

การพัฒนากลยุทธ์การจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น เพื่อรองรับการขับเคลื่อนประเทศไทย 4.0 ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดกำแพงเพชร Strategy Development for Local Development Plan to Support Thailand 4.0 of Local Administrative Organization, Kamphaeng Phet Province

Article History

Received: February 15, 2022
Revised: December 7, 2022
Accepted: December 8, 2022

นที อินธาสุต¹
Natee Intharasoot
นพคุณ ชูตัน²
Nopakhun Chutan
เพ็ญศรี จันธร์อินทร์³
Pensri Janin

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาสภาพ ปัญหา ปัจจัยเกี่ยวข้อง ปัจจัยความสำเร็จ การพัฒนากลยุทธ์และการประเมินกลยุทธ์การจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น เป็นการวิจัยแบบผสมผสานที่มีทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ โดยสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น เก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม จำนวน 436 คน และจากการสนทนากลุ่ม การสัมภาษณ์ การประชุมเชิงปฏิบัติการ การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและการใช้แบบประเมินกลยุทธ์ โดยสถิติที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ ได้แก่ การแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และเชิงคุณภาพ ได้แก่ การวิเคราะห์เนื้อหา

- ¹ นิสิตหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร
Doctor of Philosophy Program in Administration and Development Strateg, Faculty of Education
Kamphaeng Phet Rajabhat University
E-mail: natkoko6789@gmail.com
- ² คณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร
Faculty of Industrial Technology, Kamphaeng Phet Rajabhat University
E-mail: nopakhun181@gmail.com
- ³ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร
Faculty of Management Science, Kamphaeng Phet Rajabhat University
E-mail: pizzzy.pygirl@gmail.com

จากการสำรวจถึงสภาพและปัญหาในการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นใน 8 ด้าน พบสภาพการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น 3 อันดับแรกที่มีผู้ตอบมากที่สุด ได้แก่ ด้านการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนฯ ในเรื่องการมีส่วนร่วมในการประชุมประชาคมเพื่อรับทราบปัญหาและความต้องการของท้องถิ่น มีค่าเฉลี่ยสูงสุด (ร้อยละ 83.72) รองลงมา คือ ด้านการติดตามและประเมินผลแผนฯ ในเรื่องการมีการประชุมคณะกรรมการติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาท้องถิ่น (ร้อยละ 83.49) และอันดับต่อมา คือ ด้านการบริหารจัดการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น ในเรื่องการเป็นผู้นำในหน่วยงานที่สามารถควบคุมการบริหารงานและวิธีการบริหารจัดการ เพื่อให้การปฏิบัติงาน ให้เกิดประสิทธิผลมากขึ้น (ร้อยละ 73.62) ตามลำดับ

ส่วนปัญหาในการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น พบว่า ปัญหา 2 อันดับแรกที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการบริหารจัดการจัดทำแผนฯ ในเรื่องการไม่สามารถจัดสรรงบประมาณให้กับโครงการได้อย่างเพียงพอ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.85$) รองลงมา คือ ด้านการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนฯ ในเรื่องการขาดการมีส่วนร่วมในการประชุมเพื่อเสนอปัญหาของท้องถิ่น ($\bar{X} = 3.80$)

ส่วนของปัจจัยที่เกี่ยวข้องในการจัดทำแผนพัฒนา ในด้านปัจจัยภายใน พบว่า ด้านผู้บริหาร เป็นด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดใน 5 ด้านและเป็นด้านที่มีค่าเฉลี่ยรายข้อสูงที่สุดเป็น 3 อันดับแรก ในส่วนของปัจจัยภายนอก พบว่า ด้านผู้รับบริการ มีค่าเฉลี่ยรายด้านสูงที่สุด รองลงมา ได้แก่ ด้านเทคโนโลยี

ส่วนแนวทางและปัจจัยความสำเร็จในการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น พบว่า ผู้บริหารเป็นส่วนสำคัญที่ผลักดันให้เกิดการพัฒนาท้องถิ่น โดยในการบริหารจัดการจะต้องใช้ระเบียบกฎหมายเป็นกรอบในการบริหารงาน และการประสานงานกับหน่วยงานภายนอกถือเป็นส่วนสำคัญ นอกจากนี้ กระบวนการประชาคมท้องถิ่นถือเป็นสิ่งสำคัญในการขับเคลื่อนให้เกิดการพัฒนาท้องถิ่นอีกด้วย

จากการวิจัยเชิงคุณภาพ ได้กลยุทธ์ในการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น ซึ่งประกอบด้วย 8 กลยุทธ์ และจากการประเมินกลยุทธ์ดังกล่าวข้างต้น พบว่า กลยุทธ์มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ค่านิยมร่วม พันธกิจ เป้าประสงค์ ประเด็นกลยุทธ์ ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.52$) และกลยุทธ์มีความเหมาะสม ความเป็นไปได้และการยอมรับได้ ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.35$)

คำสำคัญ: การพัฒนากลยุทธ์ การจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น ประเทศไทย 4.0 องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

Abstract

This research aims to study the condition, related and success factors, strategic development and evaluation of the local development plan process. A Combination of qualitative and qualitative methods were used in this research. The stratified sampling data collection was used and the data was obtained from 436 questionnaires, group discussions, interviews, workshops, expected-based seminar and strategic assessment. The statistics used in the qualitative past were frequency distribution, percentage, mean, standard deviation and the content analysis was used in the qualitative port.

The findings from the survey of conditions and problems in 8 areas of local development plan process reveals the top 3 conditions, which the most responses, namely, the participation in congregation meeting to acknowledge locals' problems and needs (83.72%), monitoring and evaluation of the plan as a result of the committee meeting (83.49%), and the management of local development plan in terms the effective of the leader (73.62%), respectively.

Regarding the local development plan problems, the results show the top two problems with the highest average values, namely, the inability of an effective budget allocation ($\bar{X} = 3.85$) and a lack of participation in the meeting to propose local's problem ($\bar{X} = 3.80$), respectively.

In terms of related factors, the executives have the highest average among 5 aspects and in the top three of the highest average value of internal factor. Regarding external factors, the users and technology factors are the top two with highest average value.

As for the guidelines are success factors of local development plan preparation, the results show the executives are the key driving factor. The compliance of rules and regulation, the external coordination and local community are essential for driving local development.

As a result of qualitative research, we obtain the local development strategy, which consists of 8 strategies and from the evaluation of the strategies mentioned above, it was found that the strategies are consistent with the vision, shared values, missions, goals, strategic issues at the highest level ($\bar{X} = 4.52$) and the strategy is appropriate. Possibility and acceptance at a high level ($\bar{X} = 4.35$).

Keywords: Strategic Development, Local Development Plan, Thailand 4.0, Local Administration

บทนำ

ประเทศไทยกำลังเผชิญการเปลี่ยนแปลงทั้งทางการเมือง สังคมและเศรษฐกิจ จนทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในระดับนโยบายของรัฐ รวมถึงกฎหมายและระเบียบต่างๆ อาทิ ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงนโยบายด้านการกระจายอำนาจ การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ภัยพิบัติ รวมถึงความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศฯลฯ ซึ่งสร้างความท้าทายและส่งผลกระทบทั้งด้านบวกและด้านลบต่อการดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และความเป็นอยู่ของประชาชนทั้งทางตรงและทางอ้อม (King Prajadhipok's Institute, The Office of Innovation for Democracy, 2021) ประกอบกับการปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นพื้นฐานที่สำคัญในการปกครองประเทศ มาจากหลักการปกครองในระบอบประชาธิปไตย มีลักษณะพิเศษเนื่องจากการปกครองระดับล่าง ที่ผู้บริหารมาจากการเลือกตั้งโดยตรงของประชาชน มีความใกล้ชิดกับประชาชน ดังนั้น องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จึงมีความสำคัญต่อการพัฒนาประเทศทุกด้าน ทั้งด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคม และวัฒนธรรม หากมีแนวทางที่ชัดเจนก็จะทำให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถปกครองตนเอง มีความคล่องตัวในการบริหารจัดการ ก็ย่อมทำให้ประเทศเจริญก้าวหน้าได้อย่างรวดเร็ว (Tainchaiyapark, 2018)

ในส่วนของจังหวัดกำแพงเพชร ได้มีการส่งเสริมการจัดทำแผนชุมชนในตำบล/หมู่บ้าน เป็นภารกิจสำคัญที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในฐานะหน่วยงานที่มีความใกล้ชิดกับประชาชน และเป็นองค์กรหลักในการพัฒนาพื้นที่และเป็นกลไกสำคัญในการสนับสนุนการจัดทำแผน

ชุมชนสู่การปฏิบัติ ตลอดจนสภาพปัญหา ความต้องการของชุมชน ปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น ด้านเศรษฐกิจ ด้านการเมืองการปกครอง ด้านสังคมวัฒนธรรม ซึ่งในการแก้ไขปัญหาบรรเทาความเดือดร้อนให้กับประชาชน และชุมชนนั้น ประชาชนต้องเข้ามามีส่วนร่วมกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นเพื่อให้การพัฒนาท้องถิ่นนั้นสามารถตอบสนองตรงต่อความต้องการของประชาชนมากที่สุด เพราะแผนพัฒนาท้องถิ่น เป็นเครื่องมือที่จะนำปัญหาและความต้องการของท้องถิ่นมาพิจารณาและวิเคราะห์ปัญหา เพื่อกำหนดจุดมุ่งหมาย ภารกิจและแนวทางในการทำงานอย่างเป็นระบบ การจัดลำดับความสำคัญของปัญหา โดยคำนึงถึงผลกระทบที่ประชาชนส่วนใหญ่ได้รับและความต้องการของประชาชน รวมทั้งนโยบายของท้องถิ่นนั้น ซึ่งจะช่วยให้การกำหนดแผนงาน/โครงการของท้องถิ่นมีทิศทางที่สอดคล้องกันและสนองตอบต่อปัญหาความต้องการของประชาชนอย่างแท้จริง และนำไปสู่การปฏิบัติที่เกิดประสิทธิภาพ แต่การจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นยังไม่ประสบผลสำเร็จและพบปัญหาในด้านการจัดทำแผนที่ไม่สอดคล้องกับสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างแท้จริง ที่ทำให้เป็นอุปสรรคในการพัฒนาหมู่บ้าน และไม่ปฏิบัติตามความคาดหวังที่กำหนดไว้ จากข้อเท็จจริงดังกล่าว จะเห็นได้ว่า คณะกรรมการหมู่บ้านยังขาดความรู้ ความเข้าใจ ในการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น ซึ่งถือเป็นหัวใจของการพัฒนาหมู่บ้าน ดังนั้น การพัฒนาการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นจึงเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง ที่ท้องถิ่นจะพัฒนาไปในทิศทางใด ขึ้นอยู่กับองค์กรภาครัฐ ภาคประชาชน ที่มีบทบาทหน้าที่สำคัญในการพัฒนาหมู่บ้าน เพื่อสะท้อนปัญหาและ

ความต้องการของหมู่บ้าน และนำไปสู่การแก้ไขปัญหาและการพัฒนาหมู่บ้าน

ในส่วนขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดกำแพงเพชร ภายใต้นโยบายประเทศไทย 4.0 ต้องปรับตัวและเตรียมความพร้อมให้กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้เกิดการตื่นตัวในรูปแบบของการปรับวัฒนธรรมองค์กร การบริหารงานบุคคล การมีส่วนร่วม ผู้บริหาร และบทบาทในการจัดการตนเองของท้องถิ่น ซึ่งถือเป็นหลักการสำคัญที่จะทำให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถยืนหยัดอยู่ได้ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นภายใต้นโยบายประเทศไทย 4.0 โดยให้แนวทางที่จะนำไปสู่การปฏิบัติ ได้แก่ 1) ต้องปรับวัฒนธรรมองค์กรใหม่ โดยการปรับพฤติกรรมในการทำงานที่ดีขึ้น สร้างความเข้าใจ นำไปสู่การวางแผนและการปรับใช้ได้อย่างถูกต้อง และเหมาะสม 2) ต้องปรับระบบการบริหารงานบุคคล แนวใหม่ ต้องส่งเสริมให้บุคลากรภายในและภายนอกมีศักยภาพในด้าน ความรู้ ทักษะ และความสามารถในการดำเนินชีวิต 3) ต้องเน้นการพัฒนาท้องถิ่นแบบมีส่วนร่วม โดยให้ประชาชนได้มีส่วนร่วมในการวางแผนดำเนินงาน ตรวจสอบ มีส่วนร่วม ผ่านกระบวนการประชาคมท้องถิ่น 4) มีผู้บริหารการเปลี่ยนแปลง คือ มีจิตอาสา กล้าคิด กล้าเปลี่ยนแปลง และแสวงหาโอกาสในการสร้างรายได้เพิ่มให้กับประชาชน และ 5) ส่งเสริมและปรับบทบาทท้องถิ่นไปสู่การจัดการตนเองได้ โดยใช้การประสานความร่วมมือจากภาคส่วนต่างๆ สร้างพลังเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เกิดการพึ่งพาตนเอง และประชาชนมีความมั่นคง มั่งคั่งและยั่งยืน เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในอนาคต (Sonwa, Seebutdee, & Sutamdee, 2017) ดังนั้น องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเรียนรู้เท่าทัน และเตรียมพร้อมต่อความเปลี่ยนแปลงและสถานการณ์ต่างๆ เพื่อให้ประชาชนได้รับผลกระทบน้อยที่สุด และขณะเดียวกันอาจเป็นโอกาสขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการวิเคราะห์บริบทและสภาพแวดล้อมของตน ทั้งภายในและภายนอก รวมถึงผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มาใช้ในการวางแผนพัฒนาท้องถิ่น ร่วมกับการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในอนาคต (King Prajadhipok's Institute, The Office of Innovation for Democracy, 2021)

จากความเป็นมาและความสำคัญที่กล่าวมาแล้วข้างต้นนั้น เพื่อให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีความพร้อมในการรองรับการขับเคลื่อนประเทศไทย 4.0 จึงจำเป็นต้องทราบถึงสภาพ ปัญหา ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ต้องมีเทคนิควิธีการและแนวทางการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นที่สอดคล้องกับสภาพปัจจุบันของประเทศไทยที่มีการเปลี่ยนแปลงไปสู่ประเทศไทย 4.0 ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่พัฒนากลยุทธ์การจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น มาช่วยสนับสนุนการขับเคลื่อนนโยบายดังกล่าว ด้วยเหตุผลที่ว่า การจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น เป็นเครื่องมือที่มีความสำคัญและมีความจำเป็นเพื่อนำมาช่วยในการยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชนทุกกลุ่มให้ดีขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งกลุ่มคนที่ยังต้องการเติมเต็มศักยภาพ ผู้ด้อยโอกาสหรือผู้ที่กำลังประสบกับปัญหาความยากจนอย่างมาก ดังนั้น ภารกิจสำคัญขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น คือจะต้องทำให้คนในกลุ่มนี้มี “โอกาสทางสังคม” โดยเน้นการป้องกันความเสี่ยงของประชาชนให้หลุดพ้นจากกับดักความยากจน ด้วยการสร้างโอกาสและเสริมสร้างศักยภาพไปที่ตัวบุคคล ครอบครัว และชุมชน เพื่อนำไปสู่สภาพความเป็นอยู่ที่ดีของประชาชน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องเศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม ประชาชนสามารถสร้างและพัฒนาศักยภาพของตนเอง ของชุมชน ด้วยการใช้พลังชุมชนและทรัพยากรที่มีอยู่ในชุมชน ในการแก้ไขปัญหาาร่วมกันผ่านกระบวนการประชารัฐในการกำหนดอนาคตและทิศทางการพัฒนาของตนเอง โดยมีองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นแกนหลักในการนำแผนพัฒนาไปสู่การพัฒนาท้องถิ่นอย่างมีส่วนร่วมและยั่งยืนต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพ ปัญหา ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง แนวทางและปัจจัยความสำเร็จขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ประสบความสำเร็จในการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดกำแพงเพชร

2. เพื่อพัฒนากลยุทธ์และประเมินกลยุทธ์การจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดกำแพงเพชร

บททวนวรรณกรรม

ประเทศไทย 4.0

ประเทศไทย 4.0 เป็นการปรับเปลี่ยนโครงสร้างเศรษฐกิจให้ก้าวไปสู่การขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม เปลี่ยนจากที่เราทำมาแต่ได้ผลตอบแทนน้อย โดยปรับเป็นทำน้อยแต่ได้ผลตอบแทนมาก หรือใช้คำว่ามหาศาลเลยทีเดียว วิธีการที่สำคัญในการขับเคลื่อนนโยบาย ประเทศไทย 4.0 คือ การเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น และต้องเป็นการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับนวัตกรรม และต้องทำให้เกิดความสมดุลในการผลิต โดยความต้องการของการซื้อและการขายต้องพอดีกัน หรือจะอย่างไรให้สินค้านั้นๆ เป็นที่ต้องการของตลาดให้เพิ่มมากขึ้น โดยนำเอานวัตกรรมเข้ามาเพื่อเพิ่มจุดแข็งให้กับองค์กรของตน การขับเคลื่อนจะเกิดการเปลี่ยนแปลง (Utokanimit, 2018)

ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี

คณะกรรมการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ ได้ดำเนินการจัดทำกรอบยุทธศาสตร์แห่งชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) เพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางการพัฒนาประเทศในระยะ 20 ปี โดยกำหนดวิสัยทัศน์ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้วด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” และเป็นคติพจน์ประจำชาติว่า “มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน” ประกอบด้วย 6 ยุทธศาสตร์ ได้แก่ 1) ยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคง 2) ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน 3) ยุทธศาสตร์การพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ 4) ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างโอกาสความเสมอภาคทางสังคม 5) ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และ 6) ยุทธศาสตร์ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ (National Strategy Secretariat Office, Office of the National Economic and Social Development Council, 2019)

การปกครองส่วนท้องถิ่น

การจัดระเบียบบริหารราชการส่วนท้องถิ่นตามมาตรา 70 ให้มีการบริหารราชการส่วนท้องถิ่น ดังนี้ 1) องค์การบริหารส่วนจังหวัด 2) เทศบาล 3) องค์การบริหารส่วนตำบล และ 4) ราชการส่วนท้องถิ่นอื่นตามที่มีกฎหมายกำหนด ซึ่งในปัจจุบันมีอยู่ 2 รูปแบบ คือ กรุงเทพมหานคร ตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหาร

ราชการ กรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2528 และเมืองพัทยา ตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการเมืองพัทยา พ.ศ. 2542 (Yuyen, Chanchalerm, Boon-on, Puangthong & Pholkhem, 2020)

แผนพัฒนาท้องถิ่น

ระเบียบกระทรวงมหาดไทย ว่าด้วย การจัดทำ แผนพัฒนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2548 แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2561 ฉบับที่ 3 (Rabīap krasuāng mahātthai wādūai rūāng kanchat tham phāen phatthana khōng ‘ongkō pokkhōng suān thōngthin (chabap thī sām) Phō.Sō. sōngphanharōjhoksip’et, 2018) กล่าวว่า แผนพัฒนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นแผนที่กำหนดวิสัยทัศน์ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย และกลยุทธ์ โดยสอดคล้องกับ แผนพัฒนาจังหวัด ยุทธศาสตร์การพัฒนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตจังหวัด แผนพัฒนาอำเภอ ตำบล หมู่บ้าน หรือแผนชุมชน อันมีลักษณะเป็นการกำหนดรายละเอียด แผนงาน โครงการพัฒนาที่จัดทำขึ้นสำหรับปีงบประมาณ แต่ละปี ซึ่งมีความต่อเนื่องและเป็นแผนก้าวหน้า

กลยุทธ์

กลยุทธ์ หมายถึง แผนที่มีมุ่งสร้างสมรรถนะ สร้างความได้เปรียบขององค์การในการแข่งขันจากความแตกต่าง หรือความเป็นเอกลักษณ์ขององค์การ โดยการมุ่งมั่นไปที่ การวางแผนในการบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง เพื่อบรรลุผลสำเร็จตามที่องค์การต้องการ ดังนั้น การวางแผนกลยุทธ์ จึงเป็นการกำหนดยุทธวิธีเพื่อการตัดสินใจเลือก เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานในอนาคตขององค์การ ซึ่งเป็นเป้าหมายในระยะยาว เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยต้องมีการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมภายนอกขององค์การ เพื่อค้นหาโอกาสและอุปสรรครวมถึงสภาพแวดล้อมภายในขององค์การ เพื่อค้นหาจุดแข็งและจุดอ่อน เพื่อกำหนดเป็นกลยุทธ์ที่จะนำองค์การบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ (Chobtham, 2019)

การพัฒนากลยุทธ์

กระบวนการพัฒนากลยุทธ์ จะมีลำดับขั้นตอนที่สำคัญ 4 ขั้นตอน คือ 1) ต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของกลยุทธ์ เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจที่ชัดเจนในการ

ดำเนินธุรกิจ ตั้งคำถามเพื่อเจียรไนวิสัยทัศน์ พันธกิจและค่านิยม ให้เหมาะสมกับลักษณะการประกอบธุรกิจในปัจจุบัน ควรสื่อสารให้พนักงานเข้าใจว่า องค์กรมีค่าประกาศวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมอย่างไร เพื่อสร้างความร่วมมือและแรงจูงใจ 2) เป็นการประเมินตนเอง มีความสำคัญมาก เพราะก่อนจะเดินทางไปไหน เราจำเป็นต้องวิเคราะห์ปัจจุบัน ให้ถ่องแท้เสียก่อนว่า ขณะนี้ยืนอยู่ ณ จุดใดขั้นตอนนี้ เป็นกระบวนการของการจัดโครงสร้างข้อมูล เพื่อเอื้ออำนวยต่อการตัดสินใจในการนำองค์กรไปสู่ผลประกอบการที่ดี ซึ่งจะต้องมีการวิเคราะห์ทั้งอดีต ปัจจุบันและการคาดการณ์อนาคต นอกจากนี้ ยังมีการวิเคราะห์ถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคภัยคุกคาม เพื่อใช้ในการวางแผนกลยุทธ์ต่อไป 3) เป็นขั้นตอนการพัฒนาเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และกำหนดแผนที่กลยุทธ์โดยรวมหลังจากได้ทำความเข้าใจ และได้ความรู้ที่ลึกซึ้งจากขั้นตอนแรกและขั้นตอนที่สองแล้ว เพื่อแสดงให้เห็นจุดที่ต้องการไปให้ถึงในอนาคต และ 4) เป็นการนำกลยุทธ์ที่กำหนดไว้แล้วไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลลัพธ์ที่ต้องการ ซึ่งต้องอาศัยการสร้างหรือปรับปรุงระบบบริหารที่เหมาะสมมารองรับ รวมทั้งการกำหนดกลยุทธ์ด้านบุคลากรให้สอดคล้องกันเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน (Rungcharoenkitkul, 2020)

การประเมินกลยุทธ์

หลักเกณฑ์การประเมินกลยุทธ์มี 3 ประการ คือ 1) หลักการพิจารณาความเหมาะสม เป็นการประเมินว่ากลยุทธ์หรือทางเลือกเชิงกลยุทธ์ที่ใช้นั้นเหมาะสมเพียงไร คำว่าเหมาะสมเพียงไรนั้นหมายถึง พิจารณาควบคู่ไปกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกเหมาะสมเพียงไร ซึ่งอาจหมายถึงว่าเป็นกลยุทธ์ที่สามารถนำมาใช้เพื่อหลีกเลี่ยงผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่มีลักษณะเป็นอันตราย หรืออาจเป็นกลยุทธ์ที่อาศัยช่องว่างที่เปิดกว้างให้โอกาสจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมหรือเป็นกลยุทธ์ที่เหมาะสมโดยคำนึงถึงจุดแข็ง โดยใช้จุดแข็งให้เป็นประโยชน์ในการดำเนินการ หรืออาจหมายถึงเป็นกลยุทธ์ที่เหมาะสมในการหลีกเลี่ยงส่วนที่เป็นผลมาจากจุดอ่อนแอ เป็นกลยุทธ์ที่พยายามแก้ไขจุดอ่อนด้อยที่เป็นปัญหากว่าอีกนัยหนึ่งก็คือ เกณฑ์ในการดูความเหมาะสมด้วยการพิจารณากลยุทธ์คู่ไปกับเรื่องของ SWOT Analysis

2) หลักการพิจารณาความเป็นไปได้เป็นการประเมินกลยุทธ์ที่นำมาใช้ว่ามีโอกาสเป็นไปได้มากแค่ไหน สามารถดำเนินการได้ด้วยทรัพยากรที่เรามีอยู่ เป็นกลยุทธ์ที่เหมาะสมโดยคำนึงถึงความเป็นไปได้ภายในกรอบขององค์กร มองถึงความเป็นไปได้ในเรื่องของทิศทาง โดยเป็นการประเมินว่ากลยุทธ์นั้นมีโอกาสประสบความสำเร็จบนพื้นฐานของทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์กรและพื้นฐานของสภาพแวดล้อมแค่ไหน และ 3) หลักการพิจารณาการยอมรับ เป็นการพิจารณาว่ากลยุทธ์ที่ใช้นั้น แม้ว่าจะมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ แต่ต้องคำนึงถึงข้อเท็จจริงว่าผู้ที่มีส่วนได้เสียขององค์กรนั้นจะเห็นด้วยและจะยอมรับหรือไม่ นั่นคือ เป็นการพิจารณากลยุทธ์ว่า ผลที่ใช้นั้นจะทำให้ผู้ถือหุ้นยอมรับได้หรือไม่ คนในองค์กรยอมรับได้หรือไม่ ประชาคมที่เป็นที่ตั้งขององค์กรนั้นไม่คัดค้านและยอมรับกลยุทธ์ดังกล่าวและยังรวมถึงการยอมรับในระดับประเทศ เป็นมาตรการที่คิดว่าสามารถเป็นที่ยอมรับในทางการเมือง ถ้าหากว่าโครงการต่างๆ เหล่านั้นเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับกลไกหรือองค์กรทางด้านการเมือง เป็นต้น (Phakhaphatwivat, 2021)

แนวทางในการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น

จากการศึกษาแนวทางในการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พบว่า การจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น แบ่งเป็น 4 กระบวนการหลัก ได้แก่ 1) กระบวนการได้มาซึ่งองค์กรจัดทำแผน ได้แก่ คณะกรรมการพัฒนาท้องถิ่นและคณะกรรมการสนับสนุนการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น โดยการได้มาซึ่งคณะกรรมการทั้ง 2 คณะนี้มีสัดส่วนที่มาจากความร่วมมือร่วมของประชาชนทั้งโดยตรงและโดยอ้อม 2) กระบวนการจัดประชาคมท้องถิ่น เพื่อแจ้งแนวทางการพัฒนารับทราบปัญหาความต้องการของประชาชนในท้องถิ่น 3) กระบวนการจัดทำและเห็นชอบร่างแผนพัฒนาท้องถิ่นเป็นกระบวนการที่องค์กรจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นจัดทำและพิจารณาร่างแผนพัฒนาท้องถิ่น เพื่อให้สภาท้องถิ่นพิจารณาเห็นชอบร่างแผนพัฒนาท้องถิ่น และ 4) กระบวนการอนุมัติและประกาศใช้แผนพัฒนาท้องถิ่นเป็นกระบวนการที่ผู้มีอำนาจหรือผู้บริหารท้องถิ่นลงนามอนุมัติร่างแผนพัฒนาท้องถิ่น และประกาศใช้เป็นแผนพัฒนาท้องถิ่น (Aumkoon, Konluk, & Wongwatthanaphong, 2021)

การจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น

จากกรณีศึกษาการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น โดยการมีส่วนร่วมของประชาชนขององค์การบริหารส่วนตำบลวังนกแอ่น อำเภอวังทอง จังหวัดพิษณุโลก พบว่า 1) ระดับการมีส่วนร่วมของประชาชนในการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก 2) การเปรียบเทียบพบว่า ประชาชนที่มีเพศ อายุการศึกษา อาชีพ รายได้ต่อเดือน หมู่บ้านที่ อาศัย ระยะเวลาอาศัยอยู่ในหมู่บ้าน และตำแหน่งทางสังคมในตำบลที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นโดยการมีส่วนร่วมของประชาชน ไม่แตกต่างกันทุกด้าน และ 3) แนวทางในการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนในการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น พบว่า (1) การประชาสัมพันธ์ต้องให้ทั่วถึงและจัดเจ้าหน้าที่ลงพื้นที่เพื่อให้ความรู้ (2) สร้างความตระหนักให้กับประชาชน (3) ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาหมู่บ้านอย่างเท่าเทียมกัน และ (4) ทำข้อตกลงร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อแก้ไขปัญหาและร่วมกันพัฒนาหมู่บ้านในเขตพื้นที่ (Konluk & Wongwatthanaphong, 2022)

กระบวนการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น

จากการศึกษากระบวนการจัดทำแผนพัฒนาจังหวัดขอนแก่น พบว่า กระบวนการจัดทำแผนพัฒนาจังหวัดประกอบด้วย 8 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนที่ 1 จังหวัดการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของจังหวัด ขั้นตอนที่ 2 การจัดตั้งคณะทำงาน เรียกว่า “คณะทำงานจัดทำแผนพัฒนาจังหวัด” เพื่อพิจารณาจัดทำร่างแผนพัฒนาจังหวัด ขั้นตอนที่ 3 นำข้อมูลที่ได้ไปวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ขั้นตอนที่ 4 การกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายกำหนดเป้าประสงค์รวม ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์และตัวชี้วัด ขั้นตอนที่ 5 จัดทำแผนงาน โครงการเพื่อบรรจุลงในแผนพัฒนาจังหวัด ขั้นตอนที่ 6 จัดประชุมคณะกรรมการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ เพื่อพิจารณาแผนพัฒนาจังหวัด ขั้นตอนที่ 7 ปรับปรุงแผนพัฒนาจังหวัดให้สมบูรณ์ และขั้นตอนที่ 8 มีการติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาจังหวัด ปัญหาและอุปสรรคในกระบวนการจัดทำแผนพัฒนาจังหวัดขอนแก่น มี 6 ประการ ได้แก่ ประการแรก ด้านระยะเวลาการจัดทำแผนมีความเร่งด่วนกระชั้นชิด เวลา

ในการดำเนินการจัดทำแผนค่อนข้างจำกัด ประการที่สอง ด้านข้อมูลขาดความทันสมัยไม่เป็นปัจจุบัน ประการที่สาม ด้านสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรที่เปลี่ยนแปลง ประการที่สี่ ขาดการมีส่วนร่วมอย่างแท้จริงโดยเฉพาะ การมีส่วนร่วมจากหน่วยงานระดับท้องถิ่น ภาคประชาสังคม และภาคประชาชน ประการที่ห้า ด้านบุคลากร มีจำนวนบุคลากรที่ไม่เพียงพอในการปฏิบัติงานกับภาระงานที่มาก และประการที่หก การดำเนินติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาจังหวัดยังขาดความต่อเนื่อง ขาดการติดตามประเมินผลในพื้นที่ว่าบรรลุตามเป้าหมายของแผนพัฒนาจังหวัดที่วางไว้หรือไม่ (Kampakdee, 2019)

การบูรณาการแผนพัฒนาท้องถิ่น

จากการศึกษาการวางแผนพัฒนาท้องถิ่นแบบบูรณาการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี พบว่า 1) ระดับการพัฒนาของจังหวัดนนทบุรีอยู่ในระดับสูง โดยมีการเติบโตทางเศรษฐกิจสูงขึ้น แต่รายได้เฉลี่ยของครัวเรือนลดลง การออมต่ำและอัตราส่วนหนี้ต่อรายได้สูง และพบว่าปัญหาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี ประกอบด้วย ปัญหาด้านการบริการสาธารณะ ปัญหาด้านเศรษฐกิจ ปัญหาด้านสิ่งแวดล้อมและปัญหาด้านสังคม 2) แนวคิดและทฤษฎีที่เหมาะสมกับการวางแผนพัฒนาแบบบูรณาการ ได้แก่ (1) 7's (2) การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ (3) เครือข่าย (4) การมีส่วนร่วม (5) เทคโนโลยี และ (6) แนวคิดที่ช่วยให้การวางแผนพัฒนาแบบบูรณาการมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ได้แก่ การพัฒนาบุคลากร การสื่อสาร ผู้บริหารท้องถิ่นต้องมีวิสัยทัศน์และมีสัมพันธภาพที่ดีกับทั้งหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชนและประชาสังคม และ 3) แนวทางที่ช่วยให้การวางแผนพัฒนาแบบบูรณาการมีความเหมาะสม ได้แก่ (1) การจัดทำกิจกรรม/โครงการที่เกื้อหนุนภาพไว้ล่วงหน้า (2) เชิญหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรม/โครงการร่วมให้ข้อมูล (3) จัดทำบัญชีกิจกรรม/โครงการเรียงตามลำดับความสำคัญของปัญหา (4) สื่อสารทำความเข้าใจเกี่ยวกับทิศทางการพัฒนาจังหวัดอย่างต่อเนื่อง และ (5) จัดทำช่องทางเผยแพร่ข้อมูลการวางแผนพัฒนาแบบบูรณาการของจังหวัดนนทบุรีและมีคลินิกให้คำปรึกษา (Sri-insuth, Pairindra, & Noyomyaht, 2019)

กรอบแนวคิดในการทำวิจัย

การวิจัยนี้ ได้วางกรอบแนวคิดในการทำวิจัย ดังนี้



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้ออกแบบเป็นการวิจัยแบบผสมผสานในลักษณะขนาน (parallel) ที่ใช้การวิจัยในเชิงปริมาณศึกษาพร้อมทั้งวิเคราะห์ถึงประเด็นต่างๆ จากผู้บริหารและนักปกครองท้องถิ่นในจังหวัด ขณะที่เชิงคุณภาพเจาะลึกในรายละเอียดด้านการจัดการกลยุทธ์ เพื่อการดำเนินงานตามแผนพัฒนาท้องถิ่น เนื้อหาในวิธีดำเนินการศึกษามีดังต่อไปนี้

การวิจัยเชิงปริมาณ

เก็บข้อมูลจากผู้บริหารและนักปกครองท้องถิ่นในจังหวัด ได้แก่ นายกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รองนายกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น นักวิเคราะห์นโยบายและแผนหรือเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบงานแผนพัฒนาท้องถิ่น จากประชากรทั้งหมด 450 คน คำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้ตารางของเครจซีและมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970) ที่ระดับความเชื่อมั่น 0.95

ได้จำนวนขนาดตัวอย่าง เท่ากับ 210 คน และเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวแทนสภาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและตัวแทนประชาคมท้องถิ่น จากประชากรทั้งหมด 540 คน คำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างได้เท่ากับ 226 คน รวมกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 436 คน

ใช้แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยแบบสอบถามแบ่งเป็น 4 ตอน ได้แก่ 1) สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม 2) สภาพการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น เป็นแบบเลือกตอบได้มากกว่า 1 ตัวเลือก 3) ปัญหาการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น เพื่อรองรับการขับเคลื่อนประเทศไทย 4.0 ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดกำแพงเพชร เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (rating scale) และ 4) ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ

การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้การแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

การวิจัยเชิงคุณภาพ

การศึกษาสภาพ ปัญหาและปัจจัยที่เกี่ยวข้อง
ในการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น ใช้การสนทนากลุ่ม โดยแบ่งเป็น 2 กลุ่ม

กลุ่มที่ 1 จำนวน 10 คน ได้แก่ นายกองค์รปกครองส่วนท้องถิ่น จำนวน 2 คน รองนายกองค์รปกครองส่วนท้องถิ่น จำนวน 2 คน ปลัดหรือรองปลัดองค์รปกครองส่วนท้องถิ่น จำนวน 2 คน ผู้อำนวยการกองแผน/หัวหน้าสำนักปลัด จำนวน 2 คน และนักวิเคราะห์นโยบายและแผน จำนวน 2 คน ที่มีประสบการณ์ในการดำเนินการหรือมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นไม่น้อยกว่า 5 ปี

กลุ่มที่ 2 จำนวน 10 คน ได้แก่ ตัวแทนสภาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแต่งตั้งเป็นตัวแทนของสภาท้องถิ่นและมีประสบการณ์หรือมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นไม่น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 5 คน และตัวแทนประชาคมท้องถิ่น มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นในระดับหมู่บ้านหรือชุมชนและในระดับตำบล มีประสบการณ์หรือมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นไม่น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 5 คน

การวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา

ในการศึกษาแนวทางและปัจจัยความสำเร็จของ
องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก

โดยเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสัมภาษณ์ จากองค์การบริหารส่วนตำบลที่ได้รับรางวัลพระปกเกล้าประจำปี พ.ศ. 2560 ด้านความโปร่งใสและส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน จำนวน 3 องค์การ ได้แก่ องค์การบริหารส่วนตำบลนครชุม อำเภอเมือง จังหวัดกำแพงเพชร องค์การบริหารส่วนตำบลนครสวรรค์ออก อำเภอเมือง จังหวัดนครสวรรค์ และองค์การบริหารตำบลห้วยเกตุ อำเภอสะพานหิน จังหวัดพิจิตร จำนวนแห่ง 3 คน (King Prajadhipok's Institute, The College of Local Government Development, 2018) ใช้แบบสัมภาษณ์ สอบถามในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับแนวทางและปัจจัยความสำเร็จขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นใน 8 ด้าน ประกอบด้วย 1) การบริหารจัดการการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น 2) สภาพแวดล้อมในการดำเนินการจัดทำแผนพัฒนา

ท้องถิ่น 3) กระบวนการการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น 4) การมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น 5) การประชาคมท้องถิ่นเพื่อการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น 6) การจัดเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล 7) การประสานแผนพัฒนาท้องถิ่น และ 8) การติดตามและประเมินผลแผนพัฒนา
การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา

ในการจัดทำร่างกลยุทธ์การจัดทำแผนพัฒนา
ท้องถิ่น ใช้การประชุมเชิงปฏิบัติการ

โดยการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการกับผู้ให้ข้อมูล 4 กลุ่ม ได้แก่

(1) กลุ่มนายกองค์รปกครองส่วนท้องถิ่น หรือรองนายกองค์รปกครองส่วนท้องถิ่น ที่มีประสบการณ์ไม่น้อยกว่า 5 ปี ในการบริหารงานท้องถิ่นในเขตจังหวัดกำแพงเพชร จำนวน 4 คน

(2) กลุ่มปลัดองค์รปกครองส่วนท้องถิ่นหรือรองปลัดองค์รปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้อำนวยการกองแผนและงบประมาณหรือหัวหน้าสำนักปลัดขององค์รปกครองส่วนท้องถิ่น ที่มีประสบการณ์ไม่น้อยกว่า 5 ปี ในการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นในจังหวัดกำแพงเพชร จำนวน 3 คน

(3) กลุ่มนักวิเคราะห์นโยบายและแผนที่มีประสบการณ์ไม่น้อยกว่า 5 ปี ในการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นหรือจัดทำแผนกลยุทธ์ขององค์รปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดกำแพงเพชร จำนวน 7 คน

(4) กลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์ไม่น้อยกว่า 5 ปี ในการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นหรือการจัดทำกลยุทธ์ขององค์รปกครองส่วนท้องถิ่นหรือของหน่วยงานในจังหวัดกำแพงเพชร จำนวน 3 คน

การวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา สรุปเป็นร่างกลยุทธ์การจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ประเด็นกลยุทธ์ กลยุทธ์ตัวชี้วัดและมาตรการ ในการดำเนินงานด้านการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น

ในการตรวจสอบร่างกลยุทธ์การจัดทำแผนพัฒนา
ท้องถิ่น ใช้การสัมมนาเชิงผู้เชี่ยวชาญ

การสัมมนาเชิงผู้เชี่ยวชาญเป็นการระดมสมอง ร่วมกันอภิปราย แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับร่างกลยุทธ์การจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นและให้ผู้เชี่ยวชาญได้ให้ข้อเสนอแนะในการปรับแก้ไขในรายละเอียดต่างๆ โดยผู้เชี่ยวชาญ ได้แก่

1) กลุ่มผู้ที่มีความเชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการภาครัฐหรือมีประสบการณ์ในการจัดทำแผนกลยุทธ์ไม่น้อยกว่า 5 ปี และมีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก จำนวน 5 คน

2) กลุ่มปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในจังหวัดกำแพงเพชร ที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก มีประสบการณ์ในการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ไม่น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 4 คน

การวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา ด้วยการนำผลจากการจัดการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญที่จัดบันทึกไว้มาประมวลและสังเคราะห์เป็นกลยุทธ์การจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ ค่านิยมร่วม

พันธกิจ เป้าประสงค์ ประเด็นกลยุทธ์ ตัวชี้วัด และมาตรการของการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น และนำไปประเมินต่อไป

ผลการวิจัย

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นดังนี้ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย ร้อยละ 67.00 อายุระหว่าง 50 ปีขึ้นไป ร้อยละ 41.50 เป็นตัวแทนประชาคมท้องถิ่น ร้อยละ 34.40 ระยะเวลาการปฏิบัติงานส่วนใหญ่ น้อยกว่า 6 ปี ร้อยละ 39.70 การศึกษาส่วนใหญ่อยู่ในระดับปริญญาโท ร้อยละ 31.90 และสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล ร้อยละ 64.40 ปรากฏดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 แสดงจำนวนและร้อยละของสถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม		จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ	ชาย	292	67.00
	หญิง	144	33.00
2. อายุ	อายุไม่เกิน 30 ปี	54	12.40
	อายุระหว่าง 31-39 ปี	77	17.70
	อายุระหว่าง 40-49 ปี	124	28.40
	อายุ 50 ปีขึ้นไป	181	41.50
3. ตำแหน่ง	นายกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	34	7.80
	รองนายกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	63	14.40
	ปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	61	14.00
	ตัวแทนสภาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตัวแทน	76	17.40
	ประชาคมท้องถิ่น	150	34.40
	นักวิเคราะห์นโยบายและแผนหรือเจ้าหน้าที่	52	11.90
4. ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง	น้อยกว่า 6 ปี	173	39.70
	ระหว่าง 6-10 ปี	97	22.20
	ระหว่าง 11-15 ปี	77	17.70
	ระหว่าง 16-20 ปี	44	10.10
	มากกว่า 20 ปี	45	10.30
5. ระดับการศึกษา	ประถมศึกษา	23	5.30
	มัธยมศึกษาตอนต้น	32	7.30
	มัธยมศึกษาตอนปลาย	89	20.40
	ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง	23	5.30
	อนุปริญญา	2	0.50
	ปริญญาตรี	120	27.50
	ปริญญาโท	139	31.90
	สูงกว่าปริญญาโท	8	1.80

ตารางที่ 1 แสดงจำนวนและร้อยละของสถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม (ต่อ)

สถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม		จำนวน	ร้อยละ
6. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่สังกัด	องค์การบริหารส่วนจังหวัด (อบจ.)	8	1.80
	เทศบาล	147	33.70
	องค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.)	281	64.40

ผลการวิเคราะห์สภาพ ปัญหาและปัจจัยที่เกี่ยวข้อง
ในการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. สภาพ ปัญหาและปัจจัยที่เกี่ยวข้องในการจัดทำ
แผนพัฒนาท้องถิ่น

1.1 สภาพในการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น

ได้ทำการสำรวจใน 8 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการบริหาร

2) ด้านสภาพแวดล้อมในการดำเนินการ 3) ด้านกระบวนการ
จัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น 4) ด้านการมีส่วนร่วม 5) ด้าน
การประชาคมท้องถิ่น 6) ด้านการเก็บรวบรวมข้อมูลและ
การวิเคราะห์ข้อมูล 7) ด้านการประสานแผนพัฒนาท้องถิ่น
และ 8) ด้านการติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาท้องถิ่น
จากการสำรวจพบว่า 3 อันดับแรกที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่

1) ด้านการบริหารจัดการ คือ ผู้นำในหน่วยงาน
มีความสามารถควบคุมการบริหารงานและบริหารจัดการ
ร้อยละ 73.62 มีการติดตามและประสานงานการประเมิน
ผลการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น ร้อยละ 63.30 และมี
การวางแผนหรือการตัดสินใจในการบริหารงบประมาณ
ร้อยละ 62.16

2) ด้านสภาพแวดล้อมในการดำเนินการ คือ
มีการเสนอความคิดเห็นในการบริหารงาน ร้อยละ 54.13
มีการสร้างบรรยากาศการปฏิบัติงานให้มีความเหมาะสม
ร้อยละ 53.21 มีการเสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับช่วงเวลา
ในการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น ร้อยละ 50.69

3) ด้านกระบวนการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น
คือ มีการสำรวจและเก็บรวบรวมข้อมูลที่จำเป็นต่อการจัดทำ
แผนพัฒนาท้องถิ่น ร้อยละ 64.22 มีการรวบรวมประเด็นหลัก
การพัฒนา ปัญหาความต้องการและข้อมูลนำมาจัดทำร่าง
แผนพัฒนาท้องถิ่น ร้อยละ 61.24 และมีการประชาสัมพันธ์
การจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นให้ประชาชนได้รับทราบ
ร้อยละ 59.86

4) ด้านการมีส่วนร่วม คือ มีการประชาคม
เพื่อรับทราบปัญหาและความต้องการของท้องถิ่น ร้อยละ
83.72 มีส่วนร่วมในการประชุมประชาคมท้องถิ่น ร้อยละ
76.15 และมีการหาแนวทางในการแก้ไขปัญหา ร้อยละ 66.06

5) ด้านการประชาคมท้องถิ่น คือ มีการ
ประชาสัมพันธ์ก่อนการเข้าร่วมประชาคมท้องถิ่น ร้อยละ
72.48 มีการแจ้งกำหนดวัน เวลา สถานที่ในการประชาคม
ที่ชัดเจนและล่วงหน้า ร้อยละ 64.68 และมีการชักชวน
ทำความเข้าใจเกี่ยวกับขั้นตอนการประชาคมท้องถิ่น
ร้อยละ 61.70

6) ด้านการเก็บรวบรวมข้อมูลและการ
วิเคราะห์ข้อมูล คือ มีการเปรียบเทียบผลของผลการวิเคราะห์
ข้อมูลกับข้อมูลที่ผ่านมา เพื่อทราบแนวโน้มการนำข้อมูล
มาประกอบการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น ร้อยละ 63.07
มีบุคลากรที่มีทักษะและความรู้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
ร้อยละ 61.01 และมีการเลือกวิธีการในการเก็บข้อมูลอย่าง
เหมาะสม ร้อยละ 59.86

7) ด้านการประสานแผนพัฒนาท้องถิ่น คือ
มีการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นที่มีการเชื่อมต่อระหว่าง
องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้วยกัน ร้อยละ 70.64 มี
การประชุมคณะกรรมการประสานแผนพัฒนาท้องถิ่น
ร้อยละ 65.37 และมีการพิจารณาการจัดทำลำดับความสำคัญ
ของแผนพัฒนาท้องถิ่น ร้อยละ 62.39

8) ด้านการติดตามและประเมินผลแผนพัฒนา
ท้องถิ่น คือ มีการประชุมคณะกรรมการติดตามและ
ประเมินผลแผนพัฒนาท้องถิ่น ร้อยละ 83.49 มีการจัดทำ
รายงานผลการติดตามเพื่อเสนอให้คณะกรรมการติดตาม
และประเมินผลได้พิจารณาให้ความเห็นชอบ ร้อยละ 72.48
และมีการประเมินความพึงพอใจของประชาชนที่มีต่อการให้
บริการ ร้อยละ 69.72

ทั้งนี้ ผลจากการสนทนากลุ่มในประเด็นนี้
พบว่า 1) การจัดทำแผนพัฒนา ยังไม่สามารถตอบสนอง
สภาพปัญหา ความต้องการ และศักยภาพการพัฒนาของ
พื้นที่ได้อย่างแท้จริง 2) ขาดการวิเคราะห์ข้อมูลอย่างครบถ้วน
ครอบคลุม 3) การเปรียบเทียบข้อมูลในระดับท้องถิ่น
เนื่องจากข้อมูลดังกล่าวเป็นข้อมูลที่เปรียบเทียบเฉพาะกลุ่ม
เท่านั้น 4) ภาคประชาชน ยังไม่มีความรู้ความเข้าใจในบทบาท
ของตนและไม่ค่อยให้ความสำคัญต่อการเข้ามามีส่วนร่วม

ในการจัดทำแผนพัฒนา 5) การบูรณาการร่วมกันของแผนในระดับชุมชน หมู่บ้าน ตำบล อำเภอ กับแผนพัฒนาระดับจังหวัด มีลักษณะกว้างเกินไป ทำให้ภาคประชาชนในระดับล่างไม่ได้เข้ามามีบทบาทในการมีส่วนร่วมของการจัดทำแผนพัฒนา 6) บุคลากรของส่วนราชการยังไม่มีความรู้ความเข้าใจในการแผนงาน/โครงการให้สะท้อนสภาพปัญหาและความต้องการของประชาชนในพื้นที่ได้อย่างถูกต้อง และ 7) ข้อจำกัดด้านเวลาที่มีการเปลี่ยนแปลงบ่อยยังเป็นปัญหาในการจัดทำแผนพัฒนาที่มีการรวบรัดขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล การระดมความคิดเห็นในบางกลุ่มไม่มี

1.2 ปัญหาในการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น พบว่า

1) ด้านการบริหารจัดการ ในภาพรวม อยู่ในระดับน้อย ($\bar{X} = 2.41$) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ไม่สามารถจัดสรรงบประมาณได้อย่างเพียงพอ ($\bar{X} = 3.85$)

2) ด้านสภาพแวดล้อมในการดำเนินการ ในภาพรวมอยู่ในระดับน้อย ($\bar{X} = 2.16$) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ มีปัญหาในการประสานงานกับหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้อง ($\bar{X} = 3.77$)

3) ด้านกระบวนการจัดทำแผนพัฒนา ในภาพรวมอยู่ในระดับน้อย ($\bar{X} = 2.36$) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ไม่มีการประเมินสภาพแวดล้อม ($\bar{X} = 3.73$)

4) ด้านการมีส่วนร่วมในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.53$) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ขาดการมีส่วนร่วมในการประชุมเพื่อเสนอปัญหาของท้องถิ่น ($\bar{X} = 3.80$)

5) ด้านการประชาคมท้องถิ่น ในภาพรวมอยู่ในระดับน้อย ($\bar{X} = 2.43$) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ประชาชนได้มีโอกาสเสนอความต้องการของตนเองในการประชุมประชาคม ($\bar{X} = 3.77$)

6) ด้านการจัดเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.58$) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ขาดความถูกต้องเชื่อถือได้ของข้อมูล ($\bar{X} = 3.77$)

7) ด้านการประสานแผนพัฒนา ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.75$) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ โครงการที่บรรจุมีจำนวนมากและไม่ถูกนำมาดำเนินการ ($\bar{X} = 3.74$)

8) ด้านการติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาท้องถิ่น ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.54$) เมื่อ

พิจารณารายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ มีการบรรจุโครงการที่มีปริมาณมากเกินกว่างบประมาณที่ตั้งไว้ ($\bar{X} = 3.77$)

ทั้งนี้ ผลจากการสนทนากลุ่มในประเด็นปัญหาของการจัดทำแผนพัฒนา คือ 1) การกำหนดโครงการ/แผนงานในแผนพัฒนาในแต่ละปียังไม่คำนึงถึงความเหมาะสมและความเป็นไปได้เท่าที่ควร ทำให้แผนพัฒนามีโครงการ/แผนงานมาก แต่นำโครงการที่บรรจุในแผนพัฒนาไปปฏิบัติ น้อย ส่งผลให้ร้อยละของความสำเร็จตามแผนพัฒนาอยู่ในเกณฑ์ที่ต่ำ 2) สัดส่วนของโครงการในแต่ละยุทธศาสตร์ที่นำไปปฏิบัติจริงไม่สอดคล้องกับพันธกิจและเป้าหมายของแผนพัฒนา ซึ่งยังคงเน้นด้านโครงสร้างพื้นฐานเป็นส่วนใหญ่ และ 3) มีข้อจำกัดด้านงบประมาณเมื่อเทียบกับปริมาณงานที่ต้องปฏิบัติ

ข้อเสนอแนะ 1) จำนวนโครงการที่มีอยู่ในแผนพัฒนาท้องถิ่น มีจำนวนมาก ทำให้ไม่สามารถดำเนินการตามโครงการที่ประชาคมหมู่บ้านแต่ละหมู่ได้เสนอเข้ามาในแผนพัฒนาท้องถิ่นได้ครบทุกโครงการ ควรคำนึงถึงความเร่งด่วนและความเหมาะสมของโครงการให้สอดคล้องกับงบประมาณ 2) สัดส่วนของโครงการในแต่ละยุทธศาสตร์ที่นำไปปฏิบัติจริง ควรสอดคล้องกับพันธกิจและเป้าหมายของแผนพัฒนา และ 3) ควรมีการประสานหน่วยงานภายนอก เพื่อขอรับการสนับสนุนงบประมาณโครงการที่เกินศักยภาพองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

1.3 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องในการจัดทำแผนพัฒนา

ในด้านปัจจัยภายใน ได้ทำการสำรวจใน 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านผู้บริหาร 2) ด้านบุคลากร 3) ด้านการเงินและงบประมาณ 4) ด้านวัสดุ และ 5) ด้านบริหารจัดการ จากการสำรวจพบ 3 อันดับแรกของแต่ละด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่

1) ด้านผู้บริหาร คือ ผู้บริหารมีภาวะผู้นำและมีวิสัยทัศน์ ($\bar{X} = 4.14$) ผู้บริหารมีความรู้ ความสามารถและทักษะ ($\bar{X} = 4.07$) และผู้บริหารมีความซื่อสัตย์ สุจริต ($\bar{X} = 4.03$)

2) ด้านบุคลากร คือ บุคลากรมีความรู้ความสามารถและทักษะ ($\bar{X} = 3.92$) บุคลากรมีความซื่อสัตย์ในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.92$) และบุคลากรมีความรู้ความเข้าใจในระเบียบที่เกี่ยวข้องในงานที่ปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.92$)

3) ด้านการเงินและงบประมาณ คือ การใช้จ่ายงบประมาณเป็นไปตามระเบียบและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ($\bar{X} = 4.02$) มีการจัดทำแผนการใช้จ่ายงบประมาณและแผนการจัดซื้อจัดจ้างที่ชัดเจน ($\bar{X} = 4.00$) และการบริหาร

งบประมาณที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใสและตรวจสอบได้ ($\bar{X} = 3.82$)

4) ด้านวัสดุ คือ ความพร้อมของอาคาร/สถานที่ในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.86$) ความพร้อมวัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ต่างๆ เพื่อการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.80$) และมีประสิทธิภาพในจัดหาวัสดุ ครุภัณฑ์สำหรับการปฏิบัติงานและให้บริการ ($\bar{X} = 3.73$)

5) ด้านบริหารจัดการ คือ มีการรายงานผลการดำเนินงานการให้ผู้ที่เกี่ยวข้องรับทราบอย่างเป็นระบบ และต่อเนื่อง ($\bar{X} = 4.00$) ความพร้อมของโครงสร้างในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.99$) มีประสิทธิภาพในการให้บริการ ($\bar{X} = 3.98$)

ในด้านปัจจัยภายนอก ได้ทำการสำรวจใน 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการเมือง 2) ด้านเศรษฐกิจ 3) ด้านสังคมและวัฒนธรรม 4) ด้านเทคโนโลยี 5) ด้านผู้รับบริการ จากการสำรวจพบ 3 อันดับแรกของแต่ละด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ได้แก่

1) ด้านการเมือง คือ ระเบียบ กฎหมายและนโยบายรัฐบาล ที่เอื้อต่อการบริหารงาน การปฏิบัติงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ($\bar{X} = 3.87$) หมู่บ้านมีเจตคติที่ดีต่อการจัดทำแผนพัฒนา ($\bar{X} = 3.87$) นโยบายภาครัฐสนับสนุนและส่งเสริมการดำเนินงานของท้องถิ่น ($\bar{X} = 3.83$)

2) ด้านเศรษฐกิจ คือ มีงบประมาณสนับสนุนในการขับเคลื่อนการพัฒนาท้องถิ่น ($\bar{X} = 3.81$) การพัฒนาเศรษฐกิจในชุมชน หมู่บ้านและตำบลเอื้อต่อการบริหารงานของท้องถิ่นเพื่อรองรับการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ ($\bar{X} = 3.77$) และการประกอบอาชีพเกษตรกรรมของประชาชนในหมู่บ้านเอื้อต่อการจัดทำแผนพัฒนา ($\bar{X} = 3.77$)

3) ด้านสังคมและวัฒนธรรม คือ ประชาชนในหมู่บ้าน นำความรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่นมาใช้ในการพัฒนาท้องถิ่น ($\bar{X} = 3.80$) ค่านิยม ทศนคติ ความคาดหวัง ของประชาชนเอื้อต่อการพัฒนาท้องถิ่น ($\bar{X} = 3.77$) หมู่บ้านและองค์กรให้ความร่วมมือส่งเสริมสนับสนุนในการดำเนินการของท้องถิ่น ($\bar{X} = 3.70$)

4) ด้านเทคโนโลยี คือ การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีอย่างรวดเร็วส่งผลให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องปรับเปลี่ยนองค์กรให้พัฒนาให้ทันต่อความก้าวหน้าของเทคโนโลยี ($\bar{X} = 3.93$) ความพร้อมของเครือข่ายการสื่อสารเอื้อต่อการพัฒนาท้องถิ่น ($\bar{X} = 3.82$) และเทคโนโลยีการสื่อสารส่งผลต่อการพัฒนาชุมชน ($\bar{X} = 3.82$)

5) ด้านผู้รับบริการ คือ ประชาชนสามารถเข้าถึงการให้บริการข้อมูลและการตรวจสอบข้อมูลได้อย่างรวดเร็วและทันเหตุการณ์ ($\bar{X} = 3.94$) ประชาชนมีทัศนคติที่ดีที่เอื้อต่อการบริหารและการพัฒนาท้องถิ่น ($\bar{X} = 3.84$) และการมีส่วนร่วมของประชาชนเอื้อต่อการพัฒนาท้องถิ่น ($\bar{X} = 3.83$)

2. แนวทางและปัจจัยความสำเร็จในการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น จากการวิจัยในเชิงคุณภาพ พบว่า

1) ผู้บริหารท้องถิ่นมีส่วนผลักดันให้เกิดการพัฒนาท้องถิ่น เนื่องจากผู้บริหารท้องถิ่นมีภาวะผู้นำ มีความรู้ความสามารถและเป็นผู้ที่นำการเปลี่ยนแปลงมาสู่องค์กรและนำพาองค์กรให้ประสบความสำเร็จ

2) มีการบริหารจัดการองค์กรที่ใช้ระเบียบกฎหมายเป็นกรอบในการบริหารงาน เนื่องด้วยการบริหารงานของผู้บริหาร การปฏิบัติงานของบุคลากร จะต้องมีการปฏิบัติตามกฎหมายที่ต้องนำมาบังคับใช้และปฏิบัติตามเพื่อให้การบริหารจัดการองค์กรไปในทิศทางเดียวกัน

3) ใช้การประสานงานกับหน่วยงานภายนอก เป็นการสร้างสายสัมพันธ์ให้เกิดความร่วมมือที่ดีระหว่างบุคลากรในองค์กรและภายนอกองค์กร มุ่งหมายให้องค์กรมีพลัง สามารถขับเคลื่อนการปฏิบัติการกิจที่ได้รับมอบหมายประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพ

4) มีการจัดสำนักงานในสภาพแวดล้อมที่ดี ไม่ว่าจะเป็นตัวคนทำงาน กระบวนการทำงาน สถานที่หรืออุปกรณ์ในการทำงาน ระบบบริหารงานบุคคล ไปจนถึงผู้บริหารสูงสุดในหน่วยงาน ถือเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งต่อการขับเคลื่อนทุกภารกิจขององค์กรให้บรรลุเป้าหมาย

5) ใช้กระบวนการประชาคมท้องถิ่นเป็นตัวขับเคลื่อนให้เกิดการพัฒนาท้องถิ่น เนื่องด้วยการประชาคมท้องถิ่นเป็นการร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมตัดสินใจ ร่วมตรวจสอบ ร่วมรับประโยชน์ ร่วมแก้ปัญหา และปรึกษาหารือแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อแก้ปัญหาสำหรับการพัฒนาท้องถิ่น

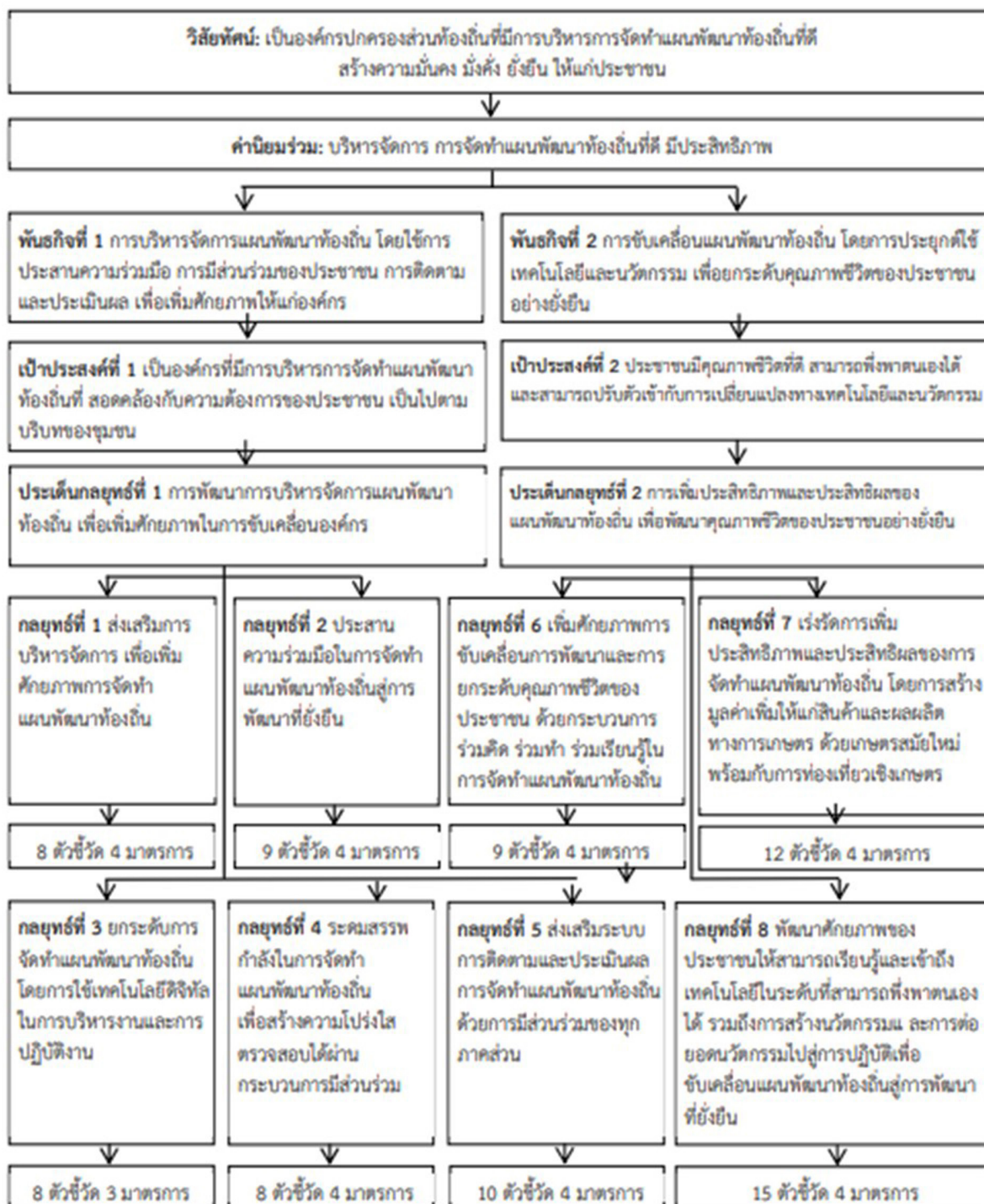
6) การประชุมประชาคมได้ให้ความสำคัญในการจัดลำดับความสำคัญของโครงการเพื่อใช้ในการแก้ไขปัญหาของประชาชนในพื้นที่

7) การมีส่วนร่วมแบบเป็นกันเองและใช้การประสานพลังของทุกภาคส่วนไม่ว่าจะเป็นภาครัฐ ภาคประชาชน ภาคเอกชนและภาคประชาสังคม เพื่อร่วมกันในการแก้ไขปัญหาของประชาชน

8) มีการเก็บข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูลก่อนการดำเนินการ มีเครื่องมือในการวิเคราะห์ข้อมูลที่หลากหลาย และนำข้อมูลมาประกอบในการตัดสินใจใช้การประสานแผนพัฒนาในการพัฒนาาร่วมกัน มีการติดตามความก้าวหน้าของโครงการเพื่อประเมินผลผลิตที่เกิดขึ้นจากโครงการเพื่อหาแนวทางการแก้ไข

3. กลยุทธ์และการประเมินกลยุทธ์การจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น

3.1 กลยุทธ์การจัดทำแผนพัฒนาที่พัฒนาขึ้นประกอบด้วย วิสัยทัศน์ ค่านิยมร่วม พันธกิจ เป้าประสงค์ ประเด็นกลยุทธ์ ตัวชี้วัดและมาตรการ กลยุทธ์ที่พัฒนาขึ้นประกอบด้วย 8 กลยุทธ์ ตามภาพที่ 2



ภาพที่ 2 การเชื่อมโยงของวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ประเด็นกลยุทธ์ กลยุทธ์ มาตรการและตัวชี้วัด

กลยุทธ์ที่ 1 ส่งเสริมการบริหารจัดการ เพื่อเพิ่มศักยภาพการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น ประกอบด้วย 8 ตัวชี้วัด 4 มาตรการ ซึ่งกลยุทธ์นี้มีความสำคัญเพราะผู้บริหารที่ดีและประสบความสำเร็จต้องอาศัยทั้งความรู้ ความสามารถ ทักษะและประสบการณ์มาใช้ในการบริหารงาน และต้องมีความรู้ความเข้าใจในหลักการบริหารองค์กร เพื่อนำมาสนับสนุนการปฏิบัติงานด้านการจัดทำแผนพัฒนา ด้วยการนำการบริหารจัดการมาใช้ในการบริหารงาน และนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานในองค์กรที่จะนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายและความสำเร็จ

กลยุทธ์ที่ 2 ประสานความร่วมมือในการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน ประกอบด้วย 9 ตัวชี้วัด 4 มาตรการ ซึ่งกลยุทธ์นี้มีความสำคัญเพราะการจัดระบบ ระเบียบการทำงาน เพื่อให้การบริหารงาน การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ฝ่ายต่างๆ มีการปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกัน ไม่ทำให้เกิดงานซ้ำซ้อนกัน ทั้งนี้ เพื่อให้งานดำเนินไปอย่างราบรื่น สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และนโยบายขององค์กรนั้น อย่างมีประสิทธิภาพ

กลยุทธ์ที่ 3 ยกระดับการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น โดยการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารงานและการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 8 ตัวชี้วัด 3 มาตรการ ซึ่งกลยุทธ์นี้มีความสำคัญ เพราะเป็นการเพิ่มศักยภาพให้แก่การบริหารงานและการปฏิบัติงานของการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น ด้วยการนำเทคโนโลยีมาช่วยสนับสนุนการบริหารงานและการปฏิบัติงาน รวมถึงการประมวลผลข้อมูลเพื่อให้ได้สารสนเทศที่จะนำไปสู่การตัดสินใจของผู้บริหารที่เกิดข้อผิดพลาดน้อยที่สุดและแก้ปัญหาได้ตรงจุด ประกอบกับการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ร่วมกันได้ ทั้งนี้ เพื่อต้องการให้การทำงานมีความสะดวก รวดเร็ว ความถูกต้อง น่าเชื่อถือ สามารถแลกเปลี่ยนหรือค้นหาได้รวดเร็วมากยิ่งขึ้น

กลยุทธ์ที่ 4 ระดมสรรพกำลังในการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น เพื่อสร้างความโปร่งใส ตรวจสอบได้ ผ่านกระบวนการมีส่วนร่วม ประกอบด้วย 8 ตัวชี้วัด 4 มาตรการ ซึ่งกลยุทธ์นี้มีความสำคัญ เพราะเป็นรวบรวมและจัดระบบการใช้ทรัพยากรทั้งปวงขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นงบประมาณ บุคลากร วัสดุอุปกรณ์ กลุ่มองค์กรต่างๆ และใช้การบริหารจัดการมาสนับสนุนการปฏิบัติงานให้ทุกฝ่ายได้มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นและยังเป็นการสร้างระบบการติดตามตรวจสอบการปฏิบัติงานให้เกิดความโปร่งใสและตรวจสอบได้ในการดำเนินงานขององค์กร

กลยุทธ์ที่ 5 ส่งเสริมระบบการติดตามและประเมินผลการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น ด้วยการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน ประกอบด้วย 10 ตัวชี้วัด 4 มาตรการ ซึ่งกลยุทธ์นี้มีความสำคัญเพราะการติดตามและประเมินผลแผนเป็นเครื่องมือที่มีความสำคัญในการกำกับดูแลและตรวจสอบความก้าวหน้าในการดำเนินงานตามภารกิจขององค์กร ว่ามีการดำเนินการได้ตามเป้าหมายที่ไว้หรือไม่ ทำให้ทราบและกำหนดทิศทางการพัฒนาขององค์กรได้อย่างชัดเจน ซึ่งอาจเกิดจากองค์กร บุคลากร สภาพพื้นที่และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงแผนงานดำเนินการขององค์กรให้เกิดความสอดคล้องกับสภาพบริบทในสังคมปัจจุบัน

กลยุทธ์ที่ 6 เพิ่มศักยภาพการขับเคลื่อนการพัฒนาและการยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน ด้วยกระบวนการร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมเรียนรู้ ในการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น ประกอบด้วย 9 ตัวชี้วัด 4 มาตรการ ซึ่งกลยุทธ์มีความสำคัญเพราะการนำเอาความสามารถที่มีอยู่ทั้งตัวบุคลากรหรือองค์กรมาใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างคุ้มค่า การพัฒนาศักยภาพของบุคลากรหรือองค์กร มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานในปัจจุบัน ซึ่งเป็นช่วงเวลาที่ข้อมูลข่าวสารที่มีเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว องค์กรจึงต้องพัฒนาศักยภาพของบุคลากรและองค์กรอยู่เสมอ และเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมพร้อมรับฟังปัญหาความต้องการและแนวทางแก้ไขของประชาชน เพื่อรวบรวมปัญหาและกำหนดการวางแผน และจัดทำงบประมาณและประสานงานหน่วยงานต่างๆ เพื่อร่วมกันในการแก้ไขปัญหาของประชาชน

กลยุทธ์ที่ 7 เร่งรัดการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น โดยการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่สินค้าและผลผลิตทางการเกษตร ด้วยเกษตรสมัยใหม่ พร้อมกับการท่องเที่ยวเชิงเกษตร ประกอบด้วย 12 ตัวชี้วัด 4 มาตรการ ซึ่งกลยุทธ์นี้มีความสำคัญเพราะเป็นกระบวนการวางแผนพัฒนาท้องถิ่นที่มุ่งพัฒนาศักยภาพขององค์กร เพื่อให้สามารถที่จะบรรลุเป้าหมายขององค์กรและผลการปฏิบัติงานที่พอใจที่สุด มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และความประสบความสำเร็จขององค์กร

กลยุทธ์ที่ 8 พัฒนาศักยภาพของประชาชนให้สามารถเรียนรู้และเข้าถึงเทคโนโลยีในระดับที่สามารถพึ่งพาตนเองได้ รวมถึงการสร้างนวัตกรรมและการต่อยอดนวัตกรรมไปสู่การปฏิบัติ เพื่อขับเคลื่อนแผนพัฒนาท้องถิ่นสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน ประกอบด้วย 15 ตัวชี้วัด 4 มาตรการ ซึ่งกลยุทธ์นี้มีความสำคัญเพราะความก้าวหน้าของนวัตกรรม เทคโนโลยี

สมัยใหม่เป็นเครื่องชี้ในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ประกอบกับสื่อสารสนเทศมีบทบาทเพิ่มขึ้นในปัจจุบัน และมีแนวโน้มที่จะสร้างความไม่เป็นธรรมในสังคมให้เกิดขึ้น ทำให้เกิดความเหลื่อมล้ำทางเศรษฐกิจและปัญหาการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารระหว่างกัน ดังนั้น องค์กรจึงต้องปรับตัวให้สามารถก้าวทันเทคโนโลยี โดยใช้โอกาสความก้าวหน้าทางนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาช่วยในการวางพื้นฐานการพัฒนาให้ก้าวสู่ยุคสังคม 4.0

3.2 การประเมินกลยุทธ์การจัดทำแผนพัฒนาพบว่า การประเมินความสอดคล้องของกลยุทธ์การจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดกำแพงเพชรพบว่า วิสัยทัศน์ ค่านิยมร่วม พันธกิจ เป้าประสงค์ ประเด็นกลยุทธ์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัดและมาตรการ มีความสอดคล้องอยู่ในระดับมากและมากที่สุด และการประเมินความเหมาะสมความเป็นไปได้ และการยอมรับได้ของวิสัยทัศน์ ค่านิยมร่วม พันธกิจ เป้าประสงค์ ประเด็นกลยุทธ์และกลยุทธ์การจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดกำแพงเพชร อยู่ในระดับมาก

อภิปรายผล

สภาพ ปัญหา ปัจจัยเกี่ยวข้อง และแนวทางและปัจจัยความสำเร็จในการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น

เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงานหรือสิ่งที่ขัดขวางมิให้สามารถสนองตอบต่อความต้องการของบุคลากร ผู้บริหาร องค์กรในการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ โดยมีประเด็นที่พบ ดังนี้

1. **สภาพการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น** จากสภาพการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้เปิดโอกาสให้ประชาชนได้มีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาของชุมชน แต่ประชาชนยังขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น ดังนั้น องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นควรจัดกระบวนการเรียนรู้ให้กับประชาชนในการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น เพื่อสร้างความองค์ความรู้ใหม่ๆ ให้แก่ประชาชน หรือสร้างนวัตกรรมมาช่วยในการแก้ไขปัญหาและมีการติดตามความก้าวหน้าและ ประเมินแผนพัฒนาท้องถิ่นอย่างต่อเนื่องเพื่อจะได้ทราบถึงผลการดำเนินการของโครงการและนำผลไปใช้ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารว่าจะดำเนินการต่อหรือควรรุติโครงการและกิจกรรม และเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารในการดำเนินการในปีถัดไป ซึ่งจะทำให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถบริหารจัดการโครงการและงบประมาณได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่า

2. **ปัญหาการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น** องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นควรสร้างการรับรู้และทำความเข้าใจกับประชาชนในการคัดเลือกโครงการที่มีความจำเป็นเร่งด่วนในการแก้ไขปัญหาและสามารถดำเนินการได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นดำเนินการจัดหางบประมาณของตนเองหรือจากแหล่งงบประมาณอื่นๆ เช่น การประสานแผนพัฒนาในระดับอำเภอและจังหวัดเพื่อหางบประมาณมาช่วยในการแก้ไขปัญหาตามความเป็นจริงและให้เกิดความคุ้มค่าของโครงการ ให้ประชาชนได้รับประโยชน์สูงสุด โดยใช้การประสานพลังความร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมาช่วยในการแก้ไขปัญหาในระดับพื้นที่

3. **ปัจจัยที่เกี่ยวข้องในการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น** มีส่วนสำคัญและสามารถส่งเสริม สนับสนุนหรือส่งผลกระทบต่องค์กรได้โดยตรงที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จได้ ซึ่งมีปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ได้แก่

1) ปัจจัยภายใน

จากปัจจัยที่มีความเกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น ผู้บริหารมีส่วนสำคัญในการบริหารองค์กร ซึ่งองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นควรให้ความสำคัญและส่งเสริมความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระเบียบ กฎหมาย วิถีปฏิบัติให้แก่ผู้บริหารท้องถิ่น เพื่อให้ผู้บริหารจะได้นำความรู้ที่ได้มาปรับใช้ในการบริหารงาน โดยมีการดำเนินงานที่นาระเบียบกฎหมาย ข้อปฏิบัติมาใช้ในการดำเนินการ เพื่อเกิดความโปร่งใสในการดำเนินการ และมีการรายงานผลการปฏิบัติงานขององค์กรให้ประชาชนได้รับทราบอย่างต่อเนื่อง ผ่านช่องทางการสื่อสารต่างๆ เช่น ประชาคมท้องถิ่น เสียงตามสาย การประชุมต่างๆ เป็นต้น

2) ปัจจัยภายนอก

ผู้รับบริการหรือประชาชน มีส่วนสำคัญที่จะทำให้การดำเนินการขององค์กรมีการขับเคลื่อนในการพัฒนาท้องถิ่น โดยองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถนำเทคโนโลยีมาช่วยในการปฏิบัติงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อให้การทำงานเกิดความรวดเร็วในการให้บริการประชาชน ด้วยการให้บริการ ณ จุดเดียว (one stop service) เป็นการอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้มาติดต่อราชการให้สามารถรับบริการจากหน่วยงานราชการต่างๆ ได้ ณ ที่แห่งเดียว

4. **แนวทางและปัจจัยความสำเร็จในการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ประสบความสำเร็จ** เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการบรรลุความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ขององค์กร ซึ่งเป็นแนวทางที่เป็นรูปธรรมชัดเจนและสามารถทำให้เจ้าหน้าที่และผู้บริหารของ

องค์กรยึดเป็นหลักในการปฏิบัติงานที่มุ่งไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ขององค์กรได้

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถนำแนวทางวิธีการ มาใช้ในการปรับเปลี่ยนองค์กรให้บรรลุเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้ เช่น การให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินโครงการ การให้ความร่วมมือในการทำงานอย่างใกล้ชิดระหว่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและประชาชน การแปลงวิสัยทัศน์ นโยบายและยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติงานที่เป็นรูปธรรม มีการติดตามและประเมินผลโครงการอย่างสม่ำเสมอ และการใช้งบประมาณให้เกิดประโยชน์สูงสุดและคุ้มค่าที่สุด และนำนวัตกรรมมาช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงานขององค์กรเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ

การพัฒนากลยุทธ์และการประเมินกลยุทธ์

เป็นกระบวนการตัดสินใจที่ช่วยให้ผู้บริหารองค์กรดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จ โดยคำนึงถึงสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก เพื่อนำมาแก้ไขปัญหาและนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งประกอบด้วย 8 กลยุทธ์ ดังนี้

1. กลยุทธ์การจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นที่พัฒนาขึ้นประกอบด้วย 8 กลยุทธ์ 79 ตัวชี้วัดและ 31 มาตรการ มีดังนี้

กลยุทธ์ที่ 1 ส่งเสริมการบริหารจัดการ เพื่อเพิ่มศักยภาพการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น

กลยุทธ์ที่ 2 ประสานความร่วมมือในการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน

กลยุทธ์ที่ 3 ยกระดับการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น

กลยุทธ์ที่ 4 ระดมสรรพกำลังในการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น เพื่อสร้างความโปร่งใส ตรวจสอบได้ ผ่านกระบวนการมีส่วนร่วม

กลยุทธ์ที่ 5 ส่งเสริมระบบการติดตามและประเมินผลการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น ด้วยการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน

กลยุทธ์ที่ 6 เพิ่มศักยภาพการขับเคลื่อนการพัฒนาและการยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน ด้วยกระบวนการร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมเรียนรู้ ในการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น

กลยุทธ์ที่ 7 เร่งรัดการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น โดยการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่สินค้าและผลผลิตทางการเกษตร ด้วยเกษตรสมัยใหม่ พร้อมกับการท่องเที่ยวเชิงเกษตร

กลยุทธ์ที่ 8 พัฒนาศักยภาพของประชาชนให้สามารถเรียนรู้และเข้าถึงเทคโนโลยีในระดับที่สามารถพึ่งพาตนเองได้ รวมถึงการสร้างนวัตกรรมและการต่อยอดนวัตกรรมไปสู่การปฏิบัติ เพื่อขับเคลื่อนแผนพัฒนาท้องถิ่นสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน

ซึ่งกลยุทธ์ทั้ง 8 จะเกิดขึ้นได้ ถ้าหากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารท้องถิ่นและบุคลากรขององค์กร จะต้องมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นสิ่งที่จะทำให้ประสบความสำเร็จไม่ว่าจะเป็นเรื่องการปฏิบัติงานหรือส่วนตัว เพราะจะต้องเรียนรู้ในสิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ ไม่หยุดนิ่ง พยายามเรียนรู้และหาความรู้ในสิ่งใหม่ๆ ที่เข้ามาไม่ว่าจะเป็นเรื่องของเทคโนโลยี ข่าวสารต่างๆ และนำเอาความรู้ใหม่ๆ ที่ได้นั้นมาใช้ในการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จและกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน องค์กรที่ประสบความสำเร็จจะมีการกำหนดเป้าหมายความสำเร็จไว้อย่างชัดเจน และมองเห็นภาพองค์กรว่าประสบความสำเร็จอย่างไร แบบใด นอกจากจะมีเป้าหมายที่ชัดเจนแล้วยังต้องมีแผนปฏิบัติการและการบริหารจัดการ เพื่อให้ตนเองหรือองค์กรก้าวไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ

2. การประเมินกลยุทธ์การจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นเป็นส่วนที่มีความสำคัญและมีความต่อเนื่องถึงความสำเร็จหรือล้มเหลวของกลยุทธ์ ซึ่งจะให้ผลโดยตรงกับการดำรงอยู่ขององค์กร ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องทำการประเมินกลยุทธ์เพื่อให้แน่ใจว่ากลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นนั้น มีความเหมาะสมกับความต้องการและสถานการณ์ขององค์กรหรือไม่ การที่ผู้บริหารจะตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ใดในการดำเนินงานจะต้องทำการวิเคราะห์ข้อดีและข้อเสีย เพื่อให้แน่ใจว่าทางเลือกนั้นจะเกิดประโยชน์แก่องค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ซึ่งมีประเด็นในการประเมินกลยุทธ์ที่นำมาอภิปรายผล ได้แก่

1) การประเมินความสอดคล้องของกลยุทธ์การจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกำแพงเพชร พบว่า วิสัยทัศน์ ค่านิยมร่วม พันธกิจ เป้าประสงค์ ประเด็นกลยุทธ์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัดและมาตรการ มีความสอดคล้องอยู่ในระดับมาก เนื่องจากวิสัยทัศน์ ค่านิยมร่วม พันธกิจ เป้าประสงค์ ประเด็นกลยุทธ์ กลยุทธ์ เป็นการเลือกแนวทางการดำเนินการจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพราะการพัฒนากลยุทธ์การจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกำแพงเพชร

สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดกำแพงเพชร ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่นเดียวกับ Bunmi, Suntawan, and Noichun (2021) ได้พัฒนากลยุทธ์การบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของสถานศึกษา ที่ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ประเด็นกลยุทธ์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัด และมาตรการ มีผลการประเมินในด้านความสอดคล้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ในระดับมากและมากที่สุด

2) การประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และการยอมรับได้ของกลยุทธ์การจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดกำแพงเพชร พบว่า วิสัยทัศน์ ค่านิยมร่วม พันธกิจ เป้าประสงค์ ประเด็นกลยุทธ์ และกลยุทธ์การจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดกำแพงเพชร มีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และการยอมรับได้ อยู่ในระดับมาก เพราะกระบวนการพัฒนากลยุทธ์มีความเหมาะสมทำให้ได้กลยุทธ์ที่มีคุณภาพ เช่นเดียวกับ Tussanapaiboon (2017) ได้พัฒนากลยุทธ์ที่มีความสอดคล้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และการยอมรับได้ เพราะในการพัฒนากลยุทธ์ได้มีกระบวนการต่างๆ ตามหลักการในการพัฒนากลยุทธ์ กล่าวคือ มีการรวบรวมข้อมูลพื้นฐานให้ลึกซึ้งและรอบด้าน มีการศึกษาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ประสบผลสำเร็จในการบริหารจัดการ กระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก รวมทั้งยกร่างและตรวจสอบกลยุทธ์โดยผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อพัฒนาให้ได้กลยุทธ์ที่มีคุณภาพ

ประโยชน์ที่จะได้รับการวิจัย

1. **ประโยชน์ระดับท้องถิ่น** ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นในการขับเคลื่อนท้องถิ่นแบบมีส่วนร่วมผ่านกระบวนการประชาธิปไตย โดยมีองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทำหน้าที่อำนวยความสะดวก ส่งเสริม สนับสนุน และแสวงหาโอกาสให้ประชาชนได้สร้างความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เพื่อรองรับการเติบโตของประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ที่อาจส่งผลกระทบต่อความความเป็นอยู่ของประชาชนและท้องถิ่น นอกจากนี้ยังอาจทำให้ชุมชนโดยรอบและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่างๆ ได้ตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาท้องถิ่น และการสร้างศักยภาพของท้องถิ่น เพื่อนำไปสู่การพัฒนาประเทศไทย 4.0 อย่างยั่งยืนในอนาคต

2. **ประโยชน์ระดับจังหวัด** ผู้บริหารของหน่วยงานสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการวางนโยบายและกลยุทธ์ในแผนพัฒนาของหน่วยงาน เพื่อสร้างความร่วมมือในการพัฒนาท้องถิ่นและเป็นแนวทางการปฏิบัติเพื่อรองรับการขับเคลื่อนนโยบายประเทศไทย 4.0 ของรัฐบาล

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. ควรเริ่มจากความต้องการของชุมชนอย่างแท้จริง เพื่อนำไปสู่การพัฒนาหรือการแก้ไขปัญหาของประชาชน หมู่บ้าน/ชุมชน ที่เป็นรูปธรรม และควรหาแนวทางที่จะทำให้คนในชุมชนได้มีส่วนร่วมในการวางแผน ดำเนินงาน ตรวจสอบผ่านกระบวนการประชาธิปไตย ที่เน้นให้ประชาชนได้มีส่วนร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมแก้ไขปัญหา ผ่านการประสานความร่วมมือทุกภาคส่วน

2. ควรส่งเสริมและปรับบทบาทท้องถิ่นไปสู่การจัดการตนเอง โดยใช้การประสานความร่วมมือจากภาคส่วนต่างๆ สร้างพลังเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เกิดการพึ่งพาตนเอง และสร้างให้ประชาชนมีความมั่นคง มั่งคั่งและยั่งยืน เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในอนาคต และควรเตรียมความพร้อมให้กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้เกิดการรับรู้และปรับตัววัฒนธรรมองค์กร การบริหารงานบุคคล การมีส่วนร่วม ผู้บริหารและบทบาทขององค์กรในการจัดการท้องถิ่น ช่วงเวลาการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นภายใต้นโยบายประเทศไทย 4.0

3. การสร้างความเชื่อมโยงของข้อมูลสารสนเทศระหว่างหน่วยงานด้วยกัน จะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารจัดการข้อมูลข่าวสารและใช้ประกอบการตัดสินใจในเชิงยุทธศาสตร์ ในการบริหารจัดการปกติและภาวะวิกฤต ซึ่งการสร้างความเชื่อมโยงของข้อมูลสารสนเทศระหว่างหน่วยงาน จะช่วยแก้ไขปัญหาปัจจุบันที่หน่วยงานแต่ละองค์กรดูแลและจัดการข้อมูลสารสนเทศของตนเอง ทำให้การตัดสินใจของผู้บริหารไม่สามารถดำเนินการได้อย่างครอบคลุมและครบถ้วน รวมทั้งยังขาดความโปร่งใสและไม่สามารถตรวจสอบได้

ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

1. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ควรดำเนินการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และทบทวนสถานการณ์ทางกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ของ

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ว่าอยู่ในตำแหน่งสถานการณ์ทางกลยุทธ์ใด เนื่องจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแต่ละแห่งมีสภาพพื้นที่ บริบทและสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกัน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ควรดำเนินจัดให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายร่วมกันศึกษานโยบายและวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร เพื่อนำมากำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าประสงค์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้สอดคล้องกับนโยบายของผู้บริหาร สภาพแวดล้อมและความต้องการของชุมชน/หมู่บ้าน

2. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ควรเพิ่มเติมในรายละเอียดของเกณฑ์ชี้วัดและมาตรการที่จะนำไปใช้เพื่อสะดวกในการดำเนินการ กำกับ ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผล และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่จะนำงานวิจัยนี้ไปใช้ในพื้นที่ ควรดำเนินการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน ปัญหาและอุปสรรคของตนเอง ควรเลือกและปรับใช้กลยุทธ์ให้เหมาะสม

3. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ต้องปรับระบบการบริหารงานบุคคลแนวใหม่ ต้องส่งเสริมให้บุคลากรภายในและภายนอก มีศักยภาพในด้านความรู้ ทักษะและความสามารถในการดำเนินชีวิต ภายใต้การเปลี่ยนแปลงของระบบเศรษฐกิจใหม่ตามนโยบายประเทศไทย 4.0

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรวิจัยโดยเลือกศึกษาในการประเด็นที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สามารถดำเนินการได้อย่างเป็นรูปธรรม ในสถานการณ์ปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลง โดยการนำนวัตกรรมมาช่วยในการขับเคลื่อนองค์กรให้เป็นไปเป้าหมายขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้กำหนดไว้ และควรวิจัยเพื่อติดตามและประเมินผลการนำกลยุทธ์การจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นไปใช้และนำผลการศึกษาไปปรับปรุงกลยุทธ์การจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นอย่างมีประสิทธิภาพ

2. ควรวิจัยต่อยอดการพัฒนากลยุทธ์การจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น โดยใช้วิธีการวิจัยที่มีความหลากหลาย สอดคล้องกับบริบทของแต่ละพื้นที่ เพื่อหาแนวทางการบริหารงานและการปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับพื้นที่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและควรการวิจัยในเรื่องเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม ที่เน้นในเรื่องการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ในการปฏิบัติงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามนโยบายประเทศไทย 4.0 ของรัฐบาล

References

- Aumkoon, P., Konluk, N., & Wongwatthanaphong, K. (2021). Næothāng kānphatthana kānchat phāen phatthana thōngthīn khoṅg 'ongkoṅ pokkhroṅg sūan thōngthīn [Guidelines for developing local development plans for Local Government Organizations]. *Journal of Roi Kaensarn Academi*, 6(10), 395-407.
- Bunmi, C., Suntawan, T., & Noichun, N. (2021). Kanphatthana konlayut kānboṛihan bæp mungnēn phon samrit khoṅg sathan suksā sangkat samnakngān khana kammakān kānsuksā naphuṇ than [The development of result based management strategies of school under the office of the basic education commission]. *Journal of Social Science and Buddhistic Anthropology*, 6(2), 50-65.
- Chobtham, P. (2019). Kānwāngphāen konlayut: Khruāngmū sū khwām khoṅg 'ongkān [The strategic planning: Tool for success in organization]. *Journal of Humanities and Social Sciences*, 1(2), 55-75.
- Kampakdee, N. (2019). Krabūānkān chattham phāen phatthana chāngwat Khoṅ Kān [The process of making Khon Kaen's development plan]. *Public and Private Management Innovation Journal*, 7(2), 67-81.
- King Prajadhipok's Institute, The College of Local Government Development. (2018). Rāngwan phrapokklao sōṅgphanhāṛāḥoksip 'et kiattiphūm thōngthīn [King Prajadhipok's award 2018, local prestige]. Bangkok: Author.

- King Prajadhipok's Institute, The Office of Innovation for Democracy. (2021). *Thitthāṅ lāe khwām thāthai khōṅ bōribot thōṅthin Thai* [Directions and challenges in Thai local context]. Bangkok: Author.
- Konluk, N., & Wongwatthanaphong, K. (2022). Kāṇchat tham phāen phatthanā thōṅthin dōi kānmī sūanruām khōṅ prachāchon koṛani suksā 'ongkān bōrihānsūantambon wang nok 'aen 'amphoe wang thōṅ changwat Phitsanulok [Formulation of local development plans by participation of the people case studies Wangnokaen Sub-district Administrative Organization Wangthong District, Phitsanulok Province]. *Journal of Modern Learning Development*, 7(5), 193-206.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610.
- National Strategy Secretariat Office, Office of the National Economic and Social Development Council. (2019). *Ytthasāt chaṭ* (Phō.Sō. sōṅphanhāroṅhoksip 'et-2580) [National strategy 2018-2037]. Bangkok: Author.
- Phakhaphatwiwat, S. (2021). *Kānbōrihān chāṅkon yut* (phim khang thī 21) [Strategic management (21st ed.)]. Bangkok: Amarin Printing and Publishing.
- Rabīap krasūang mahātthai wādūai rūāṅ kāṇchat tham phāen phatthanā khōṅ 'ongkōn pokkhrōṅ sūan thōṅthin (chabap thī sām) Phō.Sō. sōṅphan hāroṅhoksip 'et [Regulations of the Ministry of Interior Regarding the preparation of development plans for local government organizations (No. 3) B. E. 2561]. (2018, October 3). *Thai Government Gazette*. Vol. 135, Special Parts 246, pp. 1-4.
- Rungcharoenkitkul, P. (2020, October 14). Kānphatthanā konlayut nai 'ongkōn [Strategy development in the organization]. Retrieved November 8, 2022, from <https://www.moneyandbanking.co.th/article/the-guru/the-guru-executive-coaching-mb-462-moneyandbanking-october-2020-coach-to-success>
- Sonwa, S., Seebutdee, S., & Sutumdee, C. (2017). Kān prap tua khōṅ 'ongkōn pokkhrōṅ sūan thōṅthin nai yuk thailaen sī .0. [Adaptation of Local Government in Thailand 4.0]. *Chophayom Journal*, 28(2), 118-127.
- Sri-insuth, P., Pairindra, B., & Noyomyaht, S. (2019). Kānwāṅphāen phatthanā bāep būrānākān khōṅ 'ongkōn pokkhrōṅ sūan thōṅthin nai changwat Nonthaburi [Planning for integrative development of Local Administrative Organization in Nonthaburi Province]. *Saint John's Journal*, 22(30), 103-116.

Tainchaiyapurk, P. (2018). Thitthāṅg ‘ongkōṇ pokkhrōṅ sūan thōṅthin Thai nai ‘anākhōt [The future direction of Thai local administration]. *Journal of MCU Buddhapanya Review*, 3(2), 183-196.

Tussanapaiboon, W. (2017). Kānphatthanaṅ konlayut kānbōṛihān chatkān khaya khōṅ ‘ongkōṇ pokkhrōṅ sūan thōṅthin chāṅwat Kamphāṅg Phet [Strategy development for waste management of local government in Kamphaeng Phet]. *Journal of Graduate Studies in Northern Rajabhat Universities*, 7(13), 68-82.

Utokanimit, S. (2018). Tammai tōṅg Thailand 4.0 [Why Thailand 4.0]. Retrieved September 10, 2022, from <https://www.thailandplus.tv/archives/10710/>

Yuyen, P., Chanchalerm, P., Boon-on, J., Puangthong, P., & Pholkhem, S. (2020). Knmī sūanrūam khōṅ prachāchōn kap kānphatthanaṅ kānbōṛihān rāchakān Thai 4.0 [Public participation and development of Thai government administration]. *Journal of Graduate Review Nakhonsawan Buddhist College*, 8(1), 327-340.