็นว่า นวัตกรรมมีความสำคัญต่อองค์กร เพราะเป็นสิ่ง ที่ส่งเสริมสนับสนุนองค์กรให้สามารถนำความรู้ และทักษะความสามารถด้านเทคโนโลยี และ ประสบการณ์มาสร้างสรรค์ความแปลกใหม่ให้กับสินค้าและบริการ รวมทั้งวิธีการและกระบวนการ ในการสร้าง ผลิต และส่งมอบสินค้าและบริการให้กับลูกค้า ซึ่งสอดคล้องกับ Bean and Radford (2002) และ Lee Yuan-Duen and Huan Ming Chang (2008) ซึ่งมีมุมมองว่า นวัตกรรมมีส่วนช่วย ในการพัฒนาองค์กรในด้านต่าง ๆ ไม่เพียงเฉพาะด้านสินค้าและบริการเท่านั้น แต่สามารถพัฒนา ควบคู่ไปกับส่วนอื่น ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร สามารถที่จะเชื่อมโยงความสัมพันธ์ซึ่งกันและ กัน ซึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จในการจัดการนวัตกรรมที่จะสามารถสร้างคุณค่า และความได้เปรียบ ในการดำเนินธุรกิจขององค์กรได้ในระยะยาว จากการใช้ความสำคัญของนวัตกรรมในองค์กร สามารถ สร้างโอกาสในการพัฒนาต่าง ๆ 10 ส่วน คือ

1. การพัฒนาด้านการจัดการ (Management Development)
2. การพัฒนาด้านกลยุทธ์ (Strategy Development)
3. การพัฒนาพนักงาน (Employee Development)
4. การพัฒนาสินค้าและบริการ(Product and Service Development)
5. การพัฒนากระบวนการ (Process Development)
6. การพัฒนาเครื่องมือและเทคโนโลยี (Tool and Technology Development)
7. การพัฒนาผู้ค้า (Supplier Development)
8. การพัฒนาตลาด (Market Development)
9. การพัฒนาช่องทางการจัดจำหน่าย (Distribution Development)
10. การพัฒนาตราสินค้า (Brand Development)

หลายองค์กรได้ให้ความสำคัญด้านการสร้างนวัตกรรมในองค์กร โดยพยายามสร้าง และขยายขีดความสามารถต่าง ๆ เพื่อให้บริษัทประสบความสำเร็จ สำหรับองค์กรของประเทศไทย ที่ตระหนักถึงความสำคัญการสร้างนวัตกรรม หน่วยงานสำคัญที่คอยกำกับดูแล คือ “สำนักงาน นวัตกรรมแห่งชาติ (สนช.)” โดยดำเนินงานภายใต้การกำกับดูแลของคณะกรรมการนวัตกรรม แห่งชาติ ต่อมาได้มีประกาศพระราชกฤษฎีกาจัดตั้ง “สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (องค์การมหาชน) (สนช.)” เมื่อวันที่ 2 กันยายน 2552 เป็นหน่วยงานกลางในการดำเนินการและสนับสนุนการพัฒนา นวัตกรรมของประเทศไทยในเชิงระบบทั้งในด้านการปรับปรุงและบุกเบิก เพื่อส่งเสริมการปรับ โครงสร้างเศรษฐกิจ และพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันโดยเฉพาะโครงการพัฒนานวัตกรรม เิงยุทธศาสตร์ และโครงการนวัตกรรมรายอุตสาหกรรมที่ส่งผลกระทบต่อปรับเปลี่ยนโครงสร้าง เศรษฐกิจของประเทศ ตลอดจนการเชื่อมโยงเครือข่ายรัฐวิสาหกิจทั้งในระดับนโยบาย และระดับ ปฏิบัติการรวมทั้งการส่งเสริมวัฒนธรรมนวัตกรรม และการสร้างระบบนวัตกรรม เพื่อปรับเปลี่ยน ประเทศไปสู่ระบบเศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม

จะเห็นได้ว่าการที่องค์กรจะประสบความสำเร็จ นวัตกรรมถือเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จ การกำหนดแนวคิดการบริหารจัดการนวัตกรรมอย่างจริงจังและต่อเนื่อง ส่งผลให้องค์กรกลายเป็นองค์กรชั้นนำ

1.6 ทฤษฎีการแพร่กระจาย การยอมรับนวัตกรรม

การแพร่กระจายหรือการเผยแพร่ นวัตกรรม เป็นกระบวนการในการถ่ายทอดความคิด การปฏิบัติ ข่าวสาร หรือพฤติกรรมไปสู่ที่ต่าง ๆ จากบุคคลหรือกลุ่มบุคคลไปสู่กลุ่มบุคคลอื่น โดยกว้างขวาง จนเป็นผลให้เกิดการยอมรับความคิดและการปฏิบัติเหล่านั้น อันมีผลต่อโครงสร้างและวัฒนธรรมและการเปลี่ยนแปลงทางสังคมในที่สุด

Everette M. Rogers (1983) ได้ให้ความหมาย คำว่า การเผยแพร่ (การแพร่กระจาย) หรือ "Diffusion" ดังต่อไปนี้ การเผยแพร่ คือ กระบวนการซึ่งนวัตกรรมถูกสื่อสารผ่านช่องทางในช่วงเวลาหนึ่งระหว่างสมาชิกต่าง ๆ ที่อยู่ในระบบสังคม (Diffusion is the process by which an innovation is communicated through certain channels overtime among the members of a social systems)

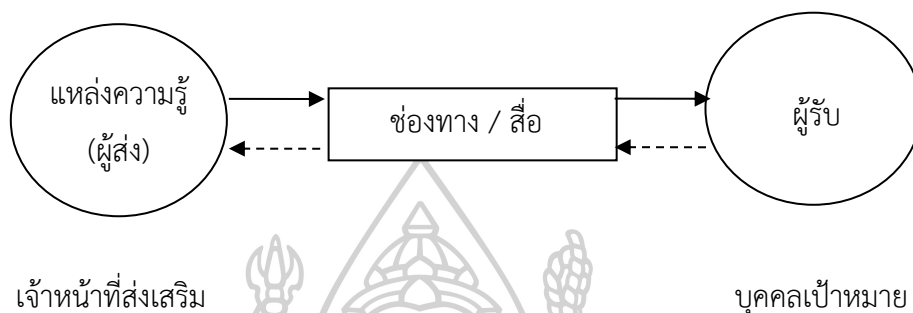
Everett Roger เป็นบุคคลที่คิดค้นและได้พิสูจน์ทฤษฎีการแพร่กระจายนวัตกรรม (Diffusion of Innovation Theory) โดยทฤษฎีนี้เน้นความเชื่อว่า การเปลี่ยนแปลงสังคมและวัฒนธรรมเกิดขึ้นจากการแพร่กระจายของสิ่งใหม่ ๆ จากสังคมหนึ่งไปยังอีกสังคมหนึ่งและสังคมนั้นรับเข้าไปใช้สิ่งใหม่ ๆ นี้ คือ นวัตกรรม ซึ่งเป็นทั้งความรู้ ความคิด เทคนิควิธีการ และเทคโนโลยีใหม่ ๆ โดยได้อธิบายทฤษฎีกระบวนการแพร่กระจายนวัตกรรมนี้ว่ามีตัวแปรหรือองค์ประกอบหลัก ที่สำคัญ 4 ประการ (Four main element in the diffusion of innovations) คือ

1. **นวัตกรรม (Innovation)** หรือสิ่งใหม่ที่จะแพร่กระจายไปสู่สังคมเกิดขึ้น นวัตกรรมที่จะแพร่กระจายและเป็นที่ยอมรับของคนในสังคมนั้น โดยทั่วไปประกอบด้วยส่วนสำคัญ 2 ส่วน คือ ส่วนที่เป็นความคิดและส่วนที่เป็นวัตถุ นวัตกรรมใดจะถูกยอมรับหรือไม่นั้น นอกจากจะเกี่ยวกับตัวผู้รับ ระบบสังคม และรับการสื่อสารแล้ว ตัวของนวัตกรรมเองก็มีความสำคัญ

นวัตกรรมที่ยอมรับได้ง่ายควรจะต้องมีลักษณะ 5 ประการ โดยนวัตกรรมที่มีลักษณะตรงกันข้ามกันกับ 5 ประการ ต่อไปนี้มักจะเป็นที่ยอมรับได้ยาก

- ได้ประโยชน์มากกว่าเดิมที่เข้ามาแทนที่ (Relative Advantage)
- มีสอดคล้องกับวัฒนธรรมในสังคมที่จะรับ (Compatibility)
- ไม่มีความสลับซับซ้อนมากนัก (Complexity)
- สามารถแบ่งทดลองครั้งละน้อยได้ (Trialability)
- สามารถมองเห็นหรือเข้าใจได้ง่าย (Observability)

2. การสื่อสารโดยผ่านสื่อทางใดทางหนึ่ง (Types of Communication) เพื่อให้คนในสังคมได้รับรู้ระบบการสื่อสาร การสื่อสาร คือ การติดต่อระหว่างผู้ส่งข่าวสารกับผู้รับข่าวสาร โดยผ่านสื่อหรือตัวกลางใดตัวกลางหนึ่งที่นวัตกรรมนั้นแพร่กระจายจากแหล่งกำเนิดไปสู่ผู้ใช้หรือผู้รับนวัตกรรม อันเป็นกระบวนการกระทำระหว่างกันของมนุษย์ การสื่อสารจึงมีความสำคัญต่อการรับนวัตกรรมมาก



3. เกิดในช่วงเวลาหนึ่ง (Time or Rate of Adoption) เพื่อให้คนในสังคมได้รู้จักนวัตกรรม แนวความคิดใหม่หรือมีการใช้ประโยชน์จากสิ่งที่มีอยู่แล้วมาใช้ในรูปแบบใหม่ เพื่อทำให้เกิดประโยชน์ทางเศรษฐกิจและกระบวนการแพร่กระจายนวัตกรรมต้องอาศัยระยะเวลา และมีลำดับขั้นตอนเพื่อให้บุคคลปรับตัวและยอมรับนวัตกรรมหรือแนวความคิดใหม่ (a given time period)

4. ระบบสังคม (Social System) โดยการแพร่กระจายเข้าสู่สมาชิกของสังคม ระบบสังคมจะมีอิทธิพลต่อการแพร่กระจายและการรับนวัตกรรม กล่าวคือ สังคมสมัยใหม่ของสังคมจะเอื้อต่อการรับนวัตกรรม ทั้งความรวดเร็วและปริมาณที่จะรับ (Rate of Adoption) เพราะมีบรรทัดฐานและรับค่านิยมของสังคมที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและวัฒนธรรม ดังนั้น เมื่อมีการแพร่กระจายสิ่งใหม่เข้ามา สังคมก็จะยอมรับได้ง่าย ส่วนสังคมโบราณหรือสังคมที่ติดยึดกับความเชื่อต่าง ๆ ซึ่งเป็นสังคมล้าหลังจะมีลักษณะตรงกันข้ามกับสังคมสมัยใหม่ ความรวดเร็วของการแพร่กระจายและปริมาณที่จะรับนวัตกรรมจึงเกิดได้ช้ากว่าและน้อยกว่าหรืออาจจะไม่ยอมรับเลยก็ได้

การยอมรับนวัตกรรม

การยอมรับเป็นกระบวนการ (Process) ที่เกิดขึ้นทางจิตใจภายในบุคคล เริ่มจากได้ยินในเรื่องวิทยากรนั้น ๆ จนกระทั่งยอมรับนำไปใช้ในที่ที่สุด ซึ่งกระบวนการนี้มีลักษณะคล้ายกับกระบวนการเรียนรู้และการตัดสินใจ (Decision Making) Rogers and Shoemaker (1971 : 100) ได้แบ่งกระบวนการยอมรับออกเป็น 5 ขั้นตอน คือ

ขั้นที่ 1 ขั้นรับรู้หรือตื่นตน (Awareness Stage) เป็นขั้นเริ่มแรก ที่นำไปสู่การยอมรับหรือปฏิเสธสิ่งใหม่หรือวิธีการใหม่ ขั้นนี้เป็นขั้นที่ได้รับรู้เกี่ยวกับสิ่งใหม่ ๆ (นวัตกรรม) ที่เกี่ยวข้องกับ

การประกอบอาชีพหรือกิจกรรมของเขา แต่ยังไม่ได้รับข่าวสารไม่ครบถ้วน ซึ่งการรับรู้มักเป็นการรับรู้โดยบังเอิญและจะทำให้เกิดความอยากรู้ต่อไป อันเนื่องจากมีความต้องการวิทยาการใหม่ ๆ นั้นในการแก้ปัญหาที่ตนเองมีอยู่

ขั้นที่ 2 ขั้นสนใจ (Interest Stage) เป็นขั้นที่เริ่มมีความสนใจแสวงหารายละเอียดเกี่ยวกับวิทยาการใหม่ ๆ เพิ่มเติม พฤติกรรมนี้เป็นไปในลักษณะที่ตั้งใจแน่วแน่ และใช้กระบวนการคิดมากกว่าขั้นแรก ซึ่งในขั้นนี้จะทำให้ได้รับความรู้เกี่ยวกับสิ่งใหม่หรือวิธีการใหม่มากขึ้น ซึ่งบุคลิกภาพและค่านิยม ตลอดจนบรรทัดฐานทางสังคมหรือประสบการณ์เดิมจะมีผลต่อบุคคลนั้น และมีผลต่อการติดตามข่าวสารหรือรายละเอียดของสิ่งใหม่หรือวิทยาการใหม่นั้นด้วย

ขั้นที่ 3 ขั้นประเมินค่า (Evaluation Stage) เป็นขั้นที่จะไตร่ตรองว่าจะลองใช้วิธีการหรือวิทยาการใหม่ ๆ นั้นดีหรือไม่ ด้วยการเปรียบเทียบระหว่างข้อดีและข้อเสียว่า เมื่อนำมาใช้แล้วจะเป็นประโยชน์ต่อกิจกรรมของตนหรือไม่ หากรู้สึกว่ามีข้อดีมากกว่าจะตัดสินใจใช้ ขั้นนี้จะแตกต่างจากขั้นอื่น ๆ ตรงที่เกิดการตัดสินใจที่จะลองความคิดใหม่ ๆ โดยบุคคลมักจะคิดว่าการใช้วิทยาการใหม่ ๆ นั้นเป็นการเสี่ยงไม่แน่ใจถึงผลที่จะได้รับ ดังนั้นในขั้นนี้จึงต้องการแรงเสริม (Reinforcement) เพื่อให้เกิดความแน่ใจยิ่งขึ้นว่าสิ่งที่เขาตัดสินใจแล้วนั้นถูกต้องหรือไม่ โดยการให้คำแนะนำให้ข่าวสารเพื่อประกอบการตัดสินใจ

ขั้นที่ 4 ขั้นทดลอง (Trial Stage) เป็นขั้นที่บุคคลทดลองใช้วิทยาการใหม่ ๆ นั้นกับสถานการณ์ของตน ซึ่งเป็นการทดลองดูกับส่วนน้อยก่อน เพื่อจะได้ดูว่าได้ผลหรือไม่ ในขั้นนี้บุคคลจะแสวงหาข่าวสารที่เฉพาะเจาะจงเกี่ยวกับวิทยาการใหม่หรือนวัตกรรมนั้น

ขั้นที่ 5 ขั้นตอนการยอมรับ (Adoption Stage) เป็นขั้นที่บุคคลยอมรับวิทยาการใหม่ ๆ นั้น ไปใช้ในการปฏิบัติกิจกรรมของตนอย่างเต็มที่หลังจากที่ได้ทดลองปฏิบัติและเป็นประโยชน์ในสิ่งนั้นแล้ว

จากแนวคิดนี้ ต่อมา Rogers (1983 : 163-209) ได้เปลี่ยนแปลงรูปแบบกระบวนการในการตัดสินใจเกี่ยวกับการยอมรับนวัตกรรมใหม่ โดยสร้างแบบจำลองของ กระบวนการตัดสินใจเกี่ยวกับนวัตกรรม (A model of the innovation decision process) ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ได้แก่

1. ขั้นความรู้ (knowledge) กระบวนการตัดสินใจเกี่ยวกับนวัตกรรมเริ่มต้นเมื่อบุคคลได้สัมผัสนวัตกรรม และเริ่มศึกษาหาข้อมูลเพื่อทำความเข้าใจถึงหน้าที่ของนวัตกรรมนั้น ความรู้เกี่ยวกับนวัตกรรมที่บุคคลได้รับขั้นนี้สามารถแบ่งได้เป็น 3 ด้าน ดังนี้

ด้านที่ 1 ความรู้จักนวัตกรรม (awareness knowledge) เป็นความรู้ที่ทำให้เกิดการตื่นตัวเกี่ยวกับนวัตกรรม เป็นความรู้ที่รู้ว่านวัตกรรมเกิดขึ้นแล้ว และนวัตกรรมนั้นสามารถทำหน้าที่อะไรได้บ้าง

ด้านที่ 2 ความรู้วิธีการใช้นวัตกรรม (how-to knowledge) ความรู้ประเภทนี้ได้จากการติดต่อสื่อสารกับสื่อมวลชน การติดต่อกับหน่วยงานราชการที่ทำการเผยแพร่วัตกรรมหรือ

เข้าร่วมประชุม ความรู้ประเภทนี้จะช่วยให้ใช้นวัตกรรมได้อย่างถูกต้อง นวัตกรรมยังมีความซับซ้อนมากขึ้นเท่าใดความจำเป็นที่ต้องมีความรู้นั้นก็ยิ่งมากขึ้น การขาดความรู้ด้านนี้จะทำให้เกิดการปฏิเสธ นวัตกรรมได้มาก

ด้านที่ 3 ความรู้เกี่ยวกับหลักการของนวัตกรรม (principles knowledge) ความรู้ประเภทนี้เป็นความรู้ถึงเกณฑ์เบื้องหลังของนวัตกรรม ซึ่งจะช่วยให้ นวัตกรรมบรรลุผล

บุคคลจะมีความรู้เกี่ยวกับนวัตกรรมมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับคุณลักษณะของบุคคล ในด้านต่าง ๆ สรุปได้เป็น 3 ด้านดังนี้

1. สถานภาพทางเศรษฐกิจและการศึกษา ผู้ที่มีระดับการศึกษาสูง มีสถานภาพทางสังคมสูงมีรายได้ดี จะเป็นผู้ที่รับความรู้เกี่ยวกับนวัตกรรมได้เร็วกว่าผู้ที่มีระดับการศึกษาต่ำ มีสถานภาพทางสังคมต่ำ และมีรายได้ต่ำ

2. พฤติกรรมการเปิดรับสาร ผู้ที่เปิดรับสื่อมวลชน ติดต่อกับผู้นำการเปลี่ยนแปลง และเข้ามีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ทางสังคม จะเป็นผู้ที่ได้รับรู้เกี่ยวกับนวัตกรรมได้เร็วกว่า ผู้ที่มีลักษณะตรงกันข้าม

3. บุคลิกภาพแบบเปิด ผู้ที่มีความสนใจเรียนรู้ติดต่อกับงานที่กว้างขวาง ไม่รังเกียจ การติดต่อสัมพันธ์กับคน จะเป็นผู้ที่รับรู้เกี่ยวกับนวัตกรรมได้เร็ว ผู้มีความรู้เรื่องนวัตกรรมไม่จำเป็นต้องยอมรับนวัตกรรมนั้นมาใช้เสมอไป เพราะการยอมรับนวัตกรรมยังขึ้นอยู่กับคุณลักษณะอย่างอื่น เช่นทัศนคติและความเชื่อ นอกจากผู้ที่มีความรู้เรื่องนวัตกรรม ถ้าไม่ได้พิจารณาเห็นว่า นวัตกรรมนั้นจะเป็นประโยชน์ต่อตนก็จะตัดสินใจไม่ยอมรับนวัตกรรม

2. **ขั้นการจูงใจ (persuasion)** ในขั้นนี้ บุคคลจะสร้างทัศนคติชอบหรือไม่ชอบนวัตกรรม กิจกรรมในสมองของบุคคลในขั้นความรู้ เป็นเรื่องของความคิด หรือการรู้ ส่วนกิจกรรมในสมองในขั้นการจูงใจเป็นเรื่องของอารมณ์ หรือความรู้สึก โดยบุคคลจะมีพฤติกรรมสำคัญ คือ แสวงหาข่าวสาร ข้อมูล ข้อมูลที่ได้รับมาเกี่ยวกับนวัตกรรมนั้นว่าเหมาะสมกับตัวเขาทั้งในสภาพปัจจุบัน และในอนาคต หรือไม่ อย่างไร บุคคลจะมีการพัฒนาแนวคิดเชิงประเมินเกี่ยวกับนวัตกรรมนั้น ซึ่งเป็นการพิจารณาคุณค่าของนวัตกรรมว่า เมื่อรับนวัตกรรมมาใช้จะมีผลติดตามมาในด้านใด มีประโยชน์ต่อตัวเขามากน้อยเพียงใด ถ้ามีประโยชน์มากจะมีความรู้สึกทางบวก แต่ถ้าคิดว่าไม่มีประโยชน์ หรือมีประโยชน์น้อยต่อตัวเขาจะพัฒนาความคิดทางลบ

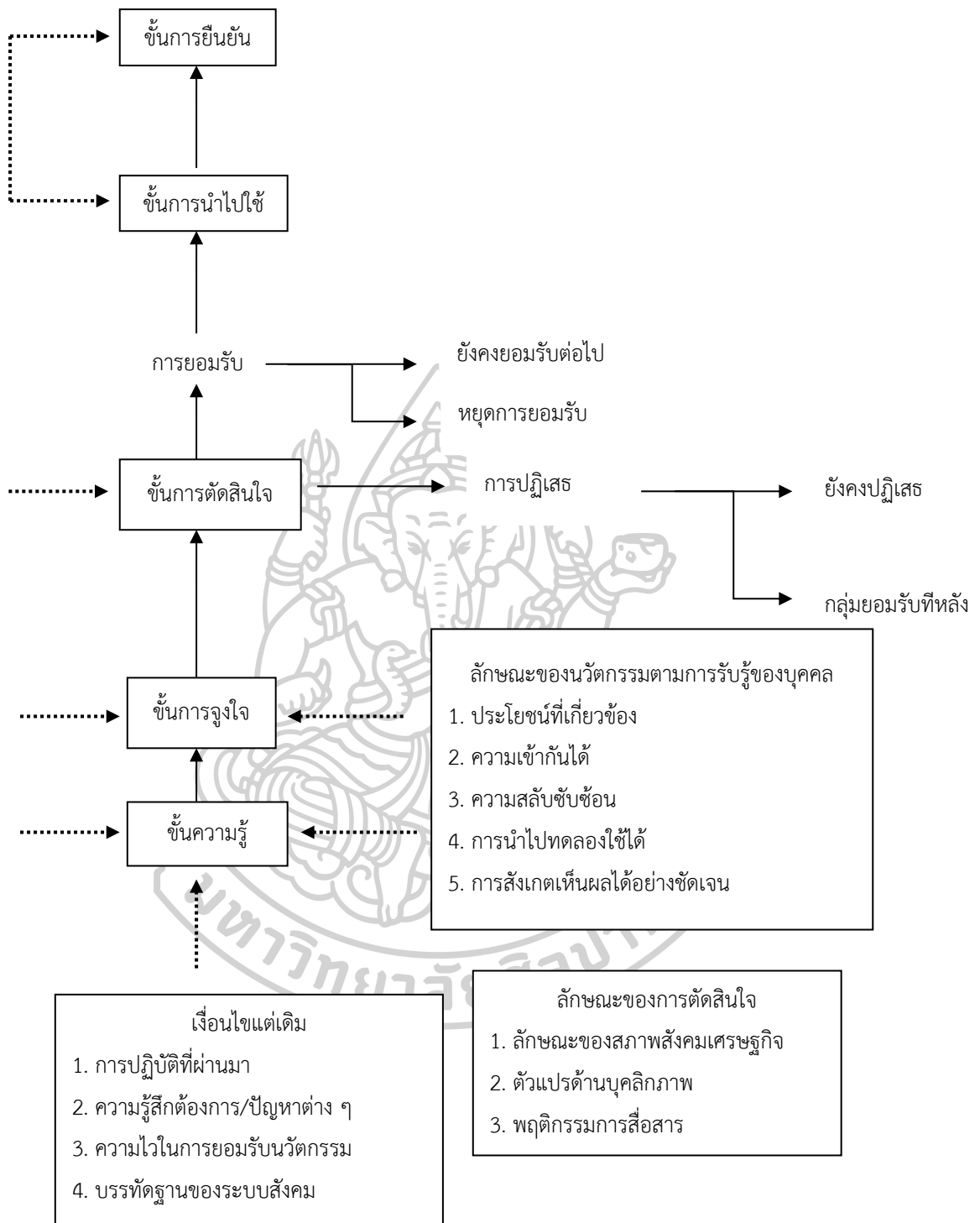
3. **ขั้นการตัดสินใจ (decision)** ในขั้นนี้บุคคลจะกระทำกิจกรรมซึ่งนำไปสู่การเลือกที่จะยอมรับหรือปฏิเสธนวัตกรรม การจะตัดสินใจยอมรับหรือไม่ยอมรับนวัตกรรมนั้นขึ้นอยู่กับ 2 ขั้นตอนที่ผ่านมามีด้วย ถ้าบุคคลมีความรู้เกี่ยวกับนวัตกรรม มีความรู้สึกชอบ และเห็นประโยชน์ของนวัตกรรมนั้น บุคคลก็มีแนวโน้มที่จะตัดสินใจยอมรับนวัตกรรมนั้น นอกจากนี้การตัดสินใจที่จะยอมรับหรือปฏิเสธ นวัตกรรมยังขึ้นอยู่กับลักษณะของนวัตกรรม ถ้านวัตกรรมนั้นสามารถแยกส่วนย่อย ๆ ได้ ให้มีการ

ทดลองใช้ได้ บุคคลจะมีแนวโน้มที่จะตัดสินใจยอมรับนวัตกรรมนั้น ในขั้นนี้มีความสำคัญมาก การที่บุคคลจะเลือกทางใดเป็นผลมาจากขั้นความรู้และขั้นการจูงใจ และการพิจารณาลักษณะนวัตกรรมว่าสอดคล้องกับฐานะทางเศรษฐกิจ สถานภาพทางสังคม และขนบธรรมเนียมประเพณี

4. ขั้นการนำไปใช้ (implementation) กระบวนการตัดสินใจยอมรับนวัตกรรมในขั้นต้น ๆ เป็นเรื่องของความรู้ ความคิด แต่ในขั้นนี้เป็นขั้นของการปฏิบัติ เมื่อบุคคลตัดสินใจยอมรับนวัตกรรมไปใช้เขาจะต้องรู้ว่าจะสามารถหาวัตกรรมนั้นมาจากไหน นำไปใช้อย่างไร และเมื่อนำไปใช้ จะเกิดปัญหาอย่างไร และสามารถแก้ปัญหาได้อย่างไร บุคคลจึงพยายามแสวงหาสิ่งต่าง ๆ เกี่ยวกับนวัตกรรม ดังนั้นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และวิธีการสื่อสารจึงมีบทบาทที่จะช่วยบุคคลให้ได้รับสิ่งที่เขาต้องการ ในขั้นนี้รวมถึงขั้นตัดแปลงแก้ไขด้วย การใช้นี้จะดำเนินไปเรื่อย ๆ ขึ้นอยู่กับลักษณะของวัตกรรมนั้น ซึ่งอาจไปถึงการที่วัตกรรมนั้นได้เข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของสถาบันนั้น

5. ขั้นการยืนยัน (confirmation) ขั้นตอนนี้เกิดขึ้นเป็นขั้นสุดท้ายของกระบวนการตัดสินใจยอมรับนวัตกรรมในบุคคลส่วนใหญ่ กล่าวคือ เมื่อบุคคลได้ตัดสินใจที่จะยอมรับหรือไม่ยอมรับไปแล้ว บุคคลจะแสวงหาข้อมูลข่าวสาร แรงเสริม เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจของแต่ละบุคคล เมื่อยอมรับนวัตกรรมแล้ว เขาจะพยายามศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมให้เกิดความมั่นใจ การรับข่าวสารข้อมูล การได้รับคำแนะนำและได้เห็นความสำเร็จของการใช้นวัตกรรรม จะมีอิทธิพลต่อขั้นการยืนยันมาก

กระบวนการตัดสินใจนี้สามารถนำไปสู่การยอมรับ หรือการปฏิเสธได้ ผู้ที่หยุดยอมรับ (discontinuance) เป็นผู้ที่ตัดสินใจปฏิเสธวัตกรรรมหลังจากได้ยอมรับไปแล้ว ผู้ที่หยุดนี้อาจเกิดขึ้นได้เพราะบุคคลนั้นเกิดความรู้สึกไม่พึงพอใจต่อวัตกรรรม หรือเพราะวัตกรรรมนั้นเกิดถูกแทนที่ด้วยความคิดใหม่กว่า และมีความเป็นไปได้ว่าบุคคลจะยอมรับวัตกรรรมหลังจากการตัดสินใจปฏิเสธไปแล้ว ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรม แต่ละขั้นตอนของกระบวนการตัดสินใจ เกี่ยวกับการยอมรับของบุคคล คือ ช่องทางการสื่อสาร ได้แก่ สื่อบุคคล เช่น เจ้าหน้าที่ของรัฐ เพื่อนบ้าน สื่อมวลชน เช่น วิทยุ โทรทัศน์ หนังสือพิมพ์ สื่อเฉพาะกิจ เช่น เอกสารแนะนำ ตำรา บทความ โปสเตอร์ เป็นต้น ถ้าบุคคลได้รับความรู้และข่าวสารจากช่องทางการสื่อสารเหล่านี้เป็นจำนวนมากในขั้นความรู้ ขั้นการจูงใจ ขั้นการตัดสินใจ ขั้นนำไปใช้ และขั้นยืนยัน จะมีผลทำให้บุคคลนั้นมีพฤติกรรมการยอมรับวัตกรรรม ในขณะที่บุคคลที่ได้รับข้อมูลข่าวสารเป็นจำนวนน้อยมีแนวโน้มที่จะไม่ยอมรับวัตกรรรม



แผนภูมิที่ 3 แบบจำลองลำดับขั้นของกระบวนการตัดสินใจเกี่ยวกับนวัตกรรม
 ดัดแปลงจาก A model of the innovation decision process (Roger, 1983: 165)

ตามภาพแสดงให้เห็นรายละเอียดแต่ละขั้นตอนในกระบวนการตัดสินใจเกี่ยวกับนวัตกรรม ซึ่งในการวิจัยเผยแพร่ นวัตกรรม เริ่มจากการที่บุคคลได้สัมผัสนวัตกรรม และมีความเข้าใจเบื้องต้นเกี่ยวกับนวัตกรรมนั้นในขั้นความรู้เป็นขั้นแรก เมื่อมีความรู้เกี่ยวกับนวัตกรรมเพิ่มมากขึ้น บุคคลจะพัฒนาทัศนคติชอบหรือไม่ชอบนวัตกรรมในขั้นสูงใจ ขั้นที่สามคือ ขั้นตัดสินใจ ขั้นการนำไปใช้ เป็นขั้นที่บุคคลรับเอานวัตกรรมนั้นไปใช้ประโยชน์จริง และขั้นตอนสุดท้าย คือ ขั้นการยืนยัน เป็นขั้นที่บุคคลยังคงใช้นวัตกรรมนั้นต่อไป หรืออาจเปลี่ยน เลิกใช้นวัตกรรมนั้นได้ หากมีข้อมูลที่ขัดแย้งความรู้เดิม ผู้ที่มีความรู้เกี่ยวกับนวัตกรรมก่อนคนอื่น และเข้าสู่กระบวนการตัดสินใจเกี่ยวกับนวัตกรรมก่อนคนอื่น จะเป็นบุคคลที่มีการศึกษาสูง มีฐานะทางเศรษฐกิจ และสังคมดี เป็นผู้ที่เปิดรับสารมากกว่าบุคคลอื่น

กล่าวสรุปได้ว่า การยอมรับนวัตกรรมเป็นพฤติกรรมอย่างหนึ่งในการที่จะรับเอาสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่ได้เรียนรู้และทดลองปฏิบัติมาขั้นหนึ่ง และเห็นว่าสิ่งนั้นมีประโยชน์ มีคุณค่า และนำไปปฏิบัติด้วยความเต็มใจ เมื่อองค์การบริหารส่วนตำบลเห็นประโยชน์ที่ได้รับจากโครงการนวัตกรรมท้องถิ่นจึงมีการยอมรับ และเต็มใจที่เรียนรู้และนำมาปฏิบัติ ซึ่งก่อให้เกิดประโยชน์แก่ชุมชนและท้องถิ่น และยังมีการพัฒนาและถ่ายทอดนวัตกรรมท้องถิ่นไปสู่องค์การบริหารส่วนตำบลอื่น ๆ

2. แนวคิดเกี่ยวกับนวัตกรรมท้องถิ่น

2.1 ความหมายของนวัตกรรมท้องถิ่น

วีระศักดิ์ เครือเทพ (2548) ได้ให้ความหมายว่า นวัตกรรมท้องถิ่น (Local Innovations) เป็นการริเริ่ม ค้นพบ พัฒนาการแก้ไขหรือจัดการปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในชุมชน สอดคล้องกับภารกิจหลักขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการจัดบริการสาธารณะ การพัฒนาการเมืองการปกครอง และ/หรือการบริหารจัดการ เกิดประโยชน์แก่ชุมชนท้องถิ่นที่เห็นชัดเป็นรูปธรรม สามารถถ่ายทอดหรือขยายผลให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่น ๆ ได้

โกวิทย์ พวงงาม (2553) ได้กล่าวว่า การที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจำนวนหนึ่งได้แสดงให้เห็นว่ามีความสามารถที่จะสร้างสรรค์งาน หรือสิ่งใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นทั้งการคิดริเริ่ม การประดิษฐ์ คิดค้นปรับปรุง หรือทำให้แตกต่าง ซึ่งเท่ากับว่าเป็นการเพิ่มขีดความสามารถขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในด้านการบริการสาธารณะนับเป็นการช่วยส่งเสริมประสิทธิภาพในการบริหารจัดการท้องถิ่น ก่อให้เกิดความมีคุณค่าต่อบุคคลทั่วไปในการมององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ดังนั้น การส่งเสริมนวัตกรรมท้องถิ่นและได้มีการเผยแพร่ผลงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นการสร้างกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งกลุ่มองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกันเอง ภาคประชาชน ภาครัฐ และหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อทำให้เกิดการเรียนรู้ที่หลากหลาย และทำให้เห็นวิธีการสร้างสรรค์รูปแบบการบริการสาธารณะใหม่ ๆ ซึ่งรูปแบบใหม่ของการให้บริการสาธารณะเหล่านี้

สมควรที่จะมีการเผยแพร่ให้เป็นอย่างดีที่ดีแก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ๆ รวมถึงส่วนราชการ เพื่อให้ได้รับรู้ศักยภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ซึ่งในที่สุดจะก่อให้เกิดความน่าเชื่อถือ และเกิดศรัทธาในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และเป็นการเสริมต่อภารกิจที่หน่วยงานของรัฐให้ถ่ายโอนภารกิจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อให้สามารถสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้น ซึ่งเรียกว่า “นวัตกรรมท้องถิ่น”

กล่าวโดยสรุปได้ว่า นวัตกรรมท้องถิ่น หมายถึง การริเริ่ม ค้นพบ การก่อให้เกิด การปรับปรุง พัฒนาการแก้ไขหรือจัดการปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในชุมชน เป็นเรื่องที่ใช้แก้ไขปัญหานั้นได้จริง เป็นการริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ ในชุมชนท้องถิ่น ทำให้เกิดประโยชน์แก่ชุมชนหรือท้องถิ่นที่เห็นชัด และเป็นรูปธรรม

2.2 คุณลักษณะของนวัตกรรมท้องถิ่น

วีระศักดิ์ เครือเทพ (2548) ได้อธิบายว่า นวัตกรรมท้องถิ่นของไทยมีคุณลักษณะร่วมกันอย่างน้อย 5 ประการ ซึ่งสามารถพัฒนาไปการสร้างสรรค์องค์ความรู้ และข้อสังเกตทางวิชาการด้านการปกครองส่วนท้องถิ่นของไทย ได้ดังต่อไปนี้

1. การกระจายอำนาจทำให้เกิด “เจ้าภาพ” และ “เวทีการตัดสินใจของพลเมือง” การกระจายอำนาจสู่ท้องถิ่นทำให้เกิด “หน่วยงานที่รับผิดชอบ” กิจกรรมสาธารณะในท้องถิ่น มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ที่รับผิดชอบและทรัพยากรบุคคลและการเงิน ผู้บริหารและพนักงานส่วนท้องถิ่น จะทำหน้าที่เป็น “ตัวแสดง” หลักในระบบการเมืองท้องถิ่น เริ่มต้นตั้งแต่การรับรู้ปัญหาสาธารณะในชุมชนของตน กระตุ้นให้มีการอภิปรายและระดมความคิดเห็นจากประชาชนในชุมชนผ่านเวทีประชาคม และดำเนินการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ตามข้อสรุปที่ได้รับจากการระดมความคิดเห็นร่วมกัน และนอกจากนี้ การกระจายอำนาจยังเป็นการเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมใน “การตัดสินใจของท้องถิ่น” ซึ่งถือเป็นรากฐานสำคัญต่อการพัฒนาการเมืองและการปกครองในระบบประชาธิปไตยแบบทางตรง องค์กรประชาชนจะเป็นผู้ที่เสนอปัญหา ความต้องการ หรือแนวทางการแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

องค์ประกอบทั้งสามส่วนข้างต้นน่าจะเป็นปัจจัยสำคัญที่นำไปสู่การคิดและตัดสินใจร่วมกัน (Collective decision) ในการแก้ไขปัญหาของชุมชนผ่านกระบวนการปรึกษาหารือ แทนที่จะใช้วิธีคิดแก้ไขปัญหาแบบต่างคนต่างทำภายใต้วิถีชีวิตแบบทุนนิยม หรือแทนที่จะใช้วิธีการรอคอยให้ปัญหาได้รับการแก้ไขจากเบื้องบนตามวัฒนธรรมแบบอุปถัมภ์ดังที่เคยเป็นมา จุดเปลี่ยนของวิถีคิดที่มุ่งเน้นการแก้ไขปัญหาแบบมีส่วนร่วมซึ่งเป็นผลมาจากการกระจายอำนาจนี้น่าจะส่งผลทำให้ชุมชนเริ่มมีวิธมองปัญหาแบบหลายมิติ อันทำให้ข้อสรุปจากการระดมความคิดเห็นเพื่อการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ มีความเป็นไปได้สูง และเมื่อผนวกเข้ากับความพร้อมด้านบุคลากร ทรัพยากรทางการเงิน และการ

ประสานความร่วมมือที่ดีจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง ในที่สุด ย่อมมีส่วนช่วยให้การแก้ไขปัญหาของชุมชนทำได้สำเร็จลุล่วง และก่อให้เกิดการริเริ่มนวัตกรรมด้านต่าง ๆ ตามมา

2. นวัตกรรมท้องถิ่นแต่ละประเภทมีจุดเริ่มต้นและคุณลักษณะที่แตกต่างกัน คำถามสำคัญในทางวิชาการประการหนึ่งก็คือนวัตกรรมท้องถิ่นเกิดขึ้นได้อย่างไร มีปัจจัยใดบ้างที่มีส่วนผลักดันให้เกิดนวัตกรรมและเอื้อให้การดำเนินนวัตกรรมประสบผลสำเร็จ จากการศึกษาพบว่าในภาพรวมนั้น นวัตกรรมท้องถิ่นในแต่ละด้านมีที่มาและมีคุณลักษณะที่แตกต่างกัน ยกตัวอย่างเช่น นวัตกรรมด้านการเมืองส่วนใหญ่เกิดจากการตื่นตัวขององค์กรชุมชน และมีโอกาสเกิดขึ้นในชุมชนชนบทที่มีระบบการเมืองแบบสมาคม (การเมืองแบบเครือญาติ) ได้มากกว่าชุมชนเมือง

ส่วนนวัตกรรมด้านการแก้ไขปัญหาสาธารณสุขเสพติดมักเกิดขึ้นในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีที่ตั้งในแถบภาคเหนือและภาคกลาง ซึ่งเป็นพื้นที่ที่มีโอกาสเสี่ยงในการแพร่ระบาดของยาเสพติดรุนแรงกว่าภูมิภาคอื่น ๆ ทั้งนี้ การผลักดันในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นก่อนปี 2545 ส่วนใหญ่เริ่มต้นจากผู้นำชุมชนหรือผู้นำท้องถิ่น และเมื่อรัฐบาลมีนโยบายในการปราบปรามยาเสพติดอย่างชัดเจนในปี 2545 การขยายตัวของนวัตกรรมในด้านนี้จึงได้รับแรงผลักดันจากส่วนราชการกลาง (ปปส.) อยู่ไม่น้อย ทั้งนี้ วิธีการในการแก้ไขปัญหาเสพติดส่วนใหญ่จะใช้มาตรการทางสังคมมากกว่า มาตรการทางกฎหมาย ยกตัวอย่างเช่น ในชุมชนจะมีการจัดตั้งหน่วยอาสาสมัครเพื่อทำหน้าที่เฝ้าระวัง สอดส่องพฤติกรรมของครัวเรือนและบุคคลที่มีพฤติกรรมเสี่ยง และหากพบว่ามี ความเกี่ยวข้องกับยาเสพติดก็จะใช้มาตรการลงโทษทางสังคม เช่น การไม่คบค้าสมาคมหรือการไม่ร่วมงาน ประเพณีต่าง ๆ ฯลฯ เป็นต้น มาตรการทางสังคมที่ใช้เช่นนี้ส่งผลให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้ที่เกี่ยวข้องกับยาเสพติดได้ผลสำเร็จเป็นอย่างดี และไม่ต้อยไปกว่ามาตรการทางกฎหมายแต่ประการใด

สำหรับนวัตกรรมด้านการศึกษามักการเกิดขึ้นจากความต้องการของผู้บริหารขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นหลัก แม้จะมีการผลักดันจากผู้บริหารของสถานศึกษาอยู่บ้าง แต่ก็มีจำนวนไม่มากนัก ทั้งนี้ กระบวนการประชาคมชาวบ้านล้วนมีส่วนผลักดันให้การดำเนิน นวัตกรรมด้านการศึกษาประสบผลสำเร็จ ข้อสังเกตที่สำคัญสำหรับนวัตกรรมด้านการศึกษาก็คือ การจัดการศึกษาในชุมชนชนบทมักเป็นไปเพื่อแก้ไขปัญหาการเข้าถึงบริการของประชาชนในพื้นที่ห่างไกล (Accessibility) ส่วนการจัดการศึกษาในเขตเมืองมักมีวัตถุประสงค์เพื่อขยายขอบเขต การให้บริการด้านการศึกษาทั้งในเชิงปริมาณและในเชิงคุณภาพให้เพียงพอต่อความต้องการของประชาชนที่เพิ่มขึ้นตามการขยายตัวของชุมชนเมือง

ในทางกลับกันนวัตกรรมด้านการคลังท้องถิ่นและด้านการบริหารจัดการ มักมีที่มาจาก การริเริ่มของผู้บริหารหรือของพนักงานท้องถิ่นเป็นหลัก การริเริ่มนวัตกรรมได้รับแรงผลักดัน

มาจากปัญหาการขาดประสิทธิภาพทางการบริหาร ข้อจำกัดด้านทรัพยากร หรือปัญหาในการดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ส่วนนวัตกรรมด้านการจัดการสิ่งแวดล้อมและทรัพยากรธรรมชาติเกิดขึ้นจากปัจจัยผลักดันหลายประการ เช่น ความตื่นตัวของชุมชนที่พบเห็นหรือได้รับผลกระทบจากความเสื่อมโทรมของสิ่งแวดล้อมและทรัพยากรธรรมชาติ การสนับสนุนจากองค์กรพัฒนาเอกชน ส่วนราชการ สถาบันการศึกษา หรือองค์กรความร่วมมือระหว่างประเทศ ฯลฯ เป็นต้น ทั้งนี้ ในการดำเนินการเพื่อรักษาสิ่งแวดล้อมและทรัพยากรธรรมชาติมักจะกระทำโดยใช้ความร่วมมือร่วมใจจากชุมชนในการแก้ไขและป้องกันปัญหาเป็นอย่างมากจึงจะประสบผลสำเร็จ

นอกจากนี้ เมื่อผู้เขียนพยายามแยกแยะว่าภูมิหลังการประกอบอาชีพของผู้ผู้นำในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีความสัมพันธ์กับการริเริ่มนวัตกรรมหรือไม่ ในเบื้องต้นพบว่าในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เป็นกรณีศึกษาประมาณกึ่งหนึ่งมีผู้นำทางการเมืองที่มีประสบการณ์ทำงานในทางธุรกิจมาก่อน สาเหตุที่เป็นเช่นนี้อาจเนื่องมาจากข้อเท็จจริงที่ว่านักธุรกิจมีลักษณะการทำงานที่มุ่งเน้นผลสำเร็จ และให้ความสำคัญกับการให้บริการลูกค้า เมื่อคนกลุ่มเหล่านี้เข้าทำหน้าที่ทางการเมืองท้องถิ่น ก็จะมุ่งพัฒนาวิธีการที่ช่วยให้การทำงานประสบผลสำเร็จได้ตามที่ต้องการ และมุ่งเน้นการจัดบริการสาธารณะที่เป็นที่ต้องการของประชาชนเป็นสำคัญ

อนึ่ง ความสัมพันธ์ในลักษณะดังกล่าวข้างต้น มิได้หมายความว่าต้องส่งเสริมให้นักการเมืองท้องถิ่นเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ทำงานในภาคธุรกิจมาก่อนแต่อย่างใด หากแต่สะท้อนให้เห็นว่าข้อเท็จจริงว่า การพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารท้องถิ่นสมควรจำกัดอยู่เพียงเฉพาะความรู้ในด้านกฎหมายหรือระเบียบปฏิบัติของทางราชการดังที่เคยเป็นมาเท่านั้น หากควรมุ่งเสริมสร้างทักษะและทัศนคติ ในการบริหารจัดการแบบมีอาชีพให้กับผู้บริหารการเมืองท้องถิ่นเพิ่มเติมขึ้นด้วย

กล่าวโดยสรุป ความแตกต่างในเรื่องที่มาและคุณลักษณะของนวัตกรรมท้องถิ่นเช่นนี้ย่อมชี้ให้เห็นว่าการส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมท้องถิ่นในวงกว้างนั้น มีปัจจัยผลักดันให้เกิดการริเริ่มนวัตกรรมท้องถิ่นที่แตกต่างกันไป ฉะนั้น การผลักดันเชิงนโยบายในการพัฒนาท้องถิ่นแต่ละด้านจึงต้องมีการกำหนดขึ้นเป็นการเฉพาะเจาะจง และควรมีความสอดคล้องกับสภาพบริบทของปัญหาและของชุมชน จึงจะเอื้อให้นโยบายการพัฒนาท้องถิ่นประสบผลสำเร็จตามที่ต้องการได้

3. นวัตกรรมท้องถิ่นที่เกิดขึ้นต่างพื้นที่กันอาจมีความคล้ายคลึงกันในเชิงวิธีการ การเกิดขึ้นของนวัตกรรมท้องถิ่นในภูมิภาคต่าง ๆ แม้ว่าจะเกิดขึ้นต่างช่วงเวลากัน แต่บ่อยครั้งที่พบว่ามีลักษณะปัญหาและวิธีดำเนินการแก้ไขคล้ายคลึงกัน เช่น นวัตกรรมด้านการจัดเก็บรายได้ท้องถิ่น ปัญหาที่พบร่วมกันคือการบริหารจัดเก็บภาษีท้องถิ่นที่ขาดประสิทธิภาพ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทุกแห่งที่ได้อริเริ่มนวัตกรรมด้านการจัดเก็บภาษีต่างประสบปัญหาการขาดฐานข้อมูลรายชื่อผู้มีหน้าที่เสียภาษีที่สมบูรณ์และถูกต้องเป็นปัจจุบัน จึงส่งผลให้ท้องถิ่นไม่สามารถจัดเก็บภาษีได้เต็มเม็ดเต็มหน่วย และนอกจากนี้ ประชาชนในชุมชนส่วนใหญ่ยังขาดความรู้ความเข้าใจถึงเหตุผลความจำเป็น

ในการเสียภาษีท้องถิ่น ดังนั้น องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ริเริ่มนวัตกรรมในการจัดเก็บรายได้ จึงมักจะเริ่มต้นด้วยกันพัฒนาระบบฐานข้อมูลผู้เสียภาษีท้องถิ่นแต่ละประเภท ดำเนินการสำรวจและจัดทำแผนที่ภาษี ประชาสัมพันธ์และชี้แจงแก่ประชาชนเพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจในการเสียภาษีท้องถิ่นผ่านเวทีประชาคมหรือผ่านสื่อประชาสัมพันธ์ต่าง ๆ ฯลฯ เป็นต้น ส่วนความแตกต่างที่เกิดขึ้นในการดำเนินนวัตกรรมด้านการจัดเก็บภาษีก็น่าจะมีเพียงรายละเอียดเกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติเท่านั้น หรือในกรณีของนวัตกรรมด้านการจัดการสิ่งแวดล้อมและทรัพยากรธรรมชาติต่างก็มีลักษณะคล้ายคลึงกัน ในสาเหตุและวิธีการจัดการแก้ไขปัญหา กล่าวคือ ปัญหาด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมทั้งในเรื่องป่าต้นน้ำ ป่าชุมชน ป่าชายเลน การอนุรักษ์แหล่งน้ำหรือทรัพยากรทางทะเล หรือแม้แต่เรื่องขยะ มักเกิดขึ้นจากการกระทำของคนบางกลุ่มบางพวกที่ก่อให้เกิดผลกระทบภายนอกแก่บุคคลที่สาม (Externalities) เช่น คนบางกลุ่มลักลอบทิ้งของเสียลงแม่น้ำลำคลอง มีการลักลอบตัดไม้ทำลายป่า ฯลฯ เป็นต้น ซึ่งเมื่อเกิดปัญหาเหล่านี้ขึ้น ชุมชนท้องถิ่นต้องกลายเป็นผู้ที่แบกรับผลกระทบดังกล่าว ในวงกว้าง ดังนั้น นวัตกรรมที่เกิดขึ้นในการจัดการกับปัญหาเหล่านี้จะดำเนินการแก้ไขในนามของส่วนรวม (Collective action) ทั้งผ่านการใช้กระบวนการเวทีประชาคม เพื่อสร้างความตระหนักถึงปัญหาร่วมกันและเพื่อระดมความคิดเห็นในการหาทางแก้ไข ทั้งใช้การลงมือลงแรงร่วมกันเพื่อแก้ไขปัญหา เช่น การปลูกป่า การทำแนวกันไฟป่า การรวมกลุ่มเป็นอาสาสมัครเพื่อลาดตระเวนและป้องกันการกระทำที่เป็นต้นเหตุของปัญหา หรือใช้การทำสัญญาประชาคมในชุมชนโดยการกำหนดเป็นกฎกติกาของชุมชนหรือหมู่บ้าน ฯลฯ เป็นต้น

การที่นวัตกรรมท้องถิ่นที่เกิดขึ้นต่างพื้นที่กันแต่มีความคล้ายคลึงกันเช่นนี้ สามารถนำไปสู่ข้อสังเกตในทางวิชาการได้อย่างน้อยสองประการ

ประการแรก องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นของไทยอาจมีการเรียนรู้จากกันและกัน เมื่อท้องถิ่นแห่งหนึ่งดำเนินการแล้วประสบผลสำเร็จ ก็อาจนำไปสู่การเผยแพร่บอกต่อให้แก่ท้องถิ่นแห่งอื่นได้เรียนรู้และศึกษาเพื่อนำไปประยุกต์ใช้ หากข้อสังเกตประการนี้เป็นจริง ย่อมชี้ให้เห็นถึงความจำเป็นในการจัดการความรู้ (Knowledge management) ของท้องถิ่นอย่างเป็นระบบเพื่อให้เกิดการขยายตัวต่อไปในวงกว้างอันจะเป็นประโยชน์ต่อการปกครองท้องถิ่นไทยในระยะยาว

ประการที่สอง การแก้ไขปัญหาของท้องถิ่นในบางเรื่องอาจมีวิธีการดำเนินการที่สามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ (One effective way) อยู่แล้วก็เป็นได้ กล่าวคือ ไม่ว่าปัญหาเรื่องเดียวกันนั้นจะเกิดขึ้นที่ใดก็จะต้องใช้วิธีการแก้ไขปัญหาอย่างเดียวกัน หากข้อสังเกตประการที่สองนี้เป็นจริง คงจะต้องมีการศึกษาวิจัยเพื่อมุ่งค้นหาวิธีการที่ดีหรือวิธีการที่เหมาะสมที่สุดในการแก้ไขปัญหาท้องถิ่นในด้านต่าง ๆ สำหรับเป็นแนวทางสำเร็จรูปหรือแนวทางมาตรฐานเพื่อเผยแพร่ให้เป็นประโยชน์ต่อท้องถิ่นแห่งอื่น ๆ ได้ประยุกต์ต่อไป

4. นวัตกรรมท้องถิ่นบางประเภท มีลักษณะเฉพาะตามเงื่อนไขบริบทแวดล้อม นวัตกรรมท้องถิ่นบางประเภทมีความหลากหลาย และมีลักษณะเฉพาะต่างกันไปตามสภาพเงื่อนไขของท้องถิ่นต่าง ๆ นวัตกรรมเหล่านี้ได้แก่ นวัตกรรมด้านการศึกษา วัฒนธรรม การจัดสวัสดิการสังคม การบริหารจัดการ การสาธารณสุข และการพัฒนาเศรษฐกิจชุมชนและแหล่งท่องเที่ยว นวัตกรรมเหล่านี้มักเกิดขึ้นจากแรงผลักดันในชุมชนที่แตกต่างกันไป และมีลักษณะเฉพาะตัวสูง เช่นในกรณีของ นวัตกรรมด้านการพัฒนาเศรษฐกิจชุมชน ความเข้มแข็งของกลุ่มอาชีพ ผลผลิตของชุมชน ภูมิปัญญาท้องถิ่น หรือทุนทางวัฒนธรรม ฯลฯ เป็นต้น ล้วนมีส่วนสำคัญต่อการกำหนดรูปแบบของนวัตกรรมด้านการส่งเสริมอาชีพเป็นอย่างยิ่ง หรือในกรณีของนวัตกรรมด้านการพัฒนาแหล่งท่องเที่ยว ปัจจัยทางสภาพแวดล้อมภูมิศาสตร์และทรัพยากรธรรมชาติมีส่วนเอื้อให้เกิดนวัตกรรมด้านการพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวเป็นอย่างมาก

ส่วนในกรณีของนวัตกรรมด้านการศึกษาและวัฒนธรรม มักเกิดขึ้นจากความตื่นตัวและความต้องการแก้ไขปัญหาของชุมชน ประกอบกับปัจจัยด้านทุนทางสังคมและวัฒนธรรมที่มีอยู่เดิม ซึ่งส่งผลต่อการริเริ่มนวัตกรรมที่แตกต่างกันไป หรือในกรณีของนวัตกรรมด้านการบริหารจัดการ การริเริ่มส่วนใหญ่มักเกิดจากปัญหาการบริหารงานภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ความตื่นตัวของผู้นำทางการเมืองและพนักงานท้องถิ่น ระดับความสามารถของทรัพยากรบุคคล การบริหารจัดการ และการเงินการคลังอย่างเห็นได้ชัด

การที่นวัตกรรมท้องถิ่นในแต่ละประเภทมีคุณลักษณะเฉพาะที่เกิดขึ้นจากบริบทแวดล้อมที่แตกต่างกันเช่นนี้ น่าจะสะท้อนให้เห็นได้ว่าการศึกษาและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นควรทำด้วยความระมัดระวัง ไม่ควรเลียนแบบจากกันและกันอย่างตรงไปตรงมา แต่ควรมีการปรับใช้ให้เหมาะสมกับบริบทแวดล้อมของแต่ละชุมชน เหตุผลเพราะว่าแบบแผนความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ (Casual relationship) ระหว่างตัวแปรที่ส่งผลต่อการเกิดขึ้นของนวัตกรรมท้องถิ่นย่อมมีความแตกต่างกันไปตามแต่ละชุมชน การลอกเลียนจากกันโดยมิได้ปรับใช้ให้เข้ากับบริบทของชุมชน และมีได้วิเคราะห์ถึงสาเหตุและผลลัพธ์ของการเกิดขึ้นของนวัตกรรมอย่างรอบคอบ อาจทำให้การเลียนแบบนวัตกรรมท้องถิ่นไม่ประสบผลสำเร็จ

5. นวัตกรรมท้องถิ่นสามารถเกิดขึ้นเป็นลูกโซ่ กรณีตัวอย่างนวัตกรรมท้องถิ่นที่พบในการศึกษาจำนวนมากกว่ากึ่งหนึ่ง มีลักษณะเป็นพลวัต เกิดขึ้นในลักษณะที่เชื่อมโยงต่อเนื่องกันและกัน เช่น นวัตกรรมด้านการเมืองที่มุ่งส่งเสริมการใช้เวทีประชาคมเป็นจุดเริ่มต้นของกระบวนการนโยบายสาธารณะในระดับท้องถิ่น นำไปสู่การเกิดขึ้นของนวัตกรรมท้องถิ่นด้านอื่นได้อย่างกว้างขวาง เช่นทำให้เกิดนวัตกรรมด้านการจัดการด้านทรัพยากรธรรมชาติ นวัตกรรมในการจัดการขยะ ซึ่งต่อจากนั้นสามารถนำไปสู่นวัตกรรมในการทำปุ๋ยชีวภาพ (น้ำหมักจุลินทรีย์) หรือการทำปุ๋ยคอก ฯลฯ เป็นต้น หรือในกรณีของเทศบาลนครขอนแก่น เริ่มนวัตกรรมในการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนในโครงการพัฒนาเมืองมาตั้งแต่ปี พ. ศ. 2541 เมื่อประชาชนมีความเข้าใจในการทำงานของเทศบาล

เพิ่มขึ้น จึงนำไปสู่การริเริ่มนวัตกรรมด้านการเพิ่มประสิทธิภาพของการจัดเก็บภาษีท้องถิ่นในปี 2543 ตามมา

อย่างไรก็ตาม วงจรการเริ่มต้นของนวัตกรรมท้องถิ่นไม่มีรูปแบบที่ชัดเจน นวัตกรรมท้องถิ่นอาจเริ่มจากเรื่องใดก่อนก็ได้ ในกรณีของเทศบาลนครขอนแก่นเริ่มจากนวัตกรรมด้านการมีส่วนร่วมทางการเมือง และก่อให้เกิดนวัตกรรมอื่นตามมา ส่วนกรณีของเทศบาลนครพิษณุโลกเริ่มจากนวัตกรรมด้านการจัดบริการสาธารณะก่อนเป็นลำดับแรก จากนั้นจึงค่อยเริ่มต้นนวัตกรรมด้านการเมืองและการมีส่วนร่วมตามมา ทั้งนี้อาจเป็นเพราะความสอดคล้องต้องกันของปัจจัยผลักดันที่ทำให้เกิดนวัตกรรมท้องถิ่นมีความแตกต่างกันตามที่ได้ตั้งข้อสังเกตประการที่สองที่ได้นำเสนอไว้ข้างต้น

ข้อค้นพบข้างต้นน่าจะทำให้นักวิชาการและนักพัฒนาได้ตระหนักว่าการศึกษาคำถามความเข้าใจนวัตกรรมท้องถิ่นไม่อาจหยาบเพียงเรื่องใดเรื่องหนึ่งมาพิจารณาอย่างเป็นอิสระ หากแต่ต้องศึกษานวัตกรรมท้องถิ่นแบบองค์รวม มีการศึกษาถึงพัฒนาการของนวัตกรรมท้องถิ่นในด้านต่าง ๆ และมีการอธิบายถึงชุดของตัวแปรอิสระที่ทำให้เกิดนวัตกรรมท้องถิ่น ในที่สุด จะช่วยให้เกิดความเข้าใจที่คมชัดของปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในท้องถิ่นต่าง ๆ ได้เป็นระบบมากขึ้น

จากคุณลักษณะของนวัตกรรมท้องถิ่นที่ได้นำเสนอข้างต้นสามารถพัฒนาไปสู่ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายด้านการปกครองท้องถิ่นได้ 3 ด้านที่สำคัญได้แก่

1. การจัดแบ่งภารกิจระหว่างรัฐบาลและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
2. การพัฒนาศักยภาพการคลังท้องถิ่น
3. การพัฒนาขีดความสามารถในการจัดบริการสาธารณะระดับท้องถิ่น

แนวนโยบายของการปกครองท้องถิ่นในแต่ละด้าน

2.3 นวัตกรรมท้องถิ่นกับการสร้างประโยชน์ให้แก่ชุมชน

1. นวัตกรรมด้านการเมืองท้องถิ่นช่วยให้ประชาชนได้รับสื่อและข้อมูลเพิ่มขึ้น ประชาชนมีส่วนร่วมในเวทีประชาคมบ่อยครั้งมากขึ้น

2. นวัตกรรมการคลังท้องถิ่นช่วยจัดเก็บภาษีได้เพิ่มขึ้นราวร้อยละ 32 โดยเฉลี่ย

3. นวัตกรรมด้านพัฒนาระบบประปาช่วยให้ประชาชนเข้าถึงบริการเพิ่มขึ้น

4. นวัตกรรมการรักษาความปลอดภัยช่วยลดสถิติอาชญากรรม

5. นวัตกรรมการแก้ไขปัญหาเสพติดช่วยลดจำนวนผู้เสพ ผู้ป่วย ผู้ค้ายาเสพติด

6. นวัตกรรมการศึกษาสำหรับเด็กเล็กก่อนวัยเรียน ช่วยให้เด็กเล็กได้รับการศึกษามากขึ้น (มีค่าใช้จ่าย 9,000 บาท/คน/ปี)

7. นวัตกรรมสาธารณสุขช่วยป้องกันโรคและดูแลสุขภาพให้ประชาชนได้เพิ่มขึ้น

8. นวัตกรรมในการจัดการป่าชุมชนช่วยให้พื้นที่ป่าได้รับการดูแลทั่วถึงมากขึ้น

9. นวัตกรรมการรักษาพยาบาล ช่วยให้ประชาชนเข้าถึงบริการด้านสุขภาพมากขึ้น (มีค่าใช้จ่ายเฉลี่ย 201 บาท/คน/ปี)

10. การนำขยะกลับมาใช้ใหม่ (Recycled) การจัดการขยะแบบฝังกลบ และการแปรสภาพขยะเป็นปุ๋ยชีวภาพช่วยลดปริมาณขยะได้ และมีต้นทุนไม่สูงเกินไป

11. การแปลงขยะเป็นก๊าซชีวภาพช่วยให้ครัวเรือนประหยัดค่าใช้จ่ายด้านพลังงานได้ (นำมาใช้เป็นก๊าซหุงต้ม)

12. การพัฒนาเศรษฐกิจชุมชน ช่วยให้ครัวเรือนมีรายได้เพิ่มขึ้น และการสนับสนุนการจัดตั้งกลุ่มอาชีพหรือกองทุนออมทรัพย์ ทำให้ชุมชนมีเงินทุนหมุนในการประกอบอาชีพและช่วยเพิ่มรายได้ให้สมาชิก

13. การพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวช่วยให้ชุมชนมีนักท่องเที่ยวเพิ่มขึ้น

14. การส่งเสริมสวัสดิการสังคมและคุณภาพชีวิต ช่วยให้ผู้สูงอายุ ผู้ป่วย และผู้ด้อยโอกาสได้รับการดูแลที่ดีมากขึ้น

จะเห็นได้ว่านวัตกรรมท้องถิ่นช่วยแก้ปัญหาให้กับชุมชนและท้องถิ่น และยังช่วยพัฒนาชุมชน ท้องถิ่น พัฒนาชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชน ให้มีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นตอบสนองความต้องการของประชาชนและท้องถิ่น

2.4 นวัตกรรมท้องถิ่นในประเทศไทย

โกวิท พวงงาม (2558) ตลอดระยะเวลาที่ร่วมทศวรรษของการกระจายอำนาจให้แก่ องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น นับตั้งแต่มีบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ.2540 ในหมวดว่าด้วยการปกครองส่วนท้องถิ่น และทำให้มีพ.ร.บ.กำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจฯ พ.ศ.2542 ได้รับรองความสำคัญ และการเพิ่มอำนาจให้แก่องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งการเพิ่มงบประมาณในรูปเงินอุดหนุนให้แก่องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นมากขึ้น ทำให้เห็นพัฒนาการขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่นที่บ่งบอกให้เห็นถึงความก้าวหน้า และพัฒนาการที่ดี ในด้านการจัดบริการสาธารณะ รวมทั้งได้มีความพยายามที่จะส่งเสริมสนับสนุนองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นให้เกิดความเข้มแข็ง ทั้งหน่วยงานภาครัฐ ส่วนราชการ ภาควิชาการ ภาคธุรกิจ และองค์กรชุมชน โดยเฉพาะการได้เห็นการให้รางวัลในลักษณะการจูงใจเพื่อให้้องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นตื่นตัว และมีความพยายามที่จะพัฒนาศักยภาพของตนเองทั้งในแง่การส่งเสริมแนวทางธรรมาภิบาล การส่งเสริมกิจกรรมให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการทำงานขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีทั้งการให้รางวัลด้านต่าง ๆ อาทิ การส่งเสริมความสามารถในการจัดเก็บภาษีธรรมาภิบาลของกระทรวงมหาดไทย และสำนักนายกรัฐมนตรี รางวัลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีความเป็นเลิศด้านความโปร่งใส และการมีส่วนร่วมของประชาชน รวมทั้งรางวัลอื่น ๆ ของภาครัฐ ส่วนราชการ มหาวิทยาลัยต่าง ๆ ตลอดจนองค์กรอื่น ๆ

การให้รางวัลในลักษณะการจูงใจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นดังกล่าว นับเป็น กระบวนการส่งเสริมการพัฒนาขีดความสามารถ และส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ หรืออาจจะเรียกว่า “ส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมท้องถิ่น” ซึ่งคาดหวังว่าจะก่อให้เกิดการคิดค้น การปรับปรุง และการพัฒนา สิ่งใหม่ ๆ ขึ้นในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

นอกจากนี้ยังมีโครงการที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมนวัตกรรมในประเทศไทย เมื่อจรัส สุวรรณมาลาและคณะ (2548) ได้ทำการศึกษานวัตกรรมท้องถิ่นตามโครงการวิถีขององค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่นในประเทศไทย โดยได้ทำการสำรวจถอดบทเรียนนวัตกรรมท้องถิ่นจำนวน 500 ตัวอย่าง พบว่า การริเริ่มของนวัตกรรมท้องถิ่น เกิดตามบริบททางสังคม ชุมชน และสภาพเศรษฐกิจที่แตกต่างกัน เพื่อหาวิธีแก้ปัญหาในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง นอกจากนี้ยังพบว่า การแสดงบทบาทขององค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่นในการดำเนินนวัตกรรมท้องถิ่น ซึ่งสังเคราะห์ถึงลักษณะการแสดงบทบาทเชิงสถาบัน มี 3 ลักษณะ ดังนี้ (1) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในฐานะผู้ประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ได้รับการแก้ไขปัญหา (2) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในฐานะผู้กระตุ้น สนับสนุน และจูงใจ ให้ภาคชุมชน ประชาชนเข้าดำเนินการแก้ไข และ (3) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในฐานะผู้ดำเนินการ แก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

การส่งเสริมนวัตกรรมท้องถิ่นเริ่มจะได้พัฒนาก้าวหน้าไปมากขึ้น เมื่อนายกรัฐมนตรี (นายอภิสิทธิ์ เวชชาชีวะ) ได้มีคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่นที่ 10/2552 เรื่องการแต่งตั้งคณะกรรมการส่งเสริมและเผยแพร่ นวัตกรรมท้องถิ่น และการบริการสาธารณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในวันที่ 13 สิงหาคม 2552 เพื่อให้เป็น นโยบายในการดำเนินงานด้านการส่งเสริมและเผยแพร่ นวัตกรรมท้องถิ่น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ กระตุ้น จูงใจ ให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นคิดริเริ่ม ประดิษฐ์คิดค้น ปรับปรุง และพัฒนาศักยภาพ ด้านการบริการสาธารณะ โดยให้มีการสำรวจ สืบค้นอย่างมีระบบ และทำการเผยแพร่ นวัตกรรม ท้องถิ่น เพื่อก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

2.5 ปัจจัยในการบริหารจัดการให้เกิดนวัตกรรมท้องถิ่น

โกวิท พวงงาม (2558) ได้กล่าวถึง ปัจจัยในการบริหารจัดการให้เกิดนวัตกรรม ท้องถิ่น ไว้ดังนี้

1. ผู้บริหารท้องถิ่น ในฐานะผู้นำองค์กร และบุคลากรในองค์กร ว่าต้องมีความรู้ ความเข้าใจในความหมายของ “ความเป็นนวัตกรรมท้องถิ่น” โดยการแสวงหาความรู้เกี่ยวกับ “นวัตกรรม” และให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อย่างสม่ำเสมอ รวมทั้ง มีวิสัยทัศน์ มุมมองใหม่ โดยเฉพาะการเงินธนาคารและความคิดที่จะสร้างสรรค์ให้เกิดขึ้นในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ของตนเอง

2. ชุมชนท้องถิ่น องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นหลายแห่งใช้ทุน ชุมชน ท้องถิ่น มาบริหารจัดการให้เกิดประโยชน์ โดยอาจจะตัดแปลงหรือต่อยอดในโครงการหรือกิจกรรมต่าง ๆ ให้เกิดเป็น “นวัตกรรมท้องถิ่น” ไม่ว่าจะเป็นการใช้ทุนทรัพยากร ป่า ดิน น้ำ ทุนทางวัฒนธรรม ทุนภูมิปัญญา ประชาชนชาวบ้าน

3. ภาคีเครือข่ายความร่วมมือ ความเป็นนวัตกรรมท้องถิ่นส่วนหนึ่งเกิดมาจากการสร้างเครือข่ายความร่วมมือทั้งภาครัฐ ส่วนราชการ ภาคธุรกิจ เอกชน ภาควิชาการ หรือสถาบันการศึกษา ภาคองค์กรพัฒนาเอกชน (NGOs) และภาคส่วนกลุ่มองค์กรประชาชน รวมทั้งอาสาสมัครต่าง ๆ เพื่อร่วมมือแก้ไขปัญหาท้องถิ่นอย่างใดอย่างหนึ่งให้ประสบความสำเร็จ หรือร่วมกันพัฒนาท้องถิ่นในสิ่งที่ท้าทายปัญหาใหม่ ๆ

4. การเปิดพื้นที่การมีส่วนร่วมของประชาชน โดยปกติการมีส่วนร่วมของประชาชนที่เป็นปัจจัยในการบริหารจัดการในโครงการหรือกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ต้องทำอยู่แล้ว แต่การบริหารจัดการให้เกิดนวัตกรรมท้องถิ่นนั้น องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ต้องยกระดับวิธีการมีส่วนร่วมหรือรูปแบบการมีส่วนร่วมให้มีความเข้มข้นมากขึ้น เป็นต้นว่า การเกิดขึ้นหรือรวมตัวของอาสาสมัครชุมชนท้องถิ่นในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อสะท้อนถึงการวางแผนชุมชนของตนเอง สะท้อนถึงความรู้สึกเป็นเจ้าของ

5. การบริหารงานเป็นทีม เกิดจากการทำงานเป็นทีมในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น นั่นก็คือ การที่ผู้บริหารในฐานะผู้นำท้องถิ่นได้สร้างทีมงาน หรือจัดทีมงานอย่างเป็นระบบ โดยเฉพาะการทำให้ผู้บริหารท้องถิ่น สมาชิกสภาท้องถิ่น ข้าราชการและพนักงานส่วนท้องถิ่น ได้เห็นทิศทางเป้าหมายที่จะพัฒนาท้องถิ่นของตนเอง หรือมีเป้าหมายในการแก้ปัญหาของท้องถิ่นอย่างใดอย่างหนึ่ง ร่วมกันและร่วมกำหนดนโยบาย แผนยุทธศาสตร์ และแผนปฏิบัติการ และร่วมปฏิบัติการในโครงการ/กิจกรรม

6. ความเป็นจิตอาสาและจิตสาธารณะของประชาชนในท้องถิ่น

7. การสนับสนุนจากองค์กร หน่วยงาน ภายนอกพื้นที่ เป็นหน่วยผลักดัน หรือช่วยเสริมทุนของท้องถิ่นให้เกิดการขับเคลื่อนงานโครงการ/กิจกรรมท้องถิ่นในด้านต่าง ๆ ให้ประสบความสำเร็จ

วีระศักดิ์ เครือเทพ (2548) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่ทำให้เกิดนวัตกรรมท้องถิ่น ไว้ดังนี้

1. บริบททางสังคม ชุมชน และสภาพเศรษฐกิจ เป็นปัจจัยสภาพแวดล้อมที่ก่อให้เกิดนวัตกรรมท้องถิ่น เพื่อแก้ปัญหาและตอบสนองต่อความต้องการของชุมชนและท้องถิ่น

2. ผู้นำขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้นำมีอย่างน้อย

3 ประการ ได้แก่

ประการแรก คำนึงถึงเป้าหมายและผลสำเร็จของงานมากกว่าการปฏิบัติตามกฎระเบียบ

ประการที่สอง มุ่งตอบสนองความต้องการของชุมชนท้องถิ่นมากกว่าการคำนึงถึงความต้องการของหน่วยงาน

ประการสุดท้าย ผู้บริหารควรมีความรู้ ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านแล้วนั้น ควรมีทักษะใน การปฏิบัติงานที่หลากหลาย(Multi-skills) และยืดหยุ่น

3. แรงแผ่กดัน การสนับสนุน และการกระตุ้นจากภายนอก ความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานภายนอกกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในกระบวนการริเริ่มและการลงมือปฏิบัติกิจกรรมท้องถิ่น

- (1) แผนนโยบายของรัฐบาล
- (2) กฎเกณฑ์หรือแนวปฏิบัติของราชการส่วนกลาง
- (3) หน่วยงานราชการส่วนภูมิภาค
- (4) หน่วยงานพัฒนาเอกชน/มูลนิธิ/องค์กรไม่มุ่งแสวงหากำไร
- (5) องค์กรความร่วมมือระหว่างประเทศ
- (6) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแห่งอื่น

พบว่าสามารถเกิดขึ้นใน 2 ลักษณะสัมพันธ์ คือ 1.องค์กรภายนอกจะทำหน้าที่ให้การสนับสนุนด้านทรัพยากร ความรู้ หรือเทคนิควิธีการ 2.องค์กรภายนอกจะทำหน้าที่เป็นหุ้นส่วนร่วมดำเนินการกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

4. บทบาทขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้แก่

- (1) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในฐานะผู้ประสานงาน (Coordinator)
- (2) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในฐานะผู้กระตุ้น สนับสนุน จูงใจ (Facilitator)

ให้ภาคชุมชน/ประชาชนเข้าดำเนินการแก้ไขปัญหา

- (3) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในฐานะผู้ดำเนินการแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง (Doer)

5. การมีส่วนร่วมของประชาชน รูปแบบการมีส่วนร่วมของประชาชน ประกอบด้วย

- (1) ประชาชนร่วมรับทราบหรือรับรู้ปัญหาท้องถิ่น
- (2) ประชาชนให้ความเห็นหรือข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหา
- (3) ประชาชนเป็นผู้ตัดสินใจกำหนดนโยบายหรือเลือกวิธีการ
- (4) ประชาชนร่วมลงมือปฏิบัติและติดตามผลสำเร็จ
- (5) ประชาชนเป็นผู้ขับเคลื่อนกิจการสาธารณะด้วยตนเอง

จากการศึกษาและทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องผู้วิจัยได้ข้อสรุป ที่จะใช้ปัจจัยในการบริหารจัดการนวัตกรรมท้องถิ่น 5 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) ด้านผู้นำ/ผู้บริหารองค์กร 2) ด้านวัฒนธรรมองค์กร 3) ด้านความรู้ความสามารถของบุคลากร/เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน 4) ด้านการมีส่วนร่วมของประชาชน 5) ด้านการสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอก

3. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการนวัตกรรม

การจัดการนวัตกรรมถือว่าเป็นตัวเชื่อมประสานความรู้ของพนักงานเข้าด้วยกัน เพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุดทั้งในด้านการเชื่อมโยง และใช้ความรู้ต่าง ๆ จากภายใน และภายนอกองค์กร นำมาสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจอย่างรวดเร็วให้เกิดแก่งค์กร ประกอบกับความสำเร็จของการจัดการนวัตกรรมจะเกิดขึ้น ก็ต่อเมื่อสมาชิกในองค์กรรวมตัวกันและมีกลไกที่ทำหน้าที่ในการกำกับการทำงานของระบบ ภายใต้การนำองค์ประกอบและองค์ความรู้ต่าง ๆ ของการจัดการนวัตกรรมมาใช้อย่างเหมาะสม

Kuczarski (1992) ได้ให้ความหมายว่า การจัดการนวัตกรรม (Innovation) เป็นกระบวนการคิดค้นและปฏิบัติเพื่อผลประโยชน์ในเชิงพาณิชย์และสังคมจากความคิดใหม่

Lengnick-Hall (2009) กล่าวถึง กระบวนการจัดการสำหรับการนำนวัตกรรมต่าง ๆ ไปปฏิบัติ การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ออกเผยแพร่สู่ตลาดทั้งภายในและภายนอกองค์กร มีกระบวนการจัดการที่สำคัญ 4 ประการ ดังต่อไปนี้

1. การรับ (Acquiring) คือ ขั้นตอนของการนำองค์ความรู้ต่าง ๆ มาประยุกต์ใช้ให้เกิดขึ้นเป็นนวัตกรรมขึ้น การสร้างสรรค์สิ่งใหม่จากกระบวนการทางการวิจัย และพัฒนาการทำวิจัยทางการตลาด รวมไปถึงการได้รับองค์ความรู้จากแหล่งอื่น ๆ โดยการถ่ายทอดทางเทคโนโลยี หรือการค้นคว้าร่วมกันในเครือพันธมิตร

2. การปฏิบัติ (Executing) คือ ขั้นตอนของการนำโครงการดังกล่าว มาปฏิบัติงานภายใต้สภาพของความไม่แน่นอนต่าง ๆ ซึ่งต้องอาศัยทักษะของการแก้ไขปัญหาตลอดเวลา

3. การนำเสนอ(Launching) คือ การนำนวัตกรรมที่ได้ออกสู่ตลาด โดยอาศัยการจัดการอย่างเป็นระบบเพื่อให้เป็นที่ยอมรับจากตลาด โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงแรกของการนำออกสู่ตลาด

4. การรักษาสภาพ (Sustaining) คือ การรักษาสถานะภาพ การยอมรับจากตลาดให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องต่อไป และคงอยู่ให้นานเท่าที่จะเป็นไปได้ การปรับปรุง แก้ไข ในแนวความคิด หรือทำการเริ่มใหม่ตั้งแต่ต้น เพื่อให้ได้นวัตกรรมที่ถูกพัฒนาให้มีความสอดคล้องกับความต้องการของตลาดมากยิ่งขึ้น

สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (2552) ได้นิยามความหมายของการจัดการนวัตกรรม คือ การที่องค์กรมีการถ่ายทอดความรู้ออกมาเป็นความคิดและสร้างสรรค์ให้เกิดสินค้า บริการ และกระบวนการทางานใหม่ ๆ ซึ่งไม่จำเป็นต้องเป็นสิ่งใหม่ แต่เป็นการพัฒนา ปรับปรุงให้ดีขึ้นมีประโยชน์ต่อหน่วยงาน องค์กร และประเทศชาติ

Wong (2007) ได้ให้ความหมายของการจัดการนวัตกรรมว่า เป็นวิธีการบริหารจัดการ ซึ่งถึงพร้อมด้วยวิธีการที่สนับสนุน และส่งเสริมการพัฒนาความคิดที่เป็นนวัตกรรมให้เกิดขึ้นภายในบริษัทเพื่อให้ความรู้แก่พนักงานและองค์กรเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ

การจัดการนวัตกรรมจึงเป็นกระบวนการที่มีความสำคัญต่อการอยู่รอด และสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันขององค์กรทั้งภาครัฐ และภาคธุรกิจ การจัดการนวัตกรรมจะมีความแตกต่างกันในองค์กรที่มีเป้าหมายแตกต่างกัน ในการจัดการนวัตกรรมในยุคปัจจุบัน จะต้องคำนึงถึงกระบวนการในการสร้างสรรค์นวัตกรรม ทรัพยากรทางนวัตกรรม และความสามารถในการจัดการ

3.1 ความสามารถในการจัดการนวัตกรรม

Gronhaug and Kaufmann (1988) ได้กล่าวว่า การสร้างนวัตกรรมเป็นเรื่องที่มุ่งเน้นการเพิ่มขีดความสามารถในการจัดการหรือ การบริหารองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เปลี่ยนแปลงตัวเอง สร้างจุดแข็งและโอกาสที่จะนำมาสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ซึ่งจะต้องพิจารณาในเรื่องดังต่อไปนี้

1. ต้องเข้าใจถึงสภาพแวดล้อมโดยรวมทางธุรกิจ หรือกลุ่มอุตสาหกรรมที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งจะพิจารณาในด้านของความเหมาะสมความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง
2. ต้องเข้าใจสภาพแวดล้อมภายในองค์กรธุรกิจว่ามีความพร้อม ในการที่จะสร้างนวัตกรรมองค์กรหรือไม่ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องเงินทุน และตัวบุคลากร
3. สร้างความเข้าใจกับทุกฝ่าย เพื่อสร้างแนวทางในการปฏิบัติให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และป้องกันปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้น จากคนบางกลุ่มที่ไม่สามารถยอมรับ กับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น
4. นวัตกรรมที่จะทำนั้นสามารถทำได้ในความจริง เป็นประโยชน์และมีความสำคัญต่อการสร้างนวัตกรรมองค์กร การเข้าใจถึงสภาพแวดล้อมโดยรวมของธุรกิจ การนำนวัตกรรมมาใช้ให้เกิดประโยชน์ จะทำให้การจัดการนวัตกรรมขององค์กรมีประสิทธิภาพ และประสบความสำเร็จในที่สุด

Tidd et al. (2005) เสนอองค์ประกอบ 5 ประการในการจัดการนวัตกรรม ดังนี้

ประการที่หนึ่ง การกำหนดกลยุทธ์ และแผนกลยุทธ์ในการจัดการนวัตกรรมผู้บริหารสูงสุดมีหน้าที่สำคัญในการกำหนดกลยุทธ์ เพื่อการสื่อสารอย่างชัดเจนทั่วทั้งองค์กร กลยุทธ์ในการจัดการนวัตกรรมจะต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์หลักขององค์กร อาทิ เช่น กลยุทธ์ในการจัดการเทคโนโลยี และกลยุทธ์การตลาด การกำหนดกลยุทธ์ที่ชัดเจนจะช่วยให้ผู้บริหารสูงสุด ผู้บริหาร นวัตกรรม ผู้บริหาร อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ผู้จัดการ เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการในระดับรองลงมาทุกระดับชั้น มีวิสัยทัศน์ร่วม มีความพร้อมเพรียงที่จะนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม

ประการที่สอง การจัดการกระบวนการนวัตกรรม และทรัพยากรนวัตกรรมองค์กร จำเป็นต้องมีขั้นตอนอย่างชัดเจนที่ช่วยให้ผู้จัดการนวัตกรรม ผู้ปฏิบัติงานสามารถพัฒนาแนวคิด ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตั้งแต่การนำเสนอแนวคิดใหม่ การแลกเปลี่ยนแนวคิดการถกเถียงแนวคิด การนำแนวคิดไปทดสอบ การนำแนวคิดไปสร้างนวัตกรรมในทางการค้า และการนำเสนอนวัตกรรม

ออกสู่ตลาด องค์กรมีระบบในการค้นหา แนวคิดใหม่ ในการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ทั้งนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และ/หรือนวัตกรรมกระบวนการมีกระบวนการนำเสนอวัตกรรมการออกสู่ตลาด มีระบบที่ชัดเจนในการกลั่นกรองโครงการนวัตกรรม และการติดตามประเมินผลสำเร็จของนวัตกรรม เพื่อการเรียนรู้ปรับปรุงกระบวนการนวัตกรรม และการจัดการทรัพยากรนวัตกรรมที่เหมาะสมทั้ง ทรัพยากรที่จับต้องได้ และทรัพยากรที่จับต้องไม่ได้ อาทิเช่น การใช้ประโยชน์จากแนวคิดใหม่ทางด้านทุนทางสังคม เพื่อส่งเสริมการใช้ทรัพยากรนวัตกรรมให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุด

ประการที่สาม การจัดการองค์การนวัตกรรม ผู้บริหารนวัตกรรมควรจัดให้มีโครงสร้างองค์การที่เอื้อต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรม โดยเปิดโอกาสให้ทุกคนมีโอกาสได้ทำงานร่วมกัน สามารถทำงานข้ามสายงานได้โดยการลดข้อจำกัด และข้อกีดขวางในการทำงานระหว่างแผนก ส่งเสริมให้มีการนำเสนอแนวคิดใหม่ ๆ ในการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ และ/หรือกระบวนการนวัตกรรมใหม่ ๆ โครงสร้างขององค์การนวัตกรรมจะต้องเหมาะสมมีความยืดหยุ่นคล่องตัว เปิดโอกาสให้มีการประสานงานกันทั้งในแนวราบและแนวตั้ง มีโครงสร้างที่ช่วยให้ผู้บริหารนวัตกรรม และทีมงานสามารถตัดสินใจ ได้อย่างรวดเร็วมีโครงสร้างในการจัดสรรผลตอบแทน การให้รางวัล และส่งเสริมบรรยากาศที่ดีในการนำเสนอแนวคิดใหม่ ๆ ตลอดเวลามีโครงสร้างที่เอื้อให้ผู้บริหารสามารถตรวจสอบประเมินผลโครงการนวัตกรรมในด้านต่าง ๆ อาทิเช่นความเป็นไปได้ทางตลาด และทางเทคนิค ผลตอบแทนในการลงทุน และการเปรียบเทียบกับคู่แข่งได้ตลอดเวลา

ประการที่สี่ การจัดการการเชื่อมโยงกับภายนอกการเชื่อมโยงกับภายนอกนี้หมายถึง ตั้งแต่องค์การภายนอก สภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี ทางการตลาด ทางเศรษฐกิจ ทางสังคม วัฒนธรรม และอื่น ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการสร้างสรรค์นวัตกรรมและการจัดการทางด้านทรัพยากรนวัตกรรมสำหรับองค์การภายนอก ทำได้โดยการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ส่งมอบ ผู้รับเหมาช่วง สถาบันวิจัยอื่น ๆ มหาวิทยาลัย ตัวแทนลูกค้า ลูกค้า องค์กรมีขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เปิดโอกาสให้ลูกค้า ผู้ส่งมอบ องค์กรอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องได้มีโอกาสได้ทำงานร่วมกันในการสร้างนวัตกรรม

ประการสุดท้าย การจัดการกระบวนการเรียนรู้การจัดการกระบวนการเรียนรู้อย่างเป็นระบบจะช่วยให้องค์กรสามารถจัดการความรู้ทั้งที่มีอยู่เดิมภายในองค์กร และสร้างความรู้ใหม่ ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล โดยเฉพาะอย่างยิ่งความรู้แฝงเร้น และความรู้ที่ฝังอยู่ในโครงสร้างความสัมพันธ์การสื่อสาร และการปฏิบัติงานขององค์กร ที่ยากแก่การค้นหา มักจะแฝงอยู่ในบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ และโครงสร้างความสัมพันธ์ของบุคคลในองค์กร การจัดการกระบวนการเรียนรู้อย่างเป็นระบบทำได้โดยการค้นหาความรู้ การสร้างความรู้ การจัดการความรู้ให้เป็นระบบโดยมีการประมวลและกลั่นกรองความรู้ สร้างระบบการเข้าถึงความรู้และการแลกเปลี่ยนความรู้ มีระบบการทบทวนความสำเร็จและความล้มเหลวของโครงการนวัตกรรม เพื่อการเรียนรู้จากความสำเร็จและความผิดพลาด ในทุก ๆ ขั้นตอนของการสร้างสรรค์นวัตกรรมมีการเปรียบเทียบข้อดีข้อเสียของ

ผลิตภัณฑ์จากนวัตกรรมใหม่ ๆ และกระบวนการในการสร้างสรรค์นวัตกรรมกับองค์การอื่นรวมถึง คู่แข่งมีการเปิดโอกาสให้มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์กับสถาบันวิจัยอื่นเพื่อการเรียนรู้ และเก็บ รวบรวมการเรียนรู้อย่างเป็นระบบเพื่อสร้างโอกาสในการเรียนรู้ และปรับปรุงกระบวนการสร้างสรรค์ นวัตกรรมให้ไปสู่ความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง และยั่งยืน

การจัดการนวัตกรรมเป็นวิธีการต่าง ๆ ที่ช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวให้เข้ากับ สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงสอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้อย่างเป็นระบบ อย่างไรก็ตามการจัดการ นวัตกรรมที่องค์กรหนึ่ง ๆ ใช้แล้วได้พอดี อาจใช้ไม่ได้ผลกับองค์กรอื่น ๆ เสมอไป แต่อาจจะกล่าวได้ ว่าสิ่งที่เรียนรู้ได้จากความสำเร็จในการจัดการนวัตกรรมขององค์กรหนึ่งสามารถใช้เป็นแนวทางปฏิบัติ ที่ดีสำหรับอีกองค์กรหนึ่ง

3.2 องค์ประกอบการจัดการนวัตกรรม

ศิวนันท์ ศิวพิทักษ์ (2554) ได้นำเสนอองค์ประกอบด้านการจัดการนวัตกรรม ดังนี้ พนักงานในการจัดการนวัตกรรม (Officer in Innovation Management) ประกอบด้วย

(1) ผู้บริหารระดับสูงด้านนวัตกรรม (Chief Innovation Officer) เป็นผู้ที่มีความ เชี่ยวชาญในหลายสาขา และมีหน้าที่ในการกำหนดนโยบายบริหารเทคโนโลยี หรือปฏิบัติการเพื่อ ผลักดัน และสนับสนุนองค์กรให้เกิดแหล่งรายได้ หรือกำไรใหม่ โดยการลงทุนในตลาดใหม่ หรือขยาย ตลาดเดิม รวมถึงเชื่อมโยงข้อมูลด้านเทคโนโลยีการตลาด และธุรกิจในองค์กร เพื่อจุดมุ่งหมายในการ สร้างสรรค์นวัตกรรม

(2) เจ้าหน้าที่อื่น ๆ ในด้านการบริหารนวัตกรรม (Innovation Officer) คือผู้บริหาร ระดับกลาง ผู้ประสานงาน และเจ้าหน้าที่อื่น ๆ ในฝ่ายนวัตกรรมที่มีหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายจาก ผู้อำนวยการนวัตกรรม รวมทั้งประสานงานโครงการนวัตกรรมที่อาจจะถูกเสนอโดยฝ่ายนวัตกรรมเอง หรือเลือกสรรโดยผู้บริหารองค์กร ซึ่งฝ่ายนวัตกรรมจำเป็นต้องประสานความร่วมมือกับทุกหน่วยงาน ในองค์กร

Goffin and Mitchell (2005) กล่าวว่า การสร้างสรรค์นวัตกรรมไม่ว่าจะเป็นการ ผลิตสินค้า หรือการให้บริการ ต้องอาศัยแนวทางที่ประกอบด้วยหลายมิติ (Multi- dimensional Approach) เปรียบเสมือนการแข่งขัน “ปัญจกรีฑา” (Pentathlon) หรือ กิจกรรมการแข่งขันกีฬา 5 ประเภท ในสมัยก่อน การจัดการนวัตกรรมได้รับการเปรียบเทียบว่าเป็นการแข่งขันมาราธอน (Marathon) คือ ใช้เวลาในการดำเนินการที่ยาวนาน อย่างไรก็ตาม นัยสำคัญของการเปรียบเทียบที่ว่า การจัดการนวัตกรรมประกอบด้วย การปฏิบัติงานให้ได้ประสิทธิผลระดับสูง โดยอาศัยเพียงศาสตร์ เดียว (Single Discipline) เป็นสิ่งที่เข้าใจผิด อาจรวมถึงหน่วยงานภายนอกองค์กรทั้งหน่วยงานรัฐ หน่วยงานวิจัยหรือกลุ่มธุรกิจต่าง ๆ ดังนั้น การเปรียบเทียบว่า การจัดการนวัตกรรมเป็นเสมือนการ

แข่งขันปัญหาภิรทา ที่ซึ่งการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วยกระบวนการสร้างกลยุทธ์ การสร้างสรรค์นวัตกรรมด้านการจัดการนวัตกรรม 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. การสร้างกลยุทธ์ของการสร้างสรรค์นวัตกรรม (Innovation Strategy) กลยุทธ์การสร้างสรรค์นวัตกรรม เป็นส่วนสำคัญที่สุดของกลยุทธ์ทั้งหมด กล่าวคือ เป็นองค์ประกอบหลักสำคัญ ซึ่งช่วยเปลี่ยนและมีอิทธิพลต่อองค์ประกอบทั้งหมด ในการสร้างกลยุทธ์ของการสร้างสรรค์นวัตกรรม ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยเฉพาะอย่างยิ่ง ความพึงพอใจของลูกค้าจะต้องได้รับการพิจารณาเป็นอันดับแรก แนวคิดเกี่ยวกับการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) เช่น Porter's Five Forces และ PEST Analysis จะช่วยเพิ่มคุณค่ากับการสร้างกลยุทธ์ของนวัตกรรมได้มาก การใช้เครื่องมือเหล่านี้ ในการวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบัน จะทำให้องค์กรสามารถตรวจสอบได้ว่า สิ่งที่ต้องการเสนอให้อาจจะไม่ตอบสนองความต้องการในอนาคตของลูกค้าก็ได้ ในการพิจารณาแก้ปัญหาดังกล่าว ผู้บริหารต้องพิจารณาว่า ควรปรับปรุงแบบค่อยเป็นค่อยไป หรือควรมีการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ ซึ่งระยะเวลาจัดเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญเช่นกัน อยู่ที่ต้องการว่ามีความต้องการ “ล้ำหน้าคู่แข่ง” หรือ “ยึดติดอยู่กับการบริหารงานแบบเก่า” แล้วปล่อยให้คู่แข่งอื่นล้ำหน้าไปแทน

2. การบริหารความคิดสร้างสรรค์ และ ความรู้ (Managing Creativity and Knowledge) คือ การบริหารความคิดสร้างสรรค์ และความรู้ “นวัตกรรมต้องอาศัยความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับความรู้ภายในองค์กร นวัตกรรมต้องอาศัยวิธีการที่มีประสิทธิภาพหลายวิธีในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า และการคุ้มครองความคิดที่จะทำให้เกิดผลที่ตามมา” ความสำคัญอยู่ที่ความคิดสร้างสรรค์ทางด้านธุรกิจ (Business Creativity) ซึ่งตรงกันข้ามกับการประดิษฐ์ หรือนวัตกรรมโดยตัวของมันเอง ความคิดสร้างสรรค์ทางด้านธุรกิจจำเป็นต้องอาศัยการสร้างความคิดซึ่งมีคุณค่าในทางการค้า (Commercial Value) ซึ่งภายในบริษัทนี้มีนวัตกรรม 3 ประเภทที่จะต้องพิจารณาคือ

(1) ปทัสถานสังคม (Normative) ที่ซึ่งปัญหาที่กำลังประสบอยู่ หรือการร้องทุกข์ ที่ได้รับการคลี่คลาย

(2) การวินิจฉัย (Exploratory) ที่ซึ่งโอกาสใหม่ได้รับการศึกษาวิเคราะห์ และ

(3) โชคในการพบสิ่งที่ต้องการโดยบังเอิญ (Serendipitous) ที่ซึ่งเป็นอุบัติเหตุ และความโชคตีผสมผสานกัน

ในการสร้างสรรค์ความคิดใหม่องค์กรธุรกิจ ควรส่งเสริมนวัตกรรมทั้ง 3 ประเภทนี้ ในขณะที่พนักงานอาจจะขับเคลื่อนการสร้างสรรค์นวัตกรรมในองค์กร เป็นสิ่งสำคัญในการปลูกฝังวัฒนธรรมที่ส่งเสริมการสร้างสรรค์นวัตกรรม และการจัดบรรยากาศที่ทีมงานสามารถทำงานร่วมกัน เพื่อการสร้างสรรค์ ปัจจัยต่าง ๆ ซึ่งจะส่งเสริมวัฒนธรรมที่มีความเหมาะสม ได้แก่ การสนับสนุน ส่งเสริมความหลากหลาย (Diversity) การมอบหมายงานให้เหมาะสมที่จะรับผิดชอบให้เวลาในการ

พูดคุย ปัญหา และการดำเนินโครงการ ส่งเสริมการทำงานข้ามหน่วยงาน และจัดหาทรัพยากรที่เหมาะสม วัฒนธรรมของการคิดอย่างสร้างสรรค์ส่งเสริมการใช้เทคนิควิธีที่สร้างสรรค์หลายวิธี ตั้งแต่การระดมความคิดจนถึงการโต้เถียงกันอย่างมีเหตุผล ประการสุดท้าย การใช้ความคิดสร้างสรรค์มักจะอาศัยความรู้ และความเข้าใจ ดังนั้นจึงเป็นสิ่งจำเป็นที่องค์กรที่กำลังแสวงหาโอกาสในการสร้างสรรค์นวัตกรรมจะให้ความสำคัญกับ การบริหารจัดการ และสร้างโอกาสให้กับปัจเจกพนักงาน และทีมงานในการแบ่งปันความรู้

3. การจัดลำดับความสำคัญและการคัดเลือกความคิดที่ดีที่สุด (Priorities and Selecting Ideas) หมายถึง การตัดสินใจคัดเลือกความคิดใดสมควรจะได้รับการพิจารณาให้ดำเนินการก่อน และความคิดใดบ้างที่ควรตัดทิ้ง “ผู้บริหารจะประสบความท้าทาย 2 ประการ ประการแรก คือ การตัดสินใจว่าโครงการใดที่จะมีคุณค่าในการดำเนินการ ประการที่สองคือ การคัดเลือกกลุ่ม หรือ Portfolio ของกลุ่มซึ่งสามารถตอบสนองความต้องการขององค์กรได้มากที่สุด การตัดสินใจจะต้องได้รับการพิจารณาในหลายขั้นตอน ดังนั้นจึงเป็นสิ่งสำคัญที่องค์กรจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนว่าควรตัดสินใจดำเนินการในเรื่องใด ความล้มเหลวในการดำเนินการนี้มักจะนำไปสู่การสูญเสียทั้งเวลา และพลังงานอย่างเปล่าประโยชน์ การคัดเลือกความคิดใดมาใช้ปฏิบัติจะต้องอาศัยการพิจารณาด้านต่าง ๆ พร้อมกัน เช่น การบริหารการเงิน การวางมาตรการเชิงประมาณ และการประเมิน รวมทั้งทักษะการบริหารจัดการเพื่อการสร้างสรณ์นวัตกรรม

4. การนำความคิดที่คัดสรรแล้วไปใช้ปฏิบัติ (Implementing the Idea) การนำความคิดใหม่ไปปฏิบัติให้เกิดประสิทธิผล ต้องอาศัยเทคนิคการบริหารจัดการโครงการที่เป็นมาตรฐาน (Standard Project Management Techniques) พร้อมด้วยวิธีการอื่น ๆ เพิ่มเติมเพื่อบริหารความเสี่ยง และความไม่แน่นอน ซึ่งมักจะเกิดขึ้นในขณะที่มีการสรณ์นวัตกรรม “คุณลักษณะที่แยกโครงการสรณ์นวัตกรรมออกจากโครงการอื่น ๆ คือ ระดับของความไม่แน่นอน (Level of Uncertainty) ที่นวัตกรรมจะเกิดขึ้นได้ ดังนั้นวิธีการต่าง ๆ ของการประเมิน และการรับมือกับความเสี่ยจะต้องได้รับการจัดเตรียมในโครงการสรณ์นวัตกรรม” ซึ่งการบริหารความเสี่ยงมี 4 ขั้นตอน ดังนี้

1) การประเมิน (Appraisal) ประกอบด้วยการทำความเข้าใจประเภทของความเสี่ยโดยการประเมินผลกระทบที่เกิดจากความเสี่ย และคาดประมาณความเป็นไปได้ที่จะเกิดความเสี่ย

2) การบรรเทาความรุนแรง (Mitigation) ในขั้นตอนนี้ คือการวางแผน และการปฏิบัติเพื่อลดความเสี่ยเท่าที่สามารถกระทำได้

3) การตัดสินใจ (Decision) การพิจารณาความเสี่ยกิจกรรมต่าง ๆ ในการดำเนินธุรกิจ และผลกระทบของความเสี่ยที่มีต่อทิศทางทางการดำเนินธุรกิจ ว่าควรจะดำเนินธุรกิจต่อไปหรือไม่จะต้องได้รับการไตร่ตรอง

4) การทบทวน (Reviewing) การควบคุมตรวจสอบ การดำเนินการทั้ง 3 ขั้นตอนนี้ควรกระทำอย่างต่อเนื่องตลอดโครงการสร้างสรรค์นวัตกรรม

5. การชักชวนพนักงานข้ามหน่วยงานให้มีส่วนร่วมในการจัดการนวัตกรรม (Involving People from Across the Business) เน้นพนักงาน และองค์กรจะเป็นแรงเสริมเนื่องจากพนักงาน และองค์กรจะช่วยส่งเสริมวัฒนธรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรมภายในองค์กร หากองค์กรปราศจากพนักงานที่มีแรงจูงใจ มีความรู้ความชำนาญ และองค์กรขาดประสบการณ์ในการส่งเสริมการคิดอย่างสร้างสรรค์ องค์กรทั้งหลายจะไม่มีความเป็นนวัตกรรมเลย โดยขั้นตอนสำคัญ ขั้นตอนแรก คือ การปลูกฝังวัฒนธรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรม (Innovation Culture) คือ การศึกษาวิเคราะห์วัฒนธรรมที่เป็นอยู่อย่างละเอียด และวางแผนสำหรับสิ่งที่มีความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมที่ส่งเสริมการสร้างสรรค์นวัตกรรม จะต้องส่งเสริมวิธีการคิดเกี่ยวกับการเป็นผู้ประกอบการ และการทำธุรกิจ ลักษณะทั้งหลายของการบริหารคน (People Management) ควรได้รับการพัฒนา หากองค์กรต้องการปลูกฝังวัฒนธรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรม จัดการสรรหาพนักงานในขั้นเริ่มต้นไปจนถึงบริหารการปฏิบัติงาน (Performance Management) และการให้รางวัล รวมทั้ง การพัฒนาพนักงาน (Individual Development) ขั้นตอนที่สอง คือ การพัฒนาบรรยากาศซึ่งพนักงานสามารถเรียนรู้ และทดลองวิธีการทำงานใหม่ ๆ ร่วมกันในทีมงานที่มีความคิดสร้างสรรค์ ไม่ว่าจะเป็นทีมงานในหน่วยงานเดียวกันหรือทีมงานที่ข้ามหน่วยงาน การพบปะกันตัวต่อตัว หรือการติดต่อกันทางการสื่อสารในท้องถิ่นเสมือน (Virtual Workplace) เช่น การใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์ มีความสำคัญจำเป็นหากองค์กรต้องการส่งเสริมวัฒนธรรมของการสร้างสรรค์นวัตกรรม

จะเห็นได้ว่าการจัดการนวัตกรรมเป็นสิ่งสำคัญ องค์กรที่มีการจัดการนวัตกรรมที่ดี ทำให้องค์กรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล องค์กรประกอบการจัดการนวัตกรรมคือผู้นำและพนักงานภายในองค์กรที่จะช่วยส่งเสริมวัฒนธรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรมภายในองค์กร

3.3 ลักษณะการบริหารงานขององค์กรที่มีนวัตกรรม

Dundon (2002) กล่าวถึง ลักษณะการบริหารงานขององค์กรที่มีนวัตกรรมว่าประกอบด้วย 8 มิติ คือ

1. การร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ ในการสร้างนวัตกรรมบุคลากรทุกระดับในองค์กรมีส่วนร่วมกับผู้บริหาร ในการกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์เพื่อให้เกิดการสร้างนวัตกรรมขึ้นในองค์กร โดยจัดลำดับความสำคัญของนวัตกรรมที่จำเป็น หรือมีความสำคัญตามลำดับก่อนหลัง ทั้งนี้เพื่อให้วัฒนธรรมนั้นตอบสนองความต้องการขององค์กร โดย

1.1 ปรึกษาร่วมกันในการกำหนดแนวคิด เพื่อการสร้างสรรค์นวัตกรรมที่จำเป็น และสอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรในองค์กร

1.2 การกำหนดวิสัยทัศน์ให้สอดคล้อง กับแนวคิดในการสร้างสรรค์นวัตกรรม
ในองค์กร

1.3 พัฒนากลยุทธ์ในการสร้างนวัตกรรมองค์กร โดยกำหนดแผนงานและ
กิจกรรมให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์องค์กร

1.4 มีระบบการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้บุคลากรได้ทราบ
จุดมุ่งหมายขององค์กรในการสร้างนวัตกรรม

2. สภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการสร้างนวัตกรรม สิ่งที่สำคัญที่สุดที่มีผลต่อการสร้าง
นวัตกรรม คือ สภาพแวดล้อมขององค์กรที่เอื้อต่อการสร้างนวัตกรรม ซึ่งเกิดจากพฤติกรรมของ
สมาชิกขององค์กรเอง และเกิดจากการได้รับการฝึกฝน โดยเฉพาะการเปิดโอกาสให้แสดงความ
คิดเห็น เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงการเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งที่ดีกว่า และต้องสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องแก่
บุคลากรว่า ทุกคนมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรม รวมทั้งการชี้แจงให้เข้าใจถึง
ประโยชน์ การให้รางวัลที่จะส่งผลต่อแรงจูงใจ ในการทำงานให้มีคุณภาพ การให้ความสำคัญต่อ
บุคลากรในการเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาองค์กร ต้องมีสภาพแวดล้อมให้อิสระในด้านความคิด
แก่บุคลากรให้ทุกคน รู้สึกถึงความปลอดภัยในการแสดงออก ทางความคิดที่แตกต่างจากคนอื่น
ซึ่งผู้บริหารต้องเป็นผู้เริ่มส่งเสริมและชักจูงให้บุคลากรมีการสร้างสรรค์นวัตกรรม โดยการสร้าง
ความร่วมมือในบุคลากรให้มีการพัฒนาความคิดและเปลี่ยนแปลง ประสบการณ์ความรู้ เพื่อให้มีความคิด
ที่หลากหลายนำไปสู่การพัฒนาที่มีคุณภาพ

3. การบริหารทรัพยากร เพื่อให้เกิดนวัตกรรมในองค์กรทรัพยากร ที่สำคัญในการ
สร้างนวัตกรรมขององค์กร คือ งบประมาณ บุคลากร เวลาและข้อมูลสารสนเทศ ปัจจัยด้านทรัพยากร
ที่มีความสำคัญต่อการสร้างนวัตกรรม คือ

3.1 เวลาในกระบวนการสร้างนวัตกรรม เพื่อจะสำรวจความคิด โอกาส ทางเลือกใหม่

3.2 จัดให้มีการอบรมในการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ เพื่อการสร้างสรรค์
นวัตกรรม

3.3 มีการวางแผนในด้านงบประมาณอย่างยืดหยุ่นในการสำรวจ ตรวจสอบ
พัฒนาและนำนวัตกรรมสู่การปฏิบัติ

3.4 ขยายความคิดในกลุ่มผู้บริหาร จากนั้นให้บุคลากรได้มีการเรียนรู้ และมี
ส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็น และพัฒนาหน่วยงานด้วยการสร้างนวัตกรรม

4. กระบวนการสร้างเครือข่ายเพื่อส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม สิ่งสำคัญที่องค์กร
ในยุคปัจจุบันต้องเผชิญ คือ การพัฒนาวิธีการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยการเลือก
พัฒนา และการนำแนวคิดด้านนวัตกรรมลงสู่การปฏิบัติ ซึ่งจะประสบความสำเร็จได้ โดยการสร้าง
ความร่วมมือระหว่างบุคลากรทุกหน่วยงานในองค์กรนั้น เพื่อให้เกิดกระบวนการสร้างนวัตกรรม

ทั้งองค์กรอย่างทั่วถึง ด้วยการสนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการเสนอแนะ และแสดงความคิดเห็น อันจะก่อให้เกิดพลังขึ้นในองค์กรร่วมกับการถ่ายทอด หรือแลกเปลี่ยนความคิดใหม่ ๆ ขึ้น นอกจากนี้ องค์กรต้องมีขบวนการในการให้ข้อมูลแก่บุคลากรผ่านทางเทคโนโลยีสารสนเทศในหน่วยงาน เพื่อให้บุคลากรเกิดความคิดและขยายความคิดในการสร้างสรรค์ผลงาน

5. การกำหนดโครงสร้างนวัตกรรมโครงการที่จัดทำขึ้นเพื่อการสร้างนวัตกรรม เกิดจากความต้องการและความสนใจของบุคลากรในหน่วยงาน ตั้งแต่ระยะเริ่มต้นจนถึงระยะสิ้นสุด โดยการสนับสนุนให้บุคลากรยอมรับความคิดใหม่ ๆ ในส่วนที่นอกเหนือจากงานประจำรวมทั้งการให้ความสำคัญกับความรับผิดชอบต่องาน

6. การพัฒนาทักษะในการสร้างนวัตกรรม สามารถฝึกฝนและพัฒนาได้โดยบุคลากร ต้องค้นหา และพัฒนาความคิดของตนเองและองค์กร ซึ่งต้องได้รับการกระตุ้น การสนับสนุนจากผู้บริหาร เพื่อให้บุคลากรเกิดความมั่นใจในการคิดค้น และพัฒนานวัตกรรมขึ้นในองค์กร

7. การยอมรับและการสร้างแรงจูงใจในนวัตกรรม การสร้างสรรค์สิ่งที่สำคัญและเป็นสิ่งที่ตรงตามความต้องการของบุคลากรและจุดมุ่งหมาย ซึ่งผู้บริหารจะต้องให้การยอมรับ ความคิดสร้างสรรค์และสนับสนุนโดยการให้รางวัล เพื่อเป็นแรงจูงใจ

8. สิ่งแวดล้อมภายนอกที่มีส่วนเกี่ยวข้อง กับการสร้างนวัตกรรมให้ประสบความสำเร็จนั้น ต้องมีการติดตามข้อมูลแนวความคิดใหม่ ๆ จากทรัพยากรภายนอก เช่น เทคโนโลยีสารสนเทศ รวมทั้งจากบุคคลภายนอก อันได้แก่ ผู้ให้บริการผู้ให้การสนับสนุน รวมทั้งคู่แข่งชั้น โดย

8.1 แลกเปลี่ยนความคิดเห็น เปรียบเทียบการปฏิบัติงานระหว่างองค์กร

8.2 สร้างความร่วมมือกับผู้เกี่ยวข้องนอกองค์กร ได้แก่ ผู้ที่เกี่ยวข้องและมีผลประโยชน์ร่วมกัน และนำความคิดใหม่ ๆ มาเพื่อการปรับปรุงการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

8.3 ค้นหาวิธีการในการสร้างความร่วมมือจากบุคคลภายนอก

8.4 ให้รางวัลและสนับสนุน ผู้ที่มีส่วนร่วมในการให้ความร่วมมือกับองค์กรในการสร้างนวัตกรรม

Greenberg and Baron (2002) กล่าวถึง ลักษณะขององค์กรนวัตกรรมไว้ดังนี้

1. มีการสร้างแรงจูงใจในนวัตกรรมจะเกิดขึ้นได้นั้น สิ่งสำคัญก็คือ การมีวัฒนธรรมองค์กรในการคิดสร้างสรรค์นวัตกรรม โดยผู้บริหารจะต้องกำหนดเป็นวิสัยทัศน์ขององค์กร เพื่อเป็นแรงจูงใจให้บุคลากรมีการสร้างสรรค์นวัตกรรมขึ้นในองค์กร

2. มีการสนับสนุนด้านทรัพยากร เพื่อให้เกิดนวัตกรรมองค์กร ถือเป็นแหล่งสนับสนุนพื้นฐานที่สำคัญในการสร้างนวัตกรรม ไม่ว่าจะด้านงบประมาณ ด้านวิชาการ เป็นต้น

3. มีการบริหารจัดการ เพื่อให้เกิดนวัตกรรมองค์กรจะต้องมีแนวทางในการพัฒนาระบบบริหารบุคคล เพื่อเป็นตัวจักรในการสร้างนวัตกรรม ทั้งนี้จะต้องพิจารณาถึงสิ่งสำคัญ 3 ประการคือ

3.1 การตั้งวัตถุประสงค์ที่สอดคล้องกับพันธกิจขององค์กรแต่ต้องไม่ เฉพาะเจาะจงมากเกินไป

3.2 ระบบการให้รางวัล ต้องยุติธรรม มีหลักการในการให้รางวัลที่เป็นสากล และไม่จำเป็นต้องให้รางวัลในรูปของเงินเพียงอย่างเดียว

3.3 กำหนดเวลาที่เหมาะสมในการทำงาน เพราะถ้าให้เวลาน้อยเกินไป ผู้ปฏิบัติงานจะเกิดความกดดันและไม่เกิดความคิดสร้างสรรค์

Greenberg and Baron (2002) ได้นำแนวคิดองค์ประกอบที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ มีความเลิศในการบริหารงานมาบูรณาการร่วมกับ แนวคิดด้านนวัตกรรมองค์กรประกอบดังนี้

1. กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy) ที่เอื้อต่อการสร้างนวัตกรรม ได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลวิธี เป้าหมายและวัตถุประสงค์ ในการดำเนินงาน เพื่อให้เกิดนวัตกรรมขึ้น โดยการนำกลยุทธ์ทางการตลาดมาใช้มีการทดลองปรับปรุง และติดตามประเมินผลนวัตกรรมที่สร้างขึ้นเป็นระยะ สนับสนุนให้มีการเผยแพร่และมุ่งประโยชน์จากนวัตกรรมที่สร้างขึ้น

2. โครงสร้างขององค์กร (Structure) ที่เอื้อต่อการสร้างนวัตกรรม ได้แก่ การจัดหรือการปรับโครงสร้างการดำเนินงาน การออกแบบงานสายบังคับบัญชา หน้าที่ความรับผิดชอบให้มีความยืดหยุ่น ก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการสร้างสรรค์ นวัตกรรมรวมทั้งมีการสื่อสารในองค์กรที่มีประสิทธิภาพมีการจัดตั้งหน่วยงานส่งเสริมพัฒนาคุณภาพ บริการและการวิจัย ตลอดจนแสวงหาและใช้แนวร่วม เพื่อให้เกิดการสร้างนวัตกรรมในองค์กร

3. ระบบองค์กร(System) ที่เอื้อต่อการสร้างนวัตกรรม ได้แก่ การจัดวางและพัฒนากระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ ในองค์กรขึ้น เพื่อสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม โดยการให้รางวัลและฉลองความสำเร็จ เมื่อมีการสร้างนวัตกรรมขึ้นในองค์กร มีการจัดระบบสารสนเทศ เพื่อสนับสนุนการบริการการดำเนินงาน มีการจัดระบบสารสนเทศ เพื่อสนับสนุนการบริการ การดำเนินงาน มีระบบการประเมินการสร้างนวัตกรรมที่ไม่ใช่การตอบแทนตามปกติ และระบบในการจัดการเพื่อนำเสนอ นวัตกรรมสู่การปฏิบัติ รวมถึงการใช้รูปแบบการให้ข้อมูลข่าวสาร ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ และจัดโครงการฝึกอบรมการสร้างนวัตกรรมให้แก่บุคลากร

4. รูปแบบของผู้นำองค์กร (Leadership style) ที่เอื้อต่อการสร้างนวัตกรรม ได้แก่ ผู้นำองค์กรที่มีวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์เพื่อบรรลุเป้าหมาย การยอมรับความผิดพลาดของบุคลากรในการปฏิบัติงานเป็นบางครั้ง บริหารงานโดยวิธีแก้ปัญหา มีการพิจารณาและการตัดสินใจ เกี่ยวกับ

ความคิดเห็นใหม่ ๆ ในการสร้างนวัตกรรมร่วมกับการเสริมสร้างพลังอำนาจ การกระจายอำนาจเพื่อสนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการสร้างนวัตกรรม นอกจากนี้ผู้บริหารต้องมีลักษณะของผู้นำ การเปลี่ยนแปลง และมีวิธีการบริหารจัดการบุคลากรที่สร้างนวัตกรรมขึ้นภายในองค์กร

5. บุคลากร (Staff) สนับสนุนให้บุคลากรมีการสร้างสรรค์ นวัตกรรม โดยการให้ความสำคัญแก่บุคลากร คัดเลือกผู้ที่มีความสามารถในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ เข้าไปในองค์กร มีการฝึกอบรมทักษะและความรู้ใหม่ ๆ พร้อมทั้งอำนวยความสะดวกทางกายภาพ เพื่อสนับสนุนให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ รวมทั้งมีการรณรงค์ให้มีการสร้างนวัตกรรมขึ้นในองค์กร

6. การสร้างคุณค่าร่วมกันในองค์กร (Shared values) หรือวัฒนธรรมองค์กรเป็นลักษณะที่สำคัญที่บุคลากรนั้น กระตุ้นและส่งเสริมให้เกิดความคิดใหม่ ๆ และกล้าเผชิญความเสี่ยงที่เกิดจากการปฏิบัติงานกำหนดค่านิยมของหน่วยงาน และปฏิบัติตามค่านิยมนั้น รวมถึงการสร้างค่านิยมในหมู่บุคลากร เพื่อให้เป็นองค์กรนวัตกรรมโดยกำหนดวัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน เพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์นวัตกรรมขึ้นในองค์กร และประเมินผลตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้จัดทำวัฒนธรรมองค์กร ที่ส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมขึ้นตลอดจนทำให้การเปลี่ยนแปลงเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร

7. ทักษะขององค์กร (Skills) ที่เอื้อต่อการสร้างนวัตกรรม ได้แก่ การแสวงหาโอกาส ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ในการปฏิบัติงานพัฒนาการบริการ กระบวนการทำงานและการบริหารจัดการอย่างต่อเนื่อง จัดให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูล ระหว่างบุคลากรในองค์กรและเพิ่มพูนความรู้ให้แก่บุคลากรส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นำทรัพยากรที่มีอยู่มาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน รวมทั้งการส่งเสริมการวิจัยและพัฒนา โดยจัดสรรทรัพยากรในด้านต่าง ๆ อย่างเพียงพอและเหมาะสม เพื่อนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมขึ้นในองค์กรและการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่าการบริหารงานขององค์กรที่มีนวัตกรรมที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ ประกอบด้วย กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy) โครงสร้างขององค์กร (Structure) ระบบองค์กร (System) รูปแบบของผู้นำองค์กร (Leadership style) บุคลากร (Staff) วัฒนธรรมองค์กร (Shared values) และทักษะขององค์กร (Skills) ซึ่งเป็นปัจจัยที่เอื้อต่อการสร้างนวัตกรรม

3.4 องค์ประกอบขององค์กรที่มีนวัตกรรม

King (2002) กล่าวถึง องค์ประกอบที่สำคัญของกิจการที่มีนวัตกรรมไว้ ดังนี้

1. บุคคล

1.1 ผู้นำ บทบาทของผู้นำมีส่วนสำคัญ ในการผลักดันการสร้างนวัตกรรมในองค์กร ทั้งในด้านของบุคลิกภาพส่วนบุคคล ค่านิยมและความเชื่อประสบการณ์และความรู้ของผู้นำ โดยเฉพาะการมีภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมและวิสัยทัศน์ของผู้นำ

1.2 ตัวแทนการเปลี่ยนแปลง การที่องค์กรจัดให้มีตัวแทนการเปลี่ยนแปลงอาจหมายถึง บุคคลที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบในการดูแล และแนะนำเกี่ยวกับ การเปลี่ยนแปลงในองค์กรเกี่ยวกับนวัตกรรม อาจเป็นบุคคลที่เป็นสมาชิกในองค์กรหรือนอกองค์กรก็ได้

1.3 ความคิดของผู้ชนะ กล่าวถึง พลังของบุคคลภายในองค์กรที่สามารถเข้าถึง และใช้ประโยชน์จากเครือข่ายการสื่อสาร

2. การจัดโครงสร้างองค์กร องค์กรแบบแมกคานิสติก (mechanistic design) เหมาะที่จะใช้ในสภาพแวดล้อมองค์กรที่คงที่ องค์กรในลักษณะนี้จะมีการรวมอำนาจสูง มีกฎระเบียบ ข้อบังคับในการทำงานมากมาย มีการแบ่งชองงานเฉพาะด้านมาก และชัดเจน มีการประสานงานแบบเป็นทางการ การติดต่อเกิดขึ้นในแนวดิ่งเป็นส่วนใหญ่ เป็นลักษณะองค์การแบบปิรามิดทั่วไป องค์กรในลักษณะนี้มีการปรับตัวค่อนข้างยาก เนื่องจากขาดความคล่องตัว แต่หากองค์กรต้องเผชิญกับความไม่แน่นอนและการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว ควรเลือกการจัดองค์กรแบบออร์กานิก (organic design) เนื่องจาก องค์การลักษณะนี้จะเน้นการกระจายอำนาจมากขึ้น ลดกฎระเบียบข้อบังคับใช้การประสานงานแบบไม่เป็นทางการเป็นส่วนใหญ่ งานจำนวนมากกระทำภายใต้โครงสร้างแบบไม่เป็นทางการเครือข่าย ระหว่างกลุ่มงานมีความคล่องตัว และก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบัน มีลักษณะการทำงานเป็นทีม การตอบสนองลูกค้าที่รวดเร็ว พนักงานจะมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เปิดโอกาสให้ พนักงานได้คิด ตัดสินใจและควบคุมตนเองเป็นแรงขับเคลื่อนไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

3. การสร้างความรู้สึกร่วมในองค์กร เป็นลักษณะพิเศษหรือจุดเด่น เป็นการรวมกันของทัศนคติ ความรู้สึกและพฤติกรรมที่มีลักษณะเฉพาะของคนในองค์กร ความเข้าใจและการรับรู้ของสมาชิกดำรงอยู่อย่างอิสระ

4. โครงสร้างองค์กรที่เข้าถึงวัฒนธรรม ที่แสดงออกได้ตามลักษณะโครงสร้างองค์กร มี 4 ประเภท

4.1 วัฒนธรรมบทบาท (Role cultures) องค์กรแบบราชการมีโครงสร้างหลายชั้น กฎ ระเบียบมากมาย สภาพแวดล้อมในองค์กรคงไม่เอื้อต่อการสร้างนวัตกรรมในองค์กร

4.2 วัฒนธรรมอำนาจ (Power cultures) องค์กรที่มีลักษณะการรวมอำนาจที่ศูนย์กลาง มีการตัดสินใจจากศูนย์กลางออกไป ทำให้สมาชิกขาดการตัดสินใจด้วยตนเอง ต้องรอคำสั่งจากศูนย์กลางเท่านั้นจึงไม่ก่อให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

4.3 วัฒนธรรมระดับงาน (Task cultures) เป็นองค์กรแบบ Matrix มีความยืดหยุ่นสูง มีความสามารถในการปรับเปลี่ยน นิยมความเท่าเทียมกันในทีม มีการสื่อสารทั้งในแนวนอน และแนวดิ่ง เอื้อประโยชน์ต่อการสร้างนวัตกรรมในองค์กร

4.4 วัฒนธรรมระดับบุคคล (Personal cultures) เน้นความมีอิสระในตนเอง และการมีสัมพันธภาพระหว่างบุคคลมีการกระจายอำนาจ และโครงสร้างแบบไม่เป็นทางการ แต่ไม่เชื่อมโยงไปสู่การเกิดนวัตกรรม เนื่องจากจะไม่ได้รับการยอมรับในนวัตกรรมที่เกิดขึ้นอย่างเป็นเอกฉันท์

5. สภาพแวดล้อมขององค์กร มีประเด็นที่น่าสนใจ เกี่ยวกับการจัดการสภาพแวดล้อม คือ การสื่อสารขององค์กรและข้อตกลงและความคาดหวังกับสิ่งแวดล้อมที่เป็นอยู่

องค์ประกอบขององค์กรที่มีนวัตกรรม ประกอบด้วย ผู้นำ การจัดโครงสร้างองค์กร การสร้างความรู้สึกร่วมในองค์กร วัฒนธรรมองค์กร และสภาพแวดล้อมขององค์กร ที่ส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จ

3.5 การบริหารจัดการนวัตกรรม

จากการศึกษาการบริหารจัดการนวัตกรรม ผู้วิจัยได้มีศึกษาค้นคว้าข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยมีผู้ศึกษาไว้หลายท่าน ดังนี้

ไพบุลย์ โพธิ์สุวรรณ (2551: 225) ได้กล่าวถึงปัจจัยร่วมสำคัญที่นำไปสู่ความสำเร็จขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มี 6 ประการ ดังนี้

1. ปัจจัยด้านผู้บริหาร ผู้นำองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีลักษณะเป็นผู้นำที่เปิดกว้าง ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น แม้ว่าจะมีนโยบายที่กำหนดไว้แน่ชัดแล้วจะดำเนินการไปในทิศทางใด แต่ยังมีการจัดให้ดำเนินการมีการรับฟังความคิดเห็นของประชาชน รวมทั้งมีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ และการดำเนินงานให้แก่พนักงาน นอกจากนี้บุคลิกลักษณะส่วนตัวของผู้บริหารท้องถิ่น มักจะมีความเข้มแข็งและไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคโดยง่าย เห็นปัญหาในการดำเนินงานเป็นเรื่องที่น่าเรียนรู้ และท้าทายต่อความสามารถ มีวิสัยทัศน์ มองการณ์ไกล และที่สำคัญยังเป็นผู้ลงมือปฏิบัติงานด้วยตนเอง

2. ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมของประชาชน การดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น แต่ละแห่งส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน ในทุกขั้นตอนผ่านกลไกที่แตกต่างกันไป

3. ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายบริหารกับฝ่ายสภาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น การสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างฝ่ายบริหาร และฝ่ายนิติบัญญัติทำให้การพิจารณาข้อบัญญัติท้องถิ่นเป็นไปด้วยความราบรื่น นอกจากนี้ฝ่ายบริหารและฝ่ายนิติบัญญัติยังร่วมกันดำเนินงานในหลายกิจกรรมที่อยู่ในความรับผิดชอบขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันในการทำงาน เป็นต้น

4. ปัจจัยด้านผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีบทบาทสำคัญในการปรับเปลี่ยนแนวคิดและพฤติกรรมของคนในชุมชน เพื่อให้คนในชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้มีความรู้ความเข้าใจในสภาพปัญหาของชุมชนเป็นอย่างดี และสามารถประสานงาน รวมถึงกระตุ้นให้คนในชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมได้ ทั้งนี้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้อาจเป็นไปได้ทั้งผู้นำชุมชนและผู้บริหารท้องถิ่น

5. ปัจจัยด้านความสามารถของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญอย่างมากในการนำยุทธศาสตร์ขององค์กรไปปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไม่ได้มีวิวัฒนาการ เทคโนโลยี และงบประมาณในการดำเนินงานมากนักประกอบกับการดำเนินงานส่วนใหญ่มีลักษณะเป็นการพัฒนาด้านสังคม ที่ต้องสร้างความมีส่วนร่วมของประชาชน ผู้ปฏิบัติงานจึงจำเป็นต้องมีทักษะสูง ทั้งนี้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีแรงจูงใจในการทำงาน คือความภาคภูมิใจในผลสำเร็จของงานและการยอมรับของชุมชน มิใช่แรงจูงใจจากตัวเงิน แต่เป็นความภูมิใจในผลสำเร็จของงานและการยอมรับของชุมชน มิใช่แรงจูงใจจากตัวเงิน แต่เป็นความภาคภูมิใจในความสำเร็จ จากการดำเนินงาน และการได้รับความยอมรับจากประชาชน

6. ปัจจัยด้านสภาพสังคมที่ตื่นตัวและเสียสละ เมื่อสังคมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีการได้รับข้อมูลข่าวสารได้เพียงพอ จะก่อให้เกิดความกระตือรือร้นในการเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานอย่างเสียสละ โดยไม่ต้องมีแรงจูงใจด้านตัวเงิน เป็นการดำเนินการที่ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมกัน เกื้อกูลช่วยเหลือกันในการทำงาน

จรัส สุวรรณมาลาและคณะ(2548) ได้ศึกษาการคิดริเริ่มนวัตกรรมใหม่ขององค์กรปกครองท้องถิ่นในด้านต่าง ๆ จำนวน 500 กรณี อาทิ ด้านการเมืองท้องถิ่น ด้านการจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และด้านการพัฒนาแหล่งท่องเที่ยว เป็นต้น ผลการศึกษาพบปัจจัยที่กระตุ้นให้เกิดนวัตกรรมท้องถิ่น และปัจจัยที่ส่งเสริมสนับสนุนให้นวัตกรรมท้องถิ่นประสบผลสำเร็จดังนี้

1. ปัจจัยที่กระตุ้นให้เกิดนวัตกรรมท้องถิ่น ประกอบด้วย 7 ประการคือ

1.1 นโยบายของรัฐบาล ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 4 ลักษณะ คือ

1) รัฐบาลสั่งการให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นปฏิบัติตามนโยบายของรัฐบาลในเรื่องใดเรื่องหนึ่งเป็นการเฉพาะ

2) รัฐบาลถ่ายโอนหรือมอบอำนาจให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดบริการสาธารณะเป็นการถาวร

3) รัฐบาลเพิ่มขีดความสามารถให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในด้านการคลังและบุคลากร

4) รัฐบาลจูงใจองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้วยการให้รางวัล

1.2 ลักษณะทางเศรษฐกิจสังคมของชุมชน เขตชนบทที่มีฐานเศรษฐกิจด้านเกษตร และประชาชนมีรายได้ค่อนข้างต่ำ ส่งผลให้เกิดนวัตกรรมที่สอดคล้องกับแนวนโยบายของรัฐบาลในสัดส่วนที่สูงกว่าเขตเมืองขนาดใหญ่ที่ประชาชนมีรายได้สูง

1.3 การรับรู้ปัญหาและโอกาสในท้องถิ่น นวัตกรรมท้องถิ่นที่เกิดขึ้นโดยส่วนใหญ่ มักเกี่ยวข้องโดยตรงกับการแก้ไขปัญหาที่ชุมชนกำลังเผชิญอยู่ หรือการมองเห็นช่องทางรวมถึงโอกาสที่เอื้ออำนวยต่อการริเริ่มนวัตกรรมเพื่อประโยชน์ของชุมชน

1.4 ภาวะผู้นำ

1) ภาวะผู้นำของเทศบาลมีลักษณะแบบรวมศูนย์หรือแบบ Chief Executive Officer : CEO ซึ่งนายกเทศมนตรีเป็นผู้มีบทบาทหลักในการรับรู้และกำหนดประเด็นนโยบาย นวัตกรรมเป็นส่วนใหญ่ ขณะที่องค์การบริหารส่วนตำบลมีการรับรู้และกำหนดประเด็นนวัตกรรมผ่านองค์กรชุมชนในสัดส่วนที่สูงกว่า

2) นวัตกรรมที่เกิดจากแรงผลักดันของประชาชนและองค์กรชุมชนเป็นเรื่อง การแก้ปัญหาเฉพาะหน้าเป็นส่วนใหญ่ ขณะที่นวัตกรรมที่ริเริ่มโดยผู้บริหารท้องถิ่นมักเป็นเรื่อง การป้องกันปัญหา ซึ่งเป็นการทำงานเชิงรุก

3) ผู้บริหารท้องถิ่นเพศหญิงให้ความสำคัญกับนวัตกรรมด้านยาเสพติด การศึกษาโครงสร้างพื้นฐาน และสาธารณสุขมากกว่าเรื่องอื่น ๆ ขณะที่นวัตกรรมที่พบได้น้อยจากผู้บริหารเพศหญิงคือเรื่องการจัดการขยะ การจัดการทรัพยากรธรรมชาติ การจัดสวัสดิการสังคม การพัฒนาคุณภาพชีวิต การคลัง(การพัฒนารายได้) และการบริหารทั่วไป

1.5 วัฒนธรรมการเมืองท้องถิ่น วัฒนธรรมการเมืองท้องถิ่นมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับวิธีการรับรู้ และการกำหนดประเด็นนวัตกรรมท้องถิ่น โดยวัฒนธรรมการเมืองท้องถิ่นสามารถแบ่งออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่ 1. การเมืองแบบสมาคม 2. การเมืองแบบแข่งขันรุนแรง และ 3. การเมืองแบบผูกขาดอำนาจ

1.6 ประเภทและขนาดขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นขนาดใหญ่มีการริเริ่มหรือจัดทำนวัตกรรมในหลายด้าน และในแต่ละด้านมีจำนวนมากกว่า 1 นวัตกรรม

1.7 ที่ตั้งทางภูมิศาสตร์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ที่ตั้งทางภูมิศาสตร์ที่แตกต่างกันก่อให้เกิดปัญหาในพื้นที่ที่แตกต่างกัน อันส่งผลต่อการคิดริเริ่มนวัตกรรมเพื่อการแก้ไขปัญหา นั้น ๆ ด้วย

2. ปัจจัยที่ส่งเสริมสนับสนุนให้นวัตกรรมท้องถิ่นประสบผลสำเร็จ การศึกษาระบบการนวัตกรรมการท้องถิ่นในด้านต่าง ๆ ทำให้ทราบถึงปัจจัยความสำเร็จของนวัตกรรมท้องถิ่นในแต่ละด้าน อย่างไรก็ตามปัจจัยที่คล้ายคลึงกันที่ส่งเสริมให้นวัตกรรมท้องถิ่นประสบผลสำเร็จ ได้แก่

2.1 ภูมิหลังของผู้บริหาร อาทิ อาชีพ ประสบการณ์ การศึกษา ฯลฯ

2.2 การเมืองท้องถิ่นแบบสมาคม หมายถึงลักษณะการแข่งขันทางการเมืองภายในท้องถิ่นที่ไม่รุนแรง อีกทั้งผู้บริหารท้องถิ่นให้ความสำคัญกับองค์กรชุมชน ทำงานร่วมกับผู้นำและองค์กรชุมชนในลักษณะที่เท่าเทียมกัน สนับสนุนซึ่งกันและกัน และถือเอาประโยชน์ของชุมชนเป็นหลัก

2.3 ลักษณะชุมชนชนบท ชุมชนชนบทมีรากฐานการผลิตด้านการเกษตร ประชาชนประกอบอาชีพหลักคล้ายคลึงกัน อาศัยอยู่ร่วมกันเสมือนเครือญาติ และมีองค์กรชุมชนรวมทั้งกลุ่มอาชีพระดับหมู่บ้านที่เข้มแข็ง

2.4 การมีส่วนร่วมของพลเมือง ระดับการมีส่วนร่วมของพลเมืองมีความสัมพันธ์กับรูปแบบหรือลักษณะของนวัตกรรมท้องถิ่นอย่างชัดเจน

2.5 การเรียนรู้จากหน่วยงานอื่น อาทิ การศึกษาดูงาน

2.6 ความร่วมมือและการสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอกรูปแบบต่าง ๆ อาทิ คำแนะนำปรึกษา การเป็นที่เล็ง การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ดูงาน และโดยเฉพาะงบประมาณ เพราะองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นยังมีขีดความสามารถทางการคลังที่จำกัด

วิมล ชาตะมินา, วชิรา วราศรัย และรุ่งทิพย์ จินดาพล (2551) ได้ศึกษาและถอดบทเรียนการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 2 แห่ง ได้ปัจจัยหลายประการที่ส่งผลให้การบริหารจัดการในระดับองค์กรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นประสบผลสำเร็จ ประกอบด้วย 7 ประการ ได้แก่

1. การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ในการพัฒนาท้องถิ่น องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทำการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน ปัญหาอุปสรรค และโอกาสขององค์กร โดยระดมความคิดเห็นจากบุคลากรในองค์กร เพื่อให้บุคลากรทราบถึงทิศทางในการปฏิบัติงานที่มุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน รวมทั้งได้ร่วมกันเสนอแนะแนวทางในการแก้ไขปัญหา ทั้งนี้การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น นอกจากทำการวิเคราะห์SWOT ขององค์กรแล้ว องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นควรคำนึงถึงสภาพภูมิศาสตร์ ประวัติศาสตร์ สภาพแวดล้อม และวัฒนธรรมขององค์กร ประกอบด้วย และที่สำคัญควรตระหนักถึงยุทธศาสตร์และเป้าหมายระดับจังหวัด เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับแผนพัฒนาที่สูงกว่า

2. การสร้างความรู้ความเข้าใจและถ่ายทอดประสบการณ์ให้แก่บุคลากรในองค์กร ผู้บริหารขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทั้งฝ่ายการเมือง และข้าราชการประจำเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ โดยผู้บริหารสามารถนำความรู้พื้นฐานและประสบการณ์เชิงธุรกิจ มาประยุกต์ใช้กับการบริหารงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งเป็นผู้ที่สามารถถ่ายทอดแนวคิดและมุมมอง

ในความรู้ความเข้าใจ และมีมุมมองในการดำเนินงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งนับเป็นการเพิ่มศักยภาพในการทำงานให้แก่บุคลากรได้อีกทางหนึ่ง

3. การส่งเสริมการทำงานร่วมกัน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นส่งเสริมการทำงานแบบบูรณาการ โดยร่วมกันทำงานระหว่างกอง/ฝ่ายต่าง ๆ หรือส่งเสริมการทำงานเป็นทีมภายในองค์กร ทั้งนี้มุ่งการใช้ทรัพยากร ในการดำเนินงานร่วมกันนอกจากนี้ยังเกิดการดำเนินงานร่วมกันระหว่างนักการเมือง ข้าราชการ และประชาชนในท้องถิ่นด้วย

4. ผู้บริหารท้องถิ่นมีภาวะความเป็นผู้นำ ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีลักษณะความเป็นผู้นำสูง มีความรู้ความสามารถ กล้าคิด กล้าเปลี่ยนแปลง กล้ารับผิดชอบผลจากการตัดสินใจในการดำเนินงาน มีความมุ่งมั่นในการทำงาน กระตือรือร้น ใฝ่เรียนรู้ คิดเร็วทำเร็ว และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ หรือนวัตกรรมเสมอ สามารถนำความรู้และประสบการณ์มาประยุกต์ใช้กับการทำงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีทัศนคติเปิดกว้าง รับรู้ รับฟังสิ่งใหม่อยู่ตลอดเวลา ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีความเสียสละ และอุทิศในการทำงานเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น

5. บุคลากรในองค์กรมีความรู้ความสามารถและมีความรับผิดชอบ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรเข้ารับการอบรม และศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น ทำให้บุคลากรนำความรู้ที่ได้รับมาพัฒนาการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้บุคลากรในระดับปฏิบัติงานเป็นผู้มีความรอบรู้ มีความกระตือรือร้นในการทำงาน มีความรับผิดชอบสูง อุทิศตนทุ่มเทให้กับการทำงาน และยอมรับกับการเปลี่ยนแปลงได้

6. การบริหารงานมีความคล่องตัว องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นบริหารงานได้อย่างคล่องตัว โดยมีการมอบหมายหน้าที่ ความรับผิดชอบ เพื่อลดขั้นตอนในการทำงานให้สั้นลง ทั้งนี้ผู้บริหารท้องถิ่นเป็นผู้กำหนดนโยบายหรือทิศทางการทำงาน ขณะที่ผู้ปฏิบัติงานนำแผนและนโยบายไปสู่การปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร หากผู้ปฏิบัติงานมีปัญหาและอุปสรรคในการทำงาน ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานจะร่วมกันแก้ปัญหา โดยมีการประชุมร่วมกันเป็นประจำ

7. การรับฟังความคิดเห็นจากภายนอก หนึ่งในขั้นตอนการพัฒนาศักยภาพหรือขีดความสามารถ ในการทำงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น คือ การเปิดรับฟังความคิดเห็นจากภาคส่วนต่าง ๆ ภายนอกองค์กรเพื่อช่วยเสริมสร้างความรู้ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติงานของบุคลากรภายในองค์กร ได้มากยิ่งขึ้น รวมทั้งยังได้รับข้อเสนอแนะหรือบทเรียนแบบอย่างที่ดีในการดำเนินงานเพิ่มเติม นอกจากนี้การเปิดรับฟังความคิดเห็นจากภาคประชาชน เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ประชาชนได้

กล่าวโดยสรุปได้ว่า การสร้างสิ่งใหม่หรือนวัตกรรมให้กับองค์กรในการให้บริการแก่ประชาชนให้เกิดประสิทธิภาพอย่างสูงสุด มีปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการนวัตกรรมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งในการศึกษาคั้งนี้ผู้วิจัยได้เลือกปัจจัยการบริหารจัดการนวัตกรรม ดังนี้

1. ด้านผู้นำ/ผู้บริหาร ผู้นำเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญอย่างมากต่อการขับเคลื่อนและการพัฒนาองค์กร ให้มีการดำเนินงานตามภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารที่ใช้เทคนิคการบริหารจัดการกระบวนการทำงานที่เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นตามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถและศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชาไปสู่ระดับที่สูงขึ้น มีความไว้วางใจในการทำงาน รับรู้ภารกิจและวิสัยทัศน์ มีความจงรักภักดีและมีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการพัฒนาอย่างภาคภูมิใจ

Bass (1998) ได้ให้นิยามคำว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ไว้ว่า เป็นผู้เปลี่ยนแปลงความคาดหวัง ความต้องการ ความคิดและจิตสำนึกของผู้ตาม ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะกระตุ้นผู้ตามมองสิ่งต่าง ๆ อย่างรอบด้านและเชื่อมโยงเพื่อให้เห็นผลประโยชน์ และความสำเร็จขององค์กร อยู่เหนือ ผลประโยชน์ส่วนบุคคล รวมทั้งตระหนักถึงความสามารถและสวัสดิการของผู้ตามด้วย

นอกจากนี้ยังพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้น และมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดความตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามนี้จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบ มี 4 ประการดังนี้ (Bass & Avolio, 1994)

1.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างหรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจและทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกับผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำ และต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้วางใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้ที่ไว้วางใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูงผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจการเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อ และค่านิยมของเขาผู้นำจะเสริมความภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกับผู้นำโดยอาศัยวิสัยทัศน์ และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกัน เพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำจากการสร้างความมั่นใจตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติหน้าที่ขององค์กร

1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคตผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมาย และวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่สามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตน เพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์การ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว และบ่อยครั้งพบว่า การสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นทางปัญญา โดยการคำนึงความเป็นปัจเจกบุคคลทำให้ผู้ตามรู้สึกเหมือนตนเองมีคุณค่า และกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาตนเองที่เผชิญได้ ส่วนการกระตุ้นทางปัญญาช่วยให้ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคของตนเองและเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

1.3 การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ การมองปัญหาและการเผชิญกับสถานการณ์เก่า ๆ ด้วย วิถีทางแบบใหม่ ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหามีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล และไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตาม แม้ว่ามันจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อคำนิยามของตนเอง ความเชื่อและประเพณีการกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนสำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตาม ในการที่จะตระหนักและแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

1.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำ ในการดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ชและเป็นพี่ปรึกษาของผู้ตามแต่ละคน เพื่อการพัฒนาผู้ตามผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมฤทธิ์และเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตาม โดยการให้โอกาสเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุนคำนึงถึงความแตกต่างระหว่าง

บุคคล ในด้านความจำเป็นและความต้องการ การประพุดติของผู้นำแสดงให้เห็นว่าเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น บางคนได้รับกำลังใจมากกว่าบางคนได้รับอำนาจการตัดสินใจด้วยตนเองมากกว่า บางคนมีมาตรฐานที่เคร่งครัดกว่าบางคนมีโครงสร้างที่มากกว่า ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทาง และมีการจัดการด้วยการเดินดูรอบ ๆ มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว ผู้นำสนใจในความกังวลของแต่ละบุคคล เห็นปัจเจกบุคคลเป็นบุคคลทั้งคนมากกว่าเป็นพนักงาน หรือเป็นเพียงปัจจัยการผลิต ผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพมีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา ผู้นำจะมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตามเปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่ และเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำ การสนับสนุนและการช่วยให้ก้าวหน้า ในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่หรือไม่ โดยผู้ตามจะ 모르สีกว่า เขากำลังถูกตรวจสอบ

2. วัฒนธรรมองค์กร เป็นวิถีชีวิตที่คนกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งยึดถือปฏิบัติสืบต่อกันมา ซึ่งจะกลายเป็นนิสัยและความเคยชิน และกลายเป็นขนบธรรมเนียมประเพณี วิถีประพุดติปฏิบัติ ความเชื่อ ค่านิยม รวมทั้งภาษาวัตถุสิ่งของต่าง ๆ วัฒนธรรมทำให้คนรวมตัวกันเป็นสังคม มีการอยู่ร่วมกันอย่างมีระเบียบ ผลของวัฒนธรรมจะออกมาในรูปจริยธรรม ตลอดจนค่านิยมที่ใช้ในการตัดสินใจหรือวินิจฉัยสั่งการ จริยธรรม องค์กรถือเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้การดำเนินงานขององค์กรก้าวหน้า และส่งผลให้องค์กร ได้รับความเชื่อถือจากสังคม ดังนั้นองค์กรทุกประเภทจึงจำเป็นต้องนำจริยธรรมมาใช้ในการบริหาร และแก้ไขปัญหขององค์กรอย่างถูกวิธี เพื่อให้ได้รับความเชื่อถือ ภาพพจน์ที่ดี อันนำมาซึ่งชื่อเสียง เกียรติยศและความก้าวหน้าในระยะยาวขององค์กร

Daft (2005) ได้ให้ความหมาย วัฒนธรรมองค์กรว่าเป็นชุดของค่านิยม ความเชื่อความเข้าใจและวิธีคิดร่วมกันของคนในองค์กร และถ่ายทอดให้แก่สมาชิกใหม่ วัฒนธรรมจะทำให้เกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ทำให้เกิดความผูกพัน และเป็นส่วนหนึ่งของค่านิยม ความเชื่อองค์กร

Robbin and Coulter (2002) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ระบบทุกอย่างที่ก่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกันในแนวทางปฏิบัติ หรือแนวทางดำเนินงานขององค์กร และเปรียบเสมือนบุคลิกลักษณะขององค์กร

Koberg and Chusmir (1987) ให้ความหมายของวัฒนธรรมองค์กรไว้ว่า หมายถึง ระบบของการยึดถือค่านิยมและความเชื่อร่วมกัน เพื่อเป็นการสร้างปทัสถานของพฤติกรรมและสร้างวิถีชีวิตขององค์กร

วิรัช สงวนวงศ์วาน (2547: 20) ได้ให้ความหมายวัฒนธรรมองค์กร ไว้ว่า สิ่งต่าง ๆ อันประกอบด้วยสิ่งประดิษฐ์ แบบแผนพฤติกรรม บรรทัดฐาน ความเชื่อ ค่านิยม อุดมการณ์ ความเข้าใจ และข้อสมมุติพื้นฐานของคนจำนวนหนึ่งหรือส่วนใหญ่ภายในองค์กร

กล่าวโดยสรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ค่านิยม ความเชื่อ เจตคติ อุดมการณ์ที่ดีของสมาชิกในองค์กร ที่เกี่ยวกับหน้าที่ความรับผิดชอบ หน้าที่และภาระงานด้านต่าง ๆ ที่ทำในองค์กร เช่น การมีธรรมาภิบาล กระบวนการทำงานที่มีผลต่อการบริหารจัดการการพัฒนาท้องถิ่น

3. ความรู้ความสามารถของบุคลากร/เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นหน่วยงานภาครัฐ ซึ่งประกอบไปด้วยทรัพยากรสำหรับการบริหารหลายประเภทที่มีความสำคัญต่อการขับเคลื่อนพัฒนางานตามภารกิจ โดยเฉพาะทรัพยากรที่มีความสำคัญคือ ทรัพยากรบุคคลที่จำเป็นจะต้องมีการส่งเสริมสนับสนุนให้ได้รับการพัฒนา เพื่อเพิ่มทักษะความรู้ความสามารถของบุคลากร/เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานให้มีทักษะความรู้ที่สูงขึ้น นำไปสู่การทำงานแก้ไขปัญหาให้กับประชาชนในท้องถิ่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ในการศึกษาด้านความรู้ความสามารถของบุคลากร/เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานนั้น มุ่งศึกษาในด้านความกระตือรือร้น จิตสาธารณะ ความตั้งใจในการปฏิบัติงาน การมีความรับผิดชอบสูง ความทุ่มเทเสียสละ ตลอดจนความรู้ในเรื่องเกี่ยวกับนวัตกรรมท้องถิ่นของตน และสามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. การมีส่วนร่วมของประชาชน

องค์การสหประชาชาติ (United Nations) ได้ให้ความหมายของการมีส่วนร่วมว่า การมีส่วนร่วมของประชาชน คือ การสร้างโอกาสให้สมาชิกทุกคนของชุมชนและสมาชิกในสังคมที่กว้างกว่าสามารถเข้ามามีส่วนร่วม ช่วยเหลือและเข้ามามีอิทธิพลต่อกระบวนการดำเนินกิจกรรมในการพัฒนารวมทั้งมีส่วนร่วมได้รับผลประโยชน์จากผลของการพัฒนาอย่างเท่าเทียมกัน (ชูชาติ พ่วงสมจิตร, 2540)

Cohen and Uphoff (1980: 7) ได้กล่าวถึงการมีส่วนร่วมโดยทั่วไปว่า หมายถึง การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ แต่ไม่ได้หมายความว่า จะเป็นการตัดสินใจแต่เพียงอย่างเดียว ยังใช้การตัดสินใจควบคู่ไปกับการดำเนินงานด้วย และการตัดสินใจยังมีการเกี่ยวข้องกับประชาชนในเรื่องผลประโยชน์ และการประเมินผล ในกิจกรรมการพัฒนาด้วยซึ่งจะเห็นได้ว่าการตัดสินใจนั้น เกี่ยวข้องโดยตรงกับการดำเนินการ ทั้งยังเกี่ยวข้องกับผลประโยชน์ กล่าวคือผลประโยชน์นั้นเป็นผลมาจากการดำเนินงาน และผลประโยชน์ก็มาเป็นตัวกำหนดให้มีการประเมินผล ซึ่งต่างได้รับผลจากขั้นตอนการตัดสินใจแล้วทั้งสิ้นเอง นอกจากนี้ผลสะท้อนกลับจากการประเมินผลและดำเนินงานกลับไปสู่การตัดสินใจด้วย

ปารีชาติ วลัยเสถียร (2542: 138) ได้ให้ความหมายของการมีส่วนร่วม 2 ลักษณะ คือ 1) การมีส่วนร่วมในลักษณะที่เป็นการพัฒนา โดยให้ประชาชนมีส่วนร่วมในกระบวนการ การพาตั้งแต่เริ่มต้นจนสิ้นสุดโครงการ ได้แก่ การร่วมกันคิดหาปัญหา การวางแผน การตัดสินใจ การระดม

ทรัพยากรและเทคโนโลยีท้องถิ่น การบริหารจัดการ การติดตามประเมินผล รวมทั้งการรับผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากโครงการพัฒนาดังกล่าว จะต้องมีความสอดคล้องกับวิถีชีวิตและวัฒนธรรมของชุมชน และ 2) การมีส่วนร่วมทางการเมืองของภาคประชาชน

นรินทร์ชัย พัฒนพงศา (2547) ได้ให้ความหมายของ การมีส่วนร่วม คือ การที่ฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดที่ไม่เคยได้เข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ หรือเข้าร่วมการตัดสินใจ หรือเคยเข้ามาร่วมด้วยเล็กน้อยได้เข้ามาร่วมมากขึ้น และเป็นไปอย่างมีอิสรภาพ เสมอภาค มิใช่เพียงมีส่วนร่วมอย่างผิวเผิน แต่เข้าร่วมอย่างแท้จริง และการเข้าร่วมนั้นต้องเริ่มตั้งแต่แรก จนถึงขั้นสุดท้ายของโครงการ

จากการศึกษาความหมายของการมีส่วนร่วม สรุปได้ว่า การมีส่วนร่วม หมายถึง การที่บุคคลในสังคม เข้าไปมีส่วนร่วม มีบทบาท ออกความคิดเห็น ร่วมปฏิบัติงาน ประเมินผล กิจกรรม ซึ่งร่วมดำเนินการทุกกระบวนการ ทุกขั้นตอนด้วยความรับผิดชอบ และได้รับผลจากการมีส่วนร่วมอย่างเท่าเทียมกับคนอื่น

โกวิทย์ พวงงาม (2558) ได้กล่าวถึงการมีส่วนร่วมที่แท้จริงของประชาชนในการพัฒนา มี 5 ขั้นตอน คือ

1) การมีส่วนร่วมในการค้นหาปัญหาและสาเหตุของปัญหาของแต่ละท้องถิ่น และเข้ามามีบทบาทส่วนร่วมในการจัดทำแผน กล่าวคือถ้าหากชาวบ้านยังไม่สามารถทราบถึงปัญหา และเข้าใจถึงสาเหตุของปัญหาในท้องถิ่นของตนเป็นอย่างดีแล้ว การดำเนินงานต่าง ๆ เพื่อแก้ปัญหาของท้องถิ่นย่อมไร้ประโยชน์ เพราะชาวบ้านจะไม่เข้าใจและมองไม่เห็นถึงความสำคัญของการดำเนินงานเหล่านั้น เมื่อชาวบ้านรับรู้ปัญหาก็เข้ามามีส่วนร่วมในการเสนอความต้องการ และแนวทางในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ในรูปแบบของการทำประชาคม

2) การมีส่วนร่วมในการวางแผนดำเนินกิจกรรม เพราะการวางแผนดำเนินงานเป็น ขั้นตอนที่จะช่วยให้ชาวบ้านรู้จักวิธีการคิด การตัดสินใจอย่างมีเหตุผล รู้จักการ นำเอาปัจจัยข่าวสารข้อมูลต่าง ๆ มาใช้ในการวางแผน เสริมสร้างการมีส่วนร่วมอย่างแท้จริงให้เกิดขึ้นในชุมชน นอกจากนี้ยังรวมถึงให้ประชาชนเข้ามามีบทบาท ในการตรวจสอบการจัดซื้อจัดจ้างต่าง ๆ

3) การมีส่วนร่วมในการลงทุนและการปฏิบัติงาน แม้ชาวบ้านส่วนใหญ่จะมีฐานะยากจน แต่ก็มีความสามารถที่สามารถใช้เข้าร่วมได้ การร่วมลงทุนและปฏิบัติงาน จะทำให้ชาวบ้านสามารถคิดต้นทุนดำเนินงานได้ด้วยตนเอง ทำให้เรียนรู้การดำเนินกิจกรรมอย่างใกล้ชิด

4) การมีส่วนร่วมในการติดตามประเมินผลงาน เข้าร่วมประชุมสภารับฟังปัญหาต่าง ๆ ของชุมชน ถ้าหากการติดตามงาน และประเมินผลงานขาดการมีส่วนร่วมแล้ว ชาวชนบทย่อมจะไม่ทราบด้วยตนเองว่างานที่ทำไปนั้นได้รับผลดี ได้รับผลประโยชน์หรือไม่อย่างไร การดำเนินกิจกรรมอย่างเดียวกันในโอกาสต่อไป จึงอาจจะประสบความสำเร็จล้มเหลว

5) ประชาชนมีสิทธิ์ถอดถอนผู้บริหารและสมาชิกสภาองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีความประพฤติเสื่อมเสียตามที่กฎหมายกำหนด

สามารถสรุปได้ว่า การมีส่วนร่วมของประชาชนสามารถแสดงออกได้หลายรูปแบบ เช่น การทำกิจกรรมร่วมกับชุมชนหรือสังคม เช่น การวางแผน การปฏิบัติงาน การประเมินผล และการรับผลประโยชน์ร่วมกัน

5. ด้านการสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอก ในรูปแบบการสร้างเครือข่ายเป็นกิจกรรมในการก่อให้เกิดกลุ่ม โดยมีวัตถุประสงค์ให้การแลกเปลี่ยนการจัดกิจกรรม หรือการผลิตระหว่างองค์กรสมาชิกเครือข่ายนั้น จำเป็นต้องอาศัยการมีปฏิสัมพันธ์ร่วมกันมาก่อน ที่จะทำความตกลงเป็นองค์กรเครือข่ายในการทำงานร่วมกันเพิ่มเติมในทรัพยากรทางการบริหารต่าง ๆ (นฤมล นิราทร, 2543)

ทั้งนี้การสร้างเครือข่ายสนับสนุนการทำงานระหว่างกันนี้ อาจปรากฏในรูปแบบของการจัดตั้ง เป็นเครือข่ายใหม่ตามภารกิจนั้น ๆ ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งการสร้างเครือข่ายนั้นมีหลายลักษณะ โดยเฉพาะส่วนด้านการพัฒนาสังคม เป็นสิ่งที่มีอยู่ในวัฒนธรรมชุมชนของชาวบ้านอยู่แล้ว การสร้างเครือข่ายในงานพัฒนา, การจัดตั้งจุดตรวจความปลอดภัย, การป้องกันระงับเหตุ โดยใช้แผนบูรณาการทุกภาคส่วนในท้องถิ่น เป็นต้น นอกจากนี้ยังปรากฏในหลายลักษณะ เช่น เครือข่ายขององค์กรระหว่างชุมชน เครือข่ายตามกิจกรรมและในหลายกรณีที่มีเครือข่ายที่เกิดจากการจัดตั้ง โดยความพยายามของหน่วยงานรัฐเอง

ด้วยสภาพบริบทสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างต่อเนื่องการสร้างเครือข่ายในการทำงานด้านพัฒนาสังคม มีแนวโน้มที่จะเป็นการสร้างเครือข่ายระหว่างองค์กรที่ทำงานพึ่งพิงกัน และกันมากกว่าที่จะมีการแข่งขันกัน แม้ว่าภาวะการแข่งขันระหว่างกันจะมีอยู่ แต่ก็มีน้อยกว่าในองค์กรธุรกิจ การสร้างเครือข่ายการทำงานในการพัฒนาสังคม ชุมชน ท้องถิ่นนั้น เป็นสิ่งจำเป็นอย่างมากในอันที่จะนำไปสู่การสร้างผลกระทบที่จะเกิดขึ้น เมื่อปัญหาสังคมมีความซับซ้อน และหลากหลายมากขึ้น และมีทรัพยากรที่มีจำนวนจำกัด ย่อมเป็นไปได้ที่องค์กรใดองค์กรหนึ่ง จะทำงานให้สำเร็จได้ด้วยตนเอง จำต้องร่วมกัน สนับสนุนการทำงานร่วมกัน เอื้อเพื่อเกื้อกูลการทำงานระหว่างองค์กร หรือการสร้างเครือข่ายในการทำงาน ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

กล่าวโดยสรุป การที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้รับการสนับสนุน และส่งเสริมทั้งในด้านการบริหารจัดการ ด้านนโยบาย การสร้างเครือข่ายการทำงาน จากหน่วยงานภายนอกทั้งของภาครัฐและเอกชน ภายในจังหวัดและระหว่างจังหวัด เป็นการพัฒนาท้องถิ่นในเชิงรุกและก่อให้เกิดประโยชน์แก่ประชาชนในท้องถิ่น

4. แนวคิดเกี่ยวกับการปกครองส่วนท้องถิ่น

หลักการบริหารของหน่วยงานบริหารระดับท้องถิ่นในประเทศไทยได้เข้ามามีบทบาทอย่างมาก ปรากฏอย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรม โดยปรากฏในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อส่งเสริมสร้างสถาบันทางการเมืองการปกครองแบบประชาธิปไตย และส่งเสริมการมีส่วนร่วมทางการเมืองภาคประชาชนให้แพร่หลายลงไปในระดับท้องถิ่น นำไปสู่การแก้ไขปัญหาและตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ(ไชยวัฒน์ คำชู, 2555)

4.1 ความหมายการปกครองท้องถิ่น

ความหมายของการปกครองท้องถิ่น มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายและนิยามไว้ดังนี้

Wit (1967) การปกครองส่วนท้องถิ่น หมายถึง การปกครองที่รัฐบาลกลางให้อำนาจหรือกระจายอำนาจไปให้หน่วยการปกครองท้องถิ่น เพื่อเปิดโอกาสให้ประชาชนในท้องถิ่นได้มีอำนาจในการปกครองร่วมกันรับผิดชอบทั้งหมด หรือแต่เพียงบางส่วนในการบริหารท้องถิ่นตามแนวคิดที่ว่า ถ้าอำนาจปกครองมาจากประชาชนในท้องถิ่นแล้ว รัฐบาลท้องถิ่นก็ย่อมจะเป็นรัฐบาลของประชาชน โดยประชาชนและเพื่อประชาชน

Byrne (1994) ให้ความหมายว่า คุณลักษณะที่ทำให้การปกครองท้องถิ่นเป็นรูปแบบการบริหารงานภาครัฐที่แตกต่างจากการบริหารอย่างอื่นมี 6 ประการ ได้แก่ดังนี้

1. การปกครองท้องถิ่นมาจากการเลือกตั้ง แม้บางเขตอาจจะมีขนาดเล็ก พอที่จะประชุมประชาชนทั้งหมดได้แต่ส่วนใหญ่จะประกอบด้วยตัวแทนที่มาจากการเลือก และก่อตั้งเป็นสภาท้องถิ่นจากนั้นจึงเลือกเจ้าหน้าที่ประจำ

2. มีวัตถุประสงค์หลายอย่าง ทุกท้องถิ่นมีงานที่ต้องทำหลายอย่าง และให้บริการหลายด้านแต่ละแห่ง อาจต้องรับผิดชอบต่อบริการของบ้าน วัด โรงเรียน ผู้สูงอายุ คนพิการ การบริการดับเพลิง สร้างและบำรุงถนน การจัดการจราจร การควบคุมคุณภาพแวดล้อม โดยการควบคุมการก่อสร้างและพัฒนาที่ดิน

3. มีการปฏิบัติการในท้องถิ่น การปกครองท้องถิ่นแต่ละแห่งมีความรับผิดชอบเฉพาะการปกครองในพื้นที่ของตน

4. การปกครองส่วนท้องถิ่นมีโครงสร้างที่กำหนดไว้ค่อนข้างชัดเจน ซึ่งอาจมีโครงสร้างการปกครองชั้นเดียวหรือหลายชั้น

5. เป็นการปกครองลำดับรองจากการปกครองระดับชาติที่มีรัฐสภา และเป็นผลมาจากพระราชบัญญัติที่ออกโดยรัฐสภา หรือรัฐธรรมนูญตั้งนั้นอำนาจหน้าที่ทั้งหมดของการปกครอง

ส่วนท้องถิ่น จึงขึ้นอยู่กับกฎหมาย หากการปกครองส่วนท้องถิ่นกระทำนอกเหนือกฎหมายก็จะถูก
ลงโทษเหมือนวิธีที่เอกชนถูกกระทำ

6. มีระบบภาษีท้องถิ่นสามารถเก็บภาษีท้องถิ่นต่อผู้ที่อาศัยหรือเก็บภาษีธุรกิจใน
ท้องถิ่นได้

Barber (1978) ให้ความหมายการปกครองท้องถิ่น หมายถึง การมีองค์การตัดสินใจ
และบริหารภายในพื้นที่จำกัดและมีขนาดเล็กกว่ารัฐทั้งหมด

วุฒิสาร ตันไชย (2552: 1) ให้ความหมายการปกครองส่วนท้องถิ่น หมายถึง
การปกครองที่รัฐบาลกลางหรือส่วนกลางได้กระจายอำนาจไปให้หน่วยการปกครองส่วนท้องถิ่น
ซึ่งเป็นองค์กรที่มีสิทธิตามกฎหมาย มีพื้นที่ และประชากรเป็นของตนเอง ประการสำคัญองค์การ
ดังกล่าวจะต้องมีอำนาจอิสระ ในการปฏิบัติอย่างเหมาะสม การมอบอำนาจจากส่วนกลางมีวัตถุประสงค์
เพื่อให้ประชาชนในท้องถิ่นได้เข้ามามีส่วนร่วมในการปกครองตนเองตามเจตนารมณ์ของการปกครอง
ในระบอบประชาธิปไตย ไม่ว่าจะเป็นการมีส่วนร่วม ในการเสนอปัญหา ตัดสินใจ การตรวจสอบการ
ทำงานและร่วมรับบริการสาธารณะต่าง ๆ ทุกรูปแบบ แม้ว่าการปกครองท้องถิ่นจะมีอิสระในการ
ดำเนินงาน แต่ยังคงอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของรัฐบาลกลาง

ธนศ เจริญเมือง (2550: 27) ได้ให้ความหมายว่า การปกครองท้องถิ่น เป็นระบบ
การบริหารและการจัดการกิจการสาธารณะและทรัพยากรต่าง ๆ ของท้องถิ่นหนึ่งภายในรัฐหนึ่ง
เป็นท้องถิ่นอันมีขอบเขตชัดเจน ภายในรัฐนั้นมีฐานะเป็นนิติบุคคลมีโครงสร้างด้านอำนาจและหน้าที่
ที่กำหนด โดยกฎหมายทั่วไปและกฎหมายพิเศษ

จากการให้ความหมายของนักวิชาการข้างต้น สรุปได้ว่า การปกครองส่วนท้องถิ่น
หมายถึง องค์กรที่มีอำนาจหน้าที่ในการบริหารจัดการท้องถิ่นให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อประชาชนใน
พื้นที่ ภายใต้การมีส่วนร่วมของประชาชน

4.2 รูปแบบขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

การจัดระเบียบบริหารราชการแผ่นดินของไทยในปัจจุบัน เป็นไปตามพระราชบัญญัติ
ระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ.2545 ประกอบด้วยการบริหารราชการส่วนกลาง
ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น ดังต่อไปนี้ (โกวิทย์ พวงงาม, 2552: 8)

1. ระเบียบบริหารราชการส่วนกลาง ใช้หลักการรวมอำนาจไว้ที่ส่วนกลางประกอบด้วย
สำนักนายกรัฐมนตรี กระทรวง ทบวง กรม และส่วนราชการอื่นที่มีฐานะเทียบเท่ากรม

2. ระเบียบบริหารราชการส่วนภูมิภาค ใช้หลักการแบ่งอำนาจจากส่วนกลาง
ตามพระราชบัญญัติ ระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับ 5) พ.ศ.2545 บัญญัติไว้ว่าให้จัดระเบียบ
บริหารราชการส่วนภูมิภาค คือ จังหวัด อำเภอ

3. ระเบียบบริหารราชการส่วนท้องถิ่น ใช้หลักการกระจายอำนาจจากส่วนกลางไปให้ องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ที่มีผู้บริหารท้องถิ่นมาจากการเลือกตั้งโดยตรงจากประชาชน และสามารถบริหารงานโดยอิสระภายใต้กฎหมายที่กำหนดไว้ตามเจตนารมณ์ของประชาชน

การกระจายอำนาจสู่องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นของไทยนั้น ได้มีการจัดรูปแบบองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น (อปท.) เป็น 5 รูปแบบ ได้แก่

1. องค์การบริหารส่วนจังหวัด (อบจ.)
2. เทศบาล
3. องค์การบริหารส่วนตำบล
4. กรุงเทพมหานคร
5. เมืองพัทยา

องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น(อปท.)ทั้ง 5 รูปแบบนี้ เมื่อพิจารณาจากลักษณะโครงสร้างและความแตกต่างในด้านจำนวนประชากร รายได้ พื้นที่ รวมถึงภารกิจและอำนาจหน้าที่รับผิดชอบ

5. แนวคิดเกี่ยวกับองค์การบริหารส่วนตำบล

องค์การบริหารส่วนตำบล มีชื่อย่อเป็นทางการ อบต. เป็นราชการบริหารส่วนท้องถิ่นรูปแบบหนึ่ง มีฐานะเป็นนิติบุคคลและราชการส่วนท้องถิ่น ซึ่งจัดตั้งตามพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ.2537 และที่แก้ไขเพิ่มเติมจนถึงฉบับที่ 6 พ.ศ. 2552 โดยยกฐานะจากสภาตำบลที่มีรายได้โดยรวมเงินอุดหนุนในปีงบประมาณที่ล่วงมาติดต่อกันสามปี เฉลี่ยไม่ต่ำกว่าปีละหนึ่งแสนห้าหมื่นบาท ปัจจุบันมีองค์การบริหารส่วนตำบลทั้งสิ้น 5,332 แห่ง ทั่วประเทศ (กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย, เข้าถึงเมื่อวันที่ 8 มกราคม 2560, เข้าถึงได้จาก <http://www.dla.go.th/work/abt/index.jsp>)

การจัดตั้งองค์การบริหารส่วนตำบลนี้เป็นผลผลิตของสังคมที่ต้องการปฏิรูปการเมือง ดังนั้นองค์การบริหารส่วนตำบลจึงเป็นมิติหนึ่งของความพยายามในการปฏิรูปการเมืองโดยการกระจายอำนาจสู่ท้องถิ่น

5.1 รูปแบบองค์การบริหารส่วนตำบล

องค์การบริหารส่วนตำบล ประกอบด้วย สภาองค์การบริหารส่วนตำบล และนายกองค์การบริหารส่วนตำบล

1.สภาองค์การบริหารส่วนตำบล ประกอบด้วย สมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบล จำนวนหมู่บ้านละ 2 คน ซึ่งเลือกตั้งขึ้นโดยราษฎรผู้มีสิทธิเลือกตั้งในแต่ละหมู่บ้านในเขต

องค์การบริหารส่วนตำบลนั้น กรณีที่เขตองค์การบริหารส่วนตำบลใดมีเพียงหนึ่งหมู่บ้านให้มีสมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบลจำนวน 6 คน และในกรณีมีเพียง 2 หมู่บ้าน ให้มีสมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบล หมู่บ้านละ 3 คน

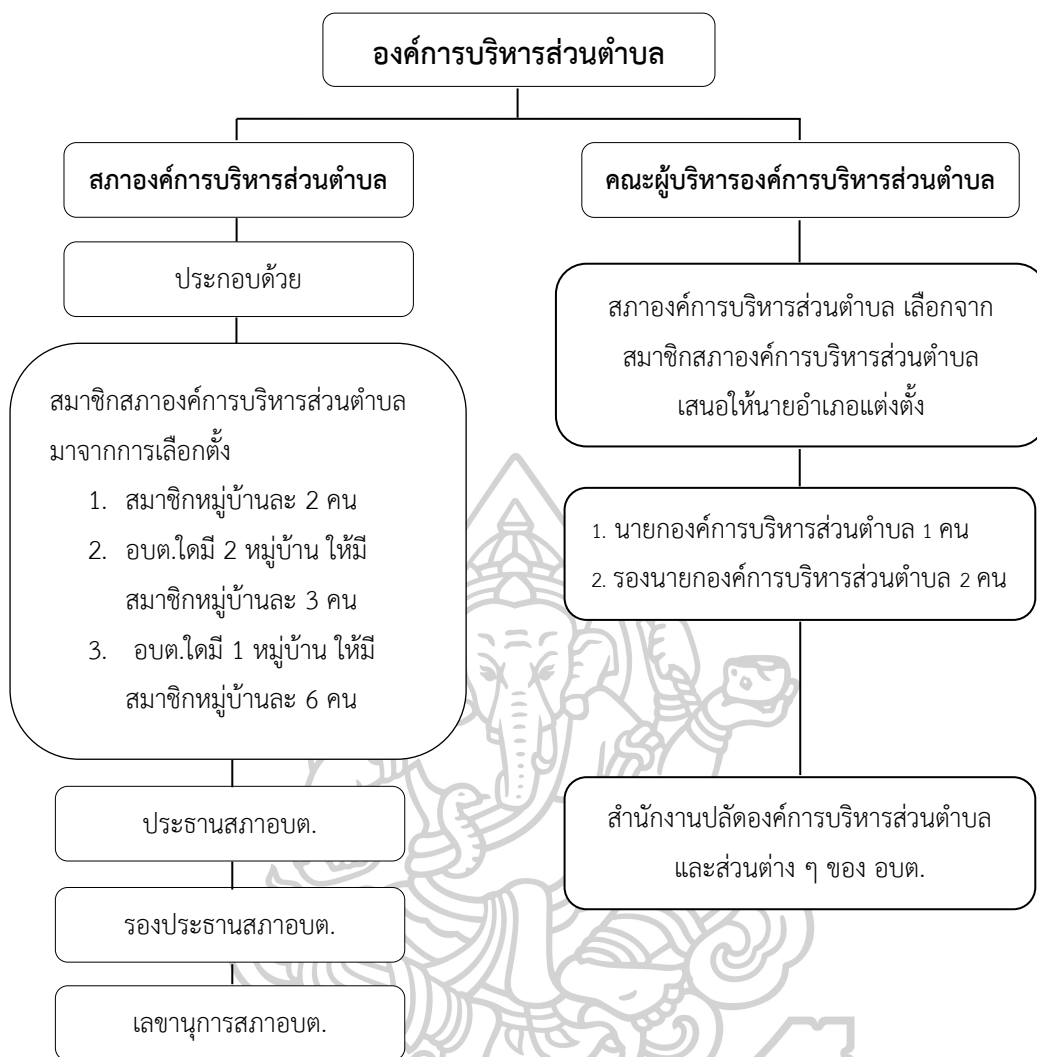
2.องค์การบริหารส่วนตำบล มี นายกององค์การบริหารส่วนตำบล 1 คน ซึ่งมาจากการเลือกตั้งผู้บริหารท้องถิ่นโดยตรง / การเลือกตั้งโดยตรงของประชาชนตามกฎหมาย ว่าด้วยการเลือกตั้งสมาชิกสภาท้องถิ่นหรือผู้บริหารท้องถิ่น

5.2 โครงสร้างขององค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.)

โครงสร้างองค์การบริหารส่วนตำบลตามพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 และแก้ไขเพิ่มเติมถึงปัจจุบัน (ฉบับที่ 5) พ.ศ.2546 ประกอบด้วย ฝ่ายนายกององค์การบริหารส่วนตำบล กับฝ่ายสภาองค์การบริหารส่วนตำบล นับตั้งแต่วันที่ 22 เดือนธันวาคม พ.ศ. 2546 จนถึงปัจจุบันมีโครงสร้างองค์การบริหารส่วนตำบล ดังนี้ (กรมส่งเสริมการปกครอง, 2546)

1. นายกององค์การบริหารส่วนตำบล ประกอบด้วย นายกองต. ที่มาจากการเลือกตั้งโดยตรงจากประชาชน 1 คน และนายกองต. อาจแต่งตั้ง รองนายก อบต. ได้ไม่เกิน 2 คน เลขานุการนายกองต. อาจแต่งตั้งได้ 1 คน

2. สภาองค์การบริหารส่วนตำบล ประกอบด้วย สมาชิกสภาอบต. ที่มาจากการเลือกตั้งหมู่บ้านละ 2 คน จัดให้มีการแต่งตั้งประธานสภา อบต. 1 คน รองประธานสภา อบต. 1 คน และเลขานุการสภา อบต. 1 คน ที่มาจากปลัด อบต.หรือสมาชิกสภา อบต. โดยการเลือกของสมาชิกสภา อบต. นั้น ๆ



แผนภูมิที่ 4 โครงสร้างองค์การบริหารส่วนตำบล

ที่มา: โกวิท พวงงาม (2552: 258)

องค์การบริหารส่วนตำบลมีนายกององค์การบริหารส่วนตำบล เป็นผู้กำหนดนโยบาย ซึ่งเป็นผู้ใช้อำนาจบริหารงานองค์การบริหารส่วนตำบล และมีพนักงานประจำที่เป็นข้าราชการส่วนท้องถิ่น เป็นผู้ทำงานประจำวันโดยมีปลัดและรองปลัด อบต. ผู้อำนวยการกอง เป็นหัวหน้างานบริหาร ภายในองค์กรมีการแบ่งออกเป็นหน่วยงานต่าง ๆ ได้เท่าที่จำเป็นตามภาระหน้าที่ของ อบต. แต่ละแห่ง เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนในพื้นที่ที่รับผิดชอบอยู่ เช่น สำนักปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล, กองคลัง, กองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม, กองการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม, กองช่าง, กองสวัสดิการสังคม

5.3 อำนาจหน้าที่องค์การบริหารส่วนตำบล

องค์การบริหารส่วนตำบลมีหน้าที่ตามพระราชบัญญัติสภาพหน้าที่ที่องค์การบริหารส่วนตำบลอาจเลือกทำบางกิจกรรมก็ได้ (มาตรา 68) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้ (กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย, 2560)

มาตรา 67 อำนาจหน้าที่ที่องค์การบริหารส่วนตำบลจะต้องทำ ดังนี้

1. จัดให้มีและบำรุงทางน้ำและทางบก
2. การรักษาความสะอาดของถนน ทางน้ำ ทางเดิน และที่สาธารณะ รวมทั้ง

การกำจัดขยะมูลฝอยและสิ่งปฏิกูล

3. ป้องกันโรคและระงับโรคติดต่อ
4. ป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย
5. ส่งเสริมการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม
6. คຸ້มครอง ดูแลและบำรุงรักษาทรัพยากรธรรมชาติ
7. บำรุงรักษาศิลปะ จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่นและวัฒนธรรมอันดีของท้องถิ่น
8. ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ทางราชการมอบหมาย โดยจัดสรรงบประมาณหรือบุคลากร

ให้ตามความจำเป็นและสมควร

มาตรา 68 อำนาจหน้าที่องค์การบริหารส่วนตำบล อาจเลือกทำตามความจำเป็นของท้องถิ่น มีดังนี้

1. ให้มีน้ำเพื่อการอุปโภคบริโภคและการเกษตร
2. ให้มีการบำรุงไฟฟ้าหรือแสงสว่างโดยวิธีอื่น
3. ให้มีและบำรุงรักษาทางระบายน้ำ
4. ให้มีและบำรุงสถานที่ประชุม การกีฬา การพักผ่อนหย่อนใจและสวนสาธารณะ
5. ให้มีและส่งเสริมกลุ่มเกษตรกรและกิจการสหกรณ์
6. ส่งเสริมให้มีอุตสาหกรรมในครอบครัว
7. บำรุงและส่งเสริมการประกอบอาชีพ
8. การคຸ້มครองดูแลและรักษาทรัพย์สินอันเป็นสาธารณสมบัติของแผ่นดิน
9. หาผลประโยชน์จากทรัพย์สินขององค์การบริหารส่วนตำบล
10. ให้มีตลาด ท่าเทียบเรือและท่าข้าม
11. กิจการเกี่ยวกับการพาณิชย์
12. การท่องเที่ยว
13. การผังเมือง

อำนาจหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบล ตามพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 มาตรา 16 กำหนดให้องค์การบริหารส่วนตำบลมีอำนาจหน้าที่ ในการจัดระบบการบริการสาธารณะเพื่อประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่นของตนเอง ดังนี้

1. การจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นของตนเอง
2. การจัดให้มีและบำรุงรักษาทางบก ทางน้ำ และทางระบายน้ำ
3. การจัดให้มีและควบคุมตลาด ท่าเทียบเรือ ท่าข้าม และที่จอดรถ
4. การสาธารณสุขโรคและการก่อสร้างอื่น ๆ
5. การสาธารณสุขการ
6. การส่งเสริม การฝึก และการประกอบอาชีพ
7. การพาณิชย์ และการส่งเสริมการลงทุน
8. การส่งเสริมการท่องเที่ยว
9. การจัดการศึกษา
10. การสังคมสงเคราะห์ และการพัฒนาคุณภาพชีวิตเด็ก สตรี คนชรา และผู้ด้อยโอกาส
11. การบำรุงรักษาศิลปะ จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น และวัฒนธรรมอันดีของท้องถิ่น
12. การปรับปรุงแหล่งชุมชนแออัดและการจัดการเกี่ยวกับที่อยู่อาศัย
13. การจัดให้มีและบำรุงรักษาสถานที่พักผ่อนหย่อนใจ
14. การส่งเสริมกีฬา
15. การส่งเสริมประชาธิปไตย ความเสมอภาค และสิทธิเสรีภาพของประชาชน
16. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของราษฎรในการพัฒนาท้องถิ่น
17. การรักษาความสะอาดและความเป็นระเบียบเรียบร้อยของบ้านเมือง
18. การกำจัดมูลฝอย สิ่งปฏิกูล และน้ำเสีย
19. การสาธารณสุข การอนามัยครอบครัว และการรักษาพยาบาล
20. การจัดให้มีและควบคุมสุสาน และฌาปนสถาน
21. การควบคุมการเลี้ยงสัตว์
22. การจัดให้มีการควบคุมการฆ่าสัตว์
23. การรักษาความปลอดภัย ความเป็นระเบียบเรียบร้อย และการอนามัย โรงมหรสพ และสาธารณสถานอื่น ๆ

24. การจัดการ การบำรุงรักษา และการใช้ประโยชน์จากป่าไม้ ที่ดิน ทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อม

25. การผังเมือง

26. การขนส่งและการวิศวกรรมจราจร

27. การดูแลรักษาที่สาธารณะ

28. การควบคุมอาคาร

29. การป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย

30. การรักษาความสงบเรียบร้อย การส่งเสริมและสนับสนุนการป้องกัน และรักษาความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน

31. กิจกรรมอื่นใดที่เป็นผลประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่นตามที่คณะกรรมการประกาศกำหนด

จะเห็นได้ว่า อำนาจหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบลมีทั้งการพัฒนาด้านโครงสร้างพื้นฐานทางสังคม และการพัฒนาคุณภาพชีวิต โดยต้องพัฒนาควบคู่กันไป เพื่อก่อให้เกิดความสมดุลในทุก ๆ ด้านและเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน

6. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการภาครัฐ

6.1 ความหมายของการบริหารจัดการ

ธงชัย สันติวงษ์ (2540) กล่าวว่า การบริหารจัดการ คือ งานของหัวหน้าหรือผู้นำที่จะต้องทำให้กลุ่มต่าง ๆ ที่มีคนหมู่มากมาอยู่รวมกัน และร่วมกันทำงานเพื่อวัตถุประสงค์ที่ตั้งใจไว้จนสำเร็จผลโดยได้ประสิทธิภาพ

ศิริพงษ์ ลดาวัลย์ ณ อยุธยา (2540) งานบริหารจัดการ หมายถึง กิจกรรมที่เกี่ยวกับการจัดการดำเนินงานให้มีการปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร ทั้งนี้เพื่อให้งานขององค์กรสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

สมยศ นาวิการ (2538) การบริหารจัดการ หมายถึง กระบวนการของการวางแผน การจัดองค์กร การมีส่วนร่วม และการควบคุมกำลังความพยายามของสมาชิกขององค์กร และการใช้ทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อความสำเร็จของเป้าหมายองค์กร

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2548) การบริหารจัดการ หมายถึง การดำเนินงาน การปฏิบัติงาน ใด ๆ ของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับคน สิ่งของและหน่วยงาน โดยครอบคลุมเรื่องต่าง ๆ ที่เรียกว่า กระบวนการบริหาร

สรุปได้ว่า การบริหารจัดการ หมายถึง การดำเนินงาน การปฏิบัติงาน แนวทาง วิธีการ ใด ๆ ที่หน่วยงานของรัฐหรือเจ้าหน้าที่ของรัฐ นำมาใช้ในการบริหารราชการหรือปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

6.2 กระบวนการบริหารจัดการองค์กร

Henri Fayol (1949) จำแนกกระบวนการบริหารจัดการเป็น 5 หน้าที่ ได้แก่
 1. การวางแผน (Planning) 2. การจัดองค์การ (Organizing) 3. การบังคับบัญชา (Commanding)
 4. การประสานงาน (Coordinating) 5. การควบคุม (Controlling)

Lyndall Urwick (1939) ได้อธิบายทฤษฎีองค์การ (Organization theory) ต่อยอดจาก Henri Fayol โดยจำแนกกระบวนการบริหารจัดการองค์กร POSDCoRB เป็น 7 ขั้นตอน ได้แก่

1. การวางแผน (Planning) หมายถึง การวางแผนหรือวางโครงการอย่างกว้าง ๆ ว่า มีงานอะไรบ้างที่ต้องปฏิบัติตามลำดับ พร้อมด้วยแนววิธีปฏิบัติ ระบุวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงาน นั้น ๆ ก่อนลงมือปฏิบัติการ

2. การจัดองค์การ (Organizing) หมายถึง การจัดรูปโครงสร้างหรือเค้าโครงของ การบริหาร โดยกำหนดหน้าที่ของหน่วยงานย่อยหรือของตำแหน่งต่าง ๆ ของหน่วยงานให้ชัดเจน พร้อม ด้วยกำหนดลักษณะและวิธีการติดต่อประสานสัมพันธ์กัน ตามลำดับชั้นแห่งอำนาจหน้าที่สูงต่ำ ลดหลั่นกันไป

3. การจัดการบุคลากร (Staffing) หมายถึง การบริหารงานบุคคลของหน่วยงาน ตั้งแต่การแสวงหา การบรรจุ แต่งตั้ง การฝึกอบรมและการพัฒนา การบำรุงขวัญ การเลื่อนขั้น ลดชั้น ตลอดจนการพิจารณาให้พ้นจากตำแหน่งงาน รวมทั้งการบำรุงรักษาสภาพของการทำงานที่ดีให้มีอยู่ ตลอดไป

4. การสั่งการ (Directing) หมายถึง การวินิจฉัยสั่งการหลังจากที่ได้วิเคราะห์และ พิจารณาโดยรอบคอบแล้วรวมทั้งการติดตาม และให้มีการปฏิบัติงานตามคำสั่งนั้น ๆ ในฐานะที่ ผู้บริหารเป็นผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาของหน่วยงาน

5. การประสานงาน (Co-Ordinating) หมายถึง การประสานงานหรือสื่อสัมพันธ์ ระหว่างหน่วยงานย่อยหรือตำแหน่งต่าง ๆ ภายในองค์การให้เข้ากันได้ เพื่อให้งานเดินและเกิด ประสิทธิภาพ ไม่มีการทำงานซ้ำซ้อนหรือขัดแย้งกัน ทำให้ทุกหน่วยงานประสานกลมกลืนกันเพื่อให้ บรรลุวัตถุประสงค์หลักขององค์การร่วมกัน

6. การรายงาน (Reporting) หมายถึง การเสนอรายงานให้ผู้บริหารที่รับผิดชอบ ต่าง ๆ ทราบความเคลื่อนไหว ความเป็นไปเป็นระยะ ๆ ทั้งผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา ได้ทราบความก้าวหน้าของงานของตนอยู่เสมอ การเสนอรายงานจำเป็นต้องมีการบันทึกไว้เป็น หลักฐานมีการวิจัย การประเมินผล และมีการตรวจสอบเป็นระยะ เพื่อการปรับปรุงในอนาคต

7. การบริหารงบประมาณ (Budgeting) หมายถึง การจัดทำงบประมาณการเงิน การวางแผนหรือโครงการใช้จ่ายเงิน การทำบัญชี และการควบคุมดูแลการใช้จ่ายโดยรอบคอบและ รัดกุม

สรุปได้ว่า กระบวนการบริหารจัดการองค์กร POSDCoRB ได้แก่ การวางแผน (Planning) การจัดองค์กร (Organizing) การจัดการบุคลากร (Staffing) การสั่งการ (Directing) การประสานงาน (Co-Ordinating) การรายงาน (Reporting) การบริหารงบประมาณ (Budgeting)

6.3 การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award: PMQA)

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐเป็นการนำหลักเกณฑ์และแนวคิดตามรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) และรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย Thailand Quality Award (TQA) มาปรับให้สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาระบบราชการไทย และการดำเนินการตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 รวมทั้งการประเมินผลตามคำรับรองการปฏิบัติราชการเพื่อให้ความเหมาะสมตามบริบทของภาครัฐไทย ทั้งนี้เพื่อให้ส่วนราชการใช้เป็นกรอบในการประเมินองค์กรด้วยตนเอง และเป็นแนวทางที่จะพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพหรือเรียกว่า องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization) การมีประสิทธิภาพนี้บ่งบอกถึง องค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานสูงหรือเป็นองค์กรที่มีคุณภาพมีความเป็นเลิศ (อรรถัย กักผล, 2555)

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2558) ได้อธิบายเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ จัดทำขึ้นโดยอาศัยค่านิยมหลัก (Core Value) 11 ประการ ดังนี้

1. การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญที่จะขับเคลื่อนให้องค์กรประสบความสำเร็จ โดยต้องให้ความสำคัญกับเรื่อง ดังต่อไปนี้

1) การกำหนดทิศทางและค่านิยมที่มีความชัดเจนและเป็นรูปธรรม โดยเน้นค่านิยมที่ให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ รวมทั้งกำหนดความคาดหวังขององค์กรที่มุ่งมั่นให้เกิดความสมดุลในความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด

2) การจัดทำกลยุทธ์ ระบบ และวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ

3) การกำหนดให้มีระบบการติดตามและทบทวนผลการดำเนินการขององค์กร

4) การกำกับดูแลตนเองที่ดีและการเสริมสร้างจริยธรรมภายในองค์กรให้มีความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม ในด้านจริยธรรม การปฏิบัติการ และผลการดำเนินการขององค์กร

5) การสร้างแรงบันดาลใจ จูงใจ และกระตุ้นให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการทำให้้องค์กรประสบความสำเร็จ

6) การมีส่วนร่วมในการวางแผน การสื่อสาร การสอนงาน การพัฒนาผู้นำในอนาคต การยกย่องชมเชยพนักงาน และการเป็นแบบอย่างที่ดี

2. ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นผู้รับบริการ องค์กรที่มุ่งเน้นผู้รับบริการควรให้ความสำคัญกับเรื่อง ดังต่อไปนี้

1) การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการในปัจจุบันและอนาคต คือ การเข้าใจความต้องการของผู้รับบริการในปัจจุบัน และการคาดการณ์ความต้องการของผู้รับบริการที่พึงมีในอนาคต

2) การสร้างความพึงพอใจในคุณภาพการบริการทุกขั้นตอน

3. การเรียนรู้ขององค์กรและของแต่ละบุคคล องค์กรต้องมีแนวทางที่ปฏิบัติได้เป็นอย่างดีในเรื่องการเรียนรู้ขององค์กรและของแต่ละบุคคล การเรียนรู้จึงไม่ควรมุ่งเพียงแต่การให้ได้ผลผลิตและบริการที่ดีขึ้น แต่ควรมุ่งถึงความสามารถในการตอบสนองผู้รับบริการ การปรับตัว นวัตกรรม และประสิทธิภาพที่ดีขึ้นด้วย เพื่อให้ให้องค์กรมีความยั่งยืนรวมทั้งบุคลากรมีความพึงพอใจและแรงจูงใจในการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ

4. การให้ความสำคัญกับบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การให้ความสำคัญกับบุคลากร หมายถึง การมีความมุ่งมั่นที่จะทำให้บุคลากรมีความพึงพอใจ มีการพัฒนา และมีความผาสุก อันเกิดจากวิธีปฏิบัติงานที่มีความยืดหยุ่นสามารถปรับให้เหมาะสมกับความต้องการของบุคลากรที่มีความแตกต่างกันในด้านสถานที่ทำงานและชีวิตครอบครัว

องค์กรต้องสร้างความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกองค์กรเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าประสงค์โดยรวมได้ดีขึ้น ความร่วมมือภายในองค์กร หมายถึง ความร่วมมือระหว่างบุคลากรและผู้บริหาร ซึ่งอาจนำไปสู่การพัฒนาบุคลากร การฝึกอบรมข้ามหน่วยงาน หรือการปรับโครงสร้างงาน ความร่วมมือภายในองค์กรอาจเกี่ยวข้องกับการสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ระหว่างงานต่าง ๆ เพื่อปรับปรุงความยืดหยุ่น การตอบสนอง และการแบ่งปันความรู้ ขณะที่ความร่วมมือภายนอกองค์กรอาจเป็นการร่วมมือกับผู้บริหาร และหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

5. ความคล่องตัว องค์กรต้องมีความคล่องตัวเพื่อให้ประสบผลสำเร็จในภาวะปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา และมีการแข่งขันในระดับโลก ซึ่งหมายถึง ความสามารถในการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและมีความยืดหยุ่น E-Service ทำให้องค์กรต้องมีการตอบสนองที่รวดเร็วยิ่งขึ้น มีความยืดหยุ่น และปรับเปลี่ยนตามความต้องการของผู้รับบริการเฉพาะราย องค์กรต้องใช้เวลาให้สั้นลงเรื่อย ๆ ในการนำผลผลิตใหม่และบริการใหม่หรือที่ปรับปรุงใหม่เข้าสู่สังคม ขณะเดียวกันองค์กรต้องตอบสนองผู้รับบริการให้รวดเร็วและยืดหยุ่นมากขึ้นเรื่อย ๆ การปรับปรุงที่สำคัญในการลดเวลาในการตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ ทำให้องค์กรต้องการระบบงานใหม่ การลดความซับซ้อนของหน่วยงานและกระบวนการหรือมีความสามารถในการเปลี่ยนจากกระบวนการหนึ่งไปสู่อีกกระบวนการหนึ่งอย่างรวดเร็ว

6. การมุ่งเน้นอนาคต ในสภาพแวดล้อมปัจจุบัน การสร้างองค์กรที่มีความยั่งยืนต้องอาศัยความเข้าใจปัจจัยต่าง ๆ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาวที่มีผลกระทบต่อการบรรลุพันธกิจและ

วิสัยทัศน์ขององค์กร ทั้งนี้องค์กรที่จะประสบความสำเร็จต้องมีแนวคิดในการมุ่งเน้นอนาคตอย่างจริงจัง และมีความมุ่งมั่นที่จะสร้างพันธะระยะยาวกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ ได้แก่ ผู้รับบริการ บุคลากร ผู้ส่งมอบบริการ สาธารณชน และชุมชนขององค์กร การวางแผนขององค์กร จึงควรคาดการณ์ล่วงหน้าถึงปัจจัยต่าง ๆ การมุ่งเน้นอนาคตครอบคลุมถึงการพัฒนาบุคลากรและ ผู้ส่งมอบบริการ การวางแผนสืบทอดตำแหน่งที่มีประสิทธิผล การสร้างโอกาสเพื่อนวัตกรรม และ การคิดการณ์ล่วงหน้าถึงความรับผิดชอบต่อสาธารณะ

7. การจัดการเพื่อนวัตกรรม นวัตกรรม หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่มีความสำคัญต่อการปรับปรุงบริการ กระบวนการและการปฏิบัติการขององค์กร รวมทั้งการสร้างคุณค่าใหม่ให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นวัตกรรมควรรำนำองค์กรไปสู่มิติใหม่ในการดำเนินการ นวัตกรรมไม่อยู่ในขอบเขตของการวิจัยและพัฒนาเท่านั้น นวัตกรรมมีความสำคัญต่อการเน้นการในทุกแง่มุมและทุกกระบวนการ ผู้นำองค์กรจึงควรชี้แนะและจัดการให้นวัตกรรมเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมการเรียนรู้ องค์กรควรบูรณาการนวัตกรรมไว้ในการทำงานประจำวันและใช้ระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร สนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม

8. การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง การวัดและการวิเคราะห์ผลการดำเนินการมีความสำคัญต่อองค์กร การวัดผลควรมาจากความจำเป็นและกลยุทธ์หลักขององค์กร รวมทั้งควรให้ข้อมูลและสารสนเทศที่สำคัญอย่างยิ่งเกี่ยวกับกระบวนการ ผลผลิต และผลลัพธ์ที่สำคัญ

การจัดการผลการดำเนินการขององค์กรต้องใช้ข้อมูลและสารสนเทศหลายประเภท ซึ่งควรครอบคลุมถึงผลการดำเนินการด้านผู้รับบริการ ผลผลิตและบริการ รวมทั้งการเปรียบเทียบผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติการ กระบวนการ และผลการดำเนินการเทียบกับคู่เทียบเคียง รวมถึงผลการดำเนินการของผู้ส่งมอบ บุคลากร ตลอดจนจรรยาภิบาลและการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับ

9. ความรับผิดชอบต่อสังคม ผู้นำองค์กรควรให้ความสำคัญต่อความรับผิดชอบต่อสังคมที่มีต่อสาธารณะ พฤติกรรมที่มีจริยธรรมและความจำเป็นในการบำเพ็ญตนเป็นพลเมืองดีด้วย ผู้นำควรเป็นแบบอย่างที่ดีในการมุ่งเน้นจริยธรรมในการดำเนินธุรกิจและการคุ้มครองป้องกันสุขอนามัยของสาธารณะ ความปลอดภัย และสิ่งแวดล้อม การคุ้มครองป้องกันสุขอนามัย ความปลอดภัย และสิ่งแวดล้อม ครอบคลุมถึงการปฏิบัติการขององค์กรและรอบเวลาของกระบวนการและบริการ นอกจากนี้ องค์กรควรให้ความสำคัญต่อการอนุรักษ์ทรัพยากรและลดความสูญเสียตั้งแต่ต้นทาง ความรับผิดชอบต่อสังคมควรแฝงอยู่ในทุกกระบวนการดำเนินงาน องค์กรควรให้ความสำคัญกับพฤติกรรมที่มีจริยธรรมในการปฏิสัมพันธ์ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด การปฏิบัติทางด้านจริยธรรมอย่างจริงจังควรเป็นข้อกำหนดและต้องมีการตรวจติดตามโดยคณะกรรมการจรรยาภิบาลขององค์กร

10. การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการสร้างคุณค่า การวัดผลการดำเนินการขององค์กร จำเป็นต้องมุ่งเน้นผลลัพธ์ที่สำคัญ ผลลัพธ์ดังกล่าวควรใช้เพื่อสร้างคุณค่าและรักษาความสมดุลของ คุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ ได้แก่ ผู้รับบริการ บุคลากร พนักงานที่เกี่ยวข้อง และชุมชน จากการสร้างคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญเหล่านี้ทำให้องค์กรสามารถสร้างภาพลักษณ์ที่ดี

11. มุมมองในเชิงระบบ เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐให้มุมมองในเชิง ระบบในการจัดการองค์กรและกระบวนการที่สำคัญ เพื่อให้บรรลุผลลัพธ์ นั่นคือ ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศของเกณฑ์ทั้ง 7 หมวดและค่านิยมหลักเป็นกรอบในการสร้างระบบและการบูรณาการกลไก ของระบบเข้าด้วยกัน อย่างไรก็ตาม การจัดการผลการดำเนินการโดยรวมให้ประสบความสำเร็จ ต้องอาศัยการสังเคราะห์ที่มองภาพรวมขององค์กร มุ่งเน้นวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการ ให้มีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน และการบูรณาการร่วมมือซึ่งหมายถึง การให้การเชื่อมโยงที่สำคัญระหว่างข้อกำหนดต่าง ๆ ในหมวดต่าง ๆ ของเกณฑ์คุณภาพการบริหาร จัดการภาครัฐ เพื่อทำให้มั่นใจว่าแผนงานกระบวนการ ตัววัด และการปฏิบัติต่าง ๆ มีความสอดคล้อง กัน และบูรณาการไปในแนวทางเดียวกัน เพื่อให้องค์ประกอบแต่ละส่วนของระบบการจัดการผลการ ดำเนินการขององค์กรมีการปฏิบัติอย่างเชื่อมโยงซึ่งกันและกันอย่างสมบูรณ์

ทั้งนี้ มุมมองในเชิงระบบครอบคลุมถึงการที่ผู้นำระดับสูงทางเชิงกลยุทธ์และมุ่งเน้น ผู้รับบริการ ซึ่งหมายความว่า ผู้นำระดับสูงตรวจ ติดตาม ปรับปรุงแก้ไข และจัดการผลการเนินการ โดยอาศัยผลลัพธ์การดำเนินการ มุมมองในเชิงระบบ ยังรวมถึงการใช้ตัวชี้วัด และความรู้ขององค์กร เพื่อสร้างกลยุทธ์ที่สำคัญ นั่นคือ การเชื่อมโยงกลยุทธ์เหล่านี้เข้ากับกระบวนการที่สำคัญ และการ จัดสรรทรัพยากรให้มีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน เพื่อปรับปรุงผลการดำเนินการโดยรวม และทำให้ผู้รับบริการพึงพอใจ ดังนั้น มุมมองในเชิงระบบ หมายถึง การจัดการทั้งองค์กรและ องค์ประกอบแต่ละส่วน เพื่อบรรลุความสำเร็จขององค์กร

กล่าวโดยสรุป แนวคิดหลักของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ คือ ต้องการที่จะเห็นหน่วยงานภาครัฐให้ความสำคัญกับการปฏิบัติราชการที่มุ่งเน้นวิสัยทัศน์ มีความ รับผิดชอบต่อสังคม ให้ความสำคัญกับประชาชนผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ปรับปรุงระบบ การบริหารจัดการให้มีความยืดหยุ่นคล่องตัว ส่งเสริมให้ข้าราชการพัฒนาตนเอง มีความคิดริเริ่มและ เรียนรู้อย่างต่อเนื่องตัดสินใจโดยอาศัยข้อมูลสารสนเทศอย่างแท้จริง และทำงานโดยมุ่งเน้นผลลัพธ์ เป็นสำคัญ

นอกจากนี้ องค์กรที่เป็นเลิศจะต้องปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ทั้ง 7 เกณฑ์ ส่วนจะทำเรื่อง ไตมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับภารกิจของแต่ละองค์กร ดังนี้

1. การนำองค์การ
2. การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

3. การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
4. การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้
5. การมุ่งเน้นบุคลากร
6. การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ
7. ผลลัพธ์การดำเนินการ

เกณฑ์เหล่านี้ผูกโยงกันเป็นกรอบการบริหารผลการดำเนินการ ที่มีการบูรณาการเป็นหนึ่งเดียว การตอบคำถามเหล่านี้จะช่วยให้ส่วนราชการจัดการเรื่องทรัพยากรให้สอดคล้องกัน ค้นหาจุดแข็งและโอกาส ในการพัฒนา การปรับปรุงการสื่อสาร การเพิ่มประสิทธิภาพและควมมีประสิทธิภาพ รวมทั้งบรรลุเป้าประสงค์ เชิงยุทธศาสตร์ ท้ายที่สุดแล้ว ส่วนราชการจะก้าวหน้าสู่ความเป็นเลิศโดย

- ส่งมอบคุณค่าที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องให้กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งส่งผลให้เกิดประโยชน์สุข

- แก่ประชาชน และความสามารถในการแข่งขันของประเทศ
- ปรับปรุงประสิทธิผลการดำเนินการและขีดความสามารถของส่วนราชการ
- มีการปรับปรุงและเกิดการเรียนรู้ของส่วนราชการ และ
- บุคลากรทุกระดับในส่วนราชการมีการเรียนรู้และพัฒนา

การปฏิบัติตามเกณฑ์ทั้ง 7 ถือเป็นการพัฒนาแบบองค์รวม คือ มีความสัมพันธ์สอดคล้องเชื่อมโยงกันหมด จะไม่เป็นการพัฒนาแบบแยกส่วนเหมือนที่ผ่านมา ที่ไม่สามารถตอบได้ว่าทำไปเพื่ออะไร แต่ต่อไปนี้สามารถมองเห็นว่าสิ่งที่กำลังทำอยู่เป็นส่วนไหนของการบริหารจัดการภาครัฐแบบองค์รวม

7. แนวคิดเกี่ยวกับการปฏิบัติที่เป็นเลิศ

การปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) เป็นวิธีการทำงานที่ดีที่สุดในเรื่องนั้น ๆ ซึ่งอาจจะเป็นระบบการบริหาร เทคนิค วิธีการต่าง ๆ ที่ทำให้งานบรรลุเป้าหมายระดับสูงสุด การปฏิบัติที่เป็นเลิศเป็นวิธีการปฏิบัติงานที่ดี ไม่ว่าจะนำไปปฏิบัติที่ไหนอย่างไร ซึ่งผลงานที่ปฏิบัตินั้นได้นำไปสู่ผลสำเร็จ หน่วยงานจำเป็นต้องมีการแลกเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงานที่ดีกับหน่วยงานย่อยและมีการแลกเปลี่ยนระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ซึ่งเป็นหน่วยงานภายนอก ผลสุดท้ายของการปฏิบัติที่เป็นเลิศ คือ การนำไปใช้จนเป็นมาตรฐาน (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2546: 4)

7.1 ความหมายของการปฏิบัติที่เป็นเลิศ

Parmenter (1996: 15) กล่าวว่า การปฏิบัติที่เป็นเลิศคือการปฏิบัติให้ดียิ่งขึ้นกว่าแนวทางการปฏิบัติเดิมอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่มีคุณภาพคือการบริการลูกค้า ความยืดหยุ่น ระยะเวลาอันเหมาะสม นวัตกรรม ต้นทุน และความสามารถทางการแข่งขัน

บุญดี บุญญากิจ และกมลวรรณ ศิริพานิช (2548: 11) ได้อ้างถึงคำจำกัดความของ “วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ” ตามความหมายของ American Productivity and Quality Centre: APQC ว่าหมายถึง การปฏิบัติทั้งหลายที่สามารถก่อให้เกิดผลเป็นเลิศ ซึ่งอาจจะสรุปได้ว่าวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศคือ วิธีการปฏิบัติที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ หรืออาจกล่าวได้ว่า คือ การปฏิบัติที่นำให้องค์กรสู่ความเป็นเลิศ

ชุตติกาญจน์ หลุทัย (2548: 20) กล่าวว่า วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ หมายถึง แนวปฏิบัติที่ดีที่สุด กลยุทธ์การบริหารจัดการ ขั้นตอนการปฏิบัติงานหรือกิจกรรมที่ทำให้เขาเก่งที่สุด

Xu and Yeh (2012) กล่าวว่า ไม่ได้มีการให้ความหมายของการปฏิบัติที่เป็นเลิศที่ใช้กันอย่างกว้างขวาง พวกเขาอธิบายว่าการปฏิบัติที่เป็นเลิศสามารถให้ความหมายออกเป็น 2 นัย กล่าวคือ ความหมายในเชิงกระบวนการและความหมายในเชิงผลลัพธ์ ความหมายในเชิงกระบวนการปฏิบัติที่เป็นเลิศ หมายถึงกระบวนการหรือกิจกรรมที่สามารถปรับสภาพที่เป็นอยู่ให้ดีขึ้นหรือปรับกระบวนการทางธุรกิจที่มีอยู่อย่างเหมาะสม ความหมายในเชิงผลลัพธ์ การปฏิบัติที่เป็นเลิศ หมายถึง กิจกรรมหรือวิธีการที่สามารถนำคุณค่าไปสู่ผู้บริโภคและนำข้อได้เปรียบในการแข่งขันมาสู่องค์กรอย่างต่อเนื่อง นั่นคือความหมายแรกจะเน้นความเหมาะสมของกระบวนการและการปรับปรุงธุรกิจ ในขณะที่ความหมายที่สองเน้นความพึงพอใจของลูกค้าและความยั่งยืนขององค์กร

สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา (2548: 1) ได้กล่าวว่า วิธีปฏิบัติ ที่ดี คือ วิธีการปฏิบัติ กลยุทธ์ กิจกรรม ที่ส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จและมีผลงานที่ดีกว่าองค์กรอื่น ๆ การศึกษาเพื่อค้นหาวิธีปฏิบัติที่ดีนั้นจะมุ่งเน้นที่วิธีการปฏิบัติจริง ซึ่งเป็นการตอบสนองสิ่งแวดล้อมขององค์กรที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา องค์ความรู้ที่ใช้ในการปฏิบัติงานจริงจะเป็นองค์ความรู้หรือทักษะเฉพาะตัว วิธีปฏิบัติที่ดีกับกระบวนการทำงานนั้น แตกต่างกัน “กระบวนการ” จะเน้นการทำงานที่เป็นระบบชัดเจน สามารถทำซ้ำได้หรือทำเป็นกิจวัตร (routine) การมีกระบวนการทำงาน ที่ชัดเจนจะช่วยการบริหารจัดการได้เป็นอย่างดี องค์กรใดที่สะสมวิธีปฏิบัติที่ดีไว้เป็นจำนวนมากก็จะสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพเหล่านั้นได้ดี องค์กรที่ประสบความสำเร็จนั้นจะเป็นองค์กรที่ผสมผสาน “กระบวนการ” และ “วิธีปฏิบัติ” เข้าด้วยกันอย่างเหมาะสม การเน้นที่ “วิธีปฏิบัติ” มากเกินไปจะทำให้มีวิธีปฏิบัติใหม่ ๆ เกิดขึ้นมากมายจนไม่สามารถที่จะใช้ประโยชน์ได้อย่างเต็มที่ และทำให้เกิดความสับสน แต่ถ้าองค์กรนั้นเน้น “กระบวนการ” จะต้องกระทำภายใต้การมีกระบวนการที่ชัดเจนขององค์กรนั้น ๆ เสมอ

สมพร เพชรสงค์ (2548: 15) ได้ให้ความหมายของการปฏิบัติที่เป็นเลิศว่าการปฏิบัติที่เป็นเลิศเป็นวิธีการทำงานที่ดีที่สุดในเรื่องนั้น ๆ ซึ่งอาจจะเป็นระบบบริหาร เทคนิควิธีการต่าง ๆ ทำให้ผลงานบรรลุเป้าหมายระดับสูงสุด ดังนั้น การปฏิบัติที่เป็นเลิศจึงไม่ใช่เป็นแค่เพียงวิธีการทำงานที่ดี แต่เป็นการทำงานที่ดีกว่าหรือดีที่สุดใน ซึ่งมีทั้งการทำงานในเชิงระบบ บริหาร และเทคนิควิธีการต่าง ๆ ทำให้ผลงานนั้นบรรลุเป้าหมายสูงสุด

วิจารณ์ พานิช (2548: 26-29) ได้ให้ความหมายของการปฏิบัติที่เป็นเลิศว่าการปฏิบัติที่เป็นเลิศเป็นวิธีการทำงานที่เกิดผลงานในลักษณะที่น่าภูมิใจ น่าชื่นชม ผลสัมฤทธิ์สูง ประสิทธิภาพสูงหรือคุณภาพสูง องค์กรขนาดใหญ่ต้องการการปฏิบัติที่เป็นเลิศของการทำงานเรื่องต่าง ๆ มากำหนดเป็นมาตรฐานการทำงาน จัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างทีมเจ้าของการปฏิบัติที่เป็นเลิศกับทีมอื่น ๆ ให้ทีมอื่น ๆ สามารถปฏิบัติตามมาตรฐานได้และยิ่งกว่านั้นต้องส่งเสริมให้มีการพัฒนา การปฏิบัติที่เป็นเลิศให้มากขึ้น ให้เป็นวิธีการที่ดีกว่าเดิมเป็นวงจรเรื่อยไปไม่สิ้นสุด ซึ่งมีแนวทางการจัดการความรู้โดยการปฏิบัติที่เป็นเลิศ คือ 1) การเสาะหา มีเกณฑ์ในการคัดเลือก ต้องคัดเลือกอย่างตรงไปตรงมา 2) เป็นการปฏิบัติที่เป็นเลิศที่เกิดขึ้นจากกลุ่ม มีเรื่องราวของกระบวนการพัฒนางานผ่านความยากลำบาก (ล้มเหลว) มีการฟันฝ่าจนกว่าจะบรรลุผล มีเรื่องราวให้เล่าเพื่อสะท้อนวิธีคิด วิธีปรึกษาหารือ ดึงเอาความรู้ฝังลึกจากสมาชิกกลุ่มและค้นคว้าความรู้จากภายนอกมาใช้งาน 3) ในการประชุมเสนอผลงานต้องเตรียมตัวและกระตุ้นให้มีการซักถาม แลกเปลี่ยนกันให้มาก และมีผู้ทรงคุณวุฒิคอยกระตุ้น การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และชี้ประเด็นเพื่อยกระดับความรู้ และ 4) มีการสร้างเงื่อนไขหรือบรรยากาศให้ผู้มาร่วมประชุมนำเอาความรู้ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนไปปฏิบัติเพิ่มพูนความรู้ฝังลึกของกลุ่มและมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันอย่างต่อเนื่อง

เบกเกอร์ (Trischa Baker, 2002: 4) ได้ให้ความหมายของการปฏิบัติที่เป็นเลิศว่าการปฏิบัติที่เป็นเลิศเป็น วิธีการร่วมมือของผู้ปฏิบัติงานภายใต้กิจกรรมที่ปฏิบัติทุกกิจกรรมเป็นกระบวนการนำกิจกรรมเหล่านั้นไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งตัวขับเคลื่อนที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีที่จะนำกิจกรรมไปสู่ความสำเร็จนั้น ๆ ประกอบด้วย ภาวะผู้นำ การวางแผน ความสัมพันธ์ของบุคคลโดยเน้นผลผลิตและบริหารจัดการรวมทั้งการใช้เทียบเคียงการปฏิบัติที่ดีเพื่อเชื่อมโยงสู่ความสำเร็จที่มีผลผลิตและผลกระทบที่มีคุณภาพ ซึ่งมีความยืดหยุ่น มีการบริหารจัดการที่ดี ใช้เวลาน้อยที่สุด

สรุปได้ว่า การปฏิบัติที่เป็นเลิศ หมายถึง วิธีการ วิธีปฏิบัติหรือกระบวนการที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ หรือ วิธีที่นำองค์กรไปสู่ความดีเลิศ ซึ่งเหมาะสมกับองค์กรนั้น วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ ใช้ในการปรับระบบการทำงานขององค์กรและแก้ไขสถานการณ์ได้อย่างเหมาะสม มีความเชื่อมโยงสัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบ ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ บริบทและภาระหน้าที่ขององค์กรนั้น ๆ

วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศในหน่วยงานสามารถเกิดขึ้นได้จากหลายช่องทางไม่ว่าจะเป็นจากบุคคล จากปัญหาอุปสรรค และจากแรงขับเคลื่อนการพัฒนา มีรายละเอียดดังนี้ (วิภากรณ์ โทพล, 2553)

1. เกิดจากบุคคล อันมาจากการเรียนรู้ประสบการณ์ ภาวะผู้นำทางผู้บริหารที่คาดหวังความสำเร็จ ความคิดเชิงอนาคตการเปลี่ยนแปลง ผู้ปฏิบัติงานหรือผู้บังคับบัญชาเรียนรู้จากการปฏิบัติ ริเริ่มสร้างสรรค์ ปัญหาการทำงาน เสนอแนะวิธีการต่อผู้บริหารและอาจจะเกิดแนวคิด การรับรู้คำปรารภของคณะกรรมการ ของผู้ปกครอง ประชาชน หรือผู้รับบริการ อันก่อให้เกิดการสร้างสรรควิธีการใหม่ ๆ หรือที่ดีกว่า
2. เกิดจากปัญหาอุปสรรค การบริหารจัดการทั้งระบบ ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลผลิตที่ไม่ได้ตามเป้าหมาย ความกดดันจากผู้รับบริการ การขับเคลื่อน นโยบายของผู้บริหาร ระดับสูง ภาวะข้อจำกัดของทรัพยากรทางการบริหาร ภาวะวิกฤตทำให้มีการแสวงหาแนวทาง กระบวนการวิธีการที่ดีกว่า เพื่อให้ได้ผลผลิตความสำเร็จสูงสุด
3. เกิดจากแรงขับเคลื่อนการพัฒนา ค้นหาวิธีการใหม่เพื่อเพิ่มผลผลิต กำไร หรือสร้างความพึงพอใจของผู้รับบริการ เสริมสร้างประสิทธิภาพขององค์กร

7.2 คุณลักษณะของการปฏิบัติที่เป็นเลิศ

วิภากรณ์ โทพล (2553) ได้กล่าวถึง คุณลักษณะของวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ มี 4 ประการ ดังนี้

- มีส่วนสำคัญที่ทำให้ผลการดำเนินงานเป็นเลิศอย่างต่อเนื่อง
- เป็นวิธีการใหม่หรือนวัตกรรมในการใช้ทรัพยากร เช่น บุคลากรหรือเทคโนโลยี ฯลฯ
- ได้รับการยอมรับจากบุคคลหรือองค์กรที่เชื่อถือได้ (ผู้เชี่ยวชาญ การตรวจประเมินรางวัล ฯลฯ)

อนันต์ นามทองตัน (2554: 104) ได้กล่าวถึง วัตถุประสงค์ของการปฏิบัติที่เป็นเลิศ มี 5 ประการที่สำคัญ ดังนี้

1. นำเสนอกรณีที่ประสบความสำเร็จ (Success cases)
2. เป็นการเล่าเรื่องราวที่เป็นกรณีศึกษา (Stories telling)
3. เป็นส่วนหนึ่งของการจัดการความรู้ (Knowledge Management)
4. เป็นต้นแบบแรงบันดาลใจให้กับองค์กรอื่น ๆ ในลักษณะเดียวกันให้ก้าวสู่ฝันที่เป็นจริง

5. สร้างบรรยากาศแห่งการแข่งขันเพื่อนำไปสู่ความเป็นเลิศอย่างไร้ขอบเขต ส่วนคุณลักษณะของการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices: BP) นอกจากลักษณะที่ทรงพลัง มีความตื่นตาตื่นใจในตัวเองแล้ว ควรจะมีประเด็นการพิจารณา 14 ประการ ดังนี้ (อนันต์ นามทองตัน, 2554: 105)

1. เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องภารกิจโดยตรงของหน่วยงานนั้น
2. สนองต่อนโยบายการแก้ปัญหา การพัฒนาประสิทธิภาพของหน่วยงาน
3. ลดขั้นตอน ลดรอบระยะเวลาการทำงาน
4. ลดทรัพยากร ลดค่าใช้จ่าย
5. การนำเทคโนโลยีมาใช้ประกอบการทำงาน
6. วิธีการริเริ่มสร้างสรรค์ขึ้นมาใหม่ หรือประยุกต์ใหม่
7. สามารถทำแผนผังเชิงเปรียบเทียบวิธีการเก่าและใหม่
8. อำนวยความสะดวกในการใช้
9. วางระบบการให้บริการ มีช่องทางการให้บริการ
10. สามารถเทียบเคียงวิธีการทำงานลักษณะเดียวกันกับหน่วยงานอื่นได้
11. ผลผลิต/ ความสำเร็จเพิ่มขึ้น
12. ความพึงพอใจของผู้รับบริการ หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
13. สามารถนำไปใช้เป็นมาตรฐานการทำงานต่อไปได้ยั่งยืนพอสมควร
14. สามารถพัฒนาต่อยอดไปได้อย่างไม่มีที่สิ้นสุด

สรุป คุณลักษณะสำคัญของการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) ได้แก่ มีส่วนสำคัญที่ทำให้ผลการดำเนินงานเป็นเลิศ ได้รับการยอมรับจากบุคคลหรือองค์กรที่เชื่อถือได้ เป็นวิธีการใหม่หรือนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่สามารถนำมาใช้เป็นมาตรฐานการทำงาน สามารถพัฒนาต่อยอดไปได้อย่างไม่มีสิ้นสุด

7.3 องค์ประกอบของการปฏิบัติที่เป็นเลิศ

องค์ประกอบของการปฏิบัติที่เป็นเลิศ ที่องค์กรต่าง ๆ นิยมนำมาปรับปรุงใช้จะมีความเหมือนและแตกต่างกัน ตามวัตถุประสงค์และพันธกิจที่องค์กรต่าง ๆ ได้กำหนดไว้และเกี่ยวข้องดังตัวอย่างของวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศในการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา มีองค์ประกอบดังนี้ (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2545: 19)

1. วิธีปฏิบัตินั้น ดำเนินการบรรลุผลได้สอดคล้องกับความคาดหวังของชุมชนหรือผู้ปกครองที่มีต่อสถานศึกษา หรือเป็นวิธีปฏิบัติที่สร้างความพึงพอใจให้กับทุกคนในสถานศึกษาได้

2. วิธีปฏิบัตินั้น ผ่านกระบวนการนำไปใช้อย่างเป็นวงจร จนเห็นผลอย่างชัดเจนว่าทำให้เกิดคุณภาพสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง และเห็นแนวโน้มของตัวชี้วัดความสำเร็จที่ดีขึ้น

3. สถานศึกษาสามารถบอกเล่าถึงวิธีปฏิบัตินั้นได้ว่า “ทำอะไร” (what) “ทำอย่างไร” (how) และ “ทำไมจึงทำ หรือ ทำไมจึงไม่ทำ” (why)

4. ผลลัพธ์จากวิธีปฏิบัตินั้น เป็นไปตามองค์ประกอบข้อกำหนดของการพัฒนาคุณภาพเชิงระบบ

5. วิธีปฏิบัตินั้น สามารถระบุได้ว่าเกิดจากปัจจัยสำคัญที่ชัดเจน และปัจจัยนั้นก่อให้เกิดการปฏิบัติที่ต่อเนื่องและยั่งยืน

6. วิธีปฏิบัตินั้นใช้กระบวนการจัดการความรู้ (KM) เช่น การเล่าเรื่อง (Storytelling) ในการถอดบทเรียนจากการดำเนินการ

ทั้งนี้วิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศจะมีประโยชน์ เมื่อได้รับการเผยแพร่ให้เกิดการเรียนรู้ของคนในวงกว้างหรือของผู้เกี่ยวข้อง การเขียนวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศในการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาเพื่อเผยแพร่มีองค์ประกอบเพื่อเป็นแนวทางในการเขียน ดังนี้ (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2545: 19-20)

1. ความเป็นมา เป็นการเขียนเพื่อสะท้อนสิ่งที่เป็นความคาดหวังของนักเรียน บุคลากร ผู้ปกครอง หรือชุมชนที่มีต่อสถานศึกษาเป็นการนำเสนอบริบททั่วไปของสถานศึกษา

2. การพัฒนาระบบคุณภาพของสถานศึกษา ต้องเขียนให้สะท้อนถึงการพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษาว่า ดำเนินการอย่างไร เชื่อมโยงกับความคาดหวังของนักเรียน บุคลากร ผู้ปกครอง หรือชุมชนอย่างไร มีผลการประเมินพบทวน ตามตัวชี้วัดสำคัญด้านกระบวนการ

3. วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ เป็นการนำเสนอวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศซึ่งเป็นข้อสรุป ของทำอะไร ทำอย่างไร และทำไม อาจเขียนเป็น 2 ส่วน ส่วนแรก คือ ขั้นตอนการดำเนินงานของระบบงานที่ทำ วิธีการและนวัตกรรมที่เป็นวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ หรืออาจเขียนบอกเล่าขั้นตอนการดำเนินงานจนสำเร็จเป็นผลงานที่เป็นเลิศเป็นความเรียงก็ได้

4. ผลการดำเนินการ เป็นการอธิบายผลที่เกิดขึ้นจากวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ เกิดขึ้นได้เพราะอะไร มีเงื่อนไขอะไรบ้างเป็นปัจจัยในระบบที่ทำให้วิธีปฏิบัติเหล่านี้ดำรงอยู่ได้ในระยะยาว ไม่ใช่การทุ่มเทเฉพาะกิจของสถานศึกษา

5. บทเรียนที่ได้รับ เป็นการสะท้อนให้เห็นว่าสถานศึกษาเรียนรู้จากการทำงานตามวิธีปฏิบัติเหล่านี้ได้อย่างไร

6. ปัจจัยความสำเร็จ อะไรเป็นเคล็ดลับที่ดำเนินการได้ประสบผลสำเร็จ รวมทั้งข้อพึงระวังมีอะไรบ้าง

องค์ประกอบของการปฏิบัติที่เป็นเลิศจะสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ และพันธกิจของแต่ละองค์กร มีการดำเนินการให้บรรลุผลได้สอดคล้องกับความคาดหวังขององค์กรหรือสร้างความพึงพอใจให้กับสมาชิกในองค์กร

7.4 หลักการของการปฏิบัติที่เป็นเลิศ

สำนักพัฒนาการป้องกันและแก้ไขปัญหาอาเสพติด(2550) ได้กล่าวถึงหลักการของการปฏิบัติที่เป็นเลิศ ไว้อย่างน่าสนใจ มี 6 ประการ ดังนี้

1. เป้าหมายของการปฏิบัติที่เป็นเลิศ คือ เพื่อการบรรลุเป้าหมายและประสบความสำเร็จในงาน รวมถึงตอบสนองความต้องการของผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งหลายอย่างสมดุล

2. การปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) เป็นเครื่องมือที่ปลูกเร้าให้เกิดความตื่นตัวที่จะค้นหาวิธีที่ดีกว่าทั้งจากภายในและภายนอกองค์กรโดยไม่ควรยึดติดกับคำว่า “Best” จนต้องมาให้ความหมายว่าอะไรคือ “the best” อย่างแท้จริง แต่ควรมองในลักษณะสัมพัทธ์ (relative) กล่าวคือ เมื่อพิจารณาเห็นว่ามีแนวคิดหรือวิธีการใดที่ดีกว่าที่ปฏิบัติอยู่ ควรจะพยายามนำแนวคิดหรือวิธีการนั้นมาพิจารณาศึกษา

3. การปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) ควรนำมาสู่ความเรียบง่ายและประสิทธิภาพในการทำงาน หรือนัยหนึ่ง Best Practices จะไม่ใช่วิธีการปฏิบัติที่ก่อให้เกิด ความยุ่งยาก หรือลดทอนประสิทธิภาพในการทำงานลง

4. การปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) ไม่ใช่วิธีการปฏิบัติที่ตายตัว ยืดหยุ่นไม่ได้ หรือไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ แต่ในทางกลับกัน Best Practices อยู่บนพื้นฐานทางปรัชญาการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

5. การปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) ไม่ใช่รูปแบบหรือวิธีการตายตัวสำหรับให้ปฏิบัติตาม เนื่องจาก Best Practices หนึ่ง ๆ อาจมีความเฉพาะเจาะจงสำหรับพื้นที่นั้น

6. การปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) ในปัจจุบันอาจไม่ใช่ Best Practices ในอนาคตได้ เนื่องจากเมื่อสภาพการณ์ ปัจจัยแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไปตามระยะเวลาและไม่มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องอาจส่งผลให้วิธีการปฏิบัติที่เป็นอยู่ไม่เป็นวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศต่อไปได้

สรุปหลักการของการปฏิบัติที่เป็นเลิศประกอบด้วย หลัก 6 ประการที่สำคัญ ได้แก่ เป้าหมายตอบสนองความต้องการของผู้ที่เกี่ยวข้องอย่างสมดุล วิธีการที่ดีกว่าทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร การทำงานที่เรียบง่ายและมีประสิทธิภาพ วิธีปฏิบัติที่ยืดหยุ่นได้มีการเรียนรู้และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งบางครั้งเป็นวิธีการทำงานเฉพาะเจาะจงสำหรับพื้นที่ ตลอดจนเป็นวิธีการปฏิบัติที่เปลี่ยนแปลงไปตามระยะเวลาด้วย

7.5 ความสำคัญของการปฏิบัติที่เป็นเลิศ

การปฏิบัติที่เป็นเลิศเกิดขึ้น เมื่อหน่วยงานในภาครัฐกิจ ได้นำไปใช้เป็นรางวัลหรือสิ่งจูงใจให้กับฝ่ายหรือแผนกต่าง ๆ ขององค์กร เพื่อกระตุ้นให้ฝ่ายเกิดการสร้างสรรค์ผลงานและวิธีการปฏิบัติงานที่ดี สามารถสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าอันนำมาสู่การสร้างผลกำไรให้กับบริษัทหรือองค์กร ผลตอบแทนสำหรับฝ่ายหรือแผนกที่จะได้รับรางวัลนั้นในระยะแรกมักจะเป็นถ้วยรางวัลและเงินสดเป็นส่วนใหญ่ แต่ในระยะต่อมาหลายหน่วยงานก็เห็นว่า การให้รางวัลดังกล่าวไม่สามารถกระตุ้นการทำงานได้เพียงพอและยั่งยืน จึงได้เปลี่ยนรางวัลและรูปแบบการให้รางวัล โดยเน้นรางวัลในสิ่งที่ไม่สามารถสัมผัสได้ เช่น การให้โอกาสการทำงานที่ยืดหยุ่นมากขึ้น การผ่อนคลายกฎระเบียบการทำงานและการให้โอกาสผู้ปฏิบัติระดับกลางเข้าถึงผู้บริหารระดับสูงได้ง่ายขึ้นและไม่เป็นทางการ (สมพร เพชรสงค์, 2548: 16) รวมถึงหลักการที่ว่า “ถ้าได้นำความรู้ไปใช้ ความรู้นั้นก็ยิ่งเพิ่มคุณค่า เพราะทำให้เกิดการต่อยอดความรู้ให้แตกแขนงออกไปอย่างกว้างขวาง” ดังนั้น เป้าหมายของการปฏิบัติที่เป็นเลิศจึงมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้องค์กรและคนในองค์กรมีแนวทางการปฏิบัติที่เป็นเลิศ ซึ่งการปฏิบัติที่เป็นเลิศสามารถนำไปปรับประยุกต์ใช้ได้หลายกรณี ดังนี้ (บุรุษย์ ศิริมหาสาคร, 2547: 3-6)

1. การปฏิบัติที่เป็นเลิศกับการจัดการความรู้ (best practices and knowledge management) การจัดการความรู้จะบรรลุเป้าหมายได้ต้องทำการปฏิบัติที่เป็นเลิศให้ปรากฏให้ชัดแจ้ง เช่น เอกสารรายงานคู่มือการปฏิบัติงาน เพื่อให้ผู้อื่นได้นำไปใช้พัฒนางานแบบต่อยอดความรู้ และสามารถจัดการเก็บการปฏิบัติที่เป็นเลิศนั้นไว้ในคลังความรู้ขององค์กร ไม่ให้ความรู้นั้นหายไปกับบุคคลเมื่อบุคคลนั้น ๆ ออกจากองค์กรไปแล้ว

2. การปฏิบัติที่เป็นเลิศกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ (best practices and learning organization) การจัดการความรู้เป็นเรื่องสำคัญที่ทำให้เกิดการเรียนรู้และการประยุกต์ใช้ความรู้ รวมทั้งแปลงความรู้ของคนไปเป็นความรู้ขององค์กร การที่จะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น จะต้องมิตักษะ 5 ด้าน ได้แก่ การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ การทดลองศึกษาหาแนวทางใหม่ ๆ การเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีต การเรียนรู้จากวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศจากคนอื่น และการถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพทั่วทั้งองค์กร จะเห็นได้ว่า การปฏิบัติที่เป็นเลิศเป็นสิ่งสำคัญ เพราะเป็น 1 ใน 5 ของทักษะในองค์กรแห่งการเรียนรู้

3. การปฏิบัติที่เป็นเลิศกับการฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษา (best practices and school administrators training) ตามหลักสูตรการฝึกอบรมพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาของสถาบันพัฒนาผู้บริหาร กำหนดให้ผู้เข้ารับการอบรมต้องฝึกปฏิบัติงานในสถานศึกษาด้านแบบเพื่อศึกษาการปฏิบัติที่เป็นเลิศของสถานศึกษานั้น ๆ ว่ามีวิธีการทำงานอย่างไร จึงจะประสบความสำเร็จ แล้วจัดทำเป็นเอกสารนำเสนอทำให้ได้แนวทางปฏิบัติที่จะนำไปใช้ในการบริหารโรงเรียนของตน

ซึ่งในการคัดเลือกผู้บริหารการศึกษาของประเทศนิวซีแลนด์ พบว่า ในการคัดเลือกจะให้ผู้เข้ารับการคัดเลือกนำเสนอการปฏิบัติที่เป็นเลิศด้านการบริหารของตนเองให้คณะกรรมการใช้ประกอบการพิจารณาว่ามีคุณสมบัติเหมาะสมหรือไม่

4. การปฏิบัติที่เป็นเลิศเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาไทย (best practices to improve the quality of Thai education) การจัดการความรู้เพื่อพัฒนาการเรียนการสอนควรจะเริ่มต้นจากการค้นคว้า รวบรวมการปฏิบัติที่เป็นเลิศด้านการบริหารการศึกษา ด้านการเรียนการสอน จากเอกสารและตัวบุคคลต่าง ๆ ที่มีความเชี่ยวชาญแล้วถ่ายทอดความรู้เหล่านั้นสู่ครูคนอื่น ๆ เพื่อเป็นเครือข่ายแตกสาขาออกไป โดยใช้ฐานความรู้และประสบการณ์ของครูที่ประสบความสำเร็จจัดการบริหารและการเรียนการสอนเป็นแรงขับเคลื่อนในการพัฒนาครูให้ขยายออกไปอย่างกว้างขวาง

ทั้งนี้ ความสำคัญของการปฏิบัติที่เป็นเลิศดังกล่าว ยังสอดคล้องกับคำกล่าวของ อนันต์ นามทองตัน (2554: 104) ที่กล่าวถึงความสำคัญของการปฏิบัติที่เป็นเลิศ มี 4 ประการ ดังนี้

1. มีส่วนสำคัญที่ทำให้ผลการดำเนินงานเป็นเลิศอย่างต่อเนื่อง
2. เป็นวิธีการใหม่ ๆ หรือนวัตกรรมในการใช้ทรัพยากร เช่น บุคลากร หรือเทคโนโลยี ฯลฯ
3. ได้รับการยอมรับจากบุคคลหรือองค์กรที่เชื่อถือได้ (ผู้เชี่ยวชาญ การตรวจประเมิน, รางวัล ฯลฯ)

4. ได้รับการยอมรับจากผู้บริหารหรือผู้ส่งมอบเป็นจำนวนมาก ว่านวัตกรรมนั้นวิธีการนั้น เมื่อกระทำซ้ำแล้วบรรลุผลสำเร็จเหนือกว่ามาตรฐานอย่างพลิกความคาดหมายได้

นอกจากความสำคัญของการปฏิบัติที่เป็นเลิศดังกล่าว สถาบันวิจัยพัฒนาเพื่อการเรียนรู้ (2549: 2) ได้กล่าวถึงแนวทางในการพิจารณาวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ 6 ประการ ดังนี้

1. วิธีปฏิบัตินั้น ดำเนินการบรรลุผลได้สอดคล้องกับความคาดหวังของผู้ที่เกี่ยวข้อง หรือเป็นวิธีปฏิบัติที่สร้างความพึงพอใจให้กับผู้ปฏิบัติงาน

2. วิธีปฏิบัตินั้น ผ่านกระบวนการนำไปใช้อย่างเป็นวงจร จนเห็นผลชัดเจนว่า ทำให้เกิดคุณภาพสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง หรือมีกระบวนการวงจรคุณภาพ PDCA อันได้แก่ การวางแผน (Planning) การปฏิบัติ (Doing) การตรวจสอบประเมินผล (Check) และ การปรับปรุงพัฒนา กำหนดกิจกรรมใหม่ (Action) จนเห็นแนวโน้มของตัวชี้วัดความสำเร็จที่ดีขึ้น

3. สามารถบอกเล่าถึงวิธีปฏิบัติได้ว่าทำอะไร ทำอย่างไรและทำไม

4. ผลจากการปฏิบัติสอดคล้องเป็นไปตามมาตรฐาน ตัวบ่งชี้หรือกลยุทธ์ จุดเน้นตามกลยุทธ์

5. วิธีปฏิบัตินั้นสามารถระบุได้ว่าเกิดจากปัจจัยสำคัญที่ชัดเจนและปัจจัยนั้นก่อให้เกิดการปฏิบัติที่ต่อเนื่องและยั่งยืน

6. วิธีปฏิบัติที่เน้นใช้กระบวนการจัดการความรู้ (KM-knowledge management)

เช่น การทำกิจกรรมเรื่องเล่าเร้าพลังในการถอดบทเรียนจากการปฏิบัติงาน

รวมถึง แคนเทอร์ (Kanter, Rosabeth M. 2003: 2-7) ได้กล่าวถึงการนำการปฏิบัติที่เป็นเลิศไปใช้ในองค์กร เพื่อพัฒนาให้องค์กรประสบความสำเร็จเพราะ 1) บุคลากรมีมาตรฐานการปฏิบัติงานสูง 2) บุคลากรมีความรู้และความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานจนค้นพบมาตรฐานการปฏิบัติงานระดับสูงได้ด้วยตนเอง 3) พันธกิจสำเร็จลุล่วงได้เพราะการใช้จ่ายงบประมาณมีประสิทธิภาพ 4) เป็นการเพิ่มทักษะในการปฏิบัติงานในหน้าที่ 5) เป็นฐานสำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันของบุคลากร 6) การมีเครือข่ายสำหรับแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 7) การทำงานจะดำเนินการเป็นไปอย่างอัตโนมัติ 8) เป็นการทบทวนการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของบุคลากรด้วยตนเอง 9) มาตรฐานการปฏิบัติงานสูงขึ้นและเป็นการค้นพบสิ่งที่ดีที่สุดในการปฏิบัติงานด้วยตนเอง 10) ช่วยให้บุคลากรในองค์กรมีมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ดีและสูงขึ้นส่งผลให้องค์กรมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล 11) บุคลากรมีแนวความคิดสร้างสรรค์และมีการคิดอย่างเป็นระบบในการเรียนรู้สำหรับการนำไปปฏิบัติงาน

จะเห็นได้ว่า วิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศมีความสัมพันธ์และเชื่อมโยงกับหลายกรณี รวมถึงกระบวนการจัดการความรู้ โดยการใช้กระบวนการจัดการความรู้เป็นเครื่องมือในการค้นหาวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ ซึ่งอาจใช้กิจกรรมเยี่ยมชมเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อให้ง่ายต่อการค้นพบวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศจนปรากฏเป็นความรู้ที่เด่นชัด แล้วนำไปจัดเก็บเป็นฐานข้อมูลที่จะสามารถแบ่งปันและนำไปใช้ในการพัฒนาองค์กรให้ประสบความสำเร็จและก้าวสู่ความเป็นเลิศได้

8. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบ

คำว่า “รูปแบบ” หรือ “โมเดล” (Model) ได้เข้ามามีบทบาทในงานวิจัย ซึ่งมักใช้คำว่า รูปแบบ แบบจำลอง ต้นแบบ แบบแผน วงจร ตัวแบบ เป็นต้น สำหรับความหมายของรูปแบบ มีผู้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

กู๊ด (Carter V Good: 1973) ที่ได้รวบรวมความหมายของรูปแบบ (Model) ไว้ 4 ประการ คือ

1. เป็นแบบอย่างของสิ่งใดสิ่งหนึ่งเพื่อเป็นแนวทางในการสร้าง หรือการทำซ้ำ
2. เป็นตัวอย่างสำหรับการเลียนแบบ Carter V Good
3. เป็นแผนภาพ หรือภาพ 3 มิติที่เป็นตัวแบบของสิ่งหนึ่งสิ่งใด หรือเป็นหลักการ แนวคิด
4. เป็นชุดของปัจจัย หรือองค์ประกอบ หรือตัวแบบที่มีความสัมพันธ์กันและกันที่สามารถรวมตัวกันและเขียนเป็นหลักการได้

Longman Dictionary of Contemporary English (1981: 688) ได้อธิบายความหมายของรูปแบบ สามารถสรุปได้ 3 ลักษณะคือ

1. สิ่งซึ่งเป็นแบบย่อส่วนของความจริง ความหมายส่วนนี้ตรงกับภาษาไทยว่าแบบจำลอง เช่น แบบจำลองของเรือรบ

2. สิ่งของหรือคนที่นำมาใช้เป็นแบบอย่างในการดำเนินการบางอย่าง เช่น ครูแบบอย่างนักเรียน แบบหรือแม่แบบในการวาดภาพศิลปะ

3. แบบหรือรุ่นของผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ เช่น เครื่องคอมพิวเตอร์ รุ่นแพนเทียม 4 เป็นต้น

โทซี และแครร์โรล (Tosi & Carroll, 1982) กล่าวว่า แบบจำลองเป็นความหมายในเชิงนามธรรมของของจริง หรือแบบจำลองซับซ้อนมาก ๆ มีทั้งแบบจำลองเชิงกายภาพ (Physical Model) เช่น แบบจำลองอาคารห้องสมุด แบบจำลองเครื่องบิน ฯลฯ และแบบจำลองเชิงคุณลักษณะ (Qualitative Model) ที่ใช้อธิบายสภาพการณ์หรือปรากฏการณ์ด้วยภาษาหรือสัญลักษณ์ต่าง ๆ

คีฟส์ (Keeves, 1988: 559) กล่าวถึงรูปแบบว่า หมายถึง การแสดงโครงสร้างเพื่อใช้ศึกษาความสัมพันธ์ของตัวแปร

เกตเซล และกูบา (Getzels & Guba, 1957) ได้เสนอหลักการที่สำคัญ 3 ประการของรูปแบบ ได้แก่

1. รูปแบบจะต้องเป็นที่รวมของแนวคิด และแสดงถึงความสัมพันธ์ต่าง ๆ ของแนวคิด ซึ่งไม่เพียงแต่จะสามารถตอบปัญหาที่เคยมีมาก่อนเท่านั้น แต่จะต้องสามารถแก้ปัญหาที่จะเกิดตามมาได้อีกด้วย

2. ในโครงสร้างของแนวคิด และความสัมพันธ์ดังกล่าว จะต้องสามารถปฏิบัติ (Operation) และวางอยู่ในรูปขององค์การได้ ซึ่งหมายถึง แนวคิดและความสัมพันธ์ไม่เพียงแต่สามารถชี้แนวทางให้เกิดความเข้าใจเท่านั้น แต่ยังสามารถติดตามตรวจสอบได้อีกด้วย

3. รูปแบบที่เกิดขึ้นจะต้องยึดหลักการและอยู่บนพื้นฐานทางการบริหาร หรือผลงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารภายใต้แนวคิดและความสัมพันธ์ดังกล่าว

Kaplan (1964) เมื่อสถานการณ์เป็นปัญหาได้ถูกทำให้เป็นโครงสร้าง และข้อมูลที่สกัดและนับได้ และสามารถกำหนดเป็นสมมติฐานที่เป็นนามธรรมได้ แล้วแปลความหมายได้ว่า เป็นการนำไปใช้อย่างใดอย่างหนึ่ง หรืออีกสถานการณ์ที่เป็นปัญหาดังกล่าวที่เรียกว่า “รูปแบบ”

พิชญาภา ยืนยาว (2552) กล่าวว่า รูปแบบหมายถึง แบบจำลองของปรากฏการณ์ใดปรากฏหนึ่ง เพื่อใช้ประโยชน์ในการบรรยายและแสดงลักษณะของปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น ทั้งนี้ยังแสดงให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรหรือปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ตลอดทั้งใช้เป็นแนวทางดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่ง

ฉลาด จันทรสมบัติ (2550: 152) ได้ให้ความหมายของรูปแบบว่า หมายถึง โครงสร้าง โปรแกรม แบบจำลอง หรือตัวแบบที่จำลองสภาพความเป็นจริง ที่สร้างขึ้นจากการลดทอนเวลาและ เทศะ พิจารณามีสิ่งใดบ้างที่จะต้องนำมาศึกษาเพื่อใช้แทนแนวความคิดหรือปรากฏการณ์ใด ปรากฏการณ์หนึ่ง โดยอธิบายความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ ของรูปแบบนั้น ๆ

นอกจากนี้ ราช (Raj, 1996: 241, อ่างโนนรินทร์ สังข์รักษา, 2557) ได้ให้ความหมายของ คำว่ารูปแบบ (Model) ไว้ 2 ความหมาย ดังนี้

1. รูปแบบ คือ รุ่ยย่อของความจริงของปรากฏการณ์ ซึ่งแสดงด้วยข้อความ จำนวน หรือ ภาพ โดยการลดทอนเวลา ความพอเหมาะและกาลเทศะ ทำให้เข้าใจความจริงของปรากฏการณ์ได้ดี ยิ่งขึ้น

2. รูปแบบ คือ ตัวแทนของการใช้แนวความคิดของโปรแกรมที่กำหนดเฉพาะ

จากการศึกษาความหมายและแนวคิดสรุปได้ว่า รูปแบบ หมายถึง แบบจำลองหรือ การย่อส่วนความสัมพันธ์หรือความจริงของปรากฏการณ์ใดปรากฏการณ์หนึ่งที่เกิดขึ้น ซึ่งเป็นสิ่งที่ ได้รับการพัฒนาขึ้นมาเพื่ออธิบายหรือแสดงให้เห็นองค์ประกอบสำคัญของเรื่องนั้น ๆ ให้เข้าใจได้ง่าย เพื่อใช้เป็นแนวทางเพื่อให้เข้าใจปรากฏการณ์ดังกล่าวได้ง่ายขึ้น

8.1 ประเภทของรูปแบบ

สไตเนอร์ อี. (Steiner, 1988: 108) ได้แบ่งรูปแบบออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่

1. รูปแบบเชิงปฏิบัติ (Ethical Model or Model-of) เป็นการประเมินสภาวะชุมชน แบบมีส่วนร่วม รูปแบบประเภทนี้เป็นแบบจำลองทางกายภาพ เช่น แบบจำลองรถยนต์ เครื่องบิน ภาพจำลอง

2. รูปแบบเชิงทฤษฎี (Theoretical Model or Model-for) เป็นแบบจำลองที่สร้างขึ้นจากรอบความคิดที่มีทฤษฎีเป็นพื้นฐาน ตัวทฤษฎีเองไม่ใช่รูปแบบหรือแบบจำลองเป็นตัวช่วยให้ เกิดรูปแบบที่มีโครงสร้างต่าง ๆ ที่สัมพันธ์กัน ส่วนคีฟส์ (Keeves, 1988: 47) ได้แบ่งรูปแบบออกเป็น 5 ประเภท ได้แก่

2.1 รูปแบบคล้าย (Analogue Models) คือ เป็นรูปแบบที่มีความสัมพันธ์กับ ระบบจำลองมักเป็นรูปแบบที่ใช้ในวิทยาศาสตร์กายภาพ เป็นรูปแบบที่นำไปใช้อุปมากับสิ่งอื่นได้ เช่น รูปแบบจำลองระบบสุริยะกับระบบสุริยะที่เกิดขึ้นจริง ธนาคารจำลองกับระบบธนาคารที่เป็นจริง แบบจำลองการผลิตกับการผลิตจริง

2.2 รูปแบบที่อธิบายความหมายหรือให้ความหมาย (Semantic Models) คือ เป็นรูปแบบที่ใช้ภาษาในการบรรยายลักษณะของรูปแบบ รูปแบบชนิดนี้จะช่วยใช้วิธีการอุปมาในการ พิจารณาด้วยภาษา มากกว่าที่จะใช้วิธีอุปมาในการพิจารณาด้วยโครงสร้างกายภาพ

2.3 รูปแบบที่มีลักษณะเป็นแผนภูมิ แบบแผน หรือโครงการ (Schematic Models)

2.4 รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์ (Mathematical Models) คือ เป็นรูปแบบที่กำหนดความสัมพันธ์ขององค์ประกอบในรูปสมการ หรือฟังก์ชันทางคณิตศาสตร์

2.5 รูปแบบเชิงเหตุผล (Causal Models) คือ เป็นรูปแบบที่มีโครงสร้างเป็นสมการเชิงเส้น ประกอบด้วยตัวแปรสัมพันธ์กันเป็นเหตุและผล มีการทดสอบสมมติฐานผลของรูปแบบ

สมิท (Smith, 1986) ได้แบ่งโมเดลออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. โมเดลในรูปแบบเชิงกายภาพ (Physical Model) จำแนกออกเป็น

1.1 รูปแบบของจริง (Iconic Model) มีลักษณะของการจำลองตัวแบบออกมาคล้ายของจริงแต่มีขนาดและสัดส่วนที่เล็กเป็นการย่อส่วน เช่น เครื่องบินจำลอง หุ่นตามร้านค้าตัดเสื้อ เป็นต้น

1.2 รูปแบบเชิงเสมือนจริง (Analog Model) มีลักษณะคล้ายของจริงหรือปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นจริง เช่น การทดลองในห้องจำลองเครื่องบินหรือเครื่องฝึกบิน ซึ่งเป็นเครื่องบินจำลองการบินที่ใกล้เคียงกับสภาพการณ์ที่เป็นจริง เหล่านี้เป็นต้น

2. โมเดลในรูปแบบเชิงสัญลักษณ์ (Symbolic Model) จำแนกออกเป็น

2.1 รูปแบบข้อความ (Verbal Model) หรือรูปแบบเชิงคุณภาพ เป็นรูปแบบที่นิยมใช้กันมากที่สุด เป็นการเขียนหรือใช้ข้อความปกติธรรมดาในการอธิบายโดยย่อ เช่น คำอธิบายรายวิชา (Subject Description) เป็นต้น

2.2 รูปแบบทางคณิตศาสตร์ (Mathematic Model) หรือรูปแบบเชิงปริมาณ เช่น รูปแบบสมการ หรือสมการเชิงเส้น เป็นต้น

8.2 องค์ประกอบของโมเดล

ในการพิจารณาว่าสัญลักษณ์ของการสื่อความหมาย (Communication) ของการนำเสนอ นั้นจะเป็นตัวแบบหรือโมเดลทางการวิจัยและพัฒนา (R&D) หรือไม่อย่างไรนั้น จะมีหลักเกณฑ์ในการพิจารณาถึงองค์ประกอบของโมเดลดังที่มีผู้กล่าวไว้เช่น บราวน์ และโมเบอร์ก (Brown and Moberg, 1980) ได้กำหนดองค์ประกอบของโมเดลขึ้นมาจากแนวคิดเชิงระบบ (System Approach) กับหลักการบริหารตามสถานการณ์ (Contingency Approach) โดยกำหนด

องค์ประกอบของโมเดลซึ่งประกอบด้วย

1. สภาพแวดล้อม (Environment)
2. เทคโนโลยี (Technology)
3. โครงสร้าง (Structure)

4. กระบวนการจัดการ (Management Process)

5. การตัดสินใจสั่งการ (Decision Making)

นอกจากนี้ สมาน อัครภูมิ (2537) ยังได้กล่าวว่า ในการกำหนดองค์ประกอบของโมเดลว่าจะประกอบด้วยอะไรบ้าง จำนวนเท่าใด มีโครงสร้างและสัมพันธ์กันอย่างไรนั้น ขึ้นอยู่กับปรากฏการณ์ที่กำลังศึกษาหรือจะออกแบบ แนวคิด ทฤษฎีและหลักการพื้นฐานในการกำหนดแบบจำลองนั้น ๆ เป็นหลัก

สรุปได้ว่าการกำหนดองค์ประกอบของโมเดลหรือรูปแบบว่าจะมีองค์ประกอบใดบ้าง จำนวนเท่าใด และมีสภาพอย่างไรนั้น ไม่มีหลักเกณฑ์ที่แน่นอนขึ้นอยู่กับลักษณะของปรากฏการณ์ที่ศึกษาเป็นสำคัญ แต่ทั้งนี้โมเดลจะต้องมีตัวแปรครบแสดงให้เห็นความสัมพันธ์ในลักษณะที่เป็นเหตุเป็นผล และความสัมพันธ์นั้นต้องตอบจุดประสงค์ของการสร้างโมเดลโดยใช้ข้อมูลของการตอบในลักษณะต่าง ๆ ที่เชื่อถือได้ พิสูจน์ได้และเป็นที่ยอมรับโดยทั่วกัน

8.3 การสร้างโมเดล

การสร้างและตรวจสอบโมเดล (Model Building & Checking) เป็นกระบวนการสำคัญของการวิจัยและพัฒนาโมเดลที่จะถูกนำมาใช้และพัฒนาองค์ความรู้ ซึ่ง อุทุมพร จามรมาน (2541) ได้เสนอแนะให้แนวคิดอย่างน่าสนใจว่า ก่อนที่จะมีโมเดลได้ต้องมีผลการวิจัยที่ให้ความรู้และสะสมกันมาก่อน หรือมีทฤษฎีรองรับก่อน หรือมีสมมติฐาน (Hypotheses) ที่ผ่านการพิสูจน์มาก่อนหลาย ๆ สมมติฐาน ดังนั้นการสร้างโมเดลจึงตั้งอยู่บนฐานของ Advance Hypotheses สำหรับการตรวจสอบโมเดลนั้นควรใช้การวิเคราะห์ในหลักฐานเชิงคุณลักษณะ (Qualitative) และเชิงปริมาณ (Quantitative) โดยการตรวจสอบหลักฐานเชิงคุณลักษณะอาจให้ผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ตรวจสอบ ส่วนการตรวจสอบโมเดลเชิงปริมาณใช้เทคนิคทางสถิติ อย่างไรก็ตาม การตรวจสอบโมเดลควรตรวจสอบคุณลักษณะ 2 อย่างคือ

1. การตรวจสอบความมากน้อยของความสัมพันธ์/ ความเกี่ยวข้อง/ เหตุ-ผลระหว่างตัวแปร
2. การประมาณค่าพารามิเตอร์ของความสัมพันธ์ดังกล่าว ซึ่งการประมาณค่านี้สามารถประมาณข้ามกาลเวลา กลุ่มตัวอย่าง หรือสถานที่ (Across Time, Samples, Sites) ได้ หรืออ้างอิงจากกลุ่มตัวอย่างไปหาประชากรได้ โดยผลการตรวจสอบนำไปสู่คำตอบ 2 ข้อคือ 1) การสร้างโมเดลใหม่ หรือ 2) การปรับปรุงโมเดลเดิม

คีฟ (Keeves, 1997: 560-561) กล่าวว่า การตรวจสอบรูปแบบกับข้อมูลเชิงประจักษ์คือการประมาณค่าพารามิเตอร์ของรูปแบบ จากพารามิเตอร์จะทำให้การคาดการณ์เพื่อทดสอบรูปแบบทั่วไปจากสถานที่หนึ่งไปยังสถานที่หนึ่ง การสร้างรูปแบบ การเก็บรวบรวมข้อมูลและการทดสอบ

รูปแบบจะต้องเป็นกิจกรรมแบบบูรณาการ โครงสร้างของรูปแบบต้องมีอิทธิพลต่อข้อมูลที่จะเก็บรวบรวมข้อมูลที่มีความจำเป็นสำหรับการตรวจสอบรูปแบบและการประมาณค่าพารามิเตอร์ของตน และการทดสอบรูปแบบอาจนำไปสู่การสร้างหรือการปฏิรูปใหม่

การตรวจสอบกับข้อมูลเชิงประจักษ์เป็นสิ่งต้องทำ หากปราศจากขั้นตอนนี้การสร้างแบบจำลองจะกลายเป็นกิจกรรมที่ไม่ได้ประโยชน์ มันเป็นเพียงวิธีการสร้างความถูกต้องของรูปแบบของการปรับปรุงความจริงและการทำผลงานที่มีประสิทธิภาพ แม้ว่าการสร้างแบบจำลองความรู้ทางทฤษฎี แต่มันเป็นสิ่งที่จำเป็นที่จะรับรู้ว่าคุณสมบัติของเรามีเพียงค่าสามารถแก้ปัญหาในเชิงพัฒนาได้

8.4 คุณลักษณะที่ดีของโมเดล

โมเดล (Model) หรือแบบจำลองที่ดีเปรียบเสมือนสิ่งที่สนใจที่ศึกษาเรื่องใด ๆ ได้รับความรู้ ความเข้าใจเป็นเบื้องต้นก่อนที่จะศึกษาในรายละเอียดเชิงลึกต่อไป ซึ่งแบบจำลองหรือโมเดลที่ดีควรมีลักษณะดังต่อไปนี้ (พูลสุข หิงคานนท์, 2540)

1. โมเดลที่ดีควรประกอบด้วยความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างตัวแปร มากกว่าที่จะเป็นความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรรวม ๆ

2. โมเดลควรนำไปสู่การทำนายผลที่ตามมา ซึ่งสามารถตรวจสอบได้ด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยเมื่อทดลองโมเดลแล้วหากปรากฏว่าไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โมเดลนั้นจำเป็นต้องยกเลิกไป

3. โมเดลควรอธิบายโครงสร้างเชิงสัมพันธ์เชิงเหตุผลของเรื่องที่จะศึกษาได้อย่างชัดเจน

4. โมเดลควรนำไปสู่การสร้างแนวคิดใหม่ หรือความสัมพันธ์ของเรื่องที่จะศึกษาได้

5. โมเดลในเรื่องใดจะเป็นเช่นใดขึ้นอยู่กับกรอบทฤษฎีในเรื่องนั้น ๆ

สอดคล้องกับที่ คีฟ (Keeves, 1997: 560) ที่กล่าวถึงลักษณะสำคัญของโมเดลว่า

1. โมเดลควรประกอบด้วยความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้าง ของตัวแปรมากกว่าความสัมพันธ์ในเชิงเส้นตรงธรรมดา อย่างไรก็ตามความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงก็มีประโยชน์ในช่วงต้นของการพัฒนาแบบจำลอง เนื่องจากพวกเขาอาจระบุตัวแปรที่มีความสำคัญและเผยให้เห็นบางสิ่งบางอย่างเกี่ยวกับรูปแบบของความสัมพันธ์ที่จะขอ ดังนั้นความสัมพันธ์สามารถนำไปสู่การสร้างแบบจำลอง

2. โมเดลควรใช้เป็นแนวทางในการพยากรณ์ผลที่จะเกิดขึ้น จากการใช้โมเดลได้สามารถตรวจสอบได้ โดยการสังเกตและหาข้อสนับสนุนด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ได้หมายความว่า โมเดลควรจะเป็นการออกแบบการทดสอบที่สำคัญในรูปแบบข้อมูลเชิงประจักษ์และถ้าการทดสอบไม่ยืนยันรูปแบบควรจะถูกปฏิเสธ

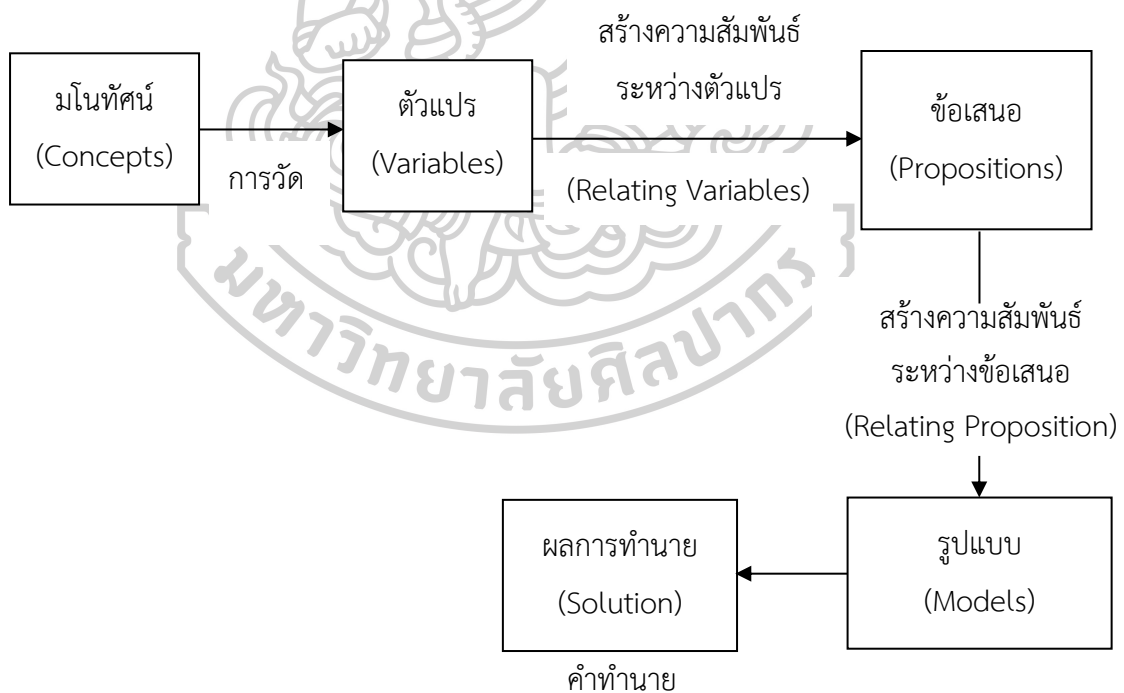
3. โมเดลควรจะต้องระบุหรือชี้ให้เห็นถึงกลไกเชิงเหตุผลของเรื่องที่ศึกษา ดังนั้น นอกจากโมเดลจะเป็นเครื่องมือในการพยากรณ์แล้วยังใช้เป็นเครื่องมือในการอธิบายปรากฏการณ์ได้ด้วย

4. โมเดลควรเป็นเครื่องมือในการสร้างความคิดรวบยอด (Concept) ใหม่ และการสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรใหม่ซึ่งจะเป็นการเพิ่มองค์ความรู้ (Body of Knowledge) ในเรื่องที่กำลังศึกษาด้วยในขณะเดียวกัน

ดังนั้นรูปแบบ(Model) สามารถสร้าง ทดสอบ และถ้าสร้างขึ้นใหม่ในกรณีที่จำเป็น ในระหว่างการทดสอบ อาจเกี่ยวข้องกับทฤษฎีและอาจจะมาจากทฤษฎี

8.5 การสร้างรูปแบบ

การสร้างรูปแบบ คือ การกำหนดมโนทัศน์ที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบเพื่อชี้ให้เห็นว่า รูปแบบเสนออะไร เสนออย่างไร เพื่อให้ได้อะไร และสิ่งที่ได้นั้นอธิบายปรากฏการณ์อะไร และนำไปสู่ข้อค้นพบอะไรใหม่ ๆ สำหรับขั้นตอนการสร้างรูปแบบสามารถเขียนเป็นแผนภาพได้ ดังแผนภูมิที่ 5



แผนภูมิที่ 5 ขั้นตอนการสร้างรูปแบบ

ที่มา: Keeves (1988: 49)

9. แนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีเชิงระบบ

9.1 ความเป็นมาของทฤษฎีเชิงระบบ

การที่จะศึกษาถึงองค์การโดยเน้นเฉพาะโครงสร้างตามแนวคิดของนักวิชาการ กลุ่มการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์ หรือเน้นเฉพาะการปฏิสัมพันธ์ของกลุ่มบริหารเชิงมนุษย์สัมพันธ์ย่อมมีปัญหา เพราะไม่ครอบคลุมพฤติกรรมทุกส่วนขององค์การทั้งระบบ ทำให้สามารถอธิบายพฤติกรรมทุกส่วนขององค์การได้ทุกระดับ ทั้งระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ ทฤษฎีนี้จึงเป็นประโยชน์ต่อการบริหารงานเป็นอย่างมาก

การนำเอาแนวคิดของวิธีการเชิงระบบ(System Approach) มาใช้ในการบริหารด้วยเหตุผลที่ว่าในปัจจุบันองค์การมีการขยายตัวอย่างรวดเร็ว และสลับซับซ้อนมากขึ้นจึงยากที่จะพิจารณาถึงพฤติกรรมขององค์การ โดยให้ครอบคลุมได้หมดทุกแง่มุม ทำให้นักวิชาการการบริหารทฤษฎีองค์การสมัยใหม่หันมาศึกษาเรื่องพฤติกรรมขององค์การ โดยมีความเห็นว่างค์การเป็นระบบสังคม ซึ่งเป็นระบบใหญ่ จึงต้องมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมอยู่ตลอดเวลา (จันทรานี สงวนนาม, 2545)

ผู้ที่คิดทฤษฎีระบบ คือ ลูตวิก วอน เบอธาลานฟี (Ludwig Von Bertalanffy) ซึ่งเป็นนักชีววิทยา เขาเป็นคนแรกที่เขียนหนังสือชื่อ General System Theory โดยนำเอาแนวความคิดมาจากระบบชีววิทยา ซึ่งเป็นระบบเปิดที่มีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมว่าระบบชีววิทยาที่สมบูรณ์จะช่วยให้ทั้งคน สัตว์ และพืช สามารถปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมได้ ทั้งในด้านการเรียนรู้ ปฏิกริยา ตอบสนอง และการแก้ปัญหา เขามีความเชื่อว่าเป็นเมื่อองค์การเป็นระบบเปิด จึงย่อมมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม และเปลี่ยนแปลงได้อย่างเป็นระบบมีความเกี่ยวพันต่อกันหลายด้านหลายระดับและส่วนต่าง ๆ ขององค์การก็เป็นส่วนสำคัญเท่า ๆ กับตัวขององค์การเอง ดังนั้นทฤษฎีระบบจะรวมเอาระบบย่อยทุกชนิด ทั้งทางด้านชีวภาพ กายภาพ พฤติกรรม ความคิดเกี่ยวกับการควบคุมโครงสร้าง เป้าหมาย และกระบวนการปฏิบัติงานไว้ด้วยกัน (จันทรานี สงวนนาม, 2545)

9.2 ความหมายของระบบ

คำว่า ระบบ ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525 ได้ให้คำจำกัดความไว้ว่า หมายถึง ระเบียบเกี่ยวกับการรวมสิ่งต่าง ๆ ซึ่งมีลักษณะซับซ้อนให้เข้าลำดับประสานกันเป็นอันเดียวตามหลักเหตุผลทางวิชาการ ปรัชญาการณทางธรรมชาติซึ่งมีส่วนสัมพันธ์ประสานเข้ากัน โดยกำหนดรวมเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (จันทรานี สงวนนาม, 2545)

ศิริชัย ชินะดังกู (2527) ให้คำจำกัดความของวิธีการเชิงระบบว่า หมายถึง กระบวนการที่มุ่งถึงหลักการดำเนินงานที่ยึดเอาศูนย์รวมเป็นหลัก งานทุกชนิดเริ่มจากการมีจุดมุ่งหมายของงานที่เป็นปัญหาต้องแก้ไข วิธีการที่จะใช้แก้ปัญหา และวิธีการประเมินผลงานเพื่อเสนอแนะวิธีการแก้ไขและปรับปรุงในคราวต่อไป

กิติมา ปรีดีดิลก (2529) กล่าวว่า ระบบ หมายถึง องค์ประกอบหรือปัจจัยต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์กัน และมีส่วนกระทบต่อปัจจัยระหว่างกันในการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2540) กล่าวว่า ระบบหมายถึงสิ่งซึ่งประกอบขึ้นด้วยองค์ประกอบหรือหน่วยย่อย องค์ประกอบหรือหน่วยย่อยเหล่านี้มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด

จันทรานี สงวนนาม (2545) กล่าวว่า ระบบเป็นกลุ่มองค์ประกอบต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์ระหว่างกัน และมีความเกี่ยวข้องกันในลักษณะที่ทำให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เพื่อกระทำการกิจกรรมเพื่อให้ได้ผลสำเร็จตามความต้องการขององค์การ

ปัจจุบันคำว่า ระบบ เป็นคำกล่าวที่ใช้กันแพร่หลายโดยทั่วไป เวลาที่กล่าวถึงระบบเราจะต้องคำนึงถึง 3 คำ คือ (จันทรานี สงวนนาม, 2545)

1. การคิดอย่างมีระบบ (System Thinking) หมายถึง การคิดอย่างมีเหตุผลโดยคิดอย่างรอบคอบถึงผลที่ได้ผลเสียที่จะเกิดขึ้นได้ทั้งในภาพรวม และทุก ๆ ส่วนขององค์ประกอบย่อยของระบบว่าต่างก็มีส่วนสัมพันธ์กัน และสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม

2. วิธีการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ (System Approach) หมายถึง วิธีการปฏิบัติงานที่เป็นระบบ โดยมีการนำเอาปัจจัยที่จำเป็นต่อการบริหารมาใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ตรงตามเป้าหมายที่กำหนด ทั้งปัจจัย กระบวนการทำงาน และผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นจะมีส่วนสัมพันธ์กัน และเป็นผลซึ่งกันและกัน

3. ทฤษฎีระบบ (System Theory) เป็นทฤษฎีที่ระบุว่าองค์การประกอบด้วยส่วนประกอบที่เป็นอิสระ และเป็นวิธีการบริหารงานที่จะเพิ่มความเข้าใจ รู้จุดเด่นจุดด้อยในองค์การ เพื่อการพัฒนาและแก้ปัญหาได้มากยิ่งขึ้น

กล่าวโดยสรุป ระบบ หมายถึง ความเชื่อมโยงของทุกส่วนที่เป็นองค์ประกอบของการทำดำเนินการอย่างผสมผสาน เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้ และสามารถแก้ไขขั้นตอนของการดำเนินงานที่ยังไม่สมบูรณ์ให้ดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง

หลักการและแนวคิดของทฤษฎีระบบ (จันทรานี สงวนนาม, 2545)

1. ทฤษฎีระบบมีความเชื่อว่า ระบบจะต้องเป็นระบบเปิด (Open System) กล่าวคือ จะต้องปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมโดยได้รับอิทธิพล หรือผลกระทบตลอดเวลาจากสภาพแวดล้อม
 2. มีรูปแบบของการจัดลำดับ (The Hierarchical Model) ในลักษณะของระบบใหญ่ และระบบย่อยที่สัมพันธ์กัน
 3. มีรูปแบบของปัจจัยป้อนเข้าและผลผลิต (Input Output Model) ซึ่งแสดงให้เห็นถึงผลของปฏิสัมพันธ์ที่มีกับสิ่งแวดล้อม โดยเริ่มต้นจากปัจจัย กระบวนการ และผลผลิตตามลำดับเป็นองค์ประกอบของระบบ
 4. แต่ละองค์ประกอบของระบบจะต้องมีส่วนสัมพันธ์กันหรือมีผลกระทบต่อกันและกัน (The Entities Model) หมายความว่าถ้าองค์ประกอบของระบบตัวใดตัวหนึ่งเปลี่ยนแปลงไป ก็จะมีผลต่อการเปลี่ยนขององค์ประกอบตัวอื่นด้วย
 5. ทฤษฎีระบบเชื่อในหลักการของการมีเหตุผลของสิ่งต่าง ๆ (Cause and Effect) ซึ่งเป็นหลักการทางวิทยาศาสตร์ที่สามารถพิสูจน์ได้ ทฤษฎีระบบไม่เชื่อผลของสถานการณ์ใด สถานการณ์หนึ่ง เกิดจากสาเหตุเพียงสาเหตุเดียว แต่ทฤษฎีระบบเชื่อว่าปัญหาทางการบริหารที่เกิดขึ้น มักจะมาจากสาเหตุที่มากกว่าหนึ่งสาเหตุ
 6. ทฤษฎีระบบจะมองทุก ๆ อย่างในภาพรวมของทุกองค์ประกอบมากกว่า ที่จะมองเพียงส่วนใดส่วนหนึ่งของระบบ
 7. ทฤษฎีระบบคำนึงถึงผลของการปฏิบัติที่เป็น Output หรือ Product มากกว่า Process ซึ่งผลสุดท้ายของงานที่ได้รับอาจมีมากมายหลายสิ่งซึ่งก็คือผลกระทบ (Outcome or Impact) ที่เกิดขึ้นตามมาในภายหลังนั่นเอง
 8. ทฤษฎีระบบจะมีกระบวนการในการปรับเปลี่ยน และป้อนข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) เพื่อบอกให้รู้ว่าระบบมีการเบี่ยงเบนอย่างไร ควรจะแก้ไขที่องค์ประกอบใดของระบบ ซึ่งก็คือ (System Analysis) นั่นเอง
- ทฤษฎีระบบมีกระบวนการความเชื่อมโยงของทุกส่วนที่เป็นองค์ประกอบของการทำ
ดำเนินการอย่างผสมผสาน เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้

รูปแบบของวิธีระบบ(System Approach Model)

จากหลักการและแนวคิดของทฤษฎีระบบ ระบบประกอบด้วยส่วนประกอบที่สำคัญต่อไปนี (จันทรานี สงวนนาม, 2545)

1. ปัจจัยนำเข้า (Input) หมายถึง ทรัพยากรทางการบริหารทุก ๆ ด้าน ได้แก่ บุคลากร (man) งบประมาณ (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Materials) การบริหารจัดการ (Management) และแรงจูงใจ (Motivations) ที่เป็นส่วนเริ่มต้นและเป็นตัวจักรสำคัญในการปฏิบัติงานขององค์การ

2.กระบวนการ (Process) คือการนำเอาปัจจัยหรือทรัพยากรทางการบริหารทุกประเภท มาใช้ในการดำเนินงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ เนื่องจากในกระบวนการจะมีระบบย่อย ๆ รวมกันอยู่หลายระบบครบวงจร ตั้งแต่การบริหาร การจัดการ การนิเทศ การวัดและการประเมินผล การติดตาม การตรวจสอบ เป็นต้น เพื่อให้ปัจจัยทั้งหลายเข้าไปสู่กระบวนการทุกกระบวนการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. ผลผลิต (Output) หรือ ผลลัพธ์ เป็นผลที่เกิดจากกระบวนการของการนำเอาปัจจัยมาปฏิบัติ เพื่อให้เกิดประสิทธิผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

4. ผลกระทบ (Outcome) เป็นผลที่เกิดขึ้นภายหลังจากผลลัพธ์ที่ได้ ซึ่งอาจเป็นสิ่งที่คาดหวังหรือไม่เคยคาดคิดมาก่อนว่าจะเกิดขึ้นก็ได้



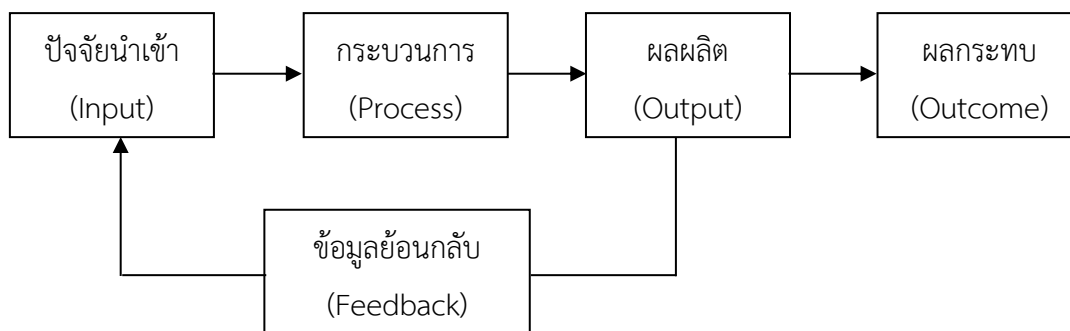
แผนภูมิที่ 6 องค์ประกอบของวิธีระบบ

ที่มา: จันทรานี สงวนนาม (2545)

รูปแบบของการวิเคราะห์ระบบ (System Analysis Model)

การนำเอาทฤษฎีระบบหรือวิธีระบบมาใช้ในการบริหารองค์การ หากนำมาใช้ให้ดี ถูกต้อง และเหมาะสม ระบบก็จะช่วยให้องค์การมีประสิทธิภาพ ในทางตรงกันข้ามหากนำมาใช้ไม่ถูกต้อง หรือองค์ประกอบแต่ละส่วนของระบบไม่สัมพันธ์กัน ก็อาจก่อให้เกิดความเสียหายต่อองค์การได้

ดังนั้นการนำเอาทฤษฎีระบบมาใช้ จึงจำเป็นต้องมีการวิเคราะห์ระบบที่เรียกว่า System Analysis ควบคู่ไปด้วย การวิเคราะห์ระบบจะช่วยให้ผู้บริหารทราบว่า หากผลผลิตหรือผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ปัญหานั้นจะเกิดจากองค์ประกอบใดของระบบ มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกันหรือไม่ อย่างไร ข้อมูลย้อนกลับ จะช่วยให้ทราบถึงประเภทของปัญหา จุดที่ต้องได้รับการพัฒนาแก้ไขหรือปรับปรุงได้มากขึ้น การแก้ไขปรับปรุงก็จะต้องกระทำอย่างเป็นระบบ มิใช่แก้ไขเฉพาะด้านใดด้านหนึ่งเท่านั้น (จันทรานี สงวนนาม, 2545)



แผนภูมิที่ 7 รูปแบบองค์ประกอบของวิธีระบบและการวิเคราะห์ระบบ

ที่มา: จันทรานี สงวนนาม (2545)

การวิเคราะห์ระบบเป็นส่วนหนึ่งของวิธีระบบ ที่มุ่งเน้นกระบวนการมากกว่าผลผลิตหรือผลลัพธ์ โดยมุ่งวิเคราะห์ปัญหา และเป็นกระบวนการประเมินวิธีระบบ การวิเคราะห์ระบบ เป็นขั้นแรกของการพัฒนาที่จะนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย เพื่อให้มีระบบการดำเนินการที่มีประสิทธิภาพ เพราะพัฒนาการคือการปรับปรุง เพื่อให้สภาพที่มีปัญหาอยู่หมดไป หรือเหลือน้อยลงตามศักยภาพของทรัพยากรและข้อจำกัดที่มีอยู่ ให้เกิดความสมดุลของโครงสร้างและองค์ประกอบต่าง ๆ ในระบบ จึงจำเป็นต้องมีการวิเคราะห์ระบบ

สรุปว่าการวิเคราะห์ระบบมีวัตถุประสงค์ เพื่อประเมินผลวิธีระบบในเรื่องต่อไปนี้

1. ประเมินความมีประสิทธิภาพของระบบงาน
2. ประเมินเวลา
3. ประเมินการใช้งบประมาณ
4. ประเมินความถูกต้องของกระบวนการ
5. ประเมินผลผลิตหรือผลงาน

วิธีระบบและการวิเคราะห์ระบบเป็นกระบวนการที่ใช้หลักการทางวิทยาศาสตร์ที่มีเหตุผล และมุ่งไปที่กระบวนการแก้ปัญหาอย่างมีขั้นตอน

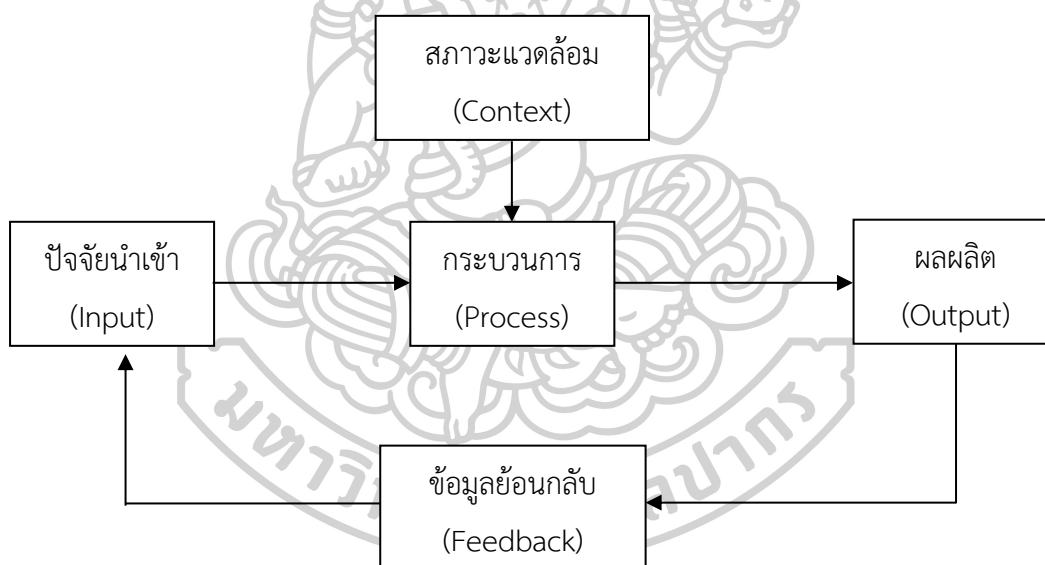
สรุปองค์ประกอบของระบบ ภายในระบบมีองค์ประกอบดังนี้

1. ปัจจัยนำเข้า (Input) หมายถึง ปัจจัยต่าง ๆ และองค์ประกอบแรกที่จะนำไปสู่การดำเนินการของระบบ โดยรวมไปถึงสภาพแวดล้อมต่าง ๆ อันเป็นที่ต้องการของระบบนั้นด้วย หรือทรัพยากรทางการบริหารทุก ๆ ด้านได้แก่ บุคลากร (man) งบประมาณ (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Materials) การบริหารจัดการ (Management) และแรงจูงใจ (Motivations) ที่เป็นส่วนเริ่มต้นและเป็นตัวจักรสำคัญในการปฏิบัติงานขององค์การ

2.กระบวนการ (Process) หมายถึง วิธีการต่าง ๆ ที่จะนำสู่ผลงานหรือผลผลิตของระบบ เนื่องจากในกระบวนการจะมีระบบย่อย ๆ รวมกันอยู่หลายระบบครบวงจร ตั้งแต่การบริหาร การจัดการ การนิเทศ การวัดและการประเมินผล การติดตาม การตรวจสอบ เป็นต้น เพื่อให้ปัจจัยทั้งหลายเข้าไปสู่กระบวนการทุกกระบวนการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. ผลผลิต (Output) หรือผลลัพธ์ หมายถึง ความสำเร็จในลักษณะต่าง ๆ ที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

ทั้ง 3 องค์ประกอบมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ขาดสิ่งใดไม่ได้ นอกจากนั้นทั้ง 3 องค์ประกอบยังมีความสัมพันธ์กับสภาวะแวดล้อม ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์การด้วย ในขณะที่องค์การต้องดำเนินกิจกรรมนั้น สิ่งที่สามารถช่วยให้องค์การตรวจสอบว่ากิจกรรมนั้นบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่ มีส่วนใดที่ต้องแก้ไขปรับปรุงจึงต้องอาศัยข้อมูลป้อนกลับ (Feedback)



ทฤษฎีเชิงระบบเป็นระบบที่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลาตามบทบาทหน้าที่ การดำเนินงาน หรือสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนไปโดยสามารถแบ่งได้ 4 ส่วนหลัก คือ ปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) ผลผลิต (Output) และข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) โดยแต่ละส่วน ต้องมีความสัมพันธ์ผสมผสานเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ทั้งนี้ระบบในการดำเนินงานของแต่ละพื้นที่ ย่อมขึ้นอยู่กับบริบทของพื้นที่ ความเหมาะสมของบริบทพื้นที่ ทฤษฎีเชิงระบบเป็นฐานแนวคิดหลัก ในการจัดการ การดำเนินงานในพื้นที่หรือองค์กร/หน่วยงาน ให้สามารถบรรลุตามเป้าหมาย

10. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

10.1 งานวิจัยภายในประเทศ

วีระศักดิ์ เครือเทพ (2548) ได้ศึกษาวัฒนธรรมท้องถิ่น 65 ตัวอย่าง ซึ่งแบ่งออกเป็น 8 ด้าน คือ 1. ด้านการศึกษา 2.ด้านสาธารณสุข 3.ด้านรักษาความปลอดภัย 4.ด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม 5.ด้านการอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรม 6.ด้านการเมืองและการมีส่วนร่วม 7. ด้านการบริหารจัดการทั่วไป และ 8. ด้านการบริหารงานคลังท้องถิ่น ซึ่งเป็นการวิเคราะห์กรณีศึกษาต่อจากโครงการวิจัยเรื่องวิถีใหม่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในประเทศไทย ซึ่งมี รองศาสตราจารย์ ดร. จรัส สุวรรณมาลา คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเป็นหัวหน้าโครงการ เป็นการศึกษาวิจัยเอกสาร แต่ก็มีประสบการณ์เดิมจากการที่ได้เป็นนักวิจัยและเลขานุการโครงการเดิม จึงทำให้วีระศักดิ์ เครือเทพ สามารถวิจัยเอกสารออกมาได้น่าสนใจ โดยสรุปได้ว่า

นวัตกรรมท้องถิ่นมีจุดเริ่มต้นและคุณลักษณะที่แตกต่างกันไปตามแต่สภาพบริบทสังคมและสภาพเศรษฐกิจของชุมชนที่มีการริเริ่มนวัตกรรม ซึ่งการปกครองท้องถิ่นไทยสามารถนำไปสู่การจัดการบริการในด้านต่าง ๆ ที่ตอบสนองต่อความต้องการของชุมชน และสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับบริบทแวดล้อมได้เป็นอย่างดี อนึ่งการศึกษาและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั้นไม่ควรเลียนแบบจากกันและกันอย่างตรงไปตรงมา หากแต่ควรมีการปรับใช้ให้เหมาะสมกับบริบทแวดล้อมของแต่ละชุมชน อย่างไรก็ตาม นวัตกรรมท้องถิ่นบางประเภท แม้จะเกิดขึ้นต่างกรรมต่างเวลา แต่อาจมีความคล้ายคลึงกันในเชิงเป้าหมาย และวิธีการได้ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง คือนวัตกรรมในกลุ่มนี้เป็นปัญหาสากลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั่นเอง

การพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารท้องถิ่น มีควรจำกัดอยู่เพียงเฉพาะความรู้ในด้านกฎหมาย หรือระเบียบปฏิบัติราชการเท่านั้น หากควรเสริมสร้างทักษะและการปรับเปลี่ยนทัศนคติของผู้บริหารท้องถิ่นฝ่ายการเมืองให้สามารถบริหารจัดการแบบมืออาชีพได้ในขณะเดียวกัน ประการแรก คำนึงถึงเป้าหมาย และผลสำเร็จของงานมากกว่าการปฏิบัติงานตามกฎระเบียบ ประการต่อมา มุ่งตอบสนองความต้องการของชุมชนท้องถิ่น มากกว่าการคำนึงความต้องการของหน่วยงาน ประการสุดท้าย นอกเหนือไปจากการที่ผู้บริหารฝ่ายประจำการควรมีความรู้ ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านแล้วนั้น ก็ควรมีทักษะการปฏิบัติงานที่หลากหลายและยืดหยุ่น

รูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรภายนอกกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในกระบวนการริเริ่มและการลงมือปฏิบัตินวัตกรรมท้องถิ่น พบว่า สามารถเกิดขึ้นใน 2 ลักษณะ คือ องค์กรภายนอกจะทำหน้าที่การสนับสนุนด้านทรัพยากร ความรู้ หรือเทคนิควิธี และองค์กรภายนอกจะทำหน้าที่เป็นหุ้นส่วนร่วมดำเนินการ กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

บทบาทขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในการริเริ่มนวัตกรรมท้องถิ่นมี 3 ประเภท คือ 1. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในฐานะผู้ประสานงาน (Coordinator) กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ปัญหาได้รับการแก้ไข 2. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในฐานะผู้กระตุ้น สนับสนุน และจูงใจ

ให้ภาคประชาชน/ชุมชนเข้าดำเนินการแก้ไขปัญหา และ 3. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในฐานะผู้ดำเนินการแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

การมีส่วนร่วมของประชาชนกับนวัตกรรมท้องถิ่น อาจเกิดขึ้นได้หลายรูปแบบ มีระดับของการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้าใช้อำนาจในทางปกครองของท้องถิ่น ที่มีความเข้มข้นแตกต่างกันออกไป ซึ่งสามารถประมวลรูปแบบการมีส่วนร่วมของประชาชนเป็น 5 ขั้นตอน คือ 1. ประชาชนร่วมรับทราบหรือรับรู้ในปัญหาท้องถิ่น 2. ประชาชนให้ความเห็นหรือข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหา 3. ประชาชนเป็นผู้ตัดสินใจกำหนดนโยบายหรือเลือกวิธีการ 4. ประชาชนร่วมลงมือปฏิบัติและติดตามผลสำเร็จ และ 5. ประชาชนเป็นผู้ขับเคลื่อนกิจการสาธารณะด้วยตนเอง

โกวิท พวงงาม (2553) ได้ศึกษาการสังเคราะห์และถอดบทเรียนนวัตกรรมท้องถิ่น และการบริการสาธารณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อปท.) เป็นการรวบรวมและประมวลนวัตกรรมท้องถิ่นของทั้ง 4 ภาค และทำการสังเคราะห์และถอดบทเรียนนวัตกรรมท้องถิ่นในบางโครงการ หรือกิจกรรมที่เห็นว่ามีโดดเด่นเป็นนวัตกรรมท้องถิ่นสร้างสรรค์ภายใต้กรอบหลักเกณฑ์ ซึ่งผลการศึกษาพบว่า

1. นวัตกรรมท้องถิ่นสร้างสรรค์ด้านคุณภาพชีวิต พบว่า ส่วนใหญ่เกี่ยวกับงานด้านสาธารณสุข การศึกษา และสวัสดิการสังคม เช่น การพัฒนาเด็ก ผู้สูงอายุ (คนชรา) ผู้พิการ และผู้ด้อยโอกาส

2. นวัตกรรมท้องถิ่นสร้างสรรค์ด้านโครงสร้างพื้นฐาน พบว่า มีโครงการหรือกิจกรรมที่แสดงถึงความเป็นนวัตกรรมท้องถิ่นน้อย และโครงการหรือกิจกรรมที่มักได้รับการคัดเลือกให้เป็นนวัตกรรมท้องถิ่นสร้างสรรค์ด้านโครงสร้างพื้นฐานส่วนใหญ่เป็นโครงการที่มีระบบการบริหารจัดการในลักษณะของการประสานความร่วมมือ หรือภาคีความร่วมมือในลักษณะการบันทึกตกลงความร่วมมือ เพื่อจัดทำบริการสาธารณะร่วมกัน ดังเช่น โครงการศูนย์ประสานงาน และการบริหารจัดการร่วมด้านโครงสร้างพื้นฐาน ในอำเภอปลวกแดง จังหวัดระยอง ที่สร้างภาคีความร่วมมือระหว่าง อปท. จำนวน 8 แห่ง “บันทึกข้อตกลงร่วม” เพื่อจัดทำบริการสาธารณะ เป็นต้น

3. นวัตกรรมท้องถิ่นสร้างสรรค์ด้านการบริหารจัดการการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม พบว่า ส่วนใหญ่ อปท. ดำเนินการด้านสิ่งแวดล้อมได้มากในกิจกรรมการกำจัดขยะมูลฝอยในลักษณะต่าง ๆ เช่น โครงการเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อจัดการมูลฝอยอย่างมีประสิทธิภาพของกทม. โดยใช้ระบบ GPS ในการติดตามรถขนขยะ เพื่อวัดประสิทธิภาพโครงการธนาคารขยะรีไซเคิลที่ใช้ระบบการย่อยและถังย่อยขยะแบบใช้อากาศของ กทม. เป็นต้น

4. นวัตกรรมท้องถิ่นสร้างสรรค์ด้านการวางแผน พาณิชยกรรม และการท่องเที่ยว พบว่ามีโครงการหรือกิจกรรมเกี่ยวกับการท่องเที่ยวในมิติต่าง ๆ ดังเช่น โครงการจัดงานเทศกาลเชียงรายดอกไม้งาม การจัดการท่องเที่ยวเชิงนิเวศในชุมชนของ อบต.หนองแม่เฒ่า จังหวัดเพชรบูรณ์ เป็นต้น

5. นวัตกรรมท้องถิ่นสร้างสรรค์ด้านการจัดระเบียบชุมชน สังคม และการรักษาความสงบเรียบร้อย พบว่า ส่วนใหญ่เป็น อปท. ในภาคใต้และภาคกลางได้ผ่านการคัดสรรนวัตกรรมด้านนี้ในโครงการ เช่น อนุญาโตตุลาการหมู่บ้าน ดำเนินการโดย อบจ.กระบี่ ซึ่งเป็นนวัตกรรมท้องถิ่นสร้างสรรค์ เพราะเป็นกระบวนการสร้างคนในชุมชนเป็นผู้แก้ไขปัญหาของคนในชุมชนด้วยการลดความขัดแย้ง คณะบุคคลที่เป็นอนุญาโตตุลาการหมู่บ้านจะเป็นบุคคลที่เป็นที่เคารพนับถือเชื่อมั่นจากประชาชนและเป็นกลาง เป็นต้น

6. นวัตกรรมท้องถิ่นสร้างสรรค์ด้านศิลปะ วัฒนธรรม จารีตประเพณี และภูมิปัญญาท้องถิ่น พบว่า ส่วนใหญ่ อปท. ดำเนินการในโครงการและกิจกรรมเกี่ยวกับการส่งเสริมจารีตประเพณี และกิจกรรมพิพิธภัณฑสถานของท้องถิ่น เช่น โครงการหนึ่งกิจกรรมหอศิลป์วัฒนธรรมแห่งกรุงเทพมหานครของกทม. ซึ่งเป็นที่รวมของการเป็นศูนย์กลางด้านศิลปวัฒนธรรมของกทม. ความโดดเด่นที่ทำให้เป็นนวัตกรรมท้องถิ่นได้แก่ความร่วมมือของทั้งภาครัฐ (อปท.) และประชาชนรวมทั้งเครือข่ายศิลปิน คิดสร้างหอศิลป์ รูปแบบอาคารที่เป็นเอกลักษณ์ และเป็นแหล่งเรียนรู้ และโครงการหรือกิจกรรมที่ อปท. ทำได้มากอีกประการหนึ่งก็คือ งานประเพณีตามจารีตประเพณี จะเห็นได้จากหลาย อปท. เช่น ตามรอยลายสือไทย สุขโขทัยเมืองน่าอยู่ ของเทศบาล เมืองสุขโขทัย การเป็นนวัตกรรมท้องถิ่น โดยการนำส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมแบบครบวงจร ทั้งกิจกรรมการเรียนรู้ในโรงเรียน การจัดการเรียนการสอนอักษรลายสือไทย การสร้างเจดีย์ การสร้างสะพานรูปแบบศิลปะสุขโขทัย เป็นต้น

จรัส สุวรรณมาลา และคณะ (2548) ได้ศึกษาการคิดริเริ่มนวัตกรรมใหม่ขององค์กรปกครองท้องถิ่นในด้านต่าง ๆ จำนวน 500 กรณี อาทิ ด้านการเมืองท้องถิ่น ด้านการจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และด้านการพัฒนาแหล่งท่องเที่ยว เป็นต้น ผลการศึกษาพบปัจจัยที่กระตุ้นให้เกิดนวัตกรรมท้องถิ่น และปัจจัยที่ส่งเสริมสนับสนุนให้นวัตกรรมท้องถิ่นประสบผลสำเร็จดังนี้

1. ปัจจัยที่กระตุ้นให้เกิดนวัตกรรมท้องถิ่น ประกอบด้วย 7 ประการคือ

1.1 นโยบายของรัฐบาล ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 4 ลักษณะ คือ

1) รัฐบาลสั่งการให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นปฏิบัติตามนโยบายของรัฐบาลในเรื่องใดเรื่องหนึ่งเป็นการเฉพาะ

2) รัฐบาลถ่ายโอนหรือมอบอำนาจให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดบริการสาธารณะเป็นการถาวร

3) รัฐบาลเพิ่มขีดความสามารถให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในด้านการคลังและบุคลากร

4) รัฐบาลจูงใจองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้วยการให้รางวัล

1.2 ลักษณะทางเศรษฐกิจสังคมของชุมชน เขตชนบทที่มีฐานเศรษฐกิจด้านเกษตร และประชาชนมีรายได้ค่อนข้างต่ำ ส่งผลให้เกิดนวัตกรรมที่สอดคล้องกับแนวนโยบายของรัฐบาลในสัดส่วนที่สูงกว่าเขตเมืองขนาดใหญ่ที่ประชาชนมีรายได้สูง

1.3 การรับรู้ปัญหาและโอกาสในท้องถิ่น นวัตกรรมท้องถิ่นที่เกิดขึ้นโดยส่วนใหญ่ มักเกี่ยวข้องโดยตรงกับการแก้ไขปัญหาที่ชุมชนกำลังเผชิญอยู่ หรือการมองเห็นช่องทางรวมถึงโอกาสที่เอื้ออำนวยต่อการริเริ่มนวัตกรรมเพื่อประโยชน์ของชุมชน

1.4 ภาวะผู้นำ

1) ภาวะผู้นำของเทศบาลมีลักษณะแบบรวมศูนย์หรือแบบ Chief Executive Officer : CEO ซึ่งนายกเทศมนตรีเป็นผู้มีบทบาทหลักในการรับรู้และกำหนดประเด็นนโยบาย นวัตกรรมเป็นส่วนใหญ่ ขณะที่องค์การบริหารส่วนตำบลมีการรับรู้และกำหนดประเด็นนวัตกรรมผ่านองค์กรชุมชนในสัดส่วนที่สูงกว่า

2) นวัตกรรมที่เกิดจากแรงผลักดันของประชาชนและองค์กรชุมชนเป็นเรื่อง การแก้ปัญหาเฉพาะหน้าเป็นส่วนใหญ่ ขณะที่นวัตกรรมที่ริเริ่มโดยผู้บริหารท้องถิ่นมักเป็นเรื่องการ ป้องกันปัญหา ซึ่งเป็นการทำงานเชิงรุก

3) ผู้บริหารท้องถิ่นเพศหญิงให้ความสำคัญกับนวัตกรรมด้านยาเสพติด การศึกษาโครงสร้างพื้นฐาน และสาธารณสุขมากกว่าเรื่องอื่น ๆ ขณะที่นวัตกรรมที่พบได้น้อยจาก ผู้บริหารเพศหญิงคือเรื่องการจัดการขยะ การจัดการทรัพยากรธรรมชาติ การจัดสวัสดิการสังคม การพัฒนาคุณภาพชีวิต การคลัง (การพัฒนารายได้) และการบริหารทั่วไป

1.5 วัฒนธรรมการเมืองท้องถิ่น วัฒนธรรมการเมืองท้องถิ่นมีความสัมพันธ์ เกี่ยวข้องกับวิธีการรับรู้ และการกำหนดประเด็นนวัตกรรมท้องถิ่น โดยวัฒนธรรมการเมืองท้องถิ่น สามารถแบ่งออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่ 1. การเมืองแบบสมาคม 2. การเมืองแบบแข่งขันรุนแรง และ 3. การเมืองแบบผูกขาดอำนาจ

1.6 ประเภทและขนาดขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่นขนาดใหญ่มีการริเริ่มหรือจัดทำนวัตกรรมในหลายด้าน และในแต่ละด้านมีจำนวนมากกว่า 1 นวัตกรรม

1.7 ที่ตั้งทางภูมิศาสตร์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ที่ตั้งทางภูมิศาสตร์ที่ แตกต่างกันก่อให้เกิดปัญหาในพื้นที่ที่แตกต่างกัน อันส่งผลต่อการคิดริเริ่มนวัตกรรมเพื่อการแก้ไข ปัญหานั้น ๆ ด้วย

2. ปัจจัยที่ส่งเสริมสนับสนุนให้นวัตกรรมท้องถิ่นประสบผลสำเร็จ การศึกษา กระบวนการนวัตกรรมท้องถิ่นในด้านต่าง ๆ ทำให้ทราบถึงปัจจัยความสำเร็จของนวัตกรรมท้องถิ่น ในแต่ละด้าน อย่างไรก็ตามปัจจัยที่คล้ายคลึงกันที่ส่งเสริมให้นวัตกรรมท้องถิ่นประสบผลสำเร็จ ได้แก่

2.1 ภูมิหลังของผู้บริหาร อาทิ อาชีพ ประสบการณ์ การศึกษา ฯลฯ

2.2 การเมืองท้องถิ่นแบบสมาคม หมายถึงลักษณะการแข่งขันทางการเมืองภายในท้องถิ่นที่ไม่รุนแรง อีกทั้งผู้บริหารท้องถิ่นให้ความสำคัญกับองค์กรชุมชน ทำงานร่วมกับผู้นำและองค์กรชุมชนในลักษณะที่เท่าเทียมกัน สนับสนุนซึ่งกันและกัน และถือเอาประโยชน์ของชุมชนเป็นหลัก

2.3 ลักษณะชุมชนชนบท ชุมชนชนบทมีรากฐานการผลิตด้านการเกษตร ประชาชนประกอบอาชีพหลักคล้ายคลึงกัน อาศัยอยู่ร่วมกันเสมือนเครือญาติ และมีองค์กรชุมชนรวมทั้งกลุ่มอาชีพระดับหมู่บ้านที่เข้มแข็ง

2.4 การมีส่วนร่วมของพลเมือง ระดับการมีส่วนร่วมของพลเมืองมีความสัมพันธ์กับรูปแบบหรือลักษณะของนวัตกรรมท้องถิ่นอย่างชัดเจน

2.5 การเรียนรู้จากหน่วยงานอื่น อาทิ การศึกษาดูงาน

2.6 ความร่วมมือและการสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอกรูปแบบต่าง ๆ อาทิ คำแนะนำปรึกษา การเป็นพี่เลี้ยง การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ดูงาน และโดยเฉพาะงบประมาณ เพราะองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นยังมีขีดความสามารถทางการคลังที่จำกัด

อรอนงค์ โรจน์วัฒนบุลย์ (2554) การพัฒนาตัวแบบผู้นำเชิงนวัตกรรมการศึกษาเรื่องนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาองค์ประกอบคุณลักษณะของผู้นำเชิงนวัตกรรม ขององค์การธุรกิจเอกชนภาคอุตสาหกรรม ที่มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม 2) ศึกษาแนวทางการพัฒนาผู้นำเชิงนวัตกรรม 3) พัฒนาตัวแบบผู้นำเชิงนวัตกรรม โดยประยุกต์ใช้ทฤษฎีภาวะผู้นำและแนวความคิดพัฒนานวัตกรรม เป็นฐานคติในการศึกษาเพื่อค้นหาปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบคุณลักษณะของผู้นำที่มีผลต่อการพัฒนานวัตกรรมในองค์การประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ ผู้นำองค์กรที่มีผลิตภัณฑ์ กระบวนการ หรือบริการซึ่งเป็นผลจากการสร้างสรรค์ที่มีลักษณะความเป็นนวัตกรรม ใช้วิธีการศึกษาแบบ Grounded Theory และวิธีการศึกษาเฉพาะกรณี โดยใช้เทคนิคการสัมภาษณ์เชิงลึก สัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงในตำแหน่งประธานเจ้าหน้าที่บริหารหรือ กรรมการผู้จัดการใหญ่ องค์กรละ 1 ท่าน สัมภาษณ์กลุ่มบุคลากรในองค์กรและผู้เกี่ยวข้องอีก 62 คน ขั้นตอนการศึกษา แบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน 1) ทบทวนวรรณกรรม ศึกษาข้อมูลขององค์กรและผู้นำที่คัดเลือกเป็นกรณีศึกษา 2) วิจัยเชิงคุณภาพสัมภาษณ์เชิงลึกผู้นำองค์กรที่เป็นกรณีศึกษาหลัก 3) สัมภาษณ์กลุ่มผู้เกี่ยวข้องเพื่อทดสอบความเชื่อถือได้ของข้อมูล โดยใช้เทคนิคการตรวจสอบความถูกต้อง ของข้อมูลโดยทำการตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์ส่วนประกอบ การวิเคราะห์เนื้อหา การวิเคราะห์ข้อมูลแบบสร้างข้อสรุป และการเปรียบเทียบข้อมูลระหว่างกรณีศึกษา กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิเคราะห์ประกอบด้วยปัจจัยหลัก คือ 1) บริบทภายนอกองค์กรที่ส่งผลต่อผู้นำเชิงนวัตกรรม 2) บริบทภายในองค์กรที่ส่งผลต่อผู้นำเชิงนวัตกรรม 3) องค์ประกอบคุณลักษณะของผู้นำเชิง

นวัตกรรม 4) แนวทางการพัฒนาผู้นำเชิงนวัตกรรม 5) กระบวนการพัฒนานวัตกรรมในองค์กร ผลการศึกษาพบว่า บริบทภายนอกองค์กรที่มีความเปลี่ยนแปลงมากขึ้นส่งผลกระทบต่อการศึกษา ทิศทางและกลยุทธ์ในการนำองค์กร กัดดันให้ผู้นำมุ่งเน้นการพัฒนานวัตกรรมมากขึ้น เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและการเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน บริบทภายในองค์กรด้านวัฒนธรรมองค์กร และบรรยากาศภายในองค์กรมีผลกระทบต่อบทบาทของภาวะผู้นำ รูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ และระบบการจัดการความรู้ที่มีกระบวนการชัดเจน และใช้เทคโนโลยีในการสร้างคลังความรู้ การส่งเสริมการเรียนรู้ เป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อเชิงบวกต่อการพัฒนานวัตกรรม โครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม คือ โครงสร้างองค์กรแบบทีมงานข้ามสายงาน ระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีการบริหารคนเก่ง และมีระบบที่เลี้ยง มีการสอนงาน การมอบหมายงานโครงการ การมอบอำนาจ เป็นระบบที่ส่งผลเชิงบวกต่อแนวทางการพัฒนาผู้นำเชิงนวัตกรรม ผลจากการวิเคราะห์เปรียบเทียบกรณีศึกษาทั้งหมด ผู้วิจัยนำเสนอ ตัวแบบองค์ประกอบคุณลักษณะของผู้นำเชิงนวัตกรรม และแนวทางการพัฒนาผู้นำเชิงนวัตกรรม อันประกอบด้วย บริบทภายนอกและภายในองค์กรที่มีผลต่อผู้นำเชิงนวัตกรรม และ องค์ประกอบคุณลักษณะของ ผู้นำเชิงนวัตกรรม มีองค์ประกอบที่สำคัญ 4 ด้าน คือ 1) ด้านบุคลิกภาพ 2) ด้านสมรรถนะ 3) ด้านบทบาทหน้าที่ 4) ด้านลักษณะทางสังคม เป็นองค์ประกอบคุณลักษณะหลักของผู้นำเชิงนวัตกรรม ข้อเสนอของการศึกษารังนี้ คือ แนวทางการพัฒนาผู้นำในองค์กรให้มีส่วนประกอบ คุณลักษณะของผู้นำเชิงนวัตกรรม เพื่อพัฒนานวัตกรรมในองค์กร และการศึกษาต่อไปในอนาคต เสนอให้มีการศึกษาปัจจัยหลักที่มีอิทธิพลต่อองค์กรนวัตกรรม และกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม เพื่อความชัดเจนในการกำหนดนโยบายแนวทางในการพัฒนาผู้นำในองค์กรทุกระดับ ให้เกิดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

ชลิตา ศรีมณี (2555) การสร้างสรรค์นวัตกรรมบริการสาธารณะ โดยองค์การบริหารส่วนตำบลการวิจัยนี้ มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อศึกษาการสร้างสรรคนวัตกรรมบริการสาธารณะต่าง ๆ โดยองค์การบริหารส่วนตำบล(อบต.) ทั้งนี้ได้เลือกอบต. ในจังหวัดนนทบุรีเป็นกรณีศึกษาจำนวน 5 แห่งและใช้วิธีการวิจัยสามวิธี คือ การวิจัยสนาม การวิจัยสำรวจ และการวิจัยจากข้อมูลที่มีการบันทึกไว้แล้วโดยผู้อื่น ผลการวิจัยพบว่า 1) นวัตกรรมบริการสาธารณะต่าง ๆ ที่ อบต. ได้จัดทำไปแล้ว ส่วนใหญ่เป็นเรื่องโครงสร้างพื้นฐานและสาธารณูปโภค 2) การก่อตัวของนวัตกรรมบริการสาธารณะต่าง ๆ ส่วนใหญ่เกิดจากความต้องการของประชาชนที่เห็นชอบร่วมกันในเวทีประชาคมหมู่บ้าน 3) กลยุทธ์ การตัดสินใจของอบต. ในการเลือกที่จะจัดทำนวัตกรรมบริการสาธารณะใด ๆ คือตัดสินใจตามความต้องการต่าง ๆ ของประชาชนที่ตกลงกันในเวทีประชาคมหมู่บ้าน 4) ประชาชนส่วนใหญ่ของกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา เห็นด้วยและพึงพอใจนวัตกรรมบริการสาธารณะต่าง ๆ ที่ อบต. ได้จัดทำไปแล้ว ผลการวิจัยดังกล่าวสามารถสรุปได้ว่า เวทีประชาคมหมู่บ้านมีผลกระทบอย่างสำคัญต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรมบริการสาธารณะของแต่ละตำบล

ปิยากร หวังมหาพร (2550) นวัตกรรมการนำนโยบายผู้สูงอายุไปปฏิบัติขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น งานวิจัยเรื่องนวัตกรรมการนำนโยบายผู้สูงอายุไปปฏิบัติขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจนวัตกรรมการนำนโยบายผู้สูงอายุไปปฏิบัติตามพระราชบัญญัติผู้สูงอายุ พ.ศ. 2546 ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และเพื่อศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการเกิดนวัตกรรม ขอบเขตการวิจัย การวิจัยครั้งนี้กำหนดขอบเขตการวิจัยไว้ ดังนี้ ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ องค์กรบริหารส่วนจังหวัด เทศบาล และองค์กรบริการส่วนตำบล ในเขตปริมณฑล ได้แก่ จังหวัดสมุทรปราการ สมุทรสาคร ปทุมธานี นครปฐม และนนทบุรี ระยะเวลาในการศึกษา จำนวน 12 เดือน ตั้งแต่ 1 ธันวาคม 2549 ถึง 31 พฤศจิกายน 2550 จากการทบทวนเอกสารที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งข้อค้นพบที่ได้จากแบบสอบถามและการสัมภาษณ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พบว่า โครงการส่วนใหญ่ที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นดำเนินการเป็นโครงการจัดสวัสดิการผู้สูงอายุ (เบี้ยยังชีพผู้สูงอายุ) โดยเป็นโครงการที่มีการพัฒนามาจากโครงการเก่าที่มีอยู่เดิม สำหรับปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการเกิดนวัตกรรมพบว่า ปัจจัยด้านความรุนแรงของปัญหา ปัจจัยด้านองค์กร และปัจจัยด้านการเรียกร้อง มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับนวัตกรรมการนำนโยบายผู้สูงอายุไปปฏิบัติ

แก้วตา จันทรานุสรณ์ (2555) การใช้ทุนทางวัฒนธรรมในฐานะนวัตกรรมส่งเสริมการมีส่วนร่วม งานวิจัยนี้มีจุดมุ่งหมาย 1) เพื่อศึกษายุทธศาสตร์ ลักษณะและรูปแบบ การใช้ทุนทางวัฒนธรรมในการบริหารนโยบายสาธารณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในบริบทการกระจายอำนาจ และการปกครองตนเองของท้องถิ่น โดยเฉพาะการส่งเสริมพัฒนาการการมีส่วนร่วมของประชาชน 2) เพื่อถอดบทเรียนที่ดีที่ได้จากประสบการณ์การบริหารนโยบายสาธารณะด้วยทุนทางวัฒนธรรมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รับรางวัล 3) เพื่อเสนอแนวทางการปฏิรูประบบการสนับสนุนการใช้ทุนทางวัฒนธรรมสร้างการมีส่วนร่วมของประชาชนในการปกครองตนเองของท้องถิ่น โดยมีคำถามการวิจัยหลักดังนี้ 1) การใช้ทุนทางวัฒนธรรมในการบริหารนโยบายสาธารณะ เพื่อส่งเสริมพัฒนาการมีส่วนร่วมจากภาคประชาชนในปัจจุบันมียุทธศาสตร์ลักษณะและรูปแบบอย่างไร 2) การใช้ทุนทางวัฒนธรรมที่เหมาะสมในการส่งเสริมการมีส่วนร่วมทางการเมืองของภาคประชาชน ควรีกรอบ แนวทางการดำเนินการอย่างไร และ 3) การใช้ทุนทางวัฒนธรรมได้มีส่วนสำคัญในการเปิดพื้นที่ทางสังคมให้กับคนกลุ่มใดบ้างในเวทีการเมืองภาคประชาชน และควรมีแนวทางอย่างไร ในการใช้ทุนทางวัฒนธรรมเพื่อส่งเสริมให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมทางการเมืองอย่างแท้จริง เพื่อตอบโจทย์วิจัยตามวัตถุประสงค์ดังกล่าว ผู้วิจัยเลือกใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ และออกแบบ การวิจัยโดยใช้แนวคิดวัฒนธรรมสาธารณะ(public culture) แนวคิดพื้นที่/พื้นที่อัตลักษณ์ (space/place/identity) และแนวคิดทุนทางวัฒนธรรม (cultural capital) ในการกำหนดกรอบคำถามการวิจัย และดำเนินการวิจัยทั้งในลักษณะของการวิจัยเอกสารและวิจัยสนาม ซึ่งจากการรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ตามกรอบดังกล่าวพบว่า ทุนทางสังคมวัฒนธรรมของ

เทศบาลนครขอนแก่นได้ก่อรูปมาจากฐานประวัติศาสตร์สังคมที่แสดงถึง ความหลากหลายทางชาติพันธุ์โดยมีกลุ่มคนไทยลาว และกลุ่มไทยเชื้อสายจีนเป็นกลุ่มผลประโยชน์หลัก ซึ่งทั้งคนไทยเชื้อสายลาวและคนไทยเชื้อสายจีนได้ปรับเปลี่ยนอัตลักษณ์ทางวัฒนธรรมของตนภายใต้เงื่อนไขของกระบวนการรัฐชาติและท้องถิ่นนิยม นับแต่ยุคการรวมอำนาจจนถึงยุคการกระจายอำนาจจากส่วนกลางสู่ท้องถิ่น และบริบทที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงอัตลักษณ์ทางวัฒนธรรมของกลุ่มชาติพันธุ์ต่าง ๆ ในท้องถิ่นมากที่สุดก็คือ ยุคที่รัฐได้ดำเนินนโยบายตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และยุคของการปฏิรูปทางการเมืองตามรัฐธรรมนูญ 2540 และ 2550 กล่าวคือ ในบริบทของการพัฒนาท้องถิ่นไปสู่ความทันสมัยที่เน้นการเติบโตทางเศรษฐกิจได้ส่งผลกระทบต่อสูญเสียอัตลักษณ์ทางวัฒนธรรมของคนกลุ่มต่าง ๆ จนก่อให้เกิดปัญหาในด้านต่าง ๆ มากมาย ดังนั้นในบริบทของการปฏิรูปทางการเมืองตามรัฐธรรมนูญ 2540 และ 2550 รัฐจึงส่งเสริมให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้มีบทบาทในการกระตุ้นให้คนกลุ่มต่าง ๆ พื้นฟูอัตลักษณ์ทางวัฒนธรรมของตนและแสดงความภาคภูมิใจในพื้นที่สาธารณะมากขึ้น ตามตรรกะทางการเมืองภาคประชาชนในระบอบประชาธิปไตยทางการเมืองในการบริหารนโยบายสาธารณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในบริบทการกระจายอำนาจจากกรณีศึกษายุทธศาสตร์ รูปแบบและลักษณะการใช้ทุนทางวัฒนธรรมเพื่อส่งเสริมการมีส่วนร่วมทางการเมืองของเทศบาลนครขอนแก่นพบว่า ทุนทางสังคมวัฒนธรรมของเมืองขอนแก่นมีฐานจากกลุ่มชาติพันธุ์และกลุ่มชาติพันธุ์สัมพันธ์กับผลประโยชน์โครงสร้างความสัมพันธ์ในลักษณะอื่น ๆ เช่น กลุ่มอาชีพ กลุ่มการเมืองทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เป็นต้น ซึ่งต่อมาคณะผู้บริหารเทศบาลนครขอนแก่นได้ส่งเสริมการมีส่วนร่วมทางการเมืองของภาคประชาชน โดยเชื่อมโยงกับกลุ่มผลประโยชน์ที่หลากหลายเหล่านี้ในนามของภาคเอกชนและภาคประชาชน และกระชับความสัมพันธ์ของกลุ่มผลประโยชน์ด้วยทุนทางวัฒนธรรมทั้งในลักษณะที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ทั้งในรูปแบบโครงการซึ่งมีเทศบาลนครขอนแก่นเป็นผู้รับผิดชอบ ทั้งในรูปแบบของงานบุญประเพณี พิธีกรรม และกิจกรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้เรียนรู้ของภาคส่วนต่าง ๆ เพื่อขยายพื้นที่การมีส่วนร่วมทั้งรูปแบบการใช้ทุนทางวัฒนธรรมเชิงสร้างสรรค์ในการบริหารรัฐกิจแบบใหม่ เพื่อส่งเสริมการมีส่วนร่วมทางการเมืองของภาคประชาชนตามแนวทางการบริหารราชการที่ดี (Good Governance) ของกระทรวงมหาดไทย และการดำเนินกิจกรรมโครงการตามยุทธศาสตร์การพัฒนาเมืองตามวิสัยทัศน์ ศูนย์กลางเศรษฐกิจภาคอีสาน สังคมเอื้ออาทร สันติสุข เรียนรู้ น่ายุ่อย่างยั่งยืน ซึ่งรูปแบบของกิจกรรมต่าง ๆ มักต้องแสดงหลักการสอดคล้องกับเงื่อนไขตัวชี้วัดของโครงการรางวัลจากสถาบันพระปกเกล้า และส่งเสริมการสร้างเครือข่ายของคนกลุ่มต่าง ๆ ให้เข้ามาทำกิจกรรมในพื้นที่สาธารณะของเมือง ทั้งนี้เพื่อกระชับโครงสร้างความสัมพันธ์ของผู้คนผ่านพื้นที่และใช้ปฏิบัติการทางสังคมวัฒนธรรมก่อให้เกิดภาพการมีส่วนร่วมทางการเมืองของภาคเอกชนและภาคประชาชนในเขตเทศบาลนครขอนแก่น สำหรับทุนทางวัฒนธรรมที่เทศบาลนครขอนแก่นนำมาใช้อย่างมากในการสร้างภาพ

ของสังคมเอื้ออาทร คือ เครือข่ายทางสังคมเชิงอุปถัมภ์ และทุนทางความคิดเกี่ยวกับเรื่อง “บุญ” ซึ่งถือว่าเป็นทุนทางวัฒนธรรมที่สำคัญที่ส่งเสริมเครือข่ายการมีส่วนร่วม กล่าวคือ เป็นการนำแนวทางการมีส่วนร่วมตามประเพณีดั้งเดิมมาใช้ส่งเสริมการบริหารรัฐกิจแบบใหม่ และยึดโยงความสัมพันธ์ของผู้คนด้วยความหมายของอำนาจบุญบารมีโดยปฏิบัติการผ่านพื้นที่สาธารณะและพื้นที่ศักดิ์สิทธิ์ของเมือง แม้กระบวนการดังกล่าวไม่ได้เป็นไปตามตรรกะสากลของการมีส่วนร่วมทางการเมืองในระบอบประชาธิปไตย แต่แสดงให้เห็นว่ากระบวนการประชาสังคมแบบไทยนั้นให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ในระบบครอบครัวเครือญาติ ระบบอาวุโส ระบบความหมายที่มาจากฐานความเชื่อ ศาสนา และอื่น ๆ ดังนั้นการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของภาคประชาชนขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไทย ควรให้ความสำคัญกับการทำความเข้าใจในลักษณะเฉพาะถิ่นทั้งในมิติประวัติศาสตร์สังคม วัฒนธรรม โครงสร้างความสัมพันธ์ทางสังคมของคนกลุ่มต่าง ๆ และโครงสร้างอำนาจในพื้นที่สาธารณะและพื้นที่ศักดิ์สิทธิ์ เพราะพื้นที่ทั้งสองลักษณะนี้ต่างเป็นพื้นที่ปะทะประสานของทุนในลักษณะต่าง ๆ รวมทั้งเป็นพื้นที่ต่อรองทางวัฒนธรรมและช่วงชิงความหมายทางการเมืองของกลุ่มผลประโยชน์ที่หลากหลาย ทั้งในลักษณะที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ

ณรงค์ บุญสวยขวัญ (2553) ได้ศึกษาโครงการบริการสาธารณะที่เป็นนวัตกรรมท้องถิ่นที่ภาคใต้ ซึ่งพบว่า นวัตกรรมท้องถิ่นสร้างสรรค์ของภาคใต้ได้ผ่านกระบวนการและขั้นตอนการคัดเลือก ทั้งการประชุมปฏิบัติการระดับจังหวัดและการนำเสนอผลงานในระดับภาค และการคัดเลือกจากเอกสารที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทั้งหลายสมัครเข้าร่วมโครงการถึง 108 โครงการ และเมื่อมีการพิจารณาคัดเลือกแล้วปรากฏว่า นวัตกรรมท้องถิ่นสร้างสรรค์ของภาคใต้ที่ผ่านเกณฑ์คัดเลือก จำนวน 13 โครงการ แยกเป็นภารกิจ 5 ด้าน คือ นวัตกรรมท้องถิ่นด้านโครงสร้างพื้นฐาน , นวัตกรรมท้องถิ่นด้านงานส่งเสริมคุณภาพชีวิต , นวัตกรรมท้องถิ่นด้านการจัดระเบียบชุมชน/สังคม และการรักษาความสงบเรียบร้อย , นวัตกรรมท้องถิ่นด้านการวางแผนการส่งเสริมการลงทุน พาณิชยกรรม และการท่องเที่ยว และนวัตกรรมท้องถิ่นด้านศิลปวัฒนธรรมจารีตประเพณี และภูมิปัญญาท้องถิ่น ผลการศึกษาพบว่า นวัตกรรมท้องถิ่นภาคใต้ที่ผ่านเกณฑ์คัดเลือกจำนวน 13 โครงการ เป็นนวัตกรรมท้องถิ่นด้านงานส่งเสริมคุณภาพชีวิต มากที่สุด คือ จำนวน 5 โครงการ รองลงมา คือ นวัตกรรมท้องถิ่นด้านการจัดระเบียบชุมชน/สังคม และการรักษาความสงบเรียบร้อย จำนวน 4 โครงการ

วุฒิมพงษ์ ภัคติเหล่า (2554) ศึกษาเรื่องการศึกษาคุณลักษณะขององค์กรนวัตกรรม: กรณีศึกษาองค์กรที่ได้รับรางวัลด้านนวัตกรรม การศึกษาวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อหาคุณลักษณะขององค์กรนวัตกรรมที่สะท้อนบริบททางการบริหารจัดการสมัยใหม่ ซึ่งจะเป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กร โดยเป็นการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ด้วยวิธีการสัมภาษณ์ (Interview) ผู้เชี่ยวชาญจากสำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ นักวิชาการจากหลักสูตรการศึกษาและ

หน่วยงานด้านนวัตกรรมของสถาบันการศึกษา และนักปฏิบัติในองค์กรที่ได้รับรางวัลด้านนวัตกรรม และใช้การศึกษาแบบกรณีศึกษา (Case Study) โดยทำการศึกษาจากบริษัทที่ได้รับ รางวัลสุดยอด บริษัทนวัตกรรม (Thailand Most Innovative Company) จำนวน 5 องค์กร ได้แก่ บริษัท บำรุง ราษฎร์ อินเทอร์เน็ตเซ็นแนล จำกัด (มหาชน) บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) บริษัท พวกษา เรียลเอสเตท จำกัด (มหาชน) บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) และบริษัท เซ็นทรัล พัฒนา จำกัด (มหาชน)

ผลการศึกษาคุณลักษณะขององค์กรนวัตกรรม พบว่า คุณลักษณะขององค์กร นวัตกรรมประกอบด้วยวิสัยทัศน์ กลยุทธ์และเป้าหมาย โครงสร้างองค์กร การบริหารจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ การให้รางวัลและการยอมรับ การสื่อสาร การจัดการความรู้และข้อมูลข่าวสาร ทรัพยากร การประเมินและการลำเลียงความคิด ผู้นำบุคลากร เครือข่าย วัฒนธรรมและค่านิยมร่วม ข้อเสนอแนะสำหรับองค์กรในการนำไปปฏิบัติคือ คุณลักษณะขององค์กรนวัตกรรมที่ได้จากการ วิจัยครั้งนี้ ถือว่าเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับองค์กรที่ต้องการมุ่งไปสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรม แต่การที่ องค์กรจะนำไปปรับใช้นั้นยังขึ้นอยู่กับบริบทที่แตกต่างกันไปของแต่ละองค์กร บางองค์กรอาจไม่ จำเป็นต้องมีคุณลักษณะบางประการตามผลการวิจัย ทั้งนี้อาจเป็นเพราะคุณลักษณะขององค์กรที่ แตกต่างกันไป เช่น ประเภทของธุรกิจ ขนาดองค์กร เป็นต้น ซึ่งในส่วนขององค์กรที่กำลังอยู่ในช่วง ของการเริ่มต้นสร้างองค์กรนวัตกรรมให้มุ่งเน้นที่การสร้างวัฒนธรรม องค์กรที่ส่งเสริมนวัตกรรม และผู้นำที่เป็นผู้บริหารสูงสุดขององค์กรควรให้ความสำคัญกับนวัตกรรมและมุ่งมั่นในการสร้าง องค์กรนวัตกรรมอย่างจริงจัง

ไพบุลย์ โปธิสุวรรณ (2551) ได้ศึกษายุทธศาสตร์การบริหารท้องถิ่นสู่ผลฤทธิ์ : กรณีศึกษาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในประเทศไทย พบปัจจัยร่วมสำคัญที่นำไปสู่ความสำเร็จของ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มี 6 ประการ ดังนี้

1. ปัจจัยด้านผู้บริหาร ผู้นำองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีลักษณะเป็นผู้นำที่เปิดกว้าง ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น แม้ว่าจะมีนโยบายที่กำหนดไว้แน่ชัดแล้วว่าจะดำเนินการไปใน ทิศทางใด แต่ยังมี การจัดให้ดำเนินการมีการรับฟังความคิดเห็นของประชาชน รวมทั้งมีการกระจาย อำนาจในการตัดสินใจ และการดำเนินงานให้แก่พนักงาน นอกจากนี้บุคลิกลักษณะส่วนตัวของ ผู้บริหารท้องถิ่น มักจะมีความเข้มแข็งและไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคโดยง่าย เห็นปัญหาในการดำเนินงาน เป็นเรื่องที่น่าเรียนรู้ และท้าทายต่อความสามารถ มีวิสัยทัศน์ มองการณ์ไกล และที่สำคัญยังเป็น ผู้ลงมือปฏิบัติงานด้วยตนเอง

2. ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมของประชาชน การดำเนินงานขององค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่น แต่ละแห่งส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน ในทุกขั้นตอนผ่านกลไกที่แตกต่างกันไป

3. ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายบริหารกับฝ่ายสภาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น การสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างฝ่ายบริหาร และฝ่ายนิติบัญญัติทำให้การพิจารณาข้อบัญญัติท้องถิ่นเป็นไปด้วยความราบรื่น นอกจากนี้ฝ่ายบริหารและฝ่ายนิติบัญญัติยังร่วมกันดำเนินงานในหลายกิจกรรมที่อยู่ในความรับผิดชอบขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันในการทำงาน เป็นต้น

4. ปัจจัยด้านผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีบทบาทสำคัญในการปรับเปลี่ยนแนวคิดและพฤติกรรมของคนในชุมชน เพื่อให้คนในชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้มีความรู้ความเข้าใจในสภาพปัญหาของชุมชนเป็นอย่างดี และสามารถประสานงาน รวมถึงกระตุ้นให้คนในชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมได้ ทั้งนี้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้อาจเป็นไปได้ทั้งผู้นำชุมชนและผู้บริหารท้องถิ่น

5. ปัจจัยด้านความสามารถของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญอย่างมากในการนำยุทธศาสตร์ขององค์กรไปปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไม่ได้มีวัตถุประสงค์ เทคโนโลยี และงบประมาณในการดำเนินงานมากนักประกอบกับการดำเนินงานส่วนใหญ่มีลักษณะเป็นการพัฒนาด้านสังคม ที่ต้องสร้างความมีส่วนร่วมของประชาชน ผู้ปฏิบัติงานจึงจำเป็นต้องมีทักษะสูง ทั้งนี้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีแรงจูงใจในการทำงาน คือความภาคภูมิใจในผลสำเร็จของงานและการยอมรับของชุมชน มิใช่แรงจูงใจจากตัวเงิน แต่เป็นความภูมิใจในผลสำเร็จของงานและการยอมรับของชุมชน มิใช่แรงจูงใจจากตัวเงิน แต่เป็นความภาคภูมิใจในความสำเร็จ จากการดำเนินงาน และการได้รับความยอมรับจากประชาชน

6. ปัจจัยด้านสภาพสังคมที่ตื่นตัวและเสียสละ เมื่อสังคมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีการได้รับข้อมูลข่าวสารได้เพียงพอ จะก่อให้เกิดความกระตือรือร้นในการเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานอย่างเสียสละ โดยไม่ต้องมีแรงจูงใจด้านตัวเงิน เป็นการดำเนินการที่ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมกัน เกื้อกูลช่วยเหลือกันในการทำงาน

วิมล ชาตะมีนา, วชิรา วราศรัย และรุ่งทิพย์ จินดาพล (2551) ได้ศึกษาและถอดบทเรียนการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 2 แห่ง ได้ปัจจัยหลายประการที่ส่งผลให้การบริหารจัดการในระดับองค์กรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นประสบผลสำเร็จ ประกอบด้วย 7 ประการ ได้แก่

1. การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ในการพัฒนาท้องถิ่น องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทำการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน ปัญหาอุปสรรค และโอกาสขององค์กร โดยระดมความคิดเห็นจากบุคลากรในองค์กร เพื่อให้บุคลากรทราบถึงทิศทางในการปฏิบัติงานที่มุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน รวมทั้งได้ร่วมกันเสนอแนะแนวทางในการแก้ไขปัญหา ทั้งนี้การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น นอกจากทำการวิเคราะห์SWOT ขององค์กร

แล้ว องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นควรคำนึงถึงสภาพภูมิศาสตร์ ประวัติศาสตร์ สภาพแวดล้อม และ วัฒนธรรมขององค์กร ประกอบด้วย และที่สำคัญควรตระหนักถึงยุทธศาสตร์และเป้าหมายระดับ จังหวัด เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน กับแผนพัฒนาที่สูงกว่า

2. การสร้างความรู้ความเข้าใจและถ่ายทอดประสบการณ์ให้แก่บุคลากรในองค์กร ผู้บริหารขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทั้งฝ่ายการเมือง และข้าราชการประจำเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ โดยผู้บริหารสามารถนำความรู้พื้นฐานและประสบการณ์เชิงธุรกิจ มาประยุกต์ใช้กับการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งเป็นผู้ที่สามารถถ่ายทอดแนวคิดและมุมมอง ในความรู้ความเข้าใจ และมีมุมมองในการดำเนินงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งนับเป็นการเพิ่ม ศักยภาพในการทำงานให้แก่บุคลากรได้อีกทางหนึ่ง

3. การส่งเสริมการทำงานร่วมกัน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นส่งเสริมการทำงาน แบบบูรณาการ โดยร่วมกันทำงานระหว่างกอง/ฝ่ายต่าง ๆ หรือส่งเสริมการทำงานเป็นทีมภายใน องค์กร ทั้งนี้มุ่งการใช้ทรัพยากรในการดำเนินงานร่วมกัน นอกจากนี้ยังเกิดการดำเนินงานร่วมกันระหว่าง นักการเมือง ข้าราชการ และประชาชนในท้องถิ่นด้วย

4. ผู้บริหารท้องถิ่นมีภาวะความเป็นผู้นำ ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีลักษณะความเป็นผู้นำสูง มีความรู้ความสามารถ กล้าคิด กล้าเปลี่ยนแปลง กล้ารับผิดชอบผลจาก การตัดสินใจในการดำเนินงาน มีความมุ่งมั่นในการทำงาน กระตือรือร้น ใฝ่เรียนรู้ คิดเร็วทำเร็ว และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ หรือนวัตกรรมเสมอ สามารถนำความรู้และประสบการณ์มาประยุกต์ใช้กับการ ทำงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีทัศนคติเปิดกว้าง ใฝ่รู้ ใฝ่ฟังสิ่งใหม่อยู่ตลอดเวลา ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีความเสียสละ และอุทิศในการทำงานเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น

5. บุคลากรในองค์กรมีความรู้ความสามารถและมีความรับผิดชอบ องค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่นส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรเข้ารับการอบรม และศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น ทำให้ บุคลากรนำความรู้ที่ได้รับมาพัฒนาการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้บุคลากรใน ระดับปฏิบัติงานเป็นผู้มีความรอบรู้ มีความกระตือรือร้นในการทำงาน มีความรับผิดชอบสูง อุทิศตน พุ่มเทให้กับการทำงาน และยอมรับกับการเปลี่ยนแปลงได้

6. การบริหารงานมีความคล่องตัว องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นบริหารงานได้อย่าง คล่องตัว โดยมีการมอบหมายหน้าที่ ความรับผิดชอบ เพื่อลดขั้นตอนในการทำงานให้สั้นลง ทั้งนี้ ผู้บริหารท้องถิ่นเป็นผู้กำหนดนโยบายหรือทิศทางการทำงาน ขณะที่ผู้ปฏิบัติงานนำแผนและนโยบาย ไปสู่การปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร หากผู้ปฏิบัติงานมีปัญหาและอุปสรรคในการทำงาน ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานจะร่วมกันแก้ปัญหา โดยมีการประชุมร่วมกันเป็นประจำ

7. การรับฟังความคิดเห็นจากภายนอก หนึ่งในขั้นตอนการพัฒนาศักยภาพหรือขีดความสามารถ ในการทำงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น คือ การเปิดรับฟังความคิดเห็นจากภาคส่วนต่าง ๆ ภายนอกองค์กรเพื่อช่วยเสริมสร้างความรู้ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติงานของบุคลากรภายในองค์กรได้มากยิ่งขึ้น รวมทั้งยังได้รับข้อเสนอแนะหรือบทเรียนแบบอย่างที่ดีในการดำเนินงานเพิ่มเติม นอกจากนี้การเปิดรับฟังความคิดเห็นจากภาคประชาชน เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ประชาชนได้

จากการที่ผู้วิจัยศึกษางานวิจัยภายในประเทศที่สนใจพบว่า มีงานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับองค์กรนวัตกรรม เป็นการศึกษาคุณลักษณะขององค์กรนวัตกรรม และการศึกษาการพัฒนาตัวแบบผู้นำเชิงนวัตกรรมขององค์กรที่มีนวัตกรรม นอกจากนี้ยังพบการศึกษาเกี่ยวกับนวัตกรรมท้องถิ่น ในด้านการริเริ่มนวัตกรรมใหม่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ปัจจัยที่กระตุ้นให้เกิดนวัตกรรมท้องถิ่นและปัจจัยที่ส่งเสริมสนับสนุนให้นวัตกรรมท้องถิ่นประสบผลสำเร็จ และตัวอย่างโครงการนวัตกรรมท้องถิ่น นอกจากนี้ยังมีงานวิจัยที่สังเคราะห์และถอดบทเรียนนวัตกรรมท้องถิ่น และการบริการสาธารณะที่เป็นนวัตกรรมท้องถิ่นขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อปท.) ซึ่งผู้วิจัยใช้เป็นแนวทางในการศึกษาเรื่องการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการนวัตกรรมท้องถิ่นในเขตภูมิภาค ตะวันตก

10.2 งานวิจัยต่างประเทศ

Nicholas (1996) ได้ศึกษาเรื่อง นวัตกรรมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยมุ่งเน้นปัจจัยที่ผลักดันให้เกิดนวัตกรรมโดยใช้กรณีศึกษา 6 กรณีเปรียบเทียบ ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการเกิดนวัตกรรมมิใช่เนื่องมาจากปัจจัยเรื่องกระบวนการทำงานเพียงอย่างเดียวแต่ยังรวมถึงปัจจัยเรื่องงานและปัจจัยส่วนบุคคลด้วย รวมทั้งปัจจัยอีกประการหนึ่งซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญก็คือ การได้รับการสนับสนุนจากผู้กำหนดนโยบาย และบรรยากาศทางการเมืองก็มีผลต่อการเกิดนวัตกรรม

NZ Institution of Economic Research (2002) ได้ศึกษา นวัตกรรมภาครัฐของประเทศนิวซีแลนด์ ในการศึกษาครั้งนี้ได้นิยามนวัตกรรมว่าประกอบด้วย 1. การประยุกต์ใช้ความคิด เพื่อให้เกิดความสำเร็จในการนำนโยบายไปปฏิบัติ 2. ความใหม่ซึ่งต้องมีการเปลี่ยนแปลงเข้ามาเกี่ยวข้อง 3.ระดับความใหม่ แสดงให้เห็นการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นขั้นเป็นตอนหรือเป็นผลจากความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงในส่วนที่เล็ก ๆ จนนำมาสู่ความแตกต่าง 4.ประสิทธิภาพการเปลี่ยนแปลงต้องก่อให้เกิดความแตกต่าง เช่น ต้นทุนของกระบวนการ หรือการเปลี่ยนแปลงด้านวิธีการทำงาน 5.วัตถุประสงค์ หมายถึงทิศทางของผลประโยชน์ขององค์กรต้องชัดเจน การศึกษายังระบุว่านวัตกรรมของภาครัฐและภาคเอกชนมีความแตกต่างกัน กล่าวคือนวัตกรรมภาคเอกชน

ความสำเร็จวัดจากผลประโยชน์ตอบแทนทางธุรกิจ ในขณะที่นวัตกรรมภาครัฐ ความสำเร็จของการปฏิบัติคือการพัฒนาที่ยั่งยืนของสวัสดิการของประเทศนิวซีแลนด์นอกจากนั้น ในการศึกษา นวัตกรรมภาครัฐของประเทศนิวซีแลนด์ยังได้รวบรวมทฤษฎีว่าด้วยเรื่องนวัตกรรมในภาครัฐไว้จำนวนหนึ่ง โดยกล่าวว่าองค์การภาครัฐเป็นองค์การที่มีจุดมุ่งหมายที่หลากหลายและมีจำนวนบริการจำนวนมาก ปัจจัยที่ผลักดันให้เกิดนวัตกรรมด้านนโยบาย ได้แก่ 1. ปัจจัยที่เป็นตัวผลักดัน เช่น สถานการณ์การแข่งขัน ปฏิสัมพันธ์กับคนอื่น หน้าที่ในการให้บริการสาธารณะตามที่ประกาศไว้ 2. ปัจจัยที่เป็นสิ่งเอื้ออำนวย เช่น เทคโนโลยี รูปแบบการทำงาน และ 3. ปัจจัยที่เป็นตัวจูงใจ ได้แก่ รางวัล

Sapat (2004) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับนวัตกรรมด้านการรักษาสิ่งแวดล้อมของรัฐ ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยที่มีอิทธิพล ได้แก่ ความรุนแรงของปัญหา ปัจจัยด้านองค์การ ได้แก่ การประกาศเป็นนโยบายและสมรรถนะขององค์การ เช่น จำนวนพนักงานเต็มเวลา ฐานะทางการเงินของรัฐ กลุ่มผลประโยชน์ บรรยากาศทางการเมืองของรัฐ ปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้มีผลต่อการยอมรับนวัตกรรม

Francisco (2013) ได้ทำการวิจัยเรื่อง กระบวนการทางด้านนวัตกรรมของรัฐบาลท้องถิ่น:การศึกษาเชิงประสบการณ์ของความพยายามที่จะปรับปรุงนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง การศึกษานี้มุ่งที่จะสำรวจและทำความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการทางนวัตกรรมว่ามีการปรับใช้อย่างไรในการบริหารท้องถิ่นของชาวสเปนมาเป็นเวลาหลายปี ดังนั้นจึงได้ทำการศึกษาเชิงคุณภาพกับ กรณีศึกษาวิธีการวิจัยของเขตการปกครองของสเปนทั้งสี่แห่ง โดยใช้กลยุทธ์ดังต่อไปนี้สำหรับเก็บข้อมูล : การสังเกตการณ์โดยตรง การสังเกตการณ์แบบมีส่วนร่วม การวิเคราะห์เอกสารข้อมูล และการสัมภาษณ์กึ่งเชิงลึก ทฤษฎีต่าง ๆ หรือสิ่งที่โรงเรียนปลูกฝังการบริหารจัดการสาธารณะและการบริหารจัดการด้านการปฏิบัติการในส่วนของกระบวนการทางนวัตกรรม ผลการศึกษาชี้ว่าการนำกระบวนการทางนวัตกรรมไปประยุกต์ใช้ในรัฐบาลท้องถิ่นถูกนำเสนอออกมาในรูปแบบของขั้นตอนทางวิวัฒนาการและการปรับปรุงกิจกรรม ผลกระทบในด้านกระบวนการที่แตกต่างและการให้บริการสาธารณะซึ่งได้รับผลประโยชน์ในด้านของผลงานภายในและความพอใจของประชากร ดังนั้นเมื่อสถาบันสาธารณะมีความตั้งใจและพันธะสัญญาของนักการเมืองหรือนักเทคนิคอาวุโสที่จะเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานของพวกเขาใหม่ ความพยายามนี้มีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่องมาเป็นเวลาหลายปี มันเป็นหนึ่งในการศึกษาแรกที่จะสำรวจการประยุกต์ใช้กระบวนการทางนวัตกรรม ในการบริหารจัดการสาธารณะของรัฐบาลท้องถิ่น

Muscio (2004) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ระบบทางด้านนวัตกรรมระดับภาคสู่ระบบด้านนวัตกรรมระดับท้องถิ่น : หลักฐานจากรัฐอุตสาหกรรมการผลิตของอิตาลี แนวคิดทางทฤษฎีของรัฐอุตสาหกรรมการผลิตและระบบนวัตกรรมระดับภาคที่มีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิด ยึดรูปแบบความแตกต่างของการพัฒนาเศรษฐกิจในระดับภาค ใช้คำว่า “การทำให้เป็นระเบียบ” ของระบบในระบบอื่น ๆ

ระบบนวัตกรรมระดับภาคหนึ่งสามารถช่วยได้หลายเขตการปกครอง อย่างไรก็ตามในบางกรณี เขตการปกครองอาจจะพิจารณาเป็นระบบนวัตกรรมท้องถิ่นพร้อมด้วยรูปแบบนวัตกรรมที่เป็นอิสระ ในความเป็นจริงแล้วสิ่งที่เกี่ยวข้องกับเศรษฐกิจและสังคมของเขตอุตสาหกรรมสามารถระบุได้ว่าขนาดของ ภาคและกรอบการทำงานทางสถาบันอาจจะไม่เพียงพอในการอธิบายกระบวนการด้านนวัตกรรมของพวกเขาในกรณีของพื้นที่หนึ่งในอิตาลีเมือง Lombardy ซึ่งเป็นเขตการปกครอง รูปแบบของระบบ ด้านนวัตกรรมท้องถิ่นของเขตการปกครองตนเองเพิ่มจำนวนขึ้นอย่างรวดเร็ว

Jong and Den Hartog (2007) ทำการศึกษาพฤติกรรมของผู้นำที่มีต่อการเพิ่ม พฤติกรรมนวัตกรรมของพนักงาน รวมไปถึงความคิดและการประยุกต์ใช้นวัตกรรมด้วย ผลการศึกษา ครั้งนี้จึงได้พฤติกรรมของผู้นำ 13 ประการ ที่ช่วยสนับสนุนพฤติกรรมนวัตกรรมของพนักงานและรวม ไปถึงความคิดและการประยุกต์ใช้นวัตกรรมด้วย ดังต่อไปนี้

- 1) การทำตนเป็นแบบอย่างด้านนวัตกรรมด้วยการแสดงพฤติกรรมนวัตกรรม หมั่นแสวงหาโอกาส คิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ และพยายามกับการพัฒนา
- 2) การกระตุ้นสติปัญญา เพื่อเป็นการเพิ่มการตระหนักในปัญหาและกระตุ้นให้คิด ใหม่ เพื่อหาแนวทางในการปฏิบัติ กระตุ้นให้พนักงานแสดงพฤติกรรมนวัตกรรมและผู้นำ ต้องให้ ความสำคัญกับพฤติกรรมเหล่านั้น จะยิ่งทำให้พนักงานแสดงพฤติกรรมนวัตกรรมมากขึ้น
- 3) การกระตุ้นให้เผยแพร่ความรู้ ด้วยการให้มีการสื่อสารแบบเปิด มีโครงสร้าง การสื่อสารที่ช่วยสนับสนุนการประชุมการทำงานแบบไม่ทางการ
- 4) การให้วิสัยทัศน์ มีการสื่อสารวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน และให้แนวทางการปฏิบัติ และดำเนินกิจกรรมในอนาคต
- 5) การเป็นที่ปรึกษา มีการสอบถามถึงความคิดเห็นและการตัดสินใจของพนักงาน ซึ่งเป็นการตรวจสอบพนักงานก่อนที่จะมีการเปลี่ยนแปลง ผู้นำให้คำแนะนำการตัดสินใจและความคิด ต่าง ๆ ผู้นำต้องพุดคุยและให้คำปรึกษาแลกเปลี่ยนกับพนักงาน
- 6) การกระจายงาน การให้อำนาจแก่พนักงานในการรับผิดชอบงานของตนเอง อย่างเป็นอิสระ
- 7) การสนับสนุนนวัตกรรม การที่ผู้นำให้การสนับสนุนนั้นจะเป็นสิ่งที่จูงใจพนักงาน ผู้นำต้องช่วยเหลือพนักงานและไม่ลงโทษพนักงานที่ทำงานผิดพลาด ให้มองว่าความผิดพลาดเป็น โอกาสของการเรียนรู้ หัวหน้าต้องเป็นผู้สนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม
- 8) การจัดการข้อมูลย้อนกลับ ผู้นำควรมีการให้ข้อมูลย้อนกลับที่สร้างสรรค์แก่ พนักงานเพราะจะช่วยให้พนักงานพัฒนาปรับปรุงตนเอง พร้อมทั้งการขอข้อมูลย้อนกลับจาก ลูกค้าย ด้วย สามารถนำมาใช้ในการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ
- 9) การนับถือ การชื่นชม หรือแสดงความนับถือพนักงาน สามารถทำได้โดยการ ชมเชย การให้รางวัลหรือการเฉลิมฉลอง

10) การให้รางวัลสำหรับผลการปฏิบัติงานด้านนวัตกรรม ทั้งรางวัลที่เป็นตัวเงิน และวัตถุต่าง ๆ จะช่วยให้พนักงานมีความพยายามในการปฏิบัติงานมากขึ้น

11) การให้ทรัพยากรทั้งเวลาและเงิน

12) ผู้นำต้องคอยหมั่นติดตามกระบวนการทำงานของพนักงาน เพื่อให้แน่ใจว่างานนั้นจะมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

13) การมอบหมายงานที่ท้าทายให้กับพนักงาน และให้พนักงานมีความมุ่งมั่นในการทำงานที่ได้รับมอบหมาย

Ailin and Lindgren (2008) ศึกษาภาวะผู้นำด้านนวัตกรรมที่สนับสนุนให้องค์กรมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ผลการศึกษาพบว่าภาวะผู้นำด้านนวัตกรรมต้องมีวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และกลยุทธ์ด้านนวัตกรรมและต้องส่งเสริมและเชื่อว่านวัตกรรมเป็นกลไกที่สำคัญที่ทำให้ องค์การประสบความสำเร็จ ภาวะผู้นำด้านนวัตกรรมจะต้องมีพันธสัญญาที่มุ่งมั่นในการริเริ่มการเป็น ภาวะผู้นำด้านนวัตกรรม ซึ่งจะได้รับมุ่งเน้นสนับสนุนภาวะผู้นำในเชิงกลยุทธ์จากกิจกรรมนวัตกรรม ขององค์การ เพราะบทบาทของภาวะผู้นำด้านนวัตกรรมจะเกี่ยวข้องกับนวัตกรรมขององค์การกับ กระบวนการนวัตกรรมต่าง ๆ ดังนั้นภาวะผู้นำด้านนวัตกรรมจะต้องมีบทบาทในระดับกลยุทธ์และ ระดับปฏิบัติการด้านนวัตกรรม คือต้องมีเทคนิคในการจัดการนวัตกรรม และผู้นำจะต้องตระหนักถึง ความสำคัญของการมีเครือข่ายและพันธมิตรด้านนวัตกรรม

จากการที่ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎีวิจัยที่เกี่ยวข้องในต่างประเทศพบว่ามี การศึกษาลักษณะนวัตกรรมท้องถิ่นของภาครัฐในต่างประเทศ กระบวนการทางด้านนวัตกรรม ของรัฐบาลท้องถิ่น ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับนวัตกรรม และพฤติกรรมของผู้นำ รวมถึงภาวะผู้นำ ด้านนวัตกรรมที่ส่งให้องค์กรประสบความสำเร็จ ซึ่งผู้วิจัยได้ใช้เป็นแนวทางในการศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการนวัตกรรมท้องถิ่นในเขตภูมิภาคตะวันตก

11. กรอบแนวคิดในการวิจัย

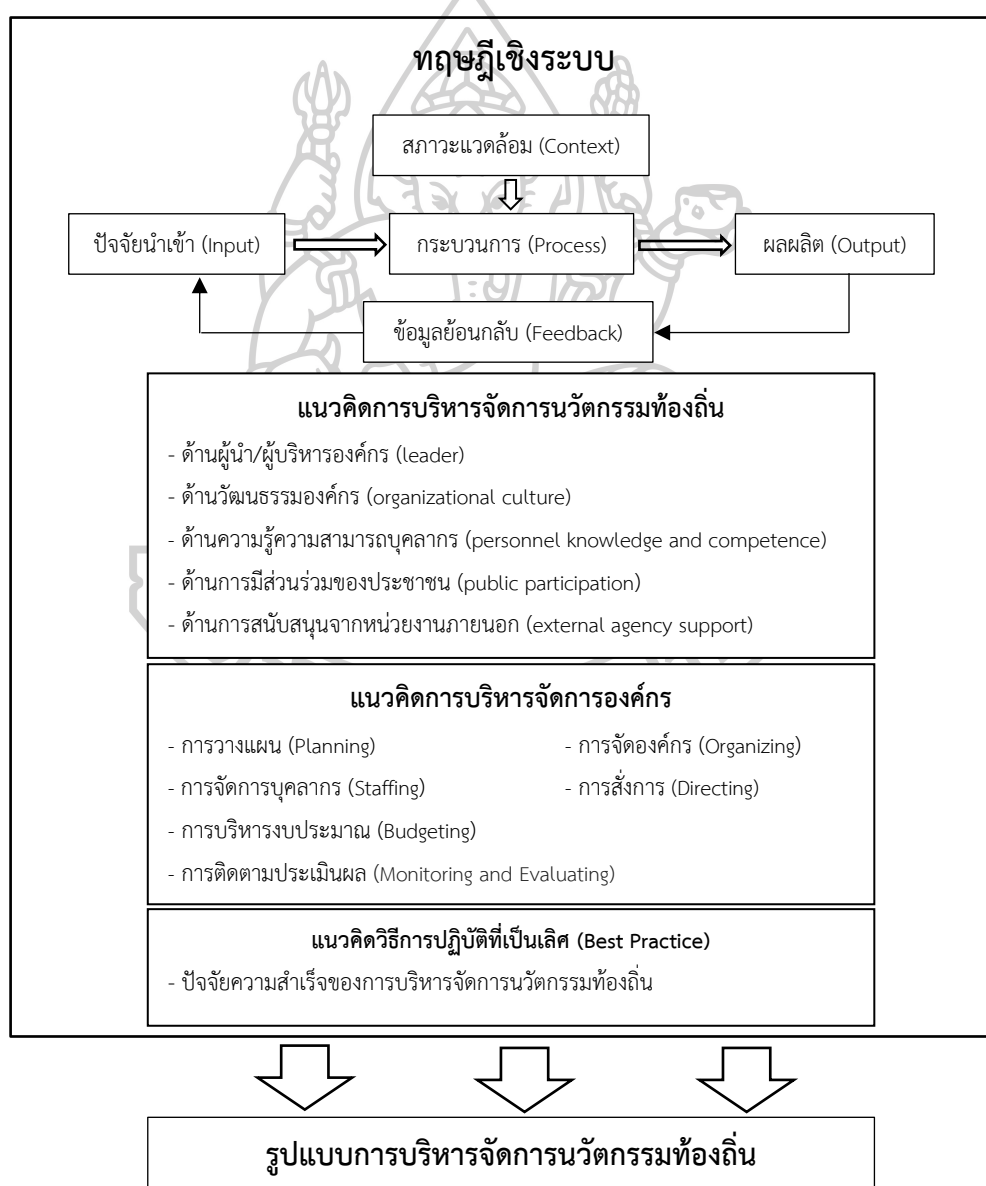
จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้นำมาสังเคราะห์ และปรับ ประยุกต์ ใช้เป็นแนวทางในการสร้างกรอบแนวคิดในการดำเนินงานวิจัย ได้นำแนวคิด การบริหารจัดการนวัตกรรมท้องถิ่นของ โกวิทย์ พวงงามและวีระศักดิ์ เครือเทพ ประกอบด้วย

1. ด้านผู้นำ/ผู้บริหารองค์กร (Leader)
2. ด้านวัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture)
3. ด้านความรู้ความสามารถบุคลากร (Personnel Knowledge and Competencies)
4. ด้านการมีส่วนร่วมของประชาชน (Public Participation)
5. ด้านการสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอก (External agency support)

แนวคิดการบริหารจัดการองค์กร ประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การจัดองค์กร (Organizing) การจัดการบุคลากร (Staffing) การสั่งการ (Directing) การบริหารงบประมาณ (Budgeting) การติดตามประเมินผล (Monitoring and Evaluating)

ผู้วิจัยได้นำแนวคิดเกี่ยวกับการปฏิบัติที่เป็นเลิศ มาศึกษากรณีองค์กรที่มีแนวทางการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ (Best Practices) ในด้านลักษณะนวัตกรรม ด้านที่มานวัตกรรม ด้านปัจจัยที่เกี่ยวข้องในการบริหารจัดการให้เกิดนวัตกรรมท้องถิ่น ด้านปัจจัยความสำเร็จของการบริหารจัดการนวัตกรรมท้องถิ่น

เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ ดังนี้



บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาารูปแบบการบริหารจัดการนวัตกรรมการท่องเที่ยวในเขตภูมิภาค ตะวันตก” การวิจัยในครั้งนี้ใช้ระเบียบวิธีการวิจัยเชิงผสมผสาน (Mixed Methods Approach) มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาสภาพของการบริหารจัดการนวัตกรรมการท่องเที่ยวขององค์การบริหาร ส่วนตำบลในเขตภูมิภาคตะวันตก 2) เพื่อศึกษาวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) ของการบริหาร จัดการนวัตกรรมการท่องเที่ยวขององค์การบริหารส่วนตำบล 3) เพื่อพัฒนาารูปแบบการบริหารจัดการ นวัตกรรมการท่องเที่ยวขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตภูมิภาคตะวันตก โดยผู้วิจัยได้ออกแบบ วิธีดำเนินการวิจัย ดังต่อไปนี้

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

เพื่อเป็นแนวทางให้การดำเนินการวิจัยเป็นไปอย่างมีระบบและบรรลุจุดหมายของการวิจัย ผู้วิจัยจึงกำหนดขั้นตอนของการวิจัยเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาสภาพของการบริหารจัดการนวัตกรรมการท่องเที่ยว

การศึกษาสภาพของการบริหารจัดการนวัตกรรมการท่องเที่ยวขององค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตภูมิภาคตะวันตก ประกอบด้วย

การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research)

(1) การวิจัยเอกสาร (Documentary research) เป็นการศึกษาค้นคว้าข้อมูลจากแหล่ง ต่าง ๆ เช่น เอกสารวิชาการ วารสาร ตำรา บทความ หนังสือ สิ่งพิมพ์ เว็บไซต์จากอินเทอร์เน็ต หน่วยงานราชการ และรายงานการวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดกรอบแนวคิดและ วิธีดำเนินการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบวิเคราะห์เอกสารที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น เพื่อ รวบรวมและสรุปเป็นประเด็น

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลที่ศึกษาจากแบบวิเคราะห์เอกสาร โดยใช้การ วิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้หลักความเป็นเหตุเป็นผล อาศัยการตีความ (Interpretation) จากเนื้อหาข้อมูลในเอกสาร เพื่อสรุปเป็นประเด็น

การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research)

การศึกษาสภาพการดำเนินการปัจจุบัน ในการบริหารจัดการนวัตกรรมท้องถิ่น สภาพการดำเนินการปัจจุบัน ตลอดจนศึกษาปัญหา อุปสรรคของการบริหารจัดการนวัตกรรมท้องถิ่นขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตภูมิภาคตะวันตกโดยมีรายละเอียดวิธีการดำเนินการ ดังนี้

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยเชิงปริมาณ มีดังนี้

1.1 ประชากร คือ ผู้ที่อยู่ในตำแหน่งนายกองค์การบริหารส่วนตำบล ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ประธาน/รองประธานสภาท้องถิ่นขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตภูมิภาคตะวันตก ตามการจัดแบ่งภูมิภาคของคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ประกอบด้วย 8 จังหวัด นครปฐม สุพรรณบุรี กาญจนบุรี สมุทรสาคร สมุทรสงคราม ราชบุรี เพชรบุรี ประจวบคีรีขันธ์ จำนวนองค์การบริหารส่วนตำบลทั้งหมด 487 แห่ง จำนวน 1461 คน

1.2 กลุ่มตัวอย่าง (Sample) คือ ผู้ที่อยู่ในตำแหน่งนายกองค์การบริหารส่วนตำบล ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ประธาน/รองประธานสภาท้องถิ่นขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตภูมิภาคตะวันตก ได้จากการสุ่มตัวอย่างจากประชากรโดยเลือกกลุ่มตัวอย่างจากประชากรโดยคำนวณสัดส่วนจากตารางของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95 เปอร์เซ็นต์ ที่จำนวนประชากร 487 แห่ง ได้กลุ่มตัวอย่าง 101 แห่ง

ตารางที่ 1 จำนวนอบต.ที่ได้รับการสุ่มเลือกตามจังหวัดในเขตภูมิภาคตะวันตกแบบชั้นภูมิ

จังหวัด	จำนวนอบต.
นครปฐม	20 แห่ง
กาญจนบุรี	15 แห่ง
ราชบุรี	16 แห่ง
สุพรรณบุรี	17 แห่ง
สมุทรสาคร	5 แห่ง
สมุทรสงคราม	5 แห่ง
เพชรบุรี	14 แห่ง
ประจวบคีรีขันธ์	9 แห่ง
รวม	101 แห่ง

ในการสุ่มตัวอย่างผู้วิจัยใช้การ Multistage (หลายชั้น) โดยสุ่มเลือกแบบชั้นภูมิ(Stratified Sampling) ทั้งนี้เพื่อให้ได้ตัวแทนกระจายตัวในแต่ละชั้นภูมิ โดยการสุ่มจะใช้จังหวัดในเขตภูมิภาค ตะวันตกทั้ง 8 จังหวัดเป็นชั้นภูมิ แล้วทำการสุ่มอบต.ในเขตภูมิภาคตะวันตกทั้งหมด 487 แห่ง ด้วยวิธีการสุ่มแบบง่าย(Simple Random Sampling) ได้จำนวนอบต.ทั้งสิ้น 101 แห่ง(ตั้งตารางที่1) โดยอบต.แต่ละแห่ง ผู้วิจัยเก็บข้อมูลกลุ่มตัวอย่าง 3 คน ได้แก่ผู้อยู่ในตำแหน่งนายกอบต. ปลัดอบต. และประธาน/รองประธานสภาท้องถิ่นอบต. ได้กลุ่มตัวอย่างรวมทั้งสิ้น 303 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสอบถามปลายปิด เป็นการสำรวจข้อมูลเกี่ยวกับสภาพ ปัญหา อุปสรรค ในการจัดการนวัตกรรมการท่องเที่ยว การบริหารจัดการนวัตกรรมการท่องเที่ยว

ส่วนที่ 1 ข้อมูลด้านสภาพ ปัญหา อุปสรรคในการจัดการนวัตกรรมการท่องเที่ยว

ส่วนที่ 2 ข้อมูลด้านกระบวนการบริหารจัดการนวัตกรรมการท่องเที่ยว

โดยมีขั้นตอนการสร้างและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ ดังนี้

(1) ศึกษาเอกสาร รายงานวิจัย แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดนิยามและกรอบการวิจัย และโครงสร้างของตัวแปรที่ต้องการวัด

(2) สร้างตารางโครงสร้างตัวแปรที่ต้องการวัดในแต่ละประเด็นและเขียนข้อคำถาม

(3) นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นนำไปตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา โดยพิจารณาในเรื่องความครอบคลุมโครงสร้างเนื้อหา ความสอดคล้องของข้อคำถามกับความรู้ที่อยู่ในขอบเขตของมวลความรู้ที่กำหนดเป็นเป้าหมาย (Item Objective Congruence) และการใช้ภาษา

โดยผู้ทรงคุณวุฒิ 5 คน เพื่อตรวจสอบความตรงของเนื้อหา โดยกำหนดเกณฑ์การพิจารณา ดังนี้

ให้ +1 คำถามสอดคล้องกับเนื้อหาตามวัตถุประสงค์การวิจัย

0 ไม่แน่ใจว่าคำถามนั้นสอดคล้อง หรือไม่กับเนื้อหาตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย

-1 คำถามนั้นไม่สอดคล้องกับเนื้อหาตามวัตถุประสงค์การวิจัย

จากนั้นนำผลการพิจารณามาหาค่าความตรงตามเนื้อหาจากสูตร การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาโดยการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้อง ระหว่างข้อคำถามกับนิยามเชิงปฏิบัติการที่ต้องการวัด (Item Objective Congruence or IOC)

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

เมื่อ $\sum R$ แทน ผลรวมคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

N แทน จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

(4) ผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์ที่ใช้ในการตัดสินความตรงเชิงเนื้อหา คือ ค่าดัชนี IOC มากกว่า 0.50 -1.00 จึงจะถือว่าข้อคำถามนั้นใช้ได้ ส่วนข้อคำถามที่มีค่า IOC ต่ำกว่า 0.5 พิจารณาปรับปรุงหรือตัดทิ้ง ผลการพิจารณาจากผู้เชี่ยวชาญทั้ง 5 คน มาคำนวณ ค่า IOC เป็นรายข้อ และคัดเลือกข้อคำถามที่มีค่า IOC ผ่านเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ซึ่งผลค่าดัชนีความสอดคล้องมีค่าระหว่าง 0.60 – 1.00 ดังนั้นข้อคำถามผ่านการตรวจสอบความเที่ยงตรงด้านเนื้อหาจากผู้เชี่ยวชาญ (รายละเอียดอยู่ในภาคผนวก ง)

(5) นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วไปทดลองใช้ (Try Out) กับกลุ่มที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่าง 30 คน เพื่อตรวจสอบความเข้าใจภาษา และหาคุณภาพเครื่องมือ

(6) วิเคราะห์คุณภาพของแบบสอบถาม โดยการวิเคราะห์ค่าความเที่ยง โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) โดยมีค่าความเที่ยง (Reliability) ของแบบสอบถามเท่ากับ 0.908

(7) นำแบบสอบถามทั้งหมดมารวมกันเพื่อจัดทำเป็นแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์พร้อมใช้จริง

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) มีวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

1. ผู้วิจัยทำหนังสือโดยมหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูล โดยการทำวิจัยครั้งนี้ใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) แจกแบบสอบถาม แก่ผู้ที่อยู่ในตำแหน่งนายกองค์การบริหารส่วนตำบล, ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล, ประธาน/รองประธานสภาท้องถิ่น ขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตภูมิภาคตะวันตก

2. ผู้วิจัยติดตามแบบสอบถาม การส่งคืนแบบสอบถาม และทำการตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม จากแบบสอบถามที่ส่งไปทั้งหมด

การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้

1. การวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลจากแบบสอบถาม ซึ่งได้จากการรวบรวมข้อมูลภาคสนามมาวิเคราะห์และประมวลผล ตามขั้นตอน ดังนี้

1.1 การตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล (Editing)

1.2 การลงรหัส (Coding)

โดยผู้ศึกษาจะตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามก่อนลงรหัสข้อมูล หลังจากนั้น จึงป้อนข้อมูลลงในคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ

2. สถิติที่ใช้ ดังนี้

2.1 แบบสอบถาม ส่วนที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลด้านสภาพ ปัญหาอุปสรรคในการจัดการนวัตกรรมท้องถิ่น ใช้ค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)

2.2 แบบสอบถามตอนที่ 2 ข้อมูลด้านกระบวนการบริหารจัดการนวัตกรรมท้องถิ่น ด้านผู้นำ ด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านความรู้ความสามารถของบุคลากร ด้านการมีส่วนร่วมของประชาชน ด้านการสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอก ใช้ค่าความถี่ (Frequency) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation หรือ S.D) สำหรับเกณฑ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ด้วยเทคนิควัดทัศนคติของ ลิเกิร์ต (Likert type scale) โดยแบ่งคะแนน 5 ช่วงเท่า ๆ กัน ดังนี้

ระดับความคิดเห็น มากที่สุด	5	คะแนน
ระดับความคิดเห็น มาก	4	คะแนน
ระดับความคิดเห็น ปานกลาง	3	คะแนน
ระดับความคิดเห็น น้อย	2	คะแนน
ระดับความคิดเห็น น้อยที่สุด	1	คะแนน
การแบ่งช่วงระดับความคิดเห็น และการแปลผลมีดังนี้		
ช่วงคะแนนเฉลี่ย	1.00 - 1.50	หมายถึง มีความเห็นด้วยในระดับน้อยที่สุด
	1.51 - 2.50	หมายถึง มีความเห็นด้วยในระดับน้อย
	2.51 - 3.50	หมายถึง มีความเห็นด้วยในระดับปานกลาง
	3.51 - 4.50	หมายถึง มีความเห็นด้วยในระดับมาก
	4.51 - 5.00	หมายถึง มีความเห็นด้วยในระดับมากที่สุด

ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) ในการบริหารจัดการนวัตกรรมท้องถิ่น

การศึกษาวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) ในการบริหารจัดการนวัตกรรมท้องถิ่นขององค์การบริหารส่วนตำบล มีขั้นตอนดังต่อไปนี้

การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research)

(1) การวิจัยเอกสาร (Documentary research) เป็นการศึกษาค้นคว้าข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ เช่น เอกสารวิชาการ วารสาร ตำรา บทความ หนังสือ สิ่งพิมพ์ เว็บไซต์จากอินเทอร์เน็ต หน่วยงานราชการ และรายงานการวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบวิเคราะห์เอกสารที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเพื่อรวบรวมและสรุปเป็นประเด็น

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลที่ศึกษาจากแบบวิเคราะห์เอกสาร โดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้หลักความเป็นเหตุเป็นผลอาศัยการตีความ (Interpretation) จากเนื้อหาข้อมูลในเอกสาร เพื่อสรุปเป็นประเด็น

(2) การสัมภาษณ์เชิงลึก

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informant) ได้แก่ ผู้ที่อยู่ในตำแหน่งนายกองค์การบริหารส่วนตำบล ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ประธาน/รองประธานสภาท้องถิ่นขององค์การบริหารส่วนตำบล และผู้นำชุมชน จำนวน 4 แห่ง ที่ได้รับรางวัลพระปกเกล้าทองคำ จากสถาบันพระปกเกล้า ปี 2561 ได้แก่ (รายละเอียดอยู่ในภาคผนวก จ.)

1. องค์การบริหารส่วนตำบลหนองหลวง อำเภอลานกระบือ จังหวัดกำแพงเพชร
2. องค์การบริหารส่วนตำบลดอนแก้ว อำเภอแม่ริม จังหวัดเชียงใหม่
3. องค์การบริหารส่วนตำบลช่วงเปา อำเภอจอมทอง จังหวัดเชียงใหม่
4. องค์การบริหารส่วนตำบลนาปู่ อำเภอเพ็ญ จังหวัดอุดรธานี

เครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) เกี่ยวกับวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ ในการบริหารจัดการนวัตกรรมการท่องเที่ยว ด้านส่งเสริมเครือข่าย รัฐ เอกชน และประชาสังคม จนได้รับรางวัลพระปกเกล้าทองคำ จากสถาบันพระปกเกล้า

โดยมีขั้นตอนการสร้างและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ ดังนี้

1. สร้างแนวคำถามปลายเปิดที่ได้มาจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง แนวคิดวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) ในการบริหารจัดการนวัตกรรมการท่องเที่ยว
2. จากนั้นนำแบบสัมภาษณ์ที่สร้าง เสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์และผู้ทรงคุณวุฒิ 5 ท่าน ตรวจสอบเพื่อให้ข้อเสนอแนะและปรับปรุง แก้ไข
3. นำประเด็นของเครื่องมือวิจัยเชิงคุณภาพที่ใช้ในการวิจัยขั้นตอนนี้ คือ แบบการสัมภาษณ์ที่ผ่านการปรับปรุงแก้ไขไปดำเนินการเก็บข้อมูล และทำการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสัมภาษณ์

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ด้วยตัวเอง โดยผู้วิจัยสัมภาษณ์เชิงลึกรายบุคคล (In-depth Interview) ได้แก่ ผู้ที่อยู่ในตำแหน่งนายกองค์การบริหารส่วนตำบล ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ประธาน/รองประธานสภาท้องถิ่นขององค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตภูมิภาคตะวันตก และผู้นำชุมชน จำนวน 4 แห่ง ที่ได้รับรางวัลพระปกเกล้าทองคำ จากสถาบันพระปกเกล้าปี 2561 ได้แก่ 1. องค์การบริหารส่วนตำบลหนองหลวง อำเภอลานกระบือ จังหวัด

กำแพงเพชร 2. องค์การบริหารส่วนตำบลดอนแก้ว อำเภอแม่ริม จังหวัดเชียงใหม่ 3. องค์การบริหารส่วนตำบลช่วงเปา อำเภอจอมทอง จังหวัดเชียงใหม่ 4. องค์การบริหารส่วนตำบลนาพู่ อำเภอเพ็ญ จังหวัดอุดรธานี ซึ่งผู้ศึกษาจะเป็นผู้เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง เพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามให้ข้อมูลที่ เป็นจริงมากที่สุด

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์เชิงลึก เกี่ยวกับวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ ในการบริหารจัดการนวัตกรรมการท่องเที่ยว ซึ่งเป็นการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (Review of Literature) และการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) โดยผู้ศึกษาจะดำเนินการตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสัมภาษณ์ ก่อนจะทำการประมวลผลข้อมูล โดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้หลักความเป็นเหตุเป็นผล

ขั้นตอนที่ 3 พัฒนารูปแบบการบริหารจัดการนวัตกรรมการท่องเที่ยว ของเทศบาลในเขต ภูมิภาคตะวันตก

การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research)

(1) รวบรวมผลการศึกษาทั้งหมดมาวิเคราะห์ แนวคิดทฤษฎี ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง เพื่อจัดทำ แนวร่างการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการนวัตกรรมการท่องเที่ยวในเขตภูมิภาคตะวันตก จากข้อมูลที่ได้รับจากการวิจัยในขั้นตอนที่ 1- 2 โดยใช้กรอบทฤษฎีเชิงระบบ ได้แก่ การนำเสนอวิธีปฏิบัติที่ดี ในด้านปัจจัยนำเข้า ด้านกระบวนการ และด้านผลผลิต

(2) การตรวจสอบประเมินรูปแบบ ความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารจัดการ นวัตกรรมการท่องเที่ยว แบ่งเป็นขั้นตอน ดังนี้

2.1 จัดสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) สำหรับผู้บริหาร ผู้รับผิดชอบที่ เกี่ยวกับการบริหารจัดการนวัตกรรมการท่องเที่ยวในเขตภูมิภาคตะวันตก เพื่อให้ได้รูปแบบการบริหาร จัดการนวัตกรรมการท่องเที่ยวที่เหมาะสมเป็นไปได้ และเป็นประโยชน์ พร้อมทั้งจะนำไปใช้ได้จริง

2.2 การปรับปรุงหรือแก้ไขรูปแบบการบริหารจัดการนวัตกรรมการท่องเที่ยวให้มีความ ถูกต้องและสมบูรณ์

ตารางสรุปขั้นตอนการวิจัย

วัตถุประสงค์การวิจัย	วิธีดำเนินการวิจัย	ประชากร/กลุ่มตัวอย่าง ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ	เครื่องมือที่ใช้ ในการรวบรวม ข้อมูล	สถิติที่ใช้ใน การวิเคราะห์ ข้อมูล
1. เพื่อศึกษาสภาพของ การบริหารจัดการ นวัตกรรมการท้องถิ่น ของ อบต.ในเขตภูมิภาค ตะวันตก	1. การวิจัยเอกสาร เป็นการศึกษา ค้นคว้าข้อมูลจาก แหล่งต่าง ๆ	เอกสารวิชาการ วารสาร ตำรา บทความ หนังสือ สิ่งพิมพ์ และงานวิจัย ที่เกี่ยวข้อง	แบบวิเคราะห์ เอกสาร	การวิเคราะห์ เนื้อหา (Content Analysis)
	2. การเก็บรวบรวม ข้อมูลโดยใช้ แบบสอบถาม	- ประชากร คือ ผู้ที่ อยู่ในตำแหน่ง นายก อบต. ปลัดอบต. ประธานสภาท้องถิ่น ของอบต. ในเขต ภูมิภาคตะวันตก จำนวน 1461 คน - กลุ่มตัวอย่าง คือผู้ นายกอบต. ปลัด อบต. ประธานสภา ท้องถิ่นของอบต.ใน เขตภูมิภาคตะวันตก จำนวนอบต. 101 แห่ง 303 คน	แบบสอบถาม	ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าความถี่ (Frequency) ค่าส่วนเบ ี่ยงมาตรฐาน (S.D)
2. เพื่อศึกษาวิธีปฏิบัติ ที่เป็นเลิศ (Best Practice) ของการบริหารจัดการ นวัตกรรมการท้องถิ่น องค์การบริหารส่วน ตำบล	1.การวิจัยเอกสาร เป็นการศึกษา ค้นคว้าข้อมูลจาก แหล่งต่าง ๆ	เอกสารวิชาการ วารสาร ตำรา บทความ หนังสือ สิ่งพิมพ์ และงานวิจัย ที่เกี่ยวข้อง	แบบ วิเคราะห์ เอกสาร	การวิเคราะห์ เนื้อหา (Content Analysis)
	2.การสัมภาษณ์เชิง ลึก	นายกอบต. ปลัด อบต. ประธานสภา ท้องถิ่นของอบต. ผู้นำชุมชน จำนวน 4 แห่ง ที่ได้รับรางวัล พระปกเกล้าทองคำ จากสถาบัน พระปกเกล้า ปี 2561	แบบสัมภาษณ์เชิง ลึก	การวิเคราะห์ เนื้อหา (Content Analysis)

ตารางสรุปขั้นตอนการวิจัย (ต่อ)

วัตถุประสงค์การวิจัย	วิธีดำเนินการวิจัย	ประชากร/กลุ่มตัวอย่าง ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ	เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล	สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล
3. เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการนวัตกรรมท้องถิ่นขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตเขตภูมิภาคตะวันตก	1. รวบรวมผลการศึกษาทั้งหมดมาวิเคราะห์ แนวคิด ทฤษฎี ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง เพื่อจัดทำแนวทางการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการนวัตกรรมท้องถิ่นเพื่อสู่ความเป็นเลิศ			การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)
	2. การตรวจสอบประเมินรูปแบบความเหมาะสมของรูปแบบ 2.1 จัดสนทนากลุ่ม 2.2 การปรับปรุงหรือแก้ไขรูปแบบการบริหารจัดการนวัตกรรมท้องถิ่นให้มีความถูกต้องและสมบูรณ์	ผู้บริหารและ รับผิดชอบ เกี่ยวกับการบริหาร จัดการนวัตกรรม ท้องถิ่น	รูปแบบการบริหารจัดการนวัตกรรมท้องถิ่น	การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง “การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการนวัตกรรมท้องถิ่นในเขตภูมิภาค ตะวันตก” การวิจัยในครั้งนี้ใช้ระเบียบวิธีการวิจัยเชิงผสมผสาน (Mixed Methods Approach) มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาสภาพของการบริหารจัดการนวัตกรรมท้องถิ่นขององค์การบริหารส่วน ตำบลในเขตภูมิภาคตะวันตก 2) เพื่อศึกษาวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) ของการบริหารจัดการนวัตกรรมท้องถิ่นขององค์การบริหารส่วนตำบล 3) เพื่อพัฒนาแบบการบริหารจัดการนวัตกรรมท้องถิ่นขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตภูมิภาคตะวันตก ทั้งนี้ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิจัยออกมาเป็น 3 ตอน ตามวิธีดำเนินการวิจัย ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาสภาพของการบริหารจัดการนวัตกรรมท้องถิ่นขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตภูมิภาคตะวันตก

ตอนที่ 2 ผลการศึกษาวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) ของการบริหารจัดการนวัตกรรมท้องถิ่นขององค์การบริหารส่วนตำบล

ตอนที่ 3 ผลการศึกษารูปแบบการบริหารจัดการนวัตกรรมท้องถิ่น ขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตภูมิภาคตะวันตก

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาสภาพของการบริหารจัดการนวัตกรรมท้องถิ่นขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตภูมิภาคตะวันตก

ตามเกณฑ์การจัดแบ่งภูมิภาคของคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ (เข้าถึงได้จาก www.royin.go.th) ประกอบด้วย 8 จังหวัด นครปฐม สุพรรณบุรี กาญจนบุรี สมุทรสาคร สมุทรสงคราม ราชบุรี เพชรบุรี ประจวบคีรีขันธ์ จำนวนองค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) ทั้งหมด 487 แห่ง (สำนักพัฒนาระบบรูปแบบและโครงสร้างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น.ข้อมูลพื้นฐานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นประจำปี 2558, เข้าถึง เมื่อวันที่ 1 เมษายน 2562, เข้าถึงได้จาก www.dla.go.th/servlet/TemplateOrganize)

สภาพทั่วไปของเขตภูมิภาคตะวันตก

ขนาดที่ตั้งและอาณาเขต เขตภูมิภาคตะวันตกประกอบด้วย 8 จังหวัด นครปฐม สุพรรณบุรี กาญจนบุรี สมุทรสาคร สมุทรสงคราม ราชบุรี เพชรบุรี ประจวบคีรีขันธ์ มีขนาดพื้นที่รวม 46,087.549 ตารางกิโลเมตร

จำนวนประชากร ในเขตภูมิภาคตะวันตกมีประชากร รวม 5,337,306 คน

(ที่มา: สำนักทะเบียนกลาง กรมการปกครอง ข้อมูล ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561) แยกเป็น

จังหวัดนครปฐม	มีประชากรจำนวน	917,053 คน
จังหวัดกาญจนบุรี	มีประชากรจำนวน	893,151 คน
จังหวัดราชบุรี	มีประชากรจำนวน	873,518 คน
จังหวัดสุพรรณบุรี	มีประชากรจำนวน	848,720 คน
จังหวัดสมุทรสาคร	มีประชากรจำนวน	577,964 คน
จังหวัดสมุทรสงคราม	มีประชากรจำนวน	193,791 คน
จังหวัดเพชรบุรี	มีประชากรจำนวน	484,294 คน
จังหวัดประจวบคีรีขันธ์	มีประชากรจำนวน	548,815 คน

เป็นภูมิภาคที่มีจำนวนประชากรน้อยเมื่อเทียบกับภูมิภาคอื่น ประชากรภูมิภาคตะวันตก มีความแตกต่างกันทางด้านเชื้อชาติอยู่หลายกลุ่มที่นอกเหนือจากคนไทย มีชนกลุ่มน้อยอยู่ในบริเวณที่ติดประเทศพม่าที่มีเชื้อสายไทยใหญ่ มอญ พม่า ละว้า ชาวไทยภูเขาเผ่าต่าง ๆ เช่น มูเซอ กะเหรี่ยง ส่วนชนกลุ่มน้อยอยู่บนที่ราบ เช่น ไทยยวน ลาวโซ่ง

การปกครอง ในเขตภูมิภาคตะวันตก แบ่งเขตการปกครอง ออกเป็น 62 อำเภอ 629 ตำบล มีจำนวนองค์การบริหารส่วนตำบลทั้งหมด 487 แห่ง

จังหวัดนครปฐม	มี	7 อำเภอ	106 ตำบล	93	อบต.
จังหวัดกาญจนบุรี	มี	13 อำเภอ	95 ตำบล	72	อบต.
จังหวัดราชบุรี	มี	10 อำเภอ	104 ตำบล	77	อบต.
จังหวัดสุพรรณบุรี	มี	10 อำเภอ	110 ตำบล	81	อบต.
จังหวัดสมุทรสาคร	มี	3 อำเภอ	40 ตำบล	25	อบต.
จังหวัดสมุทรสงคราม	มี	3 อำเภอ	36 ตำบล	26	อบต.
จังหวัดเพชรบุรี	มี	8 อำเภอ	93 ตำบล	69	อบต.
จังหวัดประจวบคีรีขันธ์	มี	8 อำเภอ	45 ตำบล	44	อบต.

(ที่มา: องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ข้อมูล ณ วันที่ 1 เมษายน 2562)

ลักษณะภูมิประเทศ ในเขตภูมิภาคตะวันตก แบ่งออกได้เป็น 2 เขตใหญ่ ๆ คือ

1. เขตเทือกเขา เป็นเทือกเขาสูงทอดตัวเป็นแนวพรมแดนธรรมชาติที่กั้นระหว่างไทยกับพม่า ที่สำคัญได้แก่ เทือกเขาถนนธงชัย เทือกเขาตะนาวศรี และเทือกเขาที่อยู่ระหว่างแม่น้ำแควใหญ่และแม่น้ำแควน้อย

ระหว่างเทือกเขาต่าง ๆ มีที่ราบลุ่มแม่น้ำสลักอยู่ ที่ราบลุ่มแม่น้ำเหล่านี้เกิดจากการยุบตัวของเปลือกโลก กลายเป็นหุบเขาและลุ่มแม่น้ำ ที่ราบลุ่มแม่น้ำที่สำคัญได้แก่ ที่ราบลุ่มแม่น้ำแควใหญ่ ที่ราบลุ่มแม่น้ำแควน้อย และที่ราบลุ่มแม่น้ำเพชรบุรี รามลุ่มริมฝั่งแม่น้ำท่าจีน

2. เขตที่ราบ ได้แก่ บริเวณที่อยู่ระหว่างเขตเทือกเขากับที่ราบภาคกลางและอ่าวไทย โดยมีอาณาบริเวณตั้งแต่ด้านตะวันออกของจังหวัดกาญจนบุรี ต่อมายังจังหวัดราชบุรี และประจวบคีรีขันธ์ แบ่งเป็น 1.เขตที่ราบชั้นบันได บริเวณที่ราบทางด้านตะวันออกเฉียงใต้ของจังหวัดกาญจนบุรี และราชบุรี เป็นที่ราบที่เกิดจากการสะสมตัวของตะกอนโดยอิทธิพลของแม่น้ำแม่กลองและแม่น้ำท่าจีน ที่ราบในเขตนี้จะสูงทางด้านตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งติดต่อกับเขตเทือกเขาแล้วค่อยลาดต่ำลงมาทางตะวันออก และตะวันออกเฉียงใต้ จนจรดที่ราบภาคกลางและอ่าวไทย มีลักษณะคล้ายชั้นบันได 2.เขตที่ราบชายฝั่งทะเล บริเวณตั้งแต่ตอนเหนือของจังหวัดเพชรบุรีเลียบชายฝั่งทะเลลงไปจนสุดเขตจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ที่ราบดังกล่าวนี้ เป็นที่ราบแคบ ๆ ยาว ๆ ที่เกิดจากการกระทำของคลื่น ซึ่งเป็นที่ราบชายฝั่งทะเลแยกตัว

ลักษณะภูมิอากาศ ในเขตภูมิภาคตะวันตกมีอากาศแบบทุ่งหญ้าสะวันนา คือ มีอากาศร้อนชื้นสลักกับฤดูแล้ง มีฝนตกน้อยกว่าภาคอื่น เนื่องจากมีภูเขาสูงกั้นจึงเป็นพื้นที่อับฝน และอุณหภูมิในฤดูร้อนจะร้อนจัด ถ้าฤดูหนาวจะหนาวจัด กลางวันอุณหภูมิสูงและกลางคืนอุณหภูมิต่ำมาก ทำให้เกิดความแตกต่างกันมากเนื่องจากอยู่ในหุบเขา จังหวัดที่มีฝนตกมากที่สุดคือ จังหวัดประจวบคีรีขันธ์

การประกอบอาชีพ อาชีพในเขตภูมิภาคตะวันตก 1.การเพาะปลูก การปลูกพืชไร่ ได้แก่ อ้อย สับปะรด มันสำปะหลัง 2.การเลี้ยงสัตว์ เป็นการเลี้ยงสัตว์เพื่อเป็นการค้าและอาหาร 3.การทำป่าไม้ เคยมีป่าไม้มาก ปัจจุบันทำการค้าโดยสั่งซื้อจากประเทศพม่า 4.การประมง มีการทำประมงน้ำเค็มและน้ำกร่อย 5.การทำเหมืองแร่ ได้แก่ แร่ดีบุก วุลแฟรม ทั้งสแตน 6.อุตสาหกรรม มีโรงงานอุตสาหกรรมจำนวนมากโดยเฉพาะที่จังหวัดสมุทรสาคร ได้แก่ อุตสาหกรรมพลาสติก อุตสาหกรรมโลหะภัณฑ์ อุตสาหกรรมอาหาร อุตสาหกรรมสับปะรดกระป๋อง ผลิตน้ำตาล การทอผ้า เครื่องเคลือบดินเผา การปั้นโอ่งที่ราชบุรี และการท่องเที่ยว

ปัญหาในเขตภูมิภาคตะวันตก

1. ปัญหาด้านประชากร เป็นปัญหาเกี่ยวกับความยากจน และปัญหาเกี่ยวกับชนกลุ่มน้อย ขากแคลนที่อยู่อาศัย และขาดพื้นที่การเพาะปลูก

2. ปัญหาด้านสิ่งแวดล้อม ลักษณะทางภูมิศาสตร์ของภาคตะวันตกมีความหลากหลาย ทั้งภูเขาสลับที่ราบหุบเขาแคบ ๆ ขณะที่ด้านตะวันออกเป็นแบบที่ราบลุ่มแม่น้ำ ปัญหาสิ่งแวดล้อมที่เกิดขึ้นจึงส่งผลกระทบต่อทั้งดินและน้ำ ได้แก่ การพังทลายของดิน ภูมิภาคตะวันตกเป็นเขตภูเขา มักจะมีปัญหาการพังทลายของดินอย่างรุนแรง เนื่องจากการถางป่า โค่นป่า เพื่อเพาะปลูกไร่เลื่อนลอย ดินขาดความอุดมสมบูรณ์ ก่อให้เกิดความแห้งแล้งหรือน้ำท่วมในฤดูน้ำหลากได้ง่าย

3. ปัญหาการขาดแคลนน้ำ เขตภูมิภาคตะวันตกอยู่ในพื้นที่เขตเงาฝน จึงก่อให้เกิดปัญหาการขาดแคลนน้ำทั้งในด้านอุปโภคและบริโภค และการเกษตรของประชากรในภูมิภาคนี้

4. ปัญหาน้ำทะเลลึกเข้าพื้นที่ แม่น้ำแม่กลองและแม่น้ำเพชรบุรี ในช่วงฤดูฝนจะมีปัญหาน้ำทะเลหนุนเข้าพื้นที่ การเพาะปลูก การเกษตร พืชสวนมาก ทำให้เกิดความเสียหายเป็นจำนวนมาก

ความสำคัญของภูมิภาคตะวันตก ภูมิภาคตะวันตกมีความสำคัญหลากหลายด้าน อาทิ

1. ด้านชาติพันธุ์ ภูมิภาคตะวันตกนับเป็นภูมิภาคที่มีความโดดเด่น ในด้านความหลากหลายของชาติพันธุ์ อาทิ ไทดำ(ซ่ง) กะเหรี่ยง มอญ ละว้า ลาวพวน ลาวครั่ง ลาวเวียง ลาวยวน เขมร ญวน กวย (ส่วย) มุสลิม และจีน ซึ่งแต่ละกลุ่มชาติพันธุ์ ยังดำรงวัฒนธรรมประเพณีอันเป็นเอกลักษณ์แห่งชนชาติของตน มากบ้างน้อยบ้างตามสภาวะปัจจัยที่เกี่ยวข้อง

2. ด้านเศรษฐกิจ มีความสำคัญในฐานะแหล่งผลิตพืชผลทางการเกษตร การเลี้ยงสัตว์ และอุตสาหกรรมเกษตรที่สำคัญเป็นจำนวนมาก เช่น ข้าว อ้อย ผัก ผลไม้ สุกกร ตลอดจนอุตสาหกรรมน้ำตาล และสับปะรด ซึ่งล้วนเป็นผลิตภัณฑ์และอุตสาหกรรมที่หารายได้ให้แก่ประเทศ

3. ด้านประวัติศาสตร์และศิลปวัฒนธรรม นับเป็นเขตภูมิภาคที่มีประวัติเก่าแก่ยาวนาน จังหวัดต่าง ๆ มีประวัติความเป็นมาที่สำคัญต่อประวัติศาสตร์ชาติไทย อาทิ สุพรรณบุรี เป็นเมืองโบราณที่พบหลักฐานทางโบราณคดี ตั้งแต่ยุคหินใหม่ ยุคสำริด ยุคเหล็ก และมีวัฒนธรรมสืบทอดอย่างต่อเนื่องมานับแต่สมัยสุวรรณภูมิ ฟูนัน อมราวดี ทวารวดี และศรีวิชัย นอกจากจังหวัดสุพรรณบุรีแล้ว ยังมีจังหวัดอื่น ๆ ที่มีความสำคัญในด้านประวัติศาสตร์เช่นกัน อาทิ กาญจนบุรี นครปฐม ราชบุรี สำหรับด้านศิลปวัฒนธรรมนั้น จังหวัดเพชรบุรี นับเป็นจังหวัดที่มีเอกลักษณ์โดดเด่นในงานจิตรกรรมฝาผนังอันเลื่องชื่อเป็นที่ยอมรับ และหากจะกล่าวในแง่ดินแดนแห่งพุทธศาสนา จังหวัดนครปฐมก็เป็นจังหวัดที่ได้รับการยอมรับว่ามีพุทธสถานที่ใหญ่ที่สุดในพุทธศาสนา คือ พระปฐมเจดีย์ ประดิษฐานอยู่ ณ เมืองแห่งนี้

4. ด้านทรัพยากรธรรมชาติและแหล่งท่องเที่ยว ภูมิภาคแห่งนี้มีแหล่งท่องเที่ยวที่น่าสนใจ ทั้งแหล่งท่องเที่ยวทางธรรมชาติที่สวยงามในความหลากหลาย อาทิ ชายทะเล เกาะ ถ้ำ น้ำตก ภูเขา อุทยานแห่งชาติ หรือแหล่งท่องเที่ยวทางประวัติศาสตร์ พระราชวัง อนุสรณ์สถาน พิพิธภัณฑสถาน ตลอดจนแหล่งท่องเที่ยวเชิงศาสนา ศิลปวัฒนธรรม วิถีชุมชน อันบ่งถึงความอุดมสมบูรณ์ในธรรมชาติและ การสั่งสมสืบต่อวัฒนธรรมอันดีงามมายาวนาน อาทิ ชายหาดหัวหิน ชายหาดชะอำ เกาะสิงโต

เกาะร่ำร่า ถ้ำดาวดิงส์ ถ้ำสาธิตกา อุทยานแห่งชาติไทรโยค อุทยานแห่งชาติถ้ำธารลอด อุทยานแห่งชาติเขาแหลม อุทยานแห่งชาติเขื่อนศรีนครินทร์ เขตรักษาพันธุ์สัตว์ป่าทุ่งใหญ่นเรศวร พุน้ำร้อน หินดาด บ่อพุน้ำร้อนโป่งกระทิง สะพานข้ามแม่น้ำแคว ทางรถไฟสายมรณะ สุสานทหารสัมพันธมิตร อุทยานประสาธเมืองสิงห์ อุทยานประวัติศาสตร์พระนครศรีอยุธยา เมืองโบราณบ้านคูบัว พระปฐมเจดีย์ วัดมหาธาตุวรวิหาร วัดป่าเลไลยก์วรวิหาร จิตรกรรมฝาผนังวัดคงคาราม พระบรมราชานุสรณ์ดอนเจดีย์ พระรามราชนิเวศน์ พระราชินีเวศน์มฤคทายวัน พิพิธภัณฑ์หุ่นขี้ผึ้งไทย ตลาดน้ำดำเนินสะดวก ตลาดน้ำอัมพวา เป็นต้น (ข้อมูลศูนย์ภูมิภาคตะวันตก หอสมุดพระราชวังสนามจันทร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร, เข้าถึงเมื่อวันที่ 1 เมษายน 2562, www.libsis.lib.su.ac.th/westweb/)

**ผลการวิเคราะห์แบบสอบถามเพื่อศึกษาสภาพการบริหารจัดการนวัตกรรมการท่องเที่ยว
ขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตภูมิภาคตะวันตก**

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตาม ตำแหน่ง เพศ ระดับการศึกษาสูงสุด/วุฒิการศึกษาสูงสุด ประสบการณ์ในการทำงานในองค์การบริหารส่วนตำบล (ปี) สาเหตุขององค์การบริหารส่วนตำบลของท่านไม่มีนวัตกรรมท้องถิ่น ลักษณะโครงการนวัตกรรมท้องถิ่น องค์การบริหารส่วนตำบลของท่านปัจจัยสำคัญที่สุดกับการก่อเกิดนวัตกรรมท้องถิ่นในองค์การบริหารส่วนตำบลของท่าน ดังรายละเอียดในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ข้อมูลพื้นฐานทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. ตำแหน่ง		
1.1 นายกององค์การบริหารส่วนตำบล	101	33.33
1.2 ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล	101	33.33
1.3 ประธานสภา/รองประธานสภาท้องถิ่น	101	33.33
รวม	303	100.00
2. เพศ		
1.1 ชาย	264	87.13
1.2 หญิง	39	12.87
รวม	303	100.00

ตารางที่ 2 ข้อมูลพื้นฐานทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม (ต่อ)

สถานภาพ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
3. ระดับการศึกษาสูงสุด/วุฒิการศึกษาสูงสุด		
1.1 มัธยมศึกษาตอนปลาย / ปวช.	35	11.55
1.2 อนุปริญญา / ปวส.	14	4.62
1.3 ปริญญาตรี	191	63.04
1.4 ปริญญาโท	63	20.79
รวม	303	100.00
4. ประสบการณ์การทำงานในองค์การบริหารส่วนตำบล		
1.1 1-5 ปี	1	0.33
1.2 6-10 ปี	41	13.53
1.3 11-15 ปี	103	34.00
1.4 15 ปี ขึ้นไป	158	52.14
รวม	303	100.00
5. สาเหตุที่ทำให้องค์การบริหารส่วนตำบลของท่านไม่มีนวัตกรรมท้องถิ่นหรือมีน้อยกว่าความเป็นจริง ท่านคิดว่าเกิดจาก		
1.1 ภาวะเป็ยของทางราชการที่มีจำนวนมากและไม่เอื้อ	32	10.56
1.2 ขาดผู้ริเริ่ม/คิดค้น/กระตุ้นให้เกิดโครงการ	202	66.67
1.3 ขาดการมีส่วนร่วมของประชาชน	46	15.18
1.4 เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานขาดความรู้ความสามารถ	18	5.94
1.5 ขาดการสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอก	5	1.65
รวม	303	100.00
6. ลักษณะโครงการนวัตกรรมท้องถิ่นองค์การบริหารส่วนตำบลของท่าน		
1.1 เป็นโครงการริเริ่มใหม่	185	61.06
1.2 เป็นโครงการที่ดำเนินการต่อยอดจากเดิม	107	35.31
1.3 เป็นโครงการที่พัฒนา/ต่อยอดจากองค์การอื่น	11	3.63
รวม	303	100.00

ตารางที่ 2 ข้อมูลพื้นฐานทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม (ต่อ)

สถานภาพ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
7. ผู้มีบทบาทสำคัญในการตัดสินใจ/คิดริเริ่มโครงการ/ กิจกรรมหนึ่ง ๆ ขององค์การบริหารส่วนตำบล		
1.1 นายกององค์การบริหารส่วนตำบล	245	80.86
1.2 ชาวบ้าน/ผู้นำชุมชน/ปราชญ์ชาวบ้าน	15	4.95
1.3.ปรึกษาหารือและทำการตัดสินใจร่วมกัน	43	14.19
รวม	303	100.00
8. ปัจจัยสำคัญที่สุดกับการก่อเกิดนวัตกรรมท้องถิ่นใน องค์การบริหารส่วนตำบลของท่าน		
1.1 ผู้นำ/ผู้บริหารองค์กร	201	66.34
1.2 ความรู้ความสามารถของบุคลากร/เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติ	49	16.17
1.3 การมีส่วนร่วมของประชาชน	47	15.51
1.4 การสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอก	6	1.98
รวม	303	100.00

จากตารางที่ 2 จำนวนของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 303คน พบว่าตำแหน่งนายก
องค์การบริหารส่วนตำบล จำนวน 101 คน คิดเป็นร้อยละ 33.33 ตำแหน่งประธานสภา/
รองประธานสภาท้องถิ่น จำนวน 101 คน คิดเป็นร้อยละ 33.33 และตำแหน่งปลัดองค์การบริหาร
ส่วนตำบล จำนวน 101 คน คิดเป็นร้อยละ 33.33

เพศของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 264 คน คิดเป็นร้อยละ 87.13
เพศหญิงจำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 12.87

ระดับการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่คือ ระดับปริญญาตรีจำนวน 191 คน
คิดเป็นร้อยละ 63.04 รองลงมาคือระดับปริญญาโทจำนวน 63 คน คิดเป็นร้อยละ 20.79 ระดับ
มัธยมศึกษาตอนปลาย / ปวช.จำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 11.55 และ ระดับอนุปริญญา / ปวส.
จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 4.62

ประสบการณ์ในการทำงานในองค์การบริหารส่วนตำบล ของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่
คือ ประสบการณ์ทำงานระหว่าง15 ปีขึ้นไปจำนวน 158 คน คิดเป็นร้อยละ 52.14 รองลงมาคือ
ประสบการณ์ทำงาน 11-15 ปีจำนวน 103 คน คิดเป็นร้อยละ 34.00 ประสบการณ์ทำงาน 6-10 ปี

จำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 13.53 และประสบการณ์ทำงาน 1-5 ปี จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.33

สาเหตุที่ทำให้องค์การบริหารส่วนตำบลไม่มีนวัตกรรมท้องถิ่น พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ตอบว่า สาเหตุคือขาดผู้ริเริ่ม/คิดค้น/กระตุ้นให้เกิดโครงการหรือการขับเคลื่อนนวัตกรรมท้องถิ่น จำนวน 202 คิดเป็นร้อยละ 66.67 รองลงมาคือ ขาดการมีส่วนร่วมของประชาชนจำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 15.18 กฎระเบียบของทางราชการที่มีจำนวนมากและไม่เอื้อให้เกิดการคิดค้นรูปแบบนวัตกรรมจำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 10.56 เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานขาดความรู้ความสามารถจำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 5.94 และ ขาดการสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอกจำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 1.65

ลักษณะโครงการนวัตกรรมท้องถิ่นองค์การบริหารส่วนตำบล พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ เป็นลักษณะเป็นโครงการริเริ่มใหม่ จำนวน 185 คน เป็นร้อยละ 61.06 รองลงมา เป็นโครงการที่ดำเนินการต่อยอดจากเดิม จำนวน 107 คน คิดเป็นร้อยละ 33.33 และ เป็นโครงการที่พัฒนา/ต่อยอดจากองค์การบริหารส่วนตำบลหรือหน่วยงานอื่น จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 1.98

ผู้มีบทบาทสำคัญในการตัดสินใจ/คิดริเริ่มโครงการ/กิจกรรมหนึ่ง ๆ ขององค์การบริหารส่วนตำบลคือ นายกององค์การบริหารส่วนตำบล จำนวน 245 คน คิดเป็นร้อยละ 80.86 รองลงมา ปรึกษาหารือและทำการตัดสินใจร่วมกันจำนวน 43 คน คิดเป็นร้อยละ 14.19 และ ชาวบ้าน/ผู้นำชุมชน/ปราชญ์ชาวบ้าน จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 4.95

ปัจจัยสำคัญที่สุดกับการก่อเกิดนวัตกรรมท้องถิ่นในองค์การบริหารส่วนตำบล ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ คือ ผู้นำ/ผู้บริหารองค์กร จำนวน 201 คน คิดเป็นร้อยละ 66.34 ความรู้ความสามารถของบุคลากร/เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติ 49 คน คิดเป็นร้อยละ 16.17 การมีส่วนร่วมของประชาชนจำนวน 47 คน คิดเป็นร้อยละ 15.51 และ การสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอก จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 1.98

ตอนที่ 2 ข้อมูลด้านสภาพการบริหารจัดการนวัตกรรมท้องถิ่น

ตารางที่ 3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการบริหารจัดการนวัตกรรมท้องถิ่นโดยภาพรวมรวม (X_{tot})

(n=303)

การบริหารจัดการนวัตกรรมท้องถิ่น	\bar{X}	S.D.	ระดับ	อันดับ
1. ด้านผู้นำ/ผู้บริหารองค์กร (X_1)	3.79	0.64	มาก	2
2. ด้านวัฒนธรรมองค์กร (X_2)	3.90	0.54	มาก	1
3. ด้านความรู้ความสามารถของบุคลากร (X_3)	3.41	0.48	ปานกลาง	4
4. ด้านการมีส่วนร่วมของประชาชน (X_4)	3.62	0.50	มาก	3
5. ด้านการสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอก (X_5)	3.30	0.69	ปานกลาง	5
รวม (X_{tot})	3.60	0.47	มาก	

จากตารางที่ 3 พบว่า การบริหารจัดการนวัตกรรมท้องถิ่น โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.60$, S.D. = 0.47) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่ามีความเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลางไปถึงมาก โดยเรียงจากค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยพบว่า ด้านวัฒนธรรมองค์กร ($\bar{X} = 3.90$, S.D. = 0.54) ด้านผู้นำ/ผู้บริหารองค์กร ($\bar{X} = 3.76$, S.D. = 0.64) ด้านการมีส่วนร่วมของประชาชน ($\bar{X} = 3.62$, S.D. = 0.50) อยู่ในระดับมาก และ ด้านความรู้ความสามารถของบุคลากร ($\bar{X} = 3.41$, S.D. = 0.48) ด้านการสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอก ($\bar{X} = 3.30$, S.D. = 0.69) อยู่ในระดับปานกลาง ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานพบว่าอยู่ระหว่าง 0.48-0.69 มีการกระจายของข้อมูลอยู่ในระดับน้อย แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การบริหารจัดการนวัตกรรมท้องถิ่น ด้านผู้นำ/ผู้บริหาร
องค์กร

(n=303)

ด้านผู้นำ/ผู้บริหารองค์กร	\bar{X}	S.D.	ระดับ	ลำดับ
1. ผู้นำขององค์กรมีวิสัยทัศน์ มีนโยบายในการพัฒนาและส่งเสริมโครงการนวัตกรรมท้องถิ่น	3.89	0.81	มาก	3
2. ผู้นำขององค์กรมีการกำหนดกลยุทธ์การบริหารจัดการนวัตกรรมท้องถิ่นอย่างชัดเจน	3.93	0.85	มาก	1
3. ผู้นำองค์กรให้ความรู้ความเข้าใจ แสดงให้เห็นประโยชน์และความสำคัญของนวัตกรรมท้องถิ่นแก่บุคลากรในองค์กร	3.72	0.81	มาก	7
4. ผู้นำองค์กรมีความเป็นผู้นำสูง มีความรู้ความสามารถกล้าคิด กล้าเปลี่ยนแปลง กล้ารับผิดชอบในการตัดสินใจดำเนินงาน มีความมุ่งมั่นในการทำงาน	3.84	0.74	มาก	5
5. ผู้นำองค์กรมีความคิดริเริ่มในโครงการใหม่ ๆ หรือนวัตกรรมเสมอ	3.68	0.83	มาก	9
6. ผู้นำองค์กรมีทัศนคติที่เปิดกว้าง รับรู้ รับฟังสิ่งใหม่อยู่ตลอดเวลา	3.77	0.74	มาก	6
7. ผู้นำยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีความเสียสละและอุทิศตนในการทำงานเพื่อพัฒนาท้องถิ่น	3.86	0.72	มาก	4
8. ผู้นำองค์กรมีการจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นและเพียงพอต่อการสร้างสรรค์และนำนวัตกรรมท้องถิ่นไปใช้ให้เกิดประโยชน์	3.81	0.74	มาก	8
9. ผู้นำองค์กรมีการกระจายอำนาจการตัดสินใจเพื่อให้ผู้ตามสามารถปฏิบัติงานได้	3.89	0.74	มาก	2
10. องค์กรมีการมอบหมายงานให้ผู้บริหารท้องถิ่นดูแลรับผิดชอบภารกิจงานด้านใดด้านหนึ่งโดยเฉพาะ	3.47	0.94	ปานกลาง	10
รวม (X_1)	3.79	0.64	มาก	

จากตารางที่ 4 พบว่า การบริหารจัดการนวัตกรรมท้องถิ่น ด้านผู้นำ/ผู้บริหารองค์กร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.79$, S.D. = 0.64) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลางถึงมาก โดยเรียงจากค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยพบว่า ผู้นำขององค์กรมีการกำหนดกลยุทธ์การบริหารจัดการนวัตกรรมท้องถิ่นอย่างชัดเจน ($\bar{X} = 3.76$, S.D.= 0.64) ผู้นำองค์กรมีการกระจายอำนาจการตัดสินใจเพื่อให้ผู้ตามสามารถปฏิบัติงานได้ ($\bar{X} = 3.89$, S.D.=0.74) ผู้นำขององค์กรมีวิสัยทัศน์ มีนโยบายในการพัฒนาและส่งเสริมโครงการนวัตกรรมท้องถิ่น ($\bar{X} = 3.89$, S.D.=0.74) ผู้นำยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีความเสียสละ และอุทิศตนในการทำงานเพื่อพัฒนาท้องถิ่น ($\bar{X} = 3.86$, S.D.=0.72) ผู้นำองค์กรมีความเป็นผู้นำสูง มีความรู้ความสามารถ กล้าคิด กล้าเปลี่ยนแปลง กล้ารับผิดชอบในการตัดสินใจดำเนินงาน มีความมุ่งมั่นในการทำงาน ($\bar{X} = 3.84$, S.D.=0.74) ผู้นำองค์กรมีทัศนคติที่เปิดกว้าง รับรู้ รับฟังสิ่งใหม่อยู่ตลอดเวลา ($\bar{X} = 3.77$, S.D.=0.74) นำองค์กรให้ความรู้ความเข้าใจ แสดงให้เห็นประโยชน์และความสำคัญของนวัตกรรมท้องถิ่น แก่บุคลากรในองค์กร ($\bar{X} = 3.72$, S.D.=0.81) ผู้นำองค์กรมีการจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นและเพียงพอต่อการสร้างสรรค์และนำนวัตกรรมท้องถิ่นไปใช้ให้เกิดประโยชน์ ($\bar{X} = 3.81$, S.D.=0.74) ผู้นำองค์กรมีความคิดริเริ่มในโครงการใหม่ ๆ หรือนวัตกรรมเสมอ ($\bar{X} = 3.68$, S.D.=0.83) อยู่ในระดับมาก และองค์กรมีการมอบหมายงานให้ผู้บริหารท้องถิ่น (นายก/ปลัด/ประธานสภาท้องถิ่น)ดูแลรับผิดชอบภารกิจงานด้านใดด้านหนึ่งโดยเฉพาะ ($\bar{X} = 3.47$, S.D.=0.94) อยู่ในระดับปานกลาง ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานพบว่าอยู่ระหว่าง 0.72- 0.94 มีการกระจายของข้อมูลอยู่ในระดับน้อย แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน



ตารางที่ 5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การบริหารจัดการนวัตกรรมท้องถิ่นด้านวัฒนธรรม
องค์กร

(n=303)

ด้านวัฒนธรรมองค์กร	\bar{X}	S.D.	ระดับ	ระดับ
11. องค์กรของท่านมีการบริหารงาน ตามหลักธรรมาภิบาล	4.16	0.67	มาก	1
12. องค์กรของท่านดูแลชีวิตความเป็นอยู่และเป็นที่ยั่งยืนของประชาชน	4.03	0.67	มาก	3
13. องค์กรของท่านมีการแก้ไขปัญหาและพัฒนาท้องถิ่น	4.11	0.55	มาก	2
14. องค์กรของท่านมีบทบาทเป็นผู้ประสานงานและกระตุ้นให้เกิดการขับเคลื่อนการดำเนินงานท้องถิ่น/นวัตกรรมท้องถิ่น	3.84	0.73	มาก	4
15. องค์กรของท่านมีกระบวนการวางแผนงานโครงการ/กิจกรรมที่แตกต่างหรือเป็นพิเศษจากที่ระเบียบได้กำหนดไว้ ซึ่งช่วยให้ อบต.ของท่านประสบความสำเร็จ	3.75	0.81	มาก	7
16. องค์กรของท่านมีการบูรณาการงานโครงการ/กิจกรรมหนึ่ง โดยให้หลายส่วนงานรับผิดชอบร่วมกัน และมีการใช้ทรัพยากรร่วมกัน	3.80	0.80	มาก	5
17. องค์กรของท่านมีการร่วมมือประสานงานภายในองค์กรโดยมีตัวแทนจากฝ่ายข้าราชการการเมือง/ข้าราชการประจำและนักการเมืองท้องถิ่น	3.78	0.68	มาก	6
18. มีการประเมินผลการดำเนินงานโครงการต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ	3.71	0.76	มาก	8
รวม (X_2)	3.90	0.54	มาก	

จากตารางที่ 5. พบว่า การบริหารจัดการนวัตกรรมท้องถิ่นด้านวัฒนธรรมองค์กร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.90$, S.D. = 0.54) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงจากค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยพบว่า องค์กรมีการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล ($\bar{X} = 4.16$, S.D. = 0.67) องค์กรมีการแก้ไขปัญหาและพัฒนาท้องถิ่น ($\bar{X} = 4.14$, S.D. = 0.55) องค์กรดูแลชีวิตความเป็นอยู่และเป็นที่ยั่งยืนของประชาชน ($\bar{X} = 4.03$, S.D. = 0.67) องค์กรมีบทบาทเป็นผู้ประสานงานและกระตุ้นให้เกิดการขับเคลื่อนการดำเนินงานท้องถิ่น/นวัตกรรมท้องถิ่น ($\bar{X} = 3.84$, S.D. = 0.73) องค์กรมีการบูรณาการงานโครงการ/กิจกรรม

หนึ่ง โดยให้หลายส่วนงานรับผิดชอบร่วมกัน และมีการใช้ทรัพยากรร่วมกัน ($\bar{X} = 3.80$, S.D. = 0.80) องค์กรมีการร่วมมือประสานงานภายในองค์กรโดยมีตัวแทนจากฝ่ายข้าราชการการเมือง/ข้าราชการประจำ/และนักการเมืองท้องถิ่น ($\bar{X} = 3.78$, S.D. = 0.68) องค์กรมีกระบวนการวางแผนงานโครงการ/กิจกรรมที่แตกต่างหรือเป็นพิเศษจากที่ระเบียบได้กำหนดไว้ ซึ่งช่วยให้ อดต.ประสบความสำเร็จ ($\bar{X} = 3.75$, S.D. = 0.81) และ มีการประเมินผลการดำเนินงานโครงการต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ ($\bar{X} = 3.71$, S.D. = 0.76) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานพบว่าอยู่ระหว่าง 0.55-0.81 แสดงว่า มีการกระจายของข้อมูลอยู่ในระดับน้อย แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการนวัตกรรมการท้องถิ่น ด้านความรู้ความสามารถของบุคลากร

(n=303)

ด้านความรู้ความสามารถของบุคลากร	\bar{X}	S.D.	ระดับ	ลำดับ
19. พนักงานในองค์กรมีประสิทธิภาพ/ศักยภาพในการดำเนินงานเพียงใด	3.43	0.66	ปานกลาง	5
20. องค์กรมีการจัดอบรมความรู้ เพื่อส่งเสริมพัฒนาศักยภาพของบุคลากร	3.52	0.73	มาก	2
21. องค์กรส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กร ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมเพื่อนำมาต่อยอดในการปฏิบัติงาน	3.45	0.65	ปานกลาง	4
22. องค์กร มีการส่งเสริมพัฒนาศักยภาพบุคลากรในเรื่องการทำงานเป็นทีม	3.51	0.64	มาก	3
23. องค์กรมีการประเมินคุณภาพในการทำงาน	3.53	0.66	มาก	1
24. บุคลากรในองค์กรสามารถนำเสนอความคิด/แนวคิดใหม่ในการปฏิบัติงานได้	3.42	0.59	ปานกลาง	6
25. บุคลากรในองค์กร มีความรู้ ความเข้าใจและสามารถนำนโยบายที่ส่งเสริมและสนับสนุนการสร้างสรรค์นวัตกรรมท้องถิ่นมาปฏิบัติได้	3.26	0.60	ปานกลาง	7

ตารางที่ 6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการนวัตกรรม
ท้องถิ่น ด้านความรู้ความสามารถของบุคลากร (ต่อ)

(n=303)

ด้านความรู้ความสามารถของบุคลากร	\bar{X}	S.D.	ระดับ	ลำดับ
26. บุคลากรในองค์กรมีความรู้ความเข้าใจเห็นประโยชน์และ ความสำคัญของนวัตกรรมท้องถิ่น	3.14	0.66	ปาน กลาง	8
รวม (X_3)	3.41	0.48	ปาน กลาง	

จากตารางที่ 6 พบว่ารูปแบบการบริหารจัดการนวัตกรรมท้องถิ่น ด้านความรู้ความสามารถของบุคลากร โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.41$, S.D. = 0.48) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่ามีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลางถึงมาก โดยเรียงจากค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยพบว่าองค์กรมีการประเมินคุณภาพในการทำงาน ($\bar{X} = 3.53$, S.D. = 0.66) องค์กรมีการจัดอบรมความรู้ เพื่อส่งเสริมพัฒนาศักยภาพของบุคลากร ($\bar{X} = 3.52$, S.D. = 0.73) องค์กรมีการส่งเสริมพัฒนาศักยภาพบุคลากรในเรื่องการทำงานเป็นทีม ($\bar{X} = 3.51$, S.D. = 0.64) อยู่ในระดับมาก องค์กรส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กร ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมเพื่อนำมาต่อยอดในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.45$, S.D. = 0.65) พนักงานในองค์กรมีประสิทธิภาพ/ศักยภาพในการดำเนินงานเพียงใด ($\bar{X} = 3.43$, S.D. = 0.66) บุคลากรในองค์กรสามารถนำเสนอความคิด/แนวคิดใหม่ ในการปฏิบัติงานได้ ($\bar{X} = 3.42$, S.D. = 0.59) บุคลากรในองค์กรมีความรู้ ความเข้าใจและสามารถนำนโยบายที่ส่งเสริมและสนับสนุน การสร้างสรรค์นวัตกรรมท้องถิ่นมาปฏิบัติใช้ได้ ($\bar{X} = 3.26$, S.D. = 0.60) และ บุคลากรในองค์กรมีความรู้ความเข้าใจเห็นประโยชน์และความสำคัญของนวัตกรรมท้องถิ่น ($\bar{X} = 3.14$, S.D. = 0.66) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานพบว่าอยู่ระหว่าง 0.59-0.73 แสดงว่า มีการกระจายของข้อมูลอยู่ในระดับน้อย แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การบริหารจัดการนวัตกรรมการท่องเที่ยว ด้านการมีส่วนร่วมของประชาชน

(n=303)

ด้านการมีส่วนร่วมของประชาชน	\bar{X}	S.D.	ระดับ	ลำดับ
27. ประชาชนในท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการวางแผนและจัดทำโครงการต่าง ๆ เพื่อพัฒนาท้องถิ่น	3.74	0.83	มาก	4
28. ประชาชนในท้องถิ่น มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน ปฏิบัติกิจกรรมโครงการท้องถิ่นที่ทาง อบต.จัดขึ้น	3.80	0.72	มาก	3
29. ประชาชนในท้องถิ่นเข้าร่วมประชุมของอบต. เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ในการจัดทำกิจกรรมหรือโครงการต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ	3.65	0.58	มาก	5
30. องค์กรเปิดรับฟังความเห็นจากภาคประชาชน เพื่อเสนอโครงการได้ตรงตามความต้องการของประชาชนในท้องถิ่น	3.80	0.56	มาก	2
31. องค์กรให้งบประมาณสนับสนุนการดำเนินงานตามแผนที่ชุมชนหรือภาคประชาชนเสนอ	3.47	0.64	ปานกลาง	6
32. องค์กรให้ภาคประชาชน/ชุมชนเป็นผู้รับผิดชอบดำเนินงานตามแผนงานที่เสนอ	3.24	0.72	ปานกลาง	8
33. มีการตั้งสภาที่ปรึกษา โดยมีประชาชนในชุมชน/ท้องถิ่น เป็นผู้เข้าร่วมประชุมหรือมีส่วนเกี่ยวข้อง	3.33	0.83	ปานกลาง	7
34. องค์กรมีการสอบถามปัญหาความต้องการของประชาชนในชุมชน เพื่อนำไปประกอบในการจัดทำโครงการหรือกิจกรรมต่าง ๆ	3.90	0.34	มาก	1
รวม (X_4)	3.86	0.51	มาก	

จากตารางที่ 7 พบว่า การบริหารจัดการนวัตกรรมการท่องเที่ยว ด้านการมีส่วนร่วมของประชาชน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.86$, S.D. = 0.51) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่ามีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลางถึงมาก โดยเรียงจากค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยพบว่าอบต.มีการสอบถามปัญหาความต้องการของประชาชนในชุมชน เพื่อนำไปประกอบในการจัดทำโครงการหรือกิจกรรมต่าง ๆ ($\bar{X} = 3.90$, S.D. = 0.34) องค์กรเปิดรับฟังความเห็นจากภาคประชาชน เพื่อเสนอโครงการได้ตรงตาม

ความต้องการของประชาชนในท้องถิ่น ($\bar{X} = 3.80$, S.D. = 0.56) ประชาชนในท้องถิ่น มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน ปฏิบัติกิจกรรมโครงการท้องถิ่นที่ทางอบต.จัดขึ้น ($\bar{X} = 3.80$, S.D. = 0.72) ประชาชนในท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการวางแผนและจัดทำโครงการต่าง ๆ เพื่อพัฒนาท้องถิ่น ($\bar{X} = 3.74$, S.D. = 0.83) ประชาชนในท้องถิ่นเข้าร่วมประชุมของอบต. เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ในการจัดทำกิจกรรมหรือโครงการต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ ($\bar{X} = 3.65$, S.D. = 0.58) อยู่ในระดับมาก องค์กรให้งบประมาณสนับสนุนการดำเนินงานตามแผนที่ชุมชนหรือภาคประชาชนเสนอ ($\bar{X} = 3.47$, S.D. = 0.64) มีการตั้งสภาที่ปรึกษา โดยมีประชาชนในชุมชน/ท้องถิ่น เป็นผู้เข้าร่วมประชุมหรือมีส่วนเกี่ยวข้อง ($\bar{X} = 3.33$, S.D. = 0.83) และ องค์กรให้ภาคประชาชน/ชุมชนเป็นผู้รับผิดชอบดำเนินงานตามแผนงานที่เสนอ ($\bar{X} = 3.24$, S.D. = 0.72) อยู่ในระดับปานกลาง ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานพบว่าอยู่ระหว่าง 0.34 - 0.83 แสดงว่า มีการกระจายของข้อมูลอยู่ในระดับน้อย แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การบริหารจัดการนวัตกรรมท้องถิ่น ด้านการสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอก

(n=303)

ด้านการสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอก	\bar{X}	S.D.	ระดับ	ลำดับ
35. อบต.ได้รับการสนับสนุนและส่งเสริมทั้งในด้านการบริหารจัดการ ด้านนโยบาย ด้านงบประมาณฯ จากหน่วยงานภาครัฐ	3.85	0.85	มาก	1
36. อบต.ได้รับการสนับสนุนและส่งเสริมทั้งในด้านการบริหารจัดการ ด้านนโยบาย ด้านงบประมาณฯ จากหน่วยงานเอกชน	3.32	0.82	ปานกลาง	3
37. อบต.มีโครงการที่ได้รับความร่วมมือ จากหน่วยงานภายนอก เช่น มหาวิทยาลัย ภาคเอกชน หรือ อปท. อื่น ๆ ในการดำเนินจัดทำโครงการร่วมกัน	3.09	0.86	ปานกลาง	4
38. อบต.ได้รับเงินอุดหนุนจากหน่วยงานอื่น อาทิ มหาวิทยาลัย บริษัทเอกชน ในการจัดทำโครงการนวัตกรรมท้องถิ่น	2.93	0.91	ปานกลาง	5

ตารางที่ 8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การบริหารจัดการนวัตกรรมการท่องเที่ยว ด้านการสนับสนุน
จากหน่วยงานภายนอก (ต่อ)

(n=303)

ด้านการสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอก	\bar{X}	S.D.	ระดับ	ลำดับ
39. อบต. มีการแลกเปลี่ยนความรู้/ศึกษาดูงานในท้องถิ่น อื่น ที่มีการบริหารจัดการนวัตกรรมการท่องเที่ยวที่ดี มีโครงการที่ประสบความสำเร็จ	3.32	0.79	ปาน กลาง	2
รวม (X_5)	3.30	0.69	ปาน กลาง	

จากตารางที่ 8 พบว่า การบริหารจัดการนวัตกรรมการท่องเที่ยว ด้านการสนับสนุนจาก
หน่วยงานภายนอก โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.30$, S.D. = 0.69) เมื่อพิจารณาเป็นราย
ด้านพบว่าค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลางถึงมาก โดยเรียงจากค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยพบว่า อบต.
ได้รับการสนับสนุนและส่งเสริมทั้งในด้านการบริหารจัดการ ด้านนโยบาย ด้านงบประมาณฯ จาก
หน่วยงานภาครัฐ ($\bar{X} = 3.85$, S.D. = 0.85) อยู่ในระดับมาก อบต.มีการแลกเปลี่ยนความรู้/ศึกษาดูงาน
ในท้องถิ่นอื่น ที่มีการบริหารจัดการนวัตกรรมการท่องเที่ยวที่ดี มีโครงการที่ประสบความสำเร็จ ($\bar{X} = 3.32$,
S.D. = 0.79) อบต.ได้รับการสนับสนุนและส่งเสริมทั้งในด้านการบริหารจัดการ ด้านนโยบาย
ด้านงบประมาณฯ จากหน่วยงานเอกชน ($\bar{X} = 3.32$, S.D. = 0.82) อบต.มีโครงการที่ได้รับความร่วมมือ
จากหน่วยงานภายนอก เช่น มหาวิทยาลัย ภาคเอกชน หรือ อปท.อื่น ๆ ในการดำเนินจัดทำโครงการ
ร่วมกัน ($\bar{X} = 3.09$, S.D. = 0.86) และ อบต.ได้รับเงินอุดหนุนจากหน่วยงานอื่น อาทิ มหาวิทยาลัย
บริษัทเอกชน ในการจัดทำโครงการนวัตกรรมการท่องเที่ยว ($\bar{X} = 2.93$, S.D. = 0.91) อยู่ในระดับปานกลาง
ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานพบว่าอยู่ระหว่าง 0.79 - 0.91 แสดงว่า มีการกระจาย
ของข้อมูลอยู่ในระดับน้อย แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

จากการศึกษาสภาพการบริหารจัดการนวัตกรรมการท่องเที่ยวขององค์การบริหารส่วนตำบล
ในเขตภูมิภาคตะวันตก จะพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาในระดับอุดมศึกษา
ปริญญาตรีเป็นส่วนใหญ่ และระดับปริญญาโทเป็นอันดับ 2 แสดงให้เห็นถึงความรู้ความสามารถของ
บุคลากรภายในองค์กร และส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการทำงานในองค์การบริหารส่วนตำบลสูงสุด
เป็นเวลามากกว่า 15 ปี ลักษณะโครงการนวัตกรรมการท่องเที่ยวขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตภูมิภาค
ตะวันตกส่วนใหญ่พบว่า มีลักษณะเป็นโครงการริเริ่มใหม่เป็นส่วนใหญ่ และเป็นโครงการที่มีการพัฒนา
ต่อยอดจากเดิมด้วยเช่นกัน

นอกจากนี้พบว่า สาเหตุที่ทำให้องค์การบริหารส่วนตำบลในเขตภูมิภาคตะวันตกไม่มีนวัตกรรมท้องถิ่น เกิดจากขาดผู้ริเริ่มคิดค้น กระตุ้นให้เกิดโครงการหรือการขับเคลื่อนนวัตกรรมท้องถิ่นมากที่สุด รองลงมาคือ ขาดการมีส่วนร่วมของประชาชน และกฎระเบียบทางราชการที่มีจำนวนมากและไม่เอื้อให้เกิดการคิดค้นรูปแบบนวัตกรรม และผู้มีบทบาทสำคัญในการตัดสินใจ/คิดริเริ่มโครงการ/กิจกรรมหนึ่ง ๆ ขององค์การบริหารส่วนตำบล คือนายกองการบริหารส่วนตำบล และรองลงมาคือ ประชากรหรือและทำการตัดสินใจร่วมกัน และปัจจัยสำคัญที่สุดกับการก่อเกิดนวัตกรรมท้องถิ่นในองค์การบริหารส่วนตำบล อันดับแรกคือ ผู้นำ/ผู้บริหารองค์กร รองลงมาคือ ความรู้ความสามารถของบุคลากร, การมีส่วนร่วมของประชาชน ตามลำดับ

ด้านการบริหารจัดการนวัตกรรมท้องถิ่น จากการศึกษาพบว่า ด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านผู้นำ/ผู้บริหารองค์กร ด้านการมีส่วนร่วมของประชาชน อยู่ในระดับมาก ด้านความรู้ความสามารถของบุคลากร และด้านการสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอกอยู่ในระดับปานกลางตามลำดับ เมื่อพิจารณาเป็นการบริหารจัดการนวัตกรรมรายด้านนั้น ด้านผู้นำ/ผู้บริหารองค์กร พบว่า ผู้นำขององค์กรมีการกำหนดกลยุทธ์การบริหารจัดการนวัตกรรมท้องถิ่นอย่างชัดเจน, ผู้นำองค์กรมีการกระจายอำนาจการตัดสินใจเพื่อให้ผู้ตามสามารถปฏิบัติงานได้, ผู้นำขององค์กรมีวิสัยทัศน์ มีนโยบายในการพัฒนาและส่งเสริมโครงการนวัตกรรมท้องถิ่น, ผู้นำยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีความเสียสละ และอุทิศตนในการทำงานเพื่อพัฒนาท้องถิ่น, ผู้นำองค์กรมีความเป็นผู้นำสูง มีความรู้ความสามารถ กล้าคิด กล้าเปลี่ยนแปลง กล้ารับผิดชอบในการตัดสินใจดำเนินงาน มีความมุ่งมั่นในการทำงาน อยู่ในระดับมาก ด้านวัฒนธรรมองค์กร พบว่ามี องค์กรมีการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล, องค์กรมีการแก้ไขปัญหาและพัฒนาท้องถิ่น, องค์กรดูแลชีวิตความเป็นอยู่และเป็นที่ยกย่องของประชาชน, องค์กรมีบทบาทเป็นผู้ประสานงานและกระตุ้นให้เกิดการขับเคลื่อนการดำเนินงานท้องถิ่น/นวัตกรรมท้องถิ่น องค์กรมีการบูรณาการงานโครงการ/กิจกรรมหนึ่ง โดยให้หลายส่วนงานรับผิดชอบร่วมกัน และมีการใช้ทรัพยากรร่วมกันอยู่ในระดับมาก ด้านความรู้ความสามารถของบุคลากร พบว่า องค์กรมีการประเมินคุณภาพในการทำงาน, องค์กรมีการจัดอบรมความรู้ เพื่อส่งเสริมพัฒนาศักยภาพของบุคลากร, องค์กรมีการส่งเสริมพัฒนาศักยภาพบุคลากรในเรื่องการทำงานเป็นทีม, องค์กรส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมเพื่อนำมาต่อยอดในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับปานกลาง ด้านการมีส่วนร่วมของประชาชน พบว่า อบต. มีการสอบถามปัญหาความต้องการของประชาชนในชุมชน เพื่อนำไปประกอบในการจัดทำโครงการหรือกิจกรรมต่าง ๆ, องค์กรเปิดรับฟังความคิดเห็นจากภาคประชาชนเพื่อเสนอโครงการได้ตรงตามความต้องการของประชาชนในท้องถิ่น, ประชาชนในท้องถิ่นของท่าน มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน ปฏิบัติกิจกรรมโครงการท้องถิ่นที่ทางอบต.จัดขึ้น, ประชาชนในท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการวางแผนและจัดทำโครงการต่าง ๆ เพื่อพัฒนาท้องถิ่นอยู่ระดับมาก ด้านการสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอก พบว่า

อบต.ได้รับการสนับสนุนและส่งเสริมทั้งในด้านการบริหารจัดการ ด้านนโยบาย ด้านงบประมาณฯ จากหน่วยงานภาครัฐ อยู่ในระดับมาก ข้อค้นพบจากการศึกษาในส่วนนี้นำไปสู่การศึกษาแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) ในการบริหารจัดการนวัตกรรมท้องถิ่นขององค์การบริหารส่วนตำบล เพื่อหารูปแบบการบริหารจัดการนวัตกรรมท้องถิ่นที่เหมาะสมต่อไป

ตอนที่ 2 ผลการศึกษาแนวการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) ในการบริหารจัดการนวัตกรรมท้องถิ่นขององค์การบริหารส่วนตำบล

ผู้วิจัยได้คัดเลือกองค์การบริหารส่วนตำบลที่มีการบริหารจัดการนวัตกรรมท้องถิ่นที่โดดเด่นด้านส่งเสริมเครือข่าย รัฐ เอกชน และประชาสังคม จนได้รับรางวัลพระปกเกล้าทองคำจากสถาบันพระปกเกล้าปี 2561 ซึ่งรางวัลพระปกเกล้าทองคำเป็นรางวัลที่ริเริ่มขึ้น เพื่อเป็นแรงจูงใจในการพัฒนาต่อยอดการดำเนินงานและสร้างสรรค์นวัตกรรมทางการบริหารงานท้องถิ่น เป็นเครื่องหมายเชิดชูองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ว่าเป็นองค์กรที่บริหารงานและตอบสนองความต้องการของประชาชนและพื้นที่อย่างโดดเด่นและต่อเนื่อง รวมถึงมีการสร้างสรรค์นวัตกรรมทางการบริหารงานใหม่ ๆ อันเป็นแบบอย่างที่ดีแก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่น ๆ ในประเทศไทย และการได้รับรางวัลพระปกเกล้าทองคำนั้น ต้องเป็นองค์กรที่เคยได้รับรางวัลพระปกเกล้าในระดับเป็นเลิศมาแล้ว 2 ครั้ง ในระยะเวลา 5 ปี แสดงให้เห็นว่าองค์การบริหารส่วนตำบลที่ผู้วิจัยคัดเลือกมานั้น มีการบริหารจัดการนวัตกรรมท้องถิ่นอย่างโดดเด่นและต่อเนื่อง อันเป็นแบบอย่างที่ดีต่อการบริหารจัดการนวัตกรรมท้องถิ่นขององค์การบริหารส่วนตำบลอื่น ๆ

องค์การบริหารส่วนตำบล จำนวน 4 แห่งที่ผู้วิจัยคัดเลือก ได้แก่ องค์การบริหารส่วนตำบลหนองหลวง อำเภอลานกระบือ จังหวัดกำแพงเพชร องค์การบริหารส่วนตำบลช่วงเปา อำเภोजอมทอง จังหวัดเชียงใหม่ องค์การบริหารส่วนตำบลดอนแก้ว อำเภอแม่ริม จังหวัดเชียงใหม่ องค์การบริหารส่วนตำบลนาปู่ อำเภอเพ็ญ จังหวัดอุดรธานี เก็บข้อมูลจากการศึกษาวิเคราะห์ เอกสาร การสัมภาษณ์ จากนั้นนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์เนื้อหาและนำเสนอทั้งหมด 4 ส่วนดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 บริบทขององค์การบริหารส่วนตำบลที่มีแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) ในการบริหารจัดการนวัตกรรมท้องถิ่น

ส่วนที่ 2 ปัจจัยที่ก่อให้เกิดนวัตกรรมท้องถิ่น

ส่วนที่ 3 แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) ในการบริหารจัดการนวัตกรรมท้องถิ่น

ส่วนที่ 4 กระบวนการบริหารจัดการองค์การบริหารส่วนตำบล

ส่วนที่ 1 บริบทขององค์การบริหารส่วนตำบลที่มีแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice)
ในการบริหารจัดการนวัตกรรมท้องถิ่น

องค์การบริหารส่วนตำบลหนองหลวง อ.ลานกระบือ จ.กำแพงเพชร



ภาพที่ 2 องค์การบริหารส่วนตำบลหนองหลวง อำเภอลานกระบือ จังหวัดกำแพงเพชร

องค์การบริหารส่วนตำบลหนองหลวง ตั้งอยู่เลขที่ 119 บ้านหนองไม้แดงหมู่ที่ 7 ตำบลหนองหลวง อำเภอบางกระบือ จังหวัดกำแพงเพชร โทรศัพท์ 0-5585-7711 โทรสาร 0-5585-7714 มีพื้นที่ในความรับผิดชอบทั้งหมด 89 ตารางกิโลเมตร หรือ 55,625 ไร่

อาณาเขต

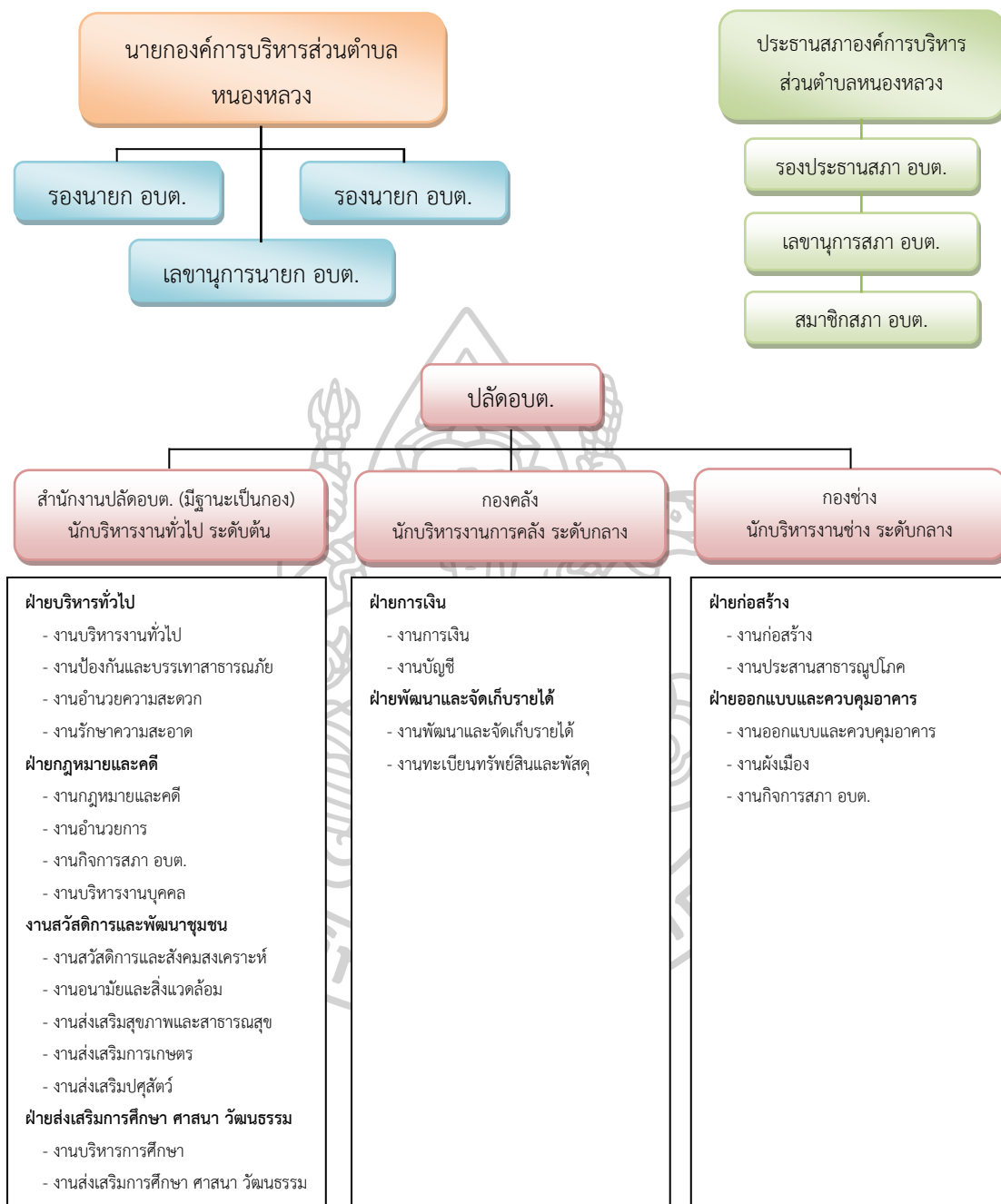
ทิศเหนือ	ติดต่อกับ อบต.หนองจิก	อ.ศรีมามา	จ.สุโขทัย
ทิศตะวันออก	ติดต่อกับ อบต.จันทิมา,	อบต.ลานกระบือ,	อบต.บึงทับแรด
ทิศใต้	ติดต่อกับ อบต.เขาคีรี	อ.พรานกระต่าย	จ.กำแพงเพชร
ทิศตะวันตก	ติดต่อกับ อบต.คลองพิไกร	อ.พรานกระต่าย	จ.กำแพงเพชร

เขตการปกครอง

ตำบลหนองหลวง มีการแบ่งเขตการปกครองเป็น 14 หมู่บ้าน ดังนี้ หมู่ที่ 1 บ้านหนองปากดง หมู่ที่ 2 บ้านลำมะโกรก หมู่ที่ 3 บ้านหนองมะเกาะ หมู่ที่ 4 บ้านบึงมาลัย หมู่ที่ 5 บ้านหนองหลวง หมู่ที่ 6 บ้านใหม่สามัคคี หมู่ที่ 7 บ้านหนองไม้แดง หมู่ที่ 8 บ้านประดาเจ็ดริ้ว หมู่ที่ 9 บ้านทรายทอง หมู่ที่ 10 บ้านวังสระทอง หมู่ที่ 11 บ้านบึงม่วง หมู่ที่ 12 บ้านสุรเดชสามัคคี หมู่ที่ 13 บ้านปรือกระเทียม หมู่ที่ 14 บ้านหนองเตือ

ประชากรในตำบลหนองหลวงมีจำนวนทั้งสิ้น 9,460 คน

โครงสร้างองค์การบริหารส่วนตำบลหนองหลวง



แผนภูมิที่ 8 โครงสร้างองค์การบริหารส่วนตำบลหนองหลวง

ที่มา: องค์การบริหารส่วนตำบลหนองหลวงเข้าถึงได้จาก <https://www.nongluang.go.th/orgchart.php>

คณะผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลหนองหลวง ประกอบด้วย

ผู้บริหารท้องถิ่น

- | | |
|----------------------|--------------------------------------|
| 1. นายน้อย พะโยม | นายกองค์การบริหารส่วนตำบลหนองหลวง |
| 2. นายสุรพล หนองหลวง | รองนายกองค์การบริหารส่วนตำบลหนองหลวง |
| 3. นายวิเชียร บดีรัฐ | รองนายกองค์การบริหารส่วนตำบลหนองหลวง |

สมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบลหนองหลวง (จำนวน 26 คน)

- | | |
|------------------------|---|
| 1. นายเอี้ยด มากอยู่ | ประธานสภาองค์การบริหารส่วนตำบลหนองหลวง |
| 2. นายหัด เหมม่วง | รองประธานสภาองค์การบริหารส่วนตำบลหนองหลวง |
| 3. นายประเด็น หนองหลวง | เลขานุการสภาองค์การบริหารส่วนตำบลหนองหลวง |

พนักงานท้องถิ่น จำนวน 75 คน เป็นข้าราชการส่วนท้องถิ่นจำนวน 28 คน พนักงานจ้าง จำนวน 41 คน จ้างเหมาบริการจำนวน 11 คน

วิสัยทัศน์ขององค์การบริหารส่วนตำบลหนองหลวง

“สะดวกสบาย รายได้ดี มีการศึกษาสูง บำรุงสิ่งแวดล้อม พร้อมสุขภาพแข็งแรง ชุมชนเข้มแข็ง แหล่งเกษตรกรรมธรรม เทคโนโลยีเลิศล้ำ เน้นคุณธรรมนำการพัฒนา”

พันธกิจขององค์การบริหารส่วนตำบลหนองหลวง

1. ก่อสร้าง ปรับปรุง บำรุงรักษาและซ่อมแซม โครงสร้างพื้นฐาน ที่จำเป็นและเหมาะสม ภายใต้ภารกิจที่ได้รับมอบ
2. ส่งเสริม สนับสนุน การศึกษา การอนุรักษ์ บำรุง รักษา จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น และการมีส่วนร่วมของประชาชน
3. ส่งเสริม สนับสนุน การสร้างอาชีพ เพิ่มรายได้ แบบยั่งยืน บนพื้นฐานเศรษฐกิจพอเพียง
4. พัฒนาระบบรักษาความปลอดภัยและสุขอนามัย
5. ส่งเสริมและพัฒนาสิ่งแวดล้อมและทรัพยากรธรรมชาติ
6. ส่งเสริมการท่องเที่ยวเชิงศิลปะและวัฒนธรรมท้องถิ่น
7. ส่งเสริมประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรและพัฒนาคุณภาพระบบบริหารจัดการขององค์การบริหารส่วนตำบลหนองหลวง

องค์การบริหารส่วนตำบลช่วงเปา อำเภอจอมทอง จังหวัดเชียงใหม่



ภาพที่ 3 องค์การบริหารส่วนตำบลช่วงเปา อำเภอจอมทอง จังหวัดเชียงใหม่

องค์การบริหารส่วนตำบลช่วงเปา ตั้งอยู่เลขที่ 309 หมู่ที่ 2 ตำบลช่วงเปา อำเภอจอมทอง จังหวัดเชียงใหม่ 50160 โทรศัพท์ 053-826839 โทรสาร 053-826839 พื้นที่ความรับผิดชอบ 49.5 ตารางกิโลเมตร (ประมาณ 30,937,50 ไร่)

อาณาเขต

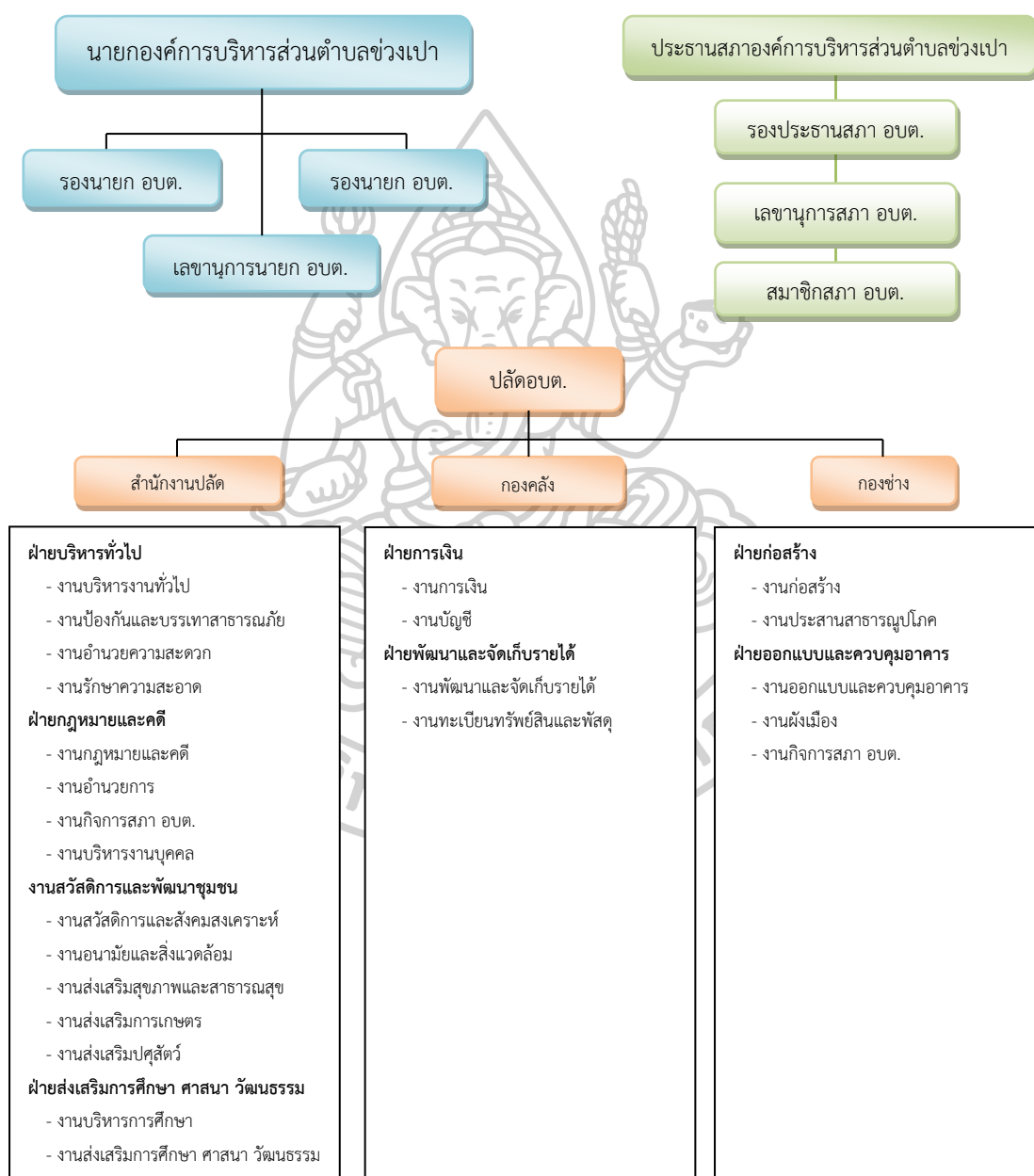
ทิศเหนือ	ติดตำบลดอยหล่อ	อำเภอดอยหล่อ	จังหวัดเชียงใหม่
ทิศใต้	ติดตำบลบ้านหลวง	อำเภอจอมทอง	จังหวัดเชียงใหม่
ทิศตะวันออก	ติดตำบลเวียงหนองล่อง	อำเภอเวียงหนองล่อง	จังหวัดเชียงใหม่
ทิศตะวันตก	ติดตำบลบ้านหลวง	อำเภอจอมทอง	จังหวัดเชียงใหม่

เขตการปกครอง

ครอบคลุมจำนวนอำเภอ 1 อำเภอ จำนวน 1 ตำบล จำนวนหมู่บ้าน 13 หมู่บ้าน ได้แก่ หมู่ที่ 1 บ้านหนองห่าย หมู่ที่ 2 บ้านห้วยน้ำดิบ หมู่ที่ 3 บ้านท่าศาลา หมู่ที่ 5 บ้านฮ่อม หมู่ที่ 6

บ้านสี่แยกน้อย หมู่ที่ 7 บ้านวังดิน หมู่ที่ 8 บ้านใหม่สันตึง หมู่ที่ 9 บ้านสันป่าซาง หมู่ที่ 10 บ้านใหม่สามัคคี หมู่ที่ 12 บ้านน้ำดิบสามัคคี หมู่ที่ 13 บ้านหนองท้ายสามัคคี หมู่ที่ 14 บ้านอังกร์ักษ์ หมู่ที่ 15 บ้านใหม่อังกร์ักษ์

มีจำนวนชุมชน 13 ชุมชน จำนวนครัวเรือน 2,748 ครัวเรือน จำนวนประชากร 5,972 คน (หญิง 3,085 คน ชาย 2,887 คน)



แผนภูมิที่ 9 โครงสร้างองค์การบริหารส่วนตำบลช่วงเปา

ที่มา: องค์การบริหารส่วนตำบลช่วงเปาเข้าถึงได้จาก <https://www.khuaopao.go.th/orgchart.php>

คณะผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลช่วงเปา ประกอบด้วย

- | | |
|----------------------------|--------------------------------------|
| 1. นายรุ่งสุริยา เชียงซีระ | นายกองค์การบริหารส่วนตำบลช่วงเปา |
| 2. นายพรสิน นนทะธรรม | รองนายกองค์การบริหารส่วนตำบลช่วงเปา |
| 3. นายจำนง กันทา | รองนายกองค์การบริหารส่วนตำบลช่วงเปา |
| 4. นางผ่องศรี ชัยชนะ | เลขานายกองค์การบริหารส่วนตำบลช่วงเปา |

สมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบลช่วงเปา (จำนวน 25 คน)

- | | |
|--------------------------|--|
| 1. นายพิทยา เอียดไพบูลย์ | ประธานสภาองค์การบริหารส่วนตำบลช่วงเปา |
| 2. นายเจริญ ชัยชนะ | รองประธานสภาองค์การบริหารส่วนตำบลช่วงเปา |

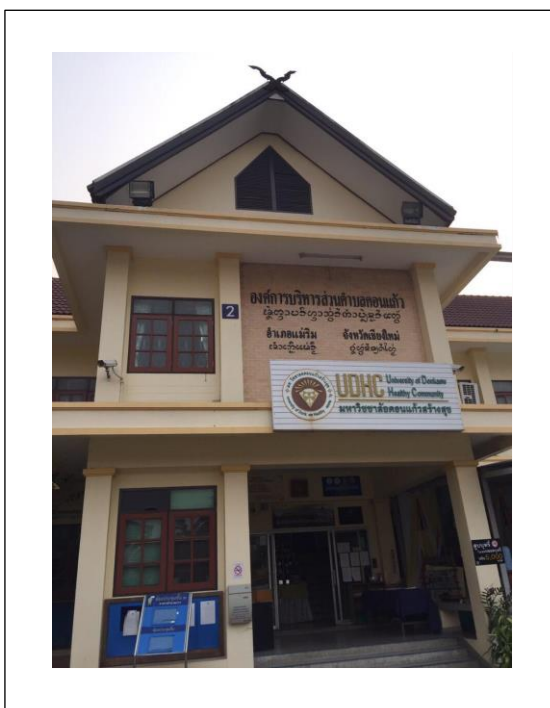
วิสัยทัศน์ขององค์กร

เป็นองค์กรแห่งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และเป็นหน่วยงานที่เชื่อมโยง สร้างเครือข่าย สร้างความร่วมมือ ระหว่างภาครัฐ ภาคประชาชน ภาคประชาสังคม และภาคเอกชน

พันธกิจ

1. การเชื่อมโยงกลุ่มคนหรือกลุ่มองค์กรที่สมัครใจให้มีการทำกิจกรรมร่วมกัน โดยมีการจัดระเบียบโครงสร้างเครือข่ายภายใต้พื้นฐานของความเคารพสิทธิ เชื่อถือ เอื้ออาทร ซึ่งกันและกัน
2. ส่งเสริมและสนับสนุนการสร้างเครือข่ายพันธมิตร ทางด้านการบริหารจัดการ การพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อม เพื่อสร้างความเข้มแข็งให้ชุมชน
3. เป็นศูนย์กลางการประสานงานและพัฒนาเครือข่ายภาครัฐ เอกชน และประชาสังคม
4. พัฒนาเสริมสร้างความรู้และทักษะให้แก่ภาคี เครือข่าย อาสาสมัคร ในพื้นที่ตำบลช่วงเปา
5. ขยายเครือข่ายความร่วมมือและการบูรณาการ ระหว่าง ภาครัฐ เอกชนและประชาสังคม

องค์การบริหารส่วนตำบลดอนแก้ว อำเภอแมริม จังหวัดเชียงใหม่



ภาพที่ 4 องค์การบริหารส่วนตำบลดอนแก้ว อำเภอแมริม จังหวัดเชียงใหม่

องค์การบริหารส่วนตำบลดอนแก้ว ตำบลดอนแก้ว อำเภอแมริม จังหวัดเชียงใหม่ 50180 โทรศัพท์ 053-121-574 โทรสาร 053-121-572 ตั้งอยู่ด้านทิศใต้ของอำเภอแมริม ระยะห่างจากที่ตั้งของที่ว่าการอำเภอแมริม ประมาณ 8 กิโลเมตร ตามทางหลวงแผ่นดินหมายเลข 107 (ถนนสายเชียงใหม่-ฝาง) มีสภาพการคมนาคมโดยทั่วไประหว่างที่ว่าการอำเภอแมริม หรือตัวจังหวัดเชียงใหม่ อยู่ในระดับดี

อาณาเขต ตำบลดอนแก้ว อำเภอแมริม จังหวัดเชียงใหม่ มีเขตติดต่อโดยรอบดังนี้

ทิศเหนือ ติดต่อกับ ตำบลแม่สา อำเภอแมริม จังหวัดเชียงใหม่

ทิศใต้ ติดต่อกับ ตำบลช้างเผือก ตำบลป่าตัน อำเภอเมือง และสันดอยปุย จังหวัดเชียงใหม่

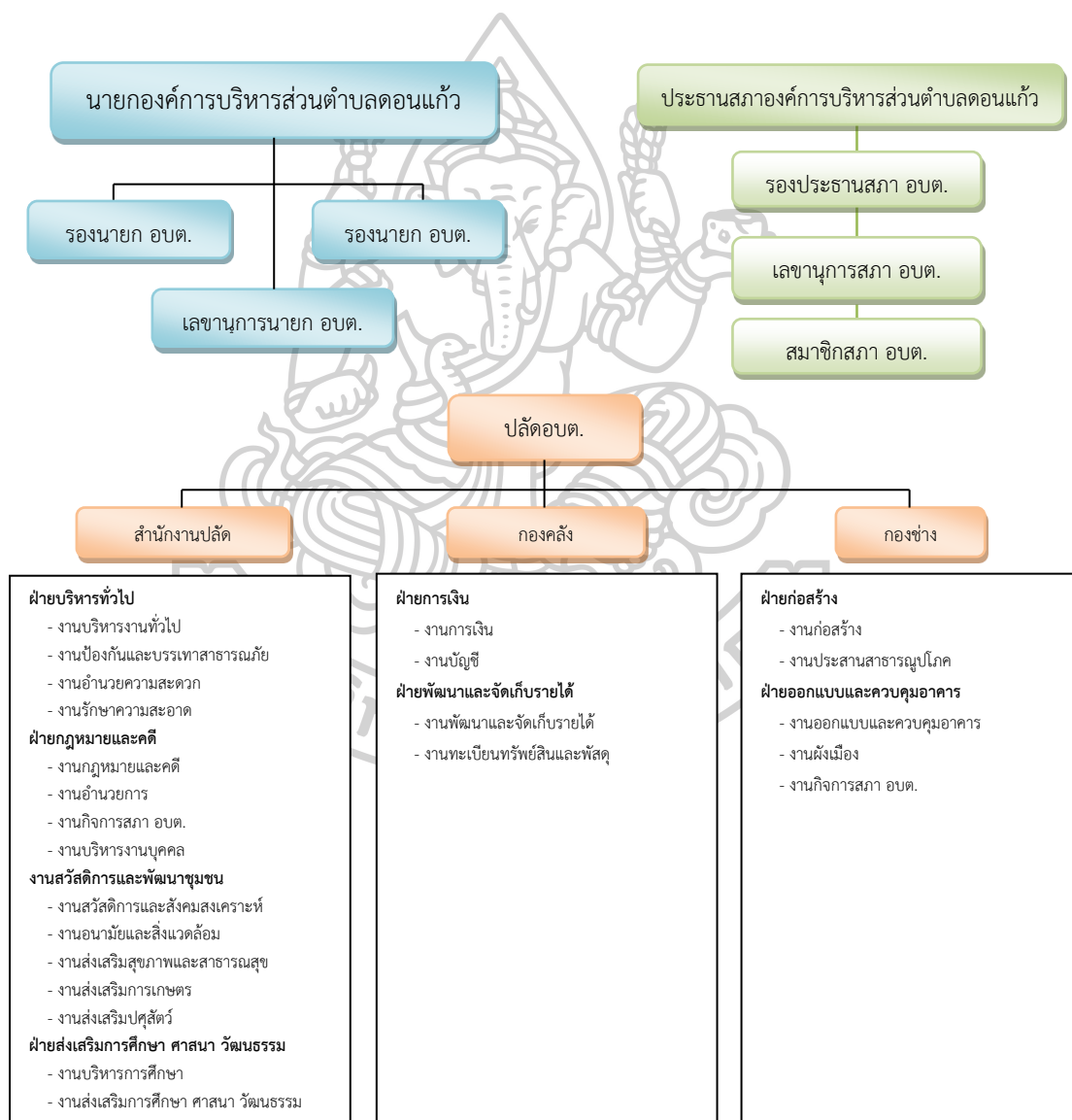
ทิศตะวันออก ติดต่อกับ ตำบลสันผีเสื้อ อำเภอเมือง และตำบลเหมืองแก้ว อำเภอแมริม จังหวัดเชียงใหม่

ทิศตะวันตก ติดต่อกับ ตำบลแม่แรม อำเภอแมริม จังหวัดเชียงใหม่

ลักษณะพื้นที่โดยทั่วไปเป็นที่ราบเชิงภูเขา เขตอุทยานแห่งชาติสุเทพ - ปุย และริมฝั่งแม่น้ำปิง ต่อเนื่องกับตำบลแม่สา มีพื้นที่ทั้งหมดประมาณ 43 ตารางกิโลเมตร เป็นพื้นที่อยู่อาศัยของราษฎร หรือเขตชุมชน 1 ใน 4 ของพื้นที่ทั้งหมด คือ พื้นที่ทางฝั่งขวาของถนนเชียงใหม่ - ฝาง

(ด้านตะวันออก) สำหรับพื้นที่ที่เหลือ 3 ใน 4 ของพื้นที่ทั้งหมดเป็นเขตทหาร(ที่ราชพัสดุ) และเขตอุทยานแห่งชาติดอยสุเทพ - ปุย อยู่ในความดูแลของเขตทหารเกือบทั้งหมด ประมาณ 20,000 ไร่ อยู่ทางฝั่งซ้ายของถนนเชียงใหม่ - ฝาง (ด้านตะวันตก) และพื้นที่ส่วนใหญ่เป็นที่ตั้งของส่วนราชการหน่วยงานของรัฐ มีความสูงเหนือระดับน้ำทะเล ประมาณ 350 เมตร มีพื้นที่ในความดูแล 48.53 ตารางกิโลเมตร ครอบคลุมจำนวน 10 หมู่บ้าน ได้แก่หมู่ที่ 1 บ้านบ่อปี หมู่ที่ 2 บ้านดอนแก้ว หมู่ที่ 3 บ้านศาลา หมู่ที่ 4 บ้านป่าแะ หมู่ที่ 5 บ้านพระนอน หมู่ที่ 6 บ้านป่ารวก หมู่ที่ 7 บ้านสันเหมือง หมู่ที่ 8 บ้านชะเยือง หมู่ที่ 9 บ้านสบสา-หนองพาน หมู่ที่ 10 บ้านพระเจ้านั่งโก้น

มีจำนวนประชากร 14,152 คน (ชาย 8,003 คน หญิง 7,695 คน) จำนวน 5,292 ครัวเรือน



แผนภูมิที่ 10 โครงสร้างองค์การบริหารส่วนตำบลดอนแก้ว

ที่มา: องค์การบริหารส่วนตำบลดอนแก้วเข้าถึงได้จากhttp://donkaewlocal.go.th/web2018/?page_id=1943

คณะผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลตอนแก้ว ประกอบด้วย

1. นายณภดล ณ เชียงใหม่ นายกองค้การบริหารส่วนตำบล
2. นายฉัตรมงคล ชัยวงศ์ ประธานสภาองค์การบริหารส่วนตำบล
3. นางอุบล ยะไวทย์ณะวิชัย ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล

วิสัยทัศน์

“ตอนแก้ว ตำบลแห่งสุขภาวะ” หมายถึง ตำบลที่มีสุขภาวะดี ครอบคลุมทั้งสี่ด้าน ได้แก่ กาย จิต สังคม และปัญญา อันได้แก่

สุขภาวะทางกาย หมายถึง การมีร่างกายที่สมบูรณ์แข็งแรง มีเศรษฐกิจพอเพียง มีสิ่งแวดล้อมดี ไม่มีอุบัติเหตุ เป็นต้น

สุขภาวะทางจิต หมายถึง จิตใจที่เป็นสุข ผ่อนคลาย ไม่เครียด คล่องแคล่ว มีความเมตตา กรุณา มีสติ มีสมาธิ เป็นต้น

สุขภาวะทางสังคม หมายถึง การอยู่ร่วมกันด้วยดี ในครอบครัว ในชุมชน ในที่ทำงาน ในสังคม ในโลก ซึ่งรวมถึงการมีบริการทางสังคมที่ดี มีความสามัคคีในชุมชน และมีสันติภาพ เป็นต้น

สุขภาวะทางปัญญา(จิตวิญญาณ) หมายถึง ความสุขอันประเสริฐที่เกิดจากมีจิตใจสูง เข้าถึงความจริงทั้งหมด ลดละความเห็นแก่ตัว ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม และชุมชน มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น มีจิตสาธารณะหรือจิตอาสา เพื่อช่วยเหลือชุมชน สังคม รวมถึงประเทศชาติ เป็นต้น

พันธกิจ

1. สร้างจิตสำนึกและตระหนักในการรักษาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม พร้อมทั้งป้องกันการทำลายทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และบำบัดฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
2. จัดให้มีการก่อสร้างและพัฒนาการคมนาคมที่ได้มาตรฐาน รวมทั้งระบบสาธารณูปโภค สาธารณูปการต่าง ๆ ที่ได้มาตรฐาน และเพียงพอต่อความต้องการของประชาชนในท้องถิ่น
3. ส่งเสริมการประกอบอาชีพของประชาชนในท้องถิ่น รวมทั้งตลาดชุมชนและสินค้าพื้นเมือง
4. ส่งเสริมให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการพัฒนาท้องถิ่น รวมทั้งตรวจสอบการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
5. ส่งเสริมให้ทุกชุมชนมีส่วนร่วม ในการพัฒนาชุมชนของตนเอง พร้อมทั้งสามารถดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ด้วยตนเองได้ มีความคิดสร้างสรรค์
6. พัฒนาบุคลากรทั้งพนักงาน ลูกจ้าง สมาชิกสภาฯ คณะผู้บริหาร และประชาชนในท้องถิ่น ให้มีความรู้ คุณธรรม และจริยธรรม ในการทำงานและการดำเนินชีวิต

7. จัดให้มีการป้องกันและแก้ไขปัญหายาเสพติด
8. ส่งเสริมสุขภาพอนามัยของประชาชน ควบคุมและระวังโรคติดต่อ
9. ส่งเสริมการศึกษาของเด็กเยาวชนภายในท้องถิ่น
10. พัฒนาแหล่งท่องเที่ยว รวมทั้งส่งเสริมและสนับสนุนกิจกรรมเกี่ยวกับการท่องเที่ยว สนับสนุนบทบาทขององค์กรศาสนา และส่งเสริมกิจกรรมในการเผยแพร่หลักธรรมของศาสนา รวมทั้งส่งเสริมการอนุรักษ์วัฒนธรรมท้องถิ่นให้สืบทอดต่อไป

องค์การบริหารส่วนตำบลนาพู่ อำเภอเพ็ญ จังหวัดอุดรธานี



ภาพที่ 5 องค์การบริหารส่วนตำบลนาพู่ อำเภอเพ็ญ จังหวัดอุดรธานี

องค์การบริหารส่วนตำบลนาพู่ตั้งอยู่ที่ ตำบลนาพู่ จังหวัดอุดรธานี รหัสไปรษณีย์ 41150 โทรศัพท์ 042-219917 โทรสาร 042-219917 มีพื้นที่รับผิดชอบ 59 ตารางกิโลเมตรหรือประมาณ 36,875 ไร่

อาณาเขต

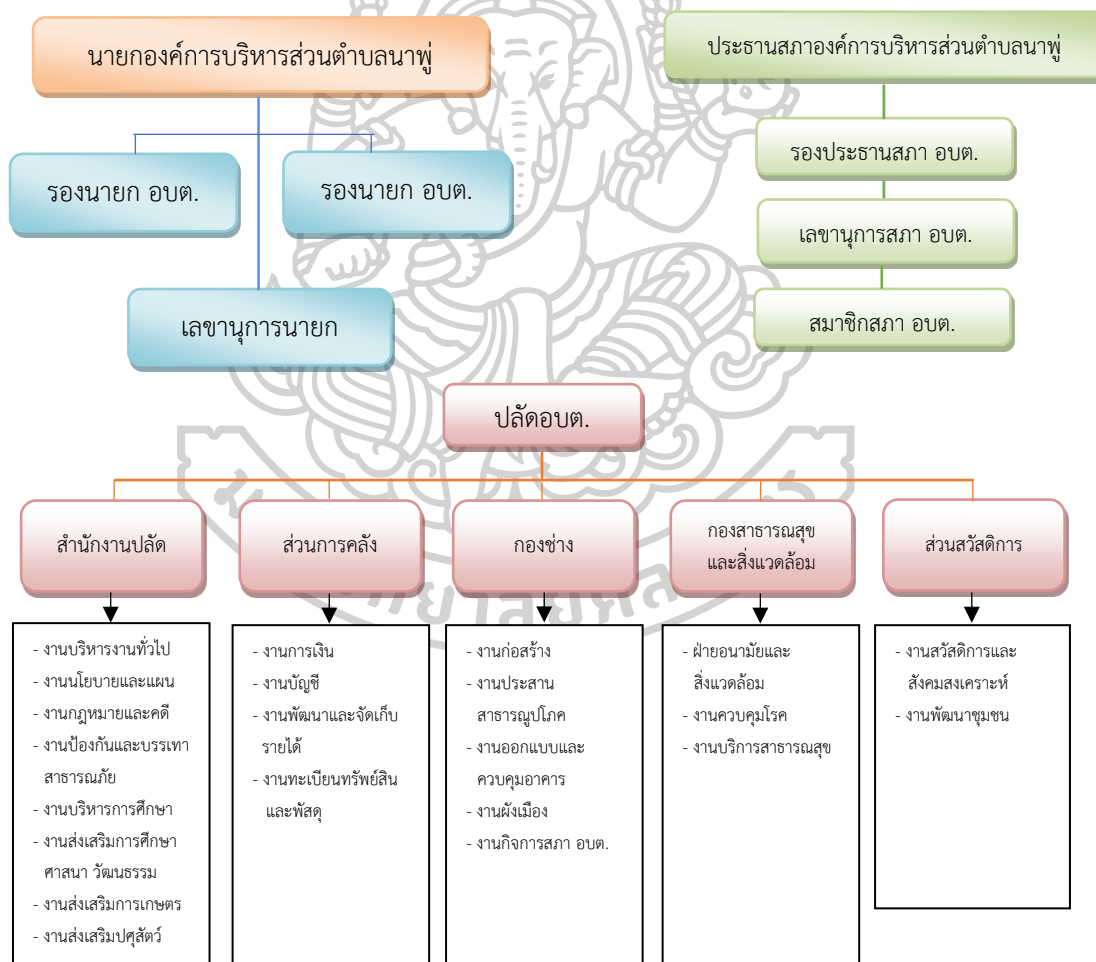
ทิศเหนือ	ติดต่อกับ	ตำบลคอกช้าง อำเภอสระใคร จังหวัดหนองคายและเทศบาลตำบลบ้านธาตุ อำเภอเพ็ญ จังหวัดอุดรธานี
ทิศตะวันออก	ติดต่อกับ	ตำบลเชียงหวาง อำเภอเพ็ญ จังหวัดอุดรธานี
ทิศใต้	ติดต่อกับ	ตำบลบ้านขาว อำเภอเมือง จังหวัดอุดรธานี
ทิศตะวันตก	ติดต่อกับ	ตำบลเขื่อน้ำ อำเภอบ้านผือ จังหวัดอุดรธานี

เขตการปกครอง

ตำบลนาพู่แบ่งเขตการปกครองเป็น 17 หมู่บ้าน ดังนี้ หมู่ที่ 1 บ้านนาพู่ หมู่ที่ 2 บ้านหัวสวย หมู่ที่ 3 บ้านหนองนกเขียน หมู่ที่ 4 บ้านป่าแก้ว หมู่ที่ 5 บ้านหลวงหมู่ที่ 6 บ้านศรีบุญเรือง หมู่ที่ 7 บ้านกิ้ว หมู่ที่ 8 บ้านดอนหมากแก้ว หมู่ที่ 9 บ้านดงมะไฟหมู่ที่ 10 บ้านดอนแดง หมู่ที่ 11 บ้านม่วง หมู่ที่ 12 บ้านนาพู่ หมู่ที่ 13 บ้านดอนยาง หมู่ที่ 14 บ้านหลวง หมู่ที่ 15 บ้านโพธิ์ตาก หมู่ที่ 16 บ้านทุ่งสว่าง หมู่ที่ 17 บ้านเหล่าพัฒนา

ตำบลนาพูมีจำนวนประชากร 12,605 คน (ชาย 6,284 คน หญิง 6,321 คน) จำนวน 3,612 หลังคาเรือน

โครงสร้างองค์การบริหารส่วนตำบลนาพู่



แผนภูมิที่ 11 โครงสร้างองค์การบริหารส่วนตำบลนาพู่

ที่มา: องค์การบริหารส่วนตำบลนาพู่เข้าถึงได้จาก http://naphu.go.th/?page_id=4409

คณะผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลนาโพธิ์ ประกอบด้วย

1. นายอำนาจ อินทรธิดา นายกององค์การบริหารส่วนตำบลนาโพธิ์
2. นายวิจิตร มีเงิน ประธานสภาองค์การบริหารส่วนตำบลนาโพธิ์
3. นายณิชน อุดมศรี ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลนาโพธิ์

วิสัยทัศน์ขององค์การบริหารส่วนตำบลนาโพธิ์

“เศรษฐกิจพอเพียง บ้านเมืองน่าอยู่ รู้ค่าการศึกษา พัฒนาสุขภาพอนามัย” โดยยึดหลักแนวทางพัฒนาที่สำคัญ ได้แก่ ส่งเสริมให้ชุมชนมีความเข้มแข็ง ส่งเสริมให้ประชาชนทุกภาคส่วนมีส่วนร่วม ร่วมมือและประสานงานกับหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมในการทำงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในรูปแบบบริหารราชการเชิงบูรณาการและหลักธรรมาภิบาล ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง ลดขั้นตอนและปรับเปลี่ยนแนวทางในการให้บริการเป็นแบบขั้นตอนเดียว รวดเร็ว ถูกต้อง ทั้งนี้ ในการดำเนินงานพัฒนา หรือการจัดการปัญหาหรือการต่อยอดโครงการกิจกรรมใด ๆ นั้น มีขีดจำกัดมากมายในการดำเนินงาน เช่น ข้อจำกัดด้านกฎหมาย, ข้อจำกัดด้านงบประมาณ, ข้อจำกัดด้านบุคลากร, ข้อจำกัดด้านความเชี่ยวชาญในเรื่องต่าง ๆ ฯลฯ เป็นสิ่งที่ท้าทายที่ต้องจัดการปัญหาเหล่านั้น โดยองค์การบริหารส่วนตำบลนาโพธิ์ ไม่สามารถแก้ไขได้ด้วยองค์กรเดียว แต่ต้องพึ่งพาอาศัยหน่วยงานภายนอกองค์กรที่มีศักยภาพ ความเชี่ยวชาญ มาร่วมกันพัฒนาประชาชนในพื้นที่ จนเป็นรูปแบบของภาคีเครือข่ายภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคประชาสังคม เข้ามามีส่วนร่วม มีบทบาทในการผลักดันบริหารจัดการปัญหา หรือต่อยอดโครงการ/นวัตกรรมได้อย่างสูงสุด ทุกขั้นตอนกระบวนการทำงานในการแก้ไขปัญหาหรือพัฒนา องค์การบริหารส่วนตำบลนาโพธิ์ ได้ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงาน ปรับโลกทัศน์ การนำใช้เทคโนโลยีให้เข้ากับสังคมตำบลนาโพธิ์ ในการดำรงชีพต่าง ๆ มีการใช้ทรัพยากรในพื้นที่มาเป็นทุนดำเนินงาน เช่น ภูมิปัญญาท้องถิ่น, ทุนสังคม ฯลฯ และเป็นตัวกลางสำคัญที่ขับเคลื่อนร่วมกับภาคีเครือข่าย เพื่อเป้าหมายให้ประชาชนมีความสุข มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน

พันธกิจขององค์การบริหารส่วนตำบลนาโพธิ์

1. ส่งเสริมคุณภาพชีวิตประชาชนตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง
2. จัดบริการโครงสร้างพื้นฐานได้มาตรฐาน
3. ส่งเสริมสิ่งแวดล้อมสีเขียว
4. จัดระบบการบริหารงานหลักธรรมาภิบาล รวดเร็ว และก้าวทันเทคโนโลยี
5. ส่งเสริมการศึกษาตลอดชีวิต
6. ส่งเสริมประชาชนมีสุขภาวะที่ดี

ส่วนที่ 2 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องในการบริหารจัดการให้เกิดนวัตกรรมท้องถิ่น

จากการศึกษาเอกสารแนวคิดทฤษฎี ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง และการเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์ พบปัจจัยที่เกี่ยวข้องในการบริหารจัดการนวัตกรรมท้องถิ่น ดังนี้

1. นโยบายจากภาครัฐ (Public policy) นโยบายภาครัฐที่ก่อให้เกิดนวัตกรรมท้องถิ่น แบ่งออกได้เป็น 3 ลักษณะ ดังนี้

1.1) รัฐบาลถ่ายโอนหรือมอบอำนาจให้องค์การบริหารส่วนตำบล ทำให้องค์การบริหารส่วนตำบลมีอำนาจหน้าที่รับผิดชอบในการจัดบริการสาธารณะเป็นการถาวร องค์กรบริหารส่วนตำบลมีอำนาจหน้าที่ตามพระราชบัญญัติสภาตำบล และองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 และที่แก้ไขเพิ่มเติมจนถึงฉบับที่ 5 พ.ศ.2546 กำหนดอำนาจหน้าที่ขององค์กรบริหารส่วนตำบลจะต้องทำตามมาตรา 67 โดยมีภารกิจหลัก 1. ด้านการดูแลและส่งเสริมคุณภาพชีวิต 2. ด้านการปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐาน 3. ด้านการจัดระเบียบชุมชน สังคม และการรักษาความสงบเรียบร้อย 4. ด้านการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม 5. ด้านการพัฒนาการเองและการบริหาร 6. ด้านการส่งเสริมการศึกษา ศาสนา วัฒนธรรม 7. ด้านการป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย 8. ด้านการสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม 9. ด้านการปศุสัตว์

ในส่วนนี้จึงทำให้องค์การบริหารส่วนตำบลจึงต้องสร้างนวัตกรรมท้องถิ่นเพื่อตอบสนองความต้องการ ปัญหาและความคาดหวังของประชาชนในพื้นที่ ในการจัดบริการสาธารณะตามอำนาจหน้าที่ ที่องค์กรบริหารส่วนตำบลได้รับการถ่ายโอนจากภาครัฐ

“นโยบาย ชุมชน องค์กร สามส่วนนี้แยกไม่ได้ถ้าเป็นนวัตกรรมนะ เพราะหนึ่งชุมชนเป็นทั้งก่อเกิดปัญหาและอันหนึ่งเป็นทั้งยุติปัญหา เราทำงานเราต้องดูชุมชนก่อน นโยบายของผู้บริหารแยกออกเป็นสองส่วน คือนโยบายตรง กับนโยบายอ้อม ตรงคือ นโยบายตามกฎหมายกำกับ เราใช้กำกับนะ ถ้ากำหนดคือต้องทำ อ้อมคือนโยบายตอนเราหาเสียง....” (นายกอบต.1, 2562)

1.2) รัฐบาลสั่งการให้องค์การบริหารส่วนตำบลปฏิบัติตามนโยบายของรัฐบาลในเรื่องใดเรื่องหนึ่งเป็นการเฉพาะ เป็นนโยบายจำเป็นเร่งด่วนจากรัฐบาล โดยกระทรวงมหาดไทยและกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นมีคำสั่งเร่งรัดให้ทางองค์กรบริหารส่วนตำบลต้องนำไปปฏิบัติ ทำให้องค์การบริหารส่วนตำบลจึงต้องจัดโครงการนวัตกรรมท้องถิ่นต่าง ๆ เพื่อตอบสนองนโยบายจำเป็นเร่งด่วนของรัฐบาล ที่มีคำสั่งผ่านมาจากกระทรวงมหาดไทยและมอบหมายให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องปฏิบัติตามนโยบายนั้น ๆ การจัดทำโครงการนวัตกรรมท้องถิ่นขององค์กรบริหารส่วนตำบล จึงเป็นการจัดขึ้นเพื่อดำเนินงานตามนโยบายจำเป็นเร่งด่วนที่ได้รับมานั้น ให้เห็นผลเป็นรูปธรรมและเกิดความยั่งยืนแก่ชุมชนและท้องถิ่น

นโยบายเร่งด่วนจากรัฐบาล ที่มีคำสั่งโดยกระทรวงมหาดไทย มายังองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้ดำเนินการจัดทำ อาทิ นโยบายลดความเหลื่อมล้ำแบ่งปันความสุข ที่เน้นการส่งเสริมเศรษฐกิจฐานราก แก้ปัญหาหนี้สินนอกระบบ ความยากจนระดับครัวเรือน พัฒนาคุณภาพชีวิตและขยายโอกาสคนยากจนในการเข้าถึงทรัพยากรและการให้บริการของรัฐ โครงการนวัตกรรมท้องถิ่นที่ตอบสนองนโยบายเร่งด่วนนี้ เช่น โครงการเครือข่ายเสริมรายได้ปลดหนี้โดยใช้หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ขององค์การบริหารส่วนตำบลนาพู่ อำเภอเพ็ญ จังหวัดอุดรธานี (ดูรายละเอียดโครงการที่ภาคผนวก ก) เป็นการแก้ไขปัญหาความยากจนของประชาชนในพื้นที่ ซึ่งส่งผลให้ผู้เข้าร่วมโครงการมีสภาพความเป็นอยู่ดีขึ้น รายได้ของครัวเรือนเพิ่มขึ้น รายจ่ายและปัญหาหนี้สินลดลง ผลที่เกิดขึ้นเป็นรูปธรรมของครัวเรือนที่เข้าร่วมเครือข่ายเสริมสร้างรายได้ปลดหนี้สินโดยใช้หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง และปฏิบัติอย่างจริงจังนั้น ทำให้มีรายได้เพิ่มขึ้นร้อยละ80 และมีรายจ่ายน้องลงร้อยละ86.67 จำนวนหนี้สินในครัวเรือนลดลงร้อยละ100

“อธิบดีกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นได้มอบนโยบายที่ต้องเร่งนำไปปฏิบัติอีกหลายเรื่อง เช่น การขับเคลื่อนนโยบายการบริหารจัดการขยะมูลฝอย ที่ถือว่าเป็นวาระแห่งชาติ ที่ให้อปท.ทุกแห่ง ร่วมกันรณรงค์การสร้างจิตสำนึกและการมีส่วนร่วมของประชาชนในการช่วยลดโลกร้อน แก้ไขปัญหาขยะและสิ่งแวดล้อมในพื้นที่ เพราะความสำเร็จอยู่ที่จิตสำนึกของพี่น้องประชาชน เช่น โครงการท้องถิ่นไทย ร่วมใจ ลดปริมาณและคัดแยกขยะอินทรีย์ หรือขยะเปียกครัวเรือน.....ยังมีโครงการ 1 อปท. 1 ถนนท้องถิ่นใส่ใจสิ่งแวดล้อม ที่ให้อปท. รักษาความสะอาดบริเวณถนนสายต่าง ๆ ให้เป็นระเบียบเรียบร้อย ปรับปรุงภูมิทัศน์ให้มีความสวยงาม” (กรมการปกครองส่วนท้องถิ่น, 20 พฤศจิกายน 2561

“อย่างตอนนี้ ก็มีนโยบายจากกรมที่ต้องรีบทำภายในสิ้นเดือนเมษา เป็นโครงการแยกประเภทขยะครัวเรือน มีถังขยะแบบธรรมดา แบบรีไซเคิล ประชาชนต้องแยกทิ้งขยะให้เป็น แล้วก็เอาขยะเปียกไปทำเป็นปุ๋ยมาใช้ปลูกพืชผัก มันไม่ใช่แค่เราซื้อถังขยะมาวางไว้ มันไม่เกิดประโยชน์...” (นายกอบต.1, 2562)

1.3) รัฐบาลจูงใจองค์การบริหารส่วนตำบลด้วยการให้รางวัล เพื่อเป็นแรงกระตุ้นให้องค์การบริหารส่วนตำบล ทั้งผู้บริหารท้องถิ่น สมาชิกสภาท้องถิ่น และบุคลากร ในการพัฒนาศักยภาพของท้องถิ่น พัฒนาความสามารถ ความคิดสร้างสรรค์และเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการองค์กร ด้วยโครงการหรือกิจกรรมต่าง ๆ ที่เป็นนวัตกรรมท้องถิ่น ซึ่งก่อให้เกิดการริเริ่ม คิดค้น ปรับปรุงสิ่งใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นในองค์การบริหารส่วนตำบล อันส่งผลให้บริการสาธารณะขององค์การ

บริหารส่วนตำบลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ตอบสนองความต้องการของประชาชน เพื่อพัฒนาท้องถิ่นให้มีความเจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้น และเกิดนวัตกรรมท้องถิ่นใหม่ ๆ ที่เป็นต้นแบบแก่องค์กรบริหารส่วนตำบลและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่น

รางวัลที่รัฐบาลใช้เพื่อเป็นการกระตุ้นและจูงใจ ได้แก่ สำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรีมีการมอบรางวัลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีการบริหารจัดการที่ดี โดยการใช้เงินอุดหนุนเป็นรางวัล ทำให้ในปีพ.ศ.2546 ได้มีการริเริ่มโครงการประกวดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีการบริหารจัดการที่ดี ต่อมาเปลี่ยนเป็น “โครงการประเมินองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น” เพื่อส่งเสริมและกระตุ้นให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นดำเนินการจัดบริการ โดยเน้นหลักการบริหารจัดการให้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล รัฐบาลมีการจัดสรรเงินอุดหนุนเพื่อใช้เป็นรางวัล ส่งผลให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตระหนักถึงความรับผิดชอบในการจัดบริการสาธารณะ เกิดการบริหารจัดการที่ดี การประเมินทำให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแต่ละแห่งมีการแข่งขัน เพื่อพัฒนาระบบการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชน/ท้องถิ่น และพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการท้องถิ่นของตน จนก่อให้เกิดความคิดริเริ่มในการดำเนินงาน เพื่อประโยชน์สุขของประชาชน/ท้องถิ่นในรูปแบบโครงการนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่หลากหลาย เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาท้องถิ่นและประเทศชาติ และเงินรางวัลที่จัดสรรให้กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ผ่านเกณฑ์การประเมินเป็นการจูงใจให้กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นพัฒนาการบริหารจัดการบริการสาธารณะตามอำนาจหน้าที่ของตนเอง และสามารถตอบสนองความต้องการของประชาชน และการให้บริการสาธารณะที่ดีและมีคุณภาพ

และสถาบันพระปกเกล้าในฐานะหน่วยงานอิสระของรัฐ มอบรางวัลพระปกเกล้า, พระปกเกล้าทองคำ และใบประกาศเกียรติคุณสถาบันพระปกเกล้า ดังเช่น องค์กรบริหารส่วนตำบลจำนวน 4 แห่งที่ผู้วิจัยคัดเลือก ได้แก่ องค์กรบริหารส่วนตำบลหนองหลวง อำเภอลานกระบือ จังหวัดกำแพงเพชร องค์กรบริหารส่วนตำบลช่วงเปา อำเภอจอมทอง จังหวัดเชียงใหม่ องค์กรบริหารส่วนตำบลดอนแก้ว อำเภอแม่ริม จังหวัดเชียงใหม่ องค์กรบริหารส่วนตำบลนาพู่ อำเภอเพ็ญ จังหวัดอุดรธานี ที่ได้รับรางวัลพระปกเกล้าทองคำ ด้านส่งเสริมเครือข่าย รัฐ เอกชน และประชาสังคม จากสถาบันพระปกเกล้าปี 2561 ซึ่งรางวัลพระปกเกล้าทองคำเป็นรางวัลที่ริเริ่มขึ้น เพื่อเป็นแรงจูงใจในการพัฒนาต่อยอดการดำเนินงานและสร้างสรรค์นวัตกรรมทางการบริหารงานท้องถิ่น รางวัลเป็นเครื่องหมายเชิดชูขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ว่าเป็นองค์กรที่บริหารงานและตอบสนองความต้องการของประชาชนและพื้นที่อย่างโดดเด่นและต่อเนื่อง รวมถึงมีการสร้างสรรค์นวัตกรรมทางการบริหารงานใหม่ ๆ อันเป็นแบบอย่างที่ดีแก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่น ๆ ในประเทศไทย

โครงการนวัตกรรมท้องถิ่นที่องค์กรบริหารส่วนตำบลจัดดำเนินการขึ้น เช่น องค์กรบริหารส่วนตำบลหนองหลวง จัดทำโครงการนวัตกรรมเครือข่ายส่งเสริมและดูแลสุขภาพช่อง

ปากให้กับประชาชนตำบลหนองหลวง, โครงการนวัตกรรมเครือข่ายการดำเนินงานการบริการ ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กคุณภาพ, โครงการนวัตกรรมเครือข่ายอาสาสมัครป้องกันภัยฝ่ายพลเรือน องค์การบริหารส่วนตำบลช่วงเปา จัดทำโครงการนวัตกรรมศูนย์สาธิตเศรษฐกิจพอเพียงตามศาสตร์พระราชาทำบลช่วงเปา และโครงการนวัตกรรมแก้ไขปัญหาคัญที่ติดทำกินและเมืองพัฒนาคุณภาพชีวิต องค์การบริหารส่วนตำบลดอนแก้ว จัดทำโครงการนวัตกรรมเครือข่ายป้องกันและควบคุมโรคตำบลดอนแก้ว, โครงการนวัตกรรมเครือข่ายในวิทยาลัยจิตอาสาเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิต และโครงการนวัตกรรมเครือข่ายการจัดการสุขภาพชุมชน : สถานีอนามัยถ้ำไอน

“อย่างอบต.ดอนแก้ว นายกเค้าทำโครงการนวัตกรรมท้องถิ่น จนได้รางวัลมาหลายรางวัล เป็นองค์กรต้นแบบเลยนะ” (บุคลากรอบต.คนที่ 13, 2562)

การกระจายอำนาจจากรัฐบาลให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ทำให้องค์การบริหารส่วนตำบลต้องมีการริเริ่มกิจกรรมรับผิดชอบแทนภาครัฐมากขึ้น องค์กรบริหารส่วนตำบลจึงต้องริเริ่ม คิดค้น สร้างนวัตกรรมท้องถิ่น เพื่อตอบสนองความต้องการ ปัญหาและความคาดหวังของประชาชนในพื้นที่ท้องถิ่น จากส่วนนี้ทำให้เห็นว่า แนวนโยบายภาครัฐ เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องในการบริหารจัดการให้เกิดนวัตกรรมท้องถิ่น

2. ผู้นำ/ผู้บริหารองค์กร (Leader)

ผู้บริหารองค์กรบริหารส่วนตำบลเป็นผู้นำตามกฎหมายที่มาจากการเลือกตั้งโดยประชาชน นั่นก็คือ นายกองค์กรบริหารส่วนตำบล จึงต้องบริหารงานเพื่อประโยชน์ของท้องถิ่นอย่างเป็นธรรม และตรงตามความต้องการของประชาชนในท้องถิ่น จากการศึกษาทั้งจากแบบสอบถามงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และจากการสัมภาษณ์ พบว่า ผู้นำ/ผู้บริหารองค์กร มีส่วนสำคัญในการก่อเกิดนวัตกรรมกรรมท้องถิ่น

กล่าวคือ ผู้นำ/ผู้บริหารองค์กรบริหารส่วนตำบลหรือนายกองค์กรบริหารส่วนตำบล มีภาวะความเป็นผู้นำสูง (Leadership) สามารถกระตุ้น ชี้นำ ผลักดัน ให้บุคลากรในองค์กร หรือกลุ่มบุคคลอื่น มีความเต็มใจและกระตือรือร้นในการทำสิ่งต่าง ๆ ตามต้องการ โดยมีความสำเร็จของกลุ่มหรือองค์กรเป็นเป้าหมาย ผู้นำ/ผู้บริหารองค์กรบริหารส่วนตำบลในบริบทของ 4 องค์กรที่ผู้วิจัยได้ศึกษา มีคุณลักษณะที่คล้ายคลึงกัน พอจะสรุปคุณลักษณะของผู้นำ/ผู้บริหารองค์กรบริหารส่วนตำบล ได้ดังนี้

1. มีวิสัยทัศน์กว้างไกล สามารถสื่อสารวิสัยทัศน์ในการทำงาน ปฏิบัติงาน การพัฒนาท้องถิ่นได้อย่างชัดเจน มีความคิดสร้างสรรค์ และมีเป้าหมายในการดำเนินงานที่มุ่งผลประโยชน์

อย่างชัดเจน นโยบายของผู้นำ/ผู้บริหารท้องถิ่นที่มีการกำหนดไว้ชัดเจน ผู้บริหารได้มีการสื่อสารนโยบายให้บุคลากรในองค์กรรับทราบ เช่น การแถลงนโยบายต่อสภาท้องถิ่น และในการประชุมในระดับหัวหน้าส่วนงานและระดับพนักงาน ซึ่งองค์การบริหารส่วนตำบลได้กำหนดวันและเวลาในการประชุมไว้เป็นที่แน่นอนเพื่อให้เป็นที่ทราบโดยทั่วกัน

“วิสัยทัศน์ผู้บริหาร เพราะว่าการอำนาจท้องถิ่นผู้บริหารต้องเห็นด้วย โชคดีที่นายก อบต.หนองหลวงเห็นความสำคัญของสุขภาพ พอนายกเห็นความสำคัญ ผนวกกับชุมชนมีความต้องการตรงนี้ ก็ทำให้โครงการได้รับการตอบรับ” (บุคลากรอบต.คนที่ 1, 2562)

“โครงการในอบต.ส่วนใหญ่มาจากวิสัยทัศน์ท่านนายก” (บุคลากรอบต.คนที่ 3, 2562)

“นวัตกรรมท้องถิ่น การทำ ทำแล้วต้องยั่งยืน ไม่ใช่ทำแล้วได้รางวัลจบไป” (นายกอบต.2, 2562)

2. มีทักษะในการบริหาร คือ ทำงานด้วยความตั้งใจจริง ทำงานในเชิงรุก ทำงานในเชิงบูรณาการ และทำงานให้เห็นเป็นรูปธรรม โดยเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก รวมถึงมีการพัฒนาองค์กรที่สนับสนุนการดำเนินงานทั้งด้านบุคลากร ด้านข้อมูลข่าวสาร การสร้างวัฒนธรรมองค์กรและการทำงานเป็นทีม ผู้นำ/ผู้บริหารองค์กรมุ่งเน้นการประชุมปรึกษาหารือร่วมกันระดมความคิด แก้ปัญหาและสร้างเข้าใจ มีเป้าหมายไปในทิศทางเดียวกัน ผู้นำให้ความสำคัญกับบุคลากร/เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานขององค์กรอย่างเท่าเทียมกัน มีการใส่ใจใกล้ชิดผู้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ ทำให้เจ้าหน้าที่มีขวัญกำลังใจในการทำงาน เกิดการยอมรับและศรัทธาในตัวผู้นำ/ผู้บริหารองค์กร เชื่อฟังและพร้อมปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ

“ชาวบ้านเชื่อมั่นในตัวผู้นำ นายกอำนาจทำอะไรก็สำเร็จหมด” (บุคลากรอบต.คนที่ 13, 2562)

“ให้พี่น้องประชาชนอยู่ดีมีสุข ทำอะไรต้องครอบคลุมทั้งหมด ถ้าทำคนเดียวก็ไม่ประสบความสำเร็จ ต้องร่วมมือกันทั้งฝ่ายข้าราชการ ทีมงาน เจ้าหน้าที่ โดยหัวใจหลัก คือ พี่น้องประชาชน ทุกคนต้องพร้อมให้ความร่วมมือและพร้อมที่จะขับเคลื่อนไปด้วยกัน” (นายกอบต.2, 2562)

“นายกจะเปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่ที่มีส่วนร่วมในการทำงาน สามารถปรึกษาหารือ คัดโครงการใหม่ ๆ หรือสิ่งใหม่มาใช้ในการพัฒนาองค์กรอยู่เสมอ ไม่จำกัดความคิดเห็น เพราะทุกคนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร” (บุคลากรอบต.คนที่ 11, 2562)

“นายกมีส่วนสำคัญอย่างมาก ในการส่งเสริมสนับสนุนให้ทำงานจนประสบความสำเร็จ ให้กำลังใจใส่ใจงานและมีความใกล้ชิดกับลูกน้อง” (บุคลากรอบต.คนที่ 4, 2562)

3. ผู้นำเป็นผู้ประสานงานที่ดี คือ นายกองค้การบริหารส่วนตำบลสามารถประสานงานระหว่างองค์กรกับประชาชน องค์กรกับชุมชน และภาคีเครือข่ายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้เกิดการร่วมมือกันทุกภาคส่วน ไม่ว่าจะป็นทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคประชาสังคมและหน่วยงานอื่น ๆ การที่นายกองค้การบริหารส่วนตำบลเป็นผู้ประสานงานที่ดี ทำให้บุคลากรในองค์กรทำงานสัมพันธ์ สอดคล้องกันเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ทำให้เกิดความเข้าใจตรงกันในการปฏิบัติงานไปสู่จุดมุ่งหมาย ร่วมกัน ลดปัญหาและความขัดแย้งในการดำเนินงาน ทำให้ในการดำเนินงานโครงการต่าง ๆ ของ อบต. ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของโครงการนั้น ๆ

“เอาทุกคนที่มีส่วนร่วมมาคุยกัน นายกนั่งหัวโต๊ะ เพื่อให้ทุกคนได้ใช้ ได้ระดมความคิด.....นายกเปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงความคิด ท่านกระจายอำนาจของตนเองให้กับทุกคน ในการขับเคลื่อนงาน” (บุคลากรอบต.คนที่ 13, 2562)

4. เป็นผู้นำที่เข้าถึงง่าย นายกองค้การบริหารส่วนตำบลเป็นผู้นำที่เข้าถึงง่าย บุคลากรในองค์กรหรือประชาชนทั่วไปสามารถเข้าพบหรือพูดคุย แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และเสนอความต้องการหรือปัญหาได้โดยตรง อีกทั้งผู้นำยังเป็นผู้เปิดใจกว้างยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น การที่นายกองค้การบริหารส่วนตำบลเป็นผู้นำที่เข้าถึงง่าย ทำให้ลูกน้องหรือบุคลากรในองค์กรกล้าที่จะพูดคุย สนทนา กล้าที่จะขอคำแนะนำหรือขอคำปรึกษาจากนายกองค้การบริหารส่วนตำบล เมื่อการปฏิบัติงาน การดำเนินงานประสบปัญหา บุคลากรสามารถแจ้งให้นายกองค้การบริหารส่วนตำบลรับรู้ เพื่อหาแนวทางแก้ไขได้อย่างรวดเร็ว ทำให้การดำเนินงานนั้น ๆ บรรลุเป้าหมาย โครงการหรือกิจกรรมต่าง ๆ ประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

“ผู้บริหารมีความเป็นกันเองกับเจ้าหน้าที่ในทุก ๆ ฝ่าย มีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน ทำให้เกิดความคล่องตัวในการทำงาน นอกจากนี้ผู้บริหารเปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่ได้เสนอความคิดเห็นปรึกษาปัญหาที่เกิดขึ้นได้ตลอดเวลา” (บุคลากรอบต.คนที่ 12, 2562)

“เดิน เดินอยู่กับคุณได้ นายกเดินเข้าเจอลูกน้องทุกห้อง ไม่นั่งอยู่กับห้องทำงานอย่างเดียว” (บุคลากรอบต.คนที่ 2, 2562)

“กลุ่มพีวีซีเย็บ เค้าทำปุ๋ย ทำวิสาหกิจชุมชน เค้ายากทำ เค้าก็มาคุยกับนายก มาขอทำ ของประมาณ” (บุคลากรอบต.คนที่ 3, 2562)

“ถ้ามีอะไร มีปัญหา ทุกคนอยากเสนอความคิดเห็นให้องค์กรสามารถพัฒนา ทุกคนสามารถเสนอได้ ถ้ามันเป็นประโยชน์ เราก็ดำเนินการ ทุกคนจะกล้าเสนอ เพราะสิ่งที่เสนอมา ถ้าเป็นประโยชน์ ประชาชนได้ประโยชน์ นายกก็อนุมัติให้เค้าดำเนินการทำ” (นายกอบต.4, 2562)

ผู้นำ/ผู้บริหารองค์กรที่มีภาวะผู้นำสูง มีวิสัยทัศน์ในการพัฒนา มีความรู้ความสามารถมีความคิดสร้างสรรค์ มีทักษะการบริหารงาน มีมนุษยสัมพันธ์ เป็นผู้ประสานงานที่ดีสามารถเข้าถึงได้ง่ายและมีความเป็นกันเองกับบุคลากรในองค์กร ทำให้เกิดความเชื่อมั่นและศรัทธาในตัวผู้นำ เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องในการบริหารจัดการให้เกิดนวัตกรรมท้องถิ่น

3. วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture)

วัฒนธรรมองค์กรเป็นระบบค่านิยม ความเชื่อและบรรทัดฐานที่บุคลากรในองค์กรถือปฏิบัติร่วมกัน ใช้เป็นแนวทางในการกำหนดพฤติกรรมของคนในองค์กรนั้น วัฒนธรรมองค์กรขององค์การบริหารส่วนตำบลที่ก่อให้เกิดนวัตกรรมท้องถิ่น มีคุณลักษณะที่คล้ายคลึงกัน พอจะสรุปคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์กร ได้ดังนี้

3.1 ยึดตามหลักธรรมาภิบาลและการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี คือ มีวิธีการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ มีความซื่อตรง ทำงานตามระเบียบ กฎหมาย บริหารงบประมาณด้วยความคุ้มค่า โปร่งใส ตรวจสอบได้ แนวทางการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลหรือการบริหารจัดการที่ดี ซึ่งประกอบด้วยหลักสำคัญ 6 ประการ ได้แก่ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า

องค์การบริหารส่วนตำบลจำนวน 4 แห่งที่ผู้วิจัยศึกษาล้วนแต่เป็นองค์กรที่มีธรรมาภิบาล มีวิธีการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ จะเห็นได้จาก

รางวัลต่าง ๆ ที่ทางองค์การบริหารส่วนตำบลทั้ง 4 แห่งได้รับ โดยเฉพาะรางวัลจากสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรีมีการมอบรางวัลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีการบริหารจัดการที่ดี ทั้งเรื่องความโปร่งใส ปลอดภัยจรรยาบรรณในการดำเนินงาน รางวัลจากสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรีเป็นรางวัลที่เกิดจากประเมินองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยเน้นหลักการบริหารจัดการให้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล



ภาพที่ 6 การทำบันทึกข้อตกลงความร่วมมือในการป้องกันและปราบปรามทุจริต องค์การบริหารส่วนตำบลช่วงเปา

3.2 เน้นการทำงานเป็นทีม องค์กรให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม ที่มีความซื่อสัตย์สุจริตในการทำงาน มีการกำหนดแนวทางการทำงานร่วมกัน ช่วยเหลือสนับสนุนซึ่งกันและกัน ผู้บริหารเน้นย้ำถึงความสำคัญของการทำงานร่วมกัน เพื่อให้ทุกคนมีความเข้าใจในการทำงาน มีการกำหนดจุดมุ่งหมายร่วมกัน รูปแบบการทำงานเป็นทีม สมาชิกในองค์กรจะร่วมคิด ร่วมมือ ร่วมทำ ร่วมติดตาม ร่วมเป็นเจ้าของและให้ความจริงใจ สร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันจนเกิดเป็นความเต็มใจและพร้อมเรียนรู้ถ่ายทอดประสบการณ์ระหว่างกันได้

“งานเกิดจากทีมเวิร์ค เกิดจากการรวมทีม ไม่ได้เกิดจากคนใดคนหนึ่ง นวัตกรรมเกิดจากทีม ทีมที่แต่ละคน...ตาก็ดู เขาก็เดิน ตาจะเดินไม่ได้ ทุกคนจะเป็นแต่ละส่วนซึ่งกันและกัน” (นายกอบต.1, 2562)

“ความสำเร็จของอบต.ดอนแก้ว เกิดจากความร่วมมือของทุกฝ่าย อาศัยความร่วมมือช่วยกันคิด ช่วยกันทำงานจึงจะสำเร็จ” (บุคลากรในอบต.9, 2562)

3.3 มีรูปแบบความสัมพันธ์ภายในองค์กรแบบพี่น้อง บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กร บุคลากรภายในองค์กรมีการช่วยเหลือเกื้อกูลกัน มีความเคารพและไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีความซื่อสัตย์ เปิดเผยตรงไปตรงมา บรรยากาศภายในที่ทำงานมีความผ่อนคลายและเป็นกันเองมาก ผู้นำ/ผู้บริหารมีความเป็นกันเองกับบุคลากร บุคลากรสามารถแสดงความคิดเห็น ร่วมอภิปรายและโต้แย้งกันได้ โดยผู้นำ/ผู้บริหารองค์กรยินดีรับฟังและนำความคิดเห็นนั้น ๆ ไปพิจารณาและนำไปสู่การปฏิบัติ ความสัมพันธ์ภายในองค์กรแบบพี่น้อง ทำให้บุคลากรภายในองค์กร มีความรักความสามัคคี ร่วมแรงร่วมใจ ปฏิบัติงานด้วยความทุ่มเท และเต็มใจ เพื่อทำให้โครงการหรือกิจกรรมที่องค์กรจัดทำขึ้น ประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพ

“เราทำงานกันแบบพี่น้อง มีอะไรก็ปรึกษา ทำงานร่วมกัน ไม่ทิ้งกัน เราอยู่กันแบบพี่น้อง” (บุคลากรในอบต.4, 2562)

“ทุกคนทำงานเต็มร้อย ทุกคนทำงานให้องค์กรเกิน 100” (นายกอบต.3, 2562)

“เราไม่ได้ถือว่าเป็นผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา เราอยู่แบบพี่แบบน้อง ถ้ามีอะไร มีปัญหา ทุกคนอยากเสนอความคิดให้องค์กรสามารถพัฒนา ทุกคนสามารถเสนอได้ ถ้ามันเป็นประโยชน์ เราก็ดำเนินการ ทุกคนจะกล้าเสนอ เพราะสิ่งที่เสนอมา ถ้าเป็นประโยชน์ ประชาชนได้ประโยชน์ นายกก็อนุมัติให้เค้าดำเนินการทำ” (นายกอบต.2, 2562)

3.4 องค์กรให้ความสำคัญกับผู้นำ เพราะผู้นำองค์กรเป็นบุคคลที่มีบทบาทสำคัญ ความสำเร็จขององค์กรเกิดจากความรู้ความสามารถของผู้นำองค์กรเป็นหลัก ผู้นำองค์กรมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาองค์กร เป็นผู้ขับเคลื่อนการดำเนินงานการปฏิบัติงาน เป็นผู้มีอำนาจตัดสินใจ สั่งการและควบคุม เป็นผู้ที่วางนโยบาย แนวทางและแผนงานให้บุคลากรในองค์กรนำไปปฏิบัติให้บรรลุผล ผู้นำสามารถเป็นที่ปรึกษา แก้ไขปัญหา และให้คำแนะนำแก่บุคลากรในเรื่องต่าง ๆ ได้ ผู้นำมีความใกล้ชิดกับผู้ปฏิบัติงานเป็นอย่างดี

“ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการสร้างวัฒนธรรมจิตอาสา ที่เป็นพื้นฐานของตำบล ทำให้เกิดพลังการมีส่วนร่วมในการทำงานร่วมกัน” (บุคลากรในอบต.10,2562)

“นายกมีส่วนสำคัญอย่างมาก ในการส่งเสริมสนับสนุนให้ทำงานจนประสบความสำเร็จ ให้กำลังใจใส่ใจงานและมีความใกล้ชิดกับลูกน้อง” (บุคคาลกรในอบต.4,2562)

3.5 เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กรที่มีการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกัน ทั้งภายในองค์กร ระหว่างบุคลากร และภายนอกองค์กรควบคู่ไปกับการรับความรู้จากภายนอก มีการเรียนรู้ร่วมกันของคนในองค์กร เพื่อให้เกิดการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ประสบการณ์และทักษะร่วมกัน สามารถพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่องทันต่อสภาวะการเปลี่ยนแปลงของท้องถิ่น การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จะทำให้องค์กรและบุคลากร มีกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพและมีผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล มีการสร้างกระบวนการในการเรียนรู้ สร้างความเข้าใจเพื่อเป็นการส่งเสริมบรรยากาศการคิดริเริ่ม การสร้างนวัตกรรม ซึ่งจะทำให้องค์กรเข้มแข็ง พร้อมเผชิญกับสภาวะการแข่งขันและการเปลี่ยนแปลง

การที่องค์กรบริหารส่วนตำบลเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จึงเป็นองค์กรที่เชื่อมโยงในการสร้างเครือข่าย สร้างความร่วมมือระหว่างบุคลากรภายในองค์กร สร้างความร่วมมือระหว่างภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคม เปิดพื้นที่หรือเปิดองค์กรให้ทุกฝ่ายเข้ามาเติมเต็มองค์ความรู้ที่องค์กรยังขาด พร้อมกับเป็นองค์กรต้นแบบในการถ่ายทอดความรู้ ถ่ายทอดแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) ให้แก่องค์กรอื่นหรือหน่วยงานอื่นที่สนใจ เป็นการสร้างฐานความรู้ที่เข้มแข็งขององค์กร เพื่อนำไปสู่การพัฒนาท้องถิ่นที่ยั่งยืน

“การทำงานที่นี้ ก็ร่วมมือกันทำ ใครเก่งตรงไหนส่วนไหนก็ทำส่วนนั้น โรงเรียนผู้สูงอายุก็นักคน พัฒนาชุมชน เกษตร ชมรมผู้สูงอายุ มาเป็นเครือข่ายช่วย ๆ กัน มีนายกเป็นผู้นำ ท่านนายกมีคอนเนคชั่นเยอะ ทำอะไร เดียวมีเพื่อนมาช่วยนั้น ช่วยนี้เสมอ วิสัยทัศน์ผู้บริหารก็สำคัญ” (บุคคาลกรอบต.คนที่ 13, 2562)

วัฒนธรรมองค์กรที่มีธรรมาภิบาลและการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีในการดำเนินงาน เน้นการทำงานเป็นทีม มีรูปแบบความสัมพันธ์ภายในองค์กรแบบพี่น้อง ผู้นำองค์กรมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนการปฏิบัติงาน เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องในการบริหารจัดการให้เกิดนวัตกรรมท้องถิ่น

4. ความรู้ความสามารถของบุคลากร (Personnel knowledge and competence)

ความรู้ความสามารถของบุคลากรนับเป็นปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่ง ความรู้ความสามารถของบุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบลที่เป็นหน่วยงานภาครัฐ ซึ่งประกอบไปด้วยทรัพยากรสำหรับการบริหารหลายประเภทที่มีความสำคัญต่อการขับเคลื่อนพัฒนางานตามภารกิจ โดยเฉพาะทรัพยากรที่มีความสำคัญคือ ทรัพยากรบุคคล ที่องค์การบริหารส่วนตำบลจำเป็นต้องมีการส่งเสริมสนับสนุนให้ได้รับการพัฒนา เพื่อเพิ่มทักษะความรู้ความสามารถของบุคลากร/เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานให้มีทักษะความรู้ที่สูงขึ้น นำไปสู่การทำงานแก้ไขปัญหาให้กับประชาชนในท้องถิ่นได้อย่างมีประสิทธิภาพการพัฒนาความรู้ความสามารถ ความรู้ความสามารถของบุคลากรที่ก่อให้เกิดนวัตกรรมท้องถิ่น มีคุณลักษณะที่คล้ายคลึงกันพอจะสรุป ได้ดังนี้

4.1 มีความรู้ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติหน้าที่ของตน สามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ บุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบลเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถตรงตามตำแหน่งหน้าที่ภายในองค์กร ที่มีการคัดเลือกมาตั้งแต่การบรรจุเป็นพนักงานขององค์กร ที่ต้องคัดเลือกให้ตรงตามตำแหน่งหน้าที่ นอกจากความรู้ความสามารถตามหน้าที่ภายในองค์กรแล้ว บุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบลยังมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน มีการตื่นตัวเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา มีความรับผิดชอบในหน้าที่ บุคลากรในองค์กรยังมีความพึงพอใจในการทำงานในองค์การบริหารส่วนตำบลมาแล้วหลายปี มีความตั้งใจและทุ่มเทให้กับการทำงาน มีความรักความสามัคคีภายในองค์กร และสามารถนำความรู้ความสามารถไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

“ตอนแก้วมีทีมงานที่เข้มแข็ง มีทรัพยากรบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถเยอะ และทำให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมได้เยอะมาก และมีวิชาการทางมหาลัยมาช่วย” (บุคลากรอบต. 13, 2562)

4.2 มีจิตสาธารณะ บุคลากรในองค์กรเป็นผู้มีจิตสาธารณะ มีความเสียสละ มีความมุ่งมั่นตั้งใจทำงาน มุ่งมั่นตั้งใจในการปฏิบัติงานร่วมกับชุมชน มีความรับผิดชอบและมีความผูกพันกับชุมชนท้องถิ่น การลงพื้นที่ทำงานร่วมกับประชาชนในท้องถิ่น ทำให้บุคลากรต้องเสียสละเวลาว่างหรือเวลาส่วนตัวที่นอกเหนือจากเวลางาน เนื่องจากการพบปะประชาชนชาวบ้าน บางครั้งต้องกระทำในยามเย็นยามค่ำ ซึ่งเป็นเวลาเลิกงานของชาวบ้าน บุคลากรจึงต้องมีทั้งความเสียสละ และความมุ่งมั่นตั้งใจจริงในการลงพื้นที่พบปะชาวบ้านในการดำเนินงานเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่ได้รับมอบหมายมา

และด้วยความที่บุคลากรในองค์กรเป็นคนในพื้นที่ คือมีภูมิลำเนาการเกิดมีครอบครัว หรือมีการใช้ชีวิตประจำวันอยู่ในท้องถิ่นขององค์การบริหารส่วนตำบลหรือใกล้เคียง

ทำให้บุคลากรขององค์กรมีความคุ้นเคยในพื้นที่/ท้องถิ่น เข้าใจปัญหาของพื้นที่/ท้องถิ่น จึงเกิดความ ต้องการที่จะร่วมแก้ปัญหา ตลอดจนพัฒนาแนวทางในการแก้ปัญหาได้อย่างเป็นที่รูปธรรม

“ใช้เวลาอื่นนอกเหนืองานประจำ อาจจะเป็นวัน วันพุธตอนบ่ายมีชั่วโมงกิจกรรม ก็มาช่วยกัน ถ้าเป็นวันหยุด ที่มีงานบริการสาธารณะ เราก็จะช่วยกัน ช่วงเปาเราจะให้พนักงานทุกคน มีงานที่ 2 เสมอ ทุกคนจะมีงานสาธารณะ มีการกระจายงานโดยใช้คำว่าจิตอาสาเป็นหลัก” (นายกอบต.1, 2562)

“บุคลากรเจ้าหน้าที่ให้ความร่วมมือร่วมใจตลอดจนให้ความสำคัญกับการทำงาน เพื่อร่วมขับเคลื่อนการทำงาน บุคลากรของดอนแก้วเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ พร้อมทั้งเสียสละ เวลาส่วนตนให้กับงานสาธารณะ” (บุคลากรอบต.คนที่ 9, 2562)

4.3 มีการพัฒนาศักยภาพบุคลากร บุคลากรถือเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่ายิ่งขององค์กร องค์กรจึงให้ความสำคัญต่อการส่งเสริมและพัฒนา ศักยภาพของบุคลากร รวมทั้งบุคลากรก็ใฝ่หา ความรู้เพิ่มเติมเพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถของตนเอง องค์กรมีการส่งเสริมและพัฒนา ศักยภาพ ของบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถและมีคุณภาพมากยิ่งขึ้น มีการจัดฝึกอบรม การศึกษาดูงาน มีการจัดองค์ความรู้ในหน่วยงาน และมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นหลักประกันว่าการ บริหารและการดำเนินงานจะเกิดประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์แก่ประชาชนอย่างต่อเนื่อง โดยเน้น การสร้างบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถความเชี่ยวชาญเฉพาะ มีความเชื่อมั่น มีทักษะและ ประสบการณ์ มีความรับผิดชอบในหน้าที่ ส่งผลเชื่อมโยงให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นอกจากนี้ยังส่งเสริมการเรียนรู้ พัฒนาและฝึกอบรมให้แก่บุคลากรทุกระดับ และไม่จำกัดการเรียนรู้ ให้อยู่แต่เพียงในงานตามหน้าที่ของตน เพื่อให้บุคลากรพัฒนาตนเองได้อย่างต่อเนื่อง มีทักษะที่ หลากหลาย เช่น เจ้าหน้าที่กองช่างจะได้รับการอบรม เพื่อให้มีความรู้ด้วยว่าถ้ามีการร้องเรียนจาก ประชาชน ต้องดำเนินการอย่างไร ทำให้สามารถจัดการปัญหาได้ทันที

“มีการมอบรางวัล คนดีศรีดอนแก้ว ทุกปี โดยหาบุคลากรที่โดดเด่นในแต่ละกอง แล้วก็รางวัล เพชรดอนแก้ว ให้คนที่ทำงานประสบความสำเร็จ” (บุคลากรอบต.11, 2562)

“ใครเก่งด้านไหนก็บอกเค้าทำไป.....เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการจะลงพื้นที่ทำงานพร้อม กับนายก เมื่อมีปัญหาที่ปรับเปลี่ยนแก้ไขให้สอดคล้องกับบริบทงาน” (นายกอบต.4, 2562)

“เวลาที่มีการอบรม ก็ส่งไป คนที่ไปอบรม ไปอบรมกลับมาแล้วมาขยายความรู้ ปริญญาตรีเราก็ส่ง ส่งไปเรียนที่สวนสุนันทา แต่บ.โทก็เคยจะส่งแต่ส่งตรง. ว่าผิดระเบียบ ในศูนย์เด็กเล็ก เนี่ยครูเราจบโท 4-5 คน เลยนะ” (นายกอบต.2, 2562)

บุคลากร/เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติหน้าที่ของตน สามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีจิตสาธารณะ มีความเสียสละ มีความตั้งใจและทุ่มเทให้กับการทำงาน มีการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถและมีคุณภาพมากยิ่งขึ้น เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องในการบริหารจัดการให้เกิดนวัตกรรมท้องถิ่น

5. การมีส่วนร่วมของประชาชน (Public Participation)

การมีส่วนร่วมของประชาชน คือ กระบวนการให้ประชาชนเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินงาน ร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ แก้ปัญหา ร่วมใช้ความคิดสร้างสรรค์ ความรู้ความชำนาญ ตลอดจนการปฏิบัติกิจกรรมหรือโครงการต่าง ๆ และติดตามประเมินผล

ด้านการมีส่วนร่วมของประชาชนที่ก่อให้เกิดนวัตกรรมท้องถิ่น มีคุณลักษณะที่คล้ายคลึงกันพอจะสรุป ได้ดังนี้

5.1 การให้ข้อมูลข่าวสาร การให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมกับองค์การบริหารส่วนตำบล ในขั้นตอนแรกคือการที่องค์การบริหารส่วนตำบลมีการให้ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ แก่ประชาชนเกี่ยวกับกิจกรรมหรือโครงการต่าง ๆ ขององค์การบริหารส่วนตำบล เป็นวิธีการติดต่อสื่อสารระหว่างองค์การบริหารส่วนตำบลกับประชาชน เพื่อให้ข้อมูลข่าวสารแก่ประชาชน โดยวิธีการต่าง ๆ เช่น การแถลงข่าว การแจกข่าวสาร แผ่นพับ โปรชัวร์ มีการจัดทำเว็บไซต์ขององค์การบริหารส่วนตำบลแสดงข้อมูลข่าวสารครบถ้วน มี Facebook และ youtube เผยแพร่ประชาสัมพันธ์ เป็นการให้ข้อมูลข่าวสารเพื่อประชาสัมพันธ์กิจกรรม โครงการรวมถึงอาจให้ความรู้ต่าง ๆ แก่ประชาชน ดึงประชาชนให้มีความสนใจและเข้ามามีส่วนร่วมในโครงการต่าง ๆ ขององค์การบริหารส่วนตำบล

“เราเปิดกว้าง ทางเรามีหนังสือประชาสัมพันธ์ก่อนประชุมสภา มีหนังสือถึงผู้นำหมู่บ้านให้ประชาสัมพันธ์ผ่านหอกระจายข่าวหมู่บ้านว่าสภาอบต.จะประชุมวันนี้วันนี้ ถ้าสนใจสามารถเข้าร่วมได้” (นายกอบต.2, 2562)

5.2 การเปิดรับฟังความคิดเห็นประชาชน องค์การบริหารส่วนตำบลมีการจัดให้มีกระบวนการรับฟังความคิดเห็นของประชาชนทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ เป็นการเปิดโอกาสให้ประชาชนแสดงความคิดเห็น ให้ข้อมูล ข้อเท็จจริง รวมถึงข้อเสนอแนะต่าง ๆ ในการดำเนินงานหรือปฏิบัติโครงการ การค้นหาปัญหาสาเหตุและหาแนวทางแก้ไข ร่วมกันกำหนดความต้องการและจัดลำดับความสำคัญของความต้องการ รูปแบบในการเปิดรับฟังความคิดเห็นประชาชน เช่น การจัดทำแบบสอบถามก่อนริเริ่มโครงการต่าง ๆ มีการสำรวจความคิดเห็น การจัดเวทีสาธารณะ การเสวนากลุ่ม เป็นต้น

องค์การบริหารส่วนตำบลดอนแก้ว มีการเปิดรับฟังความคิดเห็นประชาชน โดยผ่านเวทีช่วงก่ากืด ช่วงก่ากืดก็คือสถานที่กลุ่มนัดพบ เพื่อพูดคุยเรื่องต่าง ๆ ทั้งเรื่องที่มีความสำคัญน้อยและมาก แล้วแต่ประเด็นการพูดของวันนั้น ๆ โดยการนั่งล้อมวง ซึ่งทุกคนมีสิทธิ มีอำนาจหน้าที่เสมอกัน และมารวมกันโดยไม่ได้บังคับ เหมือนที่เรียก สภากาแพ"

“ประชาชนมีส่วนร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมแก้ไขปัญหาผ่านเวทีช่วงก่ากืด ในกิจกรรมต่าง ๆ ” (บุคลากรอบต.9, 2562)

“ผู้นำจะรับเรื่องรับปัญหาจากสมาชิกมาประชุม เพราะหมู่บ้านมีการประชุมทุกเดือน และเสนอปัญหาผ่านผู้นำหมู่บ้านมาเข้าสภาอบต.” (บุคลากรอบต.5, 2562)

“พี่น้องประชาชนอยากได้อะไร มีสอบถามระดมความคิดเห็น เริ่มแรกความคิดไม่ได้เห็นตามเหมือนกันหมด อาจมีบางกลุ่มแย้งว่าจะสำเร็จหรือ” (นายกอบต.2, 2562)

5.3 การร่วมคิดร่วมตัดสินใจร่วมวางแผน องค์การบริหารส่วนตำบลเปิดโอกาสให้ประชาชนได้ร่วมคิดร่วมตัดสินใจร่วมวางแผน มีการปรึกษาหารือ ร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ เป็นการมีส่วนร่วมเจรจาอย่างเป็นทางการ ระหว่างองค์การบริหารส่วนตำบลหรือผู้วางแผนโครงการกับประชาชนหรือตัวแทน ประชาชนเข้าไปมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องในกระบวนการวางแผนและตัดสินใจ มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและข้อมูลระหว่างกัน ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย การวางแผนโครงการ วิธีการปฏิบัติงาน รูปแบบในการร่วมคิดร่วมตัดสินใจร่วมวางแผน ในการปรึกษาหารือ เช่น การจัดประชุม การจัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการ เป็นต้น

“ปัญหาของประชาชนที่เกิดขึ้น อนาคตไม่สามารถแก้ปัญหาเองได้ทั้งหมด ก็ต้องรู้ว่าคนในชุมชนเค้าต้องการอะไร เค้าก็สามารถเข้ามาประชุมสภาได้ มาช่วยกันคิด ช่วยกันทำ ” (บุคลากรอบต.2, 2562)

“มีประชาคม เรามีคณะกรรมการไปรับปัญหาจากชาวบ้าน และคณะกรรมการก็เอาเรื่องมาเข้าประชุมตำบลอีกทีหนึ่ง” (บุคลากรอบต.3, 2562)

5.4 การร่วมปฏิบัติงาน องค์การบริหารส่วนตำบลหรือผู้รับผิดชอบโครงการกับประชาชนมีความรับผิดชอบร่วมกันในการวางแผนเตรียมโครงการ ร่วมกันดำเนินงานปฏิบัติงานเป็นขั้นตอนตามแผนหรือโครงการที่วางร่วมกันไว้ ให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ รวมถึงการรับผลประโยชน์ ซึ่งเกิดการจากผลดำเนินงาน

“ที่นี่ให้ผู้นำในหมู่บ้าน ผู้นำในท้องถิ่น มีส่วนร่วมในกิจกรรม เช่น การประชุม กำหนดผู้ใหญ่บ้านประจำทุกเดือน การร่วมเป็นกรรมการตรวจจ้าง” (นายกอบต.4, 2562)

5.5 การมีส่วนร่วมในการประเมินผลโครงการ การมีส่วนร่วมในการประเมินผลโครงการ คือการที่ประชาชนเข้ามาเกี่ยวข้องกับการคิดเกณฑ์ในการประเมินโครงการต่าง ๆ ผลของการประเมินสามารถนำไปใช้ปรับปรุงโครงการ ปรับปรุงการดำเนินงาน รวมทั้งใช้ผลจากการประเมินโครงการ ในการร่วมวางแผนงานที่อาจจะเกิดขึ้นต่อไปในโครงการอื่น ๆ ต่อไป เพื่อที่จะได้นำผลของการดำเนินงานไปปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาท้องถิ่นให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป

“ชาวบ้านเขาร่วมแล้วเขาจะเป็นเจ้าของอันนั้นเอง เค้าจะไม่ทิ้งตั้งแต่ต้นจนจบ ” (บุคลากรอบต. 13, 2562)



ภาพที่ 7 การมีส่วนร่วมของประชาชน อบต.ช่วงเปา

องค์การบริหารส่วนตำบลมีการจัดแผนงานโครงการและเปิดโอกาสให้ประชาชนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เปิดโอกาสให้ประชาชนได้ร่วมแสดงความคิดเห็น ความต้องการ เสนอปัญหา แนวทางแก้ไขปัญหา เปิดโอกาสให้ประชาชนได้ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมวางแผน ร่วมประเมินผล เน้นการทำประชาคม ประชุมรับฟังความคิดเห็นประชาชน ตั้งแต่ต้นจนจบโครงการ โดยเป็นการลงมติด่วนร่วมกันของประชาชนและองค์การบริหารส่วนตำบล ทำให้การจัดโครงการหรือแผนงานเกิดขึ้นจากความต้องการของประชาชนอย่างแท้จริง การมีส่วนร่วมของประชาชนจึงเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องในการบริหารจัดการให้เกิดนวัตกรรมท้องถิ่น

6. การสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอก (External agency support)

ภารกิจขององค์การบริหารส่วนตำบลในการให้บริการสาธารณะแก่ท้องถิ่นมีหลากหลายด้าน องค์การบริหารส่วนตำบลจึงไม่สามารถดำเนินการได้โดยลำพัง หรือดำเนินงานได้แต่ยังไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ด้วยเหตุปัจจัยและความไม่พร้อมหลายอย่าง การสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอกจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ก่อให้เกิดนวัตกรรมท้องถิ่นปัจจัยหนึ่ง

เครือข่าย คือกลุ่มคนหรือองค์กรที่มีเป้าหมายร่วมกัน มารวมตัวกันด้วยความสมัครใจ เพื่อทำกิจกรรมให้บรรลุเป้าหมาย ร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมทำ ร่วมประเมินผล มีความเท่าเทียมและเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง

องค์การบริหารส่วนตำบลมีการทำงานแบบบูรณาการโดยมีเครือข่ายการทำงาน ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคประชาชน ส่วนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่น เน้นการทำงานเป็นทีม บูรณาการ

ร่วมกันกับส่วนต่าง ๆ ทำให้เกิดเป็นสามัคคีเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีการจัดระเบียบโครงสร้าง เครือข่ายต่าง ๆ ให้มีความเหมาะสมกับปัญหาที่เกิดขึ้นและต้องอยู่ภายใต้พื้นฐานของความเคารพสิทธิ เชื่อถือ เอื้ออาทรซึ่งกันและกัน ประกอบกับการที่องค์การบริหารส่วนตำบลเป็นศูนย์กลางช่วยเหลือ และสนับสนุนการทำงานภาคส่วนต่าง ๆ เพื่อการประสานงานให้แก่เครือข่ายจนปรากฏผลงาน ความสำเร็จในพื้นที่อย่างชัดเจน สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การทำงานแบบเครือข่ายอาศัยความร่วมมือจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง การดำเนินงาน ของเครือข่ายมุ่งเน้นกระบวนการมีส่วนร่วม เพื่อร่วมคิด ร่วมทำ นำความสุขสู่ชุมชนให้เกิดความยั่งยืน และประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ เครือข่ายทั้งในระดับชุมชน กลุ่มองค์กร หน่วยงานรัฐ และเอกชน ภาคประชาสังคมทำให้เกิดความคิดในการนำประสบการณ์ องค์ความรู้ เทคโนโลยี การบูรณาการงานและงบประมาณ เพื่อใช้ในการปัญหาในพื้นที่ จึงถือได้ว่า การสนับสนุนจาก หน่วยงานภายนอกเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องในการบริหารจัดการให้เกิดนวัตกรรมท้องถิ่น

“อบต.เราทำงานแบบ MOU มี 5 กระทรวงมหาดไทย สาธารณสุข (รพสต.) กระทรวงศึกษาธิการ กระทรวงเกษตรสหกรณ์ และพัฒนาสังคมและความมั่นคง เรื่องดูแลคุณภาพ คน” (นายกอบต.2, 2562)

“ถ้าพูดถึงปัจจัยความสำเร็จ ก็มาจาก ทุกภาคส่วน ทุกเครือข่าย เราทำคนเดียวไม่ สำเร็จ ต้องอาศัยความร่วมมือจากเครือข่าย” (นายกอบต.3, 2562)

“ปัญหาท้องถิ่น เรา อบต.ไม่สามารถแก้ปัญหาได้ทั้งหมด แก้นคนเดียวไม่ได้ ก็ต้องหาตัว ช่วย หาเครือข่ายมาช่วย โครงการปลดหนี้เราใช้เงินน้อยมาก คนมาอบรม เราได้มาจากเครือข่าย อบรมฟรีด้วยนะ ปศุสัตว์ เกษตรท้องถิ่น มาสอนเรื่องเลี้ยงสัตว์ มีภูมิปัญญาจากชาวบ้านมาสอน กันเอง...” (บุคลากรอบต.13, 2562)

จากการศึกษาสรุปได้ว่า นโยบายภาครัฐ, ผู้นำ/ผู้บริหารองค์กร, วัฒนธรรมองค์กร, ความรู้ความสามารถของบุคลากร, การมีส่วนร่วมของประชาชน และการสนับสนุนจากหน่วยงาน ภายนอก ล้วนเป็นปัจจัยสำคัญที่เกี่ยวข้องในการบริหารจัดการให้เกิดนวัตกรรมท้องถิ่น



แผนภูมิที่ 12 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องในการบริหารจัดการให้เกิดนวัตกรรมท้องถิ่น

ส่วนที่ 3 แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) ในการบริหารจัดการนวัตกรรมท้องถิ่น

แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศหรือแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) วิธีปฏิบัติหรือขั้นตอนการปฏิบัติที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ หรือนำไปสู่ความเป็นเลิศตามเป้าหมาย จากการศึกษาขององค์กรบริหารส่วนตำบลที่มีแนวการปฏิบัติที่เป็นเลิศ ในการบริหารจัดการนวัตกรรมท้องถิ่น พบว่า

1. ผู้นำองค์กรมีภาวะความเป็นผู้นำสูง

ผู้นำ/ผู้บริหารองค์กรบริหารส่วนตำบล มีภาวะความเป็นผู้นำสูง (Leadership) สามารถกระตุ้น ชี้นำ ผลักดัน ให้บุคลากรในองค์กร หรือกลุ่มบุคคลอื่น มีความเต็มใจและกระตือรือร้นในการทำสิ่งต่าง ๆ ตามต้องการ โดยมีความสำเร็จของกลุ่มหรือองค์กรเป็นเป้าหมาย ผู้บริหารองค์กรบริหารส่วนตำบล คือ นายกองจัดการบริหารส่วนตำบล เป็นผู้นำตามกฎหมายที่มาจากการเลือกตั้งโดยประชาชน จึงต้องบริหารงานเพื่อประโยชน์ของท้องถิ่นอย่างเป็นธรรม และตรงตามความต้องการของประชาชนในท้องถิ่น คุณลักษณะของนายกองจัดการบริหารส่วนตำบล ที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการนวัตกรรมท้องถิ่นที่ดี ได้แก่

1. มีวิสัยทัศน์กว้างไกล สามารถสื่อสารวิสัยทัศน์ในการทำงาน ปฏิบัติงาน การพัฒนาท้องถิ่นได้อย่างชัดเจน มีความคิดสร้างสรรค์ และมีเป้าหมายในการดำเนินงานที่มุ่งผลประโยชน์อย่างชัดเจน นโยบายของผู้นำ/ผู้บริหารท้องถิ่นที่มีการกำหนดไว้ชัดเจน ผู้บริหารได้มีการสื่อสารนโยบายให้บุคลากรในองค์กรรับทราบ

2. มีทักษะในการบริหาร คือ ทำงานด้วยความตั้งใจจริง ทำงานในเชิงรุก ทำงานในเชิงบูรณาการ และทำงานให้เห็นเป็นรูปธรรม โดยเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก รวมถึงมีการพัฒนาองค์กรที่สนับสนุนการดำเนินงานทั้งด้านบุคลากร ด้านข้อมูลข่าวสาร การสร้างวัฒนธรรมองค์กรและการทำงานเป็นทีม ผู้นำ/ผู้บริหารองค์กรมุ่งเน้นการประชุมปรึกษาหารือร่วมกันระดมความคิด แก้ปัญหาและสร้างเข้าใจ มีเป้าหมายไปในทิศทางเดียวกัน ผู้นำให้ความสำคัญกับบุคลากร/เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานขององค์กรอย่างเท่าเทียมกัน มีการใส่ใจใกล้ชิดกับเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ ทำให้เจ้าหน้าที่มีขวัญกำลังใจในการทำงาน เกิดการยอมรับและศรัทธาในตัวผู้นำ/ผู้บริหารองค์กร เชื้อเพลิงและพร้อมปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ

3. เป็นผู้ประสานงานที่ดี คือ สามารถประสานงานระหว่างองค์กรกับประชาชน และชุมชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการร่วมมือกันทุกภาคส่วน ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคประชาชนและหน่วยงานอื่น ๆ เป็นต้น

4. เป็นผู้นำที่เข้าถึงง่าย โดยบุคลากรในองค์กรหรือประชาชนทั่วไปสามารถเข้าพบหรือพูดคุย แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และเสนอความต้องการหรือปัญหาได้โดยตรง อีกทั้งยังเป็นผู้เปิดใจกว้างยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น เป็นผู้นำที่คำนึงถึงการมีส่วนร่วมของประชาชน คือ การบริหารงานโดยคำนึงถึงการมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนาท้องถิ่นให้มากที่สุด เปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมทุกขั้นตอนและกล้าทำในสิ่งที่มีประโยชน์ มีการลงพื้นที่พบปะประชาชน เน้นการทำประชาคม และเป็นที่ยอมรับของประชาชน ยึดประโยชน์สูงสุดของประชาชนในการบริหารงาน รวมทั้งในการให้บริการและอำนวยความสะดวกแก่ประชาชน รวมถึงการมุ่งเน้นพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนให้มีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น

5. มีประสบการณ์ในการทำงาน ผู้นำ/ผู้บริหารขององค์การบริหารส่วนตำบลที่มีประสบการณ์ในการทำงานที่อยู่ในตำแหน่งผู้บริหารองค์กร มีส่วนที่ทำให้โครงการนวัตกรรมท้องถิ่นประสบความสำเร็จ นายกององค์การบริหารส่วนตำบลที่อยู่ในตำแหน่งหลายวาระหลายสมัยมีโอกาสได้รับรางวัลนวัตกรรมท้องถิ่นสูงขึ้น เพราะมีความต่อเนื่องในการริเริ่มนโยบาย ความมั่นคงในงาน ความกล้าที่จะตัดสินใจเปลี่ยนแปลงไปสู่การบริหารจัดการที่ดี มีความคุ้นเคยกับข้าราชการประจำและพนักงานในองค์กร ประสบการณ์การทำงานในพื้นที่เป็นเวลานาน ทำให้ผู้นำมีความรู้ มีประสบการณ์ และเข้าใจในบริบทของพื้นที่ ทำให้การจัดทำหรือดำเนินโครงการนวัตกรรมท้องถิ่นมีความเหมาะสมกับบริบทพื้นที่ สามารถแก้ปัญหาท้องถิ่นและคนในท้องถิ่นได้

“นายกองค์การบริหารส่วนตำบลดอนแก้ว อยู่ในตำแหน่ง 20 ปี นายกองค์การบริหารส่วนตำบลหนองหลวงอยู่ในตำแหน่ง 16 ปี นายกองค์การบริหารส่วนตำบลช่วงเปาอยู่ในตำแหน่ง 8 ปี นายกองค์การบริหารส่วนตำบลนาพุ อยู่ในตำแหน่ง 19 ปี” (จากการสัมภาษณ์)

นอกจากนี้ผู้นำต้องทำให้โครงการหรือกิจกรรมในองค์การบริหารส่วนตำบลที่เป็นงานประจำตามภาระหน้าที่ มีการคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ และทำให้เห็นความแตกต่าง และก่อให้เกิดคุณค่าหรือเพิ่มคุณค่าของงานให้มากขึ้น

2. ทีมงานมีคุณภาพและมีอุดมการณ์เดียวกัน การทำงานขององค์การบริหารส่วนตำบลที่ประสบความสำเร็จ นอกจากผู้นำองค์กรแล้ว อีกประการหนึ่งคือทีมงานหรือคณะทำงาน ที่มีคุณภาพและมีอุดมการณ์เดียวกัน ทั้งสมาชิกฝ่ายการเมืองและปฏิบัติหน้าที่เป็นฝ่ายข้าราชการประจำ ทำให้ภายในองค์การบริหารส่วนตำบลไม่มีความขัดแย้ง มีทิศทางการทำงานและการปฏิบัติตามนโยบายที่วางไว้ เจ้าหน้าที่ฝ่ายต่าง ๆ ในองค์การบริหารส่วนตำบล ชูกร การคลัง ฝ่ายโยธา

บุคลากรในระดับปฏิบัติการมีความเข้าใจและยอมรับนโยบายของผู้นำ/ผู้บริหารองค์กร บุคลากรมีความรอบรู้มีความสามารถเกี่ยวกับกิจกรรมหรือโครงการ มีความกระตือรือร้นในการทำงาน มีความรับผิดชอบสูง อุทิศตน และทุ่มเทการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย พร้อมทั้งจะแลกเปลี่ยนเรียนรู้ถ่ายทอดประสบการณ์ร่วมกันจะช่วยให้ขับเคลื่อนโครงการได้อย่างมีประสิทธิภาพ บุคลากรในระดับปฏิบัติการมีศักยภาพ มีความสามารถสูง เพราะทำงานในแต่ละด้านมาจนมีทักษะ และมีความเชี่ยวชาญ รวมถึงมีความเสียสละ ความเต็มใจที่จะร่วมในแต่ละกิจกรรมในลักษณะจิตอาสา มีมนุษยสัมพันธ์และสัมพันธภาพที่ดีต่อชุมชน มีความสามารถในการเข้าถึงชุมชนและเครือข่าย มีความเต็มใจจะร่วมดำเนินการในแต่ละโครงการ ไม่ใช่เป็นการแค่ทำไปตามหน้าที่

“บางงานที่ทำ ทำด้วยใจ ไม่มีงบประมาณ” (บุคลากรอบต. 7, 2562)

“เจ้าหน้าที่ก็ให้ความร่วมมือนะคะ ทั้ง ๆ ที่เหมือนว่าภาระงานตรงนี้ เหมือนเพิ่มภาระให้เค้า เค้าก็ทำนะคะ” (บุคลากรอบต. 3, 2562)

“ใครเก่งด้านไหน ก็ปล่อยให้เค้าทำงานด้านนั้น มอบหมายงานตามความสามารถของคน ๆ นั้น” (นายกอบต.3, 2562)

การส่งเสริมให้ส่วนงานต่าง ๆ ภายในองค์กรทำงานร่วมกันเป็นทีม โดยบูรณาการโครงการ/กิจกรรมที่มีเป้าหมายเดียวกัน ให้ส่วนงานที่เกี่ยวข้องเป็นผู้รับผิดชอบร่วมกัน ทั้งนี้ภายใต้โครงการ/กิจกรรมที่บูรณาการร่วมกัน แต่ละส่วนงานสามารถจัดกิจกรรมที่มีวัตถุประสงค์แตกต่างกันไปตามภารกิจหน้าที่ของตน แต่ละส่วนงานสามารถปฏิบัติงานที่มีวัตถุประสงค์แตกต่างกันไปตามภารกิจของตน การบูรณาการการทำงานเป็นทีมนี้ เพื่อให้เกิดการใช้ทรัพยากรในการดำเนินงานร่วมกัน ไม่ว่าจะ เป็นงบประมาณ บุคลากร เวลา วัสดุอุปกรณ์ ฯ ซึ่งก่อให้เกิดความคุ้มค่าในการดำเนินงานมากยิ่งขึ้น

นอกจากการทำงานเป็นทีมระหว่างส่วนงานภายในองค์กรแล้ว องค์กรบริหารส่วนตำบลยังส่งเสริมการทำงานเป็นทีมระหว่างฝ่ายบริหาร ฝ่ายข้าราชการประจำ และฝ่ายการเมือง โดยเป็นการผึกกำลังกันทำงาน ด้วยการยึดเอาผลประโยชน์ของประชาชน/ท้องถิ่นเป็นที่ตั้ง เพื่อหลีกเลี่ยงการแบ่งฝักแบ่งฝ่ายตามผลประโยชน์ส่วนตัว

3. การมีส่วนร่วมของประชาชนในท้องถิ่น โดยใช้กระบวนการคิดร่วมกันของชุมชนคนในชุมชน ได้เรียนรู้ปัญหา ค้นหาสาเหตุ วิธีการและแนวทางแก้ไขร่วมกัน

การมีส่วนร่วมของประชาชน คือ กระบวนการให้ประชาชนเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินงาน ร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ แก้ปัญหา ร่วมใช้ความคิดสร้างสรรค์ ความรู้ความชำนาญ ตลอดจนการปฏิบัติกิจกรรมหรือโครงการต่าง ๆ และติดตามประเมินผล

การมีส่วนร่วมของประชาชนท้องถิ่นที่ทำให้องค์การบริหารส่วนตำบลประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน แบ่งออกได้ดังนี้

1. การให้ข้อมูลข่าวสาร การให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมกับองค์การบริหารส่วนตำบลในขั้นเริ่มแรกคือ การที่องค์การบริหารส่วนตำบลมีการให้ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ แก่ประชาชนเกี่ยวกับกิจกรรมหรือโครงการต่าง ๆ ขององค์การบริหารส่วนตำบล เป็นวิธีการติดต่อสื่อสารระหว่างองค์การบริหารส่วนตำบลกับประชาชน เพื่อให้ข้อมูลข่าวสารแก่ประชาชน โดยวิธีการต่าง ๆ เช่น การแถลงข่าว การแจกข่าวสาร แผ่นพับ โปรชัวร์ มีการจัดทำเว็บไซต์ขององค์การบริหารส่วนตำบลแสดงข้อมูลข่าวสารครบถ้วน มี Facebook และ youtube เผยแพร่ประชาสัมพันธ์ เป็นการให้ข้อมูลข่าวสารเพื่อประชาสัมพันธ์กิจกรรม โครงการรวมถึงอาจให้ความรู้ต่าง ๆ แก่ประชาชน ดึงประชาชนให้มีความสนใจและเข้ามามีส่วนร่วมในโครงการต่าง ๆ ขององค์การบริหารส่วนตำบล

2. การเปิดรับฟังความคิดเห็นประชาชน องค์การบริหารส่วนตำบลมีการจัดให้มีกระบวนการรับฟังความคิดเห็นของประชาชนทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ เป็นการเปิดโอกาสให้ประชาชนแสดงความคิดเห็น ให้ข้อมูล ข้อเท็จจริง รวมถึงข้อเสนอแนะต่าง ๆ ในการดำเนินงานหรือปฏิบัติโครงการ การค้นหาปัญหาสาเหตุและหาแนวทางแก้ไข ร่วมกันกำหนดความต้องการและจัดลำดับความสำคัญของความต้องการ รูปแบบในการเปิดรับฟังความคิดเห็นประชาชน เช่น การจัดทำแบบสอบถามก่อนริเริ่มโครงการต่าง ๆ มีการสำรวจความคิดเห็น การจัดเวทีสาธารณะ การเสวนากลุ่ม เป็นต้น

องค์การบริหารส่วนตำบลดอนแก้ว มีการเปิดรับฟังความคิดเห็นประชาชนโดยผ่านเวทีช่วงก่ากีด ช่วงก่ากีดคือสถานที่กลุ่มนัดพบ เพื่อพูดคุยเรื่องต่าง ๆ ทั้งเรื่องที่มีความสำคัญน้อยและมาก แล้วแต่ประเด็นการพูดของวันนั้น ๆ โดยการนั่งล้อมวง ซึ่งทุกคนมีสิทธิ มีอำนาจหน้าที่เสมอกัน และมารวมกันโดยไม่ได้บังคับ เหมือนที่เรียก สภาคาแพ”

“ถ้าต้องการให้ประชาชนอยู่อาศัยแบบมีความสุข เอาชาวบ้าน เอาชุมชน ท้องถิ่น มานั่งคุยกัน” (นายกอบต.3, 2562)

3. การร่วมคิดร่วมตัดสินใจร่วมวางแผน องค์การบริหารส่วนตำบลเปิดโอกาสให้ประชาชนได้ร่วมคิดร่วมตัดสินใจร่วมวางแผน มีการปรึกษาหารือ ร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ เป็นการมีส่วนร่วมเจรจาอย่างเป็นทางการ ระหว่างองค์การบริหารส่วนตำบลหรือผู้วางแผนโครงการกับประชาชนหรือตัวแทน ประชาชนเข้าไปมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องในกระบวนการวางแผนและตัดสินใจ มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและข้อมูลระหว่างกัน ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย การวางแผนโครงการ วิธีการปฏิบัติงาน รูปแบบในการร่วมคิดร่วมตัดสินใจร่วมวางแผน ในการปรึกษาหารือ เช่น การจัดประชุม การจัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการ การประชาคม เป็นต้น

“เรามีการทำประชาคมหมู่บ้าน เพื่อสอบถามความคิดเห็นของชาวบ้านเกี่ยวกับปัญหาและความต้องการในสิ่งที่ชาวบ้านเค้าเดือดร้อนมากที่สุด และก็นำมาเป็นข้อมูลในการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น 4 ปี” (บุคลากรอบต.2, 2562)

4. การร่วมปฏิบัติ องค์การบริหารส่วนตำบลหรือผู้รับผิดชอบโครงการกับประชาชนมีความรับผิดชอบร่วมกันในการวางแผนเตรียมโครงการ ร่วมกันดำเนินงานปฏิบัติงาน เป็นขั้นตอนตามแผนหรือโครงการที่วางร่วมกันไว้ ให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ รวมถึงการรับผลประโยชน์ ซึ่งเกิดการจากผลดำเนินงาน

“ที่นี่ให้ผู้นำในหมู่บ้าน ผู้นำในท้องถิ่น มีส่วนร่วมในกิจกรรม เช่น การประชุมกำนันผู้ใหญ่บ้านประจำทุกเดือน การร่วมเป็นกรรมการตรวจจ้าง” (นายกอบต.4, 2562)

5. การมีส่วนร่วมในการประเมินผลโครงการ การมีส่วนร่วมในการประเมินผลโครงการ คือการที่ประชาชนเข้ามาเกี่ยวข้องกับการคิดเกณฑ์ในการประเมินโครงการต่าง ๆ ผลของการประเมินสามารถนำไปใช้ปรับปรุงโครงการ ปรับปรุงการดำเนินงาน รวมทั้งใช้ผลจากการประเมินโครงการในการร่วมวางแผนงานที่อาจจะเกิดขึ้นต่อไปในโครงการอื่น ๆ ต่อไป เพื่อที่จะได้นำผลของการดำเนินงานไปปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาท้องถิ่นให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป

“ทางอบต.ได้มีกระบวนการให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการตรวจสอบการทำงานของ อบต. เพื่อเป็นหลักประกันให้เกิดการทำงานอย่างโปร่งใส โดยมีการเชิญชวนให้ประชาชนมารับ

ฟังการประชุมสภา อบต. เพื่อติดตามการทำงานของอบต. ในส่วนของโครงการต่าง ๆ ที่มีการดำเนินการ และเปิดโอกาสให้ประชาชนร่วมเป็นคณะกรรมการเปิดซองสอบราคา จัดซื้อ จัดจ้าง ตรวจรับพัสดุและตรวจงานจ้าง ซึ่งเป็นกระบวนการที่ทำให้ประชาชนมีส่วนร่วมรู้เห็น และตรวจสอบการทำงานของอบต.” (นายกอบต.1, 2562)

การมีส่วนร่วมของประชาชน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย / คณะกรรมการ / ที่ปรึกษา / ภาควิชา หรือ วิชาชีพ มีความสำคัญในการให้คำแนะนำและข้อคิดเห็น เสนอแนวทางและการพัฒนาร่วมกัน จะส่งผลให้การดำเนินโครงการมีความก้าวหน้า และชัดเจนที่จะไปสู่เป้าหมายของโครงการ การมีส่วนร่วมของประชาชนในท้องถิ่น ทำให้ประชาชนเกิดความเป็นเจ้าของ จึงเกิดความทุ่มเทและร่วมแรงร่วมใจ ผลักดันโครงการต่าง ๆ ให้ประสบความสำเร็จร่วมกัน การพัฒนาท้องถิ่นเกิดขึ้นจากความต้องการของประชาชนอย่างแท้จริง ผลงานจากการมีส่วนร่วมของประชาชน ความร่วมมือกัน จึงเกิดความสำเร็จอย่างต่อเนื่องและเป็นที่ยอมรับของประชาชน จะเห็นได้จากผลงานและรางวัลที่ทางอบต. ได้รับอย่างต่อเนื่อง และเป็นแหล่งศึกษาดูงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่น ๆ

4. การทำงานแบบเครือข่าย (Network)

เครือข่าย คือ กลุ่มคนหรือองค์กรที่มีเป้าหมายร่วมกัน มารวมตัวกันด้วยความสมัครใจ เพื่อทำกิจกรรมให้บรรลุเป้าหมาย ร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมทำ ร่วมประเมินผล มีความเท่าเทียมและเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง

การทำงานแบบเครือข่ายอาศัยความร่วมมือจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง การดำเนินงานของเครือข่ายมุ่งเน้นกระบวนการมีส่วนร่วม เพื่อร่วมคิด ร่วมทำ นำความสุขสู่ชุมชนให้เกิดความยั่งยืน และประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ เครือข่ายทั้งในระดับชุมชน กลุ่มองค์กร หน่วยงานรัฐ และเอกชน ภาคประชาสังคม ทำให้เกิดความคิดในการนำประสบการณ์ องค์ความรู้ เทคโนโลยี การบูรณาการงานและงบประมาณ เพื่อใช้ในการปัญหาในพื้นที่

พลังเครือข่ายก่อให้เกิดความสำเร็จในการทำงาน ทำให้ภารกิจต่าง ๆ ขององค์การบริหารส่วนตำบลสามารถดำเนินการได้แม้จะมีงบประมาณไม่เพียงพอ ผู้วิจัยได้แบ่งเครือข่ายในการทำงานออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่

- ระดับภายในองค์กร ประกอบไปด้วยหน่วยงานภายในต่าง ๆ ขององค์การบริหารส่วนตำบล ที่คอยสนับสนุนด้านบุคลากร ทีมงานและองค์ความรู้ มาร่วมการดำเนินโครงการ หรือภารกิจต่าง ๆ ขององค์การบริหารส่วนตำบล

- ระดับในพื้นที่ กลุ่มเครือข่ายในพื้นที่ประกอบไปด้วยกลุ่มและหน่วยงานต่าง ๆ ของรัฐที่อยู่ในพื้นที่องค์การบริหารส่วนตำบล ซึ่งถือว่าเป็นทุนที่สำคัญที่องค์การบริหารส่วนตำบลได้ชักชวนมาเป็นเครือข่ายในการพัฒนาชุมชนท้องถิ่นในเขตพื้นที่

- ระดับนอกพื้นที่ คือ เครือข่ายที่อยู่นอกพื้นที่องค์การบริหารส่วนตำบลเป็นกลุ่มเครือข่ายที่มีความเชี่ยวชาญหรือความชำนาญเฉพาะด้าน ที่สามารถเป็นแรงหนุนในการพัฒนาร่วมกับองค์การบริหารส่วนตำบล ในด้านต่าง ๆ เช่นด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านวัสดุอุปกรณ์ รวมถึงไปถึงบุคลากร เป็นต้น

นอกจากการทำงานแบบเครือข่ายแล้วต้องมีการบริหารจัดการเครือข่ายที่ดี คือ ต้องมีความชัดเจนในการทำงานร่วมกัน มีการแบ่งงาน แบ่งหน้าที่ ความรับผิดชอบที่ชัดเจนให้กับหน่วยงานในเครือข่าย จะทำให้การทำงานมีความคล่องตัว แก้ไขปัญหาและดำเนินโครงการให้บรรลุผลได้ง่ายขึ้น การสร้างเครือข่ายที่เข้มแข็งในการพัฒนาท้องถิ่น คือ การดึงศักยภาพของเครือข่ายในชุมชนออกมาใช้ โดยร่วมกันคิด ร่วมกันทำ ร่วมกันแก้ไขปัญหาจะทำให้เครือข่ายมีศักยภาพในการพึ่งตนเองเป็นรากฐานการพัฒนาที่ยั่งยืน

“โครงการเหล่านี้เกิดจากการทำงานร่วมกันระหว่างชุมชน ภาคีหุ้นส่วนพัฒนา ภาคีท้องถิ่น” (นายกอบต.3, 2562)

“ความสำเร็จที่เกิดขึ้นมาจากทุกภาคส่วน ทุกเครือข่าย มาร่วมระดมความเห็น มาร่วมทำเพื่อแก้ปัญหาประชาชน” (นายกอบต.2, 2562)

“ทำที่ดินสาธารณะรกร้างว่างเปล่าเอามาพัฒนาให้เกิดประโยชน์ ก็อาศัยเครือข่ายมาช่วยกัน ไม่มีรถแบ็คโฮก็ไปขอกจากอบจ.เชียงใหม่ ไม่มีบุคลากรทำชุดลอกสระก็บอกไปที่ทหาร หน่วยพัฒนาการเคลื่อนที่ ก็ได้ทหารมา มีกลุ่มแม่บ้านมาทำอาหารให้ พอเราได้สถานที่ทำศูนย์การเรียนรู้เราก็เอาเครือข่ายมาประชุมวางแผน ใครทำอะไร พอช.มาช่วยออกแบบ ออกเงินงบประมาณ มีประมงมาปล่อยพันธ์ปลาในสระที่เราขุดเตรียมไว้ มีเกษตร มีปศุสัตว์ดูแลเรื่องการเลี้ยงสัตว์ วัว หมู เราก็เอาคนทั้งหมดเครือข่ายมาประชุมวางแผน แต่งตั้ง ใครทำอะไร ผม..ช่วงเปาก็เป็นผู้ประสานงาน” (นายกอบต.1, 2562)

“องค์การบริหารส่วนตำบลหนองหลวงไม่สามารถดำเนินการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้โดยลำพัง จึงได้ปรับเปลี่ยนวิธีคิดและวิธีการทำงาน โดยมีการวางแผนในการดำเนินงานร่วมกันของทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง ในการดำเนินกิจกรรมร่วมกัน เพื่อร่วมรับรู้ ร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ และร่วมลงมือกระทำอย่างเข้มแข็ง มุ่งเน้นการทำงานแบบเชื่อมโยง และบูรณาการองค์กรให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ภายใต้การบริหารงานแบบเครือข่ายกับหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องและต้องการให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาท้องถิ่นอย่างแท้จริง จึงเป็นที่มาของการดำเนินงานแบบเครือข่าย.....” (องค์การบริหารส่วนตำบลหนองหลวง)

ประโยชน์ที่ได้รับจากเครือข่าย คือ การก่อให้เกิดความสำเร็จของกิจกรรมหรือโครงการ ที่องค์กรบริหารส่วนตำบลทำให้เกิดเพียงลำพังไม่ได้ ลดงานที่ซ้ำซ้อนลง และลดการสิ้นเปลืองทรัพยากร ทำให้เกิดความสามัคคี ให้กำลังใจกัน และช่วยกันในรูปแบบต่าง ๆ ในบางกรณีช่วยให้สามารถระดมทุนได้ดี ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ประสบการณ์ แรงบันดาลใจและทักษะต่าง ๆ

5. กระบวนการทำงานเชิงรุก

การทำงานเชิงรุกเป็นการทำงานที่มีเป้าหมายสู่ออนาคต การทำงานเชิงรุกต้องอาศัยข้อมูล ข่าวสาร หรือประสบการณ์ที่ได้รับจากอดีต และที่กำลังประสบอยู่ในปัจจุบัน โดยรอบการคิดจะเน้นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในอนาคต เน้นการดำเนินงานได้อย่างรวดเร็ว คุ่มค่าและมีคุณภาพ ลักษณะสำคัญของการทำงานเชิงรุก คือ การทำงานที่มีการวางแผนล่วงหน้า อย่างละเอียดรอบคอบ สามารถคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดล่วงหน้าได้ด้วยข้อมูลที่มีอยู่ สามารถตอบสนองความต้องการที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

การทำงานเชิงรุกเป็นการป้องกันปัญหามากกว่าการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า มีการอบรมอาสาสมัครและเครือข่ายในการทำงาน อาทิ เครือข่ายอาสาสมัครป้องกันภัยฝ่ายพลเรือน อบต.หนองหลวง เครือข่ายป้องกันและควบคุมโรคอบต.ดอนแก้ว เครือข่ายการจัดการสุขภาพชุมชน อบต.ดอนแก้ว บทบาทสำคัญขององค์การบริหารส่วนตำบลที่ดำเนินงานในลักษณะเชิงรุก เพื่อเรียนรู้บริบทท้องถิ่นของตนเอง ในการวิเคราะห์ประเมินความต้องการในการพัฒนา เพื่อการขับเคลื่อนที่ถูกต้องด้วยนวัตกรรม ภูมิปัญญาท้องถิ่น ร่วมกับภาครัฐในการสนับสนุนเชิงนโยบาย งบประมาณทรัพยากรอื่น ๆ ร่วมกับภาคเอกชน เพื่อเป็นการพัฒนาท้องถิ่นให้มั่นคงและยั่งยืน

การทำงานเชิงรุก มีแนวปฏิบัติที่ประชาชนเป็นศูนย์กลาง ความต้องการและปัญหาของประชาชนเป็นสิ่งสำคัญ การทำงานเชิงรุกมีแนวปฏิบัติโดยการลงพื้นที่ท้องถิ่นอย่างสม่ำเสมอ เพื่อทราบปัญหาและความต้องการของประชาชนในท้องถิ่น ตรงตามสภาพความเป็นจริง นำไปสู่การแก้ปัญหาและตอบสนองความต้องการของประชาชนอย่างแท้จริงและรวดเร็วทันการณ์ แนวการทำงานเชิงรุกส่งผลให้องค์การบริหารส่วนตำบลประสบความสำเร็จ เนื่องจากองค์กรสามารถเล็งเห็นปัญหา วิกฤต และโอกาส องค์กรสามารถป้องกันปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต และสามารถเตรียมเรื่องต่าง ๆ ไว้รองรับล่วงหน้า การทำงานเชิงรุกช่วยลดทอนความเสียหายที่เกิดขึ้นอย่างทันท่วงที และยังเป็นการพัฒนาบุคลากรขององค์กรให้มีอุปนิสัยในการคิดและทำงานอย่างเป็นระบบ

การทำงานเชิงรุกอย่างเป็นระบบ มีผลงานต่อเนื่อง ในการทำงานมีการวางแผนและดำเนินการตามหลักวิชาการอย่างมีเหตุผลและเป็นขั้นตอน ไม่ใช่การทำงานให้แล้วเสร็จหรือจบไปในแต่ละโครงการหรือแต่ละภารกิจเท่านั้น สิ่งที่สำคัญคือการตรวจสอบและประเมินผลลัพธ์เปรียบเทียบกับก่อนและหลังเข้าร่วมโครงการ ว่าเมื่อเกิดปัญหาและลดปัญหาได้จริงอย่างเป็นรูปธรรม

“ส่วนใหญ่กลายเป็นทั้งคนริเริ่มแล้วก็ต่อยอด อย่างงานอนามัยมีการดูแลป้องกันฟันผุที่อนามัยแล้วก็ศูนย์เด็กเล็ก มีการให้บริการเชิงรุกให้บริการที่โรงเรียน ป้องกันฟันผุสำหรับเด็กและผู้ปกครอง มีทันตภิบาลไปดูแลที่หมู่บ้าน เด็กหนองหลวงจะฟันผุน้อย” (บุคลากรอบต.2, 2562)

องค์การบริหารส่วนตำบลที่มีกระบวนการทำงานในเชิงรุกจึงประสบผลสำเร็จในการดำเนินงาน มีนวัตกรรมท้องถิ่นที่โดดเด่น สามารถพัฒนาท้องถิ่นได้ตรงตามปัญหาและความต้องการของประชาชน สามารถนำปัญหาและความต้องการของประชาชนมาหาแนวทางแก้ไขและตอบสนองให้ท้องถิ่นและประชาชน มีคุณภาพชีวิตที่ดี และเกิดความพึงพอใจสูงสุด นอกจากนี้ยังส่งผลให้ท้องถิ่นสามารถพัฒนาได้อย่างมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน

6. การติดตามและประเมินผลโครงการอย่างเป็นระบบ

การติดตามและประเมินผลเป็นกระบวนการที่มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน โดยการติดตามจะเป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับงานของโครงการ แก้ไขและป้องกันปัญหาอุปสรรคระหว่างการดำเนินงาน ในขณะที่การประเมินผลเป็นการตัดสินใจดำเนินงานและผลของโครงการสำหรับนำมาปรับปรุงการดำเนินการ สรุปผลสำเร็จ ดังนั้นข้อมูลที่ได้จากการติดตามโครงการ จึงใช้เป็นข้อมูลส่วนหนึ่งของการประเมินโครงการ

การติดตามและประเมินผล สรุปและรายงานผลสำเร็จเพื่อการปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาโครงการนวัตกรรมท้องถิ่นให้ยั่งยืนต่อไป ในการดำเนินโครงการจะต้องมีการติดตามผลและประเมินผล เพื่อให้เกิดการพัฒนาและปรับปรุงการทำงาน และเกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ยังทำให้ทราบถึงความต้องการและความพึงพอใจของประชาชนผู้เข้าร่วมโครงการ ซึ่งช่วยให้องค์การบริหารส่วนตำบลรับทราบถึงปัญหา อุปสรรคของการดำเนินโครงการ และสามารถประเมินได้ว่า โครงการที่จัดทำขึ้นประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใด นอกจากนี้แล้ว การประเมินผลถึงความคุ้มค่าของงบประมาณที่ใช้ในการดำเนินโครงการ ก็จะเป็นประโยชน์ต่อการจัดสรรงบประมาณให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น งบประมาณเป็นปัจจัยหลักในการดำเนินโครงการ การดำเนินโครงการให้สำเร็จต้องมีการจัดสรรงบประมาณที่เหมาะสมและเพียงพอ มีการใช้งบประมาณอย่างคุ้มค่าและมีประสิทธิภาพ รวมทั้งเกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน

ข้อมูลที่ได้จากการติดตามและประเมินผล เป็นเครื่องมือสำคัญช่วยให้การจัดการโครงการมีประสิทธิภาพมากขึ้น ข้อมูลเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้นำ/ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลและผู้ดำเนินโครงการ ประอบการตัดสินใจของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในโครงการทั้งทางตรงและทางอ้อม ช่วยให้ทราบปัญหาอุปสรรคสำคัญ และหามาตรการแก้ไขได้ทันการณ์ ช่วยให้ทราบว่าโครงการบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่ เพราะเหตุใด ช่วยในการตัดสินใจว่าสมควรดำเนินโครงการต่อไป

หรือไม่ ทำให้ทราบถึงปัญหาและความต้องการที่แท้จริง สามารถจัดลำดับความสำคัญของปัญหาและแก้ไขทันที เพื่อนำไปสู่การพัฒนาโครงการ อีกทั้งข้อมูลที่ได้จากการติดตามและประเมินผลทำให้ผู้นำ/ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลและผู้ดำเนินโครงการ การวางแผนงาน/โครงการได้ตรงเป้าหมาย แก้ปัญหาได้ถูกจุดและพัฒนาได้ตรงตามนโยบาย สามารถปรับปรุงระบบการวางแผน บริหารแผน ด้วยการให้ข้อมูลที่ต่อเนื่อง ทำให้สามารถปรับสภาพการปฏิบัติงานให้เข้ากับสถานการณ์ และสามารถควบคุมแผนและโครงการให้ไปตามกระบวนการดำเนินงานที่กำหนด และเกิดการใช้ทรัพยากรหรืองบประมาณเป็นไปอย่างคุ้มค่า เพื่อปรับปรุงการจัดสรรและกระจายทรัพยากรให้โครงการสามารถดำเนินไปได้ตามเป้าหมาย และตามกรอบงบประมาณที่กำหนด

“การประเมินผลโครงการเราก็ประเมินตามเกณฑ์ของสาธารณสุข ประเมินจากพี่น้องน้ำนมเด็ก ประเมินจากผู้ใหญ่ เราเอาผลการประเมินมาดูข้อมูลจะเห็นเลยว่า ปัญหาพี่น้องในเด็กเราลดลง” (บุคลากรอบต.1, 2562)

“ถ้าประเมินงานศูนย์เด็กเล็ก ก็มีประเมินโดยผู้ปกครอง ประเมินตามอายุเด็ก มีแบบสอบถาม มีคณะกรรมการบริหารศูนย์เด็กเล็ก มีแบบประเมินศูนย์เด็กเล็กคุณภาพตามมาตรฐานกระทรวงสาธารณสุข” (บุคลากรอบต.3, 2562)

องค์การบริหารส่วนตำบลที่มีการติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่องและเป็นประจำ ย่อมทำให้ทราบปัญหาและความต้องการที่แท้จริง การวางแผนงาน/โครงการสามารถทำได้ตรงตามเป้าหมาย หรือสามารถปรับปรุง แก้ไขแผนงาน/โครงการให้เหมาะสมมากขึ้น สามารถทราบผลการดำเนินงานตามแผนงานโครงการ เมื่อเริ่มวางแผนใหม่อีกครั้ง ก็จะมีข้อมูลที่ชัดเจน เทียบตรง และเป็นปัจจุบัน สามารถเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การติดตามและประเมินผลโครงการอย่างเป็นระบบจึงเป็นแนวปฏิบัติที่ดีสำหรับองค์การบริหารส่วนตำบลอื่น ๆ ในการนำไปปฏิบัติ

7. การพัฒนาต่อยอดและถ่ายทอดนวัตกรรม

กระบวนการเรียนรู้ความสำเร็จในการบริหารจัดการนวัตกรรมขององค์การบริหารส่วนตำบล ถือว่ามีความสำคัญในการต่อยอดองค์ความรู้ และพัฒนาโครงการนวัตกรรมท้องถิ่นเพื่อให้บริการสาธารณะที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น การเผยแพร่นวัตกรรมเพื่อให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องในพื้นที่ที่อื่นนำไปใช้ประโยชน์ สามารถเผยแพร่และปรับใช้ตามความเหมาะสมกับองค์การบริหารส่วนตำบลอื่น ๆ ได้อย่างเหมาะสม ย่อมส่งผลต่อการพัฒนาองค์ความรู้ และพัฒนาโครงการนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง

รูปแบบโครงการนวัตกรรมท้องถิ่นที่องค์การบริหารส่วนตำบลดำเนินการแล้วประสบความสำเร็จอย่างเป็นรูปธรรม ส่งผลให้เกิดการพัฒนาต่อยอดและการถ่ายทอดนวัตกรรม เป็นการถอดบทเรียนและการแลกเปลี่ยนความรู้ประสบการณ์ ถือว่าเป็นกระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management) รูปแบบหนึ่ง องค์การบริหารส่วนตำบลที่มีแนวทางในการปฏิบัติที่ดี (best practice) นำไปสู่การเป็นองค์กรต้นแบบ เป็นแหล่งสำหรับการศึกษาดูงานขององค์การบริหารส่วนตำบลอื่น ๆ หรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่น ๆ และในปัจจุบันได้กลายเป็นต้นแบบที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่น ๆ จะใช้วัดเพื่อเปรียบเทียบความสามารถของตนเอง (benchmarking) ให้เท่าเทียมกัน

“อย่างอบต.ดอนแก้ว นายกเค้าทำโครงการนวัตกรรมท้องถิ่น จนได้รางวัลมาหลายรางวัล เป็นองค์กรต้นแบบเลยนะ..... ที่นี้ก็เคยไปดูงานดอนแก้วนะ” (บุคลากรอบต.คนที่ 13, 2562)

การศึกษาดูงานในท้องถิ่นอื่นที่มีการบริหารจัดการที่ดี มีโครงการที่ประสบความสำเร็จ และนำมาประยุกต์ใช้กับองค์กรตน ก็เป็นอีกแนวทางหนึ่งที่จะช่วยพัฒนาความสามารถในการบริหารจัดการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้ โดยเป็นการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างองค์กร เพื่อพัฒนาจุดด้อยของตนจากการเรียนรู้จากอีกองค์กรหนึ่ง ที่มีความเชี่ยวชาญในเรื่องที่ต้องการจะพัฒนา ซึ่งอาจสามารถทำได้โดยการไปศึกษาดูงาน และ การจัดการประชุมเชิงปฏิบัติการ เป็นต้น

การพัฒนาองค์การบริหารส่วนตำบลให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อนำไปสู่องค์กรต้นแบบให้หน่วยงานอื่นเข้ามาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เข้ามาศึกษาเรียนรู้และดูในเรื่องต่าง ๆ เป็นแหล่งเรียนรู้ ศึกษาดูงาน ถ่ายทอดนวัตกรรม องค์ความรู้ต่าง ๆ มีการจัดเวทีแลกเปลี่ยนประสบการณ์ เผยแพร่ประชาสัมพันธ์ผลงาน รวมทั้งสื่อสารสู่สาธารณะ เป็นช่องทางและเครื่องมือที่สำคัญ รวมทั้งจุดประกายความคิด การขยายและถ่ายทอดแนวคิด แนวทางการดำเนินงานนวัตกรรมท้องถิ่น เพื่อให้เกิดการนำความรู้ที่ได้ไปต่อยอด และเกิดการพัฒนาท้องถิ่นที่ยั่งยืนต่อไป



ภาพที่ 8 อบต.ช่วงเปา ต้อนรับคณะศึกษาดูงานจากอบต.วังท่าดี จังหวัดเพชรบูรณ์



ภาพที่ 9 องค์การบริหารส่วนตำบลนาพู่ จ.อุดรธานี ต้อนรับคณะศึกษาดูงานจากองค์การบริหารส่วนตำบลเจาทอง อ.ภักดีชุมพล จ.ชัยภูมิ

ส่วนที่ 4 กระบวนการบริหารจัดการองค์การบริหารส่วนตำบล

จากการศึกษาแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) ขององค์การบริหารส่วนตำบล สามารถสรุปเป็นกระบวนการบริหารจัดการองค์การบริหารส่วนตำบล ประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์กร การสั่งการ การจัดการบุคลากร การบริหารงบประมาณ และการติดตามประเมินผล

1. การวางแผน (planning)

องค์การบริหารส่วนตำบลจัดทำแผนพัฒนา โดยมีขั้นตอนตามที่ระเบียบกระทรวงมหาดไทยได้กำหนดไว้ โดยยึดหลักการให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำแผน ให้ได้มากที่สุด เพื่อให้การดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนตำบลเป็นไปเพื่อประโยชน์สูงสุดแก่ประชาชนและท้องถิ่น องค์การบริหารส่วนตำบลได้นำแผนชุมชนเข้ามาบรรจุไว้ในแผนพัฒนาองค์การบริหารส่วนตำบล ประกอบกับได้มีการจัดทำประชาคมแผนพัฒนาขององค์การบริหารส่วนตำบล เพื่อให้โครงการ/กิจกรรมที่บรรจุอยู่ในแผนสามารถตอบสนองต่อความต้องการหรือแก้ปัญหาท้องถิ่น แก้ปัญหาของประชาชนได้อย่างแท้จริง

องค์การบริหารส่วนตำบลเปิดโอกาสให้ประชาชนและท้องถิ่นเป็นผู้จัดลำดับความสำคัญของปัญหาและความต้องการในแผนงานด้วย ซึ่งจะมีผลต่อการจัดสรรงบประมาณตามลำดับความสำคัญ จึงกล่าวได้ว่า ประชาชนและท้องถิ่นเป็นผู้ตัดสินใจกำหนดโครงการ/กิจกรรมการดำเนินงาน ตลอดจนการใช้จ่ายงบประมาณขององค์การบริหารส่วนตำบล อันส่งผลให้ขององค์การบริหารส่วนตำบลสามารถลดความขัดแย้งที่มีสาเหตุมาจากการจัดสรรงบประมาณ หรือการดำเนินโครงการ/กิจกรรมที่แตกต่างกันในแต่ละพื้นที่ภายในอาณาเขตที่รับผิดชอบ ประโยชน์อีกประการหนึ่งที่ขององค์การบริหารส่วนตำบลได้รับ คือ ประชาชนและท้องถิ่นได้รับทราบแผนการดำเนินงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณขององค์การบริหารส่วนตำบล อันแสดงถึงความโปร่งใสขององค์การบริหารส่วนตำบล ซึ่งประชาชนสามารถตรวจสอบการดำเนินงานตามแผนได้

องค์การบริหารส่วนตำบล มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายในการบริหารองค์การบริหารส่วนตำบล ที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นในท้องถิ่น

วิสัยทัศน์ องค์การบริหารส่วนตำบลมีการจัดทำวิสัยทัศน์ เพื่อเป็นการกำหนดทิศทางและเป้าหมายในการดำเนินงานไว้โดยมีวิสัยทัศน์

“เศรษฐกิจพอเพียง บ้านเมืองน่าอยู่ รู้ค่าการศึกษา พัฒนาสุขภาพอนามัย” (วิสัยทัศน์ อบต.นาฟู จ.อุดรธานี)

“ชุมชนแห่งการเรียนรู้ ศูนย์พัฒนาสังคมที่เข้มแข็ง ภายใต้วิถีชีวิตแบบพอเพียงอย่างยั่งยืน” (วิสัยทัศน์อบต.ช่วงเปา จ.เชียงใหม่)

“สะดวกสบาย รายได้ดี มีการศึกษาสูง บำรุงสิ่งแวดล้อม พร้อมสุขภาพแข็งแรง ชุมชนเข้มแข็ง แหล่งเกษตรกรรมธรรมชาติ เทคโนโลยีเลิศล้ำ เน้นคุณธรรมนำการพัฒนา” (วิสัยทัศน์อนาคตของหลวง จ.กำแพงเพชร)

“ดอนแก้ว ตำบลแห่งสุขภาวะ” หมายถึง ตำบลที่มีสุขภาวะดี ครบทั้งสี่ด้าน ได้แก่ กาย จิต สังคม และปัญญา” (วิสัยทัศน์อนาคต.ดอนแก้ว จ.เชียงใหม่)

ในการกำหนดแผนพัฒนาขององค์การบริหารส่วนตำบลนั้น เริ่มจากการประชุมร่วมกันของผู้บริหาร ศึกษาถึงสภาพแวดล้อมของท้องถิ่น ความต้องการของประชาชนในท้องถิ่น ผลการดำเนินงานของเจ้าหน้าที่ ประกอบกับแนวนโยบายจากรัฐบาล ประเด็นเหล่านี้เป็นแนวทางในการกำหนดแผนพัฒนาขององค์การบริหารส่วนตำบล

การกำหนดวิสัยทัศน์จะเริ่มตั้งแต่การเข้ารับตำแหน่งทั้งผู้บริหาร หัวหน้างาน และเจ้าหน้าที่มาคุยกันถึงวิสัยทัศน์ของ อบต. ว่าอยากให้ อบต. เป็นอย่างไร จากนั้นก็มาทำแผนกลยุทธ์

ว่าจะใช้กลยุทธ์อะไรบ้าง ทำแผนพัฒนา 3 ปี เพื่อนำมาสู่แผนการปฏิบัติงาน ทำข้อบัญญัติงบประมาณ ซึ่งก็เอาโครงการในแผนพัฒนา 3 ปี มาทำและดำเนินการตามแผนที่วางไว้ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ และเพื่อให้เกิดขึ้นตามวิสัยทัศน์ผู้บริหาร

แผนพัฒนาขององค์การบริหารส่วนตำบล เกิดจากการระดมความคิดของประชาชนในท้องถิ่น ซึ่งจะมีเจ้าหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบลในการระดมความคิดเห็น โดยเริ่มจากการพิจารณาถึงสภาพแวดล้อมและวิเคราะห์สภาพแวดล้อม จุดอ่อน จุดแข็ง จากนั้นก็ร่วมกันค้นหาปัญหาที่เกิดขึ้นในหมู่บ้าน แนวทางแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ร่วมกัน เมื่อประชาชนในท้องถิ่นได้ร่วมเสนอความคิดเห็นแล้วว่า อยากให้แก้ไขปัญหาอะไรก่อนหลัง จากนั้นองค์การบริหารส่วนตำบลก็จะมาประชุมกันกับฝ่ายต่าง ๆ โดยจะมอบหมายหน้าที่ให้ฝ่ายต่าง ๆ ที่รับผิดชอบ ในแต่ละด้านไปเขียนแผนโครงการที่สอดคล้องกับความต้องการของประชาชนในแต่ละหมู่บ้าน แล้วมาทำข้อบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี เพื่อใช้ในการสนับสนุนการดำเนินงานตามที่ประชาชนในท้องถิ่นต้องการ

2. การจัดองค์กร/โครงสร้างองค์กร และการสั่งการ

ด้านการจัดองค์กร/โครงสร้างองค์กรขององค์การบริหารส่วนตำบล พบว่า มีการจัดโครงสร้างองค์กรตามพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบลปี 2537 มีการบริหารจัดการตามสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน หัวหน้างานไปสู่เจ้าหน้าที่ในฝ่ายต่าง ๆ มีการแบ่งส่วนการบริหารองค์การตามลักษณะองค์การแบบหน้าที่ ซึ่งเป็นการแบ่งส่วนการบริหารโดยถือเอาหน้าที่งานหรือภารกิจเป็นหลัก เช่น งานฝ่ายนโยบายและแผน งานฝ่ายการคลัง งานฝ่ายส่งเสริมการศึกษา

ศาสนา วัฒนธรรม งานฝ่ายสวัสดิการและพัฒนาชุมชน ฯ ซึ่งการจัดองค์กรแบบนี้ ทำให้เจ้าหน้าที่ตามความรู้ความสามารถ ความชำนาญเฉพาะด้าน หน้าที่และความรับผิดชอบอย่างชัดเจน และนำไปสู่การทำงานที่เป็นไปตามเป้าหมายอย่างมาก แต่เชื่อว่าเจ้าหน้าที่องค์กรบริหารส่วนตำบลจะทำงานแต่เฉพาะหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายแล้วเท่านั้น เจ้าหน้าที่ยังร่วมมือกันทำงานต่าง ๆ อยู่เสมอ แม้ว่าจะงานนั้นไม่ใช่หน้าที่ของตนโดยตรงก็ตาม

องค์การบริหารส่วนตำบลมีฝ่ายบริหารและสภาตำบล ในการพิจารณาถ้อยแถลงและอนุมัติโครงการต่าง ๆ ตามที่ฝ่ายบริหารเสนอมา ซึ่งส่งผลให้การทำงานขององค์การบริหารส่วนตำบลมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างมาก ในการทำงานมีการแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อติดตามและประเมินผลการทำงานของเจ้าหน้าที่ด้วย ในการจัดกิจกรรมตามแผนงานขององค์การบริหารส่วนตำบลจะมีการจัดตั้งคณะกรรมการขึ้นมาเพื่อติดตามและประเมินผล การดำเนินงานว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือไม่ เช่น การก่อสร้างถนน การก่อสร้างปรับปรุงอาคารศูนย์เด็กเล็ก ฯ จะมีการแต่งตั้งกรรมการเข้าไปตรวจสอบการทำงานตั้งแต่ก่อนเริ่มปฏิบัติงาน ระหว่างการปฏิบัติงานและหลังการปฏิบัติงาน ทำให้การดำเนินการขององค์การบริหารส่วนตำบลสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่ได้วางแผนไว้ และสามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้เป็นอย่างดี

สรุปได้ว่า องค์การบริหารส่วนตำบลมีการจัดโครงสร้างองค์กรตามพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบลปี 2537 มีแผนผังองค์กรที่ชัดเจน มีสายการบัญชาที่ชัดเจน การบริหารจัดการเป็นขั้นตอนตามสายการบังคับบัญชา แต่ก็มีที่ยืดหยุ่นในการทำงาน สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างรวดเร็ว ส่งผลให้องค์การบริหารส่วนตำบลสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้

3. การจัดการบุคลากร (Staffing)

บุคลากรเป็นทรัพยากรที่สำคัญขององค์กร เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในการทำงาน มีความตั้งใจและทุ่มเทให้กับการทำงานสูง มีความรักความสามัคคีภายในองค์กร และมีจิตสาธารณะ

3.1 การสรรหาและการคัดเลือกบุคคลเข้ามาทำงานนั้น จะรับบุคคลเข้ามาทำงานในตำแหน่ง 2 วิธีการคือ

1. เปิดรับสมัครเจ้าหน้าที่ โดยทางองค์การบริหารส่วนตำบลเอง โดยจะทำการประกาศแจ้งให้ทุกคนทราบอย่างเป็นทางการและทั่วถึง มีการติดบอร์ดประกาศ การประกาศในอินเทอร์เน็ต

2. การรับโอนย้ายเจ้าหน้าที่ในตำแหน่งราชการจากหน่วยงานอื่น ซึ่งในการรับโอนย้าย จะศึกษาคุณสมบัติของเจ้าหน้าที่ที่รับโอนย้าย ความรู้ความสามารถเฉพาะตำแหน่งนั้น ๆ ประวัติภูมิหลัง เหตุผลในการย้าย ทศนคติต่อการทำงานและต่อหน่วยงาน เป็นต้น

3.2 การจูงใจบุคลากรให้ทำงานอย่างเต็มความสามารถ องค์กรบริหารส่วนตำบล มีการจูงใจให้เจ้าหน้าที่ทำงานอย่างเต็มความสามารถที่มี สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีความผูกพันต่อองค์กร

1. ค่าตอบแทน มีการกำหนดฐานของอัตราเงินเดือนตามเกณฑ์ค่าตอบแทนของระบบราชการ เจ้าหน้าที่ตำแหน่งข้าราชการของรัฐก็จะตามเกณฑ์ค่าตอบแทนของระบบราชการ แตกต่างกันไปตามขั้นเงินเดือน และตามวุฒิการศึกษา นอกจากนี้องค์กรบริหารส่วนตำบลยังมีการปรับเงินเดือน มีโบนัสให้กับเจ้าหน้าที่ทุกคน มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของตัวเจ้าหน้าที่เอง เพื่อนร่วมงานประเมิน และผู้บริหารประเมินลูกน้อง

2. ค่าล่วงเวลา จากการทำงานขององค์กรบริหารส่วนตำบลมีเป้าหมายในการตอบสนองความต้องการของประชาชนในท้องถิ่น เช่น การประชุมนอกสถานที่กับชาวบ้าน หรือการจัดกิจกรรมกับชาวบ้าน เป็นต้น ซึ่งเป็นเวลานอกเวลาราชการ จึงทำให้เจ้าหน้าที่ต้องทำงานทั้งในเวลาปกติ และนอกเวลาทำงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ องค์กรบริหารส่วนตำบลจึงมีการจ่ายค่าล่วงเวลาให้กับเจ้าหน้าที่ เพื่อให้เจ้าหน้าที่มีขวัญและกำลังใจในการทำงาน และทำงานให้ประสบความสำเร็จ

3. การให้ทุนการศึกษาและการฝึกอบรม องค์กรบริหารส่วนตำบลให้ความสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากร เพราะบุคลากรคือกำลังสำคัญในการดำเนินงานขององค์กรบริหารส่วนตำบลให้ประสบความสำเร็จ ดังนั้นทางองค์กรบริหารส่วนตำบลจึงมีการให้ทุนการศึกษาต่อ แก่เจ้าหน้าที่ที่ต้องการศึกษาต่อ ในสาขาวิชาที่ชอบและสอดคล้องกับงานตามหน้าที่รับผิดชอบ ทั้งนี้เพื่อให้สามารถนำวิชาความรู้ ทักษะต่าง ๆ ที่ได้ไปเรียนรู้ มาพัฒนาองค์กรบริหารส่วนตำบลต่อไป

นอกจากนี้ยังมีการจัดอบรมให้กับเจ้าหน้าที่ทั้งในและนอกสถานที่ในด้านต่าง ๆ เช่น ความรู้หรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ การไปศึกษาดูงานหน่วยงานอื่น การส่งเจ้าหน้าที่เข้าร่วมประชุม สัมมนา ฝึกอบรมกับองค์กรภายนอกตามความถนัด ตามความสนใจและความเหมาะสมกับหน้าที่และตำแหน่งงานอยู่เสมอ

4. การให้รางวัลหรือเกียรติบัตร นอกจากนี้องค์กรบริหารส่วนตำบลยังมีการจูงใจด้วยการให้รางวัลเกียรติบัตรในด้านต่าง ๆ แก่เจ้าหน้าที่ เช่น บุคลากรยอดเยี่ยม เกียรติบัตรยอดเยี่ยม ซึ่งวิธีการนี้จูงใจให้เจ้าหน้าที่ที่ทำงานดีมีความภาคภูมิใจและพยายามพัฒนาตนเองให้ดีขึ้นอยู่ตลอดเวลา

4. การบริหารงบประมาณ (budgeting)

องค์กรบริหารส่วนตำบลมีการจัดสรรงบประมาณตามแผนพัฒนาองค์กรบริหารส่วนตำบล โดยทำการจัดแบ่งงบประมาณออกเป็นสัดส่วนตามหมวดหมู่ภารกิจขององค์กรบริหารส่วนตำบล จากนั้นในแต่ละหมวดหมู่ภารกิจได้จัดสรรงบประมาณตามลำดับความสำคัญของโครงการ/

กิจกรรม ขณะที่ยังคงการบริหารส่วนตำบลบางที่ได้จัดสรรงบประมาณส่วนหนึ่งไว้สำหรับโครงการ/กิจกรรมของผู้บริหารท้องถิ่นโดยเฉพาะ หรือได้ทำการจัดสรรงบประมาณส่วนหนึ่ง แบ่งให้แก่ละเขตพื้นที่ในจำนวนที่เท่ากันผ่านสมาชิกสภาท้องถิ่น เพื่อนำไปดำเนินงานตามความต้องการของพื้นที่นั้น ๆ นอกจากนี้ องค์การบริหารส่วนตำบลยังสามารถทำการจัดเก็บภาษีได้ตามเป้าที่กำหนดไว้ หรือสามารถจัดเก็บภาษีได้เต็มเม็ดเต็มหน่วย โดยมีวิธีการจูงใจประชาชนหลากหลายรูปแบบ อาทิ การประชาสัมพันธ์ขั้นตอนและวิธีการเสียภาษี การอำนวยความสะดวกโดยเข้าไปให้บริการชำระภาษีถึงในพื้นที่ รวมทั้งสร้างความรู้ความเข้าใจให้แก่ประชาชนเกี่ยวกับหน้าที่พลเมืองที่ดี และองค์การบริหารส่วนตำบลยังสามารถหาเงินอุดหนุนเพิ่มเติมจากหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนได้

ในเรื่องงบประมาณที่ยังคงการบริหารส่วนตำบล นำมาจัดสรรในองค์กรในการทำกิจกรรม/โครงการต่าง ๆ นั้น มาจาก 3 แหล่ง ด้วยกัน คือ

1. รายได้ที่องค์การบริหารส่วนตำบลจัดเก็บเอง ทั้งที่เป็นภาษีอากร เช่น ภาษีบำรุงท้องที่ ภาษีโรงเรือนและที่ดิน ภาษีป้าย ภาษีมูลค่าเพิ่ม ฯลฯ และที่ไม่ใช่ภาษีอากร เช่น ค่าปรับ ค่าธรรมเนียม ค่าปรับ และใบอนุญาต ฯลฯ

2. รายได้ที่เงินอุดหนุน ซึ่งรายได้ในส่วนนี้มักจะถูกกำหนดรายละเอียดในโครงการมาแล้ว เช่น นมโรงเรียน

3. รายได้ที่รัฐบาลจัดเก็บแล้วจัดสรรให้องค์การบริหารส่วนตำบล

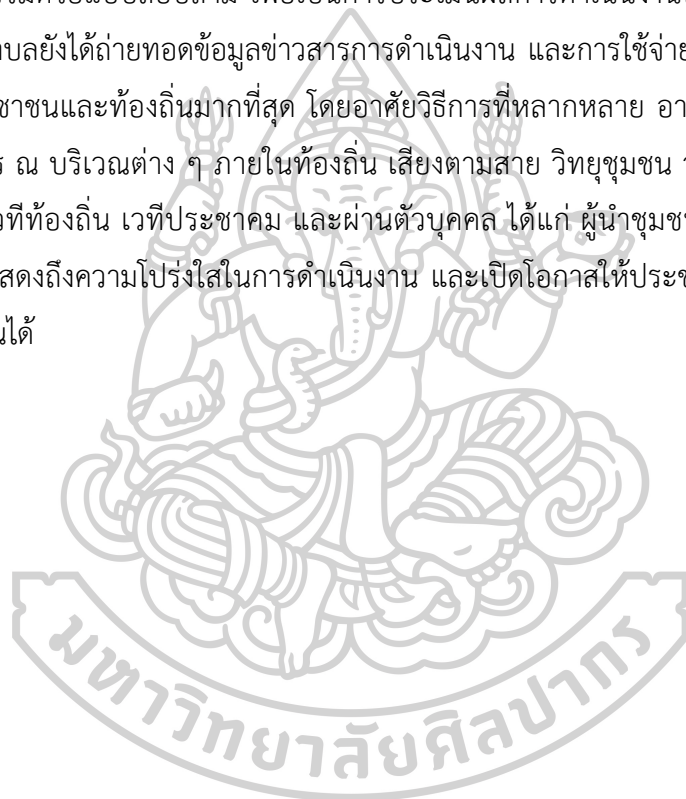
ในการบริหารระบบงบประมาณขององค์การบริหารส่วนตำบลจะมีการกำหนดไว้ในกฎหมายเกี่ยวกับองค์กรปกครองท้องถิ่นอยู่แล้ว กล่าวคือ ในการจัดสรรงบประมาณขององค์การบริหารส่วนตำบล เพื่อทำกิจกรรมหรือโครงการต่าง ๆ ต้องอยู่ในอำนาจที่องค์การบริหารส่วนตำบลสามารถทำได้ นอกจากนี้ในการใช้งบประมาณในการบริหารจัดการก็ต้องเป็นไปตามข้อบัญญัติงบประมาณรายจ่ายที่กำหนดไว้ตามกฎหมายด้วย องค์การบริหารส่วนตำบลไม่สามารถที่จะกำหนดการเบิกจ่ายงบประมาณได้เอง ดังนั้นการบริหารจัดการงบประมาณขององค์กร ในลักษณะดังกล่าว จึงเป็นปัญหาและอุปสรรคในการทำงานของมาก เพราะงบประมาณได้รับการอนุมัติล่าช้ากว่าที่กำหนด งบประมาณมีจำกัดส่งผลให้การดำเนินโครงการ/กิจกรรมต่าง ๆ ล่าช้าไปด้วย

5. การติดตามประเมินผล (Monitoring and Evaluating)

การติดตามประเมินผลเป็นขั้นตอนสำคัญประการหนึ่ง ในการพัฒนาองค์การบริหารส่วนตำบล จึงมีองค์กรที่ทำหน้าที่ติดตามและประเมินผลการพัฒนา สำหรับการติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาขององค์การบริหารส่วนตำบลให้เป็นไปตามระเบียบกระทรวงมหาดไทยได้กำหนดไว้ โดยได้กำหนดองค์ประกอบคณะกรรมการติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาท้องถิ่น ซึ่งมีประธานสภาท้องถิ่นเป็นประธาน (ในฐานะที่สภาท้องถิ่นมีหน้าที่ในการกำกับดูแล ตรวจสอบ และติดตามการปฏิบัติงานของฝ่ายบริหาร) และ คณะกรรมการประกอบด้วยหลายฝ่ายคือ องค์การบริหาร

ส่วนตำบล ประชาคม หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ผู้แทนฝ่ายบริหาร รวมทั้งผู้ทรงคุณวุฒิ ที่สภาท้องถิ่น คัดเลือก การที่คณะกรรมการมาจากหลายฝ่ายนั้น ทำให้การติดตามและประเมินผลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และผลของการประเมินสามารถวัดความสำเร็จของโครงการได้ สามารถนำไปใช้ในการแก้ไขหรือปรับปรุงการปฏิบัติงานของโครงการได้อย่างแท้จริง

นอกจากการมีองค์กรผู้ทำหน้าที่ในการติดตามและประเมินผลแล้ว คณะกรรมการท้องถิ่นและเวทีประชาคม มักมีการติดตามการดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนตำบลเสมอ ขณะเดียวกันองค์การบริหารส่วนตำบลยังทำการสำรวจความพึงพอใจของประชาชนที่มีต่อการดำเนินโครงการ/กิจกรรมด้วยแบบสอบถาม เพื่อเป็นการประเมินผลการดำเนินงานในรูปแบบหนึ่ง องค์การบริหารส่วนตำบลยังได้ถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารการดำเนินงาน และการใช้จ่ายงบประมาณขององค์กร ให้เข้าถึงประชาชนและท้องถิ่นมากที่สุด โดยอาศัยวิธีการที่หลากหลาย อาทิ บอร์ดประชาสัมพันธ์ ข้อมูลข่าวสาร ณ บริเวณต่าง ๆ ภายในท้องถิ่น เสียงตามสาย วิทยุชุมชน วารสาร รายงานผลการดำเนินงาน เวทีท้องถิ่น เวทีประชาคม และผ่านตัวบุคคล ได้แก่ ผู้นำชุมชน คณะกรรมการชุมชน เป็นต้น เพื่อแสดงถึงความโปร่งใสในการดำเนินงาน และเปิดโอกาสให้ประชาชนสามารถตรวจสอบการดำเนินงานได้



ตารางสรุปเปรียบเทียบโปรแกรมนวัตกรรมท้องถิ่น

องค์การบริหารส่วนตำบล	ชื่อโครงการ นวัตกรรม	ลักษณะ นวัตกรรม	ที่มา นวัตกรรม	ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดการนวัตกรรมท้องถิ่น
องค์การบริหารส่วนตำบลหนองหลวง อ.ลานกระบือ จ.กำแพงเพชร	1. เครือข่ายส่งเสริมและดูแลสุขภาพช่องปากให้กับประชาชนตำบลหนองหลวง	เป็นโครงการที่ดำเนินอย่างต่อเนื่อง	ระดับบนลงล่าง (TDI) Top down Innovation	1. มีการวางแผนในการดำเนินงานร่วมกันของทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องในการดำเนินกิจกรรมร่วมกัน เพื่อร่วมรับรู้ ร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ และร่วมลงมือกระทำ 2. มุ่งเน้นการทำงานแบบเชื่อมโยงและบูรณาการองค์กรให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ภายใต้การบริหารงานแบบเครือข่ายกับหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง และต้องการให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาท้องถิ่นอย่างแท้จริง
องค์การบริหารส่วนตำบลหนองหลวง อ.ลานกระบือ จ.กำแพงเพชร	2. เครือข่ายการดำเนินงานการบริการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก คุณภาพขององค์การบริหารส่วนหนองหลวง	เป็นโครงการที่ริเริ่มขึ้นใหม่	ระดับบนลงล่าง (TDI) Top down Innovation	1. การดำเนินงานบริหารอย่างเป็นระบบ โดยภาคีเครือข่ายกับภาครัฐ ภาคประชาชน ภาคเอกชน ผู้บริหาร เห็นความสำคัญของการพัฒนาเด็ก โดยยึดบริบทของท้องถิ่นเป็นศูนย์กลางในการพัฒนาเด็กปฐมวัย 2. มีการพัฒนาการบริการเชิงรุกอย่างเข้าถึงและเข้าใจ ทำให้ทราบถึงข้อมูล ปัญหาและความต้องการของผู้ปกครองมากขึ้น

องค์การบริหารส่วนตำบล	ชื่อโครงการ นวัตกรรม	ลักษณะ นวัตกรรม	ที่มา นวัตกรรม	ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดการนวัตกรรมท้องถิ่น
องค์การบริหารส่วนตำบล หนองหลวง อ.ลานกระบือ จ.กำแพงเพชร	3. เครือข่ายอาสาสมัคร ป้องกันภัยพลเรือน อบรม หนองหลวง	เป็นโครงการที่ ดำเนิน การต่อยอดจาก เดิม	ระดับบนลงล่าง (TDI) Top down Innovation	3. มีระบบการเรียนการสอนสอดคล้องกับวิถีชีวิต บริบทชุมชน สังคม วัฒนธรรม ภูมิปัญญาท้องถิ่น ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ให้เด็กทุกคนได้รับสิทธิในการพัฒนาเท่าเทียมกันใน การเข้ารับ การบริการ
องค์การบริหารส่วนตำบล ช่วงเปา อำเภอจอมทอง จังหวัดเชียงใหม่	1. ศูนย์สาธิตเศรษฐกิจ พอเพียงตามศาสตร์พระราชา ตำบลช่วงเปา	เป็นโครงการที่ ดำเนินการต่อ ยอตจากเดิม	ระดับบนลงล่าง (TDI) Top down Innovation	1. การสร้างเครือข่ายด้านการป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย แบบบูรณาการ ที่เข้มแข็งและมีประสิทธิภาพ 2. การทำงานเชิงรุก 1. การทำงานแบบเครือข่าย ที่อาศัยความร่วมมือ จากหน่วยงาน ที่เกี่ยวข้อง ทั้งในระดับชุมชน กลุ่มองค์กร หน่วยงานรัฐ ทำให้ เกิดความคิดในการนำประสบการณ์ องค์ความรู้ เทคโนโลยี การบูรณาการงาน และงบประมาณ ส่งผลให้สามารถบรรลุ เป้าหมายของโครงการได้ 2. ความสัมพันธ์ของผู้บริหาร เป็นทุนทางสังคมที่เอื้อและมีผลต่อ การไว้วางใจ เชื่อมันและให้การสนับสนุน ตัวแทนกลุ่ม ผู้นำ ชุมชน ผู้นำการเมือง หน่วยงาน องค์กรต่าง ๆ

องค์การบริหารส่วนตำบล	ชื่อโครงการ นวัตกรรม	ลักษณะ นวัตกรรม	ที่มา นวัตกรรม	ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดการนวัตกรรมท้องถิ่น
องค์การบริหารส่วนตำบล ช่วงเปา อำเภอจอมทอง จังหวัดเชียงใหม่	2. โครงการแก้ไขปัญหาที่อยู่ อาศัยที่ดินทำกินและเมือง พัฒนาคุณภาพชีวิตอย่างมี ส่วนร่วม	เป็นโครงการที่ ดำเนิน การต่อยอดจาก เดิม	ระดับบนลงล่าง (TDI) Top down Innovation	1. การบริหารเชิงรุกร่วมกับภาคีเครือข่ายในพื้นที่ ดึงศักยภาพ ภาคีเครือข่ายออกมาใช้ตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ กำหนด แผนงานช่วงระยะเวลาการปฏิบัติงานที่ชัดเจน เกิดความ คล่องตัวและสามารถแก้ไขปัญหาและดำเนินโครงการให้ บรรลุผลได้รวดเร็ว
องค์การบริหารส่วนตำบล ดอนแก้ว อำเภอแมริม จังหวัดเชียงใหม่	1. เครือข่ายป้องกันและ ควบคุมโรคตำบลดอนแก้ว	เป็นโครงการที่ ดำเนิน การต่อยอดจาก เดิม	ระดับบนลงล่าง (TDI)..... Top down Innovation	1. การบูรณาการร่วมกันของเครือข่าย และการดำเนินการของ เครือข่ายที่มีการประสานข้อมูลระหว่างกันและมีการสื่อสาร กันอย่างต่อเนื่องส่งผลให้การดำเนินงานของเครือข่ายเป็นตาม ทิศทางเดียวกัน
องค์การบริหารส่วนตำบล ดอนแก้ว อำเภอแมริม จังหวัดเชียงใหม่	2. เครือข่ายในวิทยาลัยจิต อาสาเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิต	เป็นโครงการที่ ริเริ่มขึ้นใหม่	ระดับล่างขึ้นบน BUI (Bottom up innovation)	1. วิธีการจัดการปัญหาของชุมชนโดยอาศัยกลไกการทำงาน ในรูปแบบของจิตอาสาที่ชุมชน 2. การบูรณาการการทำงานร่วมกันของภาคีเครือข่ายประชาชน ผู้นำชุมชน ท้องถิ่นหรือกำนันผู้ใหญ่บ้าน ภาคีเครือข่ายมาร่วม พูดคุยกัน นำมาสู่สร้างความร่วมมือในการสร้างเครือข่าย

องค์การบริหารส่วนตำบล	ชื่อโครงการ นวัตกรรม	ลักษณะ นวัตกรรม	ที่มา นวัตกรรม	ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดการนวัตกรรมท้องถิ่น
องค์การบริหารส่วนตำบล ดอนแก้ว อำเภอแมริม จังหวัดเชียงใหม่	3. เครือข่ายการจัดการ สุขภาพชุมชน : สถาบันอนามัย ถ้ำยอน	เป็นโครงการที่ ดำเนิน การต่อยอดจาก เดิม	ระดับบนลงล่าง (TDI) Top down Innovation	การบริหารเชิงรุกร่วมกับภาคีเครือข่าย ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ระหว่างเครือข่าย
องค์การบริหารส่วนตำบล นาฟู อำเภอเพ็ญ จังหวัด อุดรธานี	1. โครงการเครือข่ายเสริม รายได้ ปลดหนี้ โดยใช้หลัก ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง	เป็นโครงการที่ ดำเนิน การต่อยอดจาก เดิม	ระดับบนลงล่าง (TDI) Top down Innovation	เป็นการแก้ไขปัญหาและพัฒนาชุมชนแบบบูรณาการ มีการสร้าง เครือข่าย และระดมความคิดเห็นของภาคีเครือข่ายทุกภาคส่วน ในการสร้างองค์ความรู้และแนวทางการดำเนินงานด้าน ครอบครัวที่เข้าร่วมโครงการ มีการสร้างงานสร้างรายได้ เน้นการ ช่วยเหลือเกื้อกูลกัน
องค์การบริหารส่วนตำบล นาฟู อำเภอเพ็ญ จังหวัด อุดรธานี	2. โครงการเครือข่ายรวมผ้า ระวังโรคเรื้อรังในผู้สูงอายุ	เป็นโครงการที่ ดำเนิน การต่อยอดจาก เดิม	ระดับบนลงล่าง (TDI) Top down Innovation	มีการทำงานแบบเครือข่ายสร้างหลักสูตรกระบวนการเรียนรู้ ตลอดชีวิตเพื่อพัฒนาผู้สูงอายุให้มีศักยภาพ ขยายผลการพัฒนา ชุมชนผู้สูงอายุ ให้เหมาะสมกับบริบทในพื้นที่

ตารางเปรียบเทียบการบริหารจัดการนวัตกรรมท้องถิ่นขององค์การบริหารส่วนตำบล

การบริหารจัดการนวัตกรรม	อบต.หนองหลวง	อบต.ชวงเปา	อบต.ดอนแก้ว	อบต.นาโพธิ์
1. ด้านผู้นำ/ผู้บริหาร (Leader)	<ul style="list-style-type: none"> -เป็นผู้นำที่ดี มีใจเป็นนักพัฒนา -มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มีเป้าหมายในการดำเนินงานที่มุ่งผลประโยชน์ประชาชนอย่างชัดเจน -สามารถสื่อสารได้ชัดเจน -ทำงานในเชิงรุกและเชิงบูรณาการ -เปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่ในองค์กร และประชาชนมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็น มีความเป็นกันเอง 	<ul style="list-style-type: none"> -เป็นผู้นำที่ดี เป็นนักพัฒนา -มีวิสัยทัศน์ในการพัฒนาอย่างเป็นระบบ -เป็นนักประสานงานที่ดี และกระตุ้นคนในชุมชนและภาคีเครือข่ายเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชน -มีความมุ่งมั่นและตั้งใจปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ -นโยบาย/วิสัยทัศน์ชัดเจน -ร่วมคิด/ร่วมทำ/เน้นประสานงาน 	<ul style="list-style-type: none"> -เป็นผู้นำที่ดี -มีวิสัยทัศน์ในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน -เน้นการบริหารที่สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชน -ทำงานในเชิงรุกและเชิงบูรณาการ 	<ul style="list-style-type: none"> -เป็นผู้นำที่ดี เป็นนักพัฒนา -มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล -มีเป้าหมายในการดำเนินงานที่มุ่งผลประโยชน์ประชาชนอย่างชัดเจน -สามารถประสานงานและกระตุ้นในคนในชุมชนและภาคีเครือข่ายเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชน

การบริหารจัดการ นวัตกรรม	อบต. หนองหลวง	อบต. ช่างเปา	อบต. ดอนแก้ว	อบต. นาฟู
2. ด้านวัฒนธรรม องค์กร (Organizational Culture)	<ul style="list-style-type: none"> -เป็นองค์กรที่มีธรรมาภิบาล -การขับเคลื่อนหรือการปฏิบัติงานเกิดจากผู้นำที่มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาองค์กร ผู้นำมีความใกล้ชิดกับผู้ปฏิบัติงานเป็นอย่างดี -มีรูปแบบการทำงานเป็นทีม และการประสานงานกับฝ่ายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง 	<ul style="list-style-type: none"> -เป็นองค์กรที่มีธรรมาภิบาล -มีรูปแบบการทำงานเป็นทีม และประสานงานกับฝ่ายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง -เน้นผู้นำ -เน้นการบูรณาการ 	<ul style="list-style-type: none"> -เป็นองค์กรที่มีธรรมาภิบาล -มีรูปแบบการทำงานเป็นทีม และประสานงานกับฝ่ายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง -เน้นผู้นำ -เน้นการบูรณาการ 	<ul style="list-style-type: none"> -เป็นองค์กรที่มีธรรมาภิบาล -มีรูปแบบความสัมพันธ์ภายในองค์กรแบบพี่น้อง มีการช่วยเหลือเกื้อกูลกัน -มีการทำงานเป็นทีม -ให้ความสำคัญกับการทำงานแบบร่วมมือ
3. ด้านความรู้ ความสามารถของ บุคลากร/เจ้าหน้าที่ ผู้ปฏิบัติงาน	<ul style="list-style-type: none"> -ให้ความสำคัญต่อการส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพของบุคลากร -มีการสร้างขวัญกำลังใจ -มีจัดฝึกอบรมการศึกษาดูงาน -มีการจัดองค์ความรู้ในหน่วยงาน -มีการประเมินผลการทำงาน 	<ul style="list-style-type: none"> -มีจิตสาธารณะ -มีการพัฒนาความรู้ความสามารถบุคลากร -บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ มีความมุ่งมั่น ตั้งใจในการปฏิบัติงานร่วมกับชุมชน 	<ul style="list-style-type: none"> -บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ ที่เพียงพอ รวมถึงมีความมุ่งมั่น ตั้งใจในการปฏิบัติงานร่วมกับชุมชน -มีความรับผิดชอบ ตลอดจนพัฒนาความรู้ความสามารถของตนเอง -มีจิตสาธารณะ 	<ul style="list-style-type: none"> -บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ ที่เพียงพอ รวมถึงมีความมุ่งมั่น ตั้งใจในการปฏิบัติงานร่วมกับชุมชน -มีความรับผิดชอบ ตลอดจนพัฒนาความรู้ความสามารถของตนเอง โดยเข้ารับการอบรมกับองค์กรเครือข่าย

การบริหารจัดการ นวัตกรรม	อบต.หนองหลวง	อบต.วังเปา	อบต.ดอนแก้ว	อบต.นาฟู
4. ด้านการมีส่วนร่วม ของประชาชน (Public Participation)	เปิดโอกาสให้ประชาชน มีส่วน ร่วมในทุกขั้นตอน เน้นการทำ ประชาคม ประชุมรับฟังความ คิดเห็น	เปิดโอกาสให้ประชาชน มีส่วน ร่วมในทุกขั้นตอน เน้นการทำ ประชาคม ประชุมรับฟังความ คิดเห็น	เปิดโอกาสให้ประชาชน มี ส่วนร่วมในทุกขั้นตอน เน้น การทำประชาคม ประชุมรับ ฟังความคิดเห็น	เปิดโอกาสให้ประชาชน มี ส่วนร่วมในทุกขั้นตอน เน้น การทำประชาคม ประชุมรับ ฟังความคิดเห็น
5. ด้านสนับสนุนจาก หน่วยงานภายนอก (External agency Support)	มีการประสานงานกับภาครัฐ ส่วนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่น รวมทั้งมีการร่วมมือและ ประสานงานกับภาคเอกชน ภาคประชาสังคม	มีการประสานงานกับภาครัฐ ส่วนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่น รวมทั้งมีการร่วมมือและ ประสานงานกับภาคเอกชน ภาค ประชาสังคม	มีการประสานงาน กับภาครัฐ ภาคเอกชน และ ภาคประชาสังคม	มีการประสานงาน กับภาครัฐ ภาคเอกชน และ ภาคประชาสังคม

ตอนที่ 3 ผลการศึกษาการพัฒนา รูปแบบการบริหารจัดการนวัตกรรมท้องถิ่น ขององค์การบริหาร ส่วนตำบลในเขตภูมิภาคตะวันตก

จากการศึกษาเอกสารแนวคิดทฤษฎี ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง ศึกษาสภาพของการบริหารจัดการ นวัตกรรมท้องถิ่นขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตภูมิภาคตะวันตก วิถีปฏิบัติที่เป็นเลิศของการ บริหารจัดการนวัตกรรมท้องถิ่นขององค์การบริหารส่วนตำบล ผลการศึกษาที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัย จึงได้ร่างต้นแบบ รูปแบบการบริหารจัดการนวัตกรรมท้องถิ่นในเขตภูมิภาคตะวันตก โดยใช้ กรอบทฤษฎีเชิงระบบ ได้แก่ การนำเสนอวิถีปฏิบัติที่ดีในด้านปัจจัยนำเข้า ด้านกระบวนการ และ ด้านผลผลิต ดังนี้

1. ด้านปัจจัยนำเข้า (Input) หมายถึง ปัจจัยต่าง ๆ หรือองค์ประกอบแรกนำไปสู่ การดำเนินงานของระบบ โดยรวมถึงสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ซึ่งเป็นที่ต้องการของระบบนั้น ๆ

1.1 ด้านผู้นำ/ผู้บริหารองค์กร ผู้นำ/ผู้บริหารองค์กรที่มีภาวะผู้นำ มีวิสัยทัศน์ในการ พัฒนา มีความรู้ความสามารถ และเป็นผู้นำที่มีมนุษยสัมพันธ์ดี สามารถเข้าถึงได้ง่ายและมีความเป็น กันเองกับบุคลากรในองค์กร ทำให้เกิดความเชื่อมั่นและศรัทธาในตัวผู้นำ

1.2 ด้านวัฒนธรรมองค์กร วัฒนธรรมองค์กรที่มีหลักธรรมาภิบาลในการดำเนินงาน องค์กรที่มีการทำงานเป็นทีม ช่วยเหลือเกื้อกูลกัน องค์กรแห่งการเรียนรู้ องค์กรที่ผู้นำมีบทบาทสำคัญ ในการขับเคลื่อนดำเนินงาน

1.3 ด้านความรู้ความสามารถของบุคลากร บุคลากร/เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้ ความสามารถ มีจิตสาธารณะ มีความตั้งใจและทุ่มเทให้กับการทำงาน

1.4 ด้านการมีส่วนร่วมของประชาชนการที่ประชาชนในพื้นที่ได้มีโอกาสเข้าร่วม กิจกรรมที่ทางองค์การบริหารส่วนตำบลจัดขึ้น มีส่วนเข้าร่วมตัดสินใจ เข้าร่วมประชุม แสดงความ คิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการ กำหนดแนวทางแก้ไข รวมทั้งรวมวางแผนกำหนดนโยบาย แผนงาน โครงการต่าง ๆ รวมถึงการร่วมปฏิบัติงานตามนโยบาย แผนงานโครงการต่าง ๆ เพื่อพัฒนาท้องถิ่น

1.5 ด้านการสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอก การดำเนินโครงการนวัตกรรมท้องถิ่น ขององค์การบริหารส่วนตำบล ด้วยการทำงานแบบบูรณาการ โดยมีภาคีเครือข่าย ทั้งเครือข่ายภาครัฐ ส่วนภูมิภาค ส่วนท้องถิ่นและภาคเอกชน สังคม เน้นการทำงานเป็นทีม บูรณาการร่วมกันกับส่วน ต่าง ๆ ทำให้เกิดเป็นหนึ่ง

2. ด้านกระบวนการ (Process) คือ องค์ประกอบต่อมาของระบบ หมายถึงวิธีการ ที่จะนำไปสู่ผลงานหรือผลผลิตของระบบ กระบวนการบริหารจัดการองค์การบริหารส่วนตำบล ประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์กร/โครงสร้างองค์กร การสั่งการ การจัดการบุคลากร การบริหารงบประมาณ และการติดตามประเมินผล

1. การวางแผน

องค์การบริหารส่วนตำบลจัดทำแผนพัฒนา โดยมีขั้นตอนตามที่ระเบียบกระทรวงมหาดไทยได้กำหนดไว้ โดยยึดหลักการให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำแผนให้ได้มากที่สุด เพื่อให้การดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนตำบลเป็นไปเพื่อประโยชน์สูงสุดแก่ประชาชนและท้องถิ่น องค์การบริหารส่วนตำบลได้นำแผนชุมชนเข้ามาบรรจุไว้ในแผนพัฒนาองค์การบริหารส่วนตำบล ประกอบกับได้มีการจัดทำประชาคมแผนพัฒนาขององค์การบริหารส่วนตำบล เพื่อให้โครงการ/กิจกรรมที่บรรจุอยู่ในแผนสามารถตอบสนองต่อความต้องการหรือแก้ปัญหาท้องถิ่นแก้ปัญหาของประชาชนได้อย่างแท้จริง

แผนพัฒนาขององค์การบริหารส่วนตำบล เกิดจากการระดมความคิดของประชาชนในท้องถิ่น ซึ่งจะมีเจ้าหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบลในการระดมความคิดเห็น โดยเริ่มจากการพิจารณาถึงสภาพแวดล้อมและวิเคราะห์สภาพแวดล้อม จุดอ่อน จุดแข็ง จากนั้นก็ร่วมกันคิดหาปัญหาที่เกิดขึ้นในหมู่บ้าน แนวทางแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ร่วมกัน เมื่อประชาชนในท้องถิ่นได้ร่วมเสนอความคิดเห็นแล้วว่า อยากให้แก้ไขปัญหอะไรก่อนหลัง จากนั้นองค์การบริหารส่วนตำบลก็จะมาประชุมกันกับฝ่ายต่าง ๆ โดยจะมอบหมายหน้าที่ให้ฝ่ายต่าง ๆ ที่รับผิดชอบ ในแต่ละด้านไปเขียนแผนโครงการที่สอดคล้องกับความต้องการของประชาชนในแต่ละหมู่บ้าน แล้วมาทำข้อบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี เพื่อใช้ในการสนับสนุนการดำเนินงานตามที่ประชาชนในท้องถิ่นต้องการ

2. การจัดองค์กร/โครงสร้างองค์กรและการสั่งการ

ด้านการจัดองค์กร/โครงสร้างองค์กรขององค์การบริหารส่วนตำบล พบว่า มีการจัดโครงสร้างองค์กรตามพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบลปี 2537 มีการบริหารจัดการตามสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน หัวหน้างานไปสู่เจ้าหน้าที่ในฝ่ายต่าง ๆ มีการแบ่งส่วนการบริหารองค์การตามลักษณะองค์การแบบหน้าที่ ซึ่งเป็นการแบ่งส่วนการบริหารโดยถือเอาหน้าที่งาน หรือภารกิจเป็นหลัก เช่น งานฝ่ายนโยบายและแผน งานฝ่ายการคลัง งานฝ่ายส่งเสริมการศึกษา ศาสนา วัฒนธรรม งานฝ่ายสวัสดิการและพัฒนาชุมชน ฯ ซึ่งการจัดองค์กรแบบนี้ ทำให้เจ้าหน้าที่ตามความรู้ความสามารถ ความชำนาญเฉพาะด้าน หน้าที่และความรับผิดชอบอย่างชัดเจน และนำไปสู่การทำงานที่เป็นไปตามเป้าหมายอย่างมาก แต่เชื่อว่าเจ้าหน้าที่องค์การบริหารส่วนตำบลจะทำงานแต่เฉพาะหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายแล้วเท่านั้น เจ้าหน้าที่ยังร่วมมือกันทำงานต่าง ๆ อยู่เสมอแม้ว่างานนั้นจะไม่ใช่งานที่ของตนโดยตรงก็ตาม

3. การจัดการบุคลากร

การจัดการบุคลากรหรือทรัพยากรมนุษย์ เป็นเครื่องมือสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพองค์กร การจัดการบุคลากร คือกระบวนการเกี่ยวกับการสรรหา การคัดเลือก การพัฒนาการจูงใจ การจ้างบุคลากรขององค์กร การจัดการบุคลากรเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพ

การปฏิบัติงานของบุคลากรภายในองค์กร ให้เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในการทำงาน มีความตั้งใจและทุ่มเทให้กับการทำงานสูง มีความรักความสามัคคีภายในองค์กร และมีจิตสาธารณะ

4. การบริหารงบประมาณ

ในการบริหารระบบงบประมาณขององค์การบริหารส่วนตำบลจะมีการกำหนดไว้ในกฎหมายเกี่ยวกับองค์กรปกครองท้องถิ่นอยู่แล้ว กล่าวคือ ในการจัดสรรงบประมาณขององค์การบริหารส่วนตำบล เพื่อทำกิจกรรมหรือโครงการต่าง ๆ ต้องอยู่ในอำนาจที่องค์การบริหารส่วนตำบลสามารถทำได้ นอกจากนี้ในการใช้งบประมาณในการบริหารจัดการก็ต้องเป็นไปตามข้อบัญญัติงบประมาณรายรับรายจ่ายที่กำหนดไว้ตามกฎหมายด้วย องค์การบริหารส่วนตำบลไม่สามารถที่จะกำหนดการเบิกจ่ายงบประมาณได้เอง

5. การติดตามประเมินผล

การติดตามประเมินผลเป็นขั้นตอนสำคัญประการหนึ่ง ในการพัฒนาองค์การบริหารส่วนตำบล จึงมีองค์กรที่ทำหน้าที่ติดตามและประเมินผลการพัฒนา สำหรับการติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาขององค์การบริหารส่วนตำบลให้เป็นไปตามระเบียบกระทรวงมหาดไทยได้กำหนดไว้ โดยได้กำหนดองค์ประกอบคณะกรรมการติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาท้องถิ่น ซึ่งมีประธานสภาท้องถิ่นเป็นประธาน (ในสถานะที่สภาท้องถิ่นมีหน้าที่ในการกำกับดูแล ตรวจสอบ และติดตามการปฏิบัติงานของฝ่ายบริหาร) และ คณะกรรมการประกอบด้วยหลายฝ่ายคือ องค์การบริหารส่วนตำบล ประชาคม หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ผู้แทนฝ่ายบริหาร รวมทั้งผู้ทรงคุณวุฒิ ที่สภาท้องถิ่นคัดเลือก การที่คณะกรรมการมาจากหลายฝ่ายนั้น ทำให้การติดตามและประเมินผลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และผลของการประเมินสามารถวัดความสำเร็จของโครงการได้ สามารถนำไปใช้ในการแก้ไขหรือปรับปรุงการปฏิบัติงานของโครงการได้อย่างแท้จริง

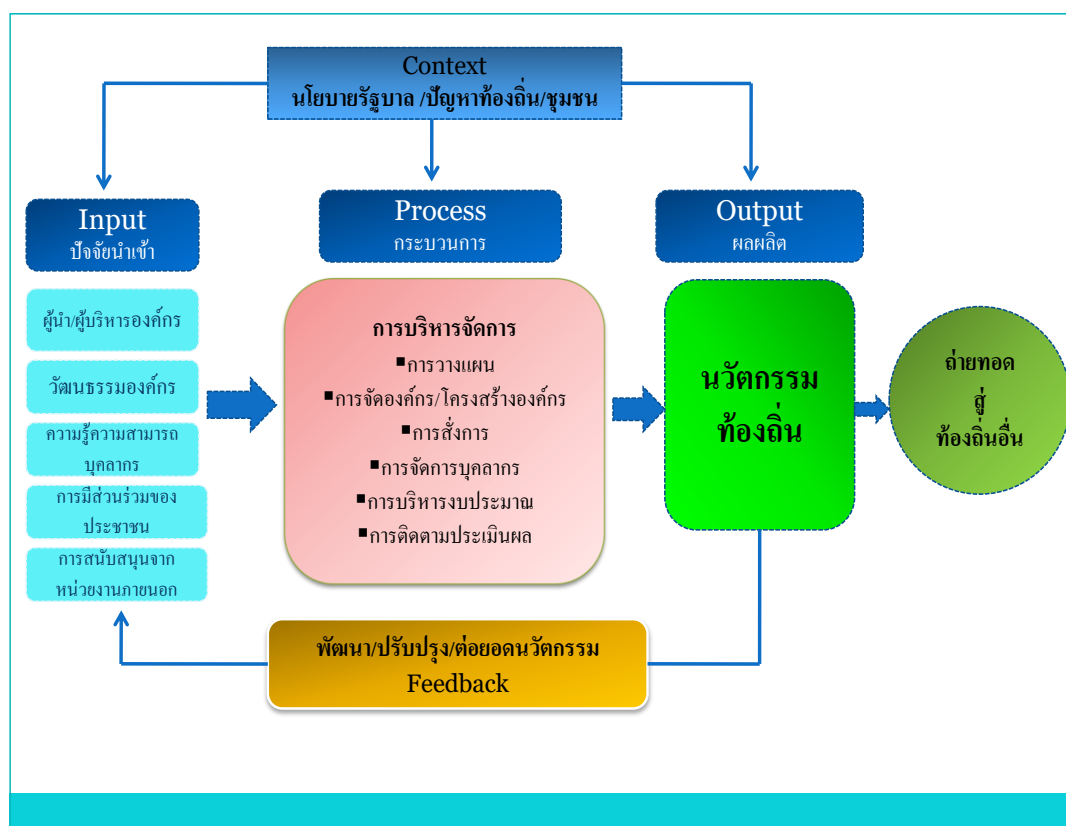
3. ด้านผลผลิต (Output) หมายถึง ความสำเร็จในลักษณะต่าง ๆ ที่มีประสิทธิภาพหรือประสิทธิผล ผลผลิตที่ได้คือนวัตกรรมท้องถิ่น

นวัตกรรมท้องถิ่น หมายถึง การริเริ่ม ค้นพบ การก่อให้เกิด การปรับปรุง พัฒนาการแก้ไขหรือจัดการปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในชุมชน เป็นเรื่องที่ใช้แก้ไข้ปัญหาได้จริง เป็นการริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ ในชุมชนท้องถิ่น ทำให้เกิดประโยชน์แก่ชุมชนหรือท้องถิ่นที่เห็นชัดและเป็นรูปธรรม

ท้องถิ่นพัฒนาอย่างมั่นคงและยั่งยืน การพัฒนาท้องถิ่นอย่างยั่งยืน คือ การพัฒนาท้องถิ่นที่ตอบสนองต่อความต้องการปัจจุบัน โดยไม่ส่งผลกระทบต่ออนาคต กล่าวคือไม่ทำลายทรัพยากรสิ่งแวดล้อม รักษาสืบทอดกิจกรรมพัฒนาไปยังรุ่นต่อไป หรือเป็นการพัฒนาคุณภาพของคนในท้องถิ่นและสังคมท้องถิ่นให้สอดคล้องกลมกลืนไปกับธรรมชาติและวัฒนธรรมท้องถิ่นนั่นเอง

นอกจากนี้แล้ว นวัตกรรมท้องถิ่นยังสามารถถ่ายทอดแลกเปลี่ยนความรู้ท้องถิ่นอื่น เป็นการแลกเปลี่ยนถ่ายทอดองค์ความรู้ แนวปฏิบัติที่ดีไปสู่ท้องถิ่นเพื่อให้ท้องถิ่นอื่น นำไปปรับใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของท้องถิ่นตน การศึกษาดูงานในท้องถิ่นอื่นที่มีการบริหารจัดการที่ดี มีโครงการที่ประสบความสำเร็จ และนำมาประยุกต์ใช้กับองค์กรตน ก็เป็นอีกแนวทางหนึ่งที่จะช่วยพัฒนาความสามารถในการบริหารจัดการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้ โดยเป็นการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างองค์กร เพื่อพัฒนาจุดด้อยของตนจากการเรียนรู้จากอีกองค์กรหนึ่ง ที่มีความเชี่ยวชาญในเรื่องที่ต้องการจะพัฒนา ซึ่งอาจสามารถทำได้โดยการศึกษาดูงาน และ การจัดการประชุมเชิงปฏิบัติการ เป็นต้น

การพัฒนาองค์การบริหารส่วนตำบลให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อนำไปสู่องค์กรต้นแบบให้หน่วยงานอื่นเข้ามาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เข้ามาศึกษาเรียนรู้และดูในเรื่องต่าง ๆ เป็นแหล่งเรียนรู้ ศึกษาดูงาน ถ่ายทอดนวัตกรรม องค์ความรู้ต่าง ๆ มีการจัดเวทีแลกเปลี่ยนประสบการณ์ เผยแพร่ประชาสัมพันธ์ผลงาน รวมทั้งสื่อสารสู่สาธารณะ เป็นช่องทางและเครื่องมือที่สำคัญ รวมทั้งจุดประกายความคิด การขยายและถ่ายทอดแนวคิด แนวทางการดำเนินงานนวัตกรรมท้องถิ่น เพื่อให้เกิดการนำความรู้ที่ได้ไปต่อยอด และเกิดการพัฒนาท้องถิ่นที่ยั่งยืนต่อไป



ภาพที่ 10 รังรูปแบบการบริหารจัดการนวัตกรรมท้องถิ่น

2. การตรวจสอบประเมินรูปแบบ ความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารจัดการนวัตกรรม
ท้องถิ่น แบ่งเป็นขั้นตอน ดังนี้

2.1 ผู้วิจัยได้จัดประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) เพื่อนำเสนอแนวทาง
ในการบริหารจัดการนวัตกรรมท้องถิ่น ณ องค์การบริหารส่วนตำบลพลับพลาไชย อำเภออุทุม
จังหวัดสุพรรณบุรี โดยมีผู้เข้าร่วมประชุมรวมทั้งสิ้น 12 ท่าน ประกอบด้วย นายกองค้การบริหารส่วน
ตำบลพลับพลาไชย จังหวัดสุพรรณบุรี, นายกองค้การบริหารส่วนตำบลสระลงเรือ อำเภอห้วยกระเจา
จังหวัดกาญจนบุรี, เลขานุการนายกอบต.พลับพลาไชย, ผู้อำนวยการกองคลัง อบต., รองปลัดอบต.,
หัวหน้าสำนักปลัด, นักพัฒนาชุมชน, นักวิชาการ



ภาพประชุมสนทนากลุ่ม

ณ ห้องประชุมองค์การบริหารส่วนตำบลพลับพลาไชย อำเภออุ้มทอง จังหวัดสุพรรณบุรี



ภาพที่ 11 ภาพประชุมสนทนากลุ่ม

จากการจัดประชุมสนทนากลุ่ม พบว่า ผู้เข้าร่วมประชุมส่วนใหญ่มีความเห็นด้วยกับร่างรูปแบบการบริหารจัดการนวัตกรรมท้องถิ่น ว่ามีความเหมาะสมและสามารถนำไปปรับใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของชุมชนและท้องถิ่นอื่น

“ถ้าตัว process ครอบคลุม ถ้าจะให้เพิ่มเติมคือ มันต้องแล้วแต่บริบทของพื้นที่ ถ้าเป็นแกนกลางก็คือโอเค ค่อยไปแตกย่อยในแต่ละพื้นที่” (เลขานุการนายกอบต.พลับพลาไชย)

“เป็นกรอบที่ถือว่าค่อนข้างเพอร์เฟ็ค มันเป็นเรื่องของวัฒนธรรมท้องถิ่นที่จะแตกต่างกันไป อย่างที่นี่เป็นลาวเวียง ที่สระลงเรือเป็นไทยทรงดำ วัฒนธรรมความเป็นอยู่จะแตกต่างกันตามบริบทพื้นที่” (อดีตนายกอบต.สระลงเรือ)

“พลับพลาไชยก็เป็นแบบนี้ ครบถ้วน สมบูรณ์ชัด” (ผอ.กองคลังกอบต.พลับพลาไชย)

“จากที่สรุปกระบวนการที่นำเสนอ เมื่อเปรียบเทียบกับเป็นกระบวนการที่พลับพลาไชยทำอยู่ ทั้งหมดเป็นกระบวนการที่พลับพลาไชยทำ เมื่อวานเราได้รับการตรวจประเมินการบริหารจัดการที่ดี เมื่อวานทางกรรมการก็ถามว่า ปัจจัยที่ทำให้ที่นี่ได้รับรางวัล ที่นี้ส่งประกวดไปมีอะไรบ้าง ก็ได้เรียนไปว่า นโยบายของผู้บริหาร แล้วพอมาดูอีก 4 หัวข้อ ที่ท่านอาจารย์นำเสนอ แต่เราก็ลืมนึกไป เราก็ใช้ ด้านตรงนี้ ซึ่งทั้ง 5 ปัจจัยนี้ พลับพลาไชย ใช้อยู่วันนี้ ใช้ในการดำเนินการ ที่ทำให้เราได้รับรางวัลเยอะ ก็เห็นว่าดีแล้ว ครอบคลุมแล้ว” (รองปลัดกอบต.พลับพลาไชย)

ด้านปัจจัยนำเข้า ที่เป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดนวัตกรรมท้องถิ่น ประกอบด้วยองค์ประกอบด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. ด้านผู้นำ/ผู้บริหารองค์กร ในด้านผู้นำ/ผู้บริหารองค์กรได้รับข้อเสนอแนะ ดังนี้

“ตรงถือว่าโอเคมาก ผู้นำองค์กรถือว่าเป็นหลักสำคัญมาก ๆ แล้วก็วัฒนธรรมองค์กร พนักงานข้าราชการ ลูกจ้าง ก็ต้องช่วยกัน เป็นส่วนหนึ่ง สามัคคี ทำงานร่วมกัน ภาคประชาชน ต้องมีส่วนร่วมมีการสนับสนุนเป็นอย่างมากงานถึงจะสำเร็จ แต่ละพื้นที่ก็จะไม่เหมือนกัน จริง ๆ ตามลักษณะพื้นที่ บางครั้งเราจะเอาองค์กรนู่น องค์กรนี้มาเทียบกันก็ไม่ค่อยได้” (ผอ.กองคลัง)

“ผู้นำชุมชนสำคัญเลยนะครับ ต้องเป็นผู้ที่ชุมชนให้ความเลื่อมใส ศรัทธา เพราะจะนำมาซึ่งการแก้ปัญหาให้กับชุมชน เป็นการนำพาคนในชุมชนไปสู่เป้าหมาย คนในชุมชนต้องยอมรับและศรัทธา” (ดร.วรวิทย์ วชิรวรกุลชัย)

“ผมเห็นคล้อยตามกับด้วยกับด้านผู้นำองค์กร ต้องมีวิสัยทัศน์” (หัวหน้าสำนักปลัด)

2. ด้านวัฒนธรรมองค์กร ในด้านวัฒนธรรมองค์กรได้รับข้อเสนอแนะ ดังนี้

“เกี่ยวกับเรื่องวัฒนธรรมองค์กร วัฒนธรรมองค์กร ต้องมีสิ่งหนึ่งที่สิ่งอยู่ด้วย ต้องมีคือ องค์กรแห่งการเรียนรู้ ถ้าองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หรือท้องถิ่นที่เราพูดถึงอยู่นี้ ไม่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มันจะไม่เกิดนวัตกรรม มันก็จะทำไปตามระเบียบ ระเบียบว่าไว้อย่างไร พี่พีในรุ่นเคยทำอย่างไร ก็ทำต่อไป ทำไปเรื่อย ๆ ก็เคยชินในที่สุด จะเปลี่ยนแปลงก็จะเปลี่ยนแปลงยาก เมื่อเกิดองค์กรการเรียนรู้ มันจะมีการเปลี่ยนแปลงอำนาจหน้าที่ ในบริการสาธารณะที่จัด ในแต่ละประเด็น” (หัวหน้าสำนักปลัด)

“วัฒนธรรมกรอบต. เป็นเรื่องการตั้งวิสัยทัศน์ ให้คนในชุมชน เป็นศูนย์กลาง ให้ประชาชนเป็นศูนย์กลางเพราะว่า ปัญหาทุกอย่าง องค์กรที่จัดตั้งขึ้นมาเพื่อแก้ปัญหา และพัฒนาคนในชุมชน วิสัยทัศน์ก็น่าจะเรื่องชุมชนเป็นศูนย์กลาง” (ดร.วรวิทย์ วชิรวรกุลชัย)

3. ด้านความรู้ความสามารถของบุคลากร/เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน ในด้านความรู้ความสามารถของบุคลากร/เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน ได้รับข้อเสนอแนะ ดังนี้

“ด้านความรู้ความสามารถของบุคลากร ผมอยากเสนอด้านความคิดสร้างสรรค์ด้วย เพราะถ้าไม่มีสิ่งนี้ ทุกคนก็จะรู้ว่รัฐธรรมนูญ พระบัญญัติไว้อย่างอันนี้เรียกว่าความรู้ ส่วนความสามารถ คือการเอาไปปฏิบัติราชการ ให้เป็นไปตามระเบียบแบบแผน มันไม่เป็นปัจจัยให้เกิดนวัตกรรม สิ่งที่ผมพูดถึงคือความคิดสร้างสรรค์จากกรอบที่มีอยู่ จะทำอย่างไรให้เดิม เคยบริการสาธารณะ 15 นาที ให้เหลือ 10 นาที ถ้าเจ้าหน้าที่ที่มีความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรม มาตอบสนองในส่วนตรงนั้นะครับ” (หัวหน้าสำนักปลัด)

4. ด้านการมีส่วนร่วมของประชาชน ในด้านการมีส่วนร่วมของประชาชน ได้รับข้อเสนอแนะ ดังนี้

“การมีส่วนร่วมสำคัญมาก ผมเพิ่มเติมเป็นข้อเสนอแนะปลีกย่อย การมีส่วนร่วมหลาย ๆ สถานที่ หลาย ๆ อบต.ก็จะพูดว่า ให้คนในชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม แต่ต้องถามว่า มีส่วนร่วมอย่างไร ก็ต้องเอาประชาชนเป็นศูนย์กลาง เค้าจะต้องแสดงความคิดเห็น สร้างกฎระเบียบรวมกับองค์กร สิ่งที่องค์กรจะทำก็เรื่องเกี่ยวกับพวกเค้าโดยตรง การเสนอแนะขอให้ผ่านที่ประชุม เพราะข้อเสนอแนะที่ได้รับมา มันจะมีมติ ที่ผู้คนยอมรับ” (ดร.วรวิทย์ วชิรวรกุลชัย)

“การมีส่วนร่วม มีความสำคัญมาก ที่จะไปสู่เป้าหมายความมั่นคงความยั่งยืนที่ว่า ในฐานะเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติเนี่ย ผมก็เห็นว่า การสร้างให้เห็นนวัตกรรม ประชาชนรู้สึกว่าเป็นเจ้าของ นะครับ แล้วมีส่วนร่วมในทุกกระบวนการเนี่ย จะทำให้นวัตกรรมที่ว่านี้ยั่งยืน เมื่อใดนวัตกรรมเป็น ของท้องถิ่น นวัตกรรมจะถูกใช้งานก็ต่อเมื่อท้องถิ่นนำมาใช้ ถ้ามว่า ยั่งยืนไหม ในที่สุดก็ไม่ยั่งยืน เพราะชาวบ้านเค้าไม่เห็นด้วยไม่รู้สึกรู้หาหนแทนเป็นเจ้าของด้วย ตอนแก้วมีรพ.ชุมชนที่ตอบสนองกับ บริการสาธารณะที่ท้องถิ่นจัด แล้วเค้าได้ประโยชน์โดยตรง ถ้าอบต.ตอนแก้วไม่ทำก็ไม่ได้แล้ว ประชาชนไม่ยอม เพราะสิ่งเหล่านี้ประชาชนได้ประโยชน์โดยตรง” (หัวหน้าสำนักปลัด)

5. ด้านการสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอก ในด้านการสนับสนุนจากหน่วยงาน ภายนอก ได้รับข้อเสนอแนะ ดังนี้

“ด้านหน่วยงานภายนอก เห็นด้วยเลย ว่าถ้าไม่มีแรงเสริมจากหน่วยงานภายนอก มันไปไม่ได้” (หัวหน้าสำนักปลัด)

“สนับสนุนจากหน่วยงานภายนอก การให้ความรู้ และงบประมาณ และแบ่งเป็น หน่วยงานภาครัฐ เอกชน” (ดร.วรวิทย์ วชิรวรกุลชัย)

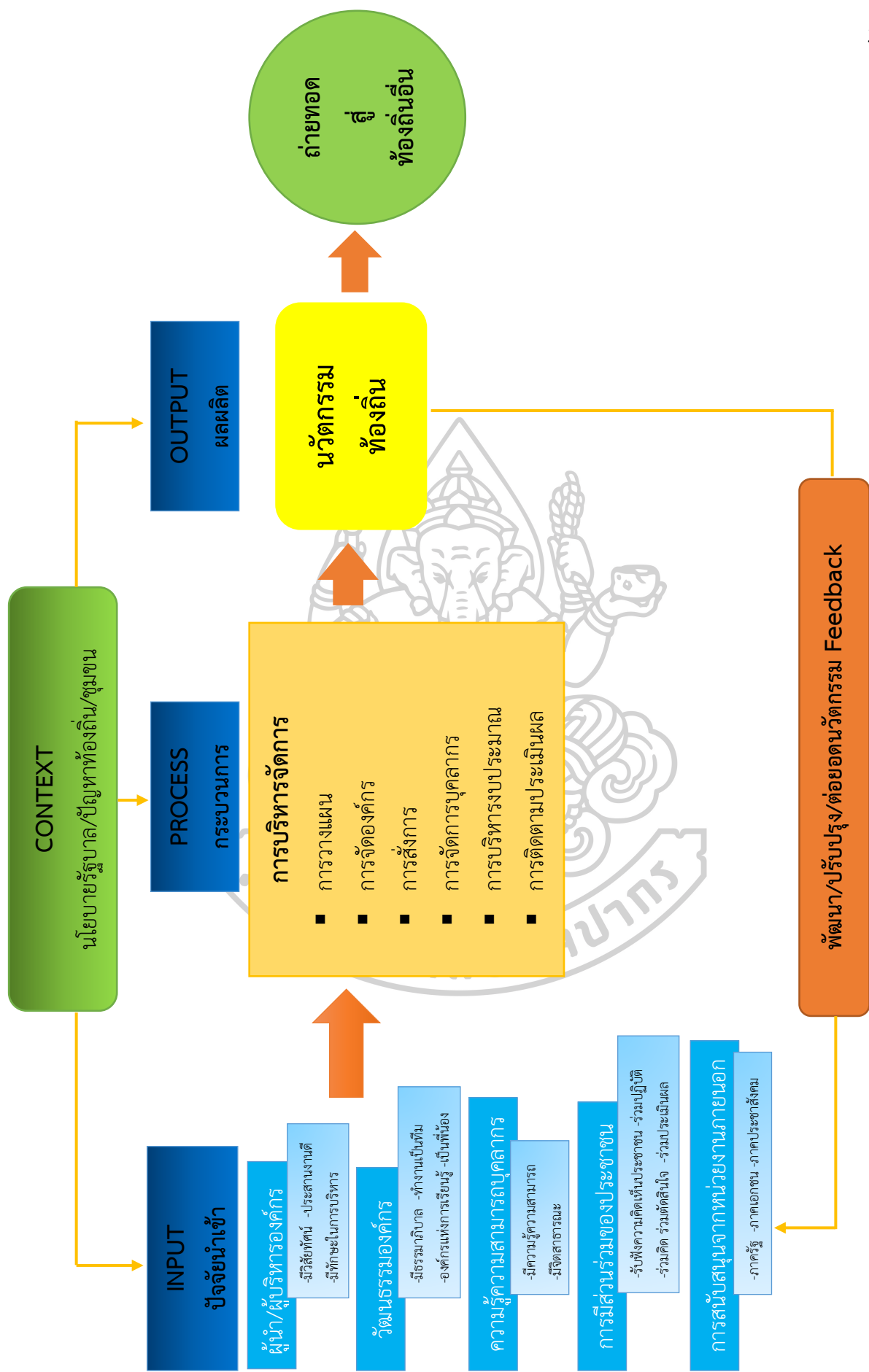
ด้านกระบวนการ(Process) การบริหารจัดการประกอบด้วยองค์ประกอบด้าน ต่าง ๆ ดังนี้ การวางแผน การจัดองค์กร/โครงสร้างองค์กร การสั่งการ การจัดการบุคลากร การบริหาร งบประมาณ การติดตามประเมินผล

ด้านกระบวนการจัดการ ได้รับข้อเสนอแนะในเรื่องงบประมาณ ดังนี้

“บางครั้งในการบริหาร มันมีปัญหาเรื่องงบประมาณการเบิกจ่าย คือมีระเบียบ ราชการ มีระเบียบที่ต้องถือปฏิบัติ ที่ว่าบางทีทางท่านผู้บริหารก็ต้องการดูแลพัฒนาประชาชน ถ้าต้อง รองบอยู่ก็ไม่ทันจริง ๆ ” (ผอ.กองคลัง)

ด้านผลลัพธ์ (Output) คือ ความสำเร็จในลักษณะต่าง ๆ ที่มีประสิทธิภาพ และ ประสิทธิภาพ นั่นคือ นวัตกรรมท้องถิ่น ที่ส่งผลให้ท้องถิ่นพัฒนาอย่างมั่นคงและยั่งยืน ในการสนทนา กลุ่ม พบว่า ผู้เข้าร่วมประชุมส่วนใหญ่มีความเห็นด้วย

2.2 ผู้วิจัยได้ทำการปรับปรุง แก้ไขรูปแบบการบริหารจัดการนวัตกรรมท้องถิ่นตาม คำแนะนำที่ได้ ทำให้ได้รูปแบบการบริหารจัดการนวัตกรรมท้องถิ่น ดังนี้



ภาพที่ 12 รูปแบบการบริหารจัดการนวัตกรรมท้องถิ่น

รูปแบบการบริหารจัดการนวัตกรรมท้องถิ่น ประกอบด้วย

1. **ด้านปัจจัยนำเข้า (Input)** ได้แก่ปัจจัยที่ก่อให้เกิดนวัตกรรมท้องถิ่น ซึ่งประกอบไปด้วย ด้านผู้นำ/ผู้บริหารองค์กร ด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านความรู้ความสามารถของบุคลากร ด้านการมีส่วนร่วมของประชาชน ด้านการสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอก ซึ่งในแต่ละด้านมีองค์ประกอบต่าง ๆ ดังนี้

ด้านผู้นำ/ผู้บริหารองค์กร (Leader) ผู้นำ/ผู้บริหารองค์กรบริหารส่วนตำบลมีภาวะความเป็นผู้นำสูง (Leadership)

1. มีวิสัยทัศน์กว้างไกล สามารถสื่อสารวิสัยทัศน์ในการทำงาน ปฏิบัติงาน การพัฒนาท้องถิ่นได้อย่างชัดเจน มีความคิดสร้างสรรค์ และมีเป้าหมายในการดำเนินงานที่มุ่งผลประโยชน์อย่างชัดเจน นโยบายของผู้นำ/ผู้บริหารท้องถิ่นที่มีการกำหนดไว้ชัดเจน ผู้บริหารได้มีการสื่อสารนโยบายให้บุคลากรในองค์กรรับทราบ เช่น การแถลงนโยบายต่อสภาท้องถิ่น และในการประชุมในระดับหัวหน้าส่วนงานและระดับพนักงาน ซึ่งองค์การบริหารส่วนตำบลได้กำหนดวันและเวลาในการประชุมไว้เป็นที่แน่นอนเพื่อให้เป็นที่ทราบโดยทั่วกัน

2. มีทักษะในการบริหาร คือ ทำงานด้วยความตั้งใจจริง ทำงานในเชิงรุก ทำงานในเชิงบูรณาการ และทำงานให้เห็นเป็นรูปธรรม โดยเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก รวมถึงมีการพัฒนาองค์กรที่สนับสนุนการดำเนินงานทั้งด้านบุคลากร ด้านข้อมูลข่าวสาร การสร้างวัฒนธรรมองค์กรและการทำงานเป็นทีม ผู้นำ/ผู้บริหารองค์กรมุ่งเน้นการประชุมปรึกษาหารือร่วมกันระดมความคิด แก้ปัญหาและสร้างเข้าใจ มีเป้าหมายไปในทิศทางเดียวกัน ผู้นำให้ความสำคัญกับบุคลากร/เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานขององค์กรอย่างเท่าเทียมกัน มีการใส่ใจใกล้ชิดผู้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ ทำให้เจ้าหน้าที่มีขวัญกำลังใจในการทำงาน เกิดการยอมรับและศรัทธาในตัวผู้นำ/ผู้บริหารองค์กร เชื้อเพลิงและพร้อมปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ

3. เป็นผู้ประสานงานที่ดี คือ สามารถประสานงานระหว่างองค์กรกับประชาชน และชุมชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการร่วมมือกันทุกภาคส่วน ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคประชาชนและหน่วยงานอื่น ๆ เป็นต้น

4. เป็นผู้นำที่เข้าถึงง่าย โดยบุคลากรในองค์กรหรือประชาชนทั่วไปสามารถเข้าพบหรือพูดคุย แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และเสนอความต้องการหรือปัญหาได้โดยตรง อีกทั้งยังเป็นผู้เปิดใจกว้างยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

ด้านวัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture)

วัฒนธรรมองค์กรเป็นระบบค่านิยม ความเชื่อและบรรทัดฐานที่บุคลากรในองค์กรถือปฏิบัติร่วมกัน ใช้เป็นแนวทางในการกำหนดพฤติกรรมของคนในองค์กร

1. ยึดตามหลักธรรมาภิบาลและการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี คือ มีวิธีการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ มีความซื่อตรง ทำงานตามระเบียบ กฎหมาย บริหารงบประมาณด้วยความคุ้มค่า โปร่งใส ตรวจสอบได้ แนวทางการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลหรือการบริหารจัดการที่ดี ซึ่งประกอบด้วยหลักสำคัญ 6 ประการ ได้แก่ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า

2. เน้นการทำงานเป็นทีม องค์กรให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม ที่มีความซื่อสัตย์สุจริตในการทำงาน มีการกำหนดแนวทางการทำงานร่วมกัน ช่วยเหลือสนับสนุนซึ่งกันและกัน ผู้บริหารเน้นย้ำถึงความสำคัญของการทำงานร่วมกัน เพื่อให้ทุกคนมีความเข้าใจในการทำงาน มีการกำหนดจุดมุ่งหมายร่วมกัน รูปแบบการทำงานเป็นทีม สมาชิกในองค์กรจะร่วมคิด ร่วมมือร่วมทำ ร่วมติดตาม ร่วมเป็นเจ้าของและให้ความจริงใจ สร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันจนเกิดเป็นความเต็มใจและพร้อมเรียนรู้ถ่ายทอดประสบการณ์ระหว่างกันได้

3. มีรูปแบบความสัมพันธ์ภายในองค์กรแบบพี่น้อง มีการช่วยเหลือเกื้อกูลกัน ช่วยสนับสนุนการทำงานของภาคีเครือข่ายให้สะดวกและคล่องตัว โดยบุคลากรยินดีและเต็มใจจะช่วยเหลือกันทุกหน่วยงาน

4. ผู้นำองค์กรมีบทบาทสำคัญ ผู้นำมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนการปฏิบัติงาน มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาองค์กร ผู้นำมีความใกล้ชิดกับผู้ปฏิบัติงานเป็นอย่างดี

5. เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และเป็นหน่วยงานที่เชื่อมโยงสร้างเครือข่าย สร้างความร่วมมือระหว่างภาครัฐ ภาคประชาชน ภาคประชาสังคม และภาคเอกชน เปิดพื้นที่และสร้างโอกาสให้ทุกฝ่ายเข้ามาเติมเต็มองค์ความรู้ที่ยังขาดแก่องค์กร

ด้านความรู้ความสามารถของบุคลากร (Personnel knowledge and competence)

1. มีความรู้ความสามารถ มีประสบการณ์ทำงาน มีความตั้งใจและทุ่มเทให้กับการทำงาน มีความรัก ความสามัคคีภายในองค์กร

2. มีความเสียสละ มีจิตสาธารณะมีความมุ่งมั่นตั้งใจในการปฏิบัติงานร่วมกับชุมชน มีความรับผิดชอบ และมีความผูกพันกับชุมชนท้องถิ่น มีความคุ้นเคยในพื้นที่ เข้าใจปัญหา แล้วเกิดความต้องการที่จะแก้ปัญหา ตลอดจนพัฒนาแนวทางในการแก้ปัญหาได้อย่างเป็นรูปธรรม

3. มีการพัฒนาศักยภาพบุคลากร บุคลากรถือเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่ายิ่งขององค์กร องค์กรจึงให้ความสำคัญต่อการส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพของบุคลากร รวมทั้งบุคลากรก็ใฝ่หาความรู้เพิ่มเติมเพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถของตนเอง องค์กรมีการส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถและมีคุณภาพมากยิ่งขึ้น มีการจัดฝึกอบรม การศึกษาดูงาน มีการจัดองค์ความรู้ในหน่วยงาน และมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นหลักประกันว่าการบริหารและการดำเนินงานจะเกิดประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์แก่ประชาชนอย่างต่อเนื่อง โดยเน้น

การสร้างบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถความเชี่ยวชาญเฉพาะ มีความเชื่อมั่น มีทักษะและประสบการณ์ มีความรับผิดชอบในหน้าที่

ด้านการมีส่วนร่วมของประชาชน (Public Participation)

1. การให้ข้อมูลข่าวสาร องค์การบริหารส่วนตำบลมีการให้ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ แก่ประชาชนเกี่ยวกับกิจกรรมหรือโครงการต่าง ๆ ขององค์การบริหารส่วนตำบล เป็นวิธีการติดต่อสื่อสารระหว่างองค์การบริหารส่วนตำบลกับประชาชน เพื่อให้ข้อมูลข่าวสารแก่ประชาชน โดยวิธีการต่าง ๆ เช่น การแถลงข่าว การแจกข่าวสาร แผ่นพับ โปสเตอร์ มีการจัดทำเว็บไซต์ขององค์การบริหารส่วนตำบล แสดงข้อมูลข่าวสารครบถ้วน มี Facebook และ youtube เผยแพร่ประชาสัมพันธ์

2. การเปิดรับฟังความคิดเห็นประชาชน องค์การบริหารส่วนตำบลมีการจัดให้มีกระบวนการรับฟังความคิดเห็นของประชาชนทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ เป็นการเปิดโอกาสให้ประชาชนแสดงความคิดเห็น ให้ข้อมูล ข้อเท็จจริง รวมถึงข้อเสนอแนะต่าง ๆ ในการดำเนินงานหรือปฏิบัติโครงการ การค้นหาปัญหาสาเหตุและหาแนวทางแก้ไข ร่วมกันกำหนดความต้องการและจัดลำดับความสำคัญของความต้องการ รูปแบบในการเปิดรับฟังความคิดเห็นประชาชน เช่น การจัดทำแบบสอบถามก่อนริเริ่มโครงการต่าง ๆ มีการสำรวจความคิดเห็น การจัดเวทีสาธารณะ การเสวนากลุ่ม เป็นต้น

3. การร่วมคิดร่วมตัดสินใจร่วมวางแผน องค์การบริหารส่วนตำบลเปิดโอกาสให้ประชาชนได้ร่วมคิดร่วมตัดสินใจร่วมวางแผน มีการปรึกษาหารือ ร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ เป็นการมีส่วนร่วมเจรจาอย่างเป็นทางการ ระหว่างองค์การบริหารส่วนตำบลหรือผู้วางแผนโครงการกับประชาชนหรือตัวแทน ประชาชนเข้าไปมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องในกระบวนการวางแผนและตัดสินใจ มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและข้อมูลระหว่างกัน ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย การวางแผนโครงการ วิธีการปฏิบัติงาน รูปแบบในการร่วมคิดร่วมตัดสินใจร่วมวางแผน ในการปรึกษาหารือ เช่น การจัดประชุม การจัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการ การประชาคม เป็นต้น

4. การร่วมปฏิบัติ องค์การบริหารส่วนตำบลหรือผู้รับผิดชอบโครงการกับประชาชนมีความรับผิดชอบร่วมกันในการวางแผนเตรียมโครงการ ร่วมกันดำเนินงานปฏิบัติงาน เป็นขั้นตอนตามแผนหรือโครงการที่วางร่วมกันไว้ ให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ รวมถึงการรับผลประโยชน์ ซึ่งเกิดการจากผลดำเนินงาน

5. การมีส่วนร่วมในการประเมินผลโครงการ เพื่อที่จะได้นำผลของการดำเนินงานไปปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาท้องถิ่นให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป

ด้านการสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอก (Network)

โดยมีเครือข่ายการทำงาน ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคประชาชน ส่วนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่น เน้นการทำงานเป็นทีม บูรณาการร่วมกันกับส่วนต่าง ๆ ทำให้เกิดเป็นสามัคคีเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

2. ด้านกระบวนการ (Process) กระบวนการบริหารจัดการองค์การบริหารส่วนตำบล ประกอบด้วย

1. การวางแผน

องค์การบริหารส่วนตำบลจัดทำแผนพัฒนา โดยมีขั้นตอนตามที่ระเบียบกระทรวงมหาดไทยได้กำหนดไว้ โดยยึดหลักการให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำแผนให้ได้มากที่สุด เพื่อให้การดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนตำบลเป็นไปเพื่อประโยชน์สูงสุดแก่ประชาชนและท้องถิ่น องค์การบริหารส่วนตำบลได้นำแผนชุมชนเข้ามาบรรจุไว้ในแผนพัฒนาองค์การบริหารส่วนตำบล ประกอบกับได้มีการจัดทำประชาคมแผนพัฒนาขององค์การบริหารส่วนตำบล เพื่อให้โครงการ/กิจกรรมที่บรรจุอยู่ในแผนสามารถตอบสนองต่อความต้องการหรือแก้ปัญหาท้องถิ่นแก้ปัญหาของประชาชนได้อย่างแท้จริง

แผนพัฒนาขององค์การบริหารส่วนตำบล เกิดจากการระดมความคิดของประชาชนในท้องถิ่น ซึ่งจะมีเจ้าหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบลในการระดมความคิดเห็น โดยเริ่มจากการพิจารณาถึงสภาพแวดล้อมและวิเคราะห์สภาพแวดล้อม จุดอ่อน จุดแข็ง จากนั้นก็ร่วมกันคิดหาปัญหาที่เกิดขึ้นในหมู่บ้าน แนวทางแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ร่วมกัน เมื่อประชาชนในท้องถิ่นได้ร่วมเสนอความคิดเห็นแล้วว่า อยากให้แก้ไขปัญหอะไรก่อนหลัง จากนั้นองค์การบริหารส่วนตำบลก็จะมาประชุมกันกับฝ่ายต่าง ๆ โดยจะมอบหมายหน้าที่ให้ฝ่ายต่าง ๆ ที่รับผิดชอบ ในแต่ละด้านไปเขียนแผนโครงการที่สอดคล้องกับความต้องการของประชาชนในแต่ละหมู่บ้าน แล้วมาทำข้อบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี เพื่อใช้ในการสนับสนุนการดำเนินงานตามที่ประชาชนในท้องถิ่นต้องการ

2. การจัดองค์กร/โครงสร้างองค์กรและการสั่งการ

ด้านการจัดองค์กร/โครงสร้างองค์กรขององค์การบริหารส่วนตำบล พบว่า มีการจัดโครงสร้างองค์กรตามพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบลปี 2537 มีการบริหารจัดการตามสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน หัวหน้างานไปสู่เจ้าหน้าที่ในฝ่ายต่าง ๆ มีการแบ่งส่วนการบริหารองค์การตามลักษณะองค์กรแบบหน้าที่ ซึ่งเป็นการแบ่งส่วนการบริหารโดยถือเอาหน้าที่งานหรือภารกิจเป็นหลัก เช่น งานฝ่ายนโยบายและแผน งานฝ่ายการคลัง งานฝ่ายส่งเสริมการศึกษา ศาสนา วัฒนธรรม งานฝ่ายสวัสดิการและพัฒนาชุมชน ฯ ซึ่งการจัดองค์กรแบบนี้ ทำให้เจ้าหน้าที่ตามความรู้ความสามารถ ความชำนาญเฉพาะด้าน หน้าที่และความรับผิดชอบอย่างชัดเจน และนำไปสู่การทำงานที่เป็นไปตามเป้าหมายอย่างมาก แต่เชื่อว่าเจ้าหน้าที่องค์กรบริหารส่วนตำบลจะ

ทำงานแต่เฉพาะหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายแล้วเท่านั้น เจ้าหน้าที่ยังร่วมมือกันทำงานต่าง ๆ อยู่เสมอ แม้ว่าจะงานนั้นจะไม่ใช่งานที่ของตนโดยตรงก็ตาม

3. การจัดการบุคลากร

การจัดการบุคลากรหรือทรัพยากรมนุษย์ เป็นเครื่องมือสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพองค์กร การจัดการบุคลากร คือกระบวนการเกี่ยวกับการสรรหา การคัดเลือก การพัฒนาการจ้าง การจ้างบุคลากรขององค์กร การจัดการบุคลากรเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานของบุคลากรภายในองค์กร ให้เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในการทำงาน มีความตั้งใจและทุ่มเทให้กับการทำงานสูง มีความรักความสามัคคีภายในองค์กร และมีจิตสาธารณะ

4. การบริหารงบประมาณ

ในการบริหารระบบงบประมาณขององค์การบริหารส่วนตำบลจะมีการกำหนดไว้ในกฎหมายเกี่ยวกับองค์กรปกครองท้องถิ่นอยู่แล้ว กล่าวคือ ในการจัดสรรงบประมาณขององค์การบริหารส่วนตำบล เพื่อทำกิจกรรมหรือโครงการต่าง ๆ ต้องอยู่ในอำนาจที่องค์การบริหารส่วนตำบลสามารถทำได้ นอกจากนี้ในการใช้งบประมาณในการบริหารจัดการก็ต้องเป็นไปตามข้อบัญญัติงบประมาณรายรับรายจ่ายที่กำหนดไว้ตามกฎหมายด้วย องค์การบริหารส่วนตำบลไม่สามารถที่จะกำหนดการเบิกจ่ายงบประมาณได้เอง

5. การติดตามประเมินผล

การติดตามประเมินผลเป็นขั้นตอนสำคัญประการหนึ่ง ในการพัฒนาองค์การบริหารส่วนตำบล จึงมีองค์กรที่ทำหน้าที่ติดตามและประเมินผลการพัฒนา สำหรับการติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาขององค์การบริหารส่วนตำบลให้เป็นไปตามระเบียบกระทรวงมหาดไทย ได้กำหนดไว้ โดยได้กำหนดองค์ประกอบคณะกรรมการติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาท้องถิ่น ซึ่งมีประธานสภาท้องถิ่นเป็นประธาน (ในฐานะที่สภาท้องถิ่นมีหน้าที่ในการกำกับดูแล ตรวจสอบ และติดตามการปฏิบัติงานของฝ่ายบริหาร) และ คณะกรรมการประกอบด้วยหลายฝ่ายคือ องค์การบริหารส่วนตำบล ประชาคม หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ผู้แทนฝ่ายบริหาร รวมทั้งผู้ทรงคุณวุฒิ ที่สภาท้องถิ่นคัดเลือก การที่คณะกรรมการมาจากหลายฝ่ายนั้น ทำให้การติดตามและประเมินผลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และผลของการประเมินสามารถวัดความสำเร็จของโครงการได้ สามารถนำไปใช้ในการแก้ไขหรือปรับปรุงการปฏิบัติงานของโครงการได้อย่างแท้จริง

3. ด้านผลผลิต(Output) ผลผลิตที่ได้คือ นวัตกรรมท้องถิ่น นวัตกรรมท้องถิ่นก่อให้เกิดการปรับปรุง พัฒนาการแก้ไขหรือจัดการปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในชุมชน เป็นเรื่องที่ใช้แก้ไขปัญหาได้จริง เป็นการริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ ในชุมชนท้องถิ่น ทำให้เกิดประโยชน์แก่ชุมชนหรือท้องถิ่นที่เห็นชัด และเป็นรูปธรรม ส่งผลให้ท้องถิ่นพัฒนาอย่างมั่นคงและยั่งยืน การพัฒนาท้องถิ่นอย่างยั่งยืน คือ

การพัฒนาท้องถิ่นที่ตอบสนองต่อความต้องการปัจจุบัน โดยไม่ส่งผลกระทบต่ออนาคต กล่าวคือ ไม่ทำลายทรัพยากรสิ่งแวดล้อม รักษาสิ่งแวดล้อมกิจกรรมพัฒนาไปยังรุ่นต่อไป หรือเป็นการพัฒนาคุณภาพของคนในท้องถิ่นและสังคมท้องถิ่นให้สอดคล้องกลมกลืนไปกับธรรมชาติและวัฒนธรรมท้องถิ่นนั่นเอง

นอกจากนี้แล้ว นวัตกรรมท้องถิ่นยังสามารถถ่ายทอดแลกเปลี่ยนความรู้สู่ท้องถิ่นอื่น เป็นการแลกเปลี่ยนถ่ายทอดองค์ความรู้ แนวปฏิบัติที่ดีไปสู่ท้องถิ่นเพื่อให้ท้องถิ่นอื่น นำไปปรับใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของท้องถิ่นตน การศึกษาดูงานในท้องถิ่นอื่นที่มีการบริหารจัดการที่ดี มีโครงการที่ประสบความสำเร็จ และนำมาประยุกต์ใช้กับองค์กรตน ก็เป็นอีกแนวทางหนึ่งที่จะช่วยพัฒนาความสามารถในการบริหารจัดการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้ โดยเป็นการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างองค์กร เพื่อพัฒนาจุดด้อยของตนจากการเรียนรู้จากอีกองค์กรหนึ่ง ที่มีความเชี่ยวชาญในเรื่องที่ต้องการจะพัฒนา ซึ่งอาจสามารถทำได้โดยการไปศึกษาดูงาน และ การจัดการประชุมเชิงปฏิบัติการ เป็นต้น

การพัฒนาองค์การบริหารส่วนตำบลให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อนำไปสู่องค์กรต้นแบบให้หน่วยงานอื่นเข้ามาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เข้ามาศึกษาเรียนรู้และดูในเรื่องต่าง ๆ เป็นแหล่งเรียนรู้ ศึกษาดูงาน ถ่ายทอดนวัตกรรม องค์ความรู้ต่าง ๆ มีการจัดเวทีแลกเปลี่ยนประสบการณ์ เผยแพร่ประชาสัมพันธ์ผลงาน รวมทั้งสื่อสารสู่สาธารณะ เป็นช่องทางและเครื่องมือที่สำคัญ รวมทั้งจุดประกายความคิด การขยายและถ่ายทอดแนวคิด แนวทางการดำเนินงานนวัตกรรมท้องถิ่น เพื่อให้เกิดการนำความรู้ที่ได้ไปต่อยอด และเกิดการพัฒนาท้องถิ่นที่ยั่งยืนต่อไป

รูปแบบสามารถปรับเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลาตามบทบาทหน้าที่ การดำเนินงาน หรือสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนไป โดยแต่ละส่วนต้องมีความสัมพันธ์ผสมผสานเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ทั้งนี้ระบบในการดำเนินงานของแต่ละพื้นที่ ย่อมขึ้นอยู่กับบริบทของพื้นที่ ความเหมาะสมของบริบทพื้นที่ รูปแบบการบริหารจัดการนวัตกรรมท้องถิ่นเป็นฐานแนวคิดหลักในการจัดการ การดำเนินงานในพื้นที่ให้สามารถบรรลุตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาารูปแบบการบริหารจัดการนวัตกรรมการท่องเที่ยวในเขตภูมิภาค ตะวันตก” การวิจัยในครั้งนี้ใช้ระเบียบวิธีการวิจัยเชิงผสมผสาน (Mixed Methods Approach) มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาสภาพของการบริหารจัดการนวัตกรรมการท่องเที่ยวขององค์การบริหาร ส่วนตำบลในเขตภูมิภาคตะวันตก 2) เพื่อศึกษาวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) ของการบริหาร จัดการนวัตกรรมการท่องเที่ยวขององค์การบริหารส่วนตำบล 3) เพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการ นวัตกรรมการท่องเที่ยวขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตภูมิภาคตะวันตก

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ แบบวิเคราะห์เอกสาร, แบบสอบถามปลายปิด เป็นการสำรวจข้อมูลเกี่ยวกับ สภาพปัญหาอุปสรรคในการจัดการนวัตกรรมการท่องเที่ยว การบริหารจัดการ นวัตกรรมของท้องถิ่น และแบบสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) เกี่ยวกับวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศในการบริหารจัดการนวัตกรรมการท่องเที่ยวขององค์การบริหารส่วนตำบล

จากผลการวิจัยสามารถสรุปผลการวิจัยเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 สรุปผลการศึกษาสภาพของการบริหารจัดการนวัตกรรมการท่องเที่ยวขององค์การบริหาร ส่วนตำบลในเขตภูมิภาคตะวันตก

ส่วนที่ 2 สรุปผลศึกษาวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) ของการบริหารจัดการ นวัตกรรมการท่องเที่ยวขององค์การบริหารส่วนตำบล

ส่วนที่ 3 สรุปผลรูปแบบการบริหารจัดการนวัตกรรมการท่องเที่ยวในเขตภูมิภาคตะวันตก

สรุปผลการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการนวัตกรรมการท่องเที่ยวในเขตภูมิภาค ตะวันตกมีสาระสำคัญสรุปได้ดังนี้

ส่วนที่ 1 สรุปผลการศึกษาสภาพของการบริหารจัดการนวัตกรรมการท่องเที่ยวขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตภูมิภาคตะวันตก

องค์การบริหารส่วนตำบลในเขตภูมิภาคตะวันตก ประกอบด้วย 8 จังหวัด นครปฐม สุพรรณบุรี กาญจนบุรี สมุทรสาคร สมุทรสงคราม ราชบุรี เพชรบุรี ประจวบคีรีขันธ์ จำนวน 487 แห่ง สามารถสรุปผลการศึกษาสภาพของการบริหารจัดการนวัตกรรมการท่องเที่ยวขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตภูมิภาคตะวันตก ได้ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ผู้ตอบแบบสอบถาม ทั้งหมด 303 คน พบว่าตำแหน่งนายกองค์การบริหารส่วนตำบล จำนวน 101 คน คิดเป็นร้อยละ 33.33 ตำแหน่งประธานสภา/รองประธานสภาท้องถิ่น จำนวน 101 คน คิดเป็นร้อยละ 33.33 และ ตำแหน่งปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล จำนวน 101 คน คิดเป็นร้อยละ 33.33

เพศ ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 264 คน คิดเป็นร้อยละ 87.13 เพศหญิง จำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 12.87

ระดับการศึกษา ระดับปริญญาตรีจำนวน 191 คน คิดเป็นร้อยละ 63.04 รองลงมาคือ ระดับปริญญาโทจำนวน 63 คน คิดเป็นร้อยละ 20.79 ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย / ปวช. จำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 11.55 และ ระดับอนุปริญญา / ปวส. จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 4.62

ประสบการณ์ในการทำงานในองค์การบริหารส่วนตำบล คือ ประสบการณ์ทำงานระหว่าง 15 ปีขึ้นไป จำนวน 158 คน คิดเป็นร้อยละ 52.14 รองลงมาคือประสบการณ์ทำงาน 11-15 ปีจำนวน 103 คน คิดเป็นร้อยละ 34.00 ประสบการณ์ทำงาน 6-10 ปี จำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 13.53 และ ประสบการณ์ทำงาน 1-5 ปี จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.33

สาเหตุที่ทำให้้องค์การบริหารส่วนตำบลไม่มีนวัตกรรมท้องถิ่น พบว่า สาเหตุคือขาด ผู้ริเริ่ม/คิดค้น/กระตุ้นให้เกิดโครงการหรือการขับเคลื่อนนวัตกรรมท้องถิ่น มากที่สุด รองลงมาคือ ขาดการมีส่วนร่วมของประชาชน, ภาวะเป็ยบของทางราชการที่มีจำนวนมากและไม่เอื้อให้เกิดการ คิดค้นรูปแบบนวัตกรรม, เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานขาดความรู้ความสามารถ, ขาดการสนับสนุนจาก หน่วยงานภายนอก ตามลำดับ

ลักษณะโครงการนวัตกรรมท้องถิ่นของ้องค์การบริหารส่วนตำบล พบว่า เป็นลักษณะเป็น โครงการริเริ่มใหม่ มากที่สุด รองลงมา เป็นโครงการที่ดำเนินการต่อยอดจากเดิม และเป็นโครงการ ที่พัฒนา/ต่อยอดจาก้องค์การบริหารส่วนตำบลหรือหน่วยงานตามลำดับ

ผู้มีบทบาทสำคัญในการตัดสินใจ/คิดริเริ่มโครงการ/กิจกรรมหนึ่ง ๆ ขององค์การบริหารส่วนตำบล คือ นายกองการบริหารส่วนตำบล มากที่สุด รองลงมาคือ ประชากรหรือและทำการตัดสินใจร่วมกัน และ ชาวบ้าน/ผู้นำชุมชน/ประชาชนชาวบ้าน รองลงมาตามลำดับ

ปัจจัยสำคัญที่สุดกับการก่อเกิดนวัตกรรมท้องถิ่นในองค์การบริหารส่วนตำบล คือ ผู้นำ/ผู้บริหารองค์กร มากที่สุด รองลงมาคือความรู้ความสามารถของบุคลากร และการมีส่วนร่วมของประชาชน การสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอก ตามลำดับ

การบริหารจัดการนวัตกรรมท้องถิ่นโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านผู้นำ/ผู้บริหารองค์กร ด้านการมีส่วนร่วมของประชาชนมีความสำคัญอยู่ในระดับมาก และด้านด้านความรู้ความสามารถของบุคลากร ด้านการสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอกอยู่ในระดับปานกลาง

ด้านผู้นำ/ผู้บริหารองค์กร พบว่า ผู้นำขององค์กรมีการกำหนดกลยุทธ์การบริหารจัดการนวัตกรรมท้องถิ่นอย่างชัดเจน, ผู้นำองค์กรมีการกระจายอำนาจการตัดสินใจเพื่อให้ผู้ตามสามารถปฏิบัติงานได้, ผู้นำขององค์กรมีวิสัยทัศน์ มีนโยบายในการพัฒนาและส่งเสริมโครงการนวัตกรรมท้องถิ่น, ผู้นำยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีความเสียสละ และอุทิศตนในการทำงาน เพื่อพัฒนาท้องถิ่น, ผู้นำองค์กรมีความเป็นผู้นำสูง มีความรู้ความสามารถ กล้าคิด กล้าเปลี่ยนแปลง กล้ารับผิดชอบในการตัดสินใจดำเนินงาน มีความมุ่งมั่นในการทำงาน อยู่ในระดับมาก

ด้านวัฒนธรรมองค์กร พบว่ามี องค์กรของท่านมีการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล, องค์กรมีการแก้ไขปัญหาและพัฒนาท้องถิ่น, องค์กรดูแลชีวิตความเป็นอยู่และเป็นที่พึ่งยามยากของประชาชน, องค์กรมีบทบาทเป็นผู้ประสานงานและกระตุ้นให้เกิดการขับเคลื่อนการดำเนินงานท้องถิ่น/นวัตกรรมท้องถิ่น องค์กรมีการบูรณาการงานโครงการ/กิจกรรมหนึ่ง โดยให้หลายส่วนงานรับผิดชอบร่วมกัน และมีการใช้ทรัพยากรร่วมกันอยู่ในระดับมาก

ด้านความรู้ความสามารถของบุคลากร พบว่า องค์กรมีการประเมินคุณภาพในการทำงาน, องค์กรมีการจัดอบรมความรู้ เพื่อส่งเสริมพัฒนาศักยภาพของบุคลากร, องค์กร มีการส่งเสริมพัฒนาศักยภาพบุคลากรในเรื่องการทำงานเป็นทีม, องค์กรส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมเพื่อนำมาต่อยอดในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับปานกลาง

ด้านการมีส่วนร่วมของประชาชน พบว่า องค์กรมีการสอบถามปัญหาความต้องการของประชาชนในชุมชน เพื่อนำไปประกอบในการจัดทำโครงการหรือกิจกรรมต่าง ๆ, องค์กรเปิดรับฟังความเห็นจากภาคประชาชนเพื่อเสนอโครงการได้ตรงตามความต้องการของประชาชนในท้องถิ่น, ประชาชนในท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน ปฏิบัติกิจกรรมโครงการท้องถิ่นที่ทางอบต.จัดขึ้น, ประชาชนในท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการวางแผนและจัดทำโครงการต่าง ๆ เพื่อพัฒนาท้องถิ่น อยู่ระดับมาก

ด้านการสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอก พบว่า อบต.ได้รับการสนับสนุนและส่งเสริมทั้งในด้านการบริหารจัดการ ด้านนโยบาย ด้านงบประมาณ จากหน่วยงานภาครัฐอยู่ในระดับมาก, อบต.มีการแลกเปลี่ยนความรู้/ ศึกษาดูงานในท้องถิ่นอื่น ที่มีการบริหารจัดการนวัตกรรมท้องถิ่นที่ดี มีโครงการที่ประสบความสำเร็จ, อบต.ได้รับการสนับสนุนและส่งเสริมทั้งในด้านการบริหารจัดการ ด้านนโยบาย ด้านงบประมาณ จากหน่วยงานเอกชน, อบต.มีโครงการที่ได้รับความร่วมมือจากหน่วยงานภายนอก เช่น มหาวิทยาลัย ภาคเอกชน หรือ อปท.อื่น ๆ ในการดำเนินจัดทำโครงการร่วมกัน และ อบต.ได้รับเงินอุดหนุนจากหน่วยงานอื่น อาทิ มหาวิทยาลัย บริษัทเอกชน ในการจัดทำโครงการนวัตกรรมท้องถิ่นอยู่ในระดับปานกลาง

ส่วนที่ 2 สรุปผลศึกษาวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) ของการบริหารจัดการนวัตกรรมท้องถิ่นขององค์การบริหารส่วนตำบล

จากการศึกษาวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) ขององค์การบริหารส่วนตำบลที่มีการบริหารจัดการนวัตกรรมท้องถิ่น ที่โดดเด่นด้านส่งเสริมเครือข่าย รัฐ เอกชน และประชาสังคม จนได้รับรางวัลพระปกเกล้าทองคำ จากสถาบันพระปกเกล้าปี 2561 องค์การบริหารส่วนตำบลที่ผู้วิจัยได้คัดเลือก ได้แก่

1. องค์การบริหารส่วนตำบลหนองหลวง อำเภอลานกระบือ จังหวัดกำแพงเพชร
2. องค์การบริหารส่วนตำบลช่วงเปา อำเภอจอมทอง จังหวัดเชียงใหม่
3. องค์การบริหารส่วนตำบลดอนแก้ว อำเภอแม่ริม จังหวัดเชียงใหม่
4. องค์การบริหารส่วนตำบลนาฟู อำเภอเพ็ญ จังหวัดอุดรธานี

พบว่า ในการจัดการนวัตกรรมท้องถิ่นขององค์การบริหารส่วนตำบลที่มีการปฏิบัติที่เป็นเลิศนั้น ลักษณะโครงการนวัตกรรมท้องถิ่นส่วนใหญ่มีลักษณะนวัตกรรมเป็นโครงการที่ดำเนินการต่อยอดจากโครงการเดิม ด้านที่มาของนวัตกรรมท้องถิ่นนั้น พบว่า องค์การบริหารส่วนตำบลที่มีการปฏิบัติที่ดีนั้น ส่วนใหญ่มีที่มาในลักษณะของ ระดับบนลงล่าง TDI (Top down Innovation) ซึ่งมีที่มาที่สำคัญจากนโยบายของภาครัฐ หน่วยงานหรือผู้บริหารระดับสูง แต่ก็มีที่มาจากระดับล่างขึ้นบน BUI (Bottom up innovation) ก็ได้ ที่มาจากความต้องการของประชาชน

ในเรื่องการบริหารจัดการนวัตกรรมท้องถิ่นนั้นพบว่า มีปัจจัยที่เกี่ยวข้องในการบริหารจัดการให้เกิดนวัตกรรมท้องถิ่น ได้แก่

1. นโยบายจากภาครัฐที่ก่อให้เกิดนวัตกรรมท้องถิ่น แบ่งออกได้เป็น 3 ลักษณะ ดังนี้
 - 1.1. รัฐบาลถ่ายโอนหรือมอบอำนาจให้องค์การบริหารส่วนตำบล ทำให้องค์การบริหารส่วนตำบลมีอำนาจหน้าที่รับผิดชอบในการจัดบริการสาธารณะ
 - 1.2. รัฐบาลสั่งการให้องค์การบริหารส่วนตำบลปฏิบัติตามนโยบายของรัฐบาลในเรื่องใดเรื่องหนึ่งเป็นการเฉพาะ นโยบายเร่งด่วนจากรัฐบาล
 - 1.3. รัฐบาลจูงใจองค์การบริหารส่วนตำบลด้วยการให้รางวัล

2. ผู้นำ/ผู้บริหารองค์กร (Leader) ผู้นำ/ผู้บริหารมีภาวะความเป็นผู้นำสูง คือ

1. มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความคิดสร้างสรรค์ และมีเป้าหมายในการดำเนินงานที่มุ่งผลประโยชน์อย่างชัดเจน

2. มีทักษะในการบริหาร คือทำงานด้วยความตั้งใจจริง ทำงานในเชิงรุก เน้นการประชุมปรึกษาหารือร่วมกันระดมความคิด แก้ปัญหาและสร้างเข้าใจ มีเป้าหมายไปในทิศทางเดียวกัน มีการใส่ใจใกล้ชิดผู้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ ทำให้เจ้าหน้าที่มีขวัญกำลังใจในการทำงาน เกิดการยอมรับและศรัทธาในตัวผู้นำ/ผู้บริหารองค์กร บุคลากรเชื่อฟังและพร้อมปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ

3. ผู้นำเป็นผู้ประสานงานที่ดี สามารถประสานความร่วมมือระหว่างองค์กรกับประชาชนและชุมชน มีการร่วมมือกันทุกภาคส่วน ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคประชาชนและหน่วยงานอื่น ๆ เป็นต้น

4. เป็นผู้นำที่เข้าถึงง่าย โดยบุคลากรในองค์กรหรือประชาชนทั่วไปสามารถเข้าพบหรือพูดคุย แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และเสนอความต้องการหรือปัญหาได้โดยตรง อีกทั้งยังเป็นผู้เปิดใจกว้างยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

3. วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) เป็นระบบค่านิยม ความเชื่อและบรรทัดฐานที่บุคลากรในองค์กรถือปฏิบัติร่วมกัน พอจะสรุปคุณลักษณะวัฒนธรรมองค์กร ได้ดังนี้

1. ยึดตามหลักธรรมาภิบาลและการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

2. องค์กรเน้นการทำงานเป็นทีม มีการกำหนดแนวทางการทำงานร่วมกัน ช่วยเหลือสนับสนุนซึ่งกันและกัน

3. มีรูปแบบความสัมพันธ์ภายในองค์กรแบบพี่น้อง มีการช่วยเหลือเกื้อกูลกัน ช่วยสนับสนุนการทำงานของภาคีเครือข่ายให้สะดวกและคล่องตัว โดยบุคลากรยินดีและเต็มใจจะช่วยเหลือกันทุกหน่วยงาน

4. องค์กรให้ความสำคัญกับผู้นำ เพราะผู้นำองค์กรมีบทบาทสำคัญ และความสำเร็จขององค์กรเกิดจากความรู้ความสามารถของผู้นำองค์กร ผู้นำองค์กรมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาองค์กร เป็นผู้ที่มีความอดทนอดกลั้น สัจจะและควบคุม เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ นโยบาย แนวทางและแผนงานให้บุคลากรในองค์กรนำไปปฏิบัติให้บรรลุผล

4. ความรู้ความสามารถของบุคลากร มีคุณลักษณะที่คล้ายคลึงกันพอจะสรุปได้ดังนี้

1) มีความรู้ความสามารถ มีประสบการณ์ทำงาน มีความตั้งใจและทุ่มเทให้กับการทำงาน มีความรักความสามัคคีภายในองค์กร 2) มีจิตสาธารณะ บุคลากรในองค์กรมีความเสียสละ มีความมุ่งมั่นตั้งใจทำงาน มุ่งมั่นตั้งใจในการปฏิบัติงานร่วมกับชุมชน 3) มีการส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถและมีคุณภาพมากยิ่งขึ้น

5. การมีส่วนร่วมของประชาชน (Public Participation) เปิดโอกาสให้ประชาชนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ร่วมแสดงความคิดเห็น แนวทางแก้ไขปัญหา เปิดโอกาสให้ประชาชนได้ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมวางแผน ร่วมประเมินผล เน้นการทำประชาคม ประชุมรับฟังความคิดเห็นประชาชน ตั้งแต่ต้นจนจบโครงการ ทำให้การจัดโครงการหรือแผนงานเกิดขึ้นจากความต้องการของประชาชนอย่างแท้จริง

6. การสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอก มีการทำงานแบบบูรณาการโดยมีเครือข่ายการทำงาน ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคประชาชน ส่วนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่น เน้นการทำงานเป็นทีม บูรณาการร่วมกันกับส่วนต่าง ๆ ทำให้เกิดเป็นสามัคคีเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) ในการบริหารจัดการนวัตกรรมท้องถิ่น จากการศึกษาขององค์การบริหารส่วนตำบลที่มีแนวการปฏิบัติที่เป็นเลิศ พบว่า

1) ผู้นำองค์กรมีภาวะความเป็นผู้นำสูง เป็นผู้ที่วิสัยทัศน์กว้างไกล มีความคิดสร้างสรรค์ มีทักษะในการบริหาร เน้นการประชุมปรึกษาหารือร่วมกันระดมความคิด เป็นผู้นำที่เข้าถึงง่าย เป็นผู้ประสานงานที่ดี ประสพการณ์ในการทำงานของผู้บริหารที่อยู่ในตำแหน่งหลายวาระมีโอกาสได้รับรางวัลนวัตกรรมท้องถิ่นสูงขึ้น เพราะมีความต่อเนื่องในการริเริ่มนโยบาย ความมั่นคงในงาน ความกล้าที่จะตัดสินใจเปลี่ยนแปลงไปสู่การบริหารจัดการที่ดี ประสพการณ์ทำงานในพื้นที่เป็นเวลานาน ทำให้ผู้นำมีความรู้ มีประสพการณ์และเข้าใจในบริบทของพื้นที่

2) ทีมงานที่มีคุณภาพและมีอุดมการณ์เดียวกัน ทั้งสมาชิกฝ่ายการเมืองและผู้ปฏิบัติงานที่เป็นฝ่ายข้าราชการประจำ ทำให้ภายในองค์การบริหารส่วนตำบลไม่มีความขัดแย้ง มีทิศทางการทำงานและการปฏิบัติตามนโยบายที่วางไว้

3) การมีส่วนร่วมของประชาชนในท้องถิ่น แบ่งได้เป็น 3.1) การให้ข้อมูลข่าวสาร มีการให้ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ แก่ประชาชนเกี่ยวกับกิจกรรมหรือโครงการต่าง ๆ ขององค์การบริหารส่วนตำบล 3.2) การเปิดรับฟังความคิดเห็นประชาชน เป็นการเปิดโอกาสให้ประชาชนแสดงความคิดเห็น ให้ข้อมูลข้อเท็จจริง รวมถึงข้อเสนอแนะต่าง ๆ ในการดำเนินงานหรือปฏิบัติโครงการ การค้นหาปัญหาสาเหตุ และหาแนวทางแก้ไข 3.3) การร่วมคิดร่วมตัดสินใจร่วมวางแผน ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย การวางแผนโครงการ วิธีการปฏิบัติงาน 3.4) การร่วมปฏิบัติงาน ตามแผนหรือโครงการที่วางร่วมกันไว้ ให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ รวมถึงการรับผลประโยชน์ซึ่งเกิดการจากผลดำเนินงาน 3.5) การมีส่วนร่วมในการประเมินผลโครงการ

4) การทำงานแบบเครือข่าย การทำงานแบบเครือข่ายอาศัยความร่วมมือจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง มุ่งเน้นกระบวนการมีส่วนร่วม เพื่อร่วมคิด ร่วมทำ นำความสุขสู่ชุมชนให้เกิดความยั่งยืน และประสพผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ เครือข่ายมีทั้งในระดับชุมชน กลุ่มองค์กร หน่วยงานรัฐ

และเอกชน ภาคประชาสังคมทำให้เกิดความคิดในการนำประสบการณ์ องค์ความรู้ เทคโนโลยี การบูรณาการงานและงบประมาณ เพื่อใช้ในการปัญหาในพื้นที่ นอกจากการทำงานแบบเครือข่ายแล้ว ต้องมีการบริหารจัดการเครือข่ายที่ดี คือ ต้องมีความชัดเจนในการทำงานร่วมกัน มีการแบ่งงาน แบ่งหน้าที่ ความรับผิดชอบที่ชัดเจนให้กับหน่วยงานในเครือข่าย จะทำให้การทำงานมีความคล่องตัว แก้ไขปัญหาและดำเนินโครงการให้บรรลุผลได้ง่ายขึ้น

5) กระบวนการทำงานเชิงรุก เป็นการทำงานที่มีเป้าหมายสู่ออนาคต การทำงานเชิงรุก อาศัยข้อมูล ข่าวสาร หรือประสบการณ์ที่ได้รับจากอดีต และที่กำลังประสบอยู่ในปัจจุบัน โดยกรอบ การคิดจะเน้นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในอนาคต เน้นการดำเนินงานได้อย่างรวดเร็ว คุ่มค่าและมีคุณภาพ การทำงานเชิงรุกเป็นการป้องกันปัญหามากกว่าการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า บทบาทสำคัญขององค์การบริหารส่วนตำบลที่ดำเนินงานในลักษณะเชิงรุก เพื่อเรียนรู้บริบทท้องถิ่นของตนเอง ในการวิเคราะห์ ประเมินความต้องการในการพัฒนา

6) การติดตามและประเมินผลโครงการอย่างเป็นระบบ องค์การบริหารส่วนตำบลที่มีการ ติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่องและเป็นประจำ ย่อมทำให้ทราบปัญหาและความต้องการที่ แท้จริง การวางแผนงาน/โครงการสามารถทำได้ตรงตามเป้าหมาย หรือสามารถปรับปรุง แก้ไข แผนงาน/โครงการให้เหมาะสมมากขึ้น สามารถทราบผลการดำเนินงานตามแผนงานโครงการ เมื่อเริ่ม วางแผนใหม่อีกครั้ง ก็จะมีข้อมูลที่ชัดเจน เทียบตรง และเป็นปัจจุบัน สามารถเป็นเครื่องมือในการ บริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การติดตามและประเมินผลโครงการอย่างเป็น ระบบจึงเป็นแนวปฏิบัติที่ดีสำหรับองค์การบริหารส่วนตำบลอื่น ๆ ในการนำไปปฏิบัติ

7). การพัฒนาต่อยอดและถ่ายทอดนวัตกรรม กระบวนการเรียนรู้ความสำเร็จในการ บริหารจัดการนวัตกรรมขององค์การบริหารส่วนตำบล ถือว่ามีความสำคัญในการต่อยอดองค์ความรู้ และพัฒนาโครงการนวัตกรรมท้องถิ่นเพื่อให้บริการสาธารณะที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น การเผยแพร่ นวัตกรรมเพื่อให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องในพื้นที่อื่นนำไปใช้ประโยชน์ สามารถเผยแพร่และปรับใช้ตาม ความเหมาะสมกับองค์การบริหารส่วนตำบลอื่น ๆ ได้อย่างเหมาะสม ย่อมส่งผลต่อการพัฒนาองค์ ความรู้ และพัฒนาโครงการนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง

ส่วนที่ 3 สรุปผลรูปแบบการบริหารจัดการนวัตกรรมท้องถิ่นในเขตภูมิภาคตะวันตก

รูปแบบการบริหารจัดการนวัตกรรมท้องถิ่นในเขตภูมิภาคตะวันตก โดยใช้กรอบทฤษฎีเชิงระบบ ได้แก่ การนำเสนอวิธีปฏิบัติที่ดีในด้านปัจจัยนำเข้า ด้านกระบวนการ และด้านผลผลิต ดังนี้
รูปแบบการบริหารจัดการนวัตกรรมท้องถิ่นโดยประกอบไปด้วย

1. ด้านปัจจัยนำเข้า (Input) หมายถึง ปัจจัยต่าง ๆ หรือองค์ประกอบแรกนำไปสู่การดำเนินงานของระบบ โดยรวมถึงสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ซึ่งเป็นที่ต้องการของระบบนั้น ๆ

1.1 ด้านผู้นำ/ผู้บริหารองค์กร ผู้นำมีภาวะผู้นำสูง มีวิสัยทัศน์ในการพัฒนา มีความรู้ความสามารถ และเป็นผู้นำที่มีมนุษยสัมพันธ์ดี สามารถเข้าถึงได้ง่ายและมีความเป็นกันเองกับบุคลากรในองค์กร ทำให้เกิดความเชื่อมั่นและศรัทธาในตัวผู้นำ

1.2 ด้านวัฒนธรรมองค์กร วัฒนธรรมองค์กรที่มีหลักธรรมาภิบาลในการดำเนินงาน องค์กรที่มีการทำงานเป็นทีม ช่วยเหลือเกื้อกูลกัน องค์กรแห่งการเรียนรู้ องค์กรที่ผู้นำมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนดำเนินงาน

1.3 ด้านความรู้ความสามารถของบุคลากร บุคลากรมีความรู้ความสามารถ มีจิตสาธารณะ

1.4 ด้านการมีส่วนร่วมของประชาชน ร่วมแสดงความคิดเห็น ร่วมตัดสินใจ เข้าร่วมประชุม ร่วมวางแผนกำหนดนโยบาย และร่วมปฏิบัติงานตามนโยบาย

1.5 ด้านการสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอก มีภาคีเครือข่ายทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคม

2. ด้านกระบวนการ (Process) กระบวนการบริหารจัดการองค์การบริหารส่วนตำบล ประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์กร/โครงสร้างองค์กร การสั่งการ การจัดการบุคลากร การบริหารงบประมาณ และการติดตามประเมินผล

3. ด้านผลผลิต(Output) ผลผลิตที่ได้คือ นวัตกรรมท้องถิ่น นวัตกรรมท้องถิ่นเป็นการริเริ่ม ค้นพบ การก่อให้เกิด การปรับปรุง พัฒนาการแก้ไขหรือจัดการปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในชุมชน เป็นเรื่องที่ใช้แก้ไขปัญหาได้จริง เป็นการริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ ในชุมชนท้องถิ่น ทำให้เกิดประโยชน์แก่ชุมชนหรือท้องถิ่นที่เห็นชัดและเป็นรูปธรรม นั่นคือท้องถิ่นพัฒนามั่นคงและยั่งยืน นอกจากนี้แล้ว นวัตกรรมท้องถิ่นยังสามารถถ่ายทอดแลกเปลี่ยนความรู้สู่ท้องถิ่นอื่น เป็นการแลกเปลี่ยนถ่ายทอดองค์ความรู้ แนวปฏิบัติที่ดีไปสู่ท้องถิ่นเพื่อให้ท้องถิ่นอื่น นำไปปรับใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของท้องถิ่นตน

การอภิปรายผล

1. สภาพของการบริหารจัดการนวัตกรรมท้องถิ่นขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตภูมิภาคตะวันตก พบว่า สาเหตุที่ทำให้องค์การบริหารส่วนตำบลไม่มีนวัตกรรมท้องถิ่น พบว่า สาเหตุคือขาดผู้ริเริ่ม/คิดค้น/กระตุ้นให้เกิดโครงการหรือการขับเคลื่อนนวัตกรรมท้องถิ่น มากที่สุด รองลงมาคือ ขาดการมีส่วนร่วมของประชาชน และกฎระเบียบของทางราชการที่มีจำนวนมากและไม่เอื้อให้เกิดการคิดค้นรูปแบบนวัตกรรม ลักษณะโครงการนวัตกรรมท้องถิ่นขององค์การบริหารส่วนตำบล พบว่า เป็นลักษณะเป็นโครงการริเริ่มใหม่มากที่สุด รองลงมาเป็นโครงการที่ดำเนินการต่อยอดจากเดิม

ผู้มีบทบาทสำคัญในการตัดสินใจ/คิดริเริ่มโครงการ/กิจกรรมหนึ่ง ๆ ขององค์การบริหารส่วนตำบลมากที่สุดคือ นายกององค์การบริหารส่วนตำบล รองลงมา ปรีกษาหรือและทำการตัดสินใจร่วมกัน และ ชาวบ้าน/ผู้นำชุมชน/ปราชญ์ชาวบ้านเป็นลำดับต่อมา ซึ่งตรงกับ King (2002) กล่าวถึง องค์ประกอบที่สำคัญขององค์กรที่มีนวัตกรรมไว้ว่า ผู้นำ และบทบาทของผู้มีส่วนสำคัญในการผลักดันการสร้างนวัตกรรมในองค์กร ทั้งในด้านของบุคลิกภาพส่วนบุคคล ค่านิยมและความเชื่อ ประสบการณ์และความรู้ของผู้นำ โดยเฉพาะการมีภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมและวิสัยทัศน์ของผู้นำ สอดคล้องกับงานวิจัย มยุรี ทรัพย์เที่ยง (2559) การค้นหานวัตกรรมท้องถิ่นในภาคกลางตามภารกิจกระจายอำนาจของไทย นอกจากนี้การศึกษาพบว่า การริเริ่มนวัตกรรมท้องถิ่นเป็นภารกิจตามกฎหมาย โดยที่ผู้บริหารท้องถิ่น มักเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญต่อการริเริ่มนวัตกรรมต่าง ๆ อีกทั้งสภาพปัญหาแรงกดดันที่ทำให้มีการริเริ่มนวัตกรรม

ปัจจัยสำคัญที่สุดกับการก่อเกิดนวัตกรรมท้องถิ่นในองค์การบริหารส่วนตำบลของท่านคือ ผู้นำ/ผู้บริหารองค์กรมากที่สุด รองลงมาคือ ความรู้ความสามารถบุคลากร/เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติ และการมีส่วนร่วมของประชาชนตามลำดับ ซึ่งตรงกับ Greenberg and Baron (2002) ที่กล่าวถึงลักษณะขององค์กรนวัตกรรมว่า รูปแบบของผู้นำองค์กร (Leadership style) ที่เอื้อต่อการสร้างนวัตกรรม ได้แก่ ผู้นำองค์กรที่มีวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์เพื่อบรรลุเป้าหมาย การยอมรับความผิดพลาดของบุคลากรในการปฏิบัติงานเป็นบางครั้ง บริหารงานโดยวิธีแก้ปัญหา มีการพิจารณาและการตัดสินใจ เกี่ยวกับความคิดเห็นใหม่ ๆ ในการสร้างนวัตกรรมร่วมกับการเสริมสร้างพลังอำนาจการกระจายอำนาจเพื่อสนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการสร้างนวัตกรรม นอกจากนี้ผู้บริหารต้องมีลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง และมีวิธีการบริหารจัดการบุคลากรที่สร้างนวัตกรรมขึ้นภายในองค์กร และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Jong and Den Hartog (2007) ทำการศึกษาพฤติกรรมของผู้นำที่มีต่อการเพิ่มพฤติกรรมนวัตกรรมของพนักงาน รวมไปถึงความคิดและการประยุกต์ใช้นวัตกรรมด้วย ผลการศึกษาครั้งนี้จึงได้พฤติกรรมของผู้นำ 13 ประการ ที่ช่วยสนับสนุนพฤติกรรมนวัตกรรมของพนักงานและ รวมไปถึงความคิดและการประยุกต์ใช้นวัตกรรมด้วย ดังต่อไปนี้¹⁾ การทำ

ตนเป็นแบบอย่างด้านนวัตกรรมด้วยการแสดงพฤติกรรมนวัตกรรม หมั่นแสวงหาโอกาส คิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ และพยายามกับการพัฒนา 2) การกระตุ้นสติปัญญา เพื่อเป็นการเพิ่มการตระหนักในปัญหา และกระตุ้นให้คิดใหม่ เพื่อหาแนวทางในการปฏิบัติ กระตุ้นให้พนักงานแสดงพฤติกรรมนวัตกรรมและผู้นำ ต้องให้ความสำคัญกับพฤติกรรมเหล่านั้น จะยิ่งทำให้พนักงานแสดงพฤติกรรมนวัตกรรมมากขึ้น 3) การกระตุ้นให้เผยแพร่ความรู้ ด้วยการให้มีการสื่อสารแบบเปิด มีโครงสร้างการสื่อสารที่ช่วยสนับสนุนการประชุมการทำงานแบบไม่ทางการ 4) การให้วิสัยทัศน์ มีการสื่อสารวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน และให้แนวทางการปฏิบัติและดำเนินกิจกรรมในอนาคต 5) การเป็นที่ปรึกษา มีการสอบถามถึงความคิดเห็น และการตัดสินใจของพนักงาน ซึ่งเป็นการตรวจสอบพนักงานก่อนที่จะมีการเปลี่ยนแปลง ผู้นำให้คำแนะนำการตัดสินใจและความคิดต่าง ๆ ผู้นำต้องพูดคุ้ยและให้คำปรึกษาแลกเปลี่ยนกับพนักงาน 6) การกระจายงาน การให้อำนาจแก่พนักงานในการรับผิดชอบงานของตนเองอย่างเป็นอิสระ 7) การสนับสนุนนวัตกรรม การที่ผู้นำให้การสนับสนุนนั้นจะเป็นสิ่งที่จูงใจพนักงาน ผู้นำต้องช่วยเหลือพนักงานและไม่ลงโทษพนักงานที่ทำงานผิดพลาด ให้มองว่าความผิดพลาดเป็นโอกาสของการเรียนรู้ หัวหน้าต้องเป็นผู้สนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม 8) การจัดการข้อมูลป้อนกลับ ผู้นำควรมีการให้ข้อมูลป้อนกลับที่สร้างสรรค์แก่พนักงานเพราะจะช่วยให้พนักงานพัฒนาปรับปรุงตนเอง พร้อมทั้งการขอข้อมูลป้อนกลับจากลูกค้าด้วย สามารถนำมาใช้ในการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ 9) การนับถือ การชื่นชม หรือแสดงความนับถือพนักงาน สามารถทำได้โดยการชมเชย การให้รางวัลหรือการเฉลิมฉลอง 10) การให้รางวัลสำหรับผลการปฏิบัติงานด้านนวัตกรรม ทั้งรางวัลที่เป็นตัวเงินและวัตถุต่าง ๆ จะช่วยให้พนักงานมีความพยายามในการปฏิบัติงานมากขึ้น 11) การให้ทรัพยากรทั้งเวลาและเงิน 12) ผู้นำต้องคอยหมั่นติดตามกระบวนการทำงานของพนักงาน เพื่อให้แน่ใจว่างานนั้นจะมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล 13) การมอบหมายงานที่ท้าทายให้กับพนักงาน และให้พนักงานมีความมุ่งมั่นในการทำงานที่ได้รับมอบหมาย

การบริหารจัดการนวัตกรรมท้องถิ่นโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านผู้นำ/ผู้บริหารองค์กร ด้านการมีส่วนร่วมของประชาชนมีความสำคัญอยู่ในระดับมาก และด้านความรู้ความสามารถของบุคลากร ด้านการสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอกอยู่ในระดับปานกลาง สอดคล้องกับงานวิจัยของ รัชณี สีสานุกรม (2540) ศึกษาวัฒนธรรมองค์การกับการบริหารคุณภาพภาพรวมกรณีศึกษาวัฒนธรรมคุณภาพในแผนกบริการลูกค้าข้ามชาติ พบว่า วัฒนธรรมองค์การที่เน้นการบริหารแบบมีส่วนร่วม ทำให้พนักงานทุกระดับมีโอกาสร่วมแสดงความคิดเห็น และตัดสินใจโดยผ่านในรูปแบบกิจกรรมการทำงาน และเน้นการทำงานเป็นทีม

ด้านผู้นำ/ผู้บริหารองค์กร พบว่า ผู้นำขององค์กรมีการกำหนดกลยุทธ์การบริหารจัดการนวัตกรรมท้องถิ่นอย่างชัดเจน, ผู้นำองค์กรมีการกระจายอำนาจการตัดสินใจเพื่อให้ผู้ตามสามารถปฏิบัติงานได้, ผู้นำขององค์กรมีวิสัยทัศน์ มินิโยบายในการพัฒนาและส่งเสริมโครงการ

นวัตกรรมท้องถิ่น, ผู้นำยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีความเสียสละ และอุทิศตนในการทำงาน เพื่อพัฒนาท้องถิ่น, ผู้นำองค์กรมีความเป็นผู้นำสูง มีความรู้ความสามารถ กล้าคิด กล้าเปลี่ยนแปลง กล้ารับผิดชอบในการตัดสินใจดำเนินงาน มีความมุ่งมั่นในการทำงาน อยู่ในระดับมาก ซึ่งตรงกับ ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยน (Bass & Avolio, 1994) ซึ่งมีองค์ประกอบ ได้แก่ 1) การมีอิทธิพลอย่าง มีอุดมการณ์ หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างหรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็น ที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติ ในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน 3) การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตาม มีความต้องการหาแนวทางใหม่มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิด สิ่งใหม่และสร้างสรรค์ 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับ บุคคลในฐานะเป็นผู้นำ ในการดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและ มีความสำคัญ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Ailin and Lindgren (2008) ศึกษาภาวะภาวะผู้นำด้าน นวัตกรรมที่สนับสนุนให้องค์การมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ผลการศึกษาพบว่าภาวะผู้นำด้าน นวัตกรรมต้องมีวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และกลยุทธ์ด้านนวัตกรรมและต้องส่งเสริมและเชื่อว่านวัตกรรม เป็นกลไกที่สำคัญที่ทำให้ให้องค์การประสบความสำเร็จ ภาวะผู้นำด้านนวัตกรรมจะต้องมีพันธสัญญา ที่มุ่งมั่นในการริเริ่มการเป็นภาวะผู้นำด้านนวัตกรรม ซึ่งจะได้รับมุ่งเน้นสนับสนุนภาวะผู้นำในเชิง กลยุทธ์จากกิจกรรมนวัตกรรมขององค์กร เพราะบทบาทของภาวะผู้นำด้านนวัตกรรมจะเกี่ยวข้องกับ นวัตกรรมขององค์กรกับกระบวนการนวัตกรรมต่าง ๆ ดังนั้นภาวะผู้นำด้านนวัตกรรมจะต้องมี บทบาทในระดับกลยุทธ์และระดับปฏิบัติการด้านนวัตกรรม คือต้องมีเทคนิคในการจัดการนวัตกรรม และผู้นำจะต้องตระหนักถึงความสำคัญของการมีเครือข่ายและพันธมิตรด้านนวัตกรรมและ ยังสอดคล้องกับอรอนงค์ โรจน์วิฒนบูลย์ (2554) การพัฒนาตัวแบบผู้นำเชิงนวัตกรรมการศึกษา เรื่องนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาองค์ประกอบคุณลักษณะของผู้นำเชิงนวัตกรรม ขององค์กรธุรกิจ เอกชนภาคอุตสาหกรรม ที่มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม 2) ศึกษาแนวทางการพัฒนาผู้นำ เชิงนวัตกรรม 3) พัฒนาตัวแบบผู้นำเชิงนวัตกรรม โดยประยุกต์ใช้ทฤษฎีภาวะผู้นำและแนวคิดการ พัฒนานวัตกรรม เป็นฐานคติในการศึกษาเพื่อค้นหาปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบคุณลักษณะของผู้นำ ที่มีผลต่อการพัฒนานวัตกรรมในองค์กรประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ ผู้นำองค์กรที่มี ผลิตภัณฑ์ กระบวนการ หรือบริการซึ่งเป็นผลจากการสร้างสรรค์ที่มีลักษณะความเป็นนวัตกรรม ใช้วิธีการศึกษาแบบ Grounded Theory และวิธีการศึกษาเฉพาะกรณี โดยใช้เทคนิคการสัมภาษณ์ เชิงลึก สัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงในตำแหน่งประธานเจ้าหน้าที่บริหารหรือ กรรมการผู้จัดการใหญ่ องค์กรละ 1 ท่าน สัมภาษณ์กลุ่มบุคลากรในองค์กรและผู้เกี่ยวข้องอีก 62 คน ขั้นตอนการศึกษา แบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน 1) ทบทวนวรรณกรรม ศึกษาข้อมูลขององค์กรและผู้นำที่คัดเลือกเป็น

กรณีศึกษา 2) วิจัยเชิงคุณภาพสัมภาษณ์เชิงลึกผู้นำองค์กรที่เป็นกรณีศึกษาหลัก 3) สัมภาษณ์กลุ่มผู้เกี่ยวข้อง เพื่อทดสอบความเชื่อถือได้ของข้อมูล โดยใช้เทคนิคการตรวจสอบความถูกต้อง ของข้อมูล โดยทำการตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์ส่วนประกอบ การวิเคราะห์เนื้อหา การวิเคราะห์ข้อมูลแบบสร้างข้อสรุป และการเปรียบเทียบข้อมูลระหว่างกรณีศึกษา

กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิเคราะห์ประกอบด้วยปัจจัยหลัก คือ 1) บริบทภายนอกองค์กรที่ส่งผลต่อผู้นำเชิงนวัตกรรม 2) บริบทภายในองค์กรที่ส่งผลต่อผู้นำเชิงนวัตกรรม 3) องค์ประกอบคุณลักษณะของผู้นำเชิงนวัตกรรม 4) แนวทางการพัฒนาผู้นำเชิงนวัตกรรม 5) กระบวนการพัฒนานวัตกรรมในองค์กร ผลการศึกษาพบว่า บริบทภายนอกองค์กรที่มีความเปลี่ยนแปลงมากขึ้นส่งผลกระทบต่อ การปรับทิศทางและกลยุทธ์ในการนำองค์กร กัดดันให้ผู้นำมุ่งเน้นการพัฒนานวัตกรรมมากขึ้น เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและการเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน บริบทภายในองค์กรด้านวัฒนธรรมองค์กรและบรรยากาศภายในองค์กรมีผลกระทบต่อบทบาทของภาวะผู้นำ รูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้และระบบการจัดการความรู้ที่มีกระบวนการชัดเจน และใช้เทคโนโลยีในการสร้างคลังความรู้ การส่งเสริมการเรียนรู้ เป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อพัฒนานวัตกรรม

โครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม คือ โครงสร้างองค์กรแบบทีมงานข้ามสายงาน ระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีการบริหารคนเก่ง และมีระบบที่เลี้ยง มีการสอนงาน การมอบหมายงานโครงการ การมอบอำนาจ เป็นระบบที่ส่งผลเชิงบวกต่อแนวทางการพัฒนาผู้นำเชิงนวัตกรรม ผลจากการวิเคราะห์เปรียบเทียบกรณีศึกษาทั้งหมด ผู้วิจัยนำเสนอ ตัวแบบองค์ประกอบคุณลักษณะของผู้นำเชิงนวัตกรรม และแนวทางการพัฒนาผู้นำเชิงนวัตกรรม อันประกอบด้วย บริบทภายนอกและภายในองค์กรที่มีผลต่อผู้นำเชิงนวัตกรรม และ องค์ประกอบคุณลักษณะของ ผู้นำเชิงนวัตกรรม

มีองค์ประกอบที่สำคัญ 4 ด้าน คือ 1) ด้านบุคลิกภาพ 2) ด้านสมรรถนะ 3) ด้านบทบาทหน้าที่ 4) ด้านลักษณะทางสังคม เป็นองค์ประกอบคุณลักษณะหลักของผู้นำเชิงนวัตกรรม ข้อเสนอของการศึกษารั้งนี้ คือ แนวทางการพัฒนาผู้นำในองค์กรให้มีองค์ประกอบ คุณลักษณะของผู้นำเชิงนวัตกรรม เพื่อพัฒนานวัตกรรมในองค์กร และการศึกษาต่อไปในอนาคต เสนอให้มีการศึกษา ปัจจัยหลักที่มีอิทธิพลต่อองค์กรนวัตกรรม และกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม เพื่อความชัดเจนในการกำหนดนโยบายแนวทางในการพัฒนาผู้นำในองค์กรทุกระดับ ให้เกิดภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

ด้านวัฒนธรรมองค์กร พบว่ามี องค์กรมีการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล, องค์กรของท่านมีการแก้ไขปัญหาและพัฒนาท้องถิ่น, องค์กรดูแลชีวิตความเป็นอยู่และเป็นที่ยังยามยากของประชาชน, องค์กรมีบทบาทเป็นผู้ประสานงานและกระตุ้นให้เกิดการขับเคลื่อนการดำเนินงานท้องถิ่น/นวัตกรรมท้องถิ่น องค์กรมีการบูรณาการงานโครงการ/กิจกรรมหนึ่ง โดยให้หลายส่วนงานรับผิดชอบร่วมกัน และมีการใช้ทรัพยากรร่วมกันอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ วุฒิพงษ์

ภักดีเหล่า (2554) ที่ศึกษาเรื่องการศึกษาคุณลักษณะขององค์การนวัตกรรม: กรณีศึกษาองค์การที่ได้รับรางวัลด้านนวัตกรรม ผลการศึกษาคุณลักษณะขององค์การนวัตกรรม พบว่า คุณลักษณะขององค์การนวัตกรรมประกอบด้วยวิสัยทัศน์ กลยุทธ์และเป้าหมาย โครงสร้างองค์การ การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ การให้รางวัลและการยอมรับ การสื่อสาร การจัดการความรู้และข้อมูลข่าวสาร ทรัพยากร การประเมินและการลำเลียงความคิด ผู้นำบุคลากร เครือข่าย วัฒนธรรมและค่านิยมร่วม ข้อเสนอแนะสำหรับองค์การในการนำไปปฏิบัติคือ คุณลักษณะขององค์การนวัตกรรมที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ ถือว่าเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับองค์การที่ต้องการมุ่งไปสู่การเป็นองค์การนวัตกรรม แต่การที่องค์การจะนำไปปรับใช้นั้นยังขึ้นอยู่กับบริบทที่แตกต่างกันไปของแต่ละองค์การ บางองค์การอาจไม่จำเป็นต้องมีคุณลักษณะบางประการตามผลการวิจัย ทั้งนี้อาจเป็นเพราะคุณลักษณะขององค์การที่แตกต่างกัน เช่น ประเภทของธุรกิจ ขนาดองค์การ เป็นต้น ซึ่งในส่วนขององค์การที่กำลังอยู่ในช่วงของการเริ่มต้นสร้างองค์การนวัตกรรมให้มุ่งเน้นที่การสร้างวัฒนธรรม องค์การที่ส่งเสริมนวัตกรรม และผู้นำที่เป็นผู้บริหารสูงสุดขององค์การควรให้ความสำคัญกับนวัตกรรมและมุ่งมั่นในการสร้างองค์การนวัตกรรมอย่างจริงจัง

ด้านความรู้ความสามารถของบุคลากร พบว่า องค์การมีการประเมินคุณภาพในการทำงาน, องค์การมีการจัดอบรมความรู้ เพื่อส่งเสริมพัฒนาศักยภาพของบุคลากร, องค์การมีการส่งเสริมพัฒนาศักยภาพบุคลากรในเรื่องการทำงานเป็นทีม, องค์การส่งเสริมให้บุคลากรในองค์การศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมเพื่อนำมาต่อยอดในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งตรงกับ Greenberg and Baron (2002) ที่กล่าวถึงลักษณะขององค์กรนวัตกรรมว่า องค์กรสนับสนุนให้บุคลากรมีการสร้างสรรค์นวัตกรรม โดยการให้ความสำคัญแก่บุคลากร คัดเลือกผู้ที่มีความสามารถในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ เข้าไปในองค์กร มีการฝึกอบรมทักษะและความรู้ใหม่ ๆ พร้อมทั้งอำนวยความสะดวกทางกายภาพเพื่อสนับสนุนให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ รวมทั้งมีการรณรงค์ให้มีการสร้างนวัตกรรมขึ้นในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วิมล ชาตะมีนา, วชิรา วราศัย และรุ่งทิพย์ จินดาพล (2551) ได้ศึกษาและถอดบทเรียนการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 2 แห่ง คือ องค์การบริหารส่วนจังหวัดแพร่ และ องค์การบริหารส่วนตำบลจังหวัดพิษณุโลก ซึ่งองค์กรทั้งสองแห่งประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการที่ดี ได้รับรางวัลจากกรมการปกครองส่วนท้องถิ่น และสถาบันพระปกเกล้า จากการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลให้การบริหารจัดการประสบผลสำเร็จ คือ บุคลากรในองค์กรมีความรู้ความสามารถและมีความรับผิดชอบ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรเข้ารับการอบรม และศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น ทำให้บุคลากรสามารถนำความรู้ที่ได้รับมาพัฒนาการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้บุคลากรระดับปฏิบัติงานเป็นผู้มีความรู้ มีความกระตือรือร้นในการทำงาน มีความรับผิดชอบสูง อุทิศตนทุ่มเทให้กับการทำงาน และยอมรับการเปลี่ยนแปลงได้

ด้านการมีส่วนร่วมของประชาชน พบว่า อบต.มีการสอบถามปัญหาความต้องการของประชาชนในชุมชน เพื่อนำไปประกอบในการจัดทำโครงการหรือกิจกรรมต่าง ๆ, องค์กรเปิดรับฟังความเห็นจากภาคประชาชนเพื่อเสนอโครงการได้ตรงตามความต้องการของประชาชนในท้องถิ่น, ประชาชนในท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน ปฏิบัติกิจกรรมโครงการท้องถิ่นที่ทางอบต.จัดขึ้น, ประชาชนในท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการวางแผนและจัดทำโครงการต่าง ๆ เพื่อพัฒนาท้องถิ่นอยู่ระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ วีระศักดิ์ เครือเทพ (2548) ที่ว่า การมีส่วนร่วมของประชาชนกับนวัตกรรมท้องถิ่น อาจเกิดขึ้นได้หลายรูปแบบ มีระดับของการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้าใช้อำนาจในทางปกครองของท้องถิ่น ที่มีความเข้มข้นแตกต่างกันออกไป ซึ่งสามารถประมวลรูปแบบการมีส่วนร่วมของประชาชนเป็น 5 ขั้นตอน คือ 1.ประชาชนร่วมรับทราบหรือรับรู้ในปัญหาท้องถิ่น 2.ประชาชนให้ความเห็นหรือข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหา 3.ประชาชนเป็นผู้ตัดสินใจกำหนดนโยบายหรือเลือกวิธีการ 4.ประชาชนร่วมลงมือปฏิบัติและติดตามผลสำเร็จ และ 5.ประชาชนเป็นผู้ขับเคลื่อนกิจการสาธารณะด้วยตนเอง และยังสอดคล้องกับงานของ ชลิดา ศรมณี (2555) ที่ว่า การก่อตัวของนวัตกรรมบริการสาธารณะต่าง ๆ ส่วนใหญ่เกิดจากความต้องการของประชาชนที่เห็นชอบร่วมกันในเวทีประชาคมหมู่บ้าน กลยุทธ์การตัดสินใจของอบต. ในการเลือกที่จะจัดทำนวัตกรรมบริการสาธารณะใด ๆ คือตัดสินใจตามความต้องการต่าง ๆ ของประชาชนที่ตกลงกันในเวทีประชาคมหมู่บ้าน ผลการวิจัยดังกล่าวสามารถสรุปได้ว่า เวทีประชาคมหมู่บ้านมีผลกระทบอย่างสำคัญต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรมบริการสาธารณะของแต่ละตำบล

ด้านการสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอก พบว่า อบต.ได้รับการสนับสนุนและส่งเสริมทั้งในด้านการบริหารจัดการ ด้านนโยบาย ด้านงบประมาณฯ จากหน่วยงานภาครัฐ อยู่ในระดับมาก, อบต.มีการแลกเปลี่ยนความรู้/ศึกษาดูงานในท้องถิ่นอื่น ที่มีการบริหารจัดการนวัตกรรมท้องถิ่นที่ดี มีโครงการที่ประสบความสำเร็จ, อบต.ได้รับการสนับสนุนและส่งเสริมทั้งในด้านการบริหารจัดการ ด้านนโยบาย ด้านงบประมาณฯ จากหน่วยงานเอกชน, อบต.มีโครงการที่ได้รับความร่วมมือ จากหน่วยงานภายนอก เช่น มหาวิทยาลัย ภาคเอกชน หรือ อปท.อื่น ๆ ในการดำเนินจัดทำโครงการร่วมกัน และ อบต.ได้รับเงินอุดหนุนจากหน่วยงานอื่น อาทิ มหาวิทยาลัย บริษัทเอกชน ในการจัดทำโครงการนวัตกรรมท้องถิ่นอยู่ในระดับปานกลาง สอดคล้องกับงานวิจัยของ วีระศักดิ์ เครือเทพ (2548) ที่ว่า รูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรภายนอกกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในกระบวนการริเริ่มและการลงมือปฏิบัตินวัตกรรมท้องถิ่น พบว่า สามารถเกิดขึ้นใน 2 ลักษณะ คือ องค์กรภายนอกจะทำหน้าที่การสนับสนุนด้านทรัพยากร ความรู้ หรือเทคนิควิธี และองค์กรภายนอกจะทำหน้าที่เป็นหุ้นส่วนร่วมดำเนินการกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

2. ผลศึกษาวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) ของการบริหารจัดการนวัตกรรมท้องถิ่นขององค์การบริหารส่วนตำบล

ในเรื่องการบริหารจัดการนวัตกรรมท้องถิ่นนั้น พบว่ามีปัจจัยที่ก่อให้เกิดนวัตกรรมท้องถิ่น ได้แก่

2.1) นโยบายจากภาครัฐ นโยบายภาครัฐที่ก่อให้เกิด นวัตกรรมท้องถิ่น แบ่งออกได้เป็น 3 ลักษณะ ดังนี้ 1).รัฐบาลถ่ายโอนหรือมอบอำนาจให้องค์การบริหารส่วนตำบล 2).รัฐบาลสั่งการให้องค์การบริหารส่วนตำบลปฏิบัติตามนโยบายของรัฐบาลในเรื่องใดเรื่องหนึ่งเป็นการเฉพาะ 3).รัฐบาลจูงใจองค์การบริหารส่วนตำบลด้วยการให้รางวัล สอดคล้องกับงานของ ปิยากร หวังมหาพร (2550) นวัตกรรมการนำนโยบายผู้สูงอายุไปปฏิบัติขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่น งานวิจัยเรื่อง นวัตกรรมการนำนโยบายผู้สูงอายุไปปฏิบัติขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่น มีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจนวัตกรรมการนำนโยบายผู้สูงอายุไปปฏิบัติตามพระราชบัญญัติผู้สูงอายุ พ.ศ. 2546 ขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่น และเพื่อศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการเกิดนวัตกรรม ขอบเขตการวิจัย การวิจัยครั้งนี้กำหนดขอบเขตการวิจัยไว้ ดังนี้ ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ องค์การบริหารส่วนจังหวัด เทศบาล และองค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตปริมณฑล ได้แก่ จังหวัดสมุทรปราการ สมุทรสาคร ปทุมธานี นครปฐม และนนทบุรี ระยะเวลาในการศึกษา จำนวน 12 เดือน ตั้งแต่ 1 ธันวาคม 2549 ถึง 31 พฤศจิกายน 2550 จากการทบทวนเอกสารที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งข้อค้นพบที่ได้จากแบบสอบถามและการสัมภาษณ์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พบว่า โครงการส่วนใหญ่ที่องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นดำเนินการเป็นโครงการจัดสวัสดิการผู้สูงอายุ (เบี้ยยังชีพผู้สูงอายุ) โดยเป็นโครงการที่มีการพัฒนามาจากโครงการเก่าที่มีอยู่เดิม สำหรับปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการเกิดนวัตกรรมพบว่า ปัจจัยด้านความรุนแรงของปัญหา ปัจจัยด้านองค์การ และปัจจัยด้านการเรียกร้อง มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับนวัตกรรมการนำนโยบายผู้สูงอายุไปปฏิบัติ และยังสอดคล้องกับ ชลิตา ศรมณี (2555) การสร้างสรรค์นวัตกรรมบริการสาธารณะ โดยองค์การบริหารส่วนตำบลการวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์หลัก เพื่อศึกษาการสร้างสรรค์นวัตกรรมบริการสาธารณะต่าง ๆ โดยองค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) ทั้งนี้ได้เลือก อบต. ในจังหวัดนนทบุรีเป็นกรณีศึกษาจำนวน 5 แห่งและใช้วิธีการวิจัยสามวิธี คือ การวิจัยสนาม การวิจัยสำรวจ และการวิจัยจากข้อมูลที่มีการบันทึกไว้แล้วโดยผู้อื่น ผลการวิจัยพบว่า 1) นวัตกรรมบริการสาธารณะต่าง ๆ ที่ อบต. ได้จัดทำไปแล้วส่วนใหญ่เป็นเรื่อง โครงสร้างพื้นฐานและสาธารณูปโภค 2) การก่อตัวของนวัตกรรมบริการสาธารณะต่าง ๆ ส่วนใหญ่เกิดจากความต้องการของประชาชนที่เห็นชอบร่วมกันในเวทีประชาคมหมู่บ้าน 3) กลยุทธ์ การตัดสินใจของอบต. ในการเลือกที่จะจัดทำนวัตกรรมบริการสาธารณะใด ๆ คือตัดสินใจตามความต้องการต่าง ๆ ของประชาชนที่ตกลงกันในเวทีประชาคมหมู่บ้าน 4) ประชาชนส่วนใหญ่ของกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาเห็นด้วยและพึงพอใจนวัตกรรมบริการสาธารณะต่าง ๆ ที่ อบต. ได้จัดทำไปแล้ว ผลการวิจัยดังกล่าว

สามารถสรุปได้ว่า เวทีประชาคมหมู่บ้านมีผลกระทบอย่างสำคัญต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรมบริการ สาธารณะของแต่ละตำบล

2.2) ผู้นำ/ผู้บริหารองค์กร (Leader) ผู้นำ/ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลมีภาวะ ความเป็นผู้นำสูง มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความคิดสร้างสรรค์ มีทักษะในการบริหาร ทำงานในเชิงรุก เน้นการประชุมปรึกษาหารือร่วมกันระดมความคิด แก้ปัญหาและสร้างเข้าใจ มีเป้าหมายไปในทิศทาง เดียวกัน มีการใส่ใจใกล้ชิดผู้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ ทำให้เจ้าหน้าที่มีขวัญกำลังใจในการ ทำงาน เกิดการยอมรับและศรัทธาในตัวผู้นำ/ผู้บริหารองค์กร เชื่อฟังและพร้อมปฏิบัติงานด้วยความ เต็มใจ เป็นผู้ประสานงานที่ดีและเป็นผู้นำที่เข้าถึงง่าย ซึ่งตรงกับทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยน (Bass & Avolio, 1994) ซึ่งมีองค์ประกอบ ได้แก่ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง การที่ ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างหรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจ กับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน 3) การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้น ผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำ ในการดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ และ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Ailin and Lindgren (2008) ศึกษาภาวะผู้นำด้านนวัตกรรมที่สนับสนุนให้ องค์กรมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำด้านนวัตกรรมต้องมีวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และกลยุทธ์ด้านนวัตกรรมและต้องส่งเสริมและเชื่อว่านวัตกรรมเป็นกลไกที่สำคัญที่ทำ ให้องค์การประสบความสำเร็จ ภาวะผู้นำด้านนวัตกรรมจะต้องมีพันธะสัญญาที่มุ่งมั่นในการริเริ่มการ เป็นภาวะผู้นำด้านนวัตกรรม ซึ่งจะได้รับมุ่งเน้นสนับสนุนภาวะผู้นำในเชิงกลยุทธ์จากกิจกรรม นวัตกรรมขององค์กร เพราะบทบาทของภาวะผู้นำด้านนวัตกรรมจะเกี่ยวข้องกับนวัตกรรมของ องค์กรกับกระบวนการนวัตกรรมต่าง ๆ ดังนั้นภาวะผู้นำด้านนวัตกรรมจะต้องมีบทบาทในระดับกล ยุทธ์และระดับปฏิบัติการด้านนวัตกรรม คือต้องมีเทคนิคในการจัดการนวัตกรรม และผู้นำจะต้อง ตระหนักถึงความสำคัญของการมีเครือข่ายและพันธมิตรด้านนวัตกรรม

2.3) วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) เป็นระบบค่านิยม ความเชื่อและ บรรทัดฐานที่บุคลากรในองค์กรถือปฏิบัติร่วมกัน ได้ดังนี้ 2.3.1) ยึดตามหลักธรรมาภิบาลและการ บริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี 2.3.2) เน้นการทำงานเป็นทีม มีการกำหนดแนวทางการทำงานร่วมกัน ช่วยเหลือสนับสนุนซึ่งกันและกัน 2.3.3) มีรูปแบบความสัมพันธ์ภายในองค์กรแบบพี่น้อง มีการ ช่วยเหลือเกื้อกูลกัน 2.3.4) ผู้นำองค์กรมีบทบาทสำคัญ ความสำเร็จขององค์กรเกิดจากความรู้ ความสามารถของผู้นำองค์กร ผู้นำองค์กรมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาองค์กร เป็นผู้มีอำนาจ

ตัดสินใจ สั่งการและควบคุม เป็นผู้ที่วางนโยบาย แนวทางและแผนงานให้บุคลากรในองค์กรนำไปปฏิบัติให้บรรลุผล ซึ่งตรงกับ Daft (2005) ที่ได้ให้ความหมาย วัฒนธรรมองค์การว่าเป็นชุดของค่านิยม ความเชื่อความเข้าใจและวิถีคิดร่วมกันของคนในองค์กร และถ่ายทอดให้แก่สมาชิกใหม่ วัฒนธรรมจะทำให้เกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ทำให้เกิดความผูกพัน และเป็นส่วนหนึ่งของค่านิยมความเชื่อองค์การ สอดคล้องกับงานวิจัยของ วุฒิพงษ์ ภักดีเหล่า (2554) ที่ศึกษาเรื่องการศึกษาคุณลักษณะขององค์การนวัตกรรม: กรณีศึกษาขององค์กรที่ได้รับรางวัลด้านนวัตกรรม ผลการศึกษาคุณลักษณะขององค์การนวัตกรรม พบว่า คุณลักษณะขององค์การนวัตกรรมประกอบด้วย วิสัยทัศน์ กลยุทธ์และเป้าหมาย โครงสร้างองค์การ การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ การให้รางวัล และการยอมรับ การสื่อสาร การจัดการความรู้และข้อมูลข่าวสาร ทรัพยากร การประเมินและการลำเลียงความคิด ผู้นำบุคลากร เครือข่าย วัฒนธรรมและค่านิยมร่วม ข้อเสนอแนะสำหรับองค์การในการนำไปปฏิบัติคือ คุณลักษณะขององค์การนวัตกรรมที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ ถือว่าเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับองค์การที่ต้องการมุ่งไปสู่การเป็นองค์การนวัตกรรม แต่การที่องค์การจะนำไปปรับใช้นั้นยังขึ้นอยู่กับบริบทที่แตกต่างกันไปของแต่ละองค์การ บางองค์การอาจไม่จำเป็นต้องมีคุณลักษณะบางประการตามผลการวิจัย ทั้งนี้อาจเป็นเพราะคุณลักษณะขององค์การที่แตกต่างกัน เช่น ประเภทของธุรกิจ ขนาดขององค์กร เป็นต้น ซึ่งในส่วนขององค์การที่กำลังอยู่ในช่วงของการเริ่มต้นสร้างองค์การนวัตกรรมให้มุ่งเน้นที่การสร้างวัฒนธรรม องค์การที่ส่งเสริมนวัตกรรม และผู้นำที่เป็นผู้บริหารสูงสุดขององค์การควรให้ความสำคัญกับนวัตกรรมและมุ่งมั่นในการสร้างองค์การนวัตกรรมอย่างจริงจัง

2.4) ความรู้ความสามารถของบุคลากร มีคุณลักษณะดังนี้ 2.4.1) มีความรู้ความสามารถ ประสิทธิภาพ มีความตั้งใจและทุ่มเทให้กับการทำงาน มีความรัก ความสามัคคีภายในองค์กร 2.4.2) มีจิตสาธารณะมีความเสียสละ มีความมุ่งมั่นตั้งใจในการปฏิบัติงานร่วมกับชุมชน 2.4.3) มีการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถและมีคุณภาพมากยิ่งขึ้น มีการจัดฝึกอบรม การศึกษาดู สอดคล้องกับงานวิจัยของ ทักษิณ อัครวิชัย (2551) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งเสริมให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นประสบความสำเร็จเป็นต้นแบบให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่น พบว่า ปัจจัยที่ส่งเสริมให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นประสบความสำเร็จเป็นต้นแบบ ได้แก่ 1. วิสัยทัศน์ กลยุทธ์การทำงาน และภาวะผู้นำของผู้บริหารท้องถิ่น 2. การมีทีมงานระดับกลางที่มีศักยภาพสูง ทีมงานเป็นกลไกที่ช่วยในการขับเคลื่อนงานส่งผลอย่างมากต่อระดับความสำเร็จในการนำนโยบายของผู้บริหารไปสู่การปฏิบัติ

2.5) การมีส่วนร่วมของประชาชน (Public Participation) เปิดโอกาสให้ประชาชนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ร่วมแสดงความคิดเห็น ความต้องการ เสนอปัญหา แนวทางแก้ไข ปัญหา เปิดโอกาสให้ประชาชนได้ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมวางแผน ร่วมประเมินผล เน้นการทำประชาคม ประชุมรับฟังความคิดเห็นประชาชน ตั้งแต่ต้นจนจบโครงการ ทำให้การจัดโครงการหรือแผนงาน

เกิดขึ้นจากความต้องการของประชาชนอย่างแท้จริง ซึ่งตรงกับ Cohen and Uphoff (1980) ได้กล่าวถึงการมีส่วนร่วมโดยทั่วไปว่า หมายถึง การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ แต่ไม่ได้หมายความว่า จะเป็นการตัดสินใจแต่เพียงอย่างเดียว ยังใช้การตัดสินใจควบคู่ไปกับการดำเนินงานด้วย และการตัดสินใจยังมีการเกี่ยวข้องกับประชาชนในเรื่องผลประโยชน์ และการประเมินผล ในกิจกรรม การพัฒนาด้วยซึ่งจะเห็นได้ว่าการตัดสินใจนั้น เกี่ยวข้องโดยตรงกับการดำเนินการ ทั้งยังเกี่ยวข้องกับ ผลประโยชน์ กล่าวคือผลประโยชน์นั้นเป็นผลมาจากการดำเนินงาน และผลประโยชน์ก็มาเป็นตัว กำหนดให้มีการประเมินผล ซึ่งต่างได้รับผลจากขั้นตอนการตัดสินใจแล้วทั้งสิ้นเอง นอกจากนี้ ผลสะท้อนกลับจากการประเมินผลและดำเนินงานกลับไปสู่การตัดสินใจด้วย และยังสอดคล้องกับงาน ของ ชลิตา ศรีมณี (2555) ที่ว่า การก่อตัวของนวัตกรรมบริการสาธารณะต่าง ๆ ส่วนใหญ่เกิดจาก ความต้องการของประชาชนที่เห็นชอบร่วมกันในเวทีประชาคมหมู่บ้าน กลยุทธ์การตัดสินใจของอบต. ในการเลือกที่จะจัดทำนวัตกรรมบริการสาธารณะใด ๆ คือตัดสินใจตามความต้องการต่าง ๆ ของ ประชาชนที่ตกลงกันในเวทีประชาคมหมู่บ้าน ผลการวิจัยดังกล่าวสามารถสรุปได้ว่า เวทีประชาคม หมู่บ้านมีผลกระทบอย่างสำคัญต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรมบริการสาธารณะของแต่ละตำบล

2.6) การสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอก องค์การบริหารส่วนตำบลมีการทำงานแบบ บูรณาการโดยมีเครือข่ายการทำงาน ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคประชาชน ส่วนภูมิภาคและส่วน ท้องถิ่น เน้นการทำงานเป็นทีม บูรณาการร่วมกันกับส่วนต่าง ๆ ทำให้เกิดเป็นสามัคคีเป็นอันหนึ่ง อันเดียวกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ วีระศักดิ์ เครือเทพ (2548) ที่ว่า รูปแบบความสัมพันธ์ระหว่าง องค์กรภายนอกกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในกระบวนการริเริ่มและการลงมือปฏิบัตินวัตกรรม ท้องถิ่น พบว่า สามารถเกิดขึ้นใน 2 ลักษณะ คือ องค์กรภายนอกจะทำหน้าที่การสนับสนุนด้าน ทรัพยากร ความรู้ หรือเทคนิควิธี และองค์กรภายนอกจะทำหน้าที่เป็นหุ้นส่วนร่วมดำเนินการ กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

3. แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) ในการบริหารจัดการนวัตกรรมท้องถิ่น จากการศึกษาองค์การบริหารส่วนตำบลที่มีแนวการปฏิบัติที่เป็นเลิศ พบว่า 3.1) ผู้นำองค์กรมีภาวะ ความเป็นผู้นำสูง 3.2) ทีมงานที่มีคุณภาพและมีอุดมการณ์เดียวกัน 3.3) การมีส่วนร่วมของประชาชน ในท้องถิ่น 3.4) การทำงานแบบเครือข่าย 3.5) กระบวนการทำงานเชิงรุก 3.6) การติดตามและ ประเมินผลโครงการอย่างเป็นระบบ 3.7) การพัฒนาต่อยอดและถ่ายทอดนวัตกรรม สามารถเผยแพร่ และปรับใช้ตามความเหมาะสมกับองค์การบริหารส่วนตำบลอื่น ๆ ได้อย่างเหมาะสม ย่อมส่งผลต่อ การพัฒนาองค์ความรู้และพัฒนาโครงการนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง ซึ่งตรงกับ แคนเทอร์ (Kanter, Rosabeth, 2003) ที่ได้กล่าวถึงการนำการปฏิบัติที่เป็นเลิศไปใช้ในองค์กร เพื่อพัฒนาให้องค์กร ประสบความสำเร็จเพราะ 1) บุคลากรมีมาตรฐานการปฏิบัติงานสูง 2) บุคลากรมีความรู้และความ เชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานจนค้นพบมาตรฐานการปฏิบัติงานระดับสูงได้ด้วยตนเอง 3) พันธกิจสำเร็จ

ลู่วงได้เพราะการใช้ปัจจัยงบประมาณมีประสิทธิภาพ 4) เป็นการเพิ่มทักษะในการปฏิบัติงานในหน้าที่ 5) เป็นฐานสำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันของบุคลากร 6) การมีเครือข่ายสำหรับแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 7) การทำงานจะดำเนินการเป็นไปอย่างอัตโนมัติ 8) เป็นการทบทวนการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของบุคลากรด้วยตนเอง 9) มาตรฐานการปฏิบัติงานสูงขึ้นและเป็นการค้นพบสิ่งที่ดีที่สุดในการปฏิบัติงานด้วยตนเอง 10) ช่วยให้บุคลากรในองค์กรมีมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ดีและสูงขึ้นส่งผลให้องค์กรมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล 11) บุคลากรมีแนวความคิดสร้างสรรค์และมีการคิดอย่างเป็นระบบในการเรียนรู้สำหรับการนำไปปฏิบัติงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ วิมล ชาตะมีนา, วชิรา วราศรัย และรุ่งทิพย์ จินดาพล (2551) ที่ศึกษาและถอดบทเรียนการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 2 แห่ง พบว่า มีปัจจัยที่ส่งผลให้การบริหารจัดการในระดับขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นประสบผลสำเร็จ ดังนี้ 1.การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ในการพัฒนาท้องถิ่น 2.การสร้างความรู้ความเข้าใจและถ่ายทอดประสบการณ์ให้แก่บุคลากรในองค์กร 3.การส่งเสริมให้เกิดการทำงานร่วมกัน 4.ผู้บริหารมีความเป็นผู้นำ 5.บุคลากรมีความรู้ความสามารถ 6.การบริหารงานมีความคล่องตัว 7.การรับฟังความเห็นจากภายนอก และยังสอดคล้องกับ อรทัย ก๊กผลและฉัตรระวี ปริสุทธิญาณ (2552) ได้ศึกษาการบริหารงานที่เป็นเลิศขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รับรางวัลพระปกเกล้าด้านความโปร่งใสและส่งเสริมการมีส่วนร่วม ประจำปี 2552 พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการมีส่วนร่วมของประชาชน 3 ประการคือ 1.ผู้นำองค์กร ผู้นำองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทั้งฝ่ายการเมืองและฝ่ายข้าราชการประจำไม่ว่าจะมีบทบาทในฐานะเป็นผู้ริเริ่มหรือสนับสนุนโครงการที่เน้นการมีส่วนร่วมของประชาชน หากมีความตั้งใจแน่วแน่และจริงจังต่อการมีส่วนร่วมของประชาชน 2.ทีมงานและองค์กร เนื่องจากกระบวนการทำงานเป็นความรับผิดชอบของทีมงาน ความสามารถของทีมงานในการวิเคราะห์สถานการณ์ การกำหนดเป้าหมาย การเลือกกระบวนกรและรูปแบบการมีส่วนร่วม รวมทั้งการติดต่อประสานงานกับประชาชน จึงส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงาน ที่สำคัญหากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นใดมีวัฒนธรรมองค์กรมีส่วนร่วมของพนักงานในองค์กร ย่อมส่งผลให้พนักงานมีค่านิยม และทัศนคติบวกต่อกระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชน และเข้าใจประชาชนมากขึ้น 3.ประชาชน การทำงานควรยึดประชาชนเป็นหลักมากกว่าความสะดวกของหน่วยงาน ความสามารถของประชาชนที่จะเข้าร่วมทั้งด้านความรู้ ความเข้าใจ และความสะดวกของประชาชน รวมทั้งความเต็มใจของประชาชนในการเข้ามามีส่วนร่วม และยังสอดคล้องกับ ธนวิทย์ บุตรอุดมและดวงใจ ปิยะ (2553) ได้ศึกษาปัจจัยและเงื่อนไขความสำเร็จในการจัดทำยุทธศาสตร์ด้านเด็กและเยาวชนขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พบว่า ปัจจัยความสำเร็จขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประกอบด้วยปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ดังนี้ ปัจจัยภายใน ได้แก่ 1.ด้านการบริหาร การกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีความสำคัญอย่างมาก 2. ด้านภาวะผู้นำ ผู้บริหารท้องถิ่นที่แสดงถึงความมุ่งมั่นและจุดยืนที่พร้อมเป็นผู้นำในการแก้ปัญหาอย่างชัดเจน

มักส่งผลให้การกำหนดยุทธศาสตร์ประสบความสำเร็จ 3.ด้านความรู้ความสามารถประสบการณ์ของผู้บริหาร 4. ด้านการจัดการภายในองค์กร ประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์กร การสั่งการ การบริหารงบประมาณ การติดตามประเมินผล ปัจจัยภายนอก ได้แก่ 1. ความช่วยเหลือจากภาครัฐ 2.การปฏิสัมพันธ์กับองค์กรภายนอก 3.การมีส่วนร่วมในพื้นที่

4. รูปแบบการบริหารจัดการนวัตกรรมท้องถิ่น ประกอบด้วย ด้านปัจจัยนำเข้า ได้แก่ ผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร ความรู้ความสามารถของบุคลากร การมีส่วนร่วมของประชาชน การสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอก ด้านกระบวนการ ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์กร การสั่งการ การจัดการบุคลากร การบริหารงบประมาณ และการติดตามประเมินผล ด้านผลผลิตที่ได้คือ นวัตกรรมท้องถิ่น ซึ่งตรงกับทฤษฎีเชิงระบบของลูตวิก วอน เบอธาลานฟี (Ludwig Von Bertalanffy) วิธีการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ (System Approach) หมายถึง วิธีการปฏิบัติงานที่เป็นระบบ โดยมีการนำเอาปัจจัยที่จำเป็นต่อการบริหารมาใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ตรงตามเป้าหมายที่กำหนด ทั้งปัจจัย กระบวนการทำงาน และผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นจะมีส่วนสัมพันธ์กันและเป็นผลซึ่งกันและกัน ซึ่งสอดคล้องกับ วรานิษฐ์ ลำไย (2557) ที่ศึกษารูปแบบการบริหารจัดการที่ดีขององค์การบริหารส่วนตำบลเพื่อพัฒนาชุมชน ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ คือ 1. ผู้นำนักบริหารที่รอบรู้ 2.ความพึงพอใจโปร่งใสตรวจสอบได้ 3.ผู้สนับสนุนที่เป็นเลิศ 4.การศึกษาและเรียนรู้เชิงปฏิบัติ 5.เครือข่ายการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ 6.การมีส่วนร่วมของคนในชุมชน 7.การนำไปปฏิบัติและความรับผิดชอบ

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. หน่วยงานภาครัฐ กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น ควรมีการกำหนดแนวทางเผยแพร่ นวัตกรรมท้องถิ่นขององค์กรต้นแบบสู่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอย่างต่อเนื่อง
2. ส่งเสริมให้กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่นกระตุ้นให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีการบริหารจัดการให้เกิดนวัตกรรมท้องถิ่นอย่างต่อเนื่อง
3. จัดเวทีเผยแพร่ นวัตกรรมท้องถิ่น โดยกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่นร่วมกับสมาคมองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ทั้งองค์การบริหารส่วนจังหวัด เทศบาล องค์การบริหารส่วนตำบล จัดงานนวัตกรรมท้องถิ่น เพื่อเผยแพร่ แลกเปลี่ยนและนำมาปรับประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของท้องถิ่น
4. การบริหารจัดการนวัตกรรมท้องถิ่น เป็นเรื่องในทุกองค์การปกครองท้องถิ่นควรให้ความสนใจและนำไปปฏิบัติ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. การศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาการบริหารจัดการนวัตกรรมท้องถิ่นขององค์การบริหารส่วนตำบล ดังนั้นจึงควรขยายผลศึกษาการบริหารจัดการนวัตกรรมท้องถิ่นขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่น ๆ เช่น องค์การบริหารส่วนจังหวัด เทศบาล เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงพัฒนาท้องถิ่นต่อไป

2. ควรนำผลการศึกษารูปแบบการบริหารจัดการนวัตกรรมท้องถิ่น ไปปรับทดลองใช้เพื่อได้รูปแบบการบริหารจัดการนวัตกรรมท้องถิ่นที่สอดคล้องกับบริบทท้องถิ่นต่าง ๆ

3. ควรศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารจัดการเครือข่ายเสริมสร้างนวัตกรรมท้องถิ่น ในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น



รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

- กรมส่งเสริมการปกครอง. (2546). **คู่มือศูนย์พัฒนาเด็กเล็กขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น**. กรุงเทพฯ: กระทรวงมหาดไทย.
- กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น. (2558). **บันทึกท้องถิ่น 2558**. กรุงเทพฯ: กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น.
- กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย. (2560). **คู่มือแนวทางการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น**. กรุงเทพฯ: กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น.
- กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย. เข้าถึงเมื่อ 8 มกราคม 2560. เข้าถึงได้จาก <http://www.dla.go.th/work/abt/index.jsp>.
- กิติมา ปรีดีดีลิก. (2529). **การบริหารและการนิเทศการศึกษาเบื้องต้น**. กรุงเทพฯ: อักษรภาพิพัฒนา.
- กิริติ ยศยิ่งยง. (2552). **องค์กรแห่งนวัตกรรม แนวคิดและกระบวนการ**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- แก้วตา จันทรานุสรณ์ และคณะ. (2555). “การใช้ทุนทางวัฒนธรรมในฐานะนวัตกรรมส่งเสริมการมีส่วนร่วมทางการเมืองในการบริหารนโยบายสาธารณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในบริบทการกระจายอำนาจ.” สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.).
- โกวิทย์ พวงงาม. (2550). **การปกครองท้องถิ่นไทย : เอกสารตำราหลักประกอบการเรียนการสอนหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต สาขาการปกครองท้องถิ่น วิชาการเมืองการปกครองท้องถิ่นไทย**. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- โกวิทย์ พวงงาม. (2552). **การปกครองท้องถิ่นไทย หลักการและมติใหม่ในอนาคต**. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ: วิญญูชน, 258.
- โกวิทย์ พวงงาม. (2553). “การศึกษาและถอดบทเรียนนวัตกรรมท้องถิ่นและการบริการสาธารณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อปท.). สำนักงานคณะกรรมการการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น.” สำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี.
- โกวิทย์ พวงงาม. (2558). **นวัตกรรมท้องถิ่นขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น**. กรุงเทพฯ: เสมารธรรม.
- จรัส สุวรรณมาลา และคณะ. (2548). “วิถีใหม่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในประเทศไทย.” สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.).
- จักร เกียรติ เมธานัย. (2546). **การจัดการนวัตกรรม**. เข้าถึงเมื่อ 25 เมษายน 2558. เข้าถึงได้จาก <http://www.hu.ac.th/academic/article/Mg/manage.html>.

- จันทร์ธานี สงวนนาม. (2553). **ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา**. บุ๊คพอยค่นนทบุรี
ฉลาด จันทร์สมบัติ. (2550). **รายงานการวิจัยการพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้องค์กรชุมชน**.
มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ชลิตา ศรมณี และคณะ. (2555). “การสร้างสรรค่นวัตกรรมบริการสาธารณะโดยองค์การบริหาร
ส่วนตำบล.” สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.).
- ชุตติกาญจน์ หฤทัย. (2548). “ความต้องการและความคาดหวังของกลุ่มพยาบาลต่อผลผลิตด้าน
การพยาบาลของสำนักงานพยาบาลนทบุรี.” รายงานการวิจัยสำนักงานพยาบาลกรมการแพทย์.
- ชูชาติ พ่วงสมจิตร. (2540). “การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งเสริมและปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการมีส่วนร่วม
ของชุมชนกับโรงเรียนประถมศึกษาในเขตปริมณฑลกรุงเทพมหานคร.” ดุษฎีนิพนธ์ครุศาสตร
บัณฑิตม จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ไชยวัฒน์ คำชู. (2555). **ประชาคมอาเซียนกับการปกครองส่วนท้องถิ่น**. กรุงเทพฯ: สถาบันปกเกล้า
ณรงค์ บุญสวยขวัญ. (2553). “รายงานการวิจัยเรื่องโครงการบริการสาธารณะที่เป็นนวัตกรรมท้องถิ่น
ภาคใต้.” สำนักงานคณะกรรมการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น.
- ดิเรก ปัทมสิริวัฒน์. (2552). “แนวทางการวิจัยนวัตกรรมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น: มุมมอง
เชิงเศรษฐศาสตร์สถาบัน.” ใน ปกป้อง จันวิทย์ (บรรณาธิการ), **เศรษฐศาสตร์การเมือง**.
- ทักษิณ อัครวิชัย. (2551). **จากท้องถิ่นสู่สากล : กลยุทธ์ก้าวกระโดด 5 องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
ต้นแบบ**. เข้าถึงเมื่อ 26 เมษายน 2562. เข้าถึงได้จาก [https://www.lppao.go.th/
information/view.php?id_view=150/](https://www.lppao.go.th/information/view.php?id_view=150/).
- ธงชัย สันติวงษ์. (2540). **พฤติกรรมผู้บริโภคทางการตลาด**. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- ธนวิทย์ บุตรอุดม และดวงใจ ปิยะ. (2553). “รูปแบบการกำหนดยุทธศาสตร์ด้านเด็กและเยาวชนของ
องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นภาคเหนือตอนบน.” **วารสารวิชาการและวิจัย มหาวิทยาลัย
เทคโนโลยีราชมงคลพระนครเหนือ**.
- ธเนศ เจริญเมือง. (2550). **100 ปีการปกครองไทย พ.ศ. 2440-2540**. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ:
คปไฟ.
- นภดล เหลืองภิรมย์. (2550). “การจัดการนวัตกรรม : การพัฒนาตัวแบบความสามารถในการ
สร้างสรรค่นวัตกรรมของผู้วิจัย.” มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- นฤมล นิราทร. (2543). **การสร้างเครือข่ายการทำงาน : ข้อควรพิจารณาบางประการ**. กรุงเทพฯ:
คณะสังคมสังเคราะห์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- นรินทร์ สังข์รักษา. (2557). “การวิจัยและพัฒนาการจัดการท่องเที่ยวเชิงสร้างสรรค์อย่างยั่งยืน
โดยใช้วัดเป็นพื้นฐานการเรียนรู้และท่องเที่ยวอย่างยั่งยืนของจังหวัดนครปฐม.”

- นรินทร์ชัย พัฒนพงศา. (2547). **การมีส่วนร่วม : หลักการพื้นฐานเทคนิคและกรณีตัวอย่าง**. กรุงเทพฯ: สิริลักษณ์การพิมพ์.
- บุญดี บุญญากิจ และกมลวรรณ ศิริพานิช. (2548). **Benchmarking: ทางลัดสู่ความเป็นเลิศทางธุรกิจ**. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.
- บุรชัย ศิริมหาสาคร. (2547). **แผนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง**. กรุงเทพฯ: บั๊กพอยท์.
- ปาริชาติ วลัยเสถียร. (2542). **ทฤษฎีและหลักการพัฒนาชุมชน**. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ปิยากร หวังมหาพร. (2550). “นวัตกรรมการนำนโยบายผู้สูงอายุไปปฏิบัติขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่น.” สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.).
- พยัต วุฒิรงค์.(2555). **การจัดการนวัตกรรมจากแนวคิดสู่การปฏิบัติที่เป็นเลิศ**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พิชญาภา ยืนยาว. (2552). “รูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษา.” **ดุชนิพนธ์ปริญาดุชนิพนธ์ิต** สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- พุลสุข หิงคานนท์. (2540). “การพัฒนารูปแบบการจัดการของวิทยาลัยพยาบาล กระทรวงสาธารณสุข.” **วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุชนิพนธ์ิต** สาขาการบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ไพบุลย์ โพธิ์สุวรรณ. (2551). “ยุทธศาสตร์การบริหารท้องถิ่นสู่ผลลัพธ์ : กรณีศึกษา องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในประเทศไทย.” **วิทยานิพนธ์รัฐศาสตรดุชนิพนธ์ิต** สาขาวิชารัฐศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ภาณุ ลิ้มมานนท์. (2546). **กลยุทธ์การจัดการนวัตกรรมทางธุรกิจ**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: พีดับบลิวพริ้นติ้ง.
- มยุรี ทรัพย์เที่ยง. (2559). “การค้นหานวัตกรรมท้องถิ่นนึ่งหวัดภาคกลางตามภารกิจการกระจายอำนาจของไทย.” **วารสารมจร. สังคมศาสตร์ปริทัศน์**.
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. (2540). **เอกสารการสอนชุดระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการศึกษา หน่วยที่ 1-8**. พิมพ์ครั้งที่ 15. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2546). **พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2546**. กรุงเทพฯ: นานมีบุคส์พับลิเคชั่นส์
- วรานิษฐ์ ลำไย. (2557). “การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการที่ดีขององค์การบริหารส่วนตำบลเพื่อพัฒนาชุมชนในพื้นที่ภาคตะวันออก.” **ปริญาดุชนิพนธ์ิต** คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- วิจารณ์ พานิช. (2548). **การจัดการความรู้กับการบริหารราชการไทย**. กรุงเทพฯ: สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม

- วิภาภรณ์ โทพล. (2553). “การพัฒนาการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในสถานศึกษามาตรฐานด้านการบริหารและการจัดการศึกษาโรงเรียนบ้านดอนวิเวก อำเภอเชียงขวัญ จังหวัดร้อยเอ็ด โดยใช้กระบวนการเทียบเคียงสมรรถนะ (Benchmarking).” การศึกษาค้นคว้าอิสระ ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- วิมล ชาตะมีนา, วชิรา วราศรัย และรุ่งทิพย์ จินดาพล. (2551). **ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหารจัดการและดำเนินโครงการของอบจ.แพร่และ อบจ. พิษณุโลก: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.).**
- วิรัช วิรัชนิภาวรรณ. (2548). **การบริหารจัดการของหน่วยงานรัฐ.** การวิเคราะห์เปรียบเทียบตัวชี้วัด.
- วิรัช สงวนวงศ์วาน. (2547). **การจัดการและพฤติกรรมองค์การ.** พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: เพียร์สัน.
- วีระศักดิ์ เครือเทพ. (2548). **นวัตกรรมสร้างสรรค์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น.** กรุงเทพฯ: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.).
- วุฒิพงษ์ ภักดีเหล่า. (2554). “การศึกษาคุณลักษณะขององค์การนวัตกรรม : กรณีศึกษาองค์การที่ได้รับรางวัลด้านนวัตกรรม.” สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- วุฒิสาร ตันไชย. (2552). **ยุทธศาสตร์การปกครองท้องถิ่น.** กรุงเทพฯ: เอ็กโปเนต.
- ศิวะนันท์ ศิวพิทักษ์. (2554). “การจัดการนวัตกรรมขององค์กรธุรกิจที่มีผลต่อพฤติกรรมกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรมของพนักงาน.” มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์.
- ศิริชัย ชินะดังกู. (2527). **รายงานการวิจัยการวิเคราะห์อัตราส่วนนักเรียนต่อครูของโรงเรียนประถมศึกษาที่เหมาะสม.** กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.
- ศิริพงษ์ ลดาวัลย์ ณ ออยุธยา. (2540). **หน้าที่ทางการบริหาร.** เชียงใหม่: โรงพิมพ์ดาว.
- สมพร เพชรสงค์. (2005). **Best Practice.** เข้าถึงเมื่อ 8 มกราคม 2559. เข้าถึงได้จาก http://bpcd.net/content/admin/ceo_7.pdf.
- สมยศ นาวิการ. (2538). **การบริหารเชิงกลยุทธ์.** กรุงเทพฯ: ดอกหญ้า.
- สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา. (2548). **แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาคณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ.2549-2551.** กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ.
- สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2546). **กรณีศึกษา Best Practice การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล.** กรุงเทพฯ.
- สมาน อัครภูมิ. (2537). “การพัฒนารูปแบบการบริหารการประถมศึกษาระดับจังหวัด.” วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เสน่ห์ จุ้ยโต. (2548). **การบริหารนวัตกรรมแนวใหม่.** พิมพ์ครั้งที่ 1. นนทบุรี: โครงการส่งเสริมการแต่งตำรา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. เข้าถึงเมื่อ 8 มกราคม 2558. เข้าถึงได้จาก <https://www.opdc.go.th/?lang=th>.
- สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ. (2552). **การจัดการนวัตกรรมในยุคเศรษฐกิจขับเคลื่อนด้วยความรู้. เข้าถึงเมื่อ 9 สิงหาคม 2558.** เข้าถึงได้จาก <http://www.nia.or.th/innolinks>.
- สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ. (2552). **รางวัลนวัตกรรมแห่งชาติประจำปี 2551-2552.** เข้าถึงเมื่อ 9 สิงหาคม 2558. เข้าถึงได้จาก <http://www.nia.or.th/innolinks>.
- สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ. (2555). “รายงานประจำปี 2555 สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ.” กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี.
- สำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี. (2545). “รายงานประจำปี 2545 คณะกรรมการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น.” กรุงเทพฯ: สำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี.
- สำนักพัฒนาการป้องกันและแก้ไขปัญหายาเสพติด. (2550). **การทบทวนวรรณกรรม การดำเนินงาน การบำบัดรักษา ยาเสพติดที่มีวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ.** กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัด บางกอกบล็อก.
- อนันต์ นามทองตัน. (2554). **มองทางลัดสู่การปฏิบัติที่เป็นเลิศ.** พิมพ์ครั้งที่ 3. นนทบุรี: สหมิตรพรินต์ติ้ง แอนด์พับลิชชิง.
- อรรถัย ก๊กผล. (2555). **คู่มือ การมีส่วนร่วมของประชาชนสำหรับนักบริหารท้องถิ่น.** กรุงเทพฯ: จรัสสินทวงศ์การพิมพ์.
- อรรถัย ก๊กผล และฉัตรระวี ปริสุทธิญาณ. (2552). **บันทึกเรื่องเด่นรางวัลพระปกเกล้า 52 ด้านความโปร่งใสและส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน.** กรุงเทพฯ: สถาบันพระปกเกล้า.
- อรอนงค์ โรจน์วิวัฒน์บุลย์. (2553). “การพัฒนาตัวแบบผู้นำเชิงนวัตกรรม.” สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- อลงกรณ์ คูตระกูล. (2553). “นวัตกรรมสังคม : กรณีศึกษาโครงการของท้องถิ่นในเขตภาคเหนือของประเทศไทย.” สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- อุทุมพร จามรมาน. (2541). **การประกันคุณภาพระดับอุดมศึกษาตามเกณฑ์ของทบวงมหาวิทยาลัย.** กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ภาษาต่างประเทศ

- Adams, R., Bessant, J., & Phelps, R. (2006). “Innovation management measurement: A review.” *International Journal of Management Reviews*, 8(10), 21-47.

- Ailin, M., & Lindgren, P. (2008). "Conceptualizing strategic innovation leadership for competitive survival and excellence." **Journal of Knowledge Globalization**, 1(2), 87-108.
- Alessandro Muscio. (2004). "From Regional Innovation Systemsto Local Innovation Systems: Evidencefrom Italian Industrial Districts. " Technopolis Ltd, Italy.
- Alka Sapat, (2004). "Devolution and Innovation: The Adoption of State Environmental Policy Innovations by Administrative Agencies." **Public Administration Review**, 64, 141-151.
- Baker, T. (2002). **Key Performance Indicators Manual: A Practical Guide for the Best Practice Development, Implementation and Use of KPIs**. Crows Nest, N.S.W.: Allen & Unwin.
- Barber, M. P. (1978). **Local government**. London: Macmillan Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). "Introduct. " In B. M. Bass & B.J. Avolio (Eds.), **Improving organizational effectiveness through transformational leadership**. Thousand Oaks, CA:Sage.
- Bass, B. M. (1998). **Transformational leadership: Industrial, military, and educational impact**. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Bean, R., & Radford, R. (2002). **The business of innovation**. New York: Amacom.
- Brown, W. B., & Moberg, D. J. (1980). **Organization theory and management: Approach**. New York: John Wiley and Sons.
- Byrne, T. (1994). **Local government in Britain**. London: Penguin Book.
- Cohen, & Uphoff. (1980). "Participation's place in rural development: Seeking clarity through specificity." **World Development**, 213-235.
- Daft, R. L. (2005). **The leadership experience**. Masson, OH: Thomson South-Western.
- Damanpour, F. (1991). "Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderator." **Academy of Management Journal**, 34, 555-590.
- David, R. L., Ross, L. C., & Terry, R. S. (2007). "Inter-relationships between innovation and market orientation in SMEs." **Management Research News**, 30(12), 878.
- Dundon, E. (2002). **The seeds of innovation: Cultivating the synergy that fosters new ideas**. New York: Amacom.
- Fayol, H. (1949). **General and industrial management**. London : Pitman.

- Fimm, M. (2011). **Innovation Strategies in Australian Local Government**. Accessed July 14, 2017. Available from <http://www.ahui.edu.au/downloads/publication/occasional>.
- Francisco, M. (2013). "Process Innovation in Local Governments: an empirical study of its continuous improvement efforts." São Paulo .
- Getzels, & Guba. (1957). "Social Behavior and the Administrative Process." University of Chicago Press.
- Goffin, K., & Mitchell, R. (2005). **Innovation management: Strategy and implementation using the pentatholon framework**. Hampshire, UK: Palgrave Macmillan.
- Good, C. V. (1973). **Dictionary Of education**. McGraw-Hill. Inc., US.
- Greenberg, J., & Baron, R. A. (2002). **Behavior in organizations: Understanding and managing human side of work**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Gronhaug, K., & Kaufmann, G. (1988). **Innovation a cross-disciplinary perspective**. Martinez, CA: Norwegian University Press.
- Gulick, L., & Urwick, L. (1936). **Papers on the Science of administration**. New York: Institute of Public Administration Columbia University.
- Howard, J. H. (1987). "Innovation, Ingenuity and Initiative: The adoption and application of new ideas in Australian local." ANZSOG Institute for Governance, Canberra.
- Hughes, T. (1987). "The evolution of large technological system." In W. Bijker (Ed.). **The social Construction of technological systems: new direction in the sociology and history of technology**. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Jeroen P. J. de Jong, & Deanne N. Den Hartog. (2007). "How leaders influence employees Innovative Behavior." **European Journal of Innovation Management**, 10 (1), 41-64.
- Jung, D. D., Chow, C. W., & Wu, A. (2006). "Towards understanding the direct and indirect effects of transformational leadership on firm innovation." Paper presented at the AAA 2007 Management Accounting Section (MAS) Meeting.
- Kaplan, A. (1964). **The conduct of inquiry: methodology for behavioral science**. San Francisco, CA: Chandler.
- Kanter, R. M. (2003). "Introduction: Getting the Best from Best Practice", **Best Practice Hand book**. London: Bloomsbury Publishing Plc.

- Keeves, J. P. (1998). **Educational Research Methodology and Measurement**. New York: Pergamon.
- Kimberly, J. R., & Evanisko, M. J. (1981). "Organizational innovation: The influence of individual, organisational, and contextual factors on hospital adoption of technological and administrative innovation." **Academy of Management Journal**, 24, 689-713.
- King, D. (2002). "The changing shape of leadership." **Educational leadership**, 59(8), 12-15.
- Kinichi, & Williams. (2551). **องค์การและการจัดการ**. แปลโดย เบญจมาภรณ์ อิศรเดช และคนอื่น ๆ . กรุงเทพฯ: แมคกรอ-ฮิลล์.
- Koberg, C. S., & Chusmir, L. H. (1987). "Organizational culture relationships with creativity and other job-related variables." **Journal of Business Research**, 15, 307-409.
- Kuczarski. (1992). **Innovation**. New York: Prentice – Hall.
- Lee, Y. D., & Chang, H. M. (2008). "Relations between team work and innovation in organizations and the job satisfaction of employees: A factor analytic study." **International Journal of Management**, 25(4), 732-739.
- Lengnick-Hall, M. L., Lengnick-Hall, C. A., Andrade, L., & Drake, B. (2009). "Strategic human resource management: The evolution of the field." **Human Resource Management Review**, 19, 64-85.
- Lovrich, N. P. (1996). "Innovation in local government: Identifying factors contributing to innovative efforts from six comparative case studies." Online: ProQuest Information and Learning Company.
- Magnabosco, J. L. (2006). **Innovation in mental health services implementation: a report on state-level data from the U.S. evidence-based practices project**. California, USA.
- Merriam-Webster. (2011). **Innovation**. Accessed July 17, 2015. Available from <http://www.merriam-webster.com/dictionary/innovation?show>.
- Morton, W. S., & Lewis, C. M. (2005). **China: Its history and culture**. 4th ed. New York: McGraw-Hill.

- NZ Institution of Economic Research (INC.). "New Zealand Public Sector Innovation: Practical prospects based on experience." Available from [www.utsc.utoronto.ca/mgmt/research/working-papers/wp2001-5PDF\[22/1/2555\]](http://www.utsc.utoronto.ca/mgmt/research/working-papers/wp2001-5PDF[22/1/2555]).
- OECD. (2004). **Small and medium-sized enterprises in Turkey: Issues and policies**. Paris: OECD.
- Orange, G., & Elliman, T. (2007). **Local government and social or innovation value**. Leeds Metropolitan University, Leeds, UK .
- Osborne, & Plastrik. (2000). "The Reinventor's Fieldbook: Tools for Transforming Your Government." Illustrated.
- Parmenter, D. (1996). **Performance Indicators: Developing Implementing and Using Wining KPIs**. New York: Wiley Publishers.
- Porter, M. (1990). **The competitive advantage of nations**. London: Free Press.
- Porter, E. (2001). **Innovation and Competitiveness: Finding on the Netherlands**. Accessed July 14, 2015. Available from <http://www.isc.edu/Netherlands>.
- Robbin, S. P., & Coulter, M. (2002). **Management**. Englewoos Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Roger, E. M., & Shoemaker, F. F. (1971). **Communication of Innovation A Cross-Cultural Approach**. 2nd ed. New York: The Free Press.
- Roger, E. M. (1983). **Diffusion of Innovations**. New York: The Free Press.
- Schilling, M. A. (2008). **Strategic Management of Technological Innovation**. 2nd ed. New York: McGraw-Hill Education.
- Smith, R. E. (1986). "Toward a cognitive-affective model of athletic burnout." **Journal of Sport Psychology**, 8, 36-50.
- Steiner, E. (1988). **Methodology of theory construction**. Sydney: Educology Research Associates.
- Tidd, J., Bessant, J., & Pavitt, K. (2005). **Managing innovation: Intergrating technological, market and organization change**. 3rd ed. Sussex, UK: John Wiley & Sons.
- Tosi, H. L., & Carroll, S. J. (1982). **Management**. New York: John Wiley and Sons.
- Wit, D. (1967). **A comparative survey of local government and administration**. Bangkok: Kurusapha Press.

- Wong, S. Y., & Chin, K. S. (2007). "Organizational innovation management: An organization-wide perspective." **Industrial Management & Data Systems**, 107(9), 1.
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & R., W. (1993). "Toward a theory of organizational creativity." **Academy of Management Review**, 18, 293-321.
- Xinjiao Tan. (2010). **Analysis of local government innovation in china**. Southern Illinois University.
- Xu, Y., & Yeh, C. H. (2012). "An integrated approach to evaluation and planning of best practices." **Omega**, (40):65-78.





ภาคผนวก



โครงการนวัตกรรมท้องถิ่นขององค์การบริหารส่วนตำบลหนองหลวง

1. นวัตกรรมเครือข่ายส่งเสริมและดูแลสุขภาพช่องปากให้กับประชาชนตำบลหนองหลวง

องค์การบริหารส่วนตำบลหนองหลวงได้ขับเคลื่อนงานการส่งเสริม ดูแลสุขภาพประชาชนผ่านกองทุนหลักประกันสุขภาพระดับท้องถิ่น หรือพื้นที่ อบต.หนองหลวง ที่ก่อตั้งขึ้นเมื่อ พ.ศ. 2549 ตามพระราชบัญญัติหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ พ.ศ. 2545 ที่มีเจตนารมณ์ในการสร้างการมีส่วนร่วมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ให้เข้ามามีบทบาทในการดูแลสุขภาพของประชาชน ประกอบกับวิสัยทัศน์ด้านการส่งเสริมสุขภาพให้กับประชาชนตำบลหนองหลวงของ นายน้อย พะโยม นายกองค์การบริหารส่วนตำบลหนองหลวงที่ว่า “สุขภาพจิตที่ดีย่อมอยู่ในร่างกายที่สมบูรณ์แข็งแรง การที่มีร่างกายสมบูรณ์แข็งแรงย่อมต้านทานโรคและเป็นแหล่งการสร้างสรรคิในทุกสิ่ง ” ซึ่งสอดคล้องกับหลักการทำงานของกองทุนหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ ที่ให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดบริการด้านส่งเสริมสุขภาพ การป้องกันโรคและเข้ามามีบทบาทในการสร้างหลักประกันสุขภาพถ้วนหน้าแก่ประชาชน แต่ทางองค์การบริหารส่วนตำบลหนองหลวง ยังมีข้อจำกัดในการดำเนินงานด้านสาธารณสุขตาม พรบ.กำหนดแผนและขั้นตอนกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติมจนถึงฉบับที่ 2 พ.ศ. 2549 มาตรา 16 ให้เทศบาล เมืองพัทยา และองค์การบริหารส่วนตำบลมีอำนาจและหน้าที่ในการจัดระบบการบริการสาธารณะเพื่อประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่นของตนเองดังนี้ (19) การสาธารณสุข การอนามัยครอบครัว และการรักษาพยาบาล แต่โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลในพื้นที่ตำบลหนองหลวง ทั้ง 2 แห่ง ยังไม่ได้รับโอนมาสังกัด อบต.หนองหลวง จึงทำให้ อบต.หนองหลวงไม่สามารถจัดบริการสาธารณสุขในพื้นที่ได้ โดยมีสภาพปัญหาสุขภาพด้านทันตกรรมก่อนการก่อตั้ง กองทุนหลักประกันสุขภาพระดับท้องถิ่นหรือพื้นที่ อบต.หนองหลวง ปี 2549 คือปัญหาการเข้าถึงการรับบริการสาธารณสุขทางด้านสุขภาพในช่องปากของประชาชนตำบลหนองหลวง ตั้งแต่อดีตจนถึง ปี 2549 พบว่าประชาชนในเขตตำบลหนองหลวง มีปัญหาทางด้านสุขภาพช่องปากทุกประเภท เช่น โรคฟันผุ ,โรคเหงือกอักเสบ ,โรคปริทันต์ เป็นต้น จำนวนสูงมากโดยเฉพาะในปี 2549 พบผู้ป่วยทั้งสิ้น 5,317 ราย คิดเป็นร้อยละ 63.19 ของประชากรทั้งหมด สาเหตุเนื่องมาจากสถานบริการสาธารณสุขในตำบลยังไม่มีบริการด้านทันตกรรม ประชาชนจึงเดินทางไปรับบริการที่โรงพยาบาลชุมชนประจำอำเภอ และต้องรอนัดหมายรับบริการเป็นเวลานาน ด้วยโรงพยาบาลมีจำนวนบุคลากรไม่เพียงพอในการให้บริการ และต้องดูแลประชาชนทั้งอำเภอ จึงเป็นปัญหากับประชาชนเข้าถึงบริการด้านนี้น้อยมาก องค์การบริหารส่วนตำบลหนองหลวงจึงได้ดำเนินการด้านสาธารณสุขผ่านกองทุนหลักประกันสุขภาพระดับท้องถิ่นหรือพื้นที่ อบต.หนองหลวง และได้เริ่มขับเคลื่อนงานด้านทันตกรรม ในช่วงปี พ.ศ. 2552 เป็นต้นมา จากการสำรวจข้อมูลทันตสุขภาพประชาชน ตำบลหนองหลวงปี 2552 พบว่า

1) ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กและอนุบาล อายุ 3-5 ปี จำนวน 325 คน พบฟันน้ำนมผุจำนวน 267 คน คิดเป็นร้อยละ 82.18

2) กลุ่มประถมศึกษาและมัธยมศึกษา อายุ 6-15 ปี จำนวน 615 คน พบฟันแท้ผุ 356 คน คิดเป็นร้อยละ 57.88

3) ผู้สูงอายุ มีความต้องการใส่ฟันเทียมทั้งปาก จำนวน 189 คน

4) ครูอนามัยโรงเรียน ผู้ดูแลเด็ก นักเรียนและชุมชน ยังขาดการประสานความร่วมมือในการดำเนินการส่งเสริมสุขภาพช่องปาก

5) ปัญหาการเข้าถึงการรับบริการสาธารณสุขด้านสุขภาพในช่องปากของประชาชน ตำบลหนองหลวง ปี 2552 พบว่าประชาชนในเขตตำบลหนองหลวง มีปัญหาทางด้านสุขภาพทางช่องปาก เช่น โรคฟันผุ โรคเหงือกอักเสบ, โรคปริทันต์ พบผู้ป่วยทั้งสิ้น 5,317 ราย คิดเป็นร้อยละ 63.19 ของผู้รับบริการทั้งหมด จากข้อมูลการสำรวจสุขภาพช่องปาก ปี 2552

6) ปัญหาการเข้าถึงการรับบริการสาธารณสุข หน่วยบริการสาธารณสุขในตำบลหนองหลวง ขาดแคลนบุคลากรในการปฏิบัติงาน จึงทำให้การพัฒนางานสุขภาพเชิงรุกไม่สามารถตอบสนองความต้องการ และความพึงพอใจประชาชนอย่างมีประสิทธิภาพได้

จากสถานการณ์และสภาพปัญหาดังกล่าวข้างต้น องค์การบริหารส่วนตำบลหนองหลวงจึงได้ดำเนินงานด้านทันตกรรม ผ่านเครือข่ายส่งเสริมและดูแลสุขภาพช่องปากให้กับประชาชนตำบลหนองหลวง ร่วมกับกองทุนหลักประกันสุขภาพระดับท้องถิ่น โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล เพื่อให้ประชาชนได้เข้าถึงการบริการด้านสาธารณสุขที่เหมาะสมทั่วถึง เพิ่มประสิทธิภาพการจัดบริการสุขภาพช่องปาก และการพัฒนาองค์ความรู้แก่ประชาชน รวมถึงเผยแพร่การดำเนินงานทันตสุขภาพ ถ่ายทอดสู่ภาคประชาสังคม ซึ่งเป็นการส่งเสริมให้ประชาชนมีสุขภาพช่องปากที่ดีครอบคลุมถึงระบบบริการที่มีคุณภาพต่อไป

เครือข่ายส่งเสริมและดูแลสุขภาพช่องปากให้กับประชาชนตำบลหนองหลวง

ประกอบด้วย

1) องค์การบริหารส่วนตำบลหนองหลวง สนับสนุนบุคลากร กำหนดแนวทางการส่งเสริมสุขภาพช่องปาก/การบริการทันตกรรม และงบประมาณในการดำเนินการ/กิจกรรมส่งเสริมและดูแลสุขภาพช่องปาก ในพื้นที่ตำบลหนองหลวง

2) ส่วนราชการ

- โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลหนองหลวง/โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล บึงมาลัย สนับสนุนบุคลากรเจ้าพนักงานทันตสาธารณสุขปฏิบัติงาน ในการดำเนินโครงการและให้บริการด้านทันตกรรม

- สำนักงานสาธารณสุขอำเภอลานกระบือ สนับสนุนความรู้และดูแลงบประมาณจากหน่วยงานส่วนกลาง

- สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดกำแพงเพชร สนับสนุนความรู้และดูแลงบประมาณจากหน่วยงานส่วนกลาง

- โรงเรียนในเขตพื้นที่ (8 แห่ง) สนับสนุนบุคลากรร่วมการขับเคลื่อนงานอนามัยในโรงเรียนตามแนวทางของกระทรวงสาธารณสุข

- ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กองค์การบริหารส่วนตำบลหนองหลวง สนับสนุนบุคลากรร่วมการขับเคลื่อนงานอนามัยในโรงเรียน ตามแนวทางของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข

3) ภาคประชาสังคม

- ประชาชน ร่วมมือในการดูแลสุขภาพช่องปาก การนำเสนอข้อมูลปัญหา

- อาสาสมัครสาธารณสุขประจำหมู่บ้าน(อสม.) ร่วมมือในการดูแลสุขภาพช่องปาก การนำเสนอข้อมูลปัญหา และการให้ความรู้แนะนำการดูแลสุขภาพช่องปากเบื้องต้นแก่ครัวเรือนที่ตนเองรับผิดชอบ

- ผู้นำชุมชน(กำนัน/ผู้ใหญ่บ้าน/สมาชิกสภา อบต.) ร่วมมือในการดูแลสุขภาพช่องปาก การนำเสนอข้อมูลปัญหา

- ชมรมผู้สูงอายุตำบลหนองหลวง ร่วมมือในการดูแลสุขภาพช่องปาก การนำเสนอข้อมูลปัญหา

- ผู้ช่วยเหลือดูแลผู้สูงอายุที่มีภาวะฟันผุในพื้นที่ตำบลหนองหลวง ร่วมมือในการดูแลสุขภาพช่องปาก การนำเสนอข้อมูลปัญหา และการให้ความรู้แนะนำการดูแลสุขภาพช่องปากเบื้องต้นแก่ผู้สูงอายุที่มีภาวะฟันผุ

4) อื่น ๆ

- กองทุนหลักประกันสุขภาพระดับท้องถิ่นหรือพื้นที่ อบต.หนองหลวง ขับเคลื่อนโครงการโดยเป็นผู้อนุมัติโครงการ/งบประมาณ ในการส่งเสริมและดูแลสุขภาพช่องปาก

- สำนักงานหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ สนับสนุนงบประมาณกองทุนหลักประกันสุขภาพระดับท้องถิ่นหรือพื้นที่ อบต.หนองหลวง

วัตถุประสงค์ของเครือข่ายส่งเสริมและดูแลสุขภาพช่องปากให้กับประชาชนตำบลหนองหลวง

1. เพื่อส่งเสริมและดูแลสุขภาพช่องปากให้กับประชาชนตำบลหนองหลวง
2. เพื่อส่งเสริมการเข้าถึงบริการด้านทันตกรรมทั้งเชิงรุกและเชิงรับให้กับประชาชนตำบลหนองหลวง
3. เพื่อสนับสนุนให้ประชาชนและภาคีเครือข่ายมีส่วนร่วมในการส่งเสริมและดูแลทันตสุขภาพตนเองและชุมชน

ขั้นตอนการดำเนินงานของนวัตกรรมเครือข่ายส่งเสริมและดูแลสุขภาพช่องปากให้กับประชาชน ตำบลหนองหลวง

ขั้นตอนที่ 1 สสำรวจกลไกหลักและประเมินสถานการณ์สุขภาพช่องปาก

โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลหนองหลวง เริ่มต้นด้วยการสำรวจข้อมูลพื้นฐานของ ตำบลหนองหลวงในช่วงปี พ.ศ. 2552 จนถึงปัจจุบันทุกปี โดยใช้แบบคัดกรองสุขภาพสุขภาพช่องปาก จากสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดกำแพงเพชร แล้วสรุปข้อมูลที่ได้จากการสำรวจและข้อมูลที่เกี่ยวข้อง นำเสนอแก่กองทุนหลักประกันระดับสุขภาพระดับท้องถิ่น องค์การบริหารส่วนตำบลหนองหลวง ใน เวทีการประชุมระดับตำบล เพื่อจัดทำโครงการด้านทันตกรรมที่เหมาะสมสอดคล้องสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในแต่ละปี

ขั้นตอนที่ 2 สร้างเวทีการเรียนรู้ในหมู่บ้าน/ชุมชน/องค์กร

องค์การบริหารส่วนตำบลหนองหลวง ได้จัดตั้งกองทุนหลักประกันสุขภาพในระดับท้องถิ่น หรือพื้นที่ อบต.หนองหลวง เพื่อขับเคลื่อนงานด้านสาธารณสุข โดยมี “คณะกรรมการบริหารระบบ หลักประกันสุขภาพระดับท้องถิ่น” เป็นหลักในการบริหารงาน สำหรับองค์ประกอบของคณะกรรมการบริหารระบบหลักประกันสุขภาพตำบลหนองหลวงประกอบไปด้วย นายองค์การบริหาร ส่วนตำบลเป็นประธานกรรมการ, ผู้ทรงคุณวุฒิในพื้นที่ จำนวน 2 คนรองประธาน, สมาชิกสภา องค์การบริหารส่วนตำบล ที่สภามอบหมายจำนวน 2 คน เป็นกรรมการ, หัวหน้าหน่วยบริการปฐมภูมิ ในพื้นที่ เป็นกรรมการ, ผู้แทนอาสาสมัครสาธารณสุขประจำหมู่บ้านที่คัดเลือกกันเองจำนวน 2 คน เป็นกรรมการ, ตัวแทนประชาชนในหมู่บ้านหรือชุมชนที่คัดเลือกกันเอง หมู่บ้านหรือชุมชนไม่เกิน 5 คนเป็นกรรมการ, ผู้แทนศูนย์ประสานงานหลักประกันสุขภาพประชาชนหรือหน่วยรับเรื่องร้องเรียน อีสรระในพื้นที่จำนวน 1 คน (ถ้ามี)เป็นกรรมการ, ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลหรือปลัดเทศบาลเป็น กรรมการและเลขานุการและผู้อำนวยการหรือหัวหน้ากองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อมหรือส่วน สาธารณสุขที่เรียกชื่ออื่นของ อบต.หรือเจ้าหน้าที่อื่นที่ผู้บริหารสูงสุดของ อบต.มอบหมาย เป็น ผู้ช่วยเลขานุการ/กรรมการ องค์การบริหารส่วนตำบลหนองหลวง ได้ประชุมคณะกรรมการบริหาร กองทุนหลักประกันสุขภาพทุกเดือน โดยมีสาธารณสุขอำเภอลานกระบือ และ ผู้อำนวยการ โรงพยาบาลลานกระบือเป็นที่ปรึกษา ร่วมกันวิเคราะห์ถึงปัญหาหรือสิ่งที่ต้องการพัฒนาโดยวิเคราะห์ ถึงสาเหตุของปัญหาสุขภาพช่องปากที่เป็นปัญหาสำหรับพื้นที่ เพื่อนำสู่กระบวนการจัดทำแผนสุขภาพ ชุมชน

ขั้นตอนที่ 3 กระบวนการทำแผนสุขภาพชุมชน

ร่วมกันวางแผนแก้ไขหรือพัฒนาหมู่บ้านจากการวิเคราะห์ในขั้นที่ 2 ให้ได้แผนสุขภาพชุมชน กลุ่มองค์กร ภาคี/เครือข่าย แกนนำชุมชน แกนนำชุมชนของเครือข่ายสุขภาพตำบลหนองหลวง นำแผนชุมชนที่ได้ประกาศให้ประชาชนทั้งหมู่บ้านได้รับรู้และมีส่วนร่วมในกระบวนการทำแผน โดยใช้วิธีการประชุมชาวบ้านและจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านสุขภาพเพื่อให้ชาวบ้านได้มีโอกาส รับรู้ ได้เสนอโต้แย้งและประขาพิจารณาแผนด้วยโดยแผนชุมชนนี้ออกมาในลักษณะเป็นแผนรวมสุขภาพชุมชน และมีแผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์การส่งเสริมสุขภาพช่องปากสู่การปฏิบัติ รพ.สต.หนองหลวง เป็นแผนหนึ่งในนั้น โดยในแผนบอกถึงกิจกรรมตามปัญหาและความต้องการพัฒนาของประชาชนในหมู่บ้าน/ชุมชน ได้กำหนดระยะเวลาในการดำเนินแผนยุทธศาสตร์การส่งเสริมสุขภาพช่องปากสู่การปฏิบัติตำบลหนองหลวง ดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายปี 2552-2560 เป็นระยะเวลา 9 ปี นำโครงการ/กิจกรรมด้านทันตกรรมในพื้นที่เข้าเสนอสู่แผนการดำเนินกองทุนหลักประกันสุขภาพระดับท้องถิ่นหรือพื้นที่ อบต.หนองหลวงตั้งแต่ปี 2552 ถึงปัจจุบัน

ขั้นตอนที่ 4 ปฏิบัติงานส่งเสริมและดูแลสุขภาพช่องปากให้กับประชาชนหนองหลวง

ทางองค์การบริหารส่วนตำบลหนองหลวง กำหนดแนวทางการขับเคลื่อนงานส่งเสริมและดูแลสุขภาพช่องปาก และบุคลากรทุกกลุ่มวัยโดยการปฏิบัติงานเครือข่ายส่งเสริมและดูแลสุขภาพช่องปากให้กับประชาชนตำบลหนองหลวง ได้ปฏิบัติงานด้านทันตกรรมในพื้นที่โดยแบ่งกลุ่ม ดังนี้

1) กลุ่มหญิงตั้งครรภ์

- อาสาสมัครสาธารณสุขประจำหมู่บ้าน (อสม.) ทุกหมู่บ้านแจ้งให้หญิงตั้งครรภ์ในครัวเรือนที่ตนรับผิดชอบมาฝากครรภ์ที่หน่วยบริการในพื้นที่

- โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลหนองหลวง/โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลบึงมาลัย (งานอนามัยแม่และเด็ก) แนะนำให้พบเจ้าพนักงานทันตสาธารณสุขปฏิบัติงานที่โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลหนองหลวง เพื่อเข้ารับการตรวจสุขภาพช่องปาก/ฟัน และการดูแลสุขภาพช่องปากระหว่างตั้งครรภ์

2) กลุ่มเด็ก 0-5 ปี

- อาสาสมัครสาธารณสุขประจำหมู่บ้าน(อสม.) ทุกหมู่บ้านแจ้งให้ พ่อ/แม่/ผู้ปกครองพาเด็กมาตรวจสุขภาพช่องปาก ที่โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลหนองหลวง รวมทั้งแนะนำการดูแลสุขภาพช่องปากเบื้องต้นในเด็ก 0-5 ปี

- เจ้าพนักงานทันตสาธารณสุขปฏิบัติงานแนะนำการดูแลสุขภาพช่องปากเบื้องต้นในเด็ก 0-5 ปี จัดทำโครงการออกให้บริการเชิงรุกการดูแลสุขภาพช่องปากแก่ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กองค์การบริหารส่วนตำบลหนองหลวง การให้ความรู้ด้านทันตกรรมแก่ครูผู้ดูแลเด็ก

- โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลหนองหลวง ร่วมเป็นที่ปรึกษา/การความรู้ในการจัดสถานที่แพรงฟัน และความรู้ในงานทันตกรรมแก่ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กองค์การบริหารส่วนตำบลหนองหลวง

- ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กองค์การบริหารส่วนตำบลหนองหลวงขับเคลื่อนการส่งเสริมสุขภาพช่องปากแก่เด็กนักเรียนและผู้ปกครองของเด็ก รวมทั้งร่วมตรวจสุขภาพฟันเบื้องต้นแก่เด็ก

3) กลุ่มอายุ 6-25 ปี

- อาสาสมัครสาธารณสุขประจำหมู่บ้าน(อสม.) ทุกหมู่บ้านแนะนำการดูแลสุขภาพช่องปากเบื้องต้นให้กับประชาชน

- เจ้าพนักงานทันตสาธารณสุขปฏิบัติงานแนะนำการดูแลสุขภาพช่องปากเบื้องต้นในเด็กนักเรียนทั้ง 8 โรงเรียน จัดทำโครงการออกให้บริการเชิงรุกการดูแลสุขภาพช่องปากแก่โรงเรียนในพื้นที่ตำบลหนองหลวง เช่น กรเคลื่อนฟลูออไรด์ การให้ความรู้ด้านทันตกรรมแก่ครูอนามัย การตรวจสุขภาพช่องปากเบื้องต้น สำหรับนักเรียนที่ต้องรับการรักษาส่งต่อการรับบริการที่โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลหนองหลวง(เคลื่อนหุ้มร่องฟันแท้/การถอน/การอุด)

- โรงเรียนในพื้นที่ทั้ง 8 แห่ง ร่วมส่งเสริมและดูแลสุขภาพช่องปากให้กับเด็กนักเรียน

- โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลหนองหลวงให้บริการเชิงรับแก่กลุ่มอายุ 6-25 ปี ในการตรวจ การรักษาสุขภาพช่องปาก และการให้ความรู้

4) กลุ่มอายุ 26-59 ปี

- อาสาสมัครสาธารณสุขประจำหมู่บ้าน(อสม.) ทุกหมู่บ้านแนะนำการดูแลสุขภาพช่องปากเบื้องต้นให้

- โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลหนองหลวงให้บริการเชิงรับแก่กลุ่มอายุ 26-59 ปี ในการตรวจ การรักษาสุขภาพช่องปาก และการให้ความรู้

5) กลุ่มอายุ 60 ปีขึ้นไป/ผู้พิการ

- อาสาสมัครสาธารณสุขประจำหมู่บ้าน(อสม.) ทุกหมู่บ้านแนะนำการดูแลสุขภาพช่องปากเบื้องต้นให้

- โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลหนองหลวงให้บริการเชิงรับแก่กลุ่มอายุ 60 ปีขึ้นไป/ผู้พิการ ในการตรวจ การรักษาสุขภาพช่องปาก และการให้ความรู้

- เจ้าพนักงานทันตสาธารณสุขปฏิบัติงานออกให้บริการเชิงรุกการดูแลสุขภาพช่องปากแก่ผู้สูงอายุที่ป่วยติดเตียง หรือไม่สามารถมารับบริการที่โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลหนองหลวง ร่วมกับอาสาสมัครสาธารณสุขประจำหมู่บ้าน (อสม.) ผู้ช่วยเหลือดูแลสุขภาพผู้สูงอายุที่มีภาวะพึ่งพิงในพื้นที่ตำบลหนองหลวง

- โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลหนองหลวงร่วมกับชมรมผู้สูงอายุตำบลหนองหลวงร่วมมือในการดูแลสุขภาพช่องปาก

ขั้นตอนที่ 5 ประเมินผล

1. ติดตามการดำเนินงานกิจกรรมแปรงฟันด้วยยาสีฟันผสมฟลูออไรด์หลังอาหารกลางวันในโรงเรียนทุกภาคเรียน
2. ฝ่ายทันตสาธารณสุข รพ.สต.หนองหลวงรายงานผลความก้าวหน้าของโครงการให้ผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลหนองหลวงทุก 6 เดือน
3. รพ.สต.ตำบลหนองหลวง รายงานผลการดำเนินงานให้แก่กองทุนหลักประกันสุขภาพระดับท้องถิ่นองค์การบริหารส่วนตำบลหนองหลวง
4. รพ.สต.หนองหลวงออกกิจกรรมคัดกรองตรวจสุขภาพช่องปากทุกปี

ผลการดำเนินโครงการนวัตกรรมเครือข่ายส่งเสริมและดูแลสุขภาพช่องปากให้กับประชาชนตำบลหนองหลวง

1. ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กตำบลหนองหลวงผ่านมาตรฐาน ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กคุณภาพ จำนวน 1 แห่ง
2. เด็ก 3 ปีฟันน้ำนมดีทั้งปาก (Caries free) มากกว่าร้อยละ 50
3. โรงเรียนประถมศึกษาและโรงเรียนขยายโอกาส จำนวน 8 โรงเรียน ผ่านมาตรฐานโรงเรียนส่งเสริมสุขภาพระดับทอง 4 โรงเรียน
4. เด็กนักเรียนอายุ 6-15 ปี มีฟันแท้ดีทั้งปาก (Caries free) ทั้งโรงเรียนมากกว่า ร้อยละ 50
5. โรงเรียนประถมศึกษาและโรงเรียนขยายโอกาส จำนวน 8 โรงเรียน ผ่านมาตรฐานเครือข่ายโรงเรียนเด็กไทยฟันดี จำนวน 1 เครือข่าย
6. อาสาสมัครสาธารณสุข เขียวชาญงานทันตสาธารณสุข ครอบคลุม ทั้ง 14 หมู่บ้าน
7. รพ.สต.มีการจัดบริการสุขภาพช่องปากครบ 6 กลุ่มวัย 14 กิจกรรม
8. ชมรมผู้สูงอายุเกิดงานทันตสาธารณสุขในชมรมผู้สูงอายุ จำนวน 1 ชมรม
9. ประชาชนในตำบลหนองหลวงได้รับส่งเสริมสุขภาพช่องปากอย่างทั่วถึง ทั้งเชิงรุกและเชิงรับ ลดปัญหาการต้องรอรับบริการทันตกรรมที่โรงพยาบาลประจำอำเภอ

ผลการดำเนินงาน/ผลความสำเร็จ และรางวัลที่ได้รับ

ผลสำเร็จที่เกิดขึ้นเป็นรูปธรรม ผลการดำเนินงานโครงการ กลุ่มหญิงตั้งครรภ์ ในมิติ สุขภาพช่องปากและคุณภาพชีวิต ปี 2552-2560

ดำเนินงาน ให้บริการทันตกรรมตามความจำเป็นแก่หญิงตั้งครรภ์ เช่น ตรวจสุขภาพ ช่องปากหญิงตั้งครรภ์ ฝึกการปฏิบัติแปรงฟันในหญิงตั้งครรภ์ การขูดหินปูน อุดฟันแท้ ใน รพ.สต. หนองหลวง

ปี	ได้รับการตรวจ(คน)	ผลงาน(คน)	ร้อยละ
ปี 2552	47	20	42.55
ปี 2553	52	35	67.30
ปี 2554	50	42	84.00
ปี 2555	47	40	85.10
ปี 2556	44	38	86.36
ปี 2557	37	32	86.48
ปี 2558	51	48	94.11
ปี 2559	39	36	92.30
ปี 2560	46	45	97.82

ผลสำเร็จที่เกิดขึ้นเป็นรูปธรรม ผลการดำเนินงานโครงการ กลุ่มเด็กอายุ 0-5 ปี ในมิติ สุขภาพช่องปากและคุณภาพชีวิต

ปี 2552-2560 ดำเนินกิจกรรม ตรวจสุขภาพช่องปากเด็กอายุ 0-5 ปี ให้บริการทันตกรรม ตามความจำเป็นเด็กอายุ 0-5 ปี ทาฟลูออไรด์วานิชเด็กอายุ 0-5 ปี โดยวัดผลความสำเร็จจากการ ตรวจสุขภาพช่องปากเด็กอายุ 3 ปี ซึ่งเป็นช่วงวัยที่มีฟันน้ำนมครบ 20 ซี่ ตรวจสุขภาพช่องปากดู จำนวนเด็กที่มีฟันน้ำนมดีทั้งปากโดยปราศจากฟันน้ำนมผุ ซึ่งต้องอาศัยความร่วมมือจากผู้ปกครอง อสม. เจ้าหน้าที่สาธารณสุขและ อบต.หนองหลวง การดำเนินกิจกรรมอย่างเหมาะสมเพื่อให้เด็กมี พัฒนาการที่สมวัย ได้รับอาหารที่ดีจากครอบครัวและศูนย์พัฒนาเด็กเล็กที่มีคุณภาพต่อเนื่องเพื่อให้ เด็กมีสุขภาพช่องปากที่ดีส่งผลให้มีฟันแท้ใช้งานได้ในอนาคต ลดค่าใช้จ่ายในการรักษา เน้นการ ส่งเสริมและพัฒนาให้เด็กมีคุณภาพเมื่อเข้าสู่โรงเรียนในอนาคต

ปี	ตรวจ (คน)	Caries free ฟันน้ำนม (คน)	ร้อยละ
ปี 2552	158	43	27.24
ปี 2553	154	40	25.97
ปี 2554	179	44	24.58
ปี 2555	180	98	29.44
ปี 2556	166	105	30.32
ปี 2557	192	123	64.04
ปี 2558	204	147	72.05
ปี 2559	201	128	63.68
ปี 2560	204	136	66.67

ผลสำเร็จที่เกิดขึ้นเป็นรูปธรรม ผลการดำเนินงานโครงการ กลุ่มอายุ 6-25 ปี ในมิติ สุขภาพช่องปากและคุณภาพชีวิต ปี 2552-2560

ดำเนินกิจกรรม ตรวจสุขภาพช่องปากเด็กวัยเรียน ให้บริการทันตกรรมตามความจำเป็น เช่น ให้บริการเคลือบหลุมร่องฟัน ขูดหินปูน ถอนฟันน้ำนม และให้สิ่งจูงใจในการดูแลสุขภาพ คือชุด แปรงสีฟันยาสีฟันดำเนินงานทันตสุขภาพผ่านกระบวนการโรงเรียนส่งเสริมสุขภาพ ให้สุศึกษา โภชนาการดี พัฒนาทักษะชีวิตเพื่ก้าวสู่วัยรุ่น ช่วงวัยที่มีฟันแท้ขึ้น ป้องกันการสูญเสียฟันแท้ และ พัฒนากลุ่มวัยนี้เป็นวัยทำงานที่มีคุณภาพต่อไปสู่สังคม

ปี	ตรวจ(คน)	Caries free ฟันแท้ (คน)	ร้อยละ
ปี 2552	101	38	37.62
ปี 2553	89	50	56.18
ปี 2554	95	67	70.52
ปี 2555	104	87	84.46
ปี 2556	95	76	78.76
ปี 2557	85	72	84.71
ปี 2558	92	77	83.7
ปี 2559	88	75	85.25
ปี 2560	93	86	92.47

ผลสำเร็จที่เกิดขึ้นเป็นรูปธรรม ผลการดำเนินงานโครงการ กลุ่มอายุ 26-59 ปี ในมิติ สุขภาพช่องปากและคุณภาพชีวิต ปี 2552-2560

ดำเนินกิจกรรม พัฒนาอาสาสมัครสาธารณสุขให้มีความเชี่ยวชาญในการดำเนินงานทันตสาธารณสุขในชุมชน โดยตำบลหนองหลวง ได้พัฒนาศักยภาพ อย่างต่อเนื่องเพื่อให้อาสาสมัครสาธารณสุขนำความรู้ไปเผยในชุมชนให้เกิดการดูแลสุขภาพที่ดีทั้งต่อตนเอง ครอบครัวและชุมชน ซึ่งเป็นกลวิธีหนึ่งในการพัฒนาคนให้เป็นเครือข่ายหุ้นส่วนทางสุขภาพร่วมกัน ลดโรค มีระบบการเฝ้าระวังโรคในช่องปากและส่งต่ออย่างเป็นระบบเกื้อกูล เป็นสังคมที่เกื้อกูลกันและกัน

ปี	กิจกรรม	จำนวน (คน)
ปี 2552	พัฒนาศักยภาพ อสม.เชี่ยวชาญงานทันตสาธารณสุขในชุมชน	57
ปี 2553	พัฒนาศักยภาพ อสม.เชี่ยวชาญงานทันตสาธารณสุขในชุมชน	60
ปี 2554	พัฒนาศักยภาพ อสม.ในการดำเนินงานหมู่บ้านจัดการสุขภาพ	166
ปี 2555	พัฒนาศักยภาพ อสม.ในการดำเนินงานแผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์	247
ปี 2556	พัฒนาศักยภาพ อสม.ในการดำเนินงานผู้ป่วยเบาหวาน	20
ปี 2557	พัฒนาศักยภาพ อสม.ในการดำเนินงานผู้สูงอายุ	166
ปี 2558	พัฒนาศักยภาพ อสม.ในการดำเนินงาน CARE GIVER	28
ปี 2559	พัฒนาศักยภาพ อสม.ในการดำเนินงานหมู่บ้านไอโอดีน	20
ปี 2560	พัฒนาศักยภาพ อสม.ในการดำเนินงานควบคุมโรค	30

ผลสำเร็จที่เกิดขึ้นเป็นรูปธรรม ผลการดำเนินงานโครงการ กลุ่มอายุ 60 ปีขึ้นไป และ ผู้พิการ ในมิติสุขภาพช่องปากและคุณภาพชีวิต ปี 2552-2560

ดำเนินกิจกรรม คือ การคัดกรองสุขภาพช่องปาก จัดตั้ง ชมรมผู้สูงอายุคุณภาพ แจกแปรงสีฟัน ให้สิทธิ์ผู้สูงอายุได้รับการบริการก่อน ทาฟลูออไรด์ป้องกันรากฟันผุ และส่งต่อผู้สูงอายุทำฟันที่ รพ. ลานกระบือ เพื่อให้ผู้สูงอายุ มีคุณภาพชีวิตที่ดี ฟันเคี้ยวอาหารอย่างน้อย 20 ซี่ และมีคู่สบฟันกรามสำหรับใช้เคี้ยวอาหารอย่างน้อย 4 คู่สบ

ปี	ได้รับการตรวจ(คน)	ผลงาน(คน)	ร้อยละ
ปี 2552	47	20	42.55
ปี 2553	52	35	67.30
ปี 2554	50	42	84.00
ปี 2555	47	40	85.10
ปี 2556	44	38	86.36
ปี 2557	37	32	86.48
ปี 2558	51	48	94.11
ปี 2559	39	36	92.30
ปี 2560	46	45	97.82

ผลสำเร็จที่เกิดขึ้นเป็นรูปธรรม ผลการดำเนินงานโครงการ กลุ่มเด็กอายุ 0-5 ปี ในมิติ สุขภาพช่องปากและคุณภาพชีวิต ปี 2552-2560

ดำเนินกิจกรรม ตรวจสอบสุขภาพช่องปากเด็กอายุ 0-5 ปี ให้บริการทันตกรรมตามความจำเป็นเด็กอายุ 0-5 ปี ทาฟลูออไรด์วานิชเด็กอายุ 0-5 ปี โดยวัดผลความสำเร็จจากการตรวจสอบสุขภาพช่องปากเด็กอายุ 3 ปี ซึ่งเป็นช่วงวัยที่มีฟันน้ำนมครบ 20 ซี่ ตรวจสอบสุขภาพช่องปากดูจำนวนเด็กที่มีฟันน้ำนมดีทั้งปากโดยปราศจากฟันน้ำนมผุ ซึ่งต้องอาศัยความร่วมมือจากผู้ปกครอง อสม. เจ้าหน้าที่สาธารณสุขและ อบต.หนองหลวง การดำเนินกิจกรรมอย่างเหมาะสมเพื่อให้เด็กมีพัฒนาการที่สมวัย ได้รับอาหารที่ดีจากครอบครัวและศูนย์พัฒนาเด็กเล็กที่มีคุณภาพต่อเนื่องเพื่อให้เด็กมีสุขภาพช่องปากที่ดีส่งผลให้มีฟันแท้ใช้งานได้ในอนาคต ลดค่าใช้จ่ายในการรักษา เน้นการส่งเสริมและพัฒนาให้เด็กมีคุณภาพเมื่อเข้าสู่โรงเรียนในอนาคต

ปี	ตรวจ(คน)	Caries free ฟันน้ำนม (คน)	ร้อยละ
ปี 2552	158	43	27.24
ปี 2553	154	40	25.97
ปี 2554	179	44	24.58
ปี 2555	180	98	29.44
ปี 2556	166	105	30.32
ปี 2557	192	123	64.04
ปี 2558	204	147	72.05
ปี 2559	201	128	63.68
ปี 2560	204	136	66.67

ผลสำเร็จที่เกิดขึ้นเป็นรูปธรรม ผลการดำเนินงานโครงการ กลุ่มอายุ 6-25 ปี ในมิติ สุขภาพช่องปากและคุณภาพชีวิต ปี 2552-2560

ดำเนินกิจกรรม ตรวจสอบสุขภาพช่องปากเด็กวัยเรียน ให้บริการทันตกรรมตามความจำเป็น เช่น ให้บริการเคลือบหลุมร่องฟัน ชุดหินปูน ถอนฟันน้ำนม และให้สิ่งจูงใจในการดูแลสุขภาพ คือชุด แปรงสีฟันยาสีฟันดำเนินงานทันตสุขภาพผ่านกระบวนการโรงเรียนส่งเสริมสุขภาพ ให้สุศึกษา โภชนาการดี พัฒนาทักษะชีวิตเพื่อก้าวสู่วัยรุ่น ช่วงวัยที่มีฟันแท้ขึ้น ป้องกันการสูญเสียฟันแท้ และ พัฒนากลุ่มวัยนี้เป็นวัยทำงานที่มีคุณภาพต่อไปสู่สังคม

ปี	ตรวจ(คน)	Caries free ฟันแท้ (คน)	ร้อยละ
ปี 2552	101	38	37.62
ปี 2553	89	50	56.18
ปี 2554	95	67	70.52
ปี 2555	104	87	84.46
ปี 2556	95	76	78.76
ปี 2557	85	72	84.71
ปี 2558	92	77	83.7
ปี 2559	88	75	85.25
ปี 2560	93	86	92.47

ผลสำเร็จที่เกิดขึ้นเป็นรูปธรรม ผลการดำเนินงานโครงการ กลุ่มอายุ 26-59 ปี ในมิติ สุขภาพช่องปากและคุณภาพชีวิต ปี 2552-2560

ดำเนินกิจกรรม พัฒนาอาสาสมัครสาธารณสุขให้มีความเชี่ยวชาญในการดำเนินงานทันต สาธารณสุขในชุมชน โดยตำบลหนองหลวง ได้พัฒนาศักยภาพ อย่างต่อเนื่องเพื่อให้อาสาสมัคร สาธารณสุขนำความรู้ไปเผยแผ่ในชุมชนให้เกิดการดูแลสุขภาพที่ดีทั้งต่อตนเอง ครอบครัวและชุมชน ซึ่งเป็นกลวิธีหนึ่งในการพัฒนาคนให้เป็นเครือข่ายหุ้นส่วนทางสุขภาพร่วมกัน ลดโรค มีระบบการเฝ้า ระวังโรคในช่องปากและส่งต่ออย่างเป็นระบบเกื้อกูล เป็นสังคมที่เกื้อกูลกันและกัน

ปี	กิจกรรม	จำนวน (คน)
ปี 2552	พัฒนาศักยภาพ อสม.เชี่ยวชาญงานทันตสาธารณสุขในชุมชน	57
ปี 2553	พัฒนาศักยภาพ อสม.เชี่ยวชาญงานทันตสาธารณสุขในชุมชน	60
ปี 2554	พัฒนาศักยภาพ อสม.ในการดำเนินงานหมู่บ้านจัดการสุขภาพ	166
ปี 2555	พัฒนาศักยภาพ อสม.ในการดำเนินงานแผนที่ทางเดินยุทธศาสตร์	247
ปี 2556	พัฒนาศักยภาพ อสม.ในการดำเนินงานผู้ป่วยเบาหวาน	20
ปี 2557	พัฒนาศักยภาพ อสม.ในการดำเนินงานผู้สูงอายุ	166
ปี 2558	พัฒนาศักยภาพ อสม.ในการดำเนินงาน CARE GIVER	28
ปี 2559	พัฒนาศักยภาพ อสม.ในการดำเนินงานหมู่บ้านไอโอติน	20
ปี 2560	พัฒนาศักยภาพ อสม.ในการดำเนินงานควบคุมโรค	30

ผลสำเร็จที่เกิดขึ้นเป็นรูปธรรม ผลการดำเนินงานโครงการ กลุ่มอายุ 60 ปีขึ้นไป และผู้พิการ ในมิติสุขภาพช่องปากและคุณภาพชีวิต ปี 2552-2560

ดำเนินกิจกรรม คือ การคัดกรองสุขภาพช่องปาก จัดตั้ง ชมรมผู้สูงอายุคุณภาพ แจกแปรงสีฟัน ให้สิทธิ์ผู้สูงอายุได้รับการบริการก่อน ทาฟลูออไรด์ป้องกันรากฟันผุ และส่งต่อผู้สูงอายุทำฟันที่ รพ. ลานกระบือ เพื่อให้ผู้สูงอายุ มีคุณภาพชีวิตที่ดี ฟันเคี้ยวอาหารอย่างน้อย 20 ซี่ และมีคู่มือฟันกรามสำหรับใช้เคี้ยวอาหารอย่างน้อย 4 คู่สบ

ปี	จำนวนตรวจ (คน)	จำนวนฟันมากกว่า 20 ซี่ 4 คู่สบ(คน)	ร้อยละ
ปี 2552	557	113	20.28
ปี 2553	657	132	20.09
ปี 2554	678	145	21.38
ปี 2555	786	167	21.24
ปี 2556	725	176	24.27
ปี 2557	645	220	34.1
ปี 2558	546	215	39.37
ปี 2559	765	265	34.64
ปี 2560	865	277	32.02

ผลสำเร็จที่เกิดขึ้นอย่างเชิงคุณภาพในการดำเนินงาน

ประเมินผลจาก ความสำเร็จในการดำเนินงานส่งเสริมสุขภาพช่องปากโดยชุมชนมีส่วนร่วม ปี 2552-2560 ดังนี้

1. ผลการประเมินโรงเรียนส่งเสริมคุณภาพ

ตารางแสดงผลการประเมินโรงเรียนส่งเสริมคุณภาพ โรงเรียนในเขตตำบลหนองหลวง

อ.ลานกระบือ จ.กำแพงเพชร

ลำดับ	โรงเรียน	โรงเรียนส่งเสริมคุณภาพ
1	บ้านหนองหลวง	ผ่านประเมินระดับทอง ปี 2556, ปี 2559 ผ่านประเมินระดับเพชร ปี 2559
2	บ้านประดาเจ็ดรัง	ผ่านประเมินระดับทอง ปี 2556
3	บ้านปิงมาลย์	ผ่านประเมินระดับทอง ปี 2556
4	บ้านใหม่สามัคคี	ผ่านประเมินระดับทอง ปี 2556
5	บ้านสุรเดชสามัคคี	ผ่านประเมินระดับทอง ปี 2556
6	บ้านทรายทอง	ผ่านประเมินระดับทอง ปี 2556
7	บ้านหนองปากดง	ผ่านประเมินระดับทอง ปี 2556, ปี 2559 ผ่านประเมินระดับเพชร ปี 2558
8	บ้านหนองมะเกาะ	ผ่านประเมินระดับทอง ปี 2556, ปี 2559

จากตาราง พบว่าการดำเนินงานส่งเสริมสุขภาพช่องปากโดยชุมชนมีส่วนร่วมปี 2552-2560 พบว่า มีโรงเรียนผ่านการประเมินมาตรฐานโรงเรียนส่งเสริมคุณภาพระดับทอง จำนวน 8 โรงเรียน ครอบคลุมทั้งตำบลหนองหลวง และฝ่ายมาตรฐานโรงเรียนส่งเสริมสุขภาพระดับเพชร 3 โรงเรียน คือ โรงเรียนบ้านหนองมะเกาะ โรงเรียนบ้านหนองปากดง โรงเรียนบ้านหนองหลวง

2. ผลการประเมินศูนย์เด็กเล็กคุณภาพ พบว่า ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กองค์การบริหารส่วนตำบลหนองหลวงผ่านการประเมิน ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กคุณภาพ ดีเด่นระดับเขต ปี 2558

3. ผลการประเมินเครือข่ายโรงเรียนเด็กไทยฟันดี พบว่า เครือข่ายโรงเรียนเด็กไทยฟันดี ตำบลหนองหลวง ผ่านเกณฑ์ประเมินระดับดีมาก ประจำปีศูนย์อนามัยที่ 8 นครสวรรค์ ปี 2557

4. ผลการประเมิน รพ.สต.ต้นแบบด้านทันตสาธารณสุขพบว่าผ่านการประเมินเกณฑ์คุณภาพโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพดีดาว ปี 2560, ชนะเลิศการประกวดโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลที่มีทันตบุคลากรประจำ ปี 2559

5. ผลการประเมิน ชมรมผู้สูงอายุ ดีเด่นด้านทันตสาธารณสุขพบว่า ผ่านการประเมิน ชมรมผู้สูงอายุที่จัดกิจกรรมส่งเสริมสุขภาพช่องปากดีเด่นปี 2559

ปัญหาอุปสรรคและการแก้ไขปัญหาาระหว่างการดำเนินงาน

1) ข้อจำกัด บุคลากรการให้บริการสาธารณสุขในพื้นที่ตำบลหนองหลวงมีไม่เพียงพอกับการให้บริการเชิงรุกและเชิงรับด้วย มีแต่บุคลากรของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ที่ต้องให้บริการที่โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลเพียงอย่างเดียวและยังไม่ครอบคลุมบริการด้านทันตกรรมที่ประชาชนต้องเดินทางไปรับบริการที่โรงพยาบาลอำเภอถนอมกระเป๋อเพียงจุดเดียวแต่ปัญหาด้านช่องปากยังเป็นปัญหาของประชาชนในพื้นที่

วิธีการแก้ไข พ.ศ. 2552-2556 กองทุนหลักประกันสุขภาพระดับท้องถิ่นหรือพื้นที่ อบต.หนองหลวงจัดทำโครงการจ้างเจ้าพนักงานทันตภิบาล มาให้บริการสาธารณสุขในตำแหน่งที่ขาดแคลนและทางโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล

2) อุปกรณ์เครื่องมือในการให้บริการด้านทันตกรรม ที่ไม่มีให้บริการแก่ประชาชน ซึ่งประชาชนต้องรอนัดตรวจจากโรงพยาบาลประจำอำเภอซึ่งต้องรอเป็นเวลานาน เมื่อได้รับการตรวจแล้วก็นัดมาฟันอีกหลังวัน

วิธีการแก้ไข กองทุนหลักประกันสุขภาพระดับท้องถิ่นหรือพื้นที่ อบต.หนองหลวง ได้จัดทำโครงการจัดยูนิตทำฟันการสนับสนุนค่าวัสดุอุปกรณ์ ทำให้ประชาชนได้รับการตรวจดูแลรักษาสุขภาพช่องปาก เช่น การอุดฟัน การขูดหินปูน การตรวจสุขภาพฟัน และช่องปากที่รวดเร็วขึ้นทั้งเชิงรุกและเชิงรับ ครอบคลุมทุกช่วงอายุ กลุ่มแม่และเด็ก/หญิงตั้งครรภ์ กลุ่มเด็ก/เยาวชน 6-25 ปี กลุ่มผู้ใหญ่ กลุ่มผู้สูงอายุ กลุ่มผู้พิการ/ผู้ป่วยเรื้อรัง ทำให้ไม่ต้องรอคิวการรับบริการจากโรงพยาบาลประจำอำเภอซึ่งประชาชนทุกคนมีความพึงพอใจมาจากการรับบริการดังกล่าว และให้บริการทันตกรรมเชิงรุก การตรวจสุขภาพช่องปาก การเคลือบฟลูออไรด์ ที่โรงเรียนในพื้นที่และศูนย์พัฒนาเด็กเล็กตำบลหนองหลวง

2. นวัตกรรมเครือข่ายการดำเนินงานการบริการศูนย์พัฒนาเด็กเล็กคุณภาพขององค์การบริหารส่วนหนองหลวง

องค์การบริหารส่วนตำบลหนองหลวงได้จัดตั้งและดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กองค์การบริหารส่วนตำบลหนองหลวง ในฐานะหน่วยงานองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นที่รับผิดชอบการพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชน ตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาเด็กปฐมวัยอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ ด้านการจัดการศึกษาแก่เด็กปฐมวัย อายุ 2-5 ปี ได้มาตรฐานกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่นศูนย์พัฒนาเด็กเล็กคุณภาพ กระทรวงสาธารณสุข

องค์การบริหารส่วนตำบลหนองหลวงได้จัดตั้ง และดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กองค์การบริหารส่วนตำบลหนองหลวง จำนวน 6 ศูนย์ ดังนี้

23 พฤศจิกายน 2547	ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กโรงเรียนบ้านหนองหลวง ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กโรงเรียนบ้านบึงมาลัย ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กโรงเรียนบ้านหนองปากตง
28 มิถุนายน 2549	ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กโรงเรียนบ้านหนองมะเกาะ
15 พฤษภาคม 2549	ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กโรงเรียนบ้านประดาเจ็ดรัง
12 พฤษภาคม 2551	ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กโรงเรียนบ้านทรายทอง

องค์การบริหารส่วนตำบลหนองหลวงได้ดำเนินการย้ายรวมศูนย์พัฒนาเด็กเล็กทั้ง 6 ศูนย์ เป็นศูนย์เดียว เมื่อวันที่ 6 มีนาคม 2557 และใช้ชื่อศูนย์ว่า “ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กองค์การบริหารส่วนตำบลหนองหลวง” ปัจจุบัน(ปี 2560) มีเด็กเข้ารับบริการ จำนวน 205 คน

ปรัชญาของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กองค์การบริหารส่วนตำบลหนองหลวง

“เด็กปฐมวัยมีความพร้อม รักการเรียนรู้ มีคุณธรรม จริยธรรม ชุมชนมีส่วนร่วม ร่วมใจกันพัฒนา”

การดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กคุณภาพ

จากสภาพปัญหาการดำเนินงานการบริการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก จำนวน 6 ศูนย์ ทำให้เด็กเล็กในความรับผิดชอบของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กองค์การบริหารส่วนตำบลหนองหลวง ได้รับการพัฒนาทักษะและมีพัฒนาการที่เหมาะสมตามวัย และได้รับการเตรียมความพร้อมในการเรียนระดับอนุบาลได้ครอบคลุมทั้ง 14 หมู่บ้าน หากแต่ยังมีปัญหาเรื่องการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กให้มีคุณภาพเป็นมาตรฐานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กคุณภาพกระทรวงสาธารณสุข เนื่องจากเด็กปฐมวัย 2-5 ปี ในเขตตำบลหนองหลวง และนอกเขตพื้นที่เข้ามารับการอบรมเลี้ยงดูเพิ่มมากขึ้น ทำให้การอบรมเลี้ยงดูไปอย่างไม่ทั่วถึง ประกอบบริบทในพื้นที่ในองค์การบริหารส่วนตำบลหนองหลวงประชาชนมีอาชีพหลัก คือเกษตรกรรม ทำไร่ ทำนา ซึ่งส่วนใหญ่มีฐานะยากจนมีรายได้ไม่เพียงพอต่อการดำรงชีวิตพ่อแม่ ของเด็กปฐมวัยซึ่งตกอยู่กับปู่ย่าตา-ยายการรับ-ส่ง เด็กจึงไม่สะดวก อีกทั้งเด็กไม่ได้แยกอบรมเลี้ยงดูตามสัดส่วนของอายุ การพัฒนาบุคลากรในด้านต่าง ๆ เช่นการจัดกิจกรรมส่งเสริมประสบการณ์ไม่ต่อเนื่อง บุคลากรแยกกันประจำแต่ละศูนย์ทำให้การจัดทำเอกสารมาตรฐานไม่เป็นไปแนวทางเดียวกัน ด้านการจัดสรรงบประมาณสิ้นเปลือง อาคารสถานที่ของแต่ละศูนย์มีพื้นที่ไม่เพียงพอต่อการจัดประสบการณ์การเรียนการสอน สัดส่วนพื้นที่ของห้องเรียนไม่เพียงพอกับจำนวนเด็ก และการประสานความร่วมมือระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องไม่สะดวกในด้านระยะทาง ส่งผลให้เด็กได้รับการพัฒนาอบรมเลี้ยงดูได้รับการพัฒนาอบรมเลี้ยงดูไม่เป็นไปตามมาตรฐาน

องค์การบริหารส่วนตำบลหนองหลวงได้เห็นถึงปัญหาดังกล่าว ในปี พ.ศ.2557 ได้ริเริ่มการดำเนินการรวมศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีคุณภาพและเป็นไปตามมาตรฐาน พร้อมทั้งส่งเสริมการเรียนรู้ให้เด็กปฐมวัยในช่วงอายุ 2-5 ปีมีการที่ตีเหมาะสมตามวัยทั้ง 4 ด้าน ร่างกาย อารมณ์ จิตใจ สังคม และสติปัญญา พัฒนาเด็กเล็กให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์โดยองค์รวมผ่านการเล่นและกิจกรรมที่เหมาะสมตามวัย ตามบริบทและวัฒนธรรมของชุมชนและให้เด็กสามารถปฏิบัติกิจวัตรประจำวัน มีคุณภาพชีวิตที่ดีและอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข

1. **มีการเรียนการสอนตามหลักสูตร** สอดแทรกค่านิยม ระเบียบวินัย คุณธรรม จริยธรรม รวมทั้งการส่งเสริมการมีสุขลักษณะ สุขภาพจิตที่ดี ที่มุ่งเน้นให้การดำเนินการงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีคุณภาพได้มาตรฐาน ด้านสถานที่องค์การบริหารส่วนตำบลหนองหลวงได้ก่อสร้างอาคารสถานที่ให้เป็นตามมาตรฐานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กและมีการปรับปรุงภูมิทัศน์ สร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ด้านการพัฒนาบุคลากรสนับสนุนให้ครูผู้ดูแลศึกษาต่อปริญญาตรี เอกปฐมวัย และศึกษาต่อในระดับปริญญาโท เอกบริหารการศึกษา มีการจัดทำหลักสูตรโดยแยกเป็น 2 ช่วงอายุ 2-3 ปี และหลักสูตร 3 ปี เพื่อส่งเสริมให้เด็กปฐมวัย มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามบริบทของท้องถิ่นและความต้องการของชุมชน

2. **การรับ-ส่งเด็กปฐมวัย** ผู้บริหารมีนโยบายแบ่งภาวะ ผู้ปกครอง ประกอบกับองค์การบริหารส่วนตำบลหนองหลวงได้รับเข้าร่วมกับโครงการขีปลดภัยบนท้องถนน ได้อำนวยความสะดวกจัดให้มีการบริการรถผู้รับ-ส่งและมีจุดรับ-ส่งครอบคลุมพื้นที่ 14 หมู่บ้านเพียงพอความต้องการ

3. **การบริหารงานอย่างมีส่วนร่วมของเครือข่าย** ได้แก่ ผู้บริหาร คณะกรรมการศูนย์ฯ คณะปรึกษาผู้ปกครอง ชุมชน โดยคำนึงความต้องการของเด็ก ผู้ปกครอง และบริบทท้องถิ่นเป็นศูนย์กลาง เพื่อให้เป็นศูนย์พัฒนาเด็กเล็กที่มีคุณภาพเป็นต้นแบบในการศึกษาดูงานให้แก่บุคคลและหน่วยงานที่สนใจ

เครือข่ายการดำเนินงานบริการศูนย์พัฒนาเด็กเล็กคุณภาพขององค์การบริหารส่วนตำบลหนองหลวง ประกอบด้วยดังนี้

1. คณะปรึกษา ประกอบด้วย ผู้บริหารขององค์การบริหารส่วนตำบลหนองหลวง ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการศึกษา ภูมิปัญญาท้องถิ่น ภาคประชาชน ทำหน้าที่ดูแลช่วยเหลือ ให้คำปรึกษา โดยมีการประชุมอย่างน้อยภาคเรียนละ 1 -2 ครั้ง

2. คณะกรรมการศูนย์ฯ ประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน ผู้นำชุมชน ผู้ปกครอง อสม . ครูทำหน้าที่เสนอแนะให้ข้อคิดเห็น กำหนดแนวทางในการดำเนินงานโดยมีการประชุมร่วมกับคณะที่ปรึกษาอย่างน้อยภาคเรียนที่ 1 - 2 ครั้ง

3. คณะกรรมการจัดหาสื่อการเรียนการสอน ประกอบด้วย หัวหน้าส่งเสริมการศึกษา ผู้ทรงคุณวุฒิด้านสาธารณสุข ผู้แทนผู้ประกอบการ ครู เพื่อพิจารณาเห็นชอบเห็นชอบในการคัดเลือกสื่อการเรียนการสอน
4. คณะกรรมการประเมินการประกันคุณภาพภายใน ประกอบด้วย ปลัด ผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านการศึกษา ผู้อำนวยการโรงเรียน ครู ทำหน้าที่ติดตามและประเมินผลการทำงานของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก
5. ผู้ปกครอง มีส่วนร่วมในการประชุมผู้ปกครองอย่างน้อยภาคเรียนที่ 1-2 ครั้ง และมีส่วนร่วมในการพิจารณาคัดเลือกสื่อการเรียนการสอน ร่วมจัดกิจกรรมต่าง ๆ ร่วมความคิดดำเนินการ และติดตามประเมินผล
6. ผู้อำนวยการโรงเรียน เป็นคณะกรรมการฯ ช่วยวางแผนให้คำปรึกษา และประเมินผล
7. หัวหน้าศูนย์ฯ วางแผน ดูแลบุคลากรและการทำงาน ตามแผนงานที่ไว้วางอย่างถูกต้องเรียบร้อย ผู้ดูแล ทำหน้าที่อบรมเลี้ยงดู จัดกิจกรรมการเรียนการสอนจัดประสบการณ์การเรียนรู้เพื่อให้มีพัฒนาการที่เหมาะสมตามวัย
8. ผู้สูงอายุ เป็นผู้ถ่ายทอดภูมิปัญญา ประเพณีวัฒนธรรม ท้องถิ่นให้กับเด็กปฐมวัย
9. วัด พระภิกษุสงฆ์อบรมให้ความรู้ ด้านคุณธรรม จริยธรรม กิจกรรมทางศาสนาธรรมศึกษา
10. โรงเรียนในเขตพื้นที่องค์การบริหารส่วนตำบลหนองหลวง มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาให้คำแนะนำการจัดทำหลักสูตร การจัดการศึกษาปฐมวัย พิจารณาคัดเลือกสื่อการเรียนการสอน
11. โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลประเมินพัฒนาการเด็กปฐมวัย ด้านสุขภาพอนามัย ให้ความรู้กับครูผู้ดูแลเด็ก ผู้ปกครอง และผู้เกี่ยวข้อง
12. มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ช่วยเฝ้าพัฒนางานวิชาการ การจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนประสบการณ์การเรียนรู้
13. สาธารณสุขจังหวัดกำแพงเพชร ร่วมพัฒนา ให้คำแนะนำ การส่งเสริมพัฒนาการเด็ก ให้ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีคุณภาพ

ผลลัพธ์การดำเนินการของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

การดำเนินงานของเครือข่ายบริการบริการศูนย์พัฒนาเด็กเล็กคุณภาพขององค์การบริหารส่วนตำบลหนองหลวง ได้ส่งผลให้เกิดกิจกรรม โรงเรียนพ่อแม่ ที่ไม่ได้หมายถึงการสอนพ่อแม่ในโรงเรียนแต่เป็นการแนะนำบริการความรู้ให้กับพ่อแม่ ทำให้เด็กสามารถเรียนรู้ได้ตามวัยมีการพัฒนาที่ดี ตลอดจนการมีส่วนร่วมในการพัฒนาเด็กปฐมวัยร่วมกันกับศูนย์เด็กเล็ก ขึ้นในเด็กอายุ 2-5 ปี

การเล่นและเล่นิทาน การป้องกันโรคติดต่อในเด็ก ทันตกรรม สุขภาพฟันในเด็ก การใช้ยาในเด็กและวัคซีนตามวัย โภชนาการตามวัยๆ นอกจากนี้มีการจัดกิจกรรมเพื่อปลูกฝังจิตสำนึกและส่งเสริมพัฒนาการให้กับเด็กและสามารถต่อยอดไปถึงผู้ปกครองได้ เช่น การส่งเสริมให้เด็กได้เรียนรู้คัดแยกขยะ เช่น ถูขนม ถูขนม กล่องนม ถูพลาสติก ขวดน้ำ ซึ่งการจัดกิจกรรมให้กับเด็กและต้องได้รับความร่วมมือกับผู้ปกครอง กิจกรรมดังกล่าวจะทำให้เด็กรู้จักการจัดการขยะได้ในระยะยาว เป็นต้น และความร่วมมือกับผู้ปกครอง กิจกรรมดังกล่าวจะทำให้เด็กรู้จักการจัดการขยะได้ในระยะยาว เป็นต้น และผลงานทั้งหลายที่เป็นประจักษ์นี้ได้รับการยอมรับจากหน่วยงานภายนอกและทำให้ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กเป็นแหล่งเรียนรู้ศึกษาดูงานให้กับหน่วยงานต่าง ๆ และผู้สนใจจากทั่วประเทศ

ปัญหาอุปสรรคในการดำเนินการ

1. บริการจัดการศึกษาปฐมวัย พบว่าการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ยังมีปัญหาและอุปสรรคในด้านต่าง ๆ ดังนี้
 - ด้านการอบรมเลี้ยงดูและการส่งเสริมพัฒนาการ การมีส่วนร่วมของภาคเอกชนยังไม่มามีส่วนร่วมอย่างชัดเจน ส่วนใหญ่จะเป็นภาครัฐและภาคประชาชน
 - ด้านบุคลากร ปัจจุบันศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีอัตราส่วน ช่วงอายุ 2-3 ปี ครูผู้ดูแลเด็ก 1 คนต่อเด็ก 16 คน และเด็ก อายุ 3 ปีขึ้นไป มีอัตราครูต่อผู้ดูแลเด็ก 1 ต่อเด็ก 18 คน และปัจจุบันครูยังไม่เพียงพอตามมาตรฐานการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็กคุณภาพที่จะต้องมีครู 1 คนต่อเด็ก 7-10 คน และเด็กอายุ 3 ปีขึ้นไป ครูผู้ดูแลเด็ก 1 คนต่อเด็ก 10 -15 คน
2. การบริการและอำนวยความสะดวกให้กับผู้ปกครองมีปัญหาและอุปสรรค คือ
 - การบริการรถตู้รับ-ส่งเด็กปฐมวัย ผู้ปกครองมีข้อเสนอแนะให้เพิ่มจุดรับ-ส่ง เนื่องจากผู้ปกครองบางท่านอยู่ไกลจุดรับ-ส่ง ผู้ปกครองไม่มียานพาหนะในการรับ - ส่งตามจุด และบางครอบครัวเด็ก ๆ อยู่กับปู่ย่าตายายซึ่งขับรถไม่ได้
 - การเยี่ยมบ้านเด็ก พบปัญหาของการพัฒนาการเด็กและฐานะครอบครัวค่อนข้างยากจน
 - การบริการสื่อ หนังสือนิทาน สำหรับผู้ปกครอง ปัญหาผู้ปกครองอยู่ไกลจากศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ทำให้ไม่สามารถเดินทางมายืมสื่อหนังสือนิทานได้
 - การให้คำปรึกษา/แนะนำผู้ปกครอง ครูไม่ทราบปัญหาที่แท้จริงของเด็กแต่ละคนที่ชัดเจน จึงให้คำแนะนำได้ไม่ทั่วถึง เพราะผู้ปกครองส่วนใหญ่ทำงานอยู่ต่างจังหวัด และเด็กอาศัยอยู่กับตายาย จึงไม่สามารถทราบปัญหาที่แท้จริงได้

ปัจจัยความสำเร็จของโครงการนวัตกรรมเครือข่ายการดำเนินงานการบริการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก คุณภาพขององค์การบริหารส่วนตำบลหนองหลวง

การดำเนินงานการบริการศูนย์พัฒนาเด็กเล็กคุณภาพ มีปัจจัยความสำเร็จ ดังนี้

1. การดำเนินงานบริหารอย่างเป็นระบบ โดยภาคีเครือข่ายกับภาครัฐ ภาคประชาชน ภาคเอกชน ผู้บริหาร เห็นความสำคัญของการพัฒนาเด็ก โดยยึดบริบทของท้องถิ่นเป็นศูนย์กลางในการพัฒนาเด็กปฐมวัย และให้ศูนย์เด็กเล็กเป็นแหล่งเรียนรู้ส่งเสริมพัฒนาครูให้เป็นครูมืออาชีพ จัดประสบการณ์การเรียนรู้ให้กับเด็กมีพัฒนาการที่ดีเหมาะสมตามวัยทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านร่างกาย อารมณ์จิตใจ สังคม และสติปัญญา

2. ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กมีความพร้อมทางกายภาพที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของเด็ก เป็นศูนย์ต้นแบบ เป็นแหล่งศึกษาดูงานให้กับผู้ที่สนใจได้ มีระบบการเรียนการสอนสอดคล้องกับวิถีชีวิต บริบทชุมชน สังคม วัฒนธรรม ภูมิปัญญาท้องถิ่น ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ให้เด็กทุกคนได้รับสิทธิในการพัฒนาเท่าเทียมกันในการเข้ารับบริการ มีการพัฒนาการบริการเชิงรุกอย่างเข้าถึงและเข้าใจ ทำให้ทราบถึงข้อมูล ปัญหาและความต้องการของผู้ปกครองมากขึ้น และโรงเรียนในเขตพื้นที่ตำบลหนองหลวง ให้การยอมรับ คิดเป็นร้อยละ 100 โดยประเมินจาก การติดตามคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามช่วงอายุ ที่เป็นมาตรฐานการศึกษาปฐมวัยระดับอนุบาล

การดำเนินงานการบริการศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสามารถขยายผลเป็นแบบอย่างที่ดี เป็นแหล่งเรียนรู้ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กคุณภาพ ในด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. การกำหนดนโยบายวิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติงานอย่างแท้จริง ต้องมีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

2. การให้ประชาชนผู้ปกครองเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงาน

3. การบูรณาการร่วมกันกับภาคีเครือข่ายทุกภาคส่วน

4. ความเพียงพอของงบประมาณ

5. การติดตามและประเมินผล เพื่อให้เกิดการพัฒนาและปรับปรุงการทำงาน และเกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งจากการดำเนินงานที่พัฒนาอย่างไม่หยุดยั้ง ทำให้ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก อบต.หนองหลวงเกิดความเข้มแข็งเป็นที่ยอมรับของหน่วยงานทั้งในและต่างจังหวัด ที่เข้ามาศึกษาดูงานที่ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก และมีการจัดตั้งกลุ่มเครือข่ายครูดูแลเด็กระดับอำเภอ ระดับจังหวัด



ภาพการสอนการดับเพลิงเบื้องต้น
ณ ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กองค์การบริหารส่วนตำบลหนองหลวง



ภาพการสอนการดับเพลิงเบื้องต้น
ณ ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กองค์การบริหารส่วนตำบลหนองหลวง



ภาพกิจกรรมไหว้ครู ณ ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กองค์การบริหารส่วนตำบลหนองหลวง



ภาพกิจกรรมโรงเรียนพ่อแม่ ณ ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กองค์การบริหารส่วนตำบลหนองหลวง



ภาพที่กิจกรรมโรงเรียนพ่อแม่ ณ ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กองค์การบริหารส่วนตำบลหนองหลวง

3. นวัตกรรมเครือข่ายอาสาสมัครป้องกันภัยฝ่ายพลเรือน อบต.หนองหลวง

องค์การบริหารส่วนตำบลหนองหลวง ได้เริ่มจัดการฝึกอบรมอาสาสมัครป้องกัน สาธารณภัย ฝ่ายพลเรือน (อปพร) เมื่อปี 2548 โดยมีผู้เข้ารับการฝึกอบรม ประกอบด้วยผู้บริหารท้องถิ่น พนักงานจ้าง และประชาชน ได้ทำการฝึกอบรมเพิ่มจำนวนอปพร .เพื่อพร้อมปฏิบัติงานไม่น้อยกว่าร้อยละ 2 ของประชาชนในพื้นที่ปัจจุบันองค์การบริหารส่วนตำบลหนองหลวง มีจำนวน สมาชิกอปพร ทั้งสิ้นจำนวน 209 คน โดยมีศูนย์ปฏิบัติงานที่ตั้งอยู่ ณ ที่ทำการองค์การบริหารส่วนตำบลหนองหลวง การดำเนินงานของศูนย์มุ่งเน้นด้านป้องกันและบรรเทาสาธารณภัยงานอำนวยความสะดวก งานป้องกัน และงานฟื้นฟู ภายหลังเกิดจากสาธารณภัย โดยอาสาสมัครป้องกันภัยฝ่ายพลเรือนได้เข้าไปมีส่วนร่วมและบทบาทเป็นอย่างมากอัน อันได้แก่ การรักษาความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินประชาชนรวมถึงประชาชนรวมถึงการให้ความช่วยเหลือภัยบนท้องถนน งานกู้ชีพกู้ภัย เพื่อช่วยเหลือชีวิตเบื้องต้นของผู้ประสบเหตุ และการรักษาความสะอาดสิ่งแวดล้อมคูคลอง ร่วมขุดลอกวัชพืชที่ปิดกั้นทางน้ำ เพื่อการรักษาสิ่งแวดล้อมที่ตึงมาลาฯ

เนื่องจากองค์การบริหารส่วนตำบลหนองหลวง ตั้งอยู่ในเขตลานกระบือ ซึ่งเป็นแหล่งน้ำมันดิบบนบกที่ใหญ่ที่สุดในประเทศไทย ดังนั้น องค์การบริหารส่วนตำบลหนองหลวงจึงตระหนักว่า

หากเกิดสาธารณภัยที่ขยายวงกว้างและมีความรุนแรงในพื้นที่ องค์การบริหารส่วนตำบลหนองหลวง เพียงหน่วยงานเดียวอาจไม่สามารถเข้าระงับเหตุได้ทันทั่วทั้งพื้นที่ และอาจก่อให้เกิดความเสียหายชีวิตและทรัพย์สินอย่างมากได้ จึงได้มีการจัดทำเครือข่ายอาสาสมัครป้องกันภัยฝ่ายพลเรือนร่วมกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอลานกระบือ/พื้นที่ใกล้เคียง และส่วนราชการอื่น เช่น สถานีตำรวจ สถานีศึกษา วัด โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล โรงพยาบาลลานกระบือ ส่วนราชการอำเภอลานกระบือ สำนักงานป้องกันและบรรเทาสาธารณภัยจังหวัดกำแพงเพชร ภาคเอกชน เช่น บริษัท ปตท.สผ.สยาม จำกัด เป็นต้น เพื่อการดำเนินการร่วมกันในด้านการป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย โดยมีการจัดทำบันทึกข้อตกลงความร่วมมือ (MOU) เพื่อให้บริการสาธารณะด้านการป้องกันและบรรเทาสาธารณภัยขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอลานกระบือ (องค์การบริหารส่วนตำบลหนองหลวง องค์การบริหารส่วนตำบลบึงทับแฉด องค์การบริหารส่วนตำบลลานกระบือ องค์การบริหารส่วนตำบลโนนพลวง องค์การบริหารส่วนตำบลจันทิมา เทศบาลตำบลลานกระบือ เทศบาลตำบลช่องลม) และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอพรานกระต่ายซึ่งเป็นพื้นที่ใกล้เคียง (องค์การบริหารส่วนตำบลคูขันธ์ เทศบาลตำบลคลองพิไกร) เพื่อการประสานการช่วยเหลือด้านการป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย

นอกจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแต่ละแห่งที่ร่วมเครือข่ายจะได้เข้ามาร่วมในการให้ความช่วยเหลือไม่ว่าจะเป็นการนำวัสดุอุปกรณ์ กำลังเจ้าหน้าที่ กำลังของ อปพร.มาดำเนินการช่วยเหลือเพื่อให้เหตุนั้นสงบหรือเบาบางลงในระดับหนึ่งแล้วนั้น ยังช่วยลดการสูญเสียชีวิตและทรัพย์สินของประชาชน สามารถรับมือกับสถานการณ์การเมื่อเกิดสาธารณภัยและสามารถฟื้นฟูสถานการณ์ภายหลังการเกิดภัยร่วมกันได้

นอกจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่น ๆ ที่เข้ามาร่วมเป็นเครือข่ายแล้ว ยังมีหน่วยงานอื่น ๆ ที่เข้ามาร่วมเป็นเครือข่ายอาสาสมัครป้องกันภัยฝ่ายพลเรือน อบต.หนองหลวง ได้แก่

1. วัดในเขตพื้นที่ตำบลหนองหลวง เพื่อการอำนวยความสะดวกในด้านการจราจร การจัดกิจกรรมทางศาสนาศาสนพิธีต่าง ๆ หรือการจัดงานประจำปี รวมทั้งการเฝ้าระวังการเกิดเหตุที่จะเกิดขึ้นภายในงานร่วมกับตำรวจในพื้นที่ นอกจากนี้ยังใช้วัดเป็นสถานที่อพยพเมื่อยามเกิดเหตุสาธารณภัยอีกด้วย

2. สถานศึกษาโรงเรียนในเขตพื้นที่ตำบลหนองหลวง โดยองค์การบริหารส่วนตำบลหนองหลวง จัดฝึกอบรมด้านการป้องกันและบรรเทาสาธารณภัยให้กับเด็กนักเรียน เพื่อให้มีความรู้และเรียนรู้วิธีการปฏิบัติตัวเมื่อเกิดเหตุสาธารณภัย เช่น ภัยทางน้ำ ภัยอัคคีภัย เป็นต้น นอกจากนี้ยังใช้โรงเรียนเป็นสถานที่อพยพเมื่อยามเกิดเหตุสาธารณภัยอีกด้วย

3. หมู่บ้าน/ชุมชน จัดทำแผนการป้องกันภัยพิบัติโดยอาศัยชุมชนเป็นฐาน ซึ่งเป็นการให้ความรู้เกี่ยวกับการป้องกันการเกิดสาธารณภัยต่าง ๆ ในชุมชน โดยมีการร่วมคิด ร่วมวางแผน ป้องกันและการช่วยเหลือเบื้องต้นในยามเกิดสาธารณภัย

4. โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลหนองหลวงและโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพปึงมาลย์ ให้ความช่วยเหลือการรักษาพยาบาลเบื้องต้นให้กับผู้ประสบภัย ก่อนนำส่งโรงพยาบาลอำเภอลานกระบือ หรือโรงพยาบาลจังหวัดกำแพงเพชร

5. สถานีตำรวจ ร่วมมือในการปฏิบัติภารกิจร่วมกันในช่วงเทศกาลสำคัญ ๆ กับ อปพร. เช่น การจัดตั้งจุดตรวจเทศกาลปีใหม่ เทศกาลวันสงกรานต์ เป็นต้น เพื่อความปลอดภัยบนท้องถนนของผู้ที่สัญจรไปมา ทั้งยังร่วมกันในการอำนวยความสะดวกให้แก่เด็กนักเรียน บริเวณหน้าโรงเรียน เพื่อให้เกิดความปลอดภัยแก่เด็กนักเรียน

6. ส่วนราชการระดับอำเภอลานกระบือ ประสานรายงานเหตุด่วนเมื่อเกิดเหตุสาธารณภัยและการประสานขอรับความร่วมมือ/ช่วยเหลือจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

7. สำนักงานป้องกันและบรรเทาสาธารณภัยจังหวัดกำแพงเพชร ร่วมสนับสนุนวิทยากรในการให้ความรู้ เพิ่มฝึกทักษะให้แก่ อปพร. เจ้าหน้าที่ท้องถิ่น รวมถึงการเตรียมวัสดุอุปกรณ์

8. ภาคเอกชน ได้แก่ บริษัท ปตท.สผ. จำกัด มหาชน เนื่องจากเป็นบริษัทที่ตั้งอยู่ในเขตพื้นที่อำเภอลานกระบือ มีฐานการผลิตและน้ำมันกระจายอยู่ทั่วพื้นที่ในเขตอำเภอลานกระบือ และ บริษัทฯ ได้มีการซ้อมแผนเกี่ยวกับการป้องกันการเกิดภัย เช่น การอบรมดับเพลิงขั้นก้าวหน้าซึ่ง อปพร.องค์การบริหารส่วนตำบลหนองหลวงได้เข้าร่วมฝึกซ้อมแผนการป้องกันภัยร่วมกับบริษัทฯอย่างต่อเนื่องเพื่อนำมาปรับใช้ในการป้องกันและบรรเทาสาธารณภัยในพื้นที่

นอกเหนือจากการปฏิบัติหน้าที่ตามปกติแล้ว เครือข่ายการช่วยเหลือด้านการป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย ได้มีการดำเนินการเตรียมพร้อมพื้นที่เสี่ยงในการเกิดอัคคีภัยในการผลิตน้ำมัน (ความเสี่ยงพิเศษ) โดยมีการซ้อมแผนฉุกเฉินในฐานน้ำมันร่วมกับเครือข่าย เนื่องจากในพื้นที่เขตความรับผิดชอบขององค์การบริหารส่วนตำบลหนองหลวงมีฐานผลิตน้ำมันของบริษัทซีเอ็นพีซีเอชเค (ไทยแลนด์) จำกัด จำนวน 9 ฐาน บริษัท ปตท.สผ. จำกัด จำนวน 3 ฐาน ซึ่งไม่สามารถคาดการณ์ได้ว่า จะเกิดภัยขึ้นได้เมื่อใด ดังนั้นเพื่อเป็นการป้องกันการเกิดเหตุและรับมือกับเหตุฉุกเฉินที่จะเกิดขึ้น เครือข่ายจึงได้ดำเนินการฝึกซ้อมแผนการเกิดอัคคีภัยในฐานผลิตน้ำมัน ณ ฐานผลิตน้ำมันบึงม่วงใต้ 2 (BMS 2) ในเขตหมู่ 7 ต.หนองหลวง อ.ลานกระบือ จ.กำแพงเพชร ของบริษัทซีเอ็นพีซีเอชเค (ไทยแลนด์) จำกัด เพื่อเตรียมความพร้อมรับมือกับเหตุฉุกเฉิน (Emergency Preparedness) เป็นกระบวนการควบคุมการสูญเสีย โดยการจัดเตรียมความพร้อมของบุคลากร อุปกรณ์ เครื่องมือต่าง ๆ ที่ใช้ในการป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย เพื่อที่จะสามารถนำมาใช้ได้ทันทีเมื่อเกิดเหตุ รวมถึงการฝึกซ้อมเพื่อให้เกิดความคุ้นเคย สามารถรับมือกับเหตุฉุกเฉินที่จะเกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังสอดคล้องกับกฎหมายและข้อกำหนดอื่น ๆ

การดำเนินการซ่อมแผนฉุกเฉินในฐานน้ำมัน ทำให้แต่ละหน่วยงานของเครือข่ายอาสาสมัครป้องกันภัยฝ่ายพลเรือน อบต.หนองหลวง ได้ทราบถึงศักยภาพของทรัพยากรที่มี ได้แก่ วัสดุอุปกรณ์ บุคลากรของเครือข่าย รวมถึงได้ทราบถึงจุดอ่อน อุปสรรคที่จะเกิดขึ้น ทำให้องค์การบริหารส่วนตำบลหนองหลวงมีแนวทางในการจัดการเครือข่ายให้มีความเป็นเลิศและพัฒนาอย่างยั่งยืนต่อไป

องค์การบริหารส่วนตำบลหนองหลวง มุ่งหวังเพิ่มจำนวน สมาชิก อปพร. จากประชาชนที่มีจิตอาสาในการช่วยเหลือด้านสาธารณภัย มุ่งพัฒนาศักยภาพ อปพร. เพื่อให้สามารถปฏิบัติการเผชิญเหตุและจัดการวิกฤตภัยรุนแรงเฉพาะด้าน รวมถึงมุ่งหน้าพัฒนา อปพร. ให้เป็นต้นแบบเครือข่ายอาสาสมัครป้องกันและบรรเทาสาธารณภัยของประเทศ มีมาตรฐานการปฏิบัติในระดับสากล

- การจัดฝึกอบรมร่วมกันของเครือข่ายอาสาสมัครป้องกันและบรรเทาสาธารณภัยขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอบางกระปือและพื้นที่ใกล้เคียง เพื่อการเพิ่มทักษะ ความรู้ การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ของสมาชิก อปพร. เครือข่าย การฝึกปฏิบัติร่วมกันอย่างน้อยปีละครั้ง โดยมีส่วนราชการระดับอำเภอ สำนักงานป้องกันและบรรเทาสาธารณภัยจังหวัดกำแพงเพชรได้เข้ามามีส่วนร่วมและส่งเสริมในการฝึกอบรม

- การดำเนินการของเครือข่ายส่วนราชการอื่น ภาคเอกชนและประชาชน ไม่ว่าจะเป็นสถานีดำรวจ สถานศึกษา วัด หมู่บ้าน/ชุมชน บริษัทเอกชน ส่วนราชการอำเภอ และสำนักงานป้องกันและบรรเทาสาธารณภัยจังหวัด ยังคงมีการดำเนินการโดยความร่วมมือในการป้องกันและบรรเทาสาธารณภัยอย่างต่อเนื่อง ไม่ว่าจะเป็นการอบรมให้ความรู้ทั้งแก่ สมาชิก อปพร. เด็กนักเรียน หมู่บ้าน/ชุมชน บุคลากรเจ้าหน้าที่ และการอำนวยความสะดวก ความเป็นระเบียบเรียบร้อยเมื่อยามเกิดเหตุ และการป้องกันเบื้องต้นเพื่อรักษาชีวิตและทรัพย์สินของตนเองและส่วนรวม

ปัญหาอุปสรรคและการแก้ไขปัญหาระหว่างดำเนินงาน มีดังนี้

1. ข้อจำกัดด้านบุคลากร บุคลากรบางส่วนยังไม่มีความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ในการปฏิบัติงานป้องกันและช่วยเหลือผู้ประสบภัย

วิธีแก้ไขปัญหา องค์การบริหารส่วนตำบลหนองหลวง จัดฝึกอบรมเพิ่มกำลังอปพร. และพัฒนาศักยภาพเครือข่ายให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสาธารณภัย มีจิตสำนึกและตระหนักถึงความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินประชาชน

2. ข้อจำกัดด้านวัสดุอุปกรณ์ เครือข่ายยังไม่มีความพร้อมในเรื่องวัสดุ อุปกรณ์ ในการป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย ทำให้การปฏิบัติงานเกิดความล่าช้า

3. ปัญหาด้านกฎหมาย/ระเบียบ/ข้อบังคับ กฎหมาย/ระเบียบ ข้อบังคับไม่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของ อปพร. ทำให้ไม่สามารถจูงใจและรักษาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาทำงานได้

วิธีการแก้ปัญหา จัดอบรมให้ความรู้ สร้างความตระหนัก ความรับผิดชอบ การเสียสละ
ในการทำงานเพื่อส่วนรวม



ภาพโครงการเสริมศักยภาพชุมชน ด้านการป้องกันและบรรเทาสาธารณภัยและมิสเตอร์เตือนภัย
ให้แก่ผู้นำชุมชนและสมาชิกอาสาสมัครป้องกันภัยพลเรือน วันที่ 17 กรกฎาคม 2561



ภาพโครงการเสริมศักยภาพชุมชน ด้านการป้องกันและบรรเทาสาธารณภัยและมิสเตอร์เตือนภัย
ให้แก่ผู้นำชุมชนและสมาชิกอาสาสมัครป้องกันภัยพลเรือน วันที่ 17 กรกฎาคม 2561



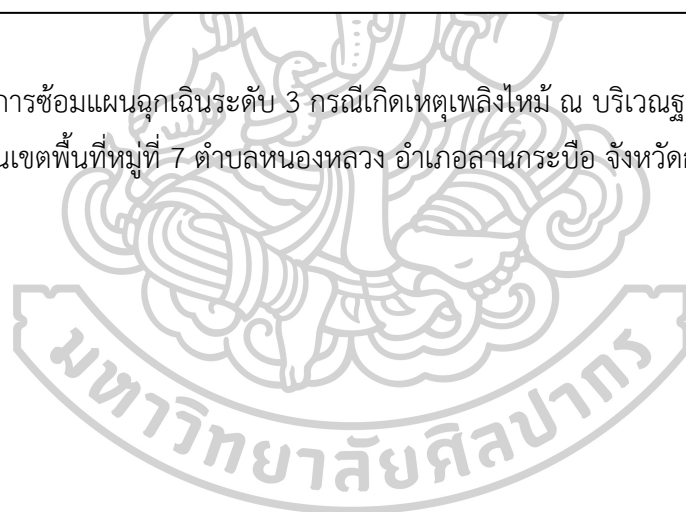
ภาพองค์การบริหารส่วนตำบลหนองหลวง ได้ร่วมกับบริษัท CNPCHK (ไทยแลนด์) จำกัด และหน่วยราชการที่เกี่ยวข้อง ได้ทำการซ่อมแซมถนนระดับ 3 กรณีเกิดเหตุเพลิงไหม้ ณ บริเวณฐานผลิตน้ำมันดิบ ในเขตพื้นที่หมู่ที่ 7 ตำบลหนองหลวง อำเภอลานกระบือ จังหวัดกำแพงเพชร



ภาพการซ่อมแซมถนนระดับ 3 กรณีเกิดเหตุเพลิงไหม้



ภาพ การซ่อมแผนฉกฉนระดับ 3 กรณีเกิดเหตุเพลิงไหม้ ณ บริเวณฐานผลิตน้ำมันดิบ
ในเขตพื้นที่หมู่ที่ 7 ตำบลหนองหลวง อำเภอลานกระบือ จังหวัดกำแพงเพชร



โครงการนวัตกรรมท้องถิ่นขององค์การบริหารส่วนตำบลช่วงเปา

นวัตกรรมที่ 1. ศูนย์สาธิตเศรษฐกิจพอเพียงตามศาสตร์พระราชาตำบลช่วงเปา

ปัญหาสภาพพื้นที่ของตำบลช่วงเปาที่เป็นที่ราบเชิงเขา มักจะประสบปัญหาดินและน้ำท่วมและความสูญเสียความหลากหลายทางชีวภาพอันเนื่องมาจากการขยายตัวของชุมชนอย่างรวดเร็วและการบุกรุกพื้นที่สาธารณะอย่างต่อเนื่องแม้ว่าจะมีการทำแผนชุมชนป้องกันปัญหาในลักษณะนี้มาแล้วก็ตามก็ยังพบว่าไม่สามารถแก้ไขปัญหาเรื่องดินและน้ำท่วมได้อย่างยั่งยืน เป็นเพียงการแก้ไขปัญหาระยะสั้น ประกอบกับหนังสือกระทรวงมหาดไทยเรื่อง การดำเนินงานโครงการ“น้ำคือชีวิต ศาสตร์พระราชาสู่แปลงเกษตรผสมผสานประชารัฐ” ที่เข้ามาถึงองค์การบริหารส่วนตำบลช่วงเปา ซึ่งเป็นนโยบายสำคัญให้นำศาสตร์พระราชามาประยุกต์ใช้ในการพัฒนา และขยายผลโดยให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้ร่วมกับภาครัฐ เอกชน จัดหาที่ดินว่างเปล่าทำแปลงเกษตรผสมผสานและพัฒนาแหล่งน้ำให้ประโยชน์ได้อย่างเพียงพอ ทางองค์การบริหารส่วนตำบลช่วงเปาจึงวางแผนแบบระยะยาว โดยเริ่มต้นด้วยการปรับปรุงพื้นที่รกร้างกำจัดวัชพืชคตบชวาในแหล่งน้ำพื้นที่สาธารณะให้เกิดประโยชน์ (อ่างเก็บน้ำหนองปู่) ในเดือนกรกฎาคม พ.ศ.2560 จากการปรับปรุงและกำจัดผักตบชวาในอ่างน้ำดังกล่าวทำให้ได้คัดเลือกเป็นตำบลต้นแบบโครงการกำจัดวัชพืชผักตบชวาในแหล่งน้ำของอำเภอจองทอง ผลจากการพัฒนาอ่างเก็บน้ำเป็นแนวคิดและสร้างประโยชน์จากผักตบชวาและสานต่อเป็นโครงการต่อเนื่องหลากหลายโครงการ อาทิ การทำปุ๋ยอินทรีย์ด้วยผักตบชวาให้ชุมชนผ่านการสนับสนุนมูลสัตว์ในการทำปุ๋ยภาคเอกชน การปรับปรุงภูมิทัศน์รอบบริเวณพื้นที่สาธารณะ การก่อสร้างโรงเรือนปุ๋ยสัตว์แปลงสาธิตเกษตรอินทรีย์ สวนผักคนเมือง จนกระทั่งกลายเป็นศูนย์สาธิตเศรษฐกิจพอเพียงตามศาสตร์พระราชาช่วงเปา เพื่อส่งเสริมให้เกษตรกรมีความรู้ในศาสตร์เศรษฐกิจพอเพียง จากแนวคิดดังกล่าวองค์การบริหารส่วนตำบลช่วงเปาและภาคีเครือข่ายจึงร่วมกันเน้นให้ศูนย์สาธิต ฯ เป็นศูนย์วงจรร้อยอย่างยั่งยืนภายใต้แนวคิดเศรษฐกิจพอเพียง เน้นการบริหารงานเรื่องการอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาศาสตร์พระราชา ของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวปรมินทรมหาภูมิพลอดเดชน้อมนำไปสู่การปฏิบัติ มีการร่วมกันขับเคลื่อนอย่างเป็นรูปธรรมมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน และน้อมนำศาสตร์พระราชาไปประยุกต์ เพื่อใช้ให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรมและสร้างเครือข่ายชุมชนการน้อมนำศาสตร์พระราชาไปประยุกต์ใช้ในการดำรงชีวิตอย่างยั่งยืน การพัฒนาและปรับปรุงพื้นที่รกร้างดังกล่าวสะท้อนให้เห็นถึงทิศทางทางการพัฒนาชุมชนแบบเชิงรุก และการวางกรอบแนวคิดที่ตอบโจทย์ของชุมชนในระยะยาว

วัตถุประสงค์ของโครงการ

1. เพื่อพัฒนาพื้นที่เป็นศูนย์การเรียนรู้ ศูนย์สาธิตเศรษฐกิจพอเพียงชุมชนทางด้านเกษตรอินทรีย์เกษตรผสมผสาน พลังงานทดแทนและการปศุสัตว์ โดยมีแนวคิดปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงเป็นพื้นฐานการเรียนรู้
2. เพื่อพัฒนาและสร้างเครือข่ายเกษตรกรในพื้นที่ให้มีความรู้ด้านเกษตรอินทรีย์ เกษตรผสมผสาน พลังงานทดแทนการปศุสัตว์ โดยมีแนวคิดปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงเป็นพื้นฐานการเรียนรู้
3. เพื่อส่งเสริมให้มีการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า และยั่งยืน ภายใต้แนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง และการพึ่งพาตนเองอย่างยั่งยืน
4. ส่งเสริมให้เกิดครัวเรือนเศรษฐกิจพอเพียงขึ้นในพื้นที่ตำบลช่วงเปา และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเกษตรกรเครือข่ายที่อยู่นอกพื้นที่

รูปแบบการดำเนินงานโครงการนวัตกรรมศูนย์สาธิตเศรษฐกิจพอเพียงฯ

รูปแบบการดำเนินงานใช้วิธีการเชิญและมอบหมายให้ภาคีเครือข่ายเป็นคณะกรรมการเพื่อปฏิบัติงานแต่ละด้านหรือเชิญเข้าเป็นคณะกรรมการร่วมในชุมชน เพื่อมีส่วนร่วมในการพัฒนาตำบลช่วงเปา และขับเคลื่อนการดำเนินการดำเนินงานศูนย์สาธิตเศรษฐกิจพอเพียงตามศาสตร์พระราชานในลำดับแรก ต่อจากนั้นจะดำเนินการประชุม/วางแผนขับเคลื่อนการบริหารงานของศูนย์สาธิตฯอย่างต่อเนื่อง มีการขอรับอุดหนุนงบประมาณจากเครือข่ายที่เกี่ยวข้องและศักยภาพเพื่อให้เครือข่ายมีทุนในการบริหารจัดการโครงการ มีการเปิดช่องทางรับสมัครจิตอาสาเพื่อช่วยเหลือเกษตรกรในการอบรมให้ความรู้

ภาคีเครือข่ายสำคัญในโครงการ มีบทบาทและหน้าที่ ดังนี้

1. ภาครัฐ ได้แก่
 - ที่ว่าการอำเภอจอมทอง ประชุมวางแผนเลือกเป็น Kick off ผักตบชวา (จังหวัดสะฮาด)
 - องค์การบริหารส่วนจังหวัดเชียงใหม่ สนับสนุนเรือบุคลากรและรถแบคโฮ
 - หน่วยพัฒนาการเคลื่อนที่ 36 สำนักงานพัฒนาภาค 3 สนับสนุนกำลังพลทหารรถแบคโฮ ในการดำเนินงานขุดลอกและปรับปรุงพื้นที่อ่างเก็บน้ำหนองปู้
 - เกษตรอำเภอจอมทอง เป็นที่ปรึกษาโครงการและคณะกรรมการศูนย์ฯ พืชผักในศูนย์สาธิตฯ การบริการตรวจวิเคราะห์ดินการอบรมให้ความรู้วิชาการด้านการเกษตร
 - การประปาส่วนภูมิภาค สาขาจอมทอง สนับสนุนน้ำดื่ม

2. ภาคเอกชน ได้แก่

- บริษัทซีอีเอฟ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) ให้สนับสนุนสัตว์จำทำปุ๋ย และวัสดุอุปกรณ์ในการก่อสร้างศูนย์สาธิต

- ห้างหุ้นส่วนจำกัด ภูพิศฐพาณิชย์ ให้วัสดุอุปกรณ์ในการสร้างศูนย์และบุคลากรบริษัท นิ้มซีเล็ง จำกัด สนับสนุนน้ำดื่ม

3. ภาคประชาสังคม

- สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์กรมหาชน) ออกแบบผังบริเวณพื้นที่ใช้สอยร่วมกับ กองช่างของ อบต.ช่วงเปา ลงพื้นที่ประชาคมหมู่บ้าน/ประชุมคณะกรรมการคัดเลือกผู้ยากไร้ที่มีคุณสมบัติ ออกแบบและวางผังบริเวณและสนับสนุนงบประมาณ

4. ผู้นำชุมชน /ปราชญ์ ชาวบ้าน

- กำนันตำบลช่วงเปา ให้ความรู้และการเลี้ยงโค

- ปราชญ์ชุมชน หมออดินตุแลให้ความรู้เรื่องการจัดการดินและแปลงผักด้านการเกษตร

- กลุ่มน้ำใช้น้ำ ม. 8 บ้านใหม่สันตัง มีส่วนร่วมในการขุดลอกผักตบชวา สนับสนุนอาหาร โดยกลุ่มแม่บ้าน ดูแลบริหารจัดการน้ำ

ขั้นตอนการดำเนินงานโครงการนวัตกรรมศูนย์สาธิตเศรษฐกิจพอเพียงฯ

1. ปรับปรุงพื้นที่รกร้าง กำจัดวัชพืช เพื่อเตรียมพื้นที่จัดทำโครงการประชารัฐร่วมใจ คลองสวยน้ำใส ไร้ผักตบชวา KICK OFF โดยมีการประชุมร่วมกับอำเภอจอมทอง เป็นตำบลต้นแบบ โครงการกำจัดวัชพืชผักตบชวาในแหล่งน้ำ ประชุมวางแผนภาคีเครือข่ายที่เกี่ยวข้อง



ภาพรูปก่อนพัฒนาพื้นที่อ่างเก็บน้ำหนองปู่ เป็นพื้นที่สาธารณะของหมู่บ้านที่รกร้าง

2. ลงพื้นที่ประเมิน วางแผนจัดเตรียมวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องจักร และกำลังคน



ภาพกลุ่มเครือข่ายลงดูพื้นที่

3. ดำเนินโครงการกำจัดวัชพืช ผักตบชวาในอ่างเก็บน้ำหนองปู่ อบต.ช่วงเปาเป็น
หน่วยงานหลักในการดำเนินโครงการ/ประสาน/งบประมาณ/บุคลากร/วัสดุอุปกรณ์/

อบจ.เชียงใหม่สนับสนุน รถแบคโฮ จำนวน 2 คัน, เรือ 2 ลำ, บุคลากร จำนวน 3 คน
หน่วยพัฒนาการเคลื่อนที่ 36 สำนักงานพัฒนาภาค 3 สนับสนุน รถแบคโฮ จำนวน 2

คัน และทหารจำนวน 50 คน

บุคลากรอำเภอจอมทอง จำนวน 10 คน

ผู้นำชุมชน กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน กลุ่มผู้ใช้น้ำ หมู่ที่ 8 บ้านใหม่สันตึง มีส่วนร่วมในการขุด
ลอกผักตบชวา สนับสนุนอาหารโดยกลุ่มแม่บ้าน

บริษัท นิมซีเส็ง และการประปาส่วนภูมิภาคอำเภอจอมทอง สนับสนุนน้ำดื่ม



ภาพกลุ่มเครือข่ายดำเนินการกำจัดวัชพืช ผักตบชวาในอ่างเก็บน้ำหนองปู่



ภาพการดำเนินการกำจัดวัชพืช ผักตบชวาในอ่างเก็บน้ำหนองปู่



ภาพการดำเนินการกำจัดวัชพืช ผักตบชวาในอ่างเก็บน้ำหนองปู่

4. กิจกรรมโครงการทำปุ๋ยอินทรีย์ด้วยผักตบชวา อบต.ชวงเปาเป็นหน่วยงานหลัก/ งบประมาณ/ บุคลากร/ เครื่องจักร บริษัท ซีพีเอฟ(ประเทศไทย)จำกัด(มหาชน) สนับสนุนมูลสัตว์ จำนวน 200 กระสอบ ผู้นำชุมชน ประชาชนในพื้นที่เข้าร่วมจัดทำโครงการฯ



ภาพได้รับมูลสัตว์ในการจัดทำปุ๋ยจากบริษัท CPF (ประเทศไทย) จำกัด มหาชน



ภาพจุดทำปุ๋ยหมักจากผักตบชวา

5. เริ่มดำเนินงาน โดยมี อบต.ช่วงเปาเป็นหน่วยงานหลัก มีหน่วยงานสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (พอช.) สนับสนุนงบประมาณ, ห้างหุ้นส่วนจำกัดภูพิศฐพาณิชย์ สนับสนุนวัสดุอุปกรณ์ บางส่วนในการก่อสร้าง มีรายละเอียดงานดังนี้

- 5.1 ปรับปรุงภูมิทัศน์รอบบริเวณพื้นที่สาธารณะ
- 5.2 ก่อสร้างอาคารศูนย์เรียนรู้ / ศูนย์สาธิต
- 5.3 ก่อสร้างอาคารศูนย์เรียนรู้ศาสตร์พระราชา
- 5.4 ก่อสร้างห้องน้ำ
- 5.5 ก่อสร้างโรงเรือนปศุสัตว์ เล้าเป็ด, กระชังปลา, เล้าไก่, คอกวัว, คอกหมู
- 5.6 ก่อสร้างโรงสาธิตทำปุ๋ยหมัก
- 5.7 แปลงสาธิตเกษตรอินทรีย์ / สวนผักคนเมือง
- 5.8 รั้วศูนย์การเรียนรู้

มีเกษตรอำเภอ/ปศุสัตว์อำเภอ เป็นที่ปรึกษาโครงการ และประมงอำเภอจองทอง สนับสนุนพันธุ์ปลา เพื่อปล่อยลงในอ่างเก็บน้ำ มีกองทุนสวัสดิการชุมชนช่วงเปารับซื้อผลิตภัณฑ์จากศูนย์ไปจำหน่ายให้ศูนย์ เพื่อเป็นรายได้ในการหมุนเวียน งบประมาณในการดำเนินการ สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (พอช.) ลงพื้นที่ประชาคมหมู่บ้าน ประชุมคณะกรรมการคัดเลือกผู้ยากไร้ที่มีคุณสมบัติ และวางผังศูนย์สาธิต

การดำเนินการก่อสร้างศูนย์สาธิตเศรษฐกิจพอเพียงตามศาสตร์พระราชาดำบลขวงเปา



ภาพปรับปรุงภูมิทัศน์/ถนนภายในศูนย์สาธิต



ภาพก่อสร้างศูนย์เรียนรู้/ศูนย์ศาสตร์พระราชา



ภาพฟาร์มสาธิตการเลี้ยงหมูหลุม



ภาพฟาร์มสาธิตการเลี้ยงโค

ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงาน

1. ปัญหาข้อจำกัดเรื่องงบประมาณ เนื่องจากการดำเนินการต้องใช้งบประมาณสูง วิธีแก้ไขหรือลดข้อจำกัดในการดำเนินงาน คือ ขอรับการสนับสนุนงบประมาณ และประสานงบประมาณจากสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (พอช.) และใช้งบประมาณจากเงินอุดหนุนเฉพาะกิจเงินรางวัล สำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ที่มีการบริหารจัดการที่ดี ประเภทโดดเด่นพ.ศ. 2560 เพื่อไม่ให้กระทบต่องบประมาณในการพัฒนา และการดำเนินโครงการอื่น ๆ ตามยุทธศาสตร์การพัฒนาของอบต.

2. พื้นที่ที่เป็นพื้นที่สาธารณะของหมู่บ้าน ต้องได้รับความเห็นชอบอนุมัติ ในการดำเนินโครงการ ทำให้มีความล่าช้าในการพัฒนา วิธีแก้ไขในการดำเนินงาน คือ ขออนุมัติไปตามขั้นตอน ชี้แจงและทำความเข้าใจ เกี่ยวกับโครงการและประโยชน์ที่ประชาชนจะได้รับ ติดตามและประสานงานอย่างต่อเนื่อง

3. พื้นที่สาธารณะดังกล่าว มีปัญหาน้ำท่วมซ้ำซาก วิธีแก้ไขคือ ให้ช่างสำรวจและออกแบบขุดลอกลำเหมือง เพื่อเป็นการระบายน้ำไม่ให้น้ำท่วม

ประโยชน์ที่ได้จากโครงการนวัตกรรมศูนย์สาธิตเศรษฐกิจพอเพียงฯ

1. เป็นศูนย์กลางในการให้บริการของหน่วยงานต่าง ๆ แก่เกษตรกรในตำบลช่วงเปา เช่น การบริการตรวจวิเคราะห์ดิน การอบรมให้ความรู้วิชาการต่าง ๆ เป็นต้น

2. เกษตรกรได้รับการบริการข้อมูลข่าวสารด้านการเกษตรที่เป็นประโยชน์ต่อการประกอบอาชีพ

3. เป็นแหล่งให้ความรู้และเทคโนโลยีที่ถูกต้องเหมาะสมแก่ชุมชน

4. ได้รับการถ่ายทอดความรู้ และเทคนิคในการทำกรเกษตรในรูปแบบต่าง ๆ ทั้งด้านพืช ปศุสัตว์ ประมง พัฒนาที่ดิน และอื่น ๆ

5. เป็นศูนย์รวมและเป็นสถานที่ประชุม พบปะ แลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ของเกษตรกรในชุมชน ร่วมกันวิเคราะห์ปัญหาชุมชน กำหนดทิศทางพัฒนาและแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง เพื่อให้เกิดการพัฒนาแบบมีส่วนร่วม

ปัจจัยความสำเร็จของโครงการนวัตกรรมศูนย์สาธิตเศรษฐกิจพอเพียงความศาสตร์พระราชาดำบลช่วงเปา

1. หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง เป็นแนวทางการดำเนินชีวิต และวิถีปฏิบัติที่พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช มีพระราชดำรัสชี้แนะแก่พสกนิกรชาวไทยมาโดยตลอดนานกว่า 30 ปี เป็นแนวทางพัฒนาที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของทางสายกลางและความไม่ประมาท โดยคำนึงถึง ความพอประมาณ ความมีเหตุผล การสร้างภูมิคุ้มกันในตัว ตลอดจนใช้ความรู้และ

คุณธรรม เป็นพื้นฐานในการดำรงชีวิต ป้องกันให้รอดพ้นจากวิกฤต และให้สามารถดำรงอยู่ได้อย่าง มั่นคงและยั่งยืน

2. การทำงานแบบเครือข่าย ที่อาศัยความร่วมมือ จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ทั้งในระดับ ชุมชน กลุ่มองค์กร หน่วยงานรัฐ ทำให้เกิดความคิดในการนำประสบการณ์ องค์ความรู้ เทคโนโลยี การบูรณาการงาน และงบประมาณ ส่งผลให้สามารถบรรลุเป้าหมายของโครงการได้

3. ความสัมพันธ์ของผู้บริหาร (นายก อบต.ช่วงเปา) เป็นทุนทางสังคมที่เอื้อและมีผลต่อ การไว้วางใจ เชื่อมั่นและให้การสนับสนุน ตัวแทนกลุ่ม ผู้นำชุมชน ผู้นำการเมือง หน่วยงาน องค์กรต่าง ๆ

หลักสำคัญในการบริหารงานความสำเร็จที่เป็นเลิศขององค์การบริหารส่วนตำบลช่วงเปา คือ การทำงานที่หลักประสานงานและเชื่อมโยงภาคีเครือข่ายที่แตกต่างกัน ซึ่งมีหน้าที่การทำงานที่ไม่ เหมือนกันให้เข้าถึงชุมชนและร่วมมือแก้ไขปัญหาพร้อมกับชุมชนได้อย่างดีเยี่ยม เป็นผู้นำทางความ เชื่อมั่นให้ชุมชนในการพัฒนางาน ซึ่งผู้บริหารและบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลช่วงเปาจะไม่ กำหนดบทบาทตนเองเป็นผู้นำในการทำงาน ในทางตรงกันข้ามจะให้ชุมชนเป็นผู้นำในการพัฒนาและ สนับสนุนให้เกิดการบริหารงานร่วมกับภาคีเครือข่าย การบริหารงานดังกล่าวเป็นกลยุทธ์การบริหาร จัดการที่ยั่งยืนของโครงการ รวมทั้งยังสร้างความสัมพันธ์ระหว่างเครือข่ายให้เชื่อมโยงและต่อยอดใน อีกหลายโครงการในอนาคต

การดำเนินโครงการการจัดตั้งศูนย์สาธิตฯ จึงนับเป็นความสำเร็จที่เป็นเลิศขององค์การ บริหารส่วนตำบลช่วงเปา กล่าวอีกนัยหนึ่ง ศูนย์สาธิตฯ คือ บ้านและโรงเรียน บ่มเพาะและสร้างองค์ ความรู้และเทคโนโลยีที่เหมาะสมแก่ชุมชนจากความร่วมมืออย่างเข้มแข็งของภาคีเครือข่ายเผยแพร่ เทคนิคในการทำเกษตรในรูปแบบต่าง ๆ ให้แก่ชุมชน และให้ชุมชนไปถ่ายทอดความรู้ต่อยอดเองได้ โดยไม่รู้สึกรว่าองค์การบริหารตำบลช่วงเปา หรือหน่วยงานราชการเป็นเจ้าของสถานที่ แต่ชุมชนคือ เจ้าของศูนย์สาธิตที่แท้จริง ทำให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน ปัจจุบันศูนย์สาธิตฯ เป็นแหล่งเรียนรู้และ สถานที่ศึกษาดูงานด้านเกษตรและบ้านมั่นคงชนบท



ภาพศูนย์สาธิตเศรษฐกิจพอเพียงตามศาสตร์พระราชาตำบลช่วงเปา



ภาพการเลี้ยงปลาในกระชัง



ภาพแปลงปลูกข้าวสาธิต



ภาพจุดสาธิตการทำน้ำหมักชีวภาพ



ภาพแปลงสาธิตการปลูกหญ้าเนเปียร์



ภาพฟาร์มสาธิตเลี้ยงเป็ดไข่

นวัตกรรมที่ 2. โครงการแก้ไขปัญหาที่อยู่อาศัยที่ดินทำกินและเมืองพัฒนาคุณภาพชีวิต

จากสภาพปัญหาด้านสังคมในพื้นที่ขององค์การบริหารส่วนตำบลช่วงเปา พบว่าประชาชนในพื้นที่ส่วนใหญ่มีฐานะยากจน มีหนี้สิน ไม่มีที่อยู่อาศัยหรือที่อยู่อาศัยชำรุดทรุดโทรม ตั้งแต่ปี พ.ศ.2556 ทางองค์การบริหารส่วนตำบลช่วงเปา จึงรีบแก้ไขปัญหาดังกล่าวทันที เริ่มต้นด้วยการทำโครงการช่วยเหลือผู้ยากไร้ และผู้ด้อยโอกาสทางสังคมตำบลช่วงเปา ซ่อมแซมบ้านและช่วยเหลือปัจจัยยังชีพ ในปี พ.ศ.2556 -2559 โดยร่วมกับบริษัท CPF (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) ช่วยเหลือผู้ยากไร้ ผู้ด้อยโอกาส ผู้สูงอายุ และผู้พิการจำนวน 15 หลังคาเรือน ศูนย์สวัสดิการสังคมผู้สูงอายุบ้านธรรมปกรณ์ซ่อมแซมบ้านผู้ด้อยโอกาส ผู้พิการ และผู้สูงอายุในพื้นที่ตำบลช่วงเปา ซ่อมแซมไปจำนวน 35 หลังคาเรือน

ผลจากการดำเนินโครงการดังกล่าว ช่วยคลี่คลายได้แก่ปัญหาระยะสั้นได้เพียงส่วนหนึ่ง อย่างไรก็ตาม จากฐานข้อมูลพบปัญหาเพิ่มเติมว่า หลายหมู่บ้านประสบปัญหาเรื่องคดีบุกรุกเข้าไปในพื้นที่ของหน่วยงานราชการหลายแห่ง เช่น พื้นที่ของแขวงการทาง พื้นที่ป่าสงวนแห่งชาติ ที่ดินของเอกชน พื้นที่ของกรมเจ้าท่า เป็นต้น การขยายตัวปัญหาดังกล่าว จึงเป็นที่มาของโครงการแก้ไขปัญหาที่อยู่อาศัยที่ดินทำกินและเมืองพัฒนาคุณภาพชีวิตอย่างมีส่วนร่วม

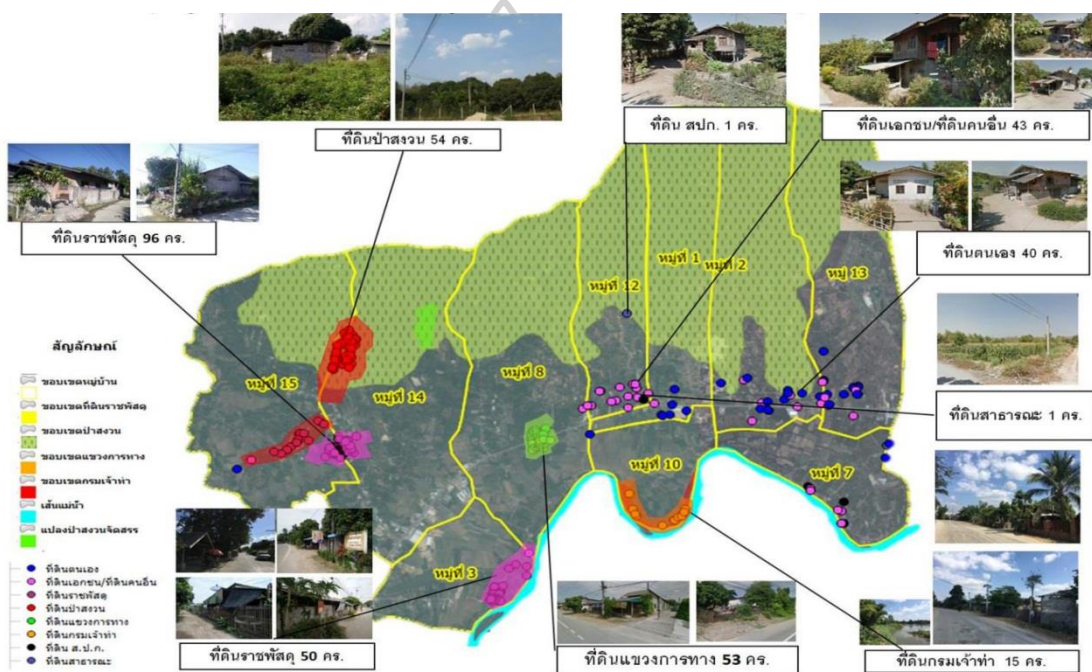
ในปี พ.ศ. 2560 องค์การบริหารส่วนตำบลช่วงเปาจึงริเริ่มแนวคิดเดิม ที่ทำเพียงแก้ไขปัญหาด้วยการซ่อมแซมบ้านที่ชำรุดทรุดโทรม ซึ่งปัญหาดังกล่าวสอดคล้องโดยตรงกับนโยบายและวิสัยทัศน์ของสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (พอช.) ที่ต้องการสนับสนุนและให้การช่วยเหลือการพัฒนาที่อยู่และสิ่งแวดล้อมแก่ชุมชน ด้วยเหตุนี้เององค์การบริหารส่วนตำบลช่วงเปาจึงเชื่อมประสานงานการดำเนินโครงการและงบประมาณอย่างเข้มแข็ง โดยมีการจัดตั้ง “คณะกรรมการการแก้ไขปัญหาที่อยู่อาศัยอบต.ช่วงเปา” ซึ่งมีหน้าที่รวบรวมข้อมูลพร้อมวิเคราะห์ การสนับสนุนแผนพัฒนาอย่างมีส่วนร่วม ประสานเชื่อมโยงการทำงานอย่างบูรณาการติดตามผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง บริหารโครงการและส่งเสริมยกระดับแผนงานเชิงนโยบาย

กระบวนการในการทำงานของโครงการนวัตกรรม

1. จัดตั้งคณะกรรมการที่อยู่อาศัยระดับชุมชนและเมือง
2. สร้างเกณฑ์การสำรวจข้อมูลชุมชนและเมือง(วิเคราะห์ข้อมูลภาพรวม,แยกประเภทการใช้ประโยชน์ที่ดิน,กลุ่มผู้เดือดร้อน)
3. สำรวจข้อมูลชุมชนและเมือง(จับGPS,ถ่ายรูป,GIS/ทำผัง,รับรองข้อมูล)
4. วางแผนการพัฒนาที่อยู่อาศัยทั้งเมือง2/ภาพรวมระดับเมือง
5. จัดตั้งคณะกรรมการกลุ่มออมทรัพย์/สหกรณ์ในระดับชุมชน
6. ซ่อมแซมบ้านผู้ยากไร้

วัตถุประสงค์ของโครงการนวัตกรรม

1. เพื่อให้ผู้มีรายได้น้อย มีคุณภาพชีวิตที่ดี ครอบคลุมมิติการพัฒนาด้านกายภาพ เศรษฐกิจสังคม เกิดความมั่นคงในเรื่องที่อยู่อาศัยและสิทธิการครอบครองที่ดิน
2. เกิดรูปธรรมและรูปแบบการแก้ปัญหาที่อยู่อาศัยของชุมชนแออัดอย่างหลากหลาย เกิดการจัดการร่วมกันของชุมชนท้องถิ่น สถาบันวิชาการ หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และองค์กรพัฒนาต่าง ๆ
3. สร้างความพร้อมความสามารถ องค์กรความรู้ และกระบวนการเรียนรู้ให้กับชุมชนและท้องถิ่น



ภาพแสดงกลุ่มผู้เดือดร้อนที่อาศัยอยู่ในที่ดินแต่ละประเภท ในชุมชน/หมู่บ้าน
ขององค์การบริหารส่วนตำบลช่วงเปา

แนวทางการแก้ไขปัญหาที่อยู่อาศัยที่ดินทำกินและเมืองพัฒนาคุณภาพชีวิตอย่างมีส่วนร่วม



ภาพแสดงแผนภูมิแนวทางการแก้ไขปัญหาที่อยู่อาศัยที่ดินทำกิน

การดำเนินการตามโครงการและแผนงาน

1. ซ่อมแซมและปรับปรุงบ้านที่อยู่อาศัยที่ประสบปัญหาไม่มั่นคง ม.3 บ้านท่าศาลา และ ม.8 บ้านสันตอย จำนวน 18 หลังคาเรือน



ภาพการซ่อมแซมและปรับปรุงบ้านที่อยู่อาศัยที่ประสบปัญหาไม่มั่นคง

2. เดือนเม.ย 2561 เริ่มก่อสร้างบ้านมั่นคงชนบทที่พื้นที่สาธารณะอ่างเก็บน้ำหนองปู่ (ศูนย์สาธิตเศรษฐกิจพอเพียงตามศาสตร์พระราชา) และส่งมอบบ้านในเดือนก.ค.2561 จำนวน 6 หลัง



ภาพการก่อสร้างบ้านมั่นคงชนบทที่พื้นที่สาธารณะ

3. กลุ่มบ้านอัครักษ์ หมู่ที่ 14 ประสบปัญหาเรื่องไม่มีที่ดินเป็นของตนเอง อาศัยอยู่ในพื้นที่ของเขตป่าไม้ ถูกกรมป่าไม้ให้ย้ายออกจากพื้นที่ และสภาพบ้านเรือนไม่มั่นคง จำนวน 46 ครัวเรือน แนวทางแก้ไขประชุมหาแนวทางแก้ไขปัญหากับป่าไม้หรือพื้นที่ป่าไม้แห่งใหม่ เพื่อขอผ่อนผันหรือขอเช่าพื้นที่และซ่อมแซมบ้าน

ผังชุมชนในอนาคต



ภาพผังชุมชนในอนาคตโครงการแก้ไขปัญหาคืออยู่อาศัย ที่ดินทำกิน
และเมืองพัฒนาคุณภาพชีวิตอย่างมีส่วนร่วม

รูปแบบการพัฒนาที่อยู่อาศัยและที่ทำกิน

แนวทางการพัฒนา เน้นการสร้างความมั่นคงในที่ดินเดิม ย้ายเท่าที่จำเป็น และสร้าง
รูปธรรมตามศาสตร์พระราชา



ภาพรูปแบบการพัฒนาที่อยู่อาศัยและที่ทำกิน

ภาคีเครือข่ายในโครงการนวัตกรรมการแก้ไขปัญหาที่อยู่อาศัยที่ดินทำกิน และเมืองพัฒนาคุณภาพชีวิตอย่างมีส่วนร่วม

1. **ผู้บริหารและบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลช่วงเปา** องค์การบริหารส่วนตำบลช่วงเปา รับผิดชอบด้านงานธุรการ การประสาน การจัดตั้งคณะกรรมการภาคีเครือข่าย การเจรจาหารือ/ ระหว่างหน่วยงานคู่กรณีกับชุมชนที่สำรวจหาที่อยู่อาศัยใหม่ การประสานงานงบประมาณจากสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชนการสนับสนุนการดำเนินงานภาคีเครือข่ายในและนอกพื้นที่ รวบรวมข้อมูล และสรุปปัญหาของกลุ่มเป้าหมาย ที่ต้องได้รับความช่วยเหลือ เสนอแก่ภาคีเครือข่ายในการได้รับความช่วยเหลือตามประเด็นปัญหา ได้แก่บ้านกลุ่มพรสวรรค์ กลุ่มที่ราชพัสดุ ม. 3 บ้านท่าศาลา กลุ่มบ้านสันตอย (ม. 8 บ้านใหม่สันตย) กลุ่มบ้านไทรงามมาก ม.10 บ้านใหม่สามัคคี กลุ่มบ้านใหม่ อังครักษ์ หมู่ที่ 15 กลุ่มบ้านอังครักษ์หมู่ที่14 กลุ่มพัฒนาหนองปู กลุ่มสร้างสรรค์บ้านใหม่

2. **ภาครัฐ** ได้แก่ สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน) กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ รับผิดชอบงานด้านออกแบบ สนับสนุนงบประมาณหลัก สำหรับการปรับปรุงบ้านมั่นคง (ที่ดินเดิมและสร้างบ้านใหม่บนที่ดินใหม่) บุคลากรในการสำรวจพื้นที่ และดำเนินการการก่อสร้างที่อยู่อาศัยตามความเป็นจริง ตรวจสอบปัญหาผู้ได้รับผลกระทบ ให้คำแนะนำ และข้อคิดเห็นเสนอแนวทางในการสร้างที่อยู่อาศัย

3. **ชุมชนตำบลช่วงเปา/ผู้นำชุมชน/ปราชญ์ชาวบ้าน/ส.อบต./กลุ่มผู้ประสบปัญหาเรื่องที่ดินทำกิน** รับผิดชอบการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นเพิ่มเติม ผ่านการทำประชาคมหมู่บ้านทุกหมู่บ้านเพื่อชี้แจงโครงการ การร่วมกันรับรองสิทธิในที่ดินกันเอง การสำรวจที่ดินที่จะรองรับผู้ที่เดือดร้อน การลงมติเห็นชอบในหลักการและการดำเนินงานในการก่อสร้างที่อยู่อาศัยและซ่อมแซม การสร้างกฎ กติกาการอยู่ร่วมกัน

4. **ภาคประชาสังคม** ได้แก่ สภาองค์กรชุมชนตำบลช่วงเปา รับผิดชอบด้านการประสานงานกับองค์กรภาคีเครือข่ายในพื้นที่ การดูแลคุณภาพชีวิตและสิ่งแวดล้อมในพื้นที่ใหม่ของชุมชน

5. **ภาคเอกชน** ได้แก่ ห้างหุ้นส่วนจำกัดภูพิศฐพาณิชย์สนับสนุนวัสดุอุปกรณ์ในการก่อสร้างบ้าน

การดำเนินงานโดยสรุป ดังนี้

1. สร้างความเข้าใจของโครงการในระดับชุมชน
2. การแบ่งทีมงานแต่ละภาคส่วนให้ลงพื้นที่ดำเนินการสำรวจข้อเท็จจริง สภาพบ้านที่อยู่อาศัย ข้อมูลประวัติ อาชีพ สถานะ และรายละเอียดข้อมูลของผู้ที่เดือดร้อน การเก็บภาพถ่ายเพื่อใช้อ้างอิงและการเก็บข้อมูลเพื่อดำเนินการเจรจาและชี้แจงปัญหา
3. การรังวัดพื้นที่และขอบเขตการใช้ประโยชน์ที่ดิน
4. การนำข้อมูลมาสรุปและรวบรวมเป็นฐานข้อมูล กรองข้อมูลเพื่อวิเคราะห์ปัญหา

ปัจจัยความสำเร็จของโครงการนวัตกรรมการแก้ไขปัญหที่อยู่อาศัยที่ดินทำกิน และเมืองพัฒนาคุณภาพชีวิตอย่างมีส่วนร่วม

1. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย / คณะกรรมการ / ที่ปรึกษา ภาคีเครือข่าย มีบทบาทสำคัญในการให้คำแนะนำและข้อคิดเห็น เสนอแนวทางและการพัฒนาร่วมกันจะส่งผลให้การดำเนินโครงการมีความก้าวหน้า และชัดเจนที่จะไปสู่เป้าหมายของโครงการ

2. การมีบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถเกี่ยวกับโครงการ โดยเฉพาะการดำเนินการแบบบูรณาการร่วมกันของหน่วยงาน ระหว่าง องค์กรบริหารส่วนตำบลช่วงเปา, พอช. และภาคประชาชนด้วยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จะช่วยให้ขับเคลื่อนโครงการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. การบริหารจัดการเครือข่ายที่ดี ต้องมีความชัดเจนในการทำงานร่วมกัน มีการแบ่งงานแบ่งหน้าที่ ความรับผิดชอบที่ชัดเจนให้กับหน่วยงานในเครือข่าย จะทำให้การทำงานมีความคล่องตัว แก้ไขปัญหาและดำเนินโครงการให้บรรลุผลได้ง่ายขึ้น

4. การสร้างเครือข่ายที่เข้มแข็งในการพัฒนาท้องถิ่น คือ การดึงศักยภาพของเครือข่ายในชุมชนออกมาใช้ โดยร่วมกันคิด ร่วมกันทำ ร่วมกันแก้ไขปัญหาจะทำให้เครือข่ายมีศักยภาพในการพึ่งตนเอง เป็นรากฐานการพัฒนาที่ยั่งยืน

ความสำเร็จของโครงการนวัตกรรมนี้ กล่าวได้ว่าองค์กรบริหารส่วนตำบลช่วงเปาได้เปิดโอกาสและบริหารเชิงรุกร่วมกับภาคีเครือข่ายในพื้นที่ ดึงศักยภาพภาคีเครือข่ายออกมาใช้ตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ กำหนดแผนงานช่วงระยะเวลาการปฏิบัติงานที่ชัดเจน เกิดความคล่องตัวและสามารถแก้ไขปัญหาและดำเนินโครงการให้บรรลุผลได้รวดเร็ว ที่สำคัญและแตกต่างจากการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทั่วไป คือ การมีวิถีคิดแบบผลคูณทางเศรษฐกิจและสังคม (Multiplier effects) ภายใต้งบประมาณที่จำกัด พยายามสร้างมาตรฐานการบริหาร มีการจัดเก็บฐานข้อมูลในชุมชนและนำมาใช้อย่างชาญฉลาด รวมทั้งสามารถวิเคราะห์และเชื่อมโยงให้เกิดกระบวนการร่วมกันระหว่างชุมชนและภาคีเครือข่ายได้อย่างลงตัว ทำให้้องค์การบริหารส่วนตำบลช่วงเปาไม่ได้เป็นเพียงแค่ “องค์กร” ปกครองส่วนท้องถิ่น หากเป็นตัว “ครอบครัว” ที่คอยทำหน้าที่เป็นศูนย์การในการเชื่อมประสานความช่วยเหลือและดูแล “ชีวิต” ของคนในตำบล



ภาพบ้านมั่นคงชนบทที่พื้นที่สาธารณะอ่างเก็บน้ำหนองปู่



ภาพบ้านมั่นคงชนบทที่พื้นที่สาธารณะอ่างเก็บน้ำหนองปู่

โครงการนวัตกรรมขององค์การบริหารส่วนตำบลอนแก้ว

1. นวัตกรรมเครือข่ายป้องกันและควบคุมโรคตำบลอนแก้ว

ตำบลอนแก้วเป็นเขตติดต่อกับอำเภอเมืองเชียงใหม่ซึ่งมีการหลั่งไหลเข้าเมืองของประชาชน นักเที่ยวในประเทศและต่างประเทศ และยังเป็นที่ตั้งของหน่วยราชการกว่า 40 หน่วยงาน ทำให้เกิดความเสี่ยงที่จะก่อให้เกิดโรคติดต่อแพร่กระจายได้ง่าย หากไม่มีการเฝ้าระวังการป้องกันโรคที่ดี การตอบสนองต่อการเกิดโรคที่ทันเวลา และระบบสนับสนุนที่จำเป็น

ในปัจจุบันสถานการณ์ โรคติดต่อและภัยสุขภาพในพื้นที่องค์การบริหารส่วนตำบลอนแก้วที่นับว่าเป็นวาระสำคัญที่จะต้องให้ความสำคัญคือ “โรคไข้เลือดออก” และโรคอื่น ๆ ได้แก่ โรคไข้หวัดใหญ่ ที่มีการระบาดในหน่วยงาน โรคมือเท้าปากที่ระบาดในโรงเรียน อาหารเป็นพิษพบในโรงเรียน เมื่อเหตุเหล่านี้เกิดขึ้นหน่วยงานหลักในพื้นที่ต้องรับผิดชอบ คือหน่วยงานด้านสาธารณสุขในพื้นที่ และองค์การบริหารส่วนตำบลอนแก้ว และด้วยการทำงานในระยะเวลาอันสั้นอาจทำให้องค์การบริหารส่วนตำบลอนแก้ว เพียงองค์กรเดียวไม่สามารถจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้นในทุก ๆ ด้านได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นองค์การบริหารส่วนตำบลอนแก้วจึงตระหนักถึงความสำคัญในการสร้างมีส่วนร่วมโดยให้ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมโดยเริ่มจากชุมชน คือชุมชน ประชาชน อาสาสมัครสาธารณสุข และอาสาปศุสัตว์ในตำบลอนแก้ว เพื่อให้คนในพื้นที่ตระหนักถึงปัญหาและเข้ามามีส่วนร่วมในการเฝ้าระวัง ป้องกัน และควบคุมโรค หลังจากนั้นก็มีการแสวงหาเครือข่ายจากภาคส่วนต่าง ๆ ในพื้นที่ตำบลอนแก้วในการดำเนินงาน เช่น โรงพยาบาลนครพิงค์ สาธารณสุขอำเภอแมริม ปศุสัตว์อำเภอแมริม เป็นต้น จึงเกิดเครือข่ายในการเฝ้าระวัง ป้องกัน และควบคุมโรคในตำบลอนแก้วและมีการมีส่วนร่วมดำเนินการเรื่อยมาจนถึงปัจจุบัน



ภาพกิจกรรมเฝ้าระวังป้องกันไข้เลือดออก



ภาพกิจกรรมร่วมรณรงค์กำจัดลูกน้ำยุงลายพ่นหมอกควัน

หน้าที่ของเครือข่ายในการดำเนินงานด้านการป้องกันและควบคุมโรคตาบอดตอนแก้ว

จากการดำเนินสร้างเครือข่ายการทำงานองค์การบริหารส่วนตำบลตอนแก้วส่งผลให้เกิดในเครือข่ายในการทำงาน 3 ระดับ คือ เครือข่ายภายในองค์กร เครือข่ายในพื้นที่ และเครือข่ายนอกพื้นที่ ซึ่งกล่าวถึงเครือข่ายใน 2 ระดับ คือเครือข่ายภายในพื้นที่ และเครือข่ายนอกพื้นที่ ดังนี้

เครือข่ายภายในพื้นที่

1. **โรงพยาบาลนครพิงค์** มีหน้าที่ในการเฝ้าระวัง ป้องกัน ควบคุมโรคภายในโรงเรียนของตน โดยมีเครือข่ายครูทุกคนในโรงเรียนจะมีผู้เฝ้าระวังประจำภาคสนามและยังสามารถร่วมคัดกรองโรคร่วมกับทีมพยาบาลได้

2. **โรงเรียนและสถานศึกษาในพื้นที่ทุกโรงเรียน** มีหน้าที่ในการร่วมควบคุมโรคภายในโรงเรียนของตน โดยมีเครือข่ายครูทุกคนในโรงเรียนจะเป็นผู้เฝ้าระวังประจำภาคสนาม และยังสามารถร่วมคัดกรองโรคร่วมกับทีมพยาบาลได้

3. **หน่วยงานอ่างเก็บน้ำห้วยตึงเฒ่า** ทำหน้าที่เฝ้าระวัง ป้องกันการเกิดเหตุจมน้ำในอ่างเก็บน้ำห้วยตึงเฒ่า โดยเป็นหน่วยการจัดอบรม (Training center) ให้แก่เด็กและเยาวชนในการว่ายน้ำ การลอยตัว และการช่วยเหลือผู้ประสบภัยน้ำ

4. **เครือข่ายภาคประชาสังคม** ได้แก่ อสม., อาสาปศุสัตว์(อปส) และจิตอาสาในพื้นที่ รวมกันระบบเฝ้าระวังป้องกันโรคในชุมชนของตนเอง ร่วมรณรงค์กำจัดลูกน้ำยุงลายพ่นหมอกควัน และฉีดวัคซีนป้องกันโรคพิษสุนัขบ้าฯ

5. กลุ่มจิตอาสาในพื้นที่ เช่นกลุ่มแม่บ้าน กลุ่มผู้สูงอายุ ผู้นำหมู่บ้าน โดยกลุ่มเครือข่ายเหล่านี้จะไม่ได้มีหน้าที่หลักในการดำเนินงาน แต่เป็นกลุ่มที่คอยช่วยให้การสนับสนุนการดำเนินงานเมื่อเกิดเหตุ โรคระบาดขึ้นโดยการช่วยบริจาคทรัพย์สินเพื่อวัคซีน ช่วยณรงค์การป้องกันโรค ช่วยฉีดวัคซีนป้องกันโรคพิษสุนัขบ้า เป็นต้น

เครือข่ายนอกพื้นที่

ได้แก่ 1) สำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่1 เชียงใหม่ 2) สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดเชียงใหม่ 3) สำนักงานสาธารณสุขอำเภอ 4) สำนักงานปศุสัตว์จังหวัด 5) สำนักงานปศุสัตว์อำเภอ 6) เครือข่ายองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 7) โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลในพื้นที่อำเภอแม่ริม หน่วยงานเหล่านี้เป็นเครือข่ายที่คอยสนับสนุนความรู้ทางวิชาการ การวิเคราะห์ข้อมูลการระบาดของโรคเพื่อหาทางควบคุมที่รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ สนับสนุนวัสดุอุปกรณ์ที่องค์การบริหารส่วนตำบลตอนแก้วไม่สามารถจัดซื้อจัดจ้างได้ รวมทั้งให้การสนับสนุนด้านบุคลากรในการดำเนินงานร่วมกัน

จากการบูรณาการร่วมกันของเครือข่ายป้องกันและควบคุมตำบลตอนแก้ว องค์การบริหารส่วนตำบลตอนแก้วมีหน้าที่เป็น “ นักจัดการเครือข่ายเชิงพื้นที่” ในการปกป้องและควบคุมโรคในพื้นที่ อำนวยความสะดวก บริหารการจัดการคน งาน เงิน และความรู้ต่าง ๆ เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพรวมถึงการร่วมมือกับเครือข่ายทุกระดับ อีกทั้งยังเป็นหน่วยงานที่คอย “เสริมสร้างความเข้มแข็ง” ให้กับกลุ่มองค์กรในเครือข่ายพื้นที่ให้มีศักยภาพในการป้องกันและควบคุมโรคให้มีความพร้อมที่จะตอบโต้ในการแพร่กระจายของโรคติดต่อได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ผลการดำเนินงานโครงการนวัตกรรมเครือข่ายในการดำเนินงานด้านป้องกันและควบคุมโรคในตำบลตอนแก้ว

จากการทำงานร่วมกับเครือข่ายส่งผลให้อัตราการแพร่กระจายของโรคไข้เลือดออกลดลงจากสถิติในปีพ.ศ.2548 พบว่าในพื้นที่ที่องค์การบริหารส่วนตำบลตอนแก้วมีจำนวนผู้ป่วยเป็นไข้เลือดออกจำนวน 79 คน แต่ในปี พ.ศ.2561 พบว่าสถิติผู้ป่วยลดลงเหลือเพียง 6 คน รวมทั้งโรคไข้หวัดใหญ่ในปี พ.ศ.2548 มีจำนวนผู้ป่วย 8 คน แต่ในปี พ.ศ. 2561 ไม่พบผู้ป่วยเป็นโรคไข้หวัดใหญ่ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าการทำงานของเครือข่ายมีการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและครอบคลุมพื้นที่ ตอบโจทย์การเฝ้าระวังในทุกด้าน สิ่งสำคัญที่ทำให้เกิดการดำเนินโครงการประสบความสำเร็จได้นั้น เกิดจากการดำเนินการของเครือข่ายที่มีการประสานข้อมูลระหว่างกันและมีการสื่อสารกันอย่างต่อเนื่องส่งผลให้การดำเนินงานของเครือข่ายเป็นตามทิศทางเดียวกัน นอกจากนี้การบริหารของคณะผู้บริหารที่มีกระจายอำนาจในการดำเนินงานให้เครือข่ายสามารถตัดสินใจแก้ไขปัญหาได้ด้วยตนเอง โดยที่องค์การบริหารส่วนตำบลตอนแก้วทำหน้าที่เป็นผู้ประสานงานด้านงบประมาณ บุคลากร ภารกิจและทรัพยากรต่าง ๆ ร่วมกับเครือข่ายจนทำให้ประสบความสำเร็จในการสร้างนวัตกรรม “เครือข่ายป้องกันและควบคุมโรคตำบลตอนแก้ว”

2. นวัตกรรมเครือข่ายในวิทยาลัยจิตอาสาเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิต

จากสภาพปัญหาสังคมในพื้นที่องค์การบริหารส่วนตำบลดอนแก้วที่เปลี่ยนแปลงลักษณะของชุมชนจากชุมชนผสมผสานกึ่งเมืองกึ่งชนบทกลายเป็นกลายเป็นชุมชนเมือง ประกอบจำนวนกลุ่มประชากรพิเศษ ซึ่งได้แก่ผู้ด้อยโอกาส สตรีกลุ่มเสี่ยง ผู้สูงอายุ ผู้ป่วยเรื้อรัง ผู้ป่วยระยะสุดท้าย ผู้ป่วยจิตเวช ผู้พิการ เด็กและเยาวชนด้อยโอกาส มีจำนวนมากขึ้นอย่างต่อเนื่องยังไม่สามารถเข้าถึงบริการสาธารณสุขจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้ นอกจากนี้ ยังพบว่าประชากรกลุ่มพิเศษในบางชุมชนถูกทอดทิ้งในช่วงเวลากลางวันเนื่องจากในครอบครัวต้องออกไปทำงาน ทำให้ขาดคนดูแลส่งผลให้กลุ่มประชากรพิเศษบางรายมีสุขภาพแย่ลง

จากปัญหาข้างต้นทำให้องค์การบริหารส่วนตำบลดอนแก้วได้นำเสนอความคิดเรื่อง “จิตสาธารณะ” มาใช้ในการส่งเสริมประชาชนตระหนักถึงความรับผิดชอบของตนเองและสังคมสร้างสังคมแห่งการเอื้อเพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ก่อให้เกิดเป็นนโยบายการบริหารจัดการขององค์การบริหารส่วนตำบลดอนแก้วที่มุ่งเน้นการดูแลและพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนตามวิสัยทัศน์การพัฒนา คือ “ดอนแก้วตำบลแห่งสุขภาวะ” นำมาซึ่งวิธีการจัดการปัญหาของชุมชนโดยอาศัยกลไกการทำงานในรูปแบบของจิตอาสาที่ชุมชนเป็นผู้ดำเนินการด้วยตัวเอง

การดำเนินโครงการเครือข่ายวิทยาลัยจิตอาสา เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตมีจุดเริ่มต้นจากแนวคิดเรื่องจิตอาสาหรือจิตสาธารณะเข้าสู่กำกับ หรือลานระดมความคิดเห็นของตำบล ซึ่งประชาชนผู้นำชุมชน ท้องที่หรือกำนันผู้ใหญ่บ้านหรือภาคีเครือข่ายมาร่วมพูดคุยกัน นำมาสู่สร้างความร่วมมือในการสร้างเครือข่ายและขยายกลุ่มจิตอาสาให้มีจำนวนมากขึ้นรวมทั้งจิตอาสารุ่นใหม่ที่มีทักษะความรู้ ความเชี่ยวชาญให้ความช่วยเหลือกลุ่มประชากรพิเศษ ดังนั้นเพื่อเพิ่มศักยภาพของจิตอาสาและสร้างทักษะและความรู้ให้จิตอาสาหน้าใหม่องค์การบริหารส่วนตำบลดอนแก้วจึงจัดให้มันหลักสูตรวิทยาลัยอาสาพัฒนาคุณภาพชีวิตขึ้นเพื่อปลูกจิตสำนึกให้ประชาชนในตำบลดอนแก้วร่วมสร้างและพัฒนาคุณภาพชีวิตขึ้นเพื่อปลูกจิตสำนึกให้ประชาชนในตำบลดอนแก้วร่วมสร้างและพัฒนาตำบลด้วยจิตอาสา เสริมสร้างขยายกลุ่มคนดีที่มีจิตอาสาในกลุ่มวัยทั้งพื้นที่ตำบลดอนแก้ว ลักษณะการศึกษาจะเน้นทั้งส่วนทฤษฎีและภาคปฏิบัติ ผู้เข้าอบรมสามารถถ่ายทอดความรู้และเรียนรู้ร่วมกันได้ มีการระยะเวลาการอบรม 30 ชั่วโมง ประกอบด้วยทฤษฎี 15 ชั่วโมง โดยหลักสูตรประกอบด้วยรายวิชาดังนี้

1. วิชาความรู้ทั่วไปจิตอาสา
2. วิชาสุขภาวะ 4 มิติ
3. วิชาการดูแลผู้สูงอายุ
4. วิชาการดูแลพิการและผู้ด้อยโอกาส
5. วิชาการปรับสภาพแวดล้อม
6. วิชาความปลอดภัยในชุมชน

การจัดทำหลักสูตรวิทยาลัยอาชีวศึกษาคุณภาพจะไม่สามารถประสบความสำเร็จได้หากขาดการทำงานร่วมมือในการทำงานของเครือข่ายในพื้นที่ โดยแต่ละเครือข่ายมีบทบาทและหน้าที่ดังนี้

เครือข่ายในพื้นที่

1. **ครูชุมชน** มีหน้าที่ในการร่วมเป็นผู้สอนและให้ความรู้แก่ประชาชนด้านจิตอาสา
2. **ภาคเอกชน มูลนิธิ ร้านค้า สถานประกอบการ** มีหน้าที่ต้อนรับเครือข่ายและร่วมให้แหล่งข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในชุมชน
3. **วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีนี** ได้เข้ามาร่วมสนับสนุนบุคลากร ในการสอนประจำวิชาความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับจิตอาสา
4. **โรงพยาบาลนครพิงค์** ร่วมสนับสนุนบุคลากรในการสอนประจำวิชาสุขภาพะ 4 มิติ วิชาการดูแลผู้สูงอายุ
5. **สำนักงานพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์** ร่วมสนับสนุนบุคลากรในการสอนประจำวิชาการปรับสภาพแวดล้อมในที่พักอาศัย
6. **พระสงฆ์ในตำบล** ร่วมเป็นผู้สอนในหลักศาสนา เกี่ยวกับการให้ และเสียสละ
7. **โรงพยาบาลชุมชนตำบลดอนแก้ว** และกองสวัสดิการสังคม ร่วมสนับสนุนบุคลากรในการสอนประจำวิชาสุขภาพะ 4 มิติ

เครือข่ายนอกพื้นที่

1. **สื่อมวลชน** มีหน้าที่ประชาสัมพันธ์เปิดวิทยาลัยเพื่อให้ประชาชนได้รับทราบอย่างถ่วงถึง และเชิญชวนให้มีผู้มาสมัครเข้ารับการเรียนการสอน
2. **สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ(สสส.)** ให้การสนับสนุนทรัพยากรในการจัดการเรียนสอน

จากการบูรณาการการทำงานร่วมกันของภาคีเครือข่ายที่กล่าวข้างต้น ทำให้องค์การบริหารส่วนตำบลดอนแก้วสามารถจัดตั้งวิทยาลัยจิตอาสาเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตได้ มีการตั้งคณะกรรมการการบริหารวิทยาลัยฯ ซึ่งประกอบด้วย ภาคท้องถิ่น ภาคท้องถิ่น และภาคีเครือข่ายอื่น ๆ และมีการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมจิตอาสาของตำบลดอนแก้ว ซึ่งในปัจจุบันมีจิตอาสาในพื้นที่ที่จับตามหลักสูตรวิทยาลัยจิตอาสาตำบลดอนแก้วจำนวน 220 คน และผู้ที่ประสบปัญหาทางสังคมได้รับการบริการช่วยเหลือจากทีมจิตอาสาเมื่ออาชีพแล้วจำนวน 1,950ราย ส่งผลให้ประชาชนในพื้นที่คุณภาพที่ดีขึ้น

3. นวัตกรรมเครือข่ายการจัดการสุขภาพชุมชน : สถานีอนามัยถ้ำอิน

จากการพระราชบัญญัติแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจ ให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นพ.ศ.2542 ที่มีการกระจายให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถจัดระบบบริการสาธารณสุขด้านสาธารณสุข ทำให้องค์การบริหารส่วนตำบลตอนแก้วต้องพัฒนาศักยภาพขององค์กรเพื่อยกระดับบริการสาธารณสุข และพัฒนาบริการสาธารณสุขให้เทียบเท่าองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสากล โดยเริ่มจากการลุกข่ายขององค์การบริหารส่วนตำบลปากพูน จังหวัดนครศรีธรรมราช ในโครงการตำบลสุขภาวะเครือข่าย ในชววงปี พ.ศ.2552-2554 และได้พัฒนาศักยภาพพื้นที่ตนเองจนถูกระดับให้เป็นแม่ข่ายในปีพ.ศ.2553 สามารถยกระดับเครือข่ายตำบลสุขภาวะเป็นมหาวิทยาลัยตอนแก้วสร้างสุข พร้อมทั้งถอดบทเรียนวิธีการทำงานจนได้องค์ความรู้ที่ครอบคลุมสามารถถ่ายทอดให้แก่พื้นที่หรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่นที่สนใจ

จากการพัฒนาและยกระดับเครือข่ายตำบลสุขภาวะเป็นมหาวิทยาลัยตอนแก้ว สร้างสุขจนสร้างองค์ความรู้และเผยแพร่ไปยังหน่วยงานอื่น ๆ ได้นั้น นำไปสู่การทำบันทึกข้อตกลงความร่วมมือ ZMOU3ฝ่าย ได้แก่ กรมส่งเสริมปกครองท้องถิ่น สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ และองค์การบริหารส่วนตำบลตอนแก้ว เพื่อสร้างการเรียนรู้การจัดการสุขภาพชุมชนเชิงพื้นที่ยกระดับการบริหารจัดการและการจัดการบริการสาธารณสุขในพื้นที่ถ้ำอิน สถานีอนามัยให้มีความครอบคลุม และพัฒนาศักยภาพทักษะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น บุคลากรสถานีอนามัยถ้ำอิน ผู้นำ อาสาสมัคร ให้สามารถออกแบบระบบบริการสาธารณสุขและบริการสาธารณสุขที่มีประสิทธิภาพ โดยมีการจัดทำหลักสูตร 2 หลักสูตร คือ 1) หลักสูตรการจัดการสุขภาพชุมชนสำหรับองค์กรปกครองท้องถิ่นที่ได้รับการถ่ายโอนสถานีอนามัย และ 2) หลักสูตรการบริหารงานท้องถิ่น โดยมีกลุ่มเป้าหมายเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รับการถ่ายโอนสถานีอนามัย ท้องถิ่นจังหวัด รวมถึงท้องถิ่นอำเภอทั่วประเทศที่จะต้องมารับรับการอบรมจากวิทยาลัยตอนแก้วสร้างสุข

หน้าที่ในการดำเนินงานของเครือข่าย

เครือข่ายภายในองค์กร

1. โรงพยาบาลชุมชนตำบลตอนแก้ว เป็นโรงพยาบาลต้นแบบการถ่ายโอนสถานีอนามัยที่ประสบความสำเร็จในการบริหารงานเชิงรุกให้กับประชาชน ทำให้ประชาชนสามารถเข้าถึงบริการตามสิทธิประโยชน์ของตนได้ครบถ้วน เป็นผู้ออกแบบหลักสูตร ออกแบบระบบการเรียนรู้การบริหารจัดการพื้นที่ และประสานงานติดตามเครือข่าย

2. กองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม กองการศึกษา กองสวัสดิการสังคม กองคลัง กองช่าง กองส่งเสริมการเกษตร และสำนักงานปลัด ทำหน้าที่เป็นวิทยากรในการถ่ายทอดบทบาทหน้าที่ของแต่ละหน่วยงานในการให้สนับสนุนช่วยเหลืองานของสถานีอนามัยถ้ำอิน

เครือข่ายภายในพื้นที่

1. วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี โรงพยาบาลนครพิงค์ทำหน้าที่ให้การสนับสนุนวิทยากรในการเรียนรู้
2. กลุ่มอาสาสมัครต่าง ๆ และปราชญ์ชาวบ้าน มีหน้าที่เป็นวิทยากรแห่งการเรียนรู้ต่าง ๆ

เครือข่ายภายนอกพื้นที่

1. กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น มีหน้าที่กำหนดนโยบายการขับเคลื่อนเครือข่ายสถานีอนามัยถ่ายโอน โดยให้การช่วยเหลือในการกำหนดให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่รับถ่ายโอนภารกิจ ฯ จะต้องเข้าร่วมการฝึกอบรมหลักสูตรการจัดการสุขภาพชุมชน : สถานีอนามัยถ่ายโอน
2. สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) ให้การสนับสนุนด้านงบประมาณ
3. ศูนย์วิจัยและพัฒนาระบบสุขภาพชุมชน (ศวช) คณะพยาบาลศาสตร์มหาวิทยาลัยขอนแก่นมีหน้าที่ในการออกแบบหลักสูตร
4. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เข้าร่วมเครือข่าย จำนวน 34 แห่ง และสถานีอนามัยถ่ายโอน 43 แห่ง ทำหน้าที่จัดหาบุคลากรเข้ารับการอบรมแห่งละ ไม่เกิน 15 คน ร่วมเรียนรู้และสร้างนวัตกรรมพื้นที่

องค์การบริหารส่วนตำบลดอนแก้วทำหน้าที่เป็นศูนย์ฝึกอบรมภายใต้หลักสูตร Management for Healthy Community (MHC) และเป็นโค้ชหรือพี่เลี้ยงให้คำปรึกษาปัญหาต่าง ๆ เช่นด้านการพัฒนาบุคลากร ด้านการสร้างนวัตกรรม ด้านการจัดระบบบริการ เป็นต้นและยังเป็นศูนย์กลางในการประสานงานเชื่อมต่อระหว่างเครือข่ายด้วยกันกับกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นและกระทรวงสาธารณสุข

ผลการดำเนินงานของนวัตกรรมเครือข่ายการจัดการสุขภาพชุมชน : สถานีอนามัยถ่ายโอน

จากการดำเนินงานร่วมกับเครือข่ายทั้ง 3 หน่วยงานที่ต้องการพัฒนาศักยภาพองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและบุคลากรท้องถิ่นให้มีความรู้ มีทักษะเชี่ยวชาญ และเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างเครือข่าย ส่งผลให้มีเครือข่ายองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเข้ามาเรียนรู้การดำเนินงานสถานีอนามัยถ่ายโอนทั้งหมด 35 ตำบล จำนวนคนทั้งสิ้น 352 คน เครือข่ายถ่ายโอนสถานีอนามัย และจากเครือข่ายที่เข้ามาเรียนรู้ทั้งหมด 35 ตำบล มีตำบลที่จัดทำระบบการจัดการสุขภาพสำเร็จ 28 แห่ง ได้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงกว่า 510 คน ทำให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีต่อประชาชนคือเกิดอาสาสมัครที่มีบทบาทสำคัญและเป็นตัวแทนของประชาชนกว่า 220 คนเกิดต้นแบบจิตอาสาในการดูแลพื้นที่ด้วยตนเอง และที่สำคัญคือประชาชนมีสุขภาพที่ดีร่างกายแข็งแรง ผู้ป่วยที่มีสภาวะติบ้านติดเตียงได้รับการดูแลอย่างทั่วถึง และได้รับการดูแลอย่างครอบคลุม

นวัตกรรมท้องถิ่นขององค์การบริหารส่วนตำบลนาโพธิ์

นวัตกรรมที่ 1. โครงการเครือข่ายเสริมรายได้ ปลอดภัย โดยใช้หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

ตำบลนาโพธิ์เป็นสังคมเกษตรกรรม ชาวบ้านทั่วไปมีอาชีพทำไร่ ทำนา เลี้ยงสัตว์และบางส่วนทำงานรับจ้างในตัวเมือง ทำให้ชาวบ้านส่วนใหญ่ว่างงานในช่วงฤดูการทำนา เนื่องจากเกษตรกรส่วนใหญ่ทำการผลิตในลักษณะเกษตรเชิงเดี่ยว พึ่งพาผลผลิตทางเกษตรเพียงชนิดเดียว เช่น ทำนาอย่างเดียว เลี้ยงสัตว์อย่างเดียว ดังนั้น เมื่อราคาสินค้าเกษตรตกต่ำจึงได้รับผลกระทบที่รุนแรง เนื่องจากไม่มีรายได้จากส่วนอื่นชดเชย อีกทั้งประชาชนบางส่วนเป็นหนี้ทั้งนอกระบบ ซึ่งเป็นปัญหาต่อการดำรงชีวิตของครอบครัว อันจะส่งผลให้เกิดปัญหาของสังคมที่หลากหลายต่อไป

องค์การบริหารส่วนตำบลนาโพธิ์ และภาคีเครือข่าย จึงได้ตระหนักถึงปัญหาความไม่มั่นคงด้านรายได้ของประชาชนในเขตพื้นที่ตำบลนาโพธิ์ จึงได้ริเริ่มกระบวนการแก้ไขปัญหาขั้นต้น โดยใช้หลักปรัชญา “เศรษฐกิจพอเพียง” ตามแนวพระราชดำริของพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช (รัชกาลที่ 9) เป็นแนวให้ประชาชนได้พึ่งพาตนเอง และสร้างความมั่นคงของรายได้ในอนาคต องค์การบริหารส่วนตำบลนาโพธิ์ได้ผลักดันให้เกษตรกรได้มีการกลุ่มกัน เพื่อพัฒนาอาชีพเกษตรตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง โดยได้ระดมความคิดเห็นของภาคีเครือข่ายทุกภาคส่วนในการสร้างองค์ความรู้และแนวทางการดำเนินชีวิตของครอบครัวที่เข้าร่วมโครงการ จากนั้นได้มีการจัดอบรมความรู้เกษตรทฤษฎีใหม่ การปลูกพืชเศรษฐกิจ การเลี้ยงสัตว์ การทำปุ๋ยหมักชีวภาพ ฯ และฝึกให้ผู้เข้าร่วมโครงการจัดทำบัญชีครัวเรือนเพื่อลดปัญหาหนี้สิน พร้อมทั้งมีการติดตามผลและให้คำปรึกษาแก่ผู้เข้าร่วมโครงการอย่างใกล้ชิด ซึ่งส่งผลให้ผู้เข้าร่วมโครงการมีสภาพความเป็นอยู่ดีขึ้น รายได้ของครัวเรือนเพิ่มขึ้น รายจ่ายและปัญหาหนี้สินลดลง จึงอยากให้มีการแบ่งปันความรู้และประสบการณ์แก่เกษตรกรรายอื่น ๆ โดยได้มีการจัดตั้งคณะกรรมการศูนย์ถ่ายทอดความรู้และขยายเครือข่ายไปในแต่ละหมู่บ้าน ให้เกษตรกรได้แบ่งปันความรู้และประสบการณ์จากการนำศาสตร์พระราชากับโครงการพระราชดำริมาปรับใช้ในพื้นที่ของตนเอง ให้กับประชาชนที่มีความสนใจที่จะเรียนรู้สามารถนำแนวทางปฏิบัติให้เกิดเป็นรูปธรรมพึ่งพาตนเองได้

การดำเนินงานดังกล่าวขององค์การบริหารส่วนตำบลนาโพธิ์ เพื่อแก้ไขปัญหาความยากจนของประชาชนในพื้นที่ ไม่ใช่การดำเนินงานแต่เพียงลำพัง หากเป็นขับเคลื่อนที่อาศัยพลังเครือข่ายในพื้นที่ที่เกี่ยวข้องหลายภาคส่วนร่วมกัน โดยแบ่งบทบาทหน้าที่การดำเนินงานด้านต่าง ๆ ดังนี้

เครือข่ายภาครัฐ

1. เครือข่ายการศึกษานอกพื้นที่ระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย(กศน.) มีบทบาทหน้าที่ให้ความรู้และทักษะการปฏิบัติตามแนวหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง
2. พัฒนาการอำเภอเพ็ญ มีบทบาทหน้าที่ให้ความรู้การจัดทำบัญชีครัวเรือน ตลอดจนการวางแผนการใช้จ่ายเงินให้เหมาะสมระหว่างรายรับและรายจ่ายในแต่ละวัน
3. สำนักงานเกษตรอำเภอเพ็ญ มีบทบาทหน้าที่ให้ความรู้ด้านเทคโนโลยีเกษตรกรรมผสมผสานและเสริมสร้างประสบการณ์ด้านการเกษตรให้ชาวนา
4. สำนักงานปศุสัตว์อำเภอเพ็ญ มีบทบาทหน้าที่ให้ความรู้หลักการเกษตรทฤษฎีใหม่มาปรับการใช้ในการดำเนินกิจกรรมทางการเกษตรในพื้นที่ของตนเองอย่างเหมาะสม กับภูมิสังคมปรับเปลี่ยนการผลิตการเกษตร ไปสู่การผลิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม

เครือข่ายภาคเอกชน

หอการค้าจังหวัดอุดรธานี มีบทบาทหน้าที่ให้ความรู้กลยุทธ์ทางการตลาด การใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม ราคาเหมาะสมและถูกต้องกับสถานการณ์

เครือข่ายภาคประชาสังคม

1. กลุ่มอาชีพวิถีพอเพียงตำบลนาโพธิ์ มีบทบาทหน้าที่ให้ความรู้ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้อาชีพต่าง ๆ ภายในตำบลนาโพธิ์แบบบูรณาการ
2. วิสาหกิจชุมชนดอกกระเจียวหวานบ้านดอนยาง บทบาทหน้าที่ช่วยเหลือ สนับสนุน และถ่ายทอดองค์ความรู้ตามความเชี่ยวชาญเฉพาะ
3. กลุ่มนักเรียนโรงเรียนผู้สูงอายุตำบลนาโพธิ์ มีบทบาทหน้าที่ ช่วยเหลือ สนับสนุน และถ่ายทอดองค์ความรู้ตามความเชี่ยวชาญเฉพาะ
4. กลุ่มเกษตรกรอินทรีย์ตำบลนาโพธิ์ มีบทบาทหน้าที่ ช่วยเหลือ สนับสนุน และถ่ายทอดองค์ความรู้ตามความเชี่ยวชาญเฉพาะ เช่น ปุ๋ยอินทรีย์ น้ำหมักอินทรีย์ การปรับปรุงดิน การเลี้ยงไส้เดือน ฯลฯ

วัตถุประสงค์ของนวัตกรรมโครงการเครือข่ายเสริมรายได้ ปลอดภัย โดยใช้หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

1. เพื่ออบรมให้ความรู้ ส่งเสริมและพัฒนาอาชีพให้แก่ประชาชนตำบลนาโพธิ์ ตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง
2. เพื่อให้ประชาชนมีรายได้ ลดรายจ่ายในครอบครัวและช่วยเหลือรวมพลังปลอดภัย
3. เพื่อให้ประชาชนสามารถลดจำนวนหนี้สินในครัวเรือนได้ในระดับหนึ่ง

ขั้นตอนการดำเนินงานโครงการเครือข่ายเสริมรายได้ ปลอดภัย โดยใช้หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

1. ระดมความคิดเห็นภาคีเครือข่าย ในการสร้างองค์ความรู้และแนวทางการดำเนินชีวิตของครอบครัวที่เข้าร่วมโครงการ
2. สสำรวจเก็บข้อมูล และประชาสัมพันธ์โครงการ เพื่อให้ประชาชนมีความสนใจและสมัครเข้าร่วมโครงการ
3. ประชุมระดมความคิด และรวบรวมข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มเป้าหมาย ตลอดจนการวิเคราะห์หา แนวทางแก้ไขปัญหาโดยเครือข่าย
4. การสร้างกระบวนการให้ความรู้ ตามศาสตร์พระราชา และหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงของกลุ่มเป้าหมาย โดยการเข้าติดตาม การให้ความรู้ คำปรึกษา และคำแนะนำของเครือข่าย
5. การลงมือปฏิบัติจริงของกลุ่มเป้าหมาย การเรียนรู้ โดยอาศัยศาสตร์พระราชาหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง เป็นที่ตั้งในการขับเคลื่อน ตลอดจนการฝึกการทำบัญชีครัวเรือน และมีการสรุปประเมินเป็นประจำและต่อเนื่อง
6. สรุปและรวบรวมการประเมินผล การเข้าร่วมโครงการของกลุ่มเป้าหมาย ตลอดจนการให้คำแนะนำโดยเครือข่ายโครงการกับกลุ่มเป้าหมายอย่างใกล้ชิด

ผลการดำเนินงาน

จากผลการดำเนินงานของงานเครือข่ายเสริมสร้างรายได้ ปลอดภัย โดยใช้หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงทำให้ประชาชนตำบลนาพูนมีความรู้ ความเข้าใจ หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงที่ถูกต้อง และสามารถการการทำเกษตรแบบผสมผสาน ให้เข้าใจกับพื้นที่ของตนเอง เกษตรกรรู้จักแบ่งพื้นที่ให้เป็นสัดส่วนอย่างเหมาะสม และใช้พื้นที่ให้เกิดประโยชน์ได้มากที่สุดจากที่มีอยู่เดิมได้อย่างดี สามารถปลูกพืชผักขายและบริโภคเองในครัวเรือน และเลี้ยงสัตว์ ซึ่งสามารถสร้างรายได้ ลดรายจ่าย มีอาหารไว้บริโภคในครัวเรือนอย่างพอเพียง และยังมีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนผลผลิตของตนเองให้กับครัวเรือน และชุมชนใกล้เคียง นอกจากนี้ยังเกิดการรวมกลุ่มของเกษตรกรก็ปลูกพืชพันธุ์เศรษฐกิจเป็นวิสาหกิจขนาดย่อม และร่วมกันสร้างการเรียนรู้เรื่องการใช้ปุ๋ยหมักชีวภาพ ทดแทนใช้ปุ๋ยเคมีที่ส่งผลให้เกิดปัญหาต้นทุนในการผลิต และผลเสียทางระบบนิเวศของชุมชนได้ในระยะยาว

ผลที่เกิดขึ้นเป็นรูปธรรมของครัวเรือนที่เข้าร่วมเครือข่ายเสริมสร้างรายได้ ปลอดภัยนั้นโดยใช้หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง และปฏิบัติอย่างจริงจังจึงทำให้มีรายได้เพิ่มขึ้นร้อยละ 80 และมีรายจ่ายน้อยลงร้อยละ 86.67 จำนวนหนี้สินในครัวเรือนลดลงร้อยละ 100 สามารถใช้หนี้ได้ตามกำหนด คิดเป็นร้อยละ 100 สามารถปลดหนี้ได้ร้อยละ 16.67 จำนวนหนี้สินในครัวเรือนลดลงคิดเป็นร้อยละ 100 สามารถใช้หนี้ได้ตามกำหนด คิดเป็นร้อยละ 100 และสามารถปลดหนี้ได้จำนวน 5 ครัวเรือน คิด

เป็นร้อยละ 16.67 รวมทั้งเกิดศูนย์การเรียนรู้ถ่ายทอดการดำเนินการชีวิตตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงถึงจำนวน 20 ครั้งเรือน ทำให้เกิดขยายผลไปสู่ประชาชนทั่วไปให้ความสนใจเรียนรู้ด้านการเกษตรตามศาสตร์พระราชา และหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงตลอดจนการสร้างคุณภาพให้มีความอยู่ดี กินดี มีความสุข เป็นอีกแรงพลังในการขับเคลื่อนชุมชนให้มีความเข้มแข็ง สู่การพัฒนาอย่างยั่งยืนต่อไป

นวัตกรรมที่ 2. โครงการเครือข่ายร่วมเฝ้าระวังโรคเรื้อรังในผู้สูงอายุ

จากฐานข้อมูลประชากรในปี 2560 ตำบลนาพู่มีประชากรจำนวนทั้งหมด 12,564 คน เป็นผู้สูงอายุจำนวน 1,489 คน คิดเป็นร้อยละ 11.85 ของจำนวนประชากรทั้งหมดซึ่งปัญหาที่พบในผู้สูงอายุส่วนใหญ่คือปัญหาโรคประจำตัว โดยเฉพาะอย่างยิ่งโรคเบาหวาน โรคอ้วน โรคความดันโลหิตสูง โรคหัวใจ โรคไต โรคข้อเสื่อม ที่ทำให้เกิดภาวะการเปลี่ยนแปลงด้านสุขภาพของผู้สูงอายุ เช่น การเจ็บป่วยจากพฤติกรรมส่งผลทำให้เกิดการเจ็บป่วย ทั้งด้วยโรคที่สามารถป้องกันได้และป้องกันไม่ได้ รวมทั้งโรคพื้นฐานที่มีผู้สูงอายุสามารถดูแลตนเองได้ โรคบางอย่างเกิดจากพฤติกรรมสุขภาพที่ไม่พึงประสงค์เช่น การบริโภคอาหารที่ไม่ถูกต้อง ขาดการออกกำลังกายอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งจะส่งผลนำไปสู่ภาวะพึ่งพาที่ไม่สามารถพึ่งตนเองได้ในการดำรงชีวิต เป็นภาระในการดูแลของคนในครอบครัวที่ต้องดูแลอย่างต่อเนื่อง

องค์การบริหารส่วนตำบลนาพู่จึงได้ร่วมกับภาคีเครือข่ายที่เกี่ยวข้อง ดำเนินการแก้ไขปัญหาโรคเรื้อรังในผู้สูงอายุ โดยการตรวจคัดกรองความเสี่ยง เพื่อค้นหาโรคเรื้อรังในระยะเริ่มต้นโดยผ่านโรงเรียนผู้สูงอายุขององค์การบริหารส่วนตำบลนาพู่ ที่ดำเนินการอบรมให้ความรู้สร้างทักษะที่จำเป็น และพัฒนาพฤติกรรมด้านสุขภาพให้เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย เพื่อให้ผู้สูงอายุสามารถดูแลส่งเสริมสุขภาพและป้องกันโรคให้แก่ตนเอง ครอบครัวและชุมชนได้ ซึ่งการดำเนินงานดังกล่าวจำเป็นต้องดำเนินการเสริมสร้างและพัฒนาพฤติกรรมด้านสุขภาพที่สำคัญ ช่วยให้ผู้สูงอายุที่มีภาวะห่างไกลโรค โดยมีเป้าหมายที่สำคัญ คือ การสร้างสุขภาพที่ดีให้กับผู้สูงอายุที่มีภาวะเป็นโรคเรื้อรังและลดปัญหาการเกิดการเกิดโรคเรื้อรังในระยะยาว โดยใช้กระบวนการส่งเสริมสุขภาพและป้องกันโรค ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของการขับเคลื่อน ให้การดำเนินงานให้ห่างไกลโรคให้บรรลุผลสำเร็จ โดยมียุทธศาสตร์ คือการส่งเสริมให้ความรู้ มีทักษะในการดูแลตนเอง และการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมสุขภาพ

องค์การบริหารส่วนตำบลนาพู่ตระหนักดีว่าการดูแล และให้ความช่วยเหลือแก่ผู้สูงอายุ เพื่อให้สามารถดำเนินชีวิตอย่างมีคุณภาพนั้น ถือเป็นสิ่งสำคัญ แต่ไม่อาจดำเนินการได้เองโดยลำพัง จำเป็นอย่างยิ่ง ที่ต้องอาศัยเครือข่ายจากทุกภาคส่วน ทั้งจากหน่วยงานรัฐ ด้านการศึกษาสาธารณสุข และสังคมสงเคราะห์ รวมทั้งกลุ่มผู้สูงอายุในพื้นที่ตำบลนาพู่ บูรณาการการทำงานร่วมกันในพื้นที่ องค์การบริหารส่วนตำบลนาพู่จึงได้ทำโครงการขึ้นมา เพื่อดูแลผู้สูงอายุที่มีภาวะเสี่ยงโรคเรื้อรังและผู้สูงอายุที่ป่วยเป็นโรคเรื้อรังอย่างเป็นเครือข่าย ด้วยร่วมมือกับภาคีที่เกี่ยวข้องดังนี้

เครือข่ายภาครัฐ

1. วิทยาลัยบรมราชชนนีอุดรธานี จังหวัดอุดรธานี มีบทบาทหน้าที่ ส่งเสริมและสนับสนุนงานด้านวิชาการ การวิจัย การพัฒนาการวัดประเมินผล กิจกรรมการเรียนรู้ การฝึกภาคปฏิบัติของ คณะครู อาจารย์ นักศึกษา สนับสนุนวิทยากรด้านสัมมนา การดูแลสุขภาพกายและสุขภาพจิต กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ ทักษะการดำรงชีวิตในสังคม ระดมทุน ทรัพยากร ศักยภาพ ในการขับเคลื่อนโรงเรียนผู้สูงอายุ

2. การศึกษานอกระบบการศึกษาตามอัธยาศัย (กศน.) อำเภอเพ็ญ มีบทบาทหน้าที่ ส่งเสริมและสนับสนุนงานด้านวิชาการ การวิจัย การพัฒนาการวัดประเมินผล กิจกรรมการเรียนรู้ การฝึกภาคปฏิบัติของคณะครู อาจารย์ นักศึกษา สนับสนุนวิทยากรด้านสัมมนา การดูแลสุขภาพกายและสุขภาพจิต กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ ทักษะการดำรงชีวิตในสังคม ระดมทุน ทรัพยากร ศักยภาพ ในการขับเคลื่อนโรงเรียนผู้สูงอายุ

3. โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลบ้านหลวง มีบทบาทหน้าที่ ส่งเสริมและสนับสนุนงานด้านวิชาการ การวิจัย การพัฒนาการวัดประเมินผล กิจกรรมการเรียนรู้ การฝึกภาคปฏิบัติของ คณะครู อาจารย์ นักศึกษา สนับสนุนวิทยากรด้านสัมมนา การดูแลสุขภาพกายและสุขภาพจิต กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ ทักษะการดำรงชีวิตในสังคม ระดมทุน ทรัพยากร ศักยภาพ ในการขับเคลื่อนโรงเรียนผู้สูงอายุ

4. สำนักงานสาธารณสุขอำเภอเพ็ญจังหวัดอุดรธานี มีบทบาทหน้าที่ ส่งเสริมและสนับสนุนงานด้านวิชาการ การวิจัย การพัฒนาการวัดประเมินผล กิจกรรมการเรียนรู้ การฝึกภาคปฏิบัติของคณะครู อาจารย์ นักศึกษา สนับสนุนวิทยากรด้านสัมมนา การดูแลสุขภาพกายและสุขภาพจิต กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ ทักษะการดำรงชีวิตในสังคม ระดมทุน ทรัพยากร ศักยภาพ ในการขับเคลื่อนโรงเรียนผู้สูงอายุ

5. พัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์จังหวัดอุดรธานี มีบทบาทหน้าที่ ส่งเสริมและสนับสนุนงานด้านวิชาการ การวิจัย การพัฒนาการวัดประเมินผล กิจกรรมการเรียนรู้ การฝึกภาคปฏิบัติของคณะครู อาจารย์ นักศึกษา สนับสนุนวิทยากรด้านสัมมนา การดูแลสุขภาพกายและสุขภาพจิต กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ ทักษะการดำรงชีวิตในสังคม ระดมทุน ทรัพยากร ศักยภาพ ในการขับเคลื่อนโรงเรียนผู้สูงอายุ

เครือข่ายภาคเอกชน

1. สโมสรโรตารีอุดรธานี มีบทบาทหน้าที่ ส่งเสริมการประชาสัมพันธ์กิจกรรมโรงเรียนผู้สูงอายุประสานงานแหล่งเรียนรู้ วิทยากรจิตอาสา ตลอดจนหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับพัฒนาคุณภาพชีวิตของผู้สูงอายุ

2. หอการค้าอุดรธานี มีบทบาทหน้าที่ ส่งเสริมการประชาสัมพันธ์กิจกรรมโรงเรียนผู้สูงอายุประสานงานแหล่งเรียนรู้ วิทยากรจิตอาสา ตลอดจนหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับพัฒนาคุณภาพชีวิตของผู้สูงอายุ

เครือข่ายภาคประชาสังคม

1. กลุ่มข้าราชการบำนาญตำบลนาโพธิ์ มีบทบาทหน้าที่ ส่งเสริมการประชาสัมพันธ์กิจกรรมโรงเรียนผู้สูงอายุประสานงานแหล่งเรียนรู้ วิทยากรจิตอาสาบริหารจัดการให้เกิดความเข้มแข็งประสานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ในการพัฒนากิจกรรมการเรียนรู้ ตลอดจนการปรับปรุงแนวทางการดำเนินกิจกรรม

2. ชมรมผู้สูงอายุตำบลนาโพธิ์ มีบทบาทหน้าที่ ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดกิจกรรมโรงเรียนผู้สูงอายุการขับเคลื่อนโรงเรียนผู้สูงอายุ การเป็นวิทยากรจิตอาสาในการเรียนรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่น ประสานปราชญ์ชาวบ้านด้านต่าง ๆ หมุนเวียนผลัดเปลี่ยนกันให้ความรู้ ประสานงานและเผยแพร่กิจกรรมโรงเรียนผู้สูงอายุ ให้สมาชิกชมรมผู้สูงอายุในตำบลนาโพธิ์ได้รับข้อมูลข่าวสาร

3. สมาคมผู้สูงอายุจังหวัดอุดรธานี มีบทบาทหน้าที่ ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดกิจกรรมโรงเรียนผู้สูงอายุการขับเคลื่อนโรงเรียนผู้สูงอายุ การเป็นวิทยากรจิตอาสาให้ความรู้ตามความเหมาะสม ประสานงานหน่วยงาน องค์กรภาครัฐ เอกชน สังคม และเข้ามามีส่วนร่วมในการเรียนรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่น ประสานปราชญ์ชาวบ้านด้านต่าง ๆ หมุนเวียนผลัดเปลี่ยนกันให้ความรู้ ประสานงานและเผยแพร่กิจกรรมโรงเรียนผู้สูงอายุ ให้สมาชิกชมรมผู้สูงอายุในตำบลนาโพธิ์ได้รับข้อมูลข่าวสาร

4. สภาเด็กและเยาวชนตำบลนาโพธิ์ มีบทบาทหน้าที่ เป็นจิตอาสาช่วยเหลือผู้สูงอายุในกิจกรรมโรงเรียนผู้สูงอายุ เป็นวิทยากรจิตอาสาด้านการสนทนาและการละกลุ่มสัมพันธ์

5. กลุ่ม อพส. และ อสม. ในตำบลนาโพธิ์ มีบทบาทหน้าที่ เป็นจิตอาสาดูแลผู้สูงอายุติดตามและคอยเฝ้าระวัง ดูแลผู้สูงอายุที่มีภาวะเสี่ยงต่อการเป็นโรคเรื้อรังเป็นวิทยากรจิตอาสาในการดูแลสุขภาพและการออกกำลังกาย

เครือข่ายร่วมกันเฝ้าระวังโรคเรื้อรังในผู้สูงอายุนี้มีการดำเนินงานร่วมกัน ซึ่งมีการร่วมกันรับผิดชอบตามบทบาทหน้าที่ของแต่ละเครือข่าย จัดกรรมลดความเสี่ยงโรคเรื้อรังที่เหมาะสมกับแต่ละบุคคลโดยวางแผนร่วมกันระหว่งภาคเครือข่ายกับจิตอาสาดูแลผู้สูงอายุ

วัตถุประสงค์ของนวัตกรรมโครงการเครือข่ายร่วมเฝ้าระวังโรคเรื้อรังในผู้สูงอายุ

1. เพื่อให้ความรู้ และแนวทางในการดำเนินชีวิตของผู้สูงอายุที่มีโรคเรื้อรัง
2. เพื่อให้ความรู้ และแนวทางปฏิบัติให้กับจิตอาสาดูแลผู้สูงอายุที่มีภาวะโรคเรื้อรัง
3. เพื่อให้ผู้สูงอายุที่มีภาวะผู้ป่วยโรคเรื้อรัง ดำเนินชีวิตสามารถช่วยเหลือตนเองได้
4. เพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหาจำนวนผู้ป่วยเรื้อรังในผู้สูงอายุเพิ่มขึ้น

ขั้นตอนการดำเนินงานโครงการเครือข่ายร่วมเฝ้าระวังโรคเรื้อรังในผู้สูงอายุ

โรงเรียนผู้สูงอายุ มีกิจกรรมตรวจสุขภาพของนักเรียนผู้สูงอายุพบว่า ผู้สูงอายุมีค่าความดันโลหิตสูง รวมถึงมีภาวะเสี่ยงต่อการเป็นโรคเรื้อรังเป็นจำนวนมาก จึงมีขั้นตอนดังนี้

1. ประชุมคณะทีมงานเครือข่ายในการแก้ไขปัญหาโรคความดันโลหิตสูง และผู้ที่มีภาวะเสี่ยงต่อการเกิดโรคเรื้อรังในผู้สูงอายุ
2. สืบหาข้อมูลเก็บคัดกรอง ภาวะโรคความดันโลหิตสูง ประมวลค่าBMI ในผู้สูงอายุ โดยเครือข่ายวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี อุตรดิตถ์และรับสมัครกลุ่มเป้าหมายเข้าร่วมโครงการ
3. เครือข่ายระดมสรรพกำลัง ให้ความรู้ เฝ้าระวัง ติดตาม เสริมทักษะการดำเนินชีวิตการคัดกรองโรคเรื้อรังอย่างต่อเนื่อง โดยผ่านกระบวนการโรงเรียนผู้สูงอายุและขยายผลสู่ผู้สูงอายุที่มีภาวะเสี่ยงโรคเรื้อรังในเขตตำบลนาพู่
4. เครือข่ายสร้างหลักสูตรกระบวนการเรียนรู้ตลอดชีวิตเพื่อพัฒนาผู้สูงอายุให้มีศักยภาพ ขยายผลการพัฒนาชุมชนผู้สูงอายุ พร้อมการศึกษา วิเคราะห์ข้อมูล วัตถุประสงค์และประเมินผลการจัดทำกิจกรรมให้เหมาะสมกับบริบทในพื้นที่
5. สร้างวิทยากรในพื้นที่ เพิ่มศักยภาพในการเป็นวิทยากร/ กระบวนการในการถ่ายทอดความรู้อย่างต่อเนื่องในโรงเรียนผู้สูงอายุจำนวน 40 คน
6. ติดตามและประเมินผลเป็นระยะ วิเคราะห์ผลการดำเนินงาน โดยความร่วมมือของกลุ่มเป้าหมายและการทำงานในพื้นที่ของเครือข่าย ตลอดจนการสร้างความรู้ความเข้าใจในทักษะปฏิบัติตัวได้อย่างถูกต้อง
7. ขยายผลไปสู่กลุ่มเป้าหมายอื่น ที่ยังไม่เข้าร่วมโครงการเพื่อให้การลดและแก้ไขปัญหาโรคเรื้อรังในผู้สูงอายุ มีจำนวนและสถิติลดน้อยลง อันจะส่งผลให้ชุมชนมีการดูแลซึ่งกันและกันอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

ผลการดำเนินงานของเครือข่ายร่วมเฝ้าระวังโรคเรื้อรังในสูงอายุ

จากข้อมูลผู้สูงอายุที่เข้าเป็นโรคเรื้อรังและได้รับเข้าร่วมโครงการจำนวน 30 คน ได้ผลดังนี้

1. ผู้สูงอายุกลุ่มเป้าหมายที่เข้าร่วมโครงการมีค่าความดันโลหิตลดลง จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 83.33 และหายจากโรคความดันโลหิตจำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 16.66 ของกลุ่มเป้าหมายทั้งหมด
2. ผู้สูงอายุที่เสี่ยงเป็นโรคเรื้อรังสามารถลดและหยุดรับประทานยาจำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 16.66 และหายจากภาวะเสี่ยงโรคเรื้อรัง จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 13.33
3. มีจิตอาสาสมัครดูแลผู้สูงอายุเพิ่มขึ้นจำนวน 60 คน

4. ผู้เข้าร่วมโครงการมีค่าดัชนีมวลกาย (BMI) จากผิติดปกติกลับเป็นปกติจำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 13.33

5. ผู้สูงอายุอื่น ๆ ที่เข้าร่วมโครงการ มีค่าความดันโลหิตลดลงอย่างชัดเจน จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 83.33 และหายจากโรคความดันโลหิตสูงและหยุดรับประทานคิดเป็นร้อยละ 13.33 ของจำนวนผู้สูงอายุที่สนใจเข้าร่วมโครงการ

6. ผู้สูงอายุที่เข้าร่วมโครงการมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้เหมาะสมกับตนเองไม่ว่าจะเป็นเรื่องการกินอาหาร การออกกำลังกายที่เหมาะสมกับตนเองการป้องกันไม่ให้เกิดโรคแทรกซ้อนในผู้สูงอายุ อีกทั้งผู้สูงอายุที่เข้าร่วมกิจกรรมมีความมุ่งมั่นที่แก้ไขปัญหาโรคเรื้อรังทำให้เกิดความสำเร็จได้ตามวัตถุประสงค์

7. มีผู้สูงอายุเข้าร่วมเป็นจิตอาสาและผู้สูงอายุที่มีภาวะเสี่ยงเป็นโรคเรื้อรังซึ่งกันและกันเพิ่มขึ้น ซึ่งได้นำความรู้ทักษะประสบการณ์ ตลอดจนแนวปฏิบัติในชีวิตประจำวัน ถ่ายทอดช่วยเหลือกันทำให้สังคมผู้สูงอายุมีความใกล้ชิด ผู้สูงอายุสามารถดูแลตัวเองได้ไม่เป็นภาระของสังคม





ภาพ โรงเรียนผู้สูงอายุ



ภาพกิจกรรมโรงเรียนผู้สูงอายุ



ภาพกิจกรรมโรงเรียนผู้สูงอายุ



ภาพกิจกรรมโรงเรียนผู้สูงอายุ





แบบสอบถาม

เรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการนวัตกรรมการท่องเที่ยว

คำชี้แจง แบบสอบถามฉบับนี้จัดทำขึ้นมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาสภาพการบริหารจัดการนวัตกรรมการท่องเที่ยว ขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตภูมิภาคตะวันตก อันจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การบริหารส่วนตำบลอื่น ๆ และนำไปสู่ความเข้มแข็งขององค์การบริหารส่วนตำบล ซึ่งจะไม่มีผลกระทบต่อผู้ตอบแบบสอบถามแต่ประการใด ขอให้ผู้ตอบแบบสอบถามตามความจริง และผู้วิจัยขอขอบพระคุณทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามมา ณ โอกาสนี้

นิยามความหมาย

นวัตกรรมท่องเที่ยว หมายถึง การริเริ่ม ค้นพบ การก่อให้เกิด การปรับปรุง พัฒนาการแก้ไขหรือจัดการปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในชุมชน เป็นเรื่องที่ใช้แก้ไขปัญหาได้จริง เป็นการริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ ในชุมชนท่องเที่ยว ทำให้เกิดประโยชน์แก่ชุมชนหรือท้องถิ่นที่เห็นชัดและเป็นรูปธรรม

ด้านผู้นำ/ผู้บริหารองค์กร หมายถึง ผู้นำขององค์กรเป็นผู้มีวิสัยทัศน์มีนโยบายในการพัฒนาและส่งเสริมนวัตกรรมท่องเที่ยว มีการกำหนดกลยุทธ์การบริหารจัดการนวัตกรรมท่องเที่ยวอย่างชัดเจนเพื่อแสดงให้เห็นความสำคัญของนวัตกรรมท่องเที่ยว เป็นผู้สร้างสภาพแวดล้อมองค์กรที่สนับสนุนต่อการสร้างสรรค์นวัตกรรมท่องเที่ยว มีการจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นและเพียงพอต่อการสร้างสรรค์และนำนวัตกรรมท่องเที่ยวไปใช้ให้เกิดประโยชน์ เป็นผู้กระจายอำนาจการตัดสินใจเพื่อให้ผู้ตามสามารถปฏิบัติงานได้

ด้านวัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ค่านิยม ความเชื่อ เจตคติ อุดมการณ์ที่ดีของสมาชิกในองค์กร ที่เกี่ยวกับหน้าที่ความรับผิดชอบ หน้าที่และภาระงานด้านต่าง ๆ ที่ทำในองค์กร เช่น การมีธรรมาภิบาล กระบวนการทำงานที่มีผลต่อการบริหารจัดการการพัฒนาท้องถิ่น

ด้านความรู้ความสามารถของบุคลากร หมายถึง ความสามารถในการปฏิบัติงาน การมีความรับผิดชอบ ความทุ่มเท เสียสละ ความกระตือรือร้นและตั้งใจในการปฏิบัติงาน ตลอดจนมีความรู้ ความเข้าใจ และเห็นถึงความสำคัญของนวัตกรรมท่องเที่ยว สามารถนำเสนอความรู้ ความคิดนำมาใช้ปฏิบัติงานได้อย่างเป็นรูปธรรมและมีประสิทธิภาพ

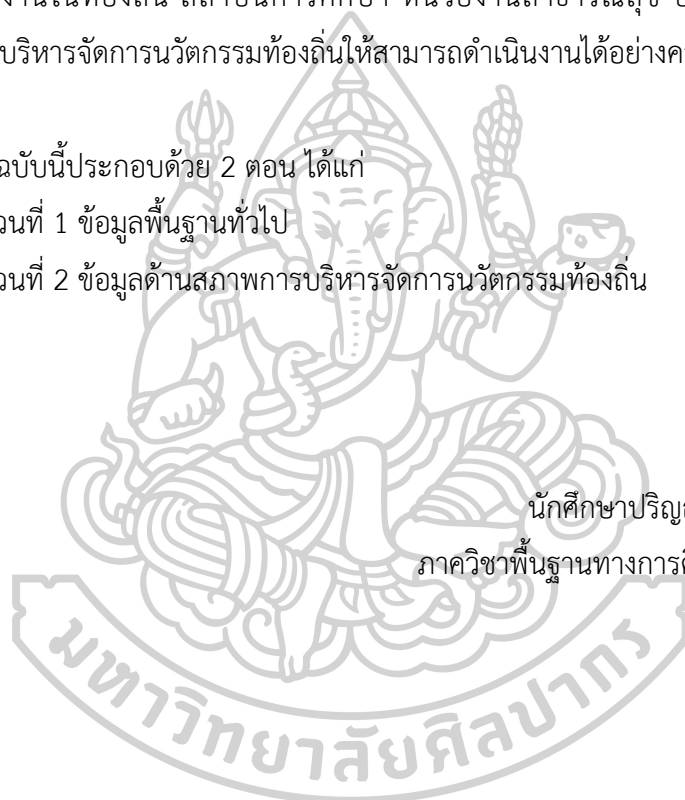
ด้านการมีส่วนร่วมของประชาชน หมายถึง การที่ประชาชนในพื้นที่ได้มีโอกาสเข้าร่วมกิจกรรมที่ทางอบต.จัดขึ้น มีส่วนเข้าร่วมตัดสินใจ เข้าร่วมประชุม แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการ กำหนดแนวทางแก้ไข รวมทั้งรวมวางแผนกำหนดนโยบาย แผนงานโครงการต่าง ๆ รวมถึงการร่วมปฏิบัติงานตามนโยบาย แผนงานโครงการต่าง ๆ เพื่อพัฒนาท้องถิ่น

ด้านการสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอก หมายถึง การที่องค์การบริหารส่วนตำบลได้รับการสนับสนุนและส่งเสริมทั้งในด้านการบริหารจัดการ ด้านนโยบาย ด้านงบประมาณ ฯ จากหน่วยงานภายนอกทั้งของภาครัฐและเอกชน ภายในจังหวัดและระหว่างจังหวัด เช่น องค์กรพัฒนาเอกชนหน่วยงานในท้องถิ่น สถาบันการศึกษา หน่วยงานสาธารณสุข บริษัทเอกชนฯ ที่มีส่วนขับเคลื่อนการบริหารจัดการนวัตกรรมท้องถิ่นให้สามารถดำเนินงานได้อย่างคล่องตัว

แบบสอบถามฉบับนี้ประกอบด้วย 2 ตอน ได้แก่

ส่วนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานทั่วไป

ส่วนที่ 2 ข้อมูลด้านสภาพการบริหารจัดการนวัตกรรมท้องถิ่น



นางสาวปวีณา บุนนาค

นักศึกษาปริญญาเอก สาขาพัฒนศึกษา

ภาควิชาพื้นฐานทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

มหาวิทยาลัยศิลปากร

ส่วนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย / ลงในช่อง และเติมข้อความในช่องว่าง (.....) ที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด

1. ตำแหน่ง

1. นายกองค้การบริหารส่วนตำบล 2. ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล
 3. ประธานสภา/รองประธานสภาท้องถิ่น

2. เพศ

1. ชาย 2. หญิง

3. ระดับการศึกษาสูงสุด/วุฒิการศึกษาสูงสุด

1. มัธยมศึกษาตอนต้น 2. มัธยมศึกษาตอนปลาย / ปวช.
 3. อนุปริญญา / ปวส. 4. ปริญญาตรี
 5. ปริญญาโท 6. ปริญญาเอก

4. ประสบการณ์ในการทำงานในองค์การบริหารส่วนตำบล

1. 1- 5 ปี 2. 6-10 ปี
 3. 11- 15 ปี 4. 15 ปีขึ้นไป

5. ถ้าองค์การบริหารส่วนตำบลของท่านไม่มีนวัตกรรมท้องถิ่นท่านคิดว่าเป็นเพราะสาเหตุใดมากที่สุด

1. ภาวะเป็ยบของทางราชการที่มีจำนวนมากและไม่เอื้อให้เกิดการคิดค้นรูปแบบนวัตกรรม
 2. ขาดผู้ริเริ่ม/คิดค้น/กระตุ้นให้เกิดโครงการหรือการขับเคลื่อนนวัตกรรมท้องถิ่น
 3. ขาดการมีส่วนร่วมของประชาชน
 4. เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานขาดความรู้ความสามารถ
 5. ขาดการสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอก

6. ลักษณะโครงการนวัตกรรมท้องถิ่นองค์การบริหารส่วนตำบลของท่าน

1. เป็นโครงการริเริ่มใหม่
 2. เป็นโครงการที่ดำเนินการต่อยอดจากเดิม
 3. เป็นโครงการที่พัฒนา/ต่อยอดจากองค์การบริหารส่วนตำบลหรือหน่วยงานอื่น

7. ใครมีบทบาทสำคัญในการตัดสินใจ/คิดริเริ่มโครงการ/กิจกรรมหนึ่ง ๆ ขององค์การบริหารส่วนตำบล

1. นายกองค้การบริหารส่วนตำบล
 2. ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล
 3. ประธานสภาท้องถิ่น
 4. ชาวบ้าน/ผู้นำชุมชน/ปราชญ์ชาวบ้าน
 5. ปรึกษาหารือและทำการตัดสินใจร่วมกัน

8. ท่านคิดว่าปัจจัยใดสำคัญที่สุดกับการก่อเกิดนวัตกรรมท้องถิ่นในองค์การบริหารส่วนตำบล

1. ผู้นำ/ผู้บริหารองค์กร
2. วัฒนธรรมองค์กร
3. ความรู้ความสามารถของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติ
4. การมีส่วนร่วมของประชาชน
5. การสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอก

ส่วนที่ 2 ข้อมูลด้านสภาพการบริหารจัดการนวัตกรรมท้องถิ่น

คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย / ลงในช่องที่ตรงกับความเป็นจริงของท่านมากที่สุด

ประเด็น	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
ด้านผู้นำ/ผู้บริหารองค์กร					
1. ผู้นำขององค์กรมีวิสัยทัศน์ มินิโยบายในการพัฒนาและส่งเสริมโครงการนวัตกรรมท้องถิ่น					
2. ผู้นำขององค์กรมีการกำหนดกลยุทธ์การบริหารจัดการนวัตกรรมท้องถิ่นอย่างชัดเจน					
3. ผู้นำองค์กรให้ความรู้ความเข้าใจ แสดงให้เห็นประโยชน์และความสำคัญของนวัตกรรมท้องถิ่นแก่บุคลากรในองค์กร					
4. ผู้นำองค์กรมีความเป็นผู้นำสูง มีความรู้ความสามารถ กล้าคิด กล้าเปลี่ยนแปลง กล้ารับผิดชอบในการตัดสินใจดำเนินงาน มีความมุ่งมั่นในการทำงาน					
5. ผู้นำองค์กรมีความคิดริเริ่มในโครงการใหม่ ๆ หรือนวัตกรรมเสมอ					
6. ผู้นำองค์กรมีทัศนคติที่เปิดกว้าง รับรู้ รับฟังสิ่งใหม่อยู่ตลอดเวลา					
7. ผู้นำยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีความเสียสละ และอุทิศตนในการทำงานเพื่อพัฒนาท้องถิ่น					

ประเด็น	มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
8. ผู้นำองค์กรมีการจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นและเพียงพอต่อการสร้างสรรค์และนำนวัตกรรมท้องถิ่นไปใช้ให้เกิดประโยชน์					
9. ผู้นำองค์กรมีการกระจายอำนาจการตัดสินใจเพื่อให้ผู้ตามสามารถปฏิบัติงานได้					
10. องค์กรของท่านมีการมอบหมายงานให้ผู้บริหารท้องถิ่น (นายก/ปลัด/ประธานสภาท้องถิ่น) ดูแลรับผิดชอบภารกิจงานด้านใดด้านหนึ่งโดยเฉพาะ					
ด้านวัฒนธรรมองค์กร					
11. องค์กรของท่านมีการบริหารงาน ตามหลักธรรมาภิบาล					
12. องค์กรของท่านดูแลชีวิตความเป็นอยู่ และเป็นที่พักพิงยามยากของประชาชน					
13. องค์กรของท่านมีการแก้ไขปัญหาและพัฒนาท้องถิ่น					
14. องค์กรของท่านมีบทบาทเป็นผู้ประสานงานและกระตุ้นให้เกิดการขับเคลื่อนการดำเนินงานท้องถิ่น/นวัตกรรมท้องถิ่น					
15. องค์กรของท่านมีกระบวนการวางแผนงานโครงการ/กิจกรรมที่แตกต่างหรือเป็นพิเศษจากที่ระเบียบได้กำหนดไว้ ซึ่งช่วยให้ อบต. ของท่านประสบความสำเร็จ					
16. องค์กรของท่านมีการบูรณาการงานโครงการ/กิจกรรมหนึ่ง โดยให้หลายส่วนงานรับผิดชอบร่วมกัน และมีการใช้ทรัพยากรร่วมกัน					
17. องค์กรของท่านมีการร่วมมือประสานงานภายในองค์กร โดยมีตัวแทนจากฝ่ายข้าราชการการเมือง/ข้าราชการประจำ/และนักการเมืองท้องถิ่น					
18. มีการประเมินผลการดำเนินงานโครงการต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ					

ประเด็น	มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
ด้านความรู้ความสามารถของบุคลากร					
19. พนักงานในองค์กรของท่านมีประสิทธิภาพ/ศักยภาพในการดำเนินงานเพียงใด					
20. องค์กรของท่านมีการจัดอบรมความรู้ เพื่อส่งเสริมพัฒนา ศักยภาพของบุคลากร					
21. องค์กรของท่านส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กร ศึกษาหา ความรู้เพิ่มเติม เพื่อนำมาต่อยอดในการปฏิบัติงาน					
22. องค์กรของท่าน มีการส่งเสริมพัฒนา ศักยภาพบุคลากร ในเรื่องการทำงานเป็นทีม					
23. องค์กรของท่านมีการประเมินคุณภาพในการทำงาน					
24. บุคลากรในองค์กรของท่านสามารถนำเสนอความคิด/ แนวคิดใหม่ ในการปฏิบัติงานได้					
25. บุคลากรในองค์กรของท่าน มีความรู้ ความเข้าใจและ สามารถนำนโยบายที่ส่งเสริมและสนับสนุน การ สร้างสรรค์นวัตกรรมท้องถิ่นมาปฏิบัติใช้ได้					
26. บุคลากรในองค์กรของท่าน มีความรู้ความเข้าใจ เห็น ประโยชน์และความสำคัญของนวัตกรรมท้องถิ่น					
ด้านการมีส่วนร่วมของประชาชน					
27. ประชาชนในท้องถิ่นของท่านมีส่วนร่วมในการวางแผน และจัดทำโครงการต่าง ๆ เพื่อพัฒนาท้องถิ่น					
28. ประชาชนในท้องถิ่นของท่าน มีส่วนร่วมในการ ปฏิบัติงาน /ปฏิบัติกิจกรรมโครงการท้องถิ่นที่ทาง อบต. จัดขึ้น					
29. ประชาชนในท้องถิ่นของท่านเข้าร่วมประชุมของ อบต. เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ในการจัดทำกิจกรรมหรือ โครงการต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ					
30. องค์กรของท่านเปิดรับฟังความเห็นจากภาคประชาชน เพื่อเสนอโครงการได้ตรงตามความต้องการของ ประชาชนในท้องถิ่น					

ประเด็น	มาก ที่สุด	มาก	ปาน กลาง	น้อย	น้อย ที่สุด
31. องค์กรของท่านให้งบประมาณสนับสนุนการดำเนินงานตามแผนที่ชุมชนหรือภาคประชาชนเสนอ					
32. องค์กรของท่านให้ภาคประชาชน/ชุมชน เป็นผู้รับผิดชอบดำเนินงานตามแผนงานที่เสนอ					
33. มีการตั้งสภาที่ปรึกษา โดยมีประชาชนในชุมชน/ท้องถิ่น เป็นผู้เข้าร่วมประชุมหรือมีส่วนเกี่ยวข้อง					
34. อบต.ของท่านมีการสอบถามปัญหาความต้องการของประชาชนในชุมชน เพื่อนำไปประกอบในการจัดทำโครงการหรือกิจกรรมต่าง ๆ					
ด้านการสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอก					
35. อบต.ของท่านได้รับการสนับสนุนและส่งเสริมทั้งในด้านการบริหารจัดการ ด้านนโยบาย ด้านงบประมาณฯ จากหน่วยงานภาครัฐ					
36. อบต.ของท่านได้รับการสนับสนุนและส่งเสริมทั้งในด้านการบริหารจัดการ ด้านนโยบาย ด้านงบประมาณฯ จากหน่วยงานเอกชน					
37. อบต.ของท่านมีโครงการที่ได้รับความร่วมมือ จากหน่วยงานภายนอก เช่น มหาวิทยาลัย ภาคเอกชน หรือ อปท. อื่น ๆ ในการดำเนินจัดทำโครงการร่วมกัน					
38. อบต.ของท่านได้รับเงินอุดหนุนจากหน่วยงานอื่น อาทิ มหาวิทยาลัย บริษัทเอกชน ในการจัดทำโครงการนวัตกรรมท้องถิ่น					
39. อบต.ของท่านมีการแลกเปลี่ยนความรู้/ศึกษาดูงานในท้องถิ่นอื่น ที่มีการบริหารจัดการนวัตกรรมท้องถิ่นที่ดี มีโครงการที่ประสบความสำเร็จ					

แนวทางการสัมภาษณ์

เรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการนวัตกรรมท้องถิ่น

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์

ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์.....อายุ.....ปี

ตำแหน่ง.....

ระดับการศึกษา/วุฒิการศึกษาสูงสุด.....

ประสบการณ์ในการทำงานใน อบต.(ปี).....

ตอนที่ 2 วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศในการบริหารจัดการนวัตกรรมท้องถิ่นขององค์การบริหารส่วนตำบลเป็นอย่างไร

1. ลักษณะโครงการนวัตกรรมท้องถิ่น (ริเริ่มใหม่/ต่อยอดจากเดิม/ต่อยอดจากที่อื่น)

.....

2. ที่มาของนวัตกรรมท้องถิ่นในองค์การบริหารส่วนตำบลของท่าน

.....

3. วัตถุประสงค์ในการดำเนินการโครงการนวัตกรรมท้องถิ่น

.....

4. กระบวนการก่อเกิดนวัตกรรมท้องถิ่น

- 4.1 ด้านผู้นำ

- 4.2 ด้านวัฒนธรรมองค์การ

- 4.3 ด้านความรู้ความสามารถของบุคลากร/เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน

- 4.4 ด้านการมีส่วนร่วมของประชาชน

- 4.5 ด้านการสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอก

5. เป้าหมายและความสำเร็จ

.....

6. การดำเนินโครงการนวัตกรรมท้องถิ่น

- ขั้นตอนการดำเนินงาน
- งบประมาณ
- การประเมินผล

7. ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงาน

.....

.....

8. ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนตำบล

.....

.....

.....

.....





ภาคผนวก ค
รายชื่อผู้ทรงวุฒิตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย 5 ท่าน คือ

1. ชื่อผู้เชี่ยวชาญ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ยุวรี ญาณปรีชาเศรษฐ
ตำแหน่ง ผู้ช่วยศาสตราจารย์
สถานที่ทำงาน มหาวิทยาลัยศิลปากร
2. ชื่อผู้เชี่ยวชาญ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สายสุตา เตียเจริญ
ตำแหน่ง ผู้ช่วยศาสตราจารย์
สถานที่ทำงาน มหาวิทยาลัยศิลปากร
3. ชื่อผู้เชี่ยวชาญ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สรัญญา จันทร์ชูสกุล
ตำแหน่ง ผู้ช่วยศาสตราจารย์
สถานที่ทำงาน มหาวิทยาลัยศิลปากร
4. ชื่อผู้เชี่ยวชาญ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กอบกาญจน์ วิเศษรัมย์
ตำแหน่ง ผู้ช่วยศาสตราจารย์
สถานที่ทำงาน มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์
5. ชื่อผู้เชี่ยวชาญ ดร.อภิญา จงพัฒนากร
ตำแหน่ง อาจารย์
สถานที่ทำงาน วิทยาลัยชุมชน จังหวัดอุทัยธานี



ภาคผนวก ง
ผลคำดัชนี IOC แบบสอบถาม

ผลคำดัชนี IOC

ส่วนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

รายการขอความคิดเห็น	ค่าดัชนี IOC
1) ตำแหน่ง	1.0
2) เพศ	1.0
3) ระดับการศึกษา	1.0
4) ประสบการณ์ในการทำงาน (ปี)	1.0
5) ถ้าองค์การบริหารส่วนตำบลของท่านไม่มีนวัตกรรมท้องถิ่น ท่านคิดว่าเป็นเพราะสาเหตุใดมากที่สุด	1.0
6) ลักษณะโครงการนวัตกรรมท้องถิ่นองค์การบริหารส่วนตำบลของท่าน	1.0
7) ใครมีบทบาทสำคัญในการตัดสินใจ/คิดริเริ่มโครงการ/กิจกรรมหนึ่ง ๆ ขององค์การบริหารส่วนตำบล	1.0
8) ท่านคิดว่าปัจจัยใดสำคัญที่สุดกับการก่อเกิดนวัตกรรมท้องถิ่นในองค์การบริหารส่วนตำบลของท่าน	1.0

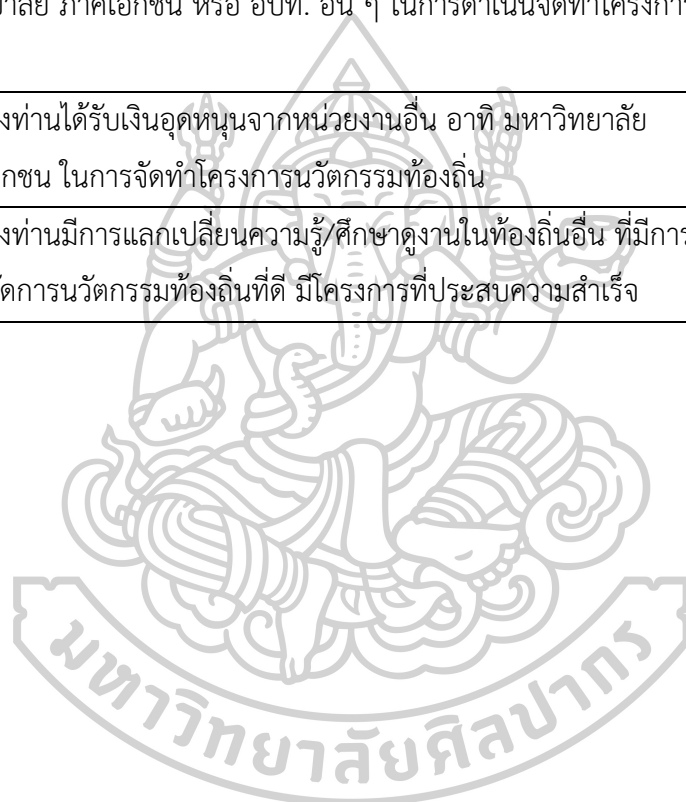
ส่วนที่ 2 ข้อมูลด้านสภาพการบริหารจัดการนวัตกรรมท้องถิ่น

รายการขอความคิดเห็น	ค่าดัชนี IOC
ด้านผู้นำ/ผู้บริหารองค์กร	
1. ผู้นำขององค์กรมีวิสัยทัศน์ในการพัฒนาและส่งเสริมโครงการนวัตกรรมท้องถิ่น	1.0
2. ผู้นำขององค์กรมีการกำหนดกลยุทธ์การบริหารจัดการนวัตกรรมท้องถิ่นอย่างชัดเจน	1.0
3. ผู้นำองค์กรสร้างความรู้ความเข้าใจ แสดงให้เห็นประโยชน์และความสำคัญของนวัตกรรมท้องถิ่นแก่บุคลากรในองค์กร	1.0
4. ผู้นำองค์กรมีความเป็นผู้นำสูง มีความรู้ความสามารถ กล้าคิด กล้าเปลี่ยนแปลง กล้ารับผิดชอบในการตัดสินใจดำเนินงาน มีความมุ่งมั่นในการทำงาน	0.8
5. ผู้นำองค์กรมีความคิดริเริ่มในโครงการใหม่ ๆ หรือนวัตกรรมเสมอ	0.8
6. ผู้นำองค์กรมีทัศนคติที่เปิดกว้าง รับรู้ รับฟังสิ่งใหม่อยู่ตลอดเวลา	0.6

รายการขอความคิดเห็น	ค่าดัชนี IOC
7. ผู้นำยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีความเสียสละ และอุทิศตนในการทำงานเพื่อพัฒนาท้องถิ่น	0.6
8. ผู้นำองค์กรมีการจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นและเพียงพอต่อการสร้างสรรค์และนำนวัตกรรมท้องถิ่นไปใช้ให้เกิดประโยชน์	1.0
9. ผู้นำองค์กรมีการกระจายอำนาจการตัดสินใจเพื่อให้ผู้ตามสามารถปฏิบัติงานได้	1.0
10. อบต.ของท่านมีการแบ่งงานให้ผู้บริหารท้องถิ่น (นายก/ปลัด/ประธานสภาท้องถิ่น)ดูแลรับผิดชอบภารกิจงานด้านใดด้านหนึ่งโดยเฉพาะ	0.6
ด้านวัฒนธรรมองค์กร	
11. องค์กรของท่านมีธรรมาภิบาล	1.0
12. องค์กรของท่านดูแลชีวิตความเป็นอยู่ และเป็นที่ยังยามยากของประชาชน	0.8
13. องค์กรของท่านมีการแก้ไขปัญหาและพัฒนาท้องถิ่น	0.8
14. องค์กรมีบทบาทเป็นผู้ประสานงานและกระตุ้นให้เกิดการขับเคลื่อนการดำเนินงานท้องถิ่น/นวัตกรรมท้องถิ่น	0.8
15. องค์กรของท่านมีกระบวนการวางแผนงานโครงการ/กิจกรรมที่แตกต่างหรือเป็นพิเศษจากที่ระเบียบได้กำหนดไว้ ซึ่งช่วยให้ อบต. ของท่านประสบความสำเร็จ	0.6
16. องค์กรของท่านมีการบูรณาการงานโครงการ/กิจกรรมหนึ่ง โดยให้หลายส่วนงานรับผิดชอบร่วมกัน และมีการใช้ทรัพยากรร่วมกัน	1.0
17. อบต.มีการร่วมมือประสานงานภายในองค์กรโดยมีตัวแทนจากฝ่ายข้าราชการการเมือง/ข้าราชการประจำ/และนักการเมืองท้องถิ่น	1.0
18. มีการประเมินผลการดำเนินงานโครงการต่าง ๆ	1.0
ความรู้ความสามารถบุคลากร/เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการ	
19. ท่านพึงพอใจต่อประสิทธิภาพ/ศักยภาพการดำเนินงานของพนักงานอบต. ของท่านเพียงใด	0.6
20. องค์กรของท่านมีการจัดอบรมความรู้ เพื่อส่งเสริมพัฒนาศักยภาพของบุคลากร	0.8
21. องค์กรของท่านส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กร ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม เพื่อนำมาต่อยอดในการปฏิบัติงาน	0.8

รายการขอความคิดเห็น	ค่าดัชนี IOC
22. องค์กรของท่าน มีการส่งเสริมพัฒนาศักยภาพบุคลากรในเรื่องเทคนิคหรือทักษะในการทำงานเฉพาะด้าน เช่น การวางแผน, การช่าง ฯลฯ	0.6
23. องค์กรของท่านมีการส่งเสริมพัฒนาศักยภาพบุคลากรในเรื่องการทำงานเป็นทีม	0.8
24. องค์กรของท่านมีการประเมินคุณภาพในการทำงาน	0.8
25. บุคลากรในองค์กรของท่านสามารถนำเสนอความคิด/แนวคิดใหม่ ในการปฏิบัติงานได้	1.0
26. บุคลากรในองค์กรของท่าน มีความรู้ ความเข้าใจและสามารถนำนโยบายที่ส่งเสริมและสนับสนุน การสร้างสรรค์นวัตกรรมท้องถิ่นมาปฏิบัติใช้ได้	1.0
27. บุคลากรในองค์กรของท่าน มีความรู้ความเข้าใจ เห็นประโยชน์และความสำคัญของนวัตกรรมท้องถิ่น	1.0
ด้านการมีส่วนร่วมของประชาชน	
28. ประชาชนในท้องถิ่นของท่านมีส่วนร่วมในการวางแผนและจัดทำโครงการต่าง ๆ เพื่อพัฒนาท้องถิ่น	1.0
29. ประชาชนในท้องถิ่นของท่าน มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน ปฏิบัติกิจกรรมโครงการท้องถิ่นที่ทาง อบต. จัดขึ้น	1.0
30. ประชาชนในท้องถิ่นของท่านเข้าร่วมประชุมของ อบต. เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ในการจัดทำกิจกรรมหรือโครงการต่าง ๆ	1.0
31. องค์กรของท่านเปิดรับฟังความเห็นจากภาคประชาชน เพื่อเสนอโครงการได้ตรงตามความต้องการของประชาชนในท้องถิ่น	1.0
32. องค์กรของท่านให้งบประมาณสนับสนุนการดำเนินงานตามแผนที่ชุมชนหรือภาคประชาชนเสนอมา	0.8
33. องค์กรของท่านให้ภาคประชาชน/ชุมชน เป็นผู้รับผิดชอบดำเนินงานตามแผนงานที่เสนอ	1.0
34. มีการตั้งสภาที่ปรึกษา โดยมีประชาชนในชุมชน/ท้องถิ่น เป็นผู้เข้าร่วมประชุมหรือมีส่วนเกี่ยวข้อง	1.0
35. อบต.ของท่านมีการสอบถามปัญหาความต้องการของประชาชนในชุมชน เพื่อนำไปประกอบในการจัดทำโครงการหรือกิจกรรมต่าง ๆ	1.0

รายการขอความคิดเห็น	ค่าดัชนี IOC
ด้านการสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอก	
36. อบต.ของท่านได้รับการสนับสนุนและส่งเสริมทั้งในด้านการบริหารจัดการ ด้านนโยบาย ด้านงบประมาณ ฯ จากหน่วยงานภาครัฐ	1.0
37. อบต.ของท่านได้รับการสนับสนุนและส่งเสริมทั้งในด้านการบริหารจัดการ ด้านนโยบาย ด้านงบประมาณ ฯ จากหน่วยงานเอกชน	1.0
38. อบต.ของท่านมีโครงการที่ได้รับความร่วมมือ จากหน่วยงานภายนอก เช่น มหาวิทยาลัย ภาคเอกชน หรือ อปท. อื่น ๆ ในการดำเนินจัดทำโครงการ ร่วมกัน	1.0
39. อบต.ของท่านได้รับเงินอุดหนุนจากหน่วยงานอื่น อาทิ มหาวิทยาลัย บริษัทเอกชน ในการจัดทำโครงการนวัตกรรมท้องถิ่น	0.8
40. อบต.ของท่านมีการแลกเปลี่ยนความรู้/ศึกษาดูงานในท้องถิ่นอื่น ที่มีการ บริหารจัดการนวัตกรรมท้องถิ่นที่ดี มีโครงการที่ประสบความสำเร็จ	1.0



แนวทางการสัมภาษณ์

เรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการนวัตกรรมท้องถิ่นสู่ความเป็นเลิศ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์

รายการขอความคิดเห็น	ค่าดัชนี IOC
1) ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์	1.0
2) อายุ.	1.0
3) ตำแหน่ง	1.0
4) ระดับการศึกษา/วุฒิการศึกษา	1.0
5) ประสบการณ์ในการทำงานในอดีต.	1.0

ตอนที่ 2 ประเด็นสัมภาษณ์วิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศในการบริหารจัดการนวัตกรรมท้องถิ่นขององค์การบริหารส่วนตำบล

รายการขอความคิดเห็น	ค่าดัชนี IOC
1. ลักษณะโครงการนวัตกรรมท้องถิ่น(ริเริ่มใหม่/ต่อยอดจากเดิม/ต่อยอดที่อื่น)	1.0
2. ที่มาของนวัตกรรมท้องถิ่นในองค์การบริหารส่วนตำบลของท่าน	1.0
3. วัตถุประสงค์ในการดำเนินการโครงการนวัตกรรมท้องถิ่น	1.0
4. กระบวนการก่อเกิดนวัตกรรมท้องถิ่น	
4.1 ด้านผู้นำ/ผู้บริหารองค์กร	0.8
4.2 ด้านวัฒนธรรมองค์กร	0.8
4.3 ด้านความรู้ความสามารถของบุคลากร	0.8
4.4 ด้านการมีส่วนร่วมของประชาชน	0.8
4.5 ด้านการสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอก	0.8
5. เป้าหมายและความสำเร็จ	0.8
6. การดำเนินโครงการนวัตกรรมท้องถิ่น	
- ขั้นตอนการดำเนินงาน	0.8
- งบประมาณ	0.8
- การประเมินผล	0.8
7. ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงาน	0.8
8.ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนตำบล	1.0



ภาคผนวก จ
รายชื่อผู้ให้ข้อมูลการสัมภาษณ์

รายชื่อผู้ให้ข้อมูลการสัมภาษณ์

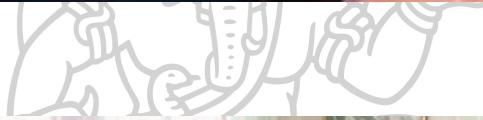
- | | |
|------------------------------|--|
| 1. นายน้อย พะโยม | นายกองค์การบริหารส่วนตำบลหนองหลวง จ.กำแพงเพชร |
| 2. นางรุ่งรัตน์ จันทร์กล้า | รักษาการปลัด อบต.หนองหลวง จ.กำแพงเพชร |
| 3. นางสาวสุกัญญา เขียวเมือง | ผช.นิติกร อบต.หนองหลวง จ.กำแพงเพชร |
| 4. นางอมรรัตน์ ฤทธิอยู่ | ครู ศพด. อบต.หนองหลวง จ.กำแพงเพชร |
| 5. นางกิตติลักษณ์ เรืองวงษ์ | หัวหน้าฝ่ายสวัสดิการและพัฒนาชุมชน อบต.หนองหลวง |
| 6. นายเอี้ยต มากอยู่ | ประธานสภาองค์การบริหารส่วนตำบลหนองหลวง |
| 7. นายรุ่งสุริยา เชียงชีระ | นายกองค์การบริหารส่วนตำบลช่วงเปา จ.เชียงใหม่ |
| 9. นายพิทยา เอื้อะไพบูลย์ | ประธานสภาองค์การบริหารส่วนตำบลช่วงเปา จ.เชียงใหม่ |
| 10. จ.ส.ต.จิตประชา มูลสมบัติ | ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลช่วงเปา จ.เชียงใหม่ |
| 11. นายนภดล ณ เชียงใหม่ | นายกองค์การบริหารส่วนตำบลดอนแก้ว จ.เชียงใหม่ |
| 12. นางวรลักษณ์ ยอดคำ | องค์การบริหารส่วนตำบลดอนแก้ว จ.เชียงใหม่ |
| 13. นายอำนาจ อินทรธิดา | นายกองค์การบริหารส่วนตำบลนาพู่ จังหวัดอุดรธานี |
| 14. นายวิจิตร มีเงิน | ประธานสภาองค์การบริหารส่วนตำบลนาพู่ จังหวัดอุดรธานี |
| 15. นายทองหอม บุญรวม | ผอ.กองสวัสดิการองค์การบริหารส่วนตำบลนาพู่ |
| 16. นายสุขุม ตำนระหาญ | ผู้นำชุมชนองค์การบริหารส่วนตำบลนาพู่ จังหวัดอุดรธานี |



ภาพการลงพื้นที่















ผู้เข้าร่วมประชุมสนทนากลุ่ม

วันศุกร์ที่ 26 เมษายน 2562

ณ ห้องประชุมองค์การบริหารส่วนตำบลพลับพลาไชย อำเภออุทุมพร จังหวัดสุพรรณบุรี

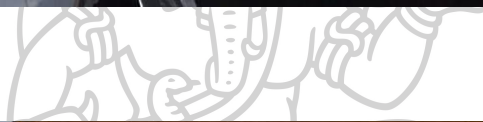
- | | |
|-------------------------------------|-------------------------------------|
| 1. นายพีระศักดิ์ มาตรศรี | นายกองค์การบริหารส่วนตำบลพลับพลาไชย |
| 2. นางสาวสุชาดา เชื้อโพล่ง | นายกองค์การบริหารส่วนตำบลสระลงเรือ |
| 3. นางสุภัทรา มาตรศรี | เลขานุการนายกอบต.พลับพลาไชย |
| 4. นางสาวปราณี ปิ่นแก้ว | ผอ.กองคลัง ท้าวอุทุมพร |
| 5. นางณัฐนิชชญา แก้วปาน | รองปลัดอบต.พลับพลาไชย |
| 6. นางสาวปราณี ตั้งธรทองกุล | ผอ.กองคลังอบต.พลับพลาไชย |
| 7. นายเอกวิทย์ ชาวสวน | หัวหน้าสำนักปลัดอบต.พลับพลาไชย |
| 8. นางสาวชวนพิศ แพสุขชื่น | นักพัฒนาชุมชน |
| 9. นางสาวระวีวรรณ ธรณี | อาจารย์คณะศิลปศาสตร์ มทร.พระนคร |
| 10. ผศ.พ.ต.อ.หญิงภัทราภรณ์ จูพะปิตะ | อาจารย์ (สบ.4) สค.รร.นรต. |
| 11. ดร.วรวิภา วชิรวรกุลชัย | นักวิชาการ |



ภาพประชุมสนทนากลุ่ม

ณ ห้องประชุมองค์การบริหารส่วนตำบลพลับพลาไชย อำเภออุ้มทอง จังหวัดสุพรรณบุรี





ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	นางสาวปวีณา บุณนาค
วัน เดือน ปี เกิด	11 กันยายน พ.ศ. 2517
สถานที่เกิด	กรุงเทพมหานคร
วุฒิการศึกษา	พ.ศ. 2537 ปริญญาศึกษาศาสตรบัณฑิต วิชาเอกภาษาไทย คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร พ.ศ. 2542 ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการสอนภาษาไทย คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร พ.ศ. 2558 ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย พ.ศ. 2561 ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาพัฒนศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
ที่อยู่ปัจจุบัน	42/118 หมู่บ้าน The Plant ซอยวิภาวดีรังสิต 41 ถนนวิภาวดีรังสิต แขวงสนามบิน เขตดอนเมือง กรุงเทพฯ 10210

