ยุทธศาสตร์การบริหารท้องถิ่นยุคโลกาภิวัตน์

Strategic Management for the Globalization of Local Government

ธเนศ เก่งเกียรติชัย, วรรณารัตน์ อัศวเดชาชาญยุทธ์, หควณ ชูเพ็ญ และ สมเจตน์ พันธุโฆษิต
Tanet Kengkeatchai, Wannarat Atsawadechachanyuth, Hakuan Choopen and Somjet Pantukosit
หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์
Doctor of Public Administration Program, Rajamangala University of Technology Rattanakosin

บทคัดย่อ

บทความวิชาการเรื่องยุทธศาสตร์กับการบริหารท้องถิ่นยุคโลกาภิวัตน์ เป็นงานวิชาการที่กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารท้องถิ่นในยุคโลกาภิวัตน์ โดยใช้ยุทธศาสตร์เป็นเครื่องมือในการบริหาร ในขณะที่โลกปัจจุบันมีเปลี่ยนแปลงเป็นอย่างมาก หากท้องถิ่นใดสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับกระแสโลกาภิวัตน์ได้ จะส่งผลให้ท้องถิ่นนั้นสามารถพัฒนาตนเองและแข่งขันได้ในอนาคต ในทางตรงข้ามหากท้องถิ่นใดไม่ตระหนัก และไม่พร้อมรับกระแสโลกาภิวัตน์อย่างรู้เท่าทัน จะเกิดปัญหาตามมามากมาย จนทำให้ไม่สามารถดำรงความเป็นท้องถิ่นอยู่ได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน ดังนั้น การกำหนดยุทธศาสตร์และการบริหารท้องถิ่นให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สามารถที่จะสนองตอบต่อความ ต้องการของประชาชนอย่างทั่งถึง เป็นธรรม อย่างยั่งยืน ในบริบทของการมีส่วนร่วมภาคประชาชนทางการเมือง และข้อจำกัดด้านทรัพยากรการบริหารภาย ใต้กระแสความเปลี่ยนแปลง ยุคโลกาภิวัตน์ ที่กำลังทวีความเข้มข้นอย่างต่อเนื่องนั้น กลายเป็นเรื่องที่ท้าทายความสามารถของผู้บริหารท้องถิ่นที่จะต้องเผชิญอย่างรู้เท่าทัน ตลอดจนปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์การบริหารจัดการให้สามารถก้าวผ่านอุปสรรคต่าง ๆ ด้วยความมั่นใจแบบมืออาชีพ

คำสำคัญ: ยุทธศาสตร์, การบริหารท้องถิ่น, ยุคโลกาภิวัตน์

Abstract

The article on “Strategic Management for Globalization of Local Government” intends to pin point the importance of the local administration in the era of globalization by using strategic management as a tool. In the meantime, if any local government can adapt to the current globalization and rapid changes in the world, it will contribute to local development and can compete in the future. By contrast, if a local government does not recognize the changes that come with globalization, then inevitably there will be serious consequences. Therefore, Strategic Management for Globalization of Local Government, will be able to meet the needs of the people bringing about a fair and sustainable outcome. Through the context of people’s participation and the limits of local resources, the changes in globalization become a challenge for local administrators to cope with but can keep up the pace with those changes confidently and professionally.

Keywords: strategic management, local government, globalization

บทนำ

การเปลี่ยนแปลงทางสังคมปัจจุบันและในอนาคต นับได้ว่าเป็นช่วงก้าวผ่านจากยุคพัฒนาอุตสาหกรรม มุ่งไปสู่การผสมผสานกันระหว่างยุคอุตสาหกรรม กับยุคแห่งข้อมูลข่าวสาร ซึ่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว มีสาเหตุจากปัจจัยแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ทั้งทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และข้อมูลข่าวสาร กลายเป็นสภาพไร้พรมแดน ที่เรียกว่า "โลกาภิวัตน์" อันเป็นปรากฏการณ์ที่สลาย ข้อจำกัดของมิติด้านเวลาและพื้นที่ ก่อให้เกิดการเชื่อมโยงถึงกัน สิ่งที่เกิดขึ้น ณ ที่ใดที่หนึ่งสามารถแผ่อิทธิพลไปส่วนอื่นของโลกได้อย่างรวดเร็วและกว้างขวาง ทำให้แต่ละส่วนของโลกเข้าถึงกันโดยง่าย ทั้งนี้กระแสโลกาภิวัตน์ มิได้ส่งผลกระทบ เฉพาะด้านใดด้านหนึ่งเท่านั้น แต่ได้ส่งผลกระทบในทุกๆด้าน ไม่ว่าจะเป็นด้านสังคมและประชากร ด้านเศรษฐกิจ ด้านวิทยาศาสตร์เทคโนโลยี ด้านสิ่งแวดล้อม และด้านการเมือง ดังนั้น หากองค์กรใดสามารถที่จะปรับตัวให้สอดคล้อง กลมกลืนกับกระแสโลกาภิวัตน์ได้ องค์กรนั้น ๆ ก็จะสามารถพัฒนาตนเองและแข่งขันกับองค์กรอื่นได้ในทาง ตรงข้ามหากองค์กรใดไม่ตระหนัก และไม่พร้อมรับกับกระแสโลกาภิวัตน์อย่างรู้เท่าทัน ก็มักจะเกิดปัญหาตามมาอย่างมากมาย เป็นเหตุให้ไม่สามารถที่จะดำรงองค์กรให้คงอยู่ได้ อย่างมั่นคง และยั่งยืน การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนี้ทำให้หน่วยงานต่างๆต้องปรับยุทธศาสตร์การบริหาร เพื่อความอยู่รอดพร้อมทั้ง สร้างภูมิคุ้มกันที่มั่นคง อย่างเป็นพลวัตร (dynamic) โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ท้องถิ่น ซึ่งเป็นฐานพื้นที่สำคัญของการบริหารประเทศ ทั้งนี้เพื่อดำรงศักยภาพของท้องถิ่น การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันที่เท่าทันกับสถานการณ์และความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยี ท้องถิ่นจำเป็นต้องปฏิรูปและพัฒนายุทธศาสตร์เพื่อให้บังเกิดผลอย่างเป็นรูปธรรมในด้านการลดต้นทุนรายจ่าย การเพิ่มผลผลิตและคุณภาพของผลงาน ตลอดจนการกำหนดยุทธศาสตร์ในการบริหารท้องถิ่น ที่วางเป้าหมายการดำเนินการไว้อย่างชัดเจน มีตัวชี้วัดอย่างเป็นรูปธรรม รวมทั้งจะต้องมีการประเมินผลการดำเนินการอย่างเปิดเผยโดยประชาชน หรือ องค์กรอิสระ ที่สอดคล้องกับการปกครองระบอบประชาธิปไตยแบบมีส่วนร่วมทางการเมืองภาคประชาชน ในหลักการที่สำคัญของเสรีภาพ ความเสมอภาค และศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ รวมถึงกระแสแห่งโลกาภิวัตน์ กระแสโลกาภิวัตน์เริ่มเข้าสู่ประเทศไทยราวปี พ.ศ. 2540 เป็นต้นมา ในช่วงเวลาดังกล่าวประเทศไทยได้มีการประกาศใช้รัฐธรรมนูญฉบับปี พ.ศ. 2540 เมื่อวันที่ 11 ตุลาคม 2540 ซึ่งถือว่าเป็นรัฐธรรมนูญฉบับประชาชนฉบับแรก ที่กำหนดเจตนารมณ์ในการปฏิรูปการเมือง อีกทั้งยังเป็นจุด เริ่มต้นที่สำคัญของการกระจายอำนาจให้องค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่น โดยมีเป้าหมายที่สำคัญ 3 ประการ คือ (1) ขยายสิทธิ เสรีภาพและส่วนร่วมของพลเมืองทางการเมือง (2) เพิ่มการตรวจสอบอำนาจรัฐโดยประชาชนเพื่อให้เกิดความสุจริตและความโปร่งใสในระบอบการเมือง และ (3) การทำให้ระบบการเมืองมีเสถียรภาพ และประสิทธิภาพ (บวรศักดิ์ อุวรรณโณ, 2545) ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางสังคม นำไปสู่ความจำเป็นในการปฏิรูปโครงสร้างการบริหารประเทศ ทั้งในส่วนของภาคการเมือง ภาคราชการประจำ และสำคัญที่สุด คือผู้นำที่ใช้อำนาจรัฐ ทั้งนี้ผู้ใช้อำนาจรัฐจะต้องมีข้อมูล ความรู้ วิสัยทัศน์ จริยธรรมแห่ง วิชาชีพ ตลอดจนอุดมการณ์ที่จะรับใช้สังคมและประเทศชาติ ดังจะเห็นได้จากกระบวนการพัฒนาประเทศไทยที่ผ่านมา ล้วนแต่เป็นการพัฒนาโดยภาครัฐ หรือเป็นการรวมศูนย์อำนาจไว้ที่ส่วนกลาง มุ่งเน้นการพัฒนาอุตสาหกรรมและโครงสร้างพื้นฐาน ซึ่งผลของการพัฒนานั้นอาจจะไม่ตรงกับความต้องการ หรือปัญหาของประชาชนที่แท้จริง ในขณะที่ ประชาชนเป็นเพียงผู้รอรับผลของการพัฒนาเท่านั้น ดังนั้น เมื่อการบริหารเป็นเรื่องของการปกครอง ทำให้ทัศนคติในการจัดโครงสร้างระบบการบริหาร การจัดลำดับความสำคัญของนโยบายสาธารณะ ตลอดจนยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ จะขึ้นอยู่กับสถานการณ์ของปรัชญาผู้ใช้ อำนาจรัฐและแรงกดดัน หรือความจำเป็นจากสภาพแวดล้อม ที่ประชาชนขาดความตื่นตัวทางการเมือง ล่วงเลยถึงปัจจุบันซึ่งเป็นยุคผสมผสาน ระหว่างยุคอุตสาหกรรมและข้อมูลข่าวสาร ที่มีกระบวนการเปลี่ยนแปลงทางสังคม ที่มุ่งไปสู่วัฒนธรรมแบบการมีส่วนร่วม โดยกระจายอำนาจจากภาครัฐไปให้กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประชาชนเกิดความตื่นตัวทางการเมือง และมีการเรียกร้อง เกี่ยวกับการมีส่วนร่วมทางการเมืองเพิ่มมากขึ้น สอดรับกับแนวคิดของ Sherry Arnstein (1969) ที่กล่าวถึงบันได 8 ขั้น ของการมีส่วนร่วมทางการ

เมืองภาคประชาชน โดยอธิบายพัฒนาการของการมีส่วนร่วมภาคประชาชน ในการปกครองตนเองซึ่งนับว่าเป็นทฤษฎีเชิงประจักษ์แสดงให้เห็นถึงความแตกต่างในแต่ละระดับขั้นของการมีส่วนร่วมทาง การเมืองภาคประชาชนอย่างเหมาะสม และชัดเจนเกี่ยวกับระดับความมีอำนาจ (power) และความด้อยอำนาจ (powerlessness) ของประชาชนในแต่ละขั้น ซึ่งจะหมายรวมถึงอำนาจในการกำหนดอนาคต (end product) ของประชาชนเอง ได้แก่ บันได ขั้นที่ 1 Manipulation (ครอบงำ) เป็นภาวะที่ประชาชนปราศจากการเข้ามามีส่วนร่วม (non-participation) อย่างแท้จริง แต่ถูกครอบงำให้คิดว่าประชาชนมีส่วนร่วมทางการเมืองด้วยวิธีการต่าง ๆ จากเจ้าหน้าที่ บันไดขั้นที่ 2 Therapy (ดูแลรักษา) การมีส่วนร่วมของประชาชน ที่รัฐใช้เล่ห์เพทุบายกับประชาชนให้รู้สึกว่าประชาชนเป็นผู้ป่วยที่ต้องได้รับการดูแลรักษาและให้ความร่วมมือทางการ เมืองกับรัฐ รวมทั้งทำให้ประชาชนรู้สึกด้อยจะ ต้องพึ่งพารัฐ บันไดขั้นที่ 3 Informing (ให้ข่าวสาร) เป็นการสร้างการมีส่วนร่วมภาคประชาชนที่แท้จริงจากการสื่อสารสองทาง ที่ภาครัฐและภาคประชาชนต่างเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ทั้งนี้ประชาชนอยู่กับปัญหา ย่อมมองเห็นปัญหาได้ดีกว่า เพียงแต่ขาดความรู้ ความเข้าใจในเรื่องการวางแผน และการจัดการที่ดี บันไดขั้นที่ 4 Consultation (ปรึกษา หารือ) การมีส่วนร่วมทางการเมืองภาคประชาชนที่เชิญประชาชน มาให้คำปรึกษาในกระบวนการวางแผนและการตัดสินใจ การแสวงหาการมีส่วนร่วมระดับนี้ใกล้เคียงการมีส่วนร่วมที่ดีแล้ว บันไดขั้นที่ 5 Placation (สร้างความพึงพอใจ) การมีส่วนร่วมทางการเมืองภาคประชาชนที่เปิดโอกาสในการสื่อสารและการปรึกษาหารือประชาชน แต่อำนาจการตัดสินใจสุดท้าย ยังคงเป็นของรัฐ ประชาชนจะมีอำนาจต่อรองได้แค่ไหนขึ้นอยู่กับเงื่อนไข 2 ประการคือ (1) โครงการนั้นต้องการที่ต้องรับการสนับสนุนทางเทคนิค จากภาครัฐเพียง ใดและ (2) ภาคประชาชนรวมตัวกันเหนียวแน่นในการต่อสู้มากน้อยเพียงใด ขณะที่ บันไดขั้นที่ 6 Partnership (หุ้นส่วน) การมีส่วนร่วมทางการเมืองภาคประชาชน ที่อำนาจของประชาชนจะถูกแบ่งสรรตามผลของการต่อรองในรูปของ Joint Policy Boards (สภาบริหารนโยบายร่วม) หรือ Planning Committees (คณะกรรมการวางแผน) ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ ของการมีส่วนร่วมทางการเมืองภาคประชาชนรูปแบบหุ้นส่วน คือ การจัดองค์กรและการวางแผนที่มีประสิทธิภาพ บันไดขั้นที่ 7 Delegated Power (ได้รับมอบอำนาจ) การมีส่วนร่วมภาคประชาชนขั้นนี้ ประชาชนจะมีอำนาจในการตัดสินใจในการวางแผน และดำเนินกิจการสาธารณะมากขึ้น เมื่อใดที่การต่อรองระหว่างรัฐกับประชาชนไม่บรรลุผล ประชาชนคงมีอำนาจในการยับยั้ง สุดท้ายบันไดขั้นที่ 8 Citizen Control (ควบคุมโดยประชาชน) เป็นรูปแบบสูงสุดในการมีส่วนร่วมทางการเมืองภาคประชาชนที่ประชาชนมีอำนาจเบ็ดเสร็จในการวางกรอบนโยบายและแผน ที่จะต้องทำงานร่วมกับหน่วยอื่นๆ การมีส่วนร่วมในระดับนี้ ต้องการความทุ่มเทจากประชาชนอย่างมาก (Kreiken Wouter, 2008) ทั้งนี้ในปัจจุบันจากการเปลี่ยนแปลงของวัฒนธรรมทางการเมืองภาคประชาชน การขยายตัวของข้อมูลข่าวสารจากเทคโนโลยี สื่อสารมวลชน ความเติบโตของเมือง และองค์กรธุรกิจในระดับท้องถิ่นส่งผลให้รูปแบบการมีส่วนร่วมทางการเมืองภาคประชาชนมีการพัฒนามาเป็นลำดับ จนถึงบันไดขั้นที่ 7 ตามแนวคิดของ Sherry Arnstein (1969) ซึ่งประชาชนมีอำนาจในการตัดสินใจในการวางแผน และดำเนินกิจการสาธารณะมากขึ้น เมื่อใดที่การต่อรองระหว่างรัฐกับประชาชนไม่บรรลุผล ประชาชนคงมีอำนาจในการยับยั้ง สังเกตได้จากการจัดบริการสาธารณะของท้องถิ่นที่เป็นนโยบายสำคัญ ๆ มีคนได้ประโยชน์และเสียประโยชน์ตามกฎหมาย (รัฐธรรมนูญ) ต้องจัดให้มีการรับฟังความคิดเห็นของประชาชน (public hearing) ที่ได้รับผลกระทบนั้น และกำลังจะทะยานไปสู่บันไดขั้นที่ 8 ในอนาคตอันใกล้นี้ ทำให้การบริหารท้องถิ่นในยุคโลกาภิวัตน์ ที่ผสมผสานกันระหว่างระบบการบริหารของภาครัฐกับเอกชนและการมีส่วนร่วมทางการเมืองภาคประชาชนที่เข้มข้นขึ้น จะส่งผลกระทบต่อทัศนคติการบริหารงานและยุทธศาสตร์ของท้องถิ่นที่จะต้องคำนึงถึงหลักการ ดังนี้ (1) การเปิดโอกาสให้ภาคเอกชนเข้ามามีส่วนร่วมมากขึ้นในรูปการร่วมกิจการระหว่างท้องถิ่นและเอกชน การแปรรูปรัฐวิสาหกิจและการว่าจ้างจากภายนอก เช่น การว่าจ้างบริษัทเอกชนทำความสะอาด และการดูแลเครื่องอุปโภคบริโภค ของอาคารท้องถิ่น รวมทั้งการรับช่วงกิจการบางอย่างจากท้องถิ่น เพื่อแบ่งเบาภารกิจของรัฐเป็นต้น (2) ใช้หลักการบริหารแบบธุรกิจ หรือบริหารแบบ

ภาคเอกชนมาใช้ในการบริหารงานของท้องถิ่นเพิ่มขึ้น โดยมองประชาชนเสมือนกับลูกค้า ที่จะต้องเกิดความพึงพอใจจากการบริการของท้องถิ่น การคำนึงถึงจุดคุ้มทุนที่เอนเอียงไปในทางธุรกิจเพื่อการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการใช้ทรัพยากร (3) มีการประสานงานกันกว้างขวางยิ่งขึ้นระหว่างรัฐบาลกลาง องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ภาค เอกชนและภาคประชาชน (4) องค์กรต่าง ๆในภาคประชาสังคมจะเข้ามามีบทบาทการมีส่วนร่วม ทั้งในแง่การเรียกร้องสิทธิทางการเมือง การแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับแผนงานและโครงการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผลกระทบที่มีต่อสภาพแวดล้อมของท้องถิ่น จะเห็นได้ว่าจากสภาพการณ์ที่กล่าวมานี้ จะมีผลต่อกระบวนทัศน์ของการบริหารของท้องถิ่น ทัศนคติ วิธีการมองปัญหา วิธีการแก้ปัญหา วิสัยทัศน์ในการพัฒนา การจัดองค์กร การใช้ทรัพยากร การคัดสรรบุคลที่เหมาะสมกับงาน ตลอดจนการเปิดกว้างต่อการมีส่วนร่วมของประชาชน ในด้านความร่วมมือและประสานงานกันระหว่างท้องถิ่นกับองค์กรต่าง ๆทั้งภาครัฐ และภาคเอกชน อาทิ การประสานงานระหว่างส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่นด้วยกัน หรือระหว่างภาครัฐและภาคธุรกิจ รวมถึงภาคประชาชนโดยตรง (ลิขิต ธีรเวคิน, 2554) ประกอบกับภายใต้ระบอบการปกครองรูปแบบประชาธิปไตยที่มีการพัฒนาเพิ่มขึ้น ทำให้การบริหารงานของท้องถิ่นจะต้องมีการตื่นตัวเกี่ยวกับข้อมูลข่าวสาร การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆที่เกิดขึ้นในสภาพแวดล้อม ทั้งในระดับท้องถิ่น ระดับภูมิภาค ระดับชาติและระดับสากล ดังนั้น การบริหารงานท้องถิ่นให้ประสบผลสำเร็จ บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งยุคโลกาภิวัตน์ ที่โลกเสมือนเล็กลง (global village)ทรัพยากรธรรมชาติ และทรัพยากรในการผลิตที่ลดลงตามไปด้วยนั้น นักบริหารในระยะหลัง ๆ ต่างเพียรพยายามที่จะใช้ยุทธศาสตร์และเทคโนโลยี เพื่อมุ่งบรรลุผล 3 เรื่อง ได้แก่ (1) ใช้คนเท่าเดิมทำงานได้มากขึ้น (2) งานเท่าเดิม แต่ใช้คนน้อยลง และ (3) คุณภาพของงานต้องดีเท่าเดิมหรือดีกว่า (อธิปัตย์ คลี่สุนทร, 2547)

ยุทธศาสตร์ เป็นเครื่องมือช่วยในการวางกรอบทิศทางและแนวทางดำเนินงานภายในขององค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ แก้ปัญหา และพัฒนางานภายในองค์กร โดยการวางยุทธวิธีขององค์กรที่ยึดหลักการ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อองค์กร (จุฑารัตน์ ศราวณะวงศ์, 2552) ซึ่งในระดับท้องถิ่นนั้น ยุทธศาสตร์ของท้องถิ่น จะเป็นกระบวนการตัดสินใจเชิงระบบเพื่อบริหารจัดการทรัพยากรในท้องถิ่นที่มีอยู่อย่างจำกัด รวมถึงการกำหนดทิศทางรูปแบบ และขั้นตอนการปฏิบัติให้บรรลุเป้าประสงค์ที่กำหนด อันเป็นผลประโยชน์ของส่วนรวม หรือประโยชน์สาธารณะ อีกทั้งยังเป็นการสนองตอบต่อปัญหาและความต้องการของประชาชนในท้องถิ่นอีกด้วย ทั้งนี้ ยุทธศาสตร์ท้องถิ่นที่เหมาะสมควรคำนึงถึง ได้แก่ (1) การใช้ระบบข้อมูลสารสนเทศ (information utilization) เพื่อประกอบการตัดสินใจให้มากขึ้น สำหรับข้อมูลสารสนเทศที่กล่าวมานั้น จะต้องรวดเร็ว ถูกต้อง ทันสมัย และสามารถประยุกต์ใช้ได้กับปัญหาของท้องถิ่น (2) การบริหารทางไกล (high-tech administration) ในยุคนี้เครื่องมือเครื่องใช้ ในการติดต่อสื่อสารกันสะดวกและรวดเร็วมาก อยู่ไกลกันแค่ไหนก็สามารถทำงานในเรื่องเดียวกัน และประชุมร่วมกันได้ (teleconference) ดังนั้น การมีสื่อที่หลากหลาย อาทิ โทรศัพท์มือถือ โทรสาร วิทยุโทรทัศน์ คอมพิวเตอร์ เครือข่ายการเชื่อมโยง อุปกรณ์เหล่านี้ ผู้บริหารท้องถิ่นควรจะจัดหาไว้ใช้ตามสมควร เพราะจะช่วยให้ประหยัดเวลา เข้าใจกันง่ายและสะดวก รวดเร็ว ขณะเดียวกันต้องมีการจัดระบบ ระเบียบและเครือข่ายการรับส่งให้ดี (3) การหาความรู้ เพื่อสามารถทำงานกับคอมพิวเตอร์ (computer literacy) ปัจจุบันระบบคอมพิวเตอร์กลายเป็นส่วนสำคัญของการทำงานสำหรับผู้ บริหารเพิ่มมากขึ้น ผู้บริหารในยุคนี้ควรมีทักษะที่สามารถทำงานกับระบบคอมพิวเตอร์ในบางประการได้ อาทิ การเรียกข้อมูลสำคัญมาใช้ การแก้ไขข้อมูลบางรายการ ฯลฯ ซึ่งทักษะดังกล่าวนี้สามารถฝึกอบรมได้ภายในเวลาไม่นานนัก อีกทั้งโปรแกรมสำเร็จรูปจำนวนมาก สามารถฝึกฝนใช้ ได้โดยใช้เวลาประมาณ 1 สัปดาห์ หลังจากที่มีการใช้บ่อย ๆ ทักษะด้านนี้จะพัฒนาเพิ่มขึ้นได้ (4) การใช้หน่วยงาน/องค์กรอื่นทำ (decentralization) งานบางงานที่หน่วยงานอื่น ๆทำได้ดีกว่า เนื่องจากหลายหน่วยงานที่ตั้งภายหลัง หรืออยู่ในพื้นที่เป้าหมาย มีวัตถุประสงค์เฉพาะ สามารถทำงานได้ดีกว่า จะสังเกตได้จากปัจจุบันภาคเอกชนที่ทำงานเฉพาะ

บางเรื่องได้ดีกว่า ท้องถิ่นก็ควรเปิดโอกาสให้เอกชนทำงาน (privatization) เนื่องจากมีความคล่องตัวกว่า สามารถปรับเปลี่ยนได้ง่ายกว่า แต่ก็ควรต้องวิเคราะห์ลักษณะงานอย่างรอบคอบด้วย ซึ่งแนวคิดพื้นฐานเรื่องนี้คือการกระจายอำนาจให้ผู้ที่มีความเหมาะสมรับผิดชอบ (5) การจัดรูปแบบองค์กรที่สามารถทำงานได้ฉับไว (organization development) มีลักษณะขั้นตอนการบังคับบัญชาไม่ซับซ้อนมากนัก ท้องถิ่นปัจจุบัน ควรต้องมีการปรับโครงสร้างองค์กร (re-structuring) และปรับวิธี หรือ กระบวนการทำงาน (re-engineering) ให้เหมาะสมกับยุคและสมัยด้วย นักบริหารงานท้องถิ่นบางท่านเสนอว่า องค์กรท้องถิ่น อาจจัดให้มีความยืดหยุ่น สามารถสนองตอบความต้องการของผู้รับบริการได้อย่างดี หน่วยงานย่อยควรจะมีความสำคัญที่ทัดเทียมกัน และเป็นลักษณะงานประจำ ทั้งนี้สายงานหลัก (line) และสายงานรอง (staff) ที่ไม่ค่อยเอื้อต่อการปรับตัวน่าจะค่อย ๆ หายไป อีกทั้งส่วนงานของท้องถิ่นใดใหญ่มาก อุ้ยอ้าย ปรับตัวช้า ควรจะแยกองค์การ (spin off)ให้เป็นส่วนงานย่อย ๆ งานจะฉับไว รวดเร็ว และตอบสนองความต้องการประชาชนได้ดีขึ้น แต่ก็ต้องมีการกระจายอำนาจการตัดสินใจ เพื่อเป็นการลดขั้นตอนการทำงาน นอกจากนั้นระบบสำนักงาน อัตโนมัติ (office automation) ที่เชื่อมโยงกันได้ทั้งสำนักงาน ควรที่จะได้รับการพิจารณาในการปรับปรุงองค์กรของท้องถิ่นด้วย (6) การพัฒนาบุคลากร (personnel development) บุคลากรของท้องถิ่นควรได้รับการศึกษา ฝึกฝน อบรม อย่างสม่ำเสมอ ให้มีความสามารถที่เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางวิทยาศาสตร์เทคโนโลยี และความต้องการของประชาชน เพื่อเสริมสมรรถนะต่อการพัฒนายุทธศาสตร์ท้องถิ่น มิฉะนั้นอาจจะปรับเปลี่ยนไม่ทันการณ์หรือไม่เหมาะสม ปัจจุบันการพัฒนาบุคลากรท้องถิ่น ให้สามารถเข้าใจถึงหลักการของยุทธศาสตร์ และวัตถุประสงค์ขององค์กร ตลอดจนแนวโน้มของการเปลี่ยนแปลยุทธศาสตร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ อาจจะทำได้โดยหลากหลายรูปแบบและวิธีการ อีกทั้งพื้นฐานการศึกษาของบุคคลากรท้องถิ่นที่สูง จะสามารถสร้างความเข้าใจ และสามารถปรับตัวเข้ากับความเปลี่ยนแปลงได้ง่ายขึ้น ในส่วนนี้ การให้โอกาสบุคลากรได้ทำงาน การสนับสนุนให้ได้เรียนต่อ หรือได้ฝึกอบรมในระดับสูงขึ้น รวมทั้งให้โอกาสเรียนภาษาที่ใช้ในองค์การสหประชาชาติ เช่น ภาษาอังกฤษ ภาษาฝรั่งเศส ภาษาจีน ภาษาสเปน ภาษาอาหรับ ภาษารัสเซีย หรือ ภาษาของประเทศที่มีอาณาเขตติดต่อให้เก่งเท่า หรือ เกือบเท่าภาษาแม่จะช่วยให้รับรู้และทำงานได้ดียิ่งขึ้น และ (7) การมองการณ์ไกล (introspection) ผู้บริหารและคณะ ต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ (vision) กว้างไกลไม่นึกแต่เพียงการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าเท่านั้น แต่จะต้องคาดการณ์ในอนาคตอีก 10 ปี 15 ปี หรือ 30 ปี บนฐานของความเป็นจริงในปัจจุบัน ผนวกกับความเปลี่ยนแปลงทุกๆด้านในอนาคต จากการทำนายในเชิงวิทยาศาสตร์ได้ใกล้เคียง และมียุทธศาสตร์ท้องถิ่นเป็นแนวทางปฏิบัติที่จะไปสู่เป้าหมายหรือ ความคาดหวังในอนาคตได้อย่างชัดเจน (อธิปัตย์ คลี่สุนทร, 2547)

ยุทธศาสตร์ท้องถิ่นนั้น ต้องพิจารณาทั้งในภาพกว้างและทางลึก นอกจากนี้การจัดทำยุทธศาสตร์ท้องถิ่นมิใช่เพียงแค่การคิดค้นสิ่งใหม่ เพื่อช่วยให้ท้องถิ่นบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้เท่านั้น แต่ยังครอบคลุมถึงการวิเคราะห์กิจกรรมของการเคลื่อนไหวต่าง ๆ ทั้งที่ท้องถิ่นดำเนินการแล้ว และกำลังดำเนินการอยู่ ถ้ายุทธศาสตร์ท้องถิ่นเหล่านี้ สามารถประสบผลสำเร็จ และเกิดประโยชน์กับองค์กร กลายเป็นยุทธศาสตร์ท้องถิ่นที่ดี ท้องถิ่นก็ควรที่จะใช้ยุทธศาสตร์เหล่านั้นต่อไป ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงของยุทธศาสตร์ หรือการวางแผนจัดทำยุทธศาสตร์ท้องถิ่นใหม่ๆ ควรเป็นไปเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมต่างๆ ที่จะเข้ามาส่งผลกระทบต่อองค์กร หรือเมื่อมีความจำเป็นสิ่งหนึ่งที่ผู้บริหารท้องถิ่นจะต้องคำนึงถึงตลอดเวลา ได้แก่ ยุทธศาสตร์เป็นสิ่งที่ไม่หยุดนิ่ง เป็นกระบวนการที่มีความต่อเนื่อง และเป็นกิจกรรมที่ต้องดำเนินอยู่ตลอดเวลา เมื่อกำหนดภารกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กรแล้ว ภารกิจและวัตถุประสงค์นั้น อาจจะสามารถอยู่ได้หลายปีโดยไม่เปลี่ยนแปลง แต่ยุทธศาสตร์หรือวิธีการในการบรรลุภารกิจ และวัตถุประสงค์นั้นจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ขึ้นอยู่กับการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อม ทั้งนี้ ยุทธศาสตร์ท้องถิ่น ควรจะมีความพร้อมและความสามารถ ที่จะตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆที่ไม่ได้คาดคิดล่วงหน้า หรือลักษณะความเป็นพลวัตร (dynamic) ดังนั้น ภายใต้บริบทของสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ซึ่งสภาพแวดล้อมที่มากระทบกับองค์กร บางครั้ง ก็เป็นโอกาส บางครั้งก็เป็นภัยคุกคาม นอกจากนี้ องค์กรเองก็ต้องกำหนดจุดยืนขององค์กรด้วย

การวางยุทธศาสตร์ที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้น โดยจัดทำแผนยุทธศาสตร์ เพื่อกำหนดทิศทาง หรือแนวทางการปฏิบัติตามพันธกิจ และภารกิจ (mission) ให้เกิดสัมฤทธิผลตามวิสัยทัศน์(vision) และเป้าประสงค์ ขององค์กร (corporate goal) ทั้งนี้แผนยุทธศาสตร์ที่ดีนั้น จะต้องกำหนดขึ้นตามวิสัยทัศน์ขององค์กร อันเป็นผลผลิตทางความคิดร่วมกันของสมาชิกในองค์กรที่ทำงานร่วมกัน โดยวิสัยทัศน์นี้เห็นพ้องต้องกันว่าเป็นจุดหมายปลายทางที่องค์กรประสงค์จะไปให้ถึง และสามารถจะแปลงออกมาให้เป็นวัตถุประสงค์ (objective) ที่เป็นรูปธรรมและวัดผลได้

การวางแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั้น เป็นกระบวนการกำหนดทิศทางในอนาคตขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยกำหนดสภาพการณ์และแนวทางที่ต้องการบรรลุ บนพื้นฐานของการรวบรวม วิเคราะห์ข้อมูลรอบด้านเชิงระบบ ทั้งนี้ จะต้องสอดคล้องกับศักยภาพของท้องถิ่น และปัญหา/ความต้องการของประชาชนในท้องถิ่น จะเห็นได้ว่าวางแผนยุทธศาสตร์การพัฒนานั้น มีความสำคัญต่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นอย่างยิ่ง ทั้งนี้เนื่องจากแผนยุทธศาสตร์การพัฒนา เป็นแผนที่จะพัฒนาให้มุ่งไปสู่สภาพการณ์ที่ต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคต โดยจะเป็นกรอบในการกำหนดทิศทางการพัฒนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่สภาพการณ์อันพึงประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น การจัด ทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาที่ดี จะต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของการรวบรวมและการวิเคราะห์ข้อมูลรอบด้านและเป็นระบบเพื่อให้แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สามารถแก้ไขปัญหาและสนองตอบความต้องการของประชาชนในท้องถิ่นได้อย่างแท้จริง กล่าวคือ (1) อย่างรอบด้าน หมายถึง การวางแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จะต้องตั้ง อยู่บนพื้นฐานของการคำนึงถึง สภาพการณ์ที่ต้องการจะบรรลุ และการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ทั้งมิติด้านการพัฒนา ด้านเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม องค์กร (การบริหารจัดการ) และการเปลี่ยนแปลงองค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่น ตลอดจนมิติในเชิงพื้นที่ทั้งที่เป็นพื้นที่ใกล้เคียงและขยายไปสู่พื้นที่ระดับอำเภอ ระดับจังหวัด ระดับประเทศ ระดับทวีป จนกระทั่ง ระดับโลก สาเหตุที่ต้องมองอย่างรอบด้าน เพราะในโลกของความเป็นจริงนั้นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นทั้งในด้านเศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม สังคม และองค์กร ทั้งในระดับภูมิภาค ระดับประเทศ ระดับทวีปและในระดับโลก ล้วนส่งผลกระทบต่อเขตพื้นที่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไม่ทางตรงก็ทางอ้อม จึงอาจกล่าวได้ว่า ปรากฏการณ์ทั้ง 4 ด้านที่เกิดกับเขตพื้นที่ใน 4 ระดับนี้ ล้วนถือเป็นสภาพ แวดล้อม ที่ควรต้องคำนึงถึงในกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาแทบทั้งสิ้น ดังนั้นในการวางแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาจึงไม่ควรมองรอบด้าน แต่เพียงเขตพื้นที่การปกครองของตนเองเท่านั้น แต่ต้องมองให้กว้างออกไปครอบคลุมเขตพื้นที่อื่นด้วย ทั้งนี้จะทำให้การวางแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาให้บังเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล สามารถรับมือกับสถานการณ์ หรือผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นตามมาจากเขตพื้นที่เหล่านั้นอย่างรู้เท่าทัน จนทำให้สามารถใช้ประโยชน์จากสถานการณ์ได้อย่างเต็มที่ หรือแสวงหาแนวทางในการป้องกันอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นได้ (proactive) (2) อย่างเป็นระบบ หมายถึง การวางแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะต้องดำเนินการอย่างเป็นขั้นตอน ประกอบด้วย 8 ขั้นตอน ดังนี้ (2.1) การรวบรวมข้อมูลและปัญหาที่สำคัญ (2.2) การวิเคราะห์ศักยภาพ เพื่อประเมินสถานภาพของการพัฒนาท้องถิ่นในปัจจุบัน และกำหนดประเด็นในการพัฒนา (2.3) การกำหนดวิสัยทัศน์ และภารกิจหลักการพัฒนาท้องถิ่น (2.4) การกำหนดจุดมุ่งหมาย เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน (2.5) การกำหนดวัตถุประสงค์ การพัฒนาท้องถิ่น(2.6) การกำหนดยุทธศาสตร์ และบูรณาการแนวทางพัฒนาท้องถิ่น (2.7) การกำหนดเป้าหมายการพัฒนาท้องถิ่น (2.8) การอนุมัติและการประกาศใช้แผนยุทธศาสตร์การพัฒนา นำไปสู่การบริหารยุทธศาสตร์ เพื่อการพัฒนาที่ครอบคลุมอย่างยั่งยืน

การบริหารยุทธศาสตร์ เป็นจุดบรรจบของความรู้สาขาต่าง ๆ ในวิชาการบริหารกับพลังแห่งข้อมูลข่าวสาร เพื่อกำหนดนโยบายที่มีความหนักแน่นแม่นยำ วิวัฒนาการมาจากระบบธุรกิจ สามารถประยุกต์ใช้ได้กับองค์กรไม่ว่าใหญ่หรือเล็ก รัฐหรือเอกชน และมีความจำเป็นต่อการบรรลุ ผลสำเร็จขององค์กร ดังนั้นการบริหารยุทธศาสตร์จึงเป็นการกำหนดแนวทาง วิธีการ และเป็นสิ่งที่องค์กรมุ่งเน้นความสำคัญในการวางแผน เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถ

บรรลุทิศทาง หรือผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการ จะเห็นว่า การบริหารยุทธศาสตร์ท้องถิ่น เป็นการบริหารจัดการท้องถิ่นที่จะช่วยให้ท้องถิ่นได้ตระหนักถึง ความสามารถขององค์กร จุดแข็งและจุดอ่อนภายในองค์การ โอกาส และอุปสรรคขององค์การที่มีผลกระทบมาจากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ อันทำให้ผู้บริหาร และพนักงานมีการตื่นตัวต่อการเปลี่ยนแปลง มองเห็น โอกาสใหม่ ๆ และข้อจำกัดที่อาจเกิดขึ้น พร้อมทั้งเปิดโอกาสให้ผู้บริหารและพนักงานในระดับต่าง ๆ มีส่วนร่วมในการบริหาร ทำให้ได้พัฒนาความคิด และช่วยลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้น ได้ อีกทั้งยังช่วยให้องค์การมีแนวทางในการดำเนินงานที่ชัดเจน มีความสามารถในการแข่งขัน สามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลง ทั้งจากสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในองค์การ ท้ายที่สุดจะช่วยให้องค์กรมีสมรรถนะสูง สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งการบริหารยุทธศาสตร์ท้องถิ่นประกอบด้วย การตัดสินใจกำหนดยุทธศาสตร์ (strategy formulation) การปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ (strategy implementation) และการประเมินผลยุทธศาสตร์ (strategy evaluation) อย่างไรก็ตาม การบริหารยุทธศาสตร์ท้องถิ่นให้บังเกิดประสิทธิภาพได้นั้น การมีจุดเริ่มต้นที่ดี ได้แก่ การมีแผนยุทธศาสตร์ท้องถิ่นที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม ทั้งภายในและภายนอกองค์การ ทั้งนี้องค์ประกอบของยุทธศาสตร์ท้องถิ่น ควรจะต้องมีความสอดคล้องกลมกลืนกัน เพื่อที่จะเป็นปัจจัยเกื้อหนุนซึ่งกันและกัน โดยยุทธศาสตร์ท้องถิ่นควรจะต้องประกอบไปด้วย (1) วิสัยทัศน์ (vision) ได้แก่ ความปรารถนาขององค์กรจะเป็นอะไร หรือจะไปถึงไหนในอนาคต (2) ค่านิยมร่วม (shared value) ได้แก่ พฤติกรรมหรือสิ่งหนึ่งสิ่งใดที่บุคลากรในองค์ได้การกระทำ หรือยึดถือร่วมกันด้วยความสมัครใจ เป็นสิ่งที่ผูกบุคลากรในองค์การไว้ด้วยกันและเป็นแรงผลักดัน ให้องค์กรก้าวไปข้างหน้าเพื่อมุ่งสู่วิสัยทัศน์ที่วางไว้ (3) พันธกิจ (mission) ได้แก่ สิ่งที่องค์กรทำ และเป็นเหตุผลของการดำรงอยู่ขององค์กร ซึ่งพันธกิจเหล่านี้ เป็นสิ่งที่ทำให้บรรลุวิสัยทัศน์ (4) ยุทธศาสตร์ (strategy) ได้แก่ นโยบายหรือแผนการดำเนินงานที่แสดงให้เห็นถึงทิศทางการดำเนินงานขององค์กร โดยคาดหวังว่าหากยุทธศาสตร์ประสบความสำเร็จองค์กรก็จะสามารถบรรลุวิสัยทัศน์ (5) เป้าประสงค์ตามประเด็นยุทธศาสตร์ (strategic goal) ได้แก่ สิ่งที่องค์กรประสงค์จะเห็น หรือให้เกิดขึ้น หลังจากมีการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ที่วางไว้ (ยุทธศาสตร์ประสบผลสำเร็จ) (6) กลยุทธ์ (tactic) ได้แก่ แนวทางการดำเนินงานเพื่อสนองตอบต่อยุทธศาสตร์ โดยคาดหวังว่า หากกลยุทธ์ประสบความสำเร็จ ยุทธศาสตร์ก็จะประสบความ สำเร็จตามไปด้วย (7) ตัวชี้วัด (indicator) ได้แก่ เครื่องมือทางการบริหารที่สำคัญ ช่วยทำให้ทราบว่าการดำเนินกลวิธี (โครงการ) กลยุทธ์ (แผนงาน) และยุทธศาสตร์ (แผน) ต่าง ๆ ไปถึงจุดใด จะบรรลุวัตถุประสงค์ จุดมุ่งหมาย และเป้าหมายมากน้อยเพียงใด (8) เป้าหมาย (target) ได้แก่ ผลลัพธ์ในเชิงปริมาณ และ/หรือเชิงคุณภาพตามตัวชี้วัด และ (9) โครงการ (project) ได้แก่ งานประเภทหนึ่ง (มีกำหนดระยะเวลาในการดำเนินงาน) ถูกกำหนดขึ้นในองค์การ เพื่อจะแปลงเจตนารมณ์ในเชิงกลยุทธ์ให้เป็นวิธีการ นำไปสู่การปฏิบัติที่ประสบผล ตรงตามความต้องการของผู้รับบริการ โดยคาดหวังว่าหากโครงการประสบความสำเร็จ กลยุทธ์ประสบ ความสำเร็จตาม (ปกรณ์ ปรียากร, 2548) นำไปสู่การบรรลุเป้าประสงค์ขององค์กรที่ได้วางไว้อย่างยั่งยืนสืบไป

ดังนั้น การบริหารท้องถิ่นยุคโลกาภิวัตน์ ควรต้องคำนึงถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลกับยุทธศาสตร์การบริหารท้องถิ่น ประกอบด้วย (1) สภาพแวดล้อมภายนอก อาทิ สภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมือง รวมถึงการเข้าสู่เขตประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน และ (2) ปัจจัยในด้านการวิเคราะห์สภาพปัญหาตามยุทธศาสตร์ต่าง ๆ ภายในองค์กรที่ผู้ปฏิบัติงานบางส่วนไม่ทราบว่าท้องถิ่นได้กำหนด วิสัยทัศน์ไว้อย่างไร และไม่ทราบถึงการทบทวนพันธกิจในอดีตของท้องถิ่นที่ผ่านมา เนื่องจากการจัดทำยุทธศาสตร์ดังกล่าวเพื่อป้องกันการรั่วไหลของข้อมูล จึงมีการจัดทำกันเฉพาะระดับผู้บริหารท้องถิ่นเท่านั้น จะเห็นได้ว่า ยุทธศาสตร์ของการบริหารงานท้องถิ่นในยุคโลกาภิวัตน์ ที่เหมาะสมน่าจะประกอบด้วยยุทธศาสตร์ 5 รูปแบบ คือ รูปแบบที่ 1 ยุทธศาสตร์การบริหารท้องถิ่น ที่ท้องถิ่นควรต้องมีการศึกษาและกำหนดกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้อง กับ การศึกษาสภาพแวดล้อมภายใน และภายนอก ตลอดจนใช้วิธีการตามหลักการวิเคราะห์ SWOT ด้วยแนวคิด 7’S รวมทั้งกลยุทธ์แบบ Balance Score Card เพื่อที่นำไปสู่ การกำหนดหลักเกณฑ์ในการประเมินผลยุทธศาสตร์ท้องถิ่นและสามารถพัฒนา

ไปสู่การกำหนด เพื่อการปรับปรุงยุทธศาสตร์ให้มีความเหมาะสมกับท้องถิ่นในอนาคต รูปแบบที่ 2 ยุทธศาสตร์ด้านการบริการประชาชน ท้องถิ่นควรมีการกำหนดยุทธศาสตร์ที่สำคัญ ๆ ใน 3 ด้าน คือ (1) ยุทธศาสตร์เกี่ยวกับพฤติกรรมประชาชนผู้มาขอ รับบริการ (2) ยุทธศาสตร์เกี่ยวกับระบบการบริการประชาชนสัมพันธ์ และ (3) ยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวกับการสร้างความภักดีของประชาชนที่มารับบริการสาธารณะจากท้องถิ่น เพื่อให้ท้องถิ่นสามารถได้รับผลประโยชน์สูงสุดจากการบริหารงาน รูปแบบที่ 3 ยุทธศาสตร์ด้านการเงิน ท้องถิ่นควรจะมีการกำหนดยุทธศาสตร์ที่สำคัญ คือ ยุทธศาสตร์การจัดหารายได้จากผลประโยชน์ภายในท้องถิ่นที่คาดว่าจะได้รับ นำไปช่วยจัดทำยุทธศาสตร์พัฒนาความมั่นคง (sustainable) ของท้องถิ่น เพื่อให้ท้องถิ่นมีการเติบโต (growth) และรองรับการเข้าสู่ AEC รูปแบบที่ 4 ยุทธศาสตร์ด้านกระบวนการภายในท้องถิ่นเองจำเป็นต้องมีการควบคุมสภาพแวดล้อม ต่าง ๆ ภายในท้องถิ่น (control environment) มีการจัดกิจกรรมการควบคุม (control activities) ด้านข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสาร(information and communication) ตลอดจน ต้องมีการติดตาม และประเมินผล (monitoring and evaluation) เพื่อการพัฒนา และหาข้อบกพร่องเชิงยุทธศาสตร์ สุดท้าย รูปแบบที่ 5 ยุทธศาสตร์ด้านการเรียนรู้ และเจริญ เติบโต ท้องถิ่นควรจะต้องมีการจัดและพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากท้องถิ่นแห่งการเรียนรู้ เกิดจากการจัดบรรยากาศ กระบวนการ เงื่อนไขและฝึกทักษะให้บุคลากรเป็นบุคคลเรียนรู้ตามหลักกลยุทธ์ที่องค์กรกำหนดไว้โดยการอาศัยปัจจัยที่สำคัญ 5 ประการ คือ (1) การคิดเชิงระบบ (2) การพัฒนาความเชี่ยวชาญในการสร้างพลังแห่งตน (3) แบบจำลองความคิด (4) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม และ (5) การเรียนรู้เป็นทีม ซึ่งปัจจัยเหล่านี้จะช่วยเสริมให้องค์กรมีความสามารถต่อการบริหารท้องถิ่น เพื่อพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในอนาคต

ท้ายที่สุด การบริหารงานท้องถิ่นเชิงยุทธศาสตร์จึงเป็นการบริหารที่มีลักษณะแตกต่างจากการบริหารงานตามกฎระเบียบของราชการที่กำหนดไว้อย่างเคร่งครัดให้ต้องถือปฏิบัติ กล่าวคือ การบริหารท้องถิ่นเชิงยุทธศาสตร์เป็นเทคนิคการจัดการสมัยใหม่ ใช้หลักการที่คำนึงถึงปัจจัยตามสถานการณ์ เป็นสำคัญ ทั้งนี้หากสถานการณ์มีการเปลี่ยนไป จะทำให้ยุทธศาสตร์ปรับเปลี่ยนตามไปด้วย จะเห็นได้ว่าสถานการณ์ที่ต้องคำนึงถึงนั้น ได้แก่ ปัจจัยทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และโลกาภิวัตน์ ดังนั้นการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ จึงเป็นการบริหารที่ท้องถิ่น จะต้องปรับตัวให้มีความสอดคล้องกับสถานการณ์ หรือสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลามีการวางแผนอย่างเป็นระบบ เหมาะสม ดำเนินการตามแผน และมีการควบคุมตลอดจนมีแนวทางที่มุ่งเน้นให้บังเกิด ประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ตามขอบเขตของกฎหมายที่ให้อำนาจไว้ โดยการพิจารณาวิเคราะห์หาทางเลือกของยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมในระยะยาว เพื่อนำไปสู่การบรรลุผลตามความมุ่งหมายของท้องถิ่นที่คาดหวังไว้ (ชวลิต สละ, 2556)

บทสรุป

ภายใต้บริบทของการเปลี่ยนแปลงตามกระแสโลกาภิวัตน์ ก่อให้เกิดการปรับเปลี่ยนอย่างเร็ว และสลับซับซ้อนทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยีการสื่อสาร ตลอดจนวิถีชีวิตของประชาชนมากขึ้น ส่งผลกระทบทั้งที่เป็นโอกาสและข้อจำกัดต่อการพัฒนาในอนาคต องค์กรภาครัฐจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเตรียมความพร้อมและรู้จักที่จะนำศักยภาพที่มีอยู่ขององค์กรมาปรับใช้ให้เป็นประโยชน์ อีกทั้งการใช้โอกาสและการเลี่ยงภาวะคุกคามจากกระแสโลกาภิวัตน์ นั้น จะต้องเน้นการพัฒนาบนฐานความรู้และการสร้างนวัตกรรม ตลอดจนความสามารถที่จะเข้าถึงแหล่งข้อมูลข่าวสารและองค์ความรู้อย่างกว้างขวางด้วยการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่เหมาะสม ประกอบกับการบริหารในยุคสมัยนี้ จะต้องหันมามุ่งเน้นที่การลดต้นทุนการผลิต เพิ่มปริมาณคุณภาพของผลผลิต การบริการที่ดี ตลอดจนสามารถกระจายสินค้าและบริการได้อย่างขว้างขวาง โดยใช้บุคลากร การบริหารจัดการ ควบคุมดูแล กำกับการ ในวงจำกัด อย่างไรก็ตาม ต้องไม่ละเลยที่จะพัฒนาบุคลากรอย่างรู้เท่าทัน ให้สามารถใช้เครื่องมือที่เอื้ออำนวยความสะดวกต่าง ๆ บนฐานความคิดที่สร้างสรรค์มากกว่าการเอาเปรียบกัน ในขณะที่นักบริหารที่เก่งแบบมืออาชีพ จะต้องเป็นนักบริหารที่สามารถคาดการณ์ไกล มีความชัดเจน สามารถวัดผลได้ รวมถึงการดำเนินงานสำเร็จตามเป้าประสงค์ที่วางไว้ กำหนดยุทธศาสตร์และบริหารยุทธศาสตร์เชิง

บูรณาการ ควบคู่กับการเลือกใช้เทคโนโลยีอย่างเหมาะสม มีการใช้และทำลายทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมน้อยที่สุด ในขณะเดียวกันก็บังเกิดผลสัมฤทธิ์ของงานกลับมาให้ประโยชน์ในทางสร้างสรรค์แก่องค์กรและส่วนรวมมากที่สุด

References

Arnstein, S. R. (1969). A ladder of citizen participation. *Journal of the American Planning Association, 35*(4), 216-224.

Kleesuntron, A. (2004). *Strategic management in the age of globalization*. Retrieved from http://www.moe.go.th/main2/article/article_atipat/cyber_manage.htm (in Thai)

Preeyakorn, P. (2005). *Project management: Concepts and guidelines for success*. Bangkok. Sema Tham. (in Thai)

Sarawanawong, J. (2009.) *The development of a knowledge management strategy of Khonkaen University.* Doctor of Philosophy in Information Science Thesis, Khonkaen University. (in Thai)

Theerawekin, L. (2011). *A new approach to public administration*. Siam Rath Newspaper (June 2, 2011) (in Thai)

Uwanno, B. (2003). *Good governance constitutional organizations of Thailand*. Bangkok: Winyuchon. (in Thai)

Wouter, K. (2008). E*ight levels of public participation.* Retrieved from http://www.coastalwiki.org/wiki/Eight_levels_of_public_participation .