

บทที่ 2

การทบทวนวรรณกรรม

การศึกษากลยุทธ์การบริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชัยภูมิเพื่อเพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียนครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องซึ่งสามารถสังเคราะห์กระทัดรัดนำมาใช้กำหนดเป็นแนวทางในการดำเนินการวิจัย ดังต่อไปนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการปกครองส่วนท้องถิ่น
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การบริหารส่วนตำบล
3. ปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์
4. ปัจจัยด้านภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์
5. ปัจจัยด้านการจัดการทุนมนุษย์
6. ปัจจัยด้านองค์การแห่งการเรียนรู้
7. ปัจจัยด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม
8. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประชาคมอาเซียน
9. บริบทองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดชัยภูมิ
10. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
11. กรอบแนวคิดการวิจัย

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการปกครองส่วนท้องถิ่น

2.1.1 ความหมายของการปกครองส่วนท้องถิ่น

การปกครองท้องถิ่น มีลักษณะในรูปของความเป็นองค์การที่มีความเป็นอิสระมีฐานะเป็นนิติบุคคล และมีอำนาจหน้าที่ในการปกครองตนเองในหลาย ๆ ด้าน ดังนั้นองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น จึงเป็นองค์การที่มีผู้ที่สนใจศึกษาเป็นจำนวนมาก ไม่ว่าจะเป็นภาพรวมขององค์กร ส่วนปลีกย่อยในสาระสำคัญ อำนาจการบริหารโครงสร้าง องค์กร รวมถึงทรัพยากรการบริหารต่าง ๆ กระทั่งตัวผู้วิจัยเองได้มีความสนใจที่จะศึกษาถึงรายละเอียดต่าง ๆ ของการปกครองส่วนท้องถิ่น จากการศึกษาค้นคว้าแหล่งข้อมูลหลาย ๆ ด้าน พบว่ามีนักวิชาการหลาย ท่านไม่ว่าจะเป็นนักวิชาการไทย หรือต่างประเทศ ได้ให้ความสนใจการปกครองท้องถิ่น และได้ให้ความหมายไว้อย่างมากมายแตกต่างกัน เช่น

ประหยัด หงส์ทองคำ (2541, น. 17) ได้รวบรวมความหมายของการปกครองส่วนท้องถิ่น ตามทัศนะของนักวิชาการชาวต่างประเทศไว้หลายท่าน ดังต่อไปนี้

Daniel (1967, pp. 14-21, อ้างถึงใน ชูวงศ์ ฉายะบุตร, 2539, น. 11) ให้ความหมายว่า การปกครองท้องถิ่น หมายถึง การปกครองที่รัฐบาลกลางให้อำนาจหรือกระจายอำนาจไปให้หน่วยการปกครองท้องถิ่น เพื่อเปิดโอกาสให้ ประชาชนในท้องถิ่นได้มีอำนาจในการปกครองร่วมกันรับผิดชอบทั้งหมดหรือเพียงบางส่วนในการบริหารท้องถิ่น

Robson (1976, p. 57) ได้ให้ความหมายว่า การปกครองส่วนท้องถิ่น หมายถึง การปกครองส่วนหนึ่งของประเทศ ซึ่งมีอำนาจอิสระ (Autonomy) ในการปฏิบัติหน้าที่ตามสมควร อำนาจอิสระในการปฏิบัติหน้าที่จะต้องไม่มากจนมีผลกระทบต่ออำนาจอธิปไตยของรัฐ เพราะองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นมิใช่ชุมชนที่มีอำนาจอธิปไตย องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นมีสิทธิตามกฎหมาย (Legal Rights) และมีองค์การที่จำเป็น (Necessary Organization) เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่นนั่นเอง

Holloway ได้ให้ความหมายว่า การปกครองตนเองของท้องถิ่น หมายถึง องค์การที่มีอาณาเขตแน่นอน มีประชากรตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ มีอำนาจปกครองตนเองมีการบริหารงานคลังของตนเอง และมีสภาท้องถิ่นที่ได้รับการเลือกตั้งจากประชาชน

ลิขิต ธีรเวคิน (2548, น. 36) ได้นิยามว่า การปกครองท้องถิ่นเป็นการปกครอง โดยวิธีการซึ่งหน่วยการปกครองในท้องถิ่นได้มีการเลือกตั้งผู้ทำหน้าที่ปกครองโดยอิสระ และได้รับอำนาจโดยอิสระ โดยความรับผิดชอบซึ่งตนสามารถที่จะใช้ได้โดยปราศจากการควบคุมของหน่วยการปกครองส่วนภูมิภาคและส่วนกลาง แต่การปกครองท้องถิ่นยังอยู่ภายใต้บังคับว่าด้วยอำนาจสูงสุดของประเทศ มิใช่ว่าได้กลายเป็นรัฐอธิปไตยไป

สมคิด เลิศไพฑูรย์ (2550, น. 30) สรุปการปกครองท้องถิ่นตามหลักการกระจายอำนาจ ก็คือการที่รัฐมอบอำนาจปกครองบางส่วน ซึ่งมีใช้อำนาจในทางนิติบัญญัติและมีใช้อำนาจในทางตุลาการ แต่เป็นอำนาจทางบริหารหรือจัดทำบริการสาธารณะต่าง ๆ เฉพาะในส่วนที่เกี่ยวข้องกับกองกำลังในการรักษาความมั่นคงปลอดภัยของรัฐให้แก่ประชาชนในท้องถิ่น

จากคำจำกัดความหรือความหมายของคำว่า “การปกครองส่วนท้องถิ่น” ที่นักวิชาการหลาย ๆ ท่าน ได้ให้ความหมายไว้ในข้างต้น ผู้วิจัยพอสรุปได้ว่า การปกครองส่วนท้องถิ่น หมายถึง การที่รัฐบาลมอบอำนาจการบริหารให้กับองค์การปกครองท้องถิ่นตามหลักของการกระจายอำนาจ โดยให้มีอิสระในการบริหารพอสมควรในหลาย ๆ ด้าน ทั้งนี้ให้มีอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายปฏิบัติหน้าที่ในการบริหารเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น และการบริการสาธารณะแก่ประชาชนในท้องถิ่น รวมถึงองค์การมีอำนาจในการกำหนดนโยบายตัดสินใจและดำเนินการภายใต้การกำกับดูแลจากรัฐบาลกลาง องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นจะต้องมีอำนาจอิสระ (Autonomy) ในการปฏิบัติหน้าที่ตาม ความ

เหมาะสม อำนาจขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่นจะมีขอบเขตพอสมควรเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติหน้าที่ขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่นอย่างแท้จริง

2.1.2 องค์ประกอบของการปกครองส่วนท้องถิ่น

ตามรูปแบบการปกครองหรือบริหารองค์การไม่ว่าจะเป็นองค์การในส่วนกลางที่บริหารราชการแผ่นดิน โดยหลักการรวมอำนาจ (Centralization) การปกครองส่วนภูมิภาคตามหลักการแบ่งอำนาจ (Deconcentration) และการปกครองส่วนท้องถิ่นตามหลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) รูปแบบการปกครองในแต่ละรูปแบบนั้นย่อมต้องมีองค์ประกอบที่แตกต่างกันไป เช่น ประเด็นการศึกษาของผู้วิจัยที่เน้นองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นจึงได้รวบรวมความหมายต่าง ๆ ที่นักวิชาการได้กล่าวเกี่ยวกับองค์ประกอบขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่นไว้ในลักษณะที่เหมือนกัน คล้ายคลึงกัน หรือแตกต่างกันทั้งนี้ขึ้นอยู่กับว่านักวิชาการได้ให้ความหมายไว้ว่าอย่างไร เช่น

ชูวงศ์ ฉายะบุตร (2539, น. 34) ได้อธิบายองค์ประกอบระบบการปกครองส่วนท้องถิ่นจะต้องประกอบด้วยองค์ประกอบ 8 ประการ ดังต่อไปนี้

1. สถานะตามกฎหมาย (Legal Status) หมายความว่า หากประเทศใดกำหนดเรื่อง การปกครองท้องถิ่นไว้ในรัฐธรรมนูญของประเทศการปกครองท้องถิ่นในประเทศนั้นจะมีความเข้มแข็งกว่าการปกครองท้องถิ่นที่จัดตั้งโดยกฎหมายอื่น เพราะข้อความที่กำหนดไว้ในรัฐธรรมนูญนั้นเป็นการแสดงให้เห็นว่าประเทศนั้นมีนโยบายที่จะกระจายอำนาจอย่างแท้จริง

2. พื้นที่และระดับ (Area and Level) ปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการกำหนดพื้นที่และระดับของหน่วยการปกครองท้องถิ่นมีหลายประการเช่น ปัจจัยทางภูมิศาสตร์เชื้อชาติและความสำนึกในการปกครองตนเองของประชาชนจึงได้มีกฎเกณฑ์ที่จะกำหนดพื้นที่และระดับของหน่วยการปกครองท้องถิ่นออกเป็น 2 ระดับ คือ หน่วยการปกครองท้องถิ่นขนาดเล็กและขนาดใหญ่ สำหรับขนาดของพื้นที่จากการศึกษาขององค์การสหประชาชาติ (UN) องค์การศึกษาวិทยาศาสตร์และวัฒนธรรม (UNESCO) องค์การอนามัยโลก (WHO) และสำนักกิจการสังคม (Bureau of Local Affairs) ได้ให้ความเห็นว่าหน่วยการปกครองท้องถิ่นที่สามารถให้บริการและบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพได้ควรมีประชากรประมาณ 50,000 คน แต่ก็ยังมีปัจจัยอื่นที่ต้องพิจารณาด้วยเช่นประสิทธิภาพในการบริหารรายได้และบุคลากร

3. การกระจายอำนาจและหน้าที่การที่จะกำหนดให้ท้องถิ่นมีอำนาจหน้าที่มากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับนโยบายทางการเมืองและการปกครองของรัฐเป็นสำคัญ

4. องค์กัรนิติบุคคล จัดตั้งขึ้นโดยผลแห่งกฎหมายแยกจากรัฐบาลกลางหรือรัฐบาลแห่งชาติมีขอบเขตการปกครองที่แน่นอนมีอำนาจในการกำหนดนโยบายออกกฎข้อ บังคับควบคุมให้มีการปฏิบัติตามนโยบายนั้น

5. การเลือกตั้งสมาชิกองค์การและคณะผู้บริหาร จะต้องได้รับเลือกตั้งจากประชาชนในท้องถิ่นนั้น ๆ ทั้งหมดหรือบางส่วน เพื่อแสดงถึงการมีส่วนร่วมทางการเมืองการปกครองของประชาชน โดยเลือกผู้บริหารท้องถิ่นของตนเอง

6. อีสระในการปกครองตนเอง สามารถใช้ดุลยพินิจของตนเองในการปฏิบัติกิจการภายในขอบเขตของกฎหมาย โดยไม่ต้องขออนุมัติจากรัฐบาลกลางและไม่อยู่ในสายการ บังคับบัญชาของหน่วยงานทางราชการ

7. งบประมาณของตนเอง มีอำนาจในการจัดเก็บรายได้ การจัดเก็บภาษีตามขอบเขตที่กฎหมายให้อำนาจในการจัดเก็บ เพื่อให้ท้องถิ่นมีรายได้เพียงพอที่จะทำนุบำรุงท้องถิ่นให้เจริญก้าวหน้า

8. การควบคุมดูแลของรัฐ เมื่อได้รับการจัดตั้งขึ้นแล้วยังคงอยู่ในการกำกับดูแลจากรัฐ เพื่อประโยชน์และความมั่นคงของรัฐและประชาชนโดยส่วนร่วม โดยการมีอีสระในการดำเนินงานของหน่วยการปกครองท้องถิ่นนั้นมิได้หมายความว่าอีสระเต็มพื้นที่ที่เดียวคงหมายถึงเฉพาะอีสระในการดำเนินการเท่านั้นเพราะมีฉะนั้นแล้วท้องถิ่นจะกลายเป็นรัฐอธิปไตยไปรัฐจึงต้องสงวนอำนาจในการควบคุมดูแล

กรมล ทอธรรมนูญชาติ (2548, น. 112) องค์ประกอบของการปกครองท้องถิ่น ดังนี้

1. องค์การปกครองท้องถิ่นเป็นองค์กรที่มีฐานะเป็นนิติบุคคล
2. มีสภาและผู้บริหารท้องถิ่นที่มาจากรเลือกตั้งตามหลักการที่บัญญัติไว้ในหลัก

กฎหมาย

3. มีอีสระในการปกครองตนเอง
4. ที่ขอบเขตการปกครองที่ชัดเจนและเหมาะสม
5. มีงบประมาณรายได้เป็นของตนเองอย่างเพียงพอ
6. มีบุคลากรที่เพียงพอต่อภาระงานที่รับผิดชอบ
7. มีอำนาจหน้าที่ที่เหมาะสมตามสภาพ
8. มีอำนาจออกกฎหมายและระเบียบ ข้อบังคับเพื่อความคล่องตัวในการบริหาร

ราชการ

9. มีความสัมพันธ์กับส่วนกลางในฐานะเป็นหน่วยงานในระดับรองของรัฐ

จากการให้ความหมายขององค์ประกอบของการปกครองส่วนท้องถิ่นผู้ศึกษา สรุปว่า การที่ประเทศใด ๆ ก็ตามที่จะใช้ระบบการบริหารราชการแผ่นดิน โดยหลักการกระจายอำนาจหรือมีการจัดการปกครองส่วนท้องถิ่นองค์การนั้นต้องมี องค์การนั้นต้องมีสถานะตามกฎหมาย (Legal Status) คือระบุไว้ในรัฐธรรมนูญของประเทศและจัดตั้งองค์การปกครองท้องถิ่น โดยกฎหมายองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นต้องมีอาณาเขตพื้นที่ของตนอย่างชัดเจนไม่ว่าจะเป็นจำนวนพื้นที่ ที่สามารถวัดได้ อาณาเขตที่แน่นอน โดยอาจจะแบ่งอาณาเขตในหลายลักษณะไม่ว่าจะเป็นลักษณะภูมิประเทศ ภูเขาเทือกเขาห้วย

หนองคลองบึง องค์การนั้นต้องมีลักษณะเป็นนิติบุคคลมีอิสระในตนเองในหลาย ๆ ด้าน พอสมควร อิสระในการปกครองตนเอง สามารถใช้ดุลยพินิจของตนเองในการปฏิบัติกิจการภายในขอบเขตของกฎหมาย มีการเลือกตั้งสมาชิกองค์การและคณะผู้บริหาร จะต้องได้รับเลือกตั้งจากประชาชนมีอิสระในการบริหารด้านงบประมาณของตนเอง มีอำนาจในการจัดเก็บรายได้ การจัดเก็บภาษีตามขอบเขตที่กฎหมาย โดยรัฐบาลกลางมีหน้าที่เพียงการควบคุมดูแลเพื่อประโยชน์และความมั่นคงของรัฐและประชาชนโดยส่วนร่วม

2.1.3 วัตถุประสงค์ของการปกครองส่วนท้องถิ่น

โกวิทย์ พวงงาม (2539, น. 12) ได้เสนอความคิดเห็นที่สอดคล้องกันเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของการปกครองท้องถิ่น ดังนี้

1. เพื่อให้องค์การปกครองท้องถิ่นเป็นสถาบันที่ให้การศึกษารอบอบประชาชนไทยแก่ประชาชน ทั้งนี้ก็เพราะการปกครองท้องถิ่นเปิดโอกาสให้ประชาชน มีส่วนร่วมในการปกครองตนเองหรือมีส่วนเข้ามาดำเนินกิจการของท้องถิ่นด้วยตนเองอย่างกว้างขวางในทางปฏิบัติการปกครองท้องถิ่นเกือบทุกรูปแบบ จะมีการให้ประชาชนมีการเลือกตั้งฝ่ายนิติบัญญัติหรือฝ่ายบริหาร อันจะเป็นการฝึกฝนให้ประชาชนได้ใช้ดุลยพินิจเลือกตัวแทนที่เหมาะสม ในขณะเดียวกันผู้ที่ได้รับการเลือกตั้งเข้าไปบริหารกิจการของท้องถิ่นก็จะได้ใช้ความรู้ความสามารถบริหารงานของท้องถิ่นจากลักษณะดังกล่าวจะมีส่วนในการเรียนรู้ถึงกระบวนการปกครองตนเองในท้องถิ่นอันจะเป็นพื้นฐานของการปกครองระบอบประชาธิปไตยในระดับชาติต่อไป

2. เพื่อให้ประชาชนในท้องถิ่นรู้จักการปกครองตนเองหัวใจสำคัญประการหนึ่งของการปกครองในระบอบประชาธิปไตย ก็คือการปกครองที่ประชาชนปกครองตนเอง การปกครองท้องถิ่น มีหลักการที่อนุญาตให้องค์กรปกครองท้องถิ่นมีอำนาจที่จะปกครองตนเองสามารถบริหารกิจการของท้องถิ่นตามอำนาจที่มีอยู่อย่างอิสระ โดยการรับผิดชอบของฝ่ายนิติบัญญัติที่มาจากกาเลือกตั้งของประชาชนในท้องถิ่นนั่นเอง จึงส่งผลให้ผู้รับผิดชอบในกิจการของท้องถิ่นจึงต้องฟังเสียงของประชาชน ซึ่งการให้สิทธิปกครองตนเองแก่ประชาชนนี้นอกจากจะทำให้ประชาชนสำนึกในความสำคัญของตนเองต่อท้องถิ่นแล้วประชาชนยังมีส่วนในการรับรู้ถึงอุปสรรคและปัญหาต่าง ๆ ในการทำงานและมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาเหล่านั้น ๆ ความสำเร็จที่เกิดขึ้นย่อมจะสร้างความภาคภูมิใจให้แก่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทำให้ประชาชนมีความรู้สึกผูกพันเป็นเจ้าของหวงแหนใคร่ ที่สร้างความเจริญให้แก่ท้องถิ่นของตนเองอย่างเสียสละ

3. เพื่อให้สามารถแก้ไขปัญหาและสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างตรงจุด ซึ่งอาจแบ่งพิจารณาได้ 2 ประการด้วยกัน คือ ประการแรก ต้องการให้องค์กรปกครองท้องถิ่นสนองความต้องการของท้องถิ่นตรงเป้าหมาย หรือตรงต่อความต้องการที่แท้จริงเนื่องจากประเทศมีขนาดใหญ่ความต้องการของประชาชนในแต่ละท้องถิ่นย่อมมีความแตกต่างกันการรอรับการบริการจาก

รัฐบาลแต่อย่างเดียวย่อมอาจไม่ตรงตามความต้องการที่แท้จริงและล่าช้าองค์กรปกครองท้องถิ่นที่มีประชาชนในท้องถิ่นเป็นผู้บริหารเท่านั้นจึงจะสามารถตอบสนองความต้องการนั้นได้ส่วนประการที่สอง เพื่อให้องค์กรปกครองท้องถิ่นให้บริการสนองความต้องการอย่าง รวดเร็วนั้น เนื่องจากการดำเนินการของท้องถิ่นโดยคนในท้องถิ่นเองย่อมจะเป็นไปด้วยความรวดเร็วมากกว่าการดำเนินงานโดยคนของรัฐบาลเพราะประชาชนในท้องถิ่นอยู่ใกล้ชิดเหตุการณ์เข้าใจถึงปัญหาเมื่อหาแนวทางแก้ไขปัญหาได้แล้วก็ลงมือดำเนินการทันทีไม่ต้องรอคำสั่งจากราชการเบื้องบนและการดำเนินการ โดยคนของรัฐบาลจะต้องกระทำตามขั้นตอนของระบบราชการ ซึ่งต้องใช้เวลาอันยาวนานจนอาจทำให้ไม่ทันกับความต้องการของประชาชนในท้องถิ่น

4. เพื่อให้องค์กรปกครองท้องถิ่นแบ่งเบาภาระของรัฐบาลกลางแต่เดิมการปกครองประเทศส่วนใหญ่จะเป็นลักษณะการรวมศูนย์กลางของประเทศ เนื่องจากในสมัยนั้นอาณาเขตของแต่ละประเทศ ยังไม่กว้างนักพลเมืองมีน้อยและภารกิจทั้งรัฐจะตอบสนองต่อความต้องการ ของประชาชนยังมีไม่มากนักต่อมาประเทศมีการพัฒนามากขึ้นพลเมืองมีจำนวนมากขึ้นโครงสร้างต่าง ๆ ทางสังคมมีความสลับซับซ้อนมากขึ้นปัญหาต่าง ๆ มีความยุ่งยากมาก ภารกิจที่รัฐต้องรับผิดชอบก็มีเพิ่มมากขึ้นด้วยศักยภาพของรัฐบาลที่บริหารประเทศเพียงองค์กรเดียวไม่อาจสนองตอบต่อการบริหารและการอำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชนได้อย่างทั่วถึง ดังนั้น แนวคิดในการกระจายอำนาจการบริหารการปกครองให้ประชาชนในท้องถิ่นจึงเกิดขึ้นเพื่อเป็นการแบ่งเบาภาระหน้าที่ของรัฐบาล และสามารถสนองความต้องการของคนในท้องถิ่นได้อย่างทั่วถึงรวดเร็วและตรงความเป็นจริงที่ชุมชนต้องการ

โกวิทีย์ พวงงาม (2550, น. 39) ได้กล่าวถึง วัตถุประสงค์ของการปกครองส่วนท้องถิ่น จำแนกได้ 3 ประการ ดังนี้

1. เพื่อแบ่งเบาภาระของรัฐบาล ในด้านการเงิน บุคลากร ระยะเวลาที่ให้บริการประชาชน และทำให้เกิดความประหยัด เนื่องจากหน่วยการปกครองส่วนท้องถิ่นนั้น ๆ จะมีเงินงบประมาณ สามารถหารายได้ให้กับท้องถิ่นได้ ทำให้ประหยัดงบประมาณของรัฐบาลที่จะต้องจ่ายให้กับท้องถิ่นเป็นจำนวนมาก และจะมีการจัดสรรงบประมาณจากรัฐบาลบ้างแต่ก็มีเงื่อนไขที่กำหนดไว้อย่างรอบคอบ

2. เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนในท้องถิ่นอย่างแท้จริง เพราะความต้องการของประชาชนในท้องถิ่นย่อมมีความแตกต่างกัน การรอรับบริการจากรัฐบาลเพียงอย่างเดียวอาจไม่ตรงกับความต้องการที่แท้จริง และมักมีความล่าช้า หน่วยการปกครองส่วนท้องถิ่นย่อมให้บริการได้เร็วกว่าให้บริการตรงกับความต้องการมากกว่า

3. เพื่อให้หน่วยการปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นที่ศึกษาระบบประชาธิปไตยแก่ประชาชน ในท้องถิ่น และเปิดโอกาสให้ประชาชนในท้องถิ่นเข้ามามีส่วนร่วมในการปกครองตนเอง ทั้งในบทบาทของ ฝ่ายบริหาร นิติบัญญัติ การปฏิบัติหน้าที่ ที่มีหลายบทบาท มีส่วนในการส่งเสริม การเรียนรู้กระบวนการปกครองตามระบอบประชาธิปไตยในระดับชาติเป็นอย่างดี

สรุปได้ว่า การปกครองท้องถิ่นมีวัตถุประสงค์หลักคือ การเป็นสถาบันที่ให้การศึกษากลับมาเกี่ยวกับการปกครองในระบอบประชาธิปไตยเพราะเป็นการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการปกครองตนเองตั้งแต่การเลือกตั้งการตัดสินใจการบริหารกิจการท้องถิ่นเพื่อสนองต่อความต้องการ และแก้ไขปัญหาของท้องถิ่นให้มีประสิทธิภาพรวดเร็ว ตรงตามความต้องการที่แท้จริงอันจะเป็นการแบ่งเบาภาระจากรัฐบาลกลางด้วย

2.1.4 ความสำคัญของการปกครองท้องถิ่น

ด้วยลักษณะที่การปกครองตนเองในระดับท้องถิ่น (Local Self Government) ส่วนใหญ่เน้นหลักการมอบอำนาจให้ท้องถิ่นได้มีการปกครองตนเองแล้ว องค์การบริหารส่วนท้องถิ่นก็จะสามารถจัดบริการสาธารณะให้ตรงกับความต้องการของประชาชนของตนเอง นอกจากอำนาจในด้านดังกล่าวองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นยังมีอำนาจและบทบาทหน้าที่ สำคัญในหลาย ๆ ประการ ดังเช่น ที่นักวิชาการท่านต่าง ๆ ได้กล่าวไว้ดังนี้

ชูศักดิ์ เทียงตรง (2520, น. 1) ได้สรุปความสำคัญของการปกครองท้องถิ่นได้ดังนี้

1. การปกครองท้องถิ่น คือ รากฐานของการปกครองระบอบประชาธิปไตย (Basic Democracy) เพราะการปกครองท้องถิ่นจะเป็นสถาบันฝึกสอนการเมืองการปกครองให้แก่ประชาชน ให้ประชาชนรู้สึกว่ตนเองมีความเกี่ยวข้องกับส่วนได้ส่วนเสียในการปกครอง การบริหารท้องถิ่นเกิดความรับผิดชอบและหวงแหนต่อประโยชน์อันพึงมีต่อท้องถิ่นที่ตนอยู่อาศัย อันจะนำมาความศรัทธาเลื่อมใสในการปกครองระบอบประชาธิปไตยในที่สุด

2. การปกครองท้องถิ่น ทำให้ประชาชนในท้องถิ่นรู้จักการปกครองตนเอง (Self Government) หัวใจของการปกครองระบอบประชาธิปไตย ประการหนึ่งก็คือ การปกครองตนเอง ซึ่งก็คือ การที่ประชาชนมีส่วนร่วมในการปกครอง ผู้บริหารท้องถิ่นนอกจากจะได้รับเลือกมา เพื่อรับผิดชอบบริหารท้องถิ่น โดยอาศัยความร่วมมือจากประชาชนแล้วจะต้องรับฟังเสียงของประชาชนด้วยวิถีทางประชาธิปไตย เช่น ให้ประชาชนมีอำนาจถอดถอนหรือออกเสียงประชามติ อันจะส่งผลให้ประชาชนเกิดความสำนึกในความสำคัญของตนต่อท้องถิ่นประชาชน จะมีส่วนรับรู้ถึงปัญหาและช่วยกันแก้ปัญหาของท้องถิ่นของตน

3. การปกครองท้องถิ่นเป็นการแบ่งเบาภาระของรัฐบาล เนื่องจากเป็นหลักการสำคัญของการกระจายอำนาจและอาจจำเป็นบางประการ ดังนี้คือ

3.1 ภารกิจของรัฐบาลมีอยู่อย่างกว้างขวาง และนับวันจะขยายเพิ่มมากขึ้น

3.2 รัฐบาลไม่สามารถดำเนินการตอบสนองความต้องการของประชาชนในท้องถิ่นได้อย่างทั่วถึง เนื่องจากแต่ละท้องถิ่นมีปัญหาและความต้องการที่แตกต่างกัน ดังนั้นท้องถิ่นย่อมจะรู้ปัญหาและเข้าใจปัญหาได้ดีกว่าผู้ซึ่งไม่อยู่ในท้องถิ่นนั้น ประชาชนในท้องถิ่นย่อมจะรู้ปัญหาได้ดีกว่า ผู้ซึ่งไม่อยู่ในท้องถิ่นนั้น ประชาชนในท้องถิ่นจึงเป็นผู้ที่เหมาะสมที่จะแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในท้องถิ่นนั้นมากที่สุด

4. ในท้องถิ่นแต่ละแห่งจะมีความแตกต่างกันไม่ว่าทางสภาพภูมิศาสตร์ ทรัพยากร ความต้องการของประชาชนจึงส่งผลให้ปัญหาต่าง ๆ ย่อมแตกต่างกันออกไป การปกครองชาชนเพราะองค์กรปกครองท้องถิ่นเองจะเป็นผู้ที่รู้ปัญหาและความต้องการของประชาชนได้เป็นอย่างดี การบริหารงานจึงจะเป็นไปอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพท้องถิ่นจะบริหารให้เสร็จสิ้นลงภายในท้องถิ่นเองไม่ต้องสิ้นเปลืองเวลาและค่าใช้จ่ายโดยไม่จำเป็น

5. การปกครองท้องถิ่น จะเป็นแหล่งสร้างผู้นำทางการเมืองการบริหารของประเทศ ในอนาคตผู้นำหน่วยการปกครองท้องถิ่นย่อมเรียนรู้ประสบการณ์ทางการเมืองการได้รับเลือกตั้ง การสนับสนุนจากประชาชนในท้องถิ่นย่อมเป็นพื้นฐานที่ดีต่ออนาคตทางการเมืองของตนและยังฝึกฝนทักษะทางการเมืองบริหารงานในท้องถิ่นอีกด้วยในประเทศไทยผู้นำทางการเมืองที่มีชื่อเสียง เช่น นายทองหยด จิตตะวีระ, นายสุรินทร์ เทพกาญจนา เป็นต้น ล้วนแต่มีผลงานจากการเป็นนายกเทศมนตรีหรือผู้บริหารท้องถิ่นมาก่อน จนสามารถประสบความสำเร็จเป็นนักการเมืองที่มีชื่อเสียงในระดับชาติ

6. การปกครองท้องถิ่นสอดคล้องกับแนวคิดในการพัฒนาชนบทแบบพึ่งตนเอง การปกครองท้องถิ่น โดยยึดหลักการกระจายอำนาจทำให้เกิดการพัฒนาชนบทแบบพึ่งตนเอง ทั้งทางการเมือง เศรษฐกิจและสังคม การพัฒนาชนบทที่สัมฤทธิ์ผลนั้นจะต้องมาจากการริเริ่มช่วยตนเองของท้องถิ่นทำให้เกิดความร่วมมือร่วมแรงกัน โดยอาศัยโครงสร้างความเป็นอิสระในการปกครองตนเอง

นิमित ผ้าเจริญ (2549, น. 1) ได้กล่าวว่า การปกครองส่วนท้องถิ่นมีความสำคัญ ดังนี้

1. องค์กรปกครองท้องถิ่น เป็นสถาบันให้การศึกษาการปกครองในระบอบประชาธิปไตยแก่ประชาชน กล่าวคือ องค์กรปกครองท้องถิ่นเป็นภาพจำลองของระบบการเมืองของชาติ มีกิจกรรมทางการเมือง โดยเฉพาะการเลือกตั้งเป็นการชักนำให้คนในท้องถิ่นได้เข้ามามีส่วนร่วมในการปกครองตนเอง เป็นการฝึกหัดการตัดสินใจทางการเมือง

2. การสร้างประชาธิปไตยที่มั่นคงจะต้องเริ่มจากการสร้างประชาธิปไตยในระดับท้องถิ่น เพราะการพัฒนาทางการเมืองในวงกว้างจะนำไปสู่ความเข้าใจการเมืองระดับชาติโดยง่าย

3. การปกครองท้องถิ่นจะทำให้ประชาชนเกิดความรู้แจ่มแจ้งทางการเมือง (Political Maturity) กล่าวคือ ประชาชนจะรู้ถึงวิธีการเลือกตั้ง การตัดสินใจ การบริหารการเมืองท้องถิ่น การต่อสู้แข่งขันตามวิธีการเมือง ทำให้เกิดการรวมกลุ่มทางการเมืองในที่สุด

4. การปกครองท้องถิ่นทำให้เกิดการเข้าสู่วิถีทางการเมืองของประชาชน ด้วยเหตุที่การเมืองท้องถิ่นมีผลกระทบต่อประชาชนโดยตรงและใกล้ชิด และเกี่ยวพันถึงการเมืองระดับชาติ หากมีกิจกรรมทางการเมืองเกิดขึ้นอยู่เสมอ ๆ ก็จะมีผลทำให้เกิดความคึกคักและมีชีวิตชีวาต่อการปกครองท้องถิ่น ประชาชนในท้องถิ่นจะมีความเกี่ยวพัน และเข้าสู่การเมืองตลอดเวลา

5. การเมืองท้องถิ่นเป็นเวทีสร้างนักการเมืองระดับชาติ นักการเมืองท้องถิ่นผ่านการเรียนรู้งานทางการเมืองท้องถิ่น ทำให้คุณภาพนักการเมืองยกระดับสูงขึ้น ด้วยเหตุที่ว่าได้รับความนิยมนิยมนครีจากประชาชน จึงทำให้ได้รับการเลือกตั้งในระดับสูงขึ้น

จากการให้ความหมายของความสำคัญของการปกครองส่วนท้องถิ่นที่นักวิชาการได้ให้ความหมายไว้ผู้วิจัยได้สรุปว่า ความสำคัญของการปกครองส่วนท้องถิ่นคือ ด้วยความที่มีความอิสระทางด้านการเมืองและการปกครองนั้น ทำให้เป็นที่ยอมรับและทราบโดยทั่วกันว่าการปกครองท้องถิ่นเป็นรากฐานในการปกครองตามระบอบประชาธิปไตย (Basic Democracy) เหตุที่กล่าวเช่นนั้นเพราะการปกครองท้องถิ่นเป็นสถาบันฝึกสอนให้ประชาชนรู้สึกรู้สีกว่าตนเองมีความเกี่ยวพันกับส่วนได้เสียในการบริหารเกิดความรับผิดชอบและห่วงแหนต่อประโยชน์อันพึงมีต่อท้องถิ่นที่ตนอาศัยอยู่ เช่นตามแนวคิดของ

ทวีวงศ์ ศรีบุรี (2541, น. 36-37) ได้นิยามขั้นตอนการมีส่วนร่วมของประชาชนในท้องถิ่น 5 ประการ ได้แก่ 1) ด้านการริเริ่มการพัฒนา 2) ด้านการวางแผนการพัฒนา 3) ด้านการดำเนินการพัฒนา 4) ด้านการรับผลประโยชน์จากการพัฒนา และ 5) ด้านการประเมินผลการพัฒนา จากการนิยามการมีส่วนร่วมทั้งห้าประการสะท้อนให้เห็นว่า นอกจากการปกครองส่วนท้องถิ่นจะส่งเสริมให้ประชาชนใช้สิทธิของตนในการเลือกตั้งแล้วกระบวนการต่าง ๆ ในการพัฒนาท้องถิ่นของตนประชาชนยังให้ความสนใจแทบทั้งสิ้น ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าการปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นองค์กรที่ใกล้ชิดกับประชาชนสามารถเข้าถึงประชาชนในท้องถิ่นได้มาก สามารถเข้าใจถึงปัญหาและความต้องการของประชาชนได้ดีที่สุด ดังนั้นจึงมีความสำคัญในการแก้ไขปัญหา พัฒนาและส่งเสริมคุณภาพชีวิตของประชาชนมากที่สุด

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับองค์การบริหารส่วนตำบล

2.2.1 ความเป็นมาขององค์การบริหารส่วนตำบล

พรทิพย์ คำพอ (2544, น. 49) แต่เดิมองค์การบริหารส่วนตำบลหรือการส่วนตำบลมาจากการที่สภาตำบลได้จัดตั้งขึ้นตามคำสั่งกระทรวงมหาดไทย ที่ 222/2499 ลงวันที่ 8 มีนาคม 2499 เรื่อง ระเบียบบริหารราชการส่วนตำบลและหมู่บ้าน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเปิดโอกาสให้ราษฎรเป็นส่วนร่วมอันจะเป็นทางนำราษฎรไปสู่การปกครองระบอบประชาธิปไตย ด้วยวิธีจัดให้มีสภาตำบลและคณะกรรมการตำบลขึ้นนั้น ต่อมาในวันที่ 1 มีนาคม 2509 กระทรวงมหาดไทยได้คำสั่งที่ 275/2509

เรื่อง ระเบียบบริหารราชการส่วนตำบลและหมู่บ้าน (ฉบับที่ 2) ขึ้นโดยรวมคณะกรรมการตำบลและสภาตำบล เข้าเป็นองค์กรเดียวกันเช่นเดียวกันกับแบบการปกครองของสุขาภิบาล เพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับสภาวะการณ์ยิ่งขึ้น และให้สอดคล้องกับโครงการพัฒนาเมืองในระบอบประชาธิปไตย

โกวิท พวงงาม (2544, น. 169-170) ได้มีการประกาศใช้พระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 เป็นกฎหมายที่ใช้จัดระเบียบการบริหารงานในตำบลแทนประกาศคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 326 ลงวันที่ 13 ธันวาคม 2515 นับตั้งแต่ พ.ร.บ.สภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 มีผลบังคับใช้เมื่อวันที่ 2 มีนาคม 2538 ทำให้มีการปรับฐานะการบริหารงานในระดับตำบล โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงรูปแบบใหม่ของสภาตำบลทั่วประเทศ โดยแบ่งออกเป็น 2 รูปแบบ ดังนี้

1. รูปแบบ “สภาตำบล” ได้รับการยกฐานะเป็นนิติบุคคล ได้แก่ สภาตำบลที่มีรายได้โดยไม่รวมเงินอุดหนุนต่ำกว่า 150,000 บาท

2. รูปแบบ “องค์การบริหารส่วนตำบล” (องค์การบริหารส่วนตำบล) ตั้งขึ้นจากสภาตำบลที่มีรายได้โดยไม่รวมเงินอุดหนุน) ในปีงบประมาณที่ล่วงมาติดต่อกันสามปีเฉลี่ยไม่ต่ำกว่าปีละ 150,000 บาท ได้รับการยกฐานะเป็นองค์การบริหารส่วนตำบลมีฐานะเป็นนิติบุคคล และเป็นราชการบริหารส่วนท้องถิ่น (มาตรา43)

หลักเกณฑ์ที่กำหนดให้สภาตำบลเป็นองค์การบริหารส่วนตำบลนั้น ตามพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 กำหนดด้วยสถานะสภาตำบลที่มีรายได้ โดยไม่รวมเงินอุดหนุนในปีงบประมาณที่ล่วงมาติดต่อกันสามปี เฉลี่ยไม่ต่ำกว่าปีละ 150,000 บาท จัดตั้งเป็นองค์การบริหารส่วนตำบลได้ โดยทำเป็นประกาศของกระทรวงมหาดไทย และให้ประกาศในราชกิจจานุเบกษา ในประกาศนั้นให้ระบุชื่อ และเขตขององค์การบริหารส่วนตำบลไว้ด้วยองค์การบริหารส่วนตำบลให้พ้นจากอำนาจแห่งสภาตำบลนับแต่วันที่กระทรวงมหาดไทยได้ประกาศจัดตั้งขึ้น เป็นองค์การบริหารส่วนตำบล และประกาศในราชกิจจานุเบกษา เป็นต้น ไปและขอให้โอนบรรดางบประมาณ ทรัพย์สิน สิทธิ สิทธิเรียกร้อง หนี้ และเจ้าหน้าที่ของสภาตำบลไปเป็นองค์การบริหารส่วนตำบล

2.2.2 ความหมายขององค์การบริหารส่วนตำบล

บัญญัติ พุ่มพันธ์ (2547, น. 40-45) กล่าวว่า องค์การบริหารส่วนตำบล พระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 และแก้ไขเพิ่มเติม ถึงฉบับที่ 5 พ.ศ. 2546 เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นระดับตำบล มีฐานะเป็นนิติบุคคล และเป็นราชการบริหารส่วนท้องถิ่น มีอำนาจหน้าที่ในการพัฒนาตำบลทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม การจัดระบบการบริหารสาธารณะ เพื่อประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่นของตนเอง และให้ความหมายว่า “องค์การบริหาร

ส่วนตำบล” คือ หน่วยการปกครองท้องถิ่นที่จัดตั้งขึ้นตามพระ ราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การ บริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2542 มีฐานะเป็นนิติบุคคลและเป็นราชการ ส่วนท้องถิ่น โดยราษฎรเลือกตั้งผู้แทนแต่ละหมู่บ้านเข้าไปเป็นสมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบลมีอำนาจ หน้าที่ตัดสินใจในการบริหารงานของตำบลตามที่กฎหมายเพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการ บริหารงาน

วิกิพีเดีย สารานุกรมเสรี (2557) “องค์การบริหารส่วนตำบล” มีชื่อย่อเป็นทางการว่า อบต. มีฐานะเป็นนิติบุคคล และเป็น ราชการบริหารส่วนท้องถิ่นรูปแบบหนึ่ง ซึ่งจัดตั้งขึ้นตาม พระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 และที่แก้ไขเพิ่มเติมจนถึงฉบับที่ 6 พ.ศ. 2552 โดยยกฐานะจากสภาตำบลที่มีรายได้โดยไม่รวมเงินอุดหนุนในปีงบประมาณที่ล่วงมา ติดต่อกันสามปีเฉลี่ยไม่ต่ำกว่าปีละ 150,000 บาท ปัจจุบัน ณ วันที่ 27 กรกฎาคม พ.ศ. 2556 มี องค์การบริหารส่วนตำบลทั้งสิ้น 5,492 แห่ง

พระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2596 (แก้ไขเพิ่มเติมถึง (ฉบับที่ 12) พ.ศ. 2546) ส่วนที่ 1 การจัดตั้งเทศบาล มาตรา 7 เมื่อท้องถิ่นใดมีสภาพอันสมควรยกฐานะเป็นเทศบาลให้จัดตั้ง ท้องถิ่นนั้น ๆ เป็นเทศบาลตำบล เทศบาลเมือง หรือเทศบาลนคร ตามพระราชบัญญัตินี้ให้เทศบาลเป็น ทบวงการเมือง มีอำนาจหน้าที่ตามพระราชบัญญัตินี้และกฎหมายอื่น

2.2.3 ความสำคัญขององค์การบริหารส่วนตำบล

อุดม เขยกิจวงศ์ (2545, น. 33-35) องค์การบริหารส่วนตำบลเป็นแบบการปกครอง ที่สะท้อนการกระจายอำนาจให้หน่วยการปกครองพื้นฐานของประเทศโดยแท้จริง อันเป็นการสนองตอบ ต่อนโยบายการกระจายอำนาจสู่ท้องถิ่นของรัฐบาลที่จะให้อำนาจการบริหารแก่หน่วยการปกครอง ท้องถิ่น เพื่อให้ท้องถิ่นสามารถบริหารงานที่สามารถแก้ไขปัญหาและพัฒนาท้องถิ่นได้ด้วยตนเองตาม อำนาจหน้าที่และมีอิสระในการตัดสินใจในสิ่งที่เกี่ยวข้องกับประชาชนในท้องถิ่นนั้น ตามขอบเขตที่ กฎหมายกำหนดกล่าวคือ

1. คณะกรรมการและผู้บริหารมาจากการเลือกตั้งจากประชาชนเกือบทั้งหมดกล่าวคือ กำนันผู้ใหญ่บ้านและสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบล มาจากการเลือกตั้งเป็นหลักและมีจำนวน มากกว่าผู้ที่มาจากการแต่งตั้ง นอกจากนี้คณะกรรมการบริหารองค์การบริหารส่วนตำบลก็มาจากสมาชิก องค์การบริหารส่วนตำบลเลือกกันขึ้นมาเช่นกัน

2. องค์การบริหารส่วนตำบลมีฐานะเป็นหน่วยการบริหารราชการส่วนท้องถิ่น ซึ่งมี อำนาจในการทำนิติกรรมและสัญญาทางกฎหมายได้เอง ไม่ต้องผ่านทางราชการทำให้องค์การบริหาร ส่วนตำบลมีความคล่องตัวในการดำเนินการบริหารตำบลให้มีความเจริญก้าวหน้าและตรงต่อปัญหา ที่เกิดขึ้นในตำบลได้

3. องค์การบริหารส่วนตำบลสามารถจัดเก็บภาษีได้เหมือนกับหน่วยการปกครองท้องถิ่นรูปแบบอื่นเช่นเทศบาลสุขาภิบาลฯลฯอาทิรายได้จากภาษีบำรุงท้องที่ภาษีโรงเรือนและที่ดิน ภาษีป้ายอากรฆ่าสัตว์และผลประโยชน์อันเกิดจากการฆ่าสัตว์และยังได้รับการจัดสรรภาษีโดยตรงจากหน่วยราชการที่เก็บภาษีในเขตตำบลนั้นจากภาษีประเภทต่างๆเช่นค่าธรรมเนียมรถยนต์และล้อเลื่อน ภาษีมูลค่าเพิ่มภาษีธุรกิจเฉพาะภาษีสุราภาษีสรรพสามิตฯลฯเมื่อหน่วยงานที่ทำหน้าที่จัดเก็บได้จัดเก็บแล้วจะจัดสรรภาษีเหล่านี้ให้องค์การบริหารส่วนตำบลตามหลักเกณฑ์และวิธีการทางกฎหมายตามลำดับและท้องที่การบริหารส่วนตำบลมีรายได้ที่มากกว่าไปท้องถิ่นกล่าวคือรายได้จากการได้รับผลประโยชน์จากการใช้ทรัพยากรธรรมชาติที่เกิดขึ้นในท้องถิ่นอีกด้วยอาทิจากอากรรังนกอีแอ่น ค่าธรรมเนียมน้ำบาดาลประทานบัตรการประมงค่าภาคหลวงไม้ค่าภาคหลวงแร่ค่าภาคหลวงปิโตรเลียมค่าธรรมเนียมการจดทะเบียนสิทธิและนิติกรรมในที่ดิน เป็นต้น

4. ผู้บริหารมีขอบเขตอำนาจหน้าที่และกิจกรรมมากขึ้นจากเดิมที่กำหนดไว้ในประกาศคณะปฏิวัติฉบับที่ 326 และยังมีอำนาจในพื้นที่ตำบลเพิ่มขึ้นโดยที่หากหน่วยราชการที่ดำเนินการใดๆที่เป็นประโยชน์ในตำบลจะต้องแจ้งองค์การบริหารส่วนตำบลให้ทราบก่อนนอกจากนี้ องค์การบริหารส่วนตำบลยังเป็นองค์กรที่สะท้อนถึงความพยายามของรัฐบาลที่จะกระจายอำนาจสู่หน่วยการบริหารระดับตำบลซึ่งส่งผลให้องค์การบริหารส่วนตำบลเป็นจุดเริ่มต้นของการกระจายอำนาจการบริหารการปกครองสู่องค์กรพื้นฐานในระดับตำบลโดยเฉพาะอย่างยิ่งประชาชนจะได้รับประโยชน์จากองค์การบริหารส่วนตำบลในด้านการพัฒนาตำบลซึ่งตรงกับปัญหาและความต้องการของประชาชนอย่างแท้จริงตลอดจนยังเป็นการส่งเสริมแนวความคิดและกระแสนโยบายในสังคมปัจจุบันที่เน้นการมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารงานตำบลจะมีมากขึ้นโดยผ่านผู้แทนของตนในองค์การบริหารส่วนตำบล

จากความสำคัญขององค์การบริหารส่วนตำบลดังกล่าวจะเห็นได้ว่าก่อให้เกิดประโยชน์ต่อประชาชนและท้องถิ่นดังนี้

1. เป็นเวทีประชาธิปไตยของประชาชนในการเลือกสมาชิกสภาท้องถิ่นเข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการจัดการงบประมาณรายได้ทรัพย์สินและการระดมทุนเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาท้องถิ่น

2. ก่อให้เกิดการพัฒนาทางการเมืองในเรื่องของการกระจายอำนาจให้กับท้องถิ่นในระดับตำบลการพัฒนาทางการบริหารของประชาชนโดยให้ประชาชนเป็นผู้บริหารให้เกิดความก้าวหน้าของชุมชนตนเองตามนโยบายการกระจายอำนาจให้แก่ท้องถิ่นในการบริหารกิจการของตำบลทั้งทางด้านเศรษฐกิจสังคมและวัฒนธรรม

3. ส่งเสริมการใช้สิทธิและหน้าที่ของพลเมืองในการมีส่วนร่วมพัฒนาท้องถิ่นและตรวจสอบการทำงานและการใช้สิทธิเข้าชื่อถอดถอนสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบลที่ไม่โปร่งใสตามบทบาทหน้าที่ในการเลือกตั้งกำกับควบคุมตรวจสอบและการถอดถอนสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบลที่ไม่โปร่งใส

4. ก่อให้เกิดการพัฒนาทางเศรษฐกิจในด้านการพัฒนาและส่งเสริมอาชีพและการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน

5. ส่งเสริมและพัฒนาคนในท้องถิ่นให้มีความสามารถในการทำงานรับใช้ท้องถิ่นอย่างเต็มกำลังและก่อให้เกิดการจ้างงานขึ้นในท้องถิ่นเช่นสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบลพนักงานและลูกจ้างขององค์การบริหารส่วนตำบล เป็นต้น

6. ก่อให้เกิดการพัฒนาทางด้านสังคมวัฒนธรรมทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

7. เป็นหน่วยปฏิบัติและประสานงานทรัพยากรระหว่างองค์การบริหารส่วนตำบลกับท้องถิ่นอื่น ๆ รวมทั้งหน่วยราชการและหน่วยงานเอกชนอื่น ๆ

2.2.4 อำนาจหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบล

องค์การบริหารส่วนตำบลมีอำนาจหน้าที่ในการพัฒนาตำบลทั้งในด้านเศรษฐกิจสังคมและวัฒนธรรมภายใต้ข้อบังคับแห่งกฎหมายมีหน้าที่รับผิดชอบ (อุดม เขยกิจวงศ์, 2545) ดังนี้

1. จัดให้มีการควบคุมดูแลทั้งทางน้ำและทางบก
2. รักษาความสะอาดของถนนทางน้ำทางเดินและที่สาธารณะรวมทั้งกำจัดขยะมูลฝอยและสิ่งปฏิกูลในเขตพื้นที่รับผิดชอบ

3. ป้องกันควบคุมโรคและระงับโรคติดต่อ

4. ป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย

5. ส่งเสริมการพัฒนาสตรีเด็กเยาวชนผู้สูงอายุและผู้พิการ

6. ส่งเสริมการศึกษาศาสนาและวัฒนธรรม

7. คุ้มครองดูแลและบำรุงรักษาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

8. บำรุงรักษาศิลปจารีตประเพณีภูมิปัญญาท้องถิ่นและวัฒนธรรมอันดีของท้องถิ่น

9. ปฏิบัติในหน้าที่อื่นตามที่ทางราชการมอบหมายโดยจัดสรรงบประมาณหรือบุคลากรให้ตามความจำเป็นและสมควร

นอกจากนี้ภายใต้กฎหมายข้อบังคับขององค์การบริหารส่วนตำบลอาจจัดทำกิจการในเขตองค์การบริหารส่วนตำบลดังต่อไปนี้

1. ให้น้ำเพื่อการอุปโภคบริโภคและการเกษตร

2. ให้น้ำและบำรุงการไฟฟ้าหรือแสงสว่างโดยวิธีอื่น

3. ให้น้ำและบำรุงรักษาทางระบายน้ำ

4. ให้มีและบำรุงสถานที่ประชุมการกีฬาการพักผ่อนหย่อนใจและสวนสาธารณะ
5. ให้มีและส่งเสริมกลุ่มเกษตรกรและกิจการสหกรณ์
6. ส่งเสริมให้มีอุตสาหกรรมในครอบครัว
7. บำรุงและส่งเสริมการประกอบอาชีพของราษฎร
8. การคุ้มครองดูแลและรักษาทรัพย์สินอันเป็นสาธารณสมบัติของแผ่นดิน
9. หาผลประโยชน์จากทรัพย์สินขององค์การบริหารส่วนตำบล
10. ให้มีตลาดท่าเทียบเรือและท่าข้าม
11. กิจการเกี่ยวกับพาณิชย์
12. การท่องเที่ยว
13. การผังเมือง

องค์การบริหารส่วนตำบลยังมีอำนาจหน้าที่ในการจัดระบบการบริการสาธารณะ เพื่อประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่นตนเองตาม พ.ร.บ. กำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจ หน้าที่ให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 ดังต่อไปนี้

1. การจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นของตนเอง
2. การจัดให้มีและบำรุงรักษาทางบกทางน้ำและทางระบายน้ำ
3. การจัดให้มีและควบคุมตลาดท่าเทียบเรือท่าข้ามและที่จอดรถ
4. การสาธารณสุขูปโภคและการก่อสร้างอื่นๆ
5. การสาธารณสุขการ
6. การส่งเสริมการฝึกและการประกอบอาชีพ
7. การพาณิชย์และการส่งเสริมการลงทุน
8. การส่งเสริมการท่องเที่ยว
9. การจัดการศึกษา
10. การสังคมสงเคราะห์และการพัฒนาคุณภาพชีวิตเด็กสตรีคนชราและผู้ด้อยโอกาส
11. การบำรุงรักษาศิลปจารีตประเพณีภูมิปัญญาท้องถิ่นและวัฒนธรรมอันดีของท้องถิ่น
12. การปรับปรุงแหล่งชุมชนแออัดและการจัดการเกี่ยวกับที่อยู่อาศัย
13. การจัดให้มีและบำรุงรักษาสถานที่พักผ่อนหย่อนใจ
14. การส่งเสริมกีฬา
15. การส่งเสริมประชาธิปไตยความเสมอภาคและสิทธิเสรีภาพของประชาชน
16. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของราษฎรในการพัฒนาท้องถิ่น
17. การรักษาความสะอาดและความเป็นระเบียบเรียบร้อยของบ้านเมือง

18. การกำจัดขยะมูลฝอยสิ่งปฏิกูลและน้ำเสีย
19. การสาธารณสุขการอนามัยครอบครัวและการรักษาพยาบาล
20. การจัดให้มีและควบคุมสุสานและฌาปนสถาน
21. การควบคุมการเลี้ยงสัตว์
22. การจัดให้มีและควบคุมการฆ่าสัตว์
23. การรักษาความปลอดภัยความเป็นระเบียบเรียบร้อยและการอนามัยโรงมหรสพและสาธารณสถานอื่น ๆ
24. การจัดการการบำรุงรักษาและการใช้ประโยชน์จากป่าไม้ที่ดินทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
25. การผังเมือง
26. การขนส่งและวิศวกรรมจราจร
27. การดูแลรักษาที่สาธารณะ
28. การควบคุมอาคาร
29. การป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย
30. การรักษาความสงบเรียบร้อยและสงเสริมและสนับสนุนการป้องกันและรักษาความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน
31. กิจการอื่นใดที่เป็นประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่นตามที่คณะกรรมการประกาศกำหนดองค์การบริหารส่วนตำบลออกข้อบังคับตำบล เพื่อใช้บังคับในตำบลได้เท่าที่ไม่ขัดต่อกฎหมายหรืออำนาจหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบลในกรณีนี้จะกำหนดค่าธรรมเนียมที่จะเรียกเก็บและกำหนดโทษปรับผู้ฝ่าฝืนด้วยก็ได้ แต่มิให้กำหนดโทษปรับเกิน 500 บาท เพื่อประโยชน์แก่กิจการขององค์การบริหารส่วนตำบล โดยให้ข้าราชการพนักงานหรือลูกจ้างของหน่วยงานหน่วยงานของรัฐ รัฐวิสาหกิจหรือหน่วยการบริหารราชการส่วนท้องถิ่นไปดำรงตำแหน่งหรือปฏิบัติกิจการขององค์การบริหารเป็นการชั่วคราวได้โดยไม่ขาดจากต้นสังกัดเดิมทั้งนี้ให้ผู้ว่าราชการจังหวัดเป็นผู้ที่มีอำนาจอนุญาตได้ตามความจำเป็นและในกรณีที่เป็นข้าราชการ ซึ่งไม่อยู่ในอำนาจของผู้ว่าราชการจังหวัดผู้ว่าราชการจังหวัดเป็นผู้มีอำนาจสามารถอนุญาตได้ตามความจำเป็นและในกรณีที่เป็นข้าราชการ ซึ่งไม่อยู่ในอำนาจของผู้ว่าราชการจังหวัดให้กระทรวงมหาดไทยทำความตกลงกับหน่วยงานต้นสังกัดก่อนแต่งตั้งองค์การบริหารส่วนตำบลอาจทำกิจการนอกเขตองค์การบริหารส่วนตำบลหรือร่วมกับสภาตำบล องค์การบริหารส่วนตำบล องค์การบริหารส่วนจังหวัดหรือหน่วยการบริหารราชการส่วนท้องถิ่น เพื่อกระทำการร่วมกันได้ ทั้งนี้เมื่อได้รับความยินยอมจากสภาตำบล องค์การบริหารส่วนจังหวัดหรือหน่วยการบริหารราชการท้องถิ่นที่เกี่ยวข้องและกิจการนั้น เป็นกิจการที่จำเป็นต้องทำและเป็นการเกี่ยวเนื่องกับกิจการที่อยู่ในอำนาจหน้าที่ของตน

2.2.5 ประเภทขององค์การบริหารส่วนตำบล

ชูวงศ์ ฉายะบุตร (2547, น. 38) กล่าวว่า กฎหมายได้กำหนดให้จัดตั้งองค์การบริหารส่วนตำบลขึ้นได้ 3 ประเภท คือ องค์การบริหารส่วนตำบลขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. องค์การบริหารส่วนตำบลจัดตั้งจาก สภาตำบลที่มีรายได้ไม่รวมเงินอุดหนุนในปีงบประมาณที่ล่วงมาติดต่อกัน 3 ปี เฉลี่ยไม่ต่ำกว่าปีละ 150,000 บาท หรือตามเกณฑ์รายได้เฉลี่ยที่มีการเปลี่ยนแปลง (ซึ่งทำเป็นประกาศกระทรวงมหาดไทย และประกาศลงในราชกิจจานุเบกษา)

2. การประกาศยกฐานะ สภาตำบลเป็น องค์การบริหารส่วนตำบลต้องทำเป็นประกาศกระทรวงมหาดไทย และประกาศลงในราชกิจจานุเบกษา โดยในประกาศให้ระบุชื่อและเขตขององค์การบริหารส่วนตำบลไว้ด้วย

3. องค์การบริหารส่วนตำบลมีฐานะเป็นนิติบุคคล และเป็นราชการบริหารส่วนท้องถิ่น

วิกิพีเดีย สารานุกรมเสรี (2557) ระดับชั้นและเกณฑ์การแบ่งระดับขององค์การบริหารส่วนตำบล องค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) คือ หน่วยการบริหารราชการส่วนท้องถิ่น มีฐานะเป็นนิติบุคคล และราชการส่วนท้องถิ่น จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 ซึ่งมีผลใช้บังคับตั้งแต่วันที่ 2 มีนาคม พ.ศ. 2538 และมีฉบับแก้ไขเพิ่มเติมในเวลาต่อมา พระราชบัญญัติฉบับนี้ได้ส่งผลให้มีการกระจายอำนาจสู่องค์กรประชาชนในระดับตำบลอย่างมาก โดยได้ยกฐานะสภาตำบลซึ่งมีรายได้ตามเกณฑ์คือ มีรายได้ไม่รวมเงินอุดหนุนในปีงบประมาณที่ล่วงมาติดต่อกัน 3 ปี เฉลี่ยไม่ต่ำกว่าปีละ 150,000 บาท ขึ้นเป็นองค์การบริหารส่วนตำบล กล่าวได้ว่าการจัดตั้งองค์การบริหารส่วนตำบลนี้เป็นผลผลิตหนึ่งของกระแสของสังคมที่ต้องการจะปฏิรูปการเมือง ดังนั้น องค์การบริหารส่วนตำบลจึงเป็นมิติหนึ่งของความพยายามในการปฏิรูปการเมืองโดยการกระจายอำนาจสู่ท้องถิ่น ก่อนที่จะมีการยุบรวมอบต. เข้ากับราชการส่วนท้องถิ่นรูปแบบอื่น และตั้งสภาตำบลเป็นองค์การบริหารส่วนตำบลเพิ่มมากขึ้นนั้น มีองค์การบริหารส่วนตำบลประมาณ 6,500 แห่ง (ณ วันที่ 30 กันยายน พ.ศ. 2550) โดยมีการแบ่งระดับออกเป็น 5 ชั้น ตามระดับของรายได้ ดังนี้

ต่อมาเมื่อวันที่ 9 กรกฎาคม พ.ศ. 2547 ได้มีการยุบรวม อบต. เข้ากับราชการส่วนท้องถิ่นรูปแบบอื่น และตั้งสภาตำบลเป็นองค์การบริหารส่วนตำบลเพิ่มขึ้น ปัจจุบันจึงมีจำนวนองค์การบริหารส่วนตำบลจำนวนทั้งสิ้น 6,725 แห่ง และมีการเปลี่ยนแปลงการแบ่งกลุ่ม อบต. เป็น 3 ขนาด คือ

1. อบต. ขนาดใหญ่ (ส่วนใหญ่จะเป็น อบต. ชั้น 1 เดิม)
2. อบต. ขนาดกลาง (ส่วนใหญ่จะเป็น อบต. ชั้น 2 และ อบต. ชั้น 3 เดิม)
3. อบต. ขนาดเล็ก (ส่วนใหญ่จะเป็น อบต. ชั้น 4 และ อบต. ชั้น 5 เดิม)

2.2.6 หลักเกณฑ์การแบ่งขนาดขององค์การบริหารส่วนตำบล

2.2.6.1 เกณฑ์ระดับรายได้

- 1) รายได้ไม่รวมเงินอุดหนุนสูงกว่า 20 ล้านบาท เป็น อบต.ขนาดใหญ่
- 2) รายได้ไม่รวมเงินอุดหนุน 6-20 ล้านบาท เป็น อบต.ขนาดกลาง
- 3) รายได้ไม่รวมเงินอุดหนุนต่ำกว่า 6 ล้านบาท เป็น อบต.ขนาดเล็ก

2.2.6.2 เกณฑ์ตัวชี้วัดด้านค่าใช้จ่ายบุคลากร

2.2.6.3 เกณฑ์ตัวชี้วัดด้านเศรษฐกิจและสังคม

- 1) จำนวนพื้นที่
- 2) จำนวนประชากร
- 3) จำนวนโครงสร้างพื้นฐาน
- 4) จำนวนโรงฆ่าสัตว์
- 5) จำนวนตลาดสด
- 6) จำนวนโรงงานนิคมอุตสาหกรรม
- 7) จำนวนโรงเรียน
- 8) จำนวนศูนย์พัฒนาเด็ก
- 9) จำนวนโรงแรม
- 10) จำนวนศาสนสถาน
- 11) จำนวนสถานพยาบาล
- 12) จำนวนศูนย์การค้า
- 13) การประกาศให้ อบต. เป็นเขตควบคุมอาคาร
- 14) การประกาศให้ใช้บังคับกฎหมายว่าด้วยการรักษาความสะอาดและความ

เป็นระเบียบเรียบร้อย

- 15) จำนวนวัสดุ อุปกรณ์และเครื่องมือด้านการป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย
- 16) จำนวนวัสดุอุปกรณ์และเครื่องมือด้านการกำจัดขยะและสิ่งปฏิกูล
- 17) จำนวนโครงสร้างส่วนราชการ
- 18) จำนวนหน่วยกิจการพาณิชย์

2.2.6.4 เกณฑ์ตัวชี้วัดด้านประสิทธิภาพในการปฏิบัติ

- 1) ประสิทธิภาพด้านการจัดเก็บรายได้
- 2) ประสิทธิภาพด้านการบริหารแผนงานและงบประมาณ
- 3) ประสิทธิภาพและประสิทธิผลด้านงานบุคคล
- 4) ประสิทธิภาพและประสิทธิผลด้านการบริการ

2.2.6.5 เกณฑ์ตัวชี้วัดด้านธรรมาภิบาล

- 1) หลักนิติธรรม
- 2) หลักคุณธรรม
- 3) หลักความโปร่งใส
- 4) การมีส่วนร่วมของประชาชน
- 5) หลักความรับผิดชอบ
- 6) ความคุ้มค่า

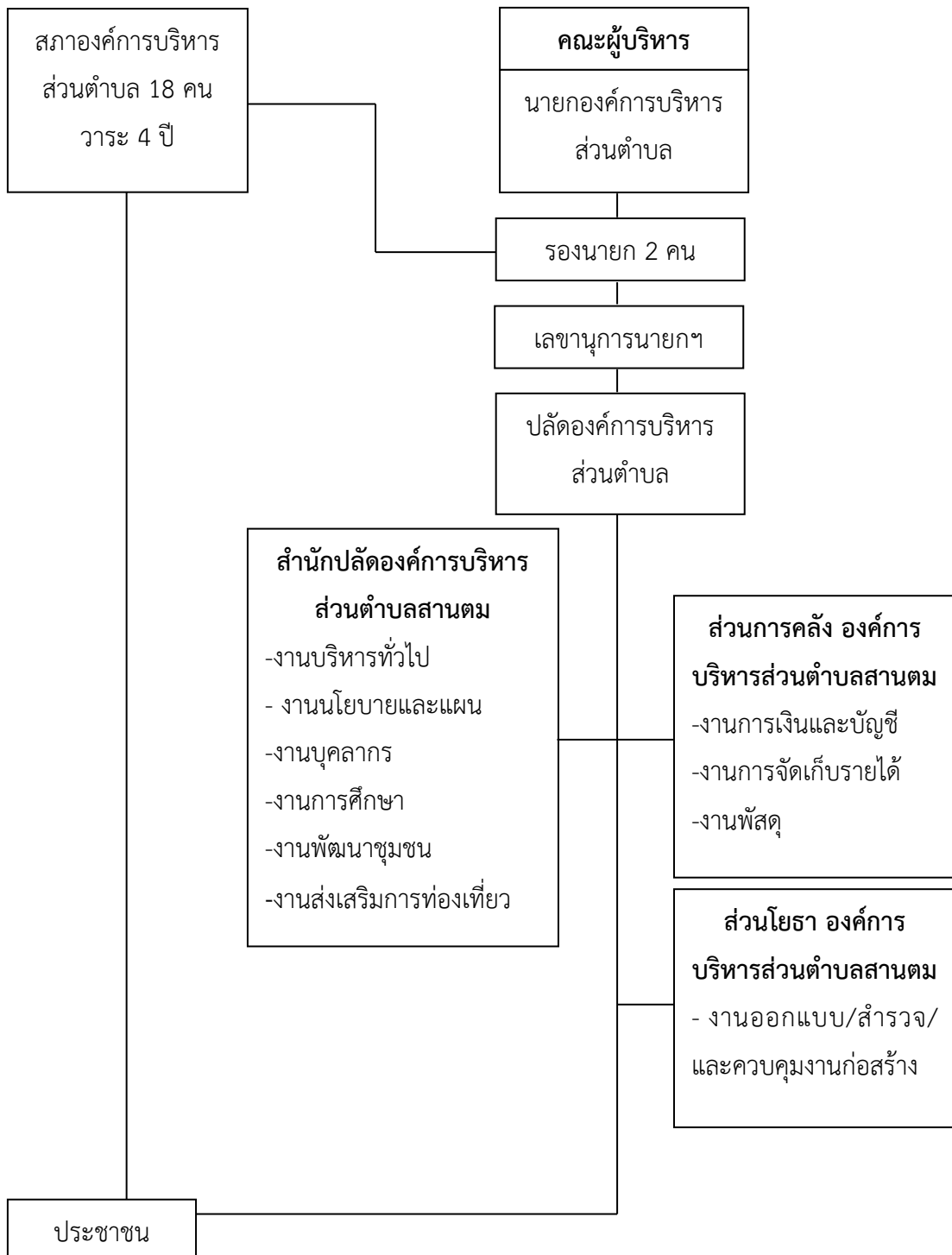
2.2.7 โครงสร้างขององค์การบริหารส่วนตำบล

ชูวงศ์ ฉายะบุตร (2547, น. 112) ได้อธิบายโครงสร้างขององค์การบริหารส่วนตำบล ประกอบด้วยสภาองค์การบริหารส่วนตำบล และคณะผู้บริหารหรือฝ่ายบริหาร สำหรับการปฏิบัติหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบลแล้วจะมีโครงสร้างเพิ่มขึ้นอีกส่วนหนึ่ง คือ พนักงานส่วนตำบล

พนักงานส่วนตำบลเป็นเจ้าหน้าที่ท้องถิ่นที่ปฏิบัติงานอันเป็นภารกิจประจำในสำนักงานหรือนอกสำนักงานก็ได้ ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชนอย่างใกล้ชิด เพราะหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบล นั้นต้องติดต่อ และให้บริการแก่ประชาชนตั้งแต่เกิดจนตาย ทั้งในเรื่องการทะเบียน การสาธารณสุข โภค การศึกษา การรักษาความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน ซึ่งนับว่าเป็นภาระหน้าที่ที่ใกล้ชิดกับประชาชนในท้องถิ่นมาก ต่างกับคณะผู้บริหารที่ว่าคณะผู้บริหารรับผิดชอบภารกิจในลักษณะของการ “ทำอะไร” ส่วนการ “ทำอย่างไร” ก็จะเป็นหน้าที่ของพนักงานส่วนตำบล โดยมีปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลเป็นผู้รับผิดชอบ

ปัจจุบันกระทรวงมหาดไทยออกระเบียบว่าด้วยการกำหนดส่วนราชการองค์การบริหารส่วนตำบล ดังต่อไปนี้

1. สำนักปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล
2. กองหรือส่วนการคลัง
3. กองหรือส่วนโยธา



ภาพที่ 2.1 โครงสร้างและการแบ่งส่วนการบริหารขององค์การบริหารส่วนตำบลเกี่ยวกับการวินิจฉัยปัญหาและสั่งการ. ปรับปรุงจาก *การปกครองท้องถิ่นไทย*. โดย ชูวงศ์ ฉายะบุตร, 2539, กรุงเทพฯ: พิษณุพรินติ้ง เซ็นเตอร์.

เนื่องจากผู้ปฏิบัติงานขององค์การบริหารส่วนตำบลประกอบด้วยฝ่ายการเมือง ซึ่งได้แก่นายกองค์การบริหารส่วนตำบล สมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบล และฝ่ายประจำ ซึ่งได้แก่ พนักงานส่วนตำบลและลูกจ้าง หากไม่มีการแบ่งอำนาจและหน้าที่ในการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการวินิจฉัยปัญหา และสั่งการไว้เป็นบรรทัดฐานแล้ว อาจก่อให้เกิดปัญหาและความขัดแย้งขึ้นได้ ดังนั้นกระทรวงมหาดไทย จึงได้วางระเบียบว่าด้วยวิธีปฏิบัติงานขององค์การบริหารส่วนตำบล โดยได้แบ่งอำนาจและหน้าที่ในการปฏิบัติงานของฝ่ายการเมืองและฝ่ายประจำ ดังนี้

1. นายกองค์การบริหารส่วนตำบล

1.1 ในเรื่องเกี่ยวกับสภาองค์การบริหารส่วนตำบลตามกฎหมาย

1.2 ในเรื่องที่จะต้องรายงานต่ออำเภอหรือจังหวัดหรือกระทรวงมหาดไทย

แล้วแต่กรณี

1.3 เรื่องที่กฎหมาย หรือระเบียบข้อบังคับระบุไว้ให้เป็นอำนาจหน้าที่ของคณะ

เทศมนตรี

1.4 เรื่องเกี่ยวกับการออกข้อบัญญัติ ยกเลิกแก้ไขเพิ่มเติมข้อบัญญัติที่มีอยู่แล้ว

1.5 เรื่องที่ดำริขึ้นใหม่ซึ่งอาจจะต้องมีโครงการ หรือแผนการ หรือระเบียบการ

ขึ้นใหม่

1.6 เรื่องซึ่งปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล เห็นเป็นปัญหา หรือเป็นกรณีพิเศษ

ที่ควรได้รับการวินิจฉัย

1.7 เรื่องซึ่งนายกองค์การบริหารส่วนตำบลมีอำนาจสั่งการโดยเฉพาะ

1.8 เรื่องที่ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลเห็นสมควรเสนอเพื่อทราบ

2. คณะผู้บริหาร

2.1 เรื่องที่นายกองค์การบริหารส่วนตำบลมอบหมายให้เป็นผู้รับผิดชอบ

2.2 เรื่องที่จะต้องรายงานต่อนายกนายกองค์การบริหารส่วนตำบล

2.3 เรื่องที่กฎหมาย ระเบียบข้อบังคับระบุไว้ให้เป็นอำนาจหน้าที่ของผู้บริหาร

3. ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล

3.1 เรื่องที่นายกนายกองค์การบริหารส่วนตำบลสั่งการเกี่ยวกับนโยบาย

3.2 เรื่องที่กฎหมาย หรือระเบียบข้อบังคับระบุไว้ให้เป็นอำนาจหน้าที่ของปลัด

องค์การบริหารส่วนตำบลเรื่องใดที่มีระเบียบ ข้อบังคับ ระบุไว้เป็นอำนาจหน้าที่ปลัดนายกองค์การบริหารส่วนตำบลหากระเบียบข้อบังคับนั้นมีได้กำหนดในเรื่องการมอบอำนาจไว้เป็นอย่างอื่น ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลหากระเบียบข้อบังคับนั้นมีได้กำหนดในเรื่องการมอบอำนาจไว้เป็นอย่างอื่น ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลจะมอบอำนาจ ให้รองปลัดนายกองค์การบริหารส่วนตำบลทำการแทนก็ได้

- 3.3 เรื่องซึ่งตกลงกันไม่ได้ระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ภายใต้บังคับบัญชา
- 3.4 เรื่องในหน้าที่
- 3.5 เรื่องที่หัวหน้าหน่วยงานเห็นเป็นปัญหา เสนอมาเพื่อรับคำวินิจฉัยในกรณีพิเศษอื่นใด
- 3.6 เรื่องที่ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลสั่งการโดยเฉพาะ
- 3.7 เรื่องที่หัวหน้าหน่วยงานต่าง ๆ เห็นสมควรเสนอเพื่อทราบ
4. หัวหน้าหน่วยงาน
- 4.1 เรื่องใดที่ตกเป็นหน้าที่ของหน่วยงานใดอยู่แล้ว หรือซึ่งจะได้มอบหมายกิจการใหม่ให้หัวหน้าหน่วยงานนั้นเป็นผู้สั่งการและรับผิดชอบโดยตรง
- 4.2 เรื่องเข้าลักษณะที่จะต้องเสนอนายกองค์การบริหารส่วนตำบลหรือปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ให้เสนอปลัดตามลำดับ เมื่อนายก หรือปลัดพิจารณาวินิจฉัยสั่งการประการใดแล้วให้หัวหน้าหน่วยงานพึงปฏิบัติตามคำสั่งนั้น
- 4.3 การปฏิบัติงานภายในหน่วยงานนั้น หัวหน้าหน่วยงานพึงอนุโลมตามหลักดังกล่าวข้างต้น ตามลำดับชั้น

2.2.8 การเข้าไปมีส่วนร่วมในการควบคุมกำกับดูแลองค์การบริหารส่วนตำบล

อมร รักษาสัตย์ (2541, น. 6-9) ได้จำแนกการเข้าไปมีส่วนร่วมในการควบคุมกำกับดูแลองค์การบริหารส่วนตำบล ไว้ดังนี้

1. เรื่องใดที่ตกเป็นหน้าที่ของหน่วยงานใดอยู่แล้ว หรือซึ่งจะได้มอบหมายกิจการใหม่ให้หัวหน้าหน่วยงานนั้นเป็นผู้สั่งการและรับผิดชอบโดยตรง
2. เรื่องเข้าลักษณะที่จะต้องเสนอนายกองค์การบริหารส่วนตำบลหรือปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลให้เสนอปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ตามลำดับ เมื่อนายก หรือปลัดพิจารณาวินิจฉัยสั่งการประการใดแล้วให้หัวหน้าหน่วยงานพึงปฏิบัติตามคำสั่งนั้น

สนิท จรอนันต์ (2549, น. 152) กล่าวว่า ความสัมพันธ์ระหว่างรัฐบาลกับองค์การบริหารส่วนตำบลอยู่ในรูปของการใช้อำนาจนิติบัญญัติออกกฎหมายใช้บังคับในรูปแบบของการกำกับดูแลทางบริหารขององค์การบริหารส่วนตำบล ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือกำกับดูแลการกระทำขององค์การบริหารส่วนตำบลและกำกับดูแลองค์กรและบุคคล

1. การกำกับดูแลการกระทำขององค์การบริหารส่วนตำบล

1.1 นายอำเภอ มีอำนาจกำกับดูแลการปฏิบัติหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบลให้เป็นไปตามกฎหมายและระเบียบข้อบังคับของทางราชการ โดยนายอำเภอมีอำนาจเรียกสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบล กรรมการบริหาร พนักงานส่วนตำบลและลูกจ้างขององค์การบริหาร

ส่วนตำบลมาชี้แจงหรือสอบสวน ตลอดจนเรียกรายการและเอกสารใด ๆ จากองค์การบริหารส่วนตำบลมาตรวจสอบได้

1.2 เพื่อคุ้มครองประโยชน์ของประชาชนในเขตองค์การบริหารส่วนตำบล เพื่อประโยชน์ของประเทศเป็นส่วนรวม นายอำเภอจะรายงานเสนอความเห็นต่อผู้ว่าราชการจังหวัด เพื่อยุบสภาองค์การบริหารส่วนตำบล

1.3 หากปรากฏว่าคณะกรรมการบริหาร กระทำการฝ่าฝืนต่อความสงบเรียบร้อย หรือสวัสดิภาพของประชาชน หรือละเลยไม่ปฏิบัติหรือปฏิบัติการไม่ชอบด้วยอำนาจหน้าที่ ผู้ว่าราชการจังหวัดอาจสั่งให้คณะกรรมการบริหารทั้งคณะหรือกรรมการบริหารบางคน พ้นจากตำแหน่งได้ตามคำเสนอแนะของนายอำเภอ(28)

2.2.9 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานองค์การบริหารส่วนตำบล

2.2.9.1 ความหมายของการบริหาร(Administration)

ซูบ กาญจนปกร (อ้างถึงใน สมพงษ์ เกษมสิน, 2526, น. 13-14) กล่าวว่า “บริหาร” คือ การทำงานเป็นคณะบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป ที่ร่วมกันปฏิบัติการให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน ฉะนั้นคำว่าบริหารงานนี้จึงใช้กำกับแสดงให้เห็นลักษณะการบริหารงานแต่ละประเภทได้เสมอแล้วแต่กรณีไป แต่ถ้าเป็นการทำงานโดยบุคคลเดียวเราเรียกว่าเป็นการทำงานเฉย ๆ เท่านั้น ศาสตราจารย์ Koontz ให้ความหมายว่า การบริหารคือ การดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้โดยการอาศัยปัจจัยทั้งหลาย ได้แก่ คน เงิน วัสดุ สิ่งของ เป็นอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานนั้น

กล่าวโดยสรุป จากความหมายของการบริหารที่ได้กล่าวมาแล้วจะเห็นได้ว่าการบริหารมีลักษณะดังนี้

1. การบริหารย่อมมีวัตถุประสงค์
2. การบริหารอาศัยปัจจัยบุคคลเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุด
3. การบริหารต้องใช้ทรัพยากรการบริหารเป็นองค์ประกอบพื้นฐาน
4. การบริหารมีลักษณะการดำเนินการเป็นกระบวนการ
5. การบริหารเป็นการรวมกันเป็นกลุ่ม ฉะนั้นจึงต้องอาศัยความร่วมมือกัน
6. การบริหารมีลักษณะร่วมมืออย่างมีเหตุผล

2.2.9.2 แนวทางการบริหารองค์การบริหารส่วนตำบล

กรมการปกครองส่วนท้องถิ่น (2510, น. 329 – 400) ตามหลักการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นการกระจายอำนาจในหลาย ๆ ด้าน รวมถึงการกระจายอำนาจการปกครองและการบริหารให้กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งหมายถึง การที่รัฐมอบอำนาจการปกครองบางส่วนให้องค์การอื่นจัดทำบริการสาธารณะบางอย่าง โดยมีความเป็นอิสระตามสมควร ไม่ต้องขึ้นอยู่กับความบังคับบัญชาของราชการบริหารส่วนกลาง เพียงแต่อยู่ในความควบคุมเท่านั้น

เช่นเดียวกับการกระจายอำนาจการบริหารจากส่วนกลางมาสู่การบริหารขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้มีอิสระในการบริหารในหลาย ๆ ด้าน โดยพยายามนำการบริหารองค์การอย่างมีระบบเข้ามาใช้ในการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อให้เป็นองค์กรที่ประสบความสำเร็จ ตามหลักการทั่วไปแล้วองค์กรแทบทุกองค์กร รวมถึงองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเองได้ยึดหลักการบริหารแบบ POSDCORB เข้ามาใช้ในการบริหาร

1. การวางแผน (Planning) หมายถึง กระบวนการที่เกี่ยวกับการเตรียมการ วินิจฉัยและการตัดสินใจที่จะกระทำในอนาคต เพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้โดยวิธีการที่ดีที่สุด (Optimal Means) ซึ่งกล่าวได้ว่า เป็นการบริหารการปกครองท้องถิ่นก็เหมือนกับการบริหารองค์กรอื่น ๆ ที่ต้องมีเป้าหมายสูงสุด คือ การจัดบริการสาธารณะให้เป็นไปตามความต้องการของประชาชนในท้องถิ่น และการที่จะบริหารงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างประหยัดได้นั้นก็จำเป็นต้องมีการวางแผน การวางแผนสำหรับการบริหารการปกครองท้องถิ่นนั้น มีความกว้างขวางและครอบคลุมกิจกรรมอันเป็นอำนาจหน้าที่ทั้งหมด และยิ่งไปกว่านั้น รัฐบาลแห่งชาติหรือรัฐบาลกลางประเทศใดก็ตาม ที่ต้องการจัดตั้งหรือปฏิรูประบบการบริหารการปกครองท้องถิ่นในประเทศของตนจำเป็นต้องกำหนดเป้าหมายที่แน่นอนเสียก่อนว่าจะให้องค์การบริหารท้องถิ่นมีรูปแบบอย่างไร มีขอบเขตอำนาจหน้าที่มากน้อยเพียงใด จะให้มีความอิสระหรือควบคุมโดยวิธีการใด ซึ่งจะเห็นได้ว่าการกำหนดความมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์นั้นมีลักษณะเป็นการคาดการณ์ล่วงหน้า (Forecasting) เสียก่อนแล้วแล้วจึงเป็นการตัดสินใจเลือกสิ่งใดจากสิ่งใดที่ควรเลือกหรือทางเลือก อย่างมีเหตุผล และนำทางเอากำหนดเป็นนโยบาย เพื่อให้เป็นแนวทางที่จะนำไปปฏิบัติ ตามขั้นตอนที่กำหนดไว้ และใช้เป็นเครื่องมือในการตรวจสอบประเมินผลและการควบคุม ให้การบริหารงานขององค์การบริหารการปกครองท้องถิ่นเป็นไปอย่างเรียบร้อยและบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ในกระบวนการวางแผนการบริหารทุกระดับนั้น จะต้องตระหนักถึงความสำคัญที่ระบุไว้ในความหมายของการวางแผน

1.1 การเตรียมการวินิจฉัย ซึ่งหมายถึงการกำหนดแผนงาน (Plan Formulation) ซึ่งประกอบด้วยการกำหนดเป้าหมาย ขอบเขตของงาน การรวบรวมข้อมูลที่จะใช้เป็นข้อเท็จจริง ประกอบการวิเคราะห์จัดทางเลือก ให้เป็นการวินิจฉัยอย่างมีเหตุผลก่อนที่จะกำหนดเป็นแผนขึ้น

1.2 การกระทำอย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งหมายถึงการปฏิบัติตามแผน (Plan Implementation) หรืออีกนัยหนึ่งก็คือ ต้องมีการกระทำ (Action) ดังนั้น ก่อนที่จะกระทำการตามแผนได้ ก็เป็นสิ่งจำเป็นจะต้องทำความเข้าใจส่วนประกอบของแผนทั้งสองด้านการกำหนดตัวผู้ปฏิบัติและวิธีการติดต่อสื่อสาร (Communication) ตลอดจนการกระตุ้นให้เกิดการกระทำหรือปฏิบัติการ (Persuasion) ตามแผนซึ่งได้กำหนดขึ้นไว้ด้วย

1.3 ในอนาคต ซึ่งเป็นเรื่องของความแตกต่างเกี่ยวกับช่วงเวลา (Period of Time) เมื่อครั้งที่กำหนดแผนงานกับช่วงเวลาที่กำหนดตามขั้นตอนการปฏิบัติตามแผน และโดยทั่วไปแล้วถ้าเป็นแผนระยะสั้น (Short Range Plan) จะเป็นแผนงานที่จบสิ้นภายใน 2 ปี ถ้าเป็นแผนระยะกลาง (Intermediate Term Plan) ก็จะอยู่ในระหว่าง 2-5 ปี ส่วนแผนระยะยาว (Long Range Plan) ก็จะมีระยะเวลาตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไป ซึ่งความแตกต่างของช่วงเวลานี้จะเป็นผลกระทบต่อความสำเร็จของแผนงานได้หรือไม่ และมากน้อยเพียงใด

2. การจัดองค์การ (Organizing) หมายถึง การกำหนดความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ ที่จะสามารถทำให้การดำเนินงานขององค์การบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ หรืออีกนัยหนึ่ง ถ้าเราพิจารณาสังคมภายในเขตการปกครองท้องถิ่นรวมทั้งหมดให้เป็นองค์กรหนึ่งการจัดองค์การต่าง ๆ ภายในสังคมนั้นคือ การจัดสภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) ให้สอดคล้องกับการดำเนินงานต่าง ๆ เพื่อสนองต่อความต้องการของสมาชิก (ประชาชน) ในท้องถิ่นนั้นอันถือว่าเป็นเป้าหมายที่กำหนดไว้นั้นเอง

การจัดองค์การโดยทั่วไปอาจยึดหลักและวิธีการซึ่งมีอยู่มากมายหลายรูปแบบด้วยกัน แต่ส่วนใหญ่แม้กระทั่งการบริหารขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่นแล้วยึดหลักและมีรากฐานทฤษฎีองค์การตามแนวคิดของเฮนรี ฟาโยล (Henry Fayol) ซึ่งมีหลักการบริหารอยู่ 14 ประการ

1. การแบ่งงานกันทำเป็นสัดส่วนตามความสามารถของแต่ละคน หรือตามความสามารถของกลุ่มคน ซึ่งเป็นที่มาของหน้าที่การงานที่ต้องการผู้ชำนาญเฉพาะอย่าง

2. การกำหนดอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงาน โดยถือว่าอำนาจเป็นปัจจัยสำคัญในการสั่งงานและเป็นประโยชน์ในการบังคับบัญชาลูกน้อง แต่อำนาจหน้าที่จะต้องสัมพันธ์กับความรับผิดชอบด้วยเสมอ ดังคำกล่าวที่ว่า Wherever Authority is Exercised Responsibility Arises

3. วินัยจรรยา ระเบียบข้อบังคับ เพื่อให้การปฏิบัติงานของคนงานเป็นไปอย่างเป็นระเบียบ จำเป็นต้องกำหนดให้ชัดเจนว่าสิ่งใดควรประพฤติ สิ่งใดไม่ควรประพฤติ วินัยจรรยาที่ดีนั้นต้องขึ้นอยู่กับความยุติธรรมซึ่งคนส่วนมากยอมรับ และต้องอาศัยผู้บังคับบัญชาที่ดีทุกระดับคอยสอดส่องรักษาระเบียบแบบแผนที่ดีไว้เมื่อใครฝ่าฝืนก็จำเป็นต้องมีบทลงโทษตามที่กำหนดไว้

4. เอกภาพในการบังคับบัญชา คือ ลูกน้องหรือผู้น้อยต้องทราบว่าเป็นผู้มีอำนาจและรับผิดชอบโดยตรง หรือพุดง่าย ๆ คือ ใครเป็นนายของตนเพื่อจะได้รับคำสั่ง และเมื่อปัญหาจะได้หาหรือได้ถูกต้อง

5. เอกภาพในการอำนวยการ การสั่งงานต้องไม่ซับซ้อนหรือกำกวมกัน เพราะจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดออลเวง

6. คนงานต้องไม่ถือประโยชน์ส่วนตนเป็นสำคัญกว่าประโยชน์ส่วนรวม กล่าวคือจะต้องคำนึงถึงวัตถุประสงค์ขององค์กรก่อน
7. ผลประโยชน์ตอบแทนคนงานต้องมีความยุติธรรม ต้องคำนึงถึงสภาพแวดล้อม เช่น ค่าครองชีพ ความสามารถของแต่ละบุคคล และฐานะทางเศรษฐกิจขององค์กรด้วย
8. การรวมอำนาจมาไว้ที่ส่วนกลาง รวมงานที่มีลักษณะการบริหารเหมือน ๆ กันมาอยู่กับศูนย์กลางเดียวกัน
9. สายการบังคับบัญชา ซึ่งผู้บังคับบัญชามีอำนาจสั่งการต่อเจ้าหน้าที่ระดับรอง ๆ กันลงไปจากสูงสุดมายังระดับต่ำสุด
10. การออกคำสั่ง ที่ชัดเจนเป็นเรื่อง ๆ ไปรวมทั้งคำสั่งที่เป็นระเบียบ ข้อบังคับสำหรับบุคคล และที่เกี่ยวข้องกับวัสดุหรือสิ่งของ
11. ความเสมอภาค ซึ่งหมายถึง การบริหารงานที่ไม่มีการเลือกที่รักมักที่ชังต้องมีความยุติธรรม ใครทำดีได้ดี ทำชั่วได้ชั่ว
12. ความมั่นคงถาวรในตำแหน่งหน้าที่การงาน มีสัญญาจ้างที่แน่นอน มีหลักเกณฑ์ในการไล่ออกหรือการให้คนออกจากงาน ซึ่งรวมถึงไม่สับเปลี่ยนหน้าที่บ่อยเกินไป
13. ความคิดริเริ่ม นำสิ่งใหม่ ๆ เข้ามาปรับปรุงการบริหารให้ทันสมัย หรือก้าวหน้าอยู่เสมอ
14. ทุกคนในองค์กรต้องมีความสามัคคีกลมเกลียวร่วมมือร่วมแรง ร่วมใจกันทำงาน ไม่ใช่สร้างความแตกแยก

การจัดองค์กรและการบริหารขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นโดยทั่วไป จะเน้นถึงวัตถุประสงค์ในการกระจายอำนาจการปกครองเป็นสำคัญ ดังนั้น เมื่อได้ศึกษาพิจารณาตาม หลักการบริหารองค์กรแล้วก็พบว่าอำนาจในการปกครองของรัฐบาลทั้งในระดับประเทศและระดับ ท้องถิ่นมีการบริหารโดยแบ่งเป็น ฝ่ายนิติบัญญัติ ตุลาการ และการบริหาร ตามหลักการจัด ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบแห่งอำนาจอธิปไตยทั้ง สามอย่าง

3. การจัดหาบุคลากรมาปฏิบัติงานและการบริหารงานบุคคล ในการบริหารงานใด ๆ ก็ตามย่อมเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปแล้ว บุคคลนั้นมีความสำคัญมากที่สุด การบริหาร การปกครองท้องถิ่นจะเป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ ย่อมขึ้นอยู่กับคุณภาพ และปริมาณของเจ้าหน้าที่ที่เข้ามาปฏิบัติงานในองค์กรบริหารนั้น ๆ อย่างเหมาะสมและเพียงพอภายใต้ ข้อกำหนดที่ว่า จัดหาหรือใช้บุคคลถูกต้องเหมาะสมกับงานและกาลเวลา นั่นคือ ต้องมีความรู้ใน กระบวนการในการบริหารงานบุคคล และมีศิลปะในการเลือกสรรคนใหม่และใช้คนเก่าในลักษณะที่จะ ให้ได้ผลงานและบริการจากการปฏิบัติงานของบุคคลเหล่านั้นมากที่สุดทั้งในทางปริมาณและคุณภาพ

4. การประสานงานและการควบคุม การบริหารองค์การใด ๆ ก็ตาม ต้องอาศัยความร่วมมือกันให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การเป้าหมายของสังคมการบริหารองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นต้องกำหนดหลักการและวิธีการในการประสานงานและควบคุม การดำเนินงานให้เป็นไปโดยสอดคล้องต้องกันทั้งด้านวัตถุประสงค์ของการจัดตั้ง กระบวนการดำเนินงาน การใช้กำลังคนการเงินและการใช้ทรัพยากรท้องถิ่นให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่กันและกัน ทั้งระดับท้องถิ่นและระดับชาติ

5. การรายงาน หมายถึง การบอกกล่าวชี้แจงหรือแสดงถึงผลความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานหรือการกระทำต่าง ๆ ด้วยวาจา เอกสารการบรรยายความ รวมถึงการประชาสัมพันธ์ การรายงานนับว่าเป็นวิธีการที่ใช้ในการควบคุมตรวจสอบการดำเนินการบริหารองค์การโดยทั่วไป และยังมีนิยมใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินผลได้เป็นอย่างดี บทบาทการรายงานผลในกระบวนการบริหารขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่นมักไม่ได้รับการกล่าวถึงมากนัก ทั้งที่จริงแล้วการรายงานผลต้องสอดแทรกอยู่ในแทบทุกขั้นตอนของการปฏิบัติ ไม่ว่าจะเป็นรายวัน รายสัปดาห์ รายเดือน หรือรายปี โดยเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบต้องรายงานผลการปฏิบัติงานของตนเอง และต้องเสนอการรายงานเป็นขั้นตอน

6. การงบประมาณ หมายถึง การวางแผนเพื่อบริหารทรัพยากรการเงินและการดำเนินงาน ซึ่งแสดงออกในรูปแบบตัวเลข ดังนั้น ระบบการจัดทำงบประมาณจึงมีลักษณะเป็นการคาดการณ์ล่วงหน้าเช่นเดียวกับการวางแผนงานทั่วไป แต่การวางแผนในความหมายของการงบประมาณนั้น เน้นเฉพาะแผนการใช้จ่ายเงินขององค์การบริหารให้มีความสัมพันธ์กับแผนการจัดหารายได้ ซึ่งฝ่ายคลังเป็นผู้จัดเก็บ แผนการใช้จ่ายเงินมีความสำคัญและจำเป็นในการบริหารงานของรัฐบาลทั้งในระดับชาติและระดับท้องถิ่นเพราะองค์การหรือหน่วยงานทุกระดับจะต้องมีการจ้างคน จัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ และใช้จ่ายใช้สอยในการงบประมาณของรัฐบาล นั้นจะมีหลักและวิธีการตลอดจนกระบวนการหรือวงจรงบประมาณ เหมือนกันในระดับชาติและระดับท้องถิ่น

2.2.9.3 หลักการเงินการคลังขององค์การบริหารส่วนตำบล

ชลนิภา รัตตะเวทิน (2547, น. 68) การพัฒนาท้องถิ่นให้มีความเจริญในเรื่อง การจัดการงบประมาณจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ต้องนำมาพัฒนาท้องถิ่นและการจัดเก็บรายได้หรือการจัดหารายได้เพื่อเป็นค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ในการพัฒนาท้องถิ่นงบประมาณที่ได้จากการสนับสนุนเงินอุดหนุนจากส่วนกลางอย่างเดียวไม่เพียงพอซึ่งปัจจุบันการบริหารงบประมาณของผู้บริหาร พนักงานข้าราชการประจำพนักงานข้าราชการการเมืองต้องมีความเข้าใจให้ถูกต้องเพื่อการใช้จ่ายงบประมาณอยู่ในขอบเขตของกฎหมายตลอดจนการใช้จ่ายงบประมาณให้ประหยัดและมีประสิทธิภาพตามที่กระทรวงมหาดไทยจัดสรรมาให้ อีกทั้งการบริหารงบประมาณไม่เป็นไปตามกฎระเบียบแล้วย่อมทำให้เกิดผลกระทบกับประชาชนและส่วนรวมได้การงบประมาณขององค์การบริหารส่วนตำบลพอสรุปได้ดังนี้

1. ระบบงบประมาณขององค์การบริหารส่วนตำบล

ระบบงบประมาณของท้องถิ่นแต่เดิมเป็นระบบงบประมาณแบบแสดงรายการ (Line Item) กล่าวคือ การจัดทำงบประมาณหรือการใช้จ่ายเงินนั้นไม่จำเป็นต้องกำหนดแผนพัฒนาหรือแผนงานโครงการขึ้นมาก่อนจะใช้จ่ายเงินหมวดรายจ่ายใดก็สามารถนำไปตั้งแสดงรายจ่ายในหน่วยงานได้เลยหากจำเป็นทั้ง 11 หมวดรายจ่าย (เดิมหมวดรายจ่ายมี 11 หมวด ได้แก่ หมวดเงินเดือน หมวดค่าจ้างประจำ หมวดค่าจ้างชั่วคราว หมวดค่าตอบแทน หมวดค่าใช้สอย หมวดค่าวัสดุ หมวดค่าสาธารณูปโภค หมวดเงินอุดหนุน หมวดรายจ่ายอื่น หมวดค่าครุภัณฑ์ และหมวดที่ดินและสิ่งก่อสร้าง) สามารถนำไปตั้งงบประมาณรายจ่ายได้ทั้ง 11 หมวดรายจ่ายตั้งนี้ งบประมาณแบบแสดงรายการจึงควบคุมงบประมาณที่หมวดรายจ่ายต่าง ๆ ปัจจุบันองค์การบริหารส่วนตำบลยังคงใช้ระบบงบประมาณแบบแสดงรายการแม้ว่าระบบงบประมาณขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแต่ละรูปแบบจะมีระบบงบประมาณที่ต่างกันในปัจจุบันกระทรวงมหาดไทยตระหนักถึงภาระหน้าที่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เพิ่มมากขึ้นประกอบกับสภาวการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปทั้งส่วนกลางภูมิภาคและท้องถิ่นที่ต้องปรับบทบาทตนเองให้สอดคล้องตามบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย จึงได้ออกระเบียบกระทรวงมหาดไทยว่าด้วยวิธีการงบประมาณขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2541 ให้องค์การบริหารส่วนตำบลนำไปปฏิบัติเนื้อหาของระเบียบกระทรวงมหาดไทยว่าด้วยวิธีการงบประมาณขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2541 ยึดหลักการกระจายอำนาจให้ท้องถิ่นมีอิสระเป็นประการสำคัญกล่าวคืออำนาจอนุมัติตามระเบียบดังกล่าวเป็นของคณะผู้บริหารหรือสภาท้องถิ่นเท่านั้นยกเว้นการขอยกเว้นการปฏิบัติตามระเบียบดังกล่าวซึ่งเป็นของกระทรวงมหาดไทย ปัจจุบันได้มอบให้ผู้ว่าราชการจังหวัดเป็นผู้อนุมัติแทน

2. ลักษณะงบประมาณขององค์การบริหารส่วนตำบล

งบประมาณขององค์การบริหารส่วนตำบลกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น กำหนดให้ใช้แบบเดียวกันกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่น ทั้งนี้เพื่อความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เพื่อง่ายต่อการจัดเก็บสถิติและเป็นงบประมาณแบบแผนงานโครงการ เพื่อให้ผู้บริหารท้องถิ่นสามารถใช้เป็นประโยชน์ในการวางแผนพัฒนาท้องถิ่นตลอดจนวางแผนทางพัฒนาท้องถิ่นได้อย่างมีหลักการแผนงานตามระบบงบประมาณจะต่างกับแผนปฏิบัติการ ได้แก่ แผนปฏิบัติการ คือ ผลการวิเคราะห์ปัญหาต่าง ๆ ขององค์การบริหารส่วนตำบลที่จะต้องดำเนินการแก้ไขหรือพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น นำมาจัดลำดับความสำคัญพิจารณาดำเนินการก่อนหลังส่วนแผนตามระบบงบประมาณเป็นผลมาจากการพิจารณาถึงภาระหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบลด้วยเงินรายจ่ายประจำขององค์การบริหารส่วนตำบลให้จัดทำเป็นงบประมาณรายจ่ายประจำปีและให้มีประมาณการรายรับประกอบงบประมาณรายจ่ายประจำปีด้วยงบประมาณรายจ่ายประจำปีขององค์การบริหารส่วนตำบลอาจจำแนกเป็น

2.1 งบประมาณรายจ่ายทั่วไปหรือรายจ่ายตามแผนงานขององค์การบริหารส่วนตำบลองค์การบริหารส่วนตำบลอาจจัดทำงานงบประมาณได้โดยได้รับความเห็นชอบจากสภาท้องถิ่น

2.2 งบประมาณรายจ่ายเฉพาะการขององค์การบริหารส่วนตำบล จำแนกเป็นสองลักษณะดังนี้

2.3 รายจ่ายประจำประกอบด้วย

2.1.1 หมวดเงินเดือนและค่าจ้างประจำ

2.1.2 หมวดค่าจ้างชั่วคราว

2.1.3 หมวดค่าตอบแทนใช้สอยและวัสดุ

2.1.4 หมวดค่าสาธารณูปโภค

2.1.5 หมวดเงินอุดหนุน

2.1.6 หมวดรายจ่ายอื่น

2.4 รายจ่ายเพื่อการลงทุนประกอบด้วยหมวดค่าครุภัณฑ์ที่ดินและสิ่งก่อสร้างรายละเอียดประเภทรายจ่ายงบกลางหมวดรายจ่ายต่าง ๆ กำหนดไว้ตามบัญชีการจำแนกประเภทรายรับรายจ่ายและเงินนอกงบประมาณให้เป็นไปตามที่กรมการปกครองกำหนด

3. การตั้งงบประมาณขององค์การบริหารส่วนตำบล

จากที่กล่าวมาแล้วว่าระบบงบประมาณของท้องถิ่นมีองค์ประกอบเพียงประมาณการรายรับและประมาณการรายจ่ายเท่านั้นซึ่งไม่ยุ่งยากแต่ปรากฏว่าเวลาปฏิบัติหน้าที่จริงมีผิดพลาดมากเนื่องจากระบบงบประมาณมีรายละเอียดมากมายและเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานยังไม่มีหลักในการดำเนินการเกี่ยวกับวิธีการงบประมาณของท้องถิ่นที่ชัดเจนนักจึงสรุปหลักการตั้งงบประมาณ การตรวจสอบงบประมาณและการควบคุมงบประมาณไว้ดังนี้

3.1 งบประมาณรายจ่ายขององค์การบริหารส่วนตำบลทุกประเภททุกรายการจะต้องตราเป็นข้อบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีหรืองบประมาณรายจ่ายเพิ่มเติมเพราะถ้าไม่มีรายการในงบประมาณรายจ่ายแล้วจะก่อหนี้ผูกพันหรือจ่ายเงินไม่ได้และเป็นการไม่ปฏิบัติตามระเบียบกฎหมายคำสั่งหรือหนังสือสั่งการของกระทรวงมหาดไทยกำหนดได้เป็นอย่างอื่น เช่น การยืมเงินสะสม หรือเงินอุทิศให้เฉพาะเจาะจง เป็นต้น

3.2 การตั้งงบประมาณรายจ่ายทุกประเภททุกรายการจะต้องเป็นไปตามอำนาจหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบลตามระเบียบและกฎหมายที่กำหนดไว้จะไปใช้จ่ายนอกเหนือขอบเขตอำนาจหน้าที่ไม่ได้

3.3 ตั้งงบประมาณตามรูปแบบที่กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นให้ องค์การบริหารส่วนตำบลใช้เป็นแบบอย่างเดียวกันกับท้องถิ่น

2.3 ปัจจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์

จากการศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อกลยุทธ์การบริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชัยภูมิเพื่อรองรับการเปิดประชาคมอาเซียนผู้วิจัยได้สรุปตัวแปรต่าง ๆ ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีผลต่อองค์กรที่ถูกห้อมล้อมด้วยการเปลี่ยนแปลง ความท้าทายยิ่งใหญ่ที่สุดขององค์กร คือ การเปลี่ยนแปลง องค์กรต้องเผชิญการเปลี่ยนแปลงทั้งภายนอกและภายในขององค์กร องค์กรเป็นจำนวนมากได้กำหนด การบริหารงานเชิงกลยุทธ์เพื่อนำเข้ามาใช้ในการแข่งขัน เพื่อที่จะรักษากลยุทธ์ขององค์กรให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ

2.3.1 ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์

สมพงษ์ เกษมสิน (2526, น. 13-14) การบริหาร (Administration) คือ การทำงานเป็นคณะบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปที่ร่วมกันปฏิบัติการให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน ฉะนั้นคำว่าบริหารงานนี้จึงใช้กำกับแสดงให้เห็นลักษณะการบริหารงานแต่ละประเภทได้เสมอแล้วแต่กรณีไป แต่ถ้าเป็นการทำงานโดยบุคคลเดียวเราเรียกว่าเป็นการทำงานเฉย ๆ เท่านั้นศาสตราจารย์ Koontz ให้ความหมายว่า การบริหารคือ การดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้โดยการอาศัยปัจจัยทั้งหลาย ได้แก่ คน เงิน วัสดุ สิ่งของ เป็นอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานนั้น

กล่าวโดยสรุป จากความหมายของการบริหารที่ได้กล่าวมาแล้วจะเห็นได้ว่าการบริหารมีลักษณะดังนี้

1. การบริหารย่อมมีวัตถุประสงค์
2. การบริหารอาศัยปัจจัยบุคคลเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุด
3. การบริหารต้องใช้ทรัพยากรการบริหารเป็นองค์ประกอบพื้นฐาน
4. การบริหารมีลักษณะการดำเนินการเป็นกระบวนการ
5. การบริหารเป็นการรวมกันเป็นกลุ่ม ฉะนั้นจึงต้องอาศัยความร่วมมือกัน
6. การบริหารมีลักษณะร่วมมืออย่างมีเหตุผล

นิรันดร์ จงวุฒิเวศน์ (2527, น. 189) “การบริหาร” ความหมายคือ กระบวนการวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการและการควบคุมการปฏิบัติการในองค์กร และการใช้ทรัพยากรอื่น ๆ ที่ก่อให้เกิดความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรหรืออีกความหมายหนึ่ง คือ กระบวนการทำงานเพื่อก่อให้เกิดการทำงานที่เป็นผลสำเร็จด้วยการใช้บุคคล และทรัพยากรต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุซึ่งเป้าหมายของความต้องการ

สมยศ นาวิการ (2546, น. 5) กล่าวว่า กลยุทธ์ ได้มาจากภาษากรีก Stategia ที่ใช้อยู่ราว 400 B.C. และหมายถึง ศิลปะและศาสตร์ของการบังคับบัญชากองทัพ จากการสำรวจของนักวางแผนในบริษัท พวกเขาได้ให้ความหมายของกลยุทธ์ว่า เป็นวิธีการดำเนินงาน เพื่อบรรลุภารกิจหรือ

วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ขององค์การ กลยุทธ์ชี้ให้เห็นว่าผู้บริหารวางแผนเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างไร ภายใต้สถานการณ์ส่วนใหญ่วิธีการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การอยู่หลายวิธี กลยุทธ์จะระบุขั้นตอนที่ต้องดำเนินการเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ กลยุทธ์คือผลผลิตของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์

ริงสรรค ประเสริฐศรี (2549ก, น. 158) กลยุทธ์ (Strategies) คือ แผนในการจัดสรรทรัพยากร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การเป็นแผนปฏิบัติการหลักที่ถูกนำมาใช้ทั้งระยะกลางถึงระยะยาวโดยองค์การ ซึ่งสอดคล้องกับภารกิจ (Mission) เป้าหมาย (Goals) และวัตถุประสงค์ (Objectives) หรืออาจหมายถึง การวางแผนรวมหรือแผนทั้งหมดสำหรับอนาคตขององค์กร ซึ่งมีรูปแบบความต่อเนื่องและเป็นกระบวนการที่ดำเนินไปอย่างไม่หยุดยั้งโดยผู้บริหารระดับสูงและผู้เชี่ยวชาญที่เหมาะสมสิ่งสำคัญคือกลยุทธ์จะทำให้มีแผนที่สำคัญในการแจกจ่ายและใช้ทรัพยากรอย่างตั้งใจหรือที่เรียกว่าความตั้งใจเชิงกลยุทธ์คือการมุ่งรวมพลังและประยุกต์รวมขององค์การ เพื่อให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

ริงสรรค ประเสริฐศรี (2549ข, น. 158) การบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นศาสตร์และศิลป์ ในการกำหนดการปฏิบัติการ การประเมินผล และการตัดสินใจตามหน้าที่ ซึ่งช่วยให้้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ หรือหมายถึง การกำหนดกลยุทธ์ที่จะต้องค้นหาสิ่งที่ลูกค้าต้องการ และจัดหาสิ่งต่าง ๆ ด้วยผลิตภัณฑ์และบริการที่ดีที่สุดภายใต้สภาวะแวดล้อมทางการแข่งขันที่ไม่แน่นอน นักกลยุทธ์จะต้องพยายามสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในองค์การ ซึ่งเวลาเดียวกันกับคู่แข่งก็ต้องทำวิธีนี้เช่นเดียวกัน การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นขั้นตอนของการกำหนดและปฏิบัติตามกลยุทธ์ อาจจะประกอบไปด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. การกำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ (Strategies Vision)
2. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Strategies Objectives)
3. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategies Formulation)
4. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategies Implementation)
5. การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategies Management)

โดยการคิดริเริ่มปรับปรุงแก้ไขแล้วปรับวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ และการบริหารให้เหมาะสมยิ่งขึ้น

สมยศ นาวิการ (2546, น. 5) การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategies Management) เป็นกระบวนการ ซึ่งรวมกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกัน 3 ประการ

1. การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategies Analysis)
2. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategies Formulation)

3. การปฏิบัติตามกลยุทธ์และการควบคุม (Strategies Implementation and Control) โดยทั่วไปการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์เป็นงานที่จะต้องทำไว้ล่วงหน้าและต้องมีการพัฒนา จึงจะเป็นการพัฒนากลยุทธ์ที่เหมาะสม การกำหนดกลยุทธ์เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงงานที่ต้องทำไว้ล่วงหน้าที่เป็นแผนซึ่งได้ผลลัพธ์ คือกลยุทธ์ที่กำหนด ส่วนการปฏิบัติตามกลยุทธ์ เป็นกระบวนการกำหนดแผนการปฏิบัติ การมองเห็นความเป็นไปได้ของกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ให้เป็นจริง

2.3.2 เป้าหมายการบริหารเชิงกลยุทธ์

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2549, น. 159) (Strategies Management Goals) Michael Porter ซึ่งเป็นนักวิชาการ และที่ปรึกษาด้านกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย Harvard กล่าวว่า กลยุทธ์เริ่มต้นด้วยการมีเป้าหมายที่ถูกต้อง เป้าหมายที่สำคัญทางธุรกิจควรเป็นเป้าหมายที่สามารถทำกำไรให้กับองค์กรได้อย่างมาก ซึ่งสามารถสร้างคุณค่าให้กับนักลงทุนในรูปแบบของผลตอบแทนที่มากกว่าเกณฑ์เฉลี่ย ซึ่งเป็นความสามารถในการทำให้ผลตอบแทนสูงกว่าเกณฑ์ค่าเฉลี่ยจะขึ้นอยู่กับการแข่งขันในสภาพแวดล้อมขององค์กรการแข่งขันในสภาพแวดล้อมซึ่งแตกต่างกันมีดังนี้

1. สภาพแวดล้อมที่ไม่มีคู่แข่ง (Monopoly Environment) นั่นคือ มีเพียงองค์กรเดียว ไม่มีคู่แข่ง ซึ่งสิ่งนี้จะสร้างโอกาสทำให้เกิดผลกำไรทางธุรกิจเพิ่มขึ้นได้อย่างมากมาย
2. สภาพแวดล้อมที่มีคู่แข่งน้อย (Oligopoly Environment) จะมีองค์กรอื่นไม่มากหรือ ไม่มีคู่แข่งโดยตรง องค์กรซึ่งมีข้อได้เปรียบทางการแข่งขันโดยมีคู่แข่งน้อยรายเป็นระยะเวลานานจะมีส่วนแบ่งทางการตลาดน้อยองค์กรแบบนี้จะสามารถเพิ่มผลกำไรได้มาก
3. สิ่งแวดล้อมที่มีคู่แข่งมาก (Hypercompetition Environment) สถานการณ์เศรษฐกิจโลกในปัจจุบันช่วยสร้างธุรกิจจำนวนมาก มีคู่แข่งมากซึ่งแข่งขันโดยตรงซึ่งกันและกัน จะมีข้อได้เปรียบทางการแข่งขันชั่วคราว กลยุทธ์แห่งความสำเร็จมักจะเปลี่ยนแปลงกัน บริษัทหรือองค์กรต่าง ๆ ต้องหากกลยุทธ์ใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ได้มาซึ่งความได้เปรียบในการแข่งขัน เพื่อให้ได้ผลกำไรหรือหากเป็นองค์กรภาครัฐต้องพยายามพัฒนากลยุทธ์เพื่อให้ได้มาซึ่งความพึงพอใจของผู้รับบริการ

2.3.3 ความสำคัญในการบริหารเชิงกลยุทธ์

องอาจ ปทะวานิช (2542, น. 52) การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นทักษะที่ใช้ในการบริหารองค์กร ซึ่งในกระบวนการบริหารนั้นจะต้องเกี่ยวข้องกับหลาย ๆ หน้าที่ จะต้องมีความรู้ความสามารถของผู้เชี่ยวชาญ และต้องใช้ความพยายามของฝ่ายต่างๆในองค์กรการบริหารเชิงกลยุทธ์จึงมีความสำคัญมากเพราะจะส่งผลกระทบต่อสิ่งต่าง ๆ ดังนี้

1. การบริหารเชิงกลยุทธ์มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร (Strategies Managementis Aimed Toward Achieving Organization Wide Goals) ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะต้องเข้าใจเป้าหมายขององค์กรว่าต้องการบรรลุความต้องการสูงสุดในท้องถิ่น หรือความต้องการใน

ระดับโลก เพื่อให้เกิดความเข้าใจถึงความจำเป็นที่แตกต่างกันในแต่ละหน้าที่ ผู้บริหารจะต้องเข้าไปเกี่ยวข้องกับกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ทั้งหมดขององค์กร (Overall Strategic Management Process)

2. การบริหารเชิงกลยุทธ์จะเกี่ยวข้องกับผู้ที่รับผลประโยชน์จากองค์กร (Strategies Management Considers a Broad Range of Stakeholders) ผู้ที่ได้รับผลประโยชน์จากองค์กร (Stakeholders) หมายถึง กลุ่มต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อการตัดสินใจและการกำหนดนโยบายขององค์กร เช่น ลูกค้า พนักงาน ชุมชนในท้องถิ่น และผู้ถือหุ้นกลุ่มเหล่านี้จะมีความเกี่ยวข้องกับความสำเร็จหรือความล้มเหลวหรือความสำเร็จขององค์กร ฝ่ายต่าง ๆ อาจจะมีจุดมุ่งหมายที่ขัดแย้งกัน

3. การบริหารเชิงกลยุทธ์นำมาซึ่งขอบเขตหลายช่วงเวลา (Strategies Management Entails Multiple Time Horizons) ผู้บริหารควรศึกษาความต้องการขององค์กรโดยระยะยาวและระยะสั้น ดังนั้นการวางแผนการบริหารเชิงกลยุทธ์ต้องการเปลี่ยนแปลงทิศทาง โดยอาศัยความคิดทั้งระยะยาวและระยะสั้นผู้บริหารของแต่ละหน้าที่มีแนวโน้มจะมุ่งแก้ปัญหาระยะสั้น โดยเข้าใจลักษณะงานในหน้าที่ และสร้างให้เกิดประโยชน์ให้ดีที่สุดทั้งปัจจุบันและอนาคต

4. การบริหารเชิงกลยุทธ์จะเกี่ยวข้องกับทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Strategies Management is Concerned with Both Efficiency and Effectiveness) การใช้วิธีการ (Means) ที่มีประสิทธิภาพ (Effectiveness) เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย (Goals) อย่างมีประสิทธิภาพ (Effectiveness)

2.3.4 ความท้าทายของการบริหารเชิงกลยุทธ์

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2542, น. 53 – 54) การกำหนดกลยุทธ์นั้นผู้ที่ทำหน้าที่ในการกำหนดต้องมีการศึกษาถึงอดีตหรือภูมิหลังของหลักการบริหารกลยุทธ์แต่ละองค์กรว่ามีหรือไม่ ศึกษาถึงกลยุทธ์ในปัจจุบัน และแนวทางของการบริหารเชิงกลยุทธ์ในอนาคตเพื่อที่จะนำเทคนิคการบริหารดังกล่าวมาใช้ในองค์กรซึ่งผู้ที่ทำหน้าที่ดังกล่าวต้องศึกษาถึงแรงกระตุ้นที่เข้ามากระทบองค์กรว่ามีปัจจัยอะไรมีความท้าทายมากน้อยเพียงใด ความท้าทายที่มากกระทบองค์กรและเป็นเหตุให้องค์กรต้องเร่งพัฒนาการบริหารส่วนใหญ่ประกอบไปด้วยปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้

1. การกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Accelerating Rates of Change) เนื่องจากความต้องการของผู้บริโภคมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาและมีการแข่งขันที่รุนแรงขึ้นอาจทำให้เกิดการเพิ่มของอัตราการเปลี่ยนแปลงในการบริหารเชิงกลยุทธ์ในหน้าที่ต่าง ๆ

2. การแข่งขันที่มากขึ้น (Increasing Competition) ในทศวรรษหน้าคู่แข่งมีมากขึ้นและเข้ามาแข่งขันทั้งในและต่างประเทศ ผู้กำหนดกลยุทธ์จะต้องกำหนดกลยุทธ์การแข่งขันเพื่อให้เกิดความเจริญเติบโตโดยมุ่งที่ส่วนครองตลาดเป็นประเด็นสำคัญ ธุรกิจในยุคปัจจุบันเป็นการแข่งขันส่วนครองตลาดนวัตกรรมในผลิตภัณฑ์ กระบวนการทางตลาดและการบริหารจะกำหนดความอยู่รอด กำหนดความเป็นความตายของการแข่งขัน

3. ความเป็นระดับโลกของธุรกิจ (Globalization of Business) การรวมตัวกันทางเศรษฐกิจของชาติยุโรป ในปี 1992 น่าจะเป็นของกลุ่ม Pacific Rim ซึ่งเกิดขึ้นในทศวรรษที่ 21 การเพิ่มขึ้นของการแข่งขันต่างประเทศ การแข่งขันในตลาดต่างประเทศ ในแต่ละประเทศซึ่งผู้กำหนดกลยุทธ์ต้องพัฒนาและรักษาทัศนระดับโลก ไม่เป็นการเพียงพอที่จะพิจารณาตลาดในประเทศ ผู้บริหารต่างประเทศเข้าสู่ตลาดทุกตราสินค้า ผู้กำหนดกลยุทธ์จะต้องพิจารณาทัศนระดับโลกในการกำหนดกลยุทธ์

4. การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี (Technological Change) ธุรกิจส่วนใหญ่จะใช้เทคโนโลยีเพื่อให้บรรลุข้อได้เปรียบในการแข่งขัน อาจเป็นเทคโนโลยีด้านการผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการด้านเทคโนโลยีซึ่งจะมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในทุกอุตสาหกรรมแต่ยังไม่มีผลต่อเนื่องด้านเทคโนโลยี ซึ่งจะเป็อุปสรรคสำหรับธุรกิจ ดังนั้นธุรกิจจะต้องเตรียมตัวพัฒนาวิธีการใหม่ ๆ ในการแข่งขัน ถ้าเทคโนโลยี ด้อยกว่า คู่แข่งขันทำให้ธุรกิจเสียเปรียบ

5. การเปลี่ยนแปลงลักษณะของหน่วยงานแรงงาน (Changing Nature of Work Force) แรงงานในประเทศสหรัฐอเมริกา ปี 1990 – 1999 จะแตกต่างจากแรงงานในอดีต ลักษณะประชากรความคาดหวัง การจัดเตรียมด้านแรงงาน อายุเฉลี่ย ซึ่งแรงงานจะมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ในอดีตเป็นแรงงานชาย แต่ในปัจจุบันปฏิกิริยาแรงงานสตรีและอายุน้อยจะมีบทบาททางแรงงานมากขึ้น

6. การขาดแคลนทรัพยากร (Resource Shortages) เป็นสิ่งสำคัญที่ระบุว่าการขาดแคลนทรัพยากร จะเห็นว่าการเสนอขายทรัพยากรที่สำคัญที่หลากหลายแม้ว่าจะเป็นพลังงานน้ำ ทรัพยากรมนุษย์จะมีความสำคัญมากขึ้น การค้นหาทรัพยากรที่เป็นวัตถุดิบ ในการแสวงหาระยะสั้น ผู้กำหนดกลยุทธ์จะมีขอบเขต กับการขาดแคลนทรัพยากรในช่วงเวลาหนึ่ง กลยุทธ์การรักษาและการใช้ทรัพยากรที่มีการ ซึ่งอำนาจหน้าที่ในท้องถิ่นซึ่งมีผลกระทบต่อความขาดแคลนสวัสดิภาพทั่วไป

7. การเปลี่ยนแปลงจากสังคมอุตสาหกรรมเป็นสังคมที่ต้องใช้ความรู้ (Transition from Industrial to Knowledge Society) ความรู้กลายเป็นกลยุทธ์ที่มีพลัง ความรู้เป็นข้อได้เปรียบเชิงกลยุทธ์สามารถสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขันเชิงกลยุทธ์ ผู้กำหนดกลยุทธ์จะต้องเรียนรู้วิธีการใช้ความรู้ใหม่ ๆ และนำความรู้ที่ได้นำมาจัดการความรู้เพื่อที่จะนำไปสู่นวัตกรรมที่ต่อเนื่อง

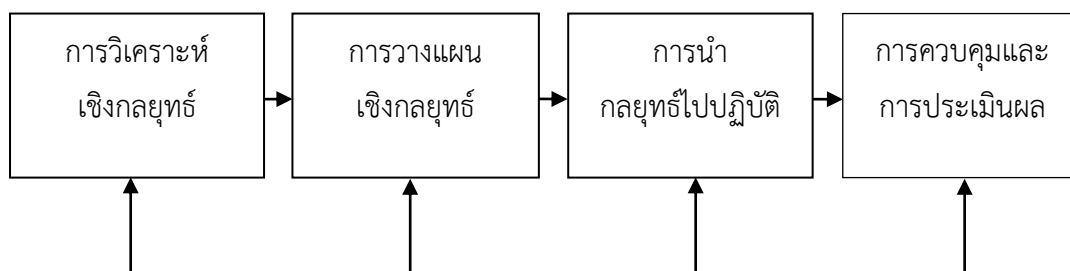
8. สภาพที่ไม่แน่นอนและสภาวะเศรษฐกิจ (Unstable Market and Economic Conditions) ธุรกิจของประเทศไทยเผชิญกับความไม่แน่นอนในสภาพตลาดและเศรษฐกิจ ในปี 2539 ประเทศได้

9. ความต้องการของลูกค้าเพิ่มขึ้น (Increasing Demands of Constituents) กลุ่มของลูกค้า ซึ่งเป็นความต้องการของท้องถิ่น สุขภาพของพนักงาน และความปลอดภัยของพนักงาน การรวมตัวและการจัดการเพิ่มขึ้นของค่านิยมของคนในสังคม คุณภาพและการให้บริการของลูกค้า ตลอดจนโอกาสจากแรงงาน และพฤติกรรมด้านจรรยาบรรณ ผู้กำหนดกลยุทธ์จะต้องพิจารณา กำหนดกลยุทธ์เกี่ยวกับปัจจัยเหล่านั้น

10. ความสลับซับซ้อนของสภาพแวดล้อมในการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Complexity of the Strategic Management Environment) การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในสภาพแวดล้อมธุรกิจ มีความซับซ้อนมากขึ้น จากแนวโน้มของความท้าทายต่าง ๆ ที่เข้ามากระทบองค์การ

2.3.5 กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์

David (1997, อ้างถึงใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2542, น. 24 -50) การบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นเทคนิคการดำเนินงานของผู้บริหารเพื่อให้การบริหารงานเพื่อให้ เป็นไปตามวัตถุประสงค์และบรรลุ วิสัยทัศน์ขององค์กรการกำหนดแนวทางและทิศทางในการ ดำเนินงานนั้นจำเป็นต้อง วิเคราะห์และประเมินปัจจัยต่าง ๆ ที่เกิดจากสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อ กำหนดวิธีการทำงานเพิ่มเติมจากเดิม หรือที่เรียกว่า “กลยุทธ์ ” พร้อมทั้งจัดทำกิจกรรม แผนงาน หรือโครงการให้ สอดคล้องในแต่ละกลยุทธ์ เพื่อเป็นแนวทางขององค์กรที่จะสามารถบรรลุ วิสัยทัศน์ และเป้าหมายที่ กำหนดไว้ว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วยกระบวนการที่เป็นองค์ ประกอบขึ้น พื้นฐาน 4 กิจกรรม ดังภาพที่ 2.2



ภาพที่ 2.2 กระบวนการขั้นพื้นฐานของการบริหารเชิงกลยุทธ์. ปรับปรุงจาก *Strategic Management*. by David, Fred R, 1997, Englandwood: Cliffs Prentice Hall.

1. การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis)

กระบวนการเริ่มแรกของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ซึ่งในการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์นั้นองค์การต้องดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ซึ่งจะต้องประกอบไปด้วยสิ่งต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1.1 วิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง ความคาดหวังในอนาคตขององค์กรที่ต้องการจะเป็น (โดยมิได้ กำหนดวิธีการไว้) เป็นข้อความที่เป็นทิศทางในการกำหนดพันธกิจของ

องค์กรซึ่ง เป็นสถานภาพอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลาย ๆ อย่าง ที่องค์กรมุ่งหมาย มุ่งหวัง หรือประสงค์ จะเป็นหรือจะมีในอนาคตในการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร มีประเด็นที่ควรพิจารณา ดังนี้

1.1.1 ลักษณะของวิสัยทัศน์ที่ดี

1.1.1.1 มีขอบเขตของการปฏิบัติงาน

1.1.1.2 มีความชัดเจนและสามารถนำไปปฏิบัติได้

1.1.1.3 เป็นภาพเชิงบวกที่ทุกคนในองค์กรมุ่งศรัทธาและสะท้อนถึง

ความเป็นเลิศ

1.1.1.4 เป็นข้อความเชิงบวก ปลูกเร้า และดึงดูดใจ

1.1.1.5 สมาชิกทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมในการกำหนด

1.1.1.6 คำนึงถึงลูกค้าเป็นประการสำคัญ

1.1.1.7 มีความสอดคล้องกับค่านิยมขององค์กร

1.1.1.8 มีความสอดคล้องกับแนวโน้มในอนาคต

1.1.2 ปัจจัยในการกำหนดวิสัยทัศน์

1.1.2.1 ข้อมูลข่าวสารทั้งภายในและภายนอกองค์กร

1.1.2.2 องค์กรความรู้ของบุคลากรในองค์กร

1.1.2.3 ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่ปราศจากการยึดติดรูปแบบและ

วิธีการเดิมๆ

1.1.2.4 ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสียขององค์กร

1.1.2.5 การผสมผสานจินตนาการและดุลพินิจในด้านศักยภาพและ

ความสามารถของบุคลากร ตลอดจนทักษะ และประสบการณ์ในลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

1.1.2.6 ความสามารถในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร

และแนวโน้มต่างๆ ได้อย่างแม่นยำด้วยวิธีการคิดแบบเชิงระบบ

1.1.2.7 เป็นการกำหนดทางเลือกขององค์กรในการเดินไปสู่อนาคต

ว่าจะใช้กลยุทธ์ใดเป็นตัวนำ

1.1.2.8 เป็นการรวมพลังของความมุ่งมั่นต่อการสร้างนวัตกรรม

เพื่อให้เกิดการ เปลี่ยนแปลงอย่างเป็นรูปธรรม

1.1.3 ประโยชน์ของวิสัยทัศน์ต่อการบริหารองค์กร

1.1.3.1 เป็นการกำหนดอนาคตขององค์กรที่ทุกคนศรัทธา

1.1.3.2 เป็นการฟันฝ่าความท้าทายใหม่ ไม่หลงไหลไปกับความสำเร็จ

ในอดีต

1.1.3.3 การมีวิสัยทัศน์ร่วมก่อให้เกิดการทำงานเป็นทีม โดยมีความมุ่งมั่นไปสู่เป้าหมายเดียวกัน

1.2 พันธกิจ (Mission) หมายถึง การกำหนดขอบเขตของงานหรือบทบาทหน้าที่อย่างกว้าง ๆ ที่องค์กรต้องทำเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ ในการกำหนดพันธกิจมีประเด็นที่ควรพิจารณาดังนี้

1.2.1 ข้อความพันธกิจ เป็นการแสดงแนวคิดและวิธีการดำเนินงานเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนด ซึ่งจะระบุ ขอบเขตการปฏิบัติงานขององค์กร ที่เกี่ยวกับการผลิตและการให้บริการ จะอธิบายถึงค่านิยมและลำดับความสำคัญต่าง ๆ ขององค์กร บ่งบอกถึงทิศทางในอนาคตขององค์กรโดยจะเลือกแนวทางที่เป็นไปได้เพื่อไปสู่เป้าหมายและเป้าประสงค์ ขององค์กร

1.2.2 ความสำคัญในการกำหนดพันธกิจให้ชัดเจน

1.2.2.1 เพื่อเป็นหลักสำคัญในการกำหนดเป้าหมาย และทิศทางขององค์กร

1.2.2.2 เพื่อเป็นการกำหนดหลักเกณฑ์หรือมาตรฐานในการจัดสรรทรัพยากร

1.2.2.3 เพื่อความสะดวกในการแปลความหมายของวัตถุประสงค์ในโครงสร้าง การทำงาน การออกแบบงาน และการกำหนดความรับผิดชอบ โดยคำนึงถึงต้นทุน เวลา และตัวชี้วัดการทำงานที่สามารถควบคุมและประเมินผลได้

1.2.3 แนวทางการกำหนดพันธกิจจะต้องตอบคำถามต่อไปนี้

1.2.3.1 อะไรคือเหตุผลในการจัดตั้งหรือคงอยู่ขององค์กร และอะไรคือเป้าหมายหลักขององค์กร

1.2.3.2 ลักษณะเด่นหรือเอกลักษณ์ขององค์กรคืออะไร

1.2.3.3 ผลผลิตที่สำคัญในปัจจุบันและอนาคตคืออะไร

1.2.4 ส่วนประกอบที่สำคัญของข้อความพันธกิจมีดังนี้

1.2.4.1 ใครคือลูกค้าขององค์กร

1.2.4.2 ผลผลิตที่สำคัญขององค์กรคืออะไร

1.2.4.3 องค์กรมีการแข่งขันในตลาดใด

1.2.4.4 เทคโนโลยีขั้นพื้นฐานขององค์กรคืออะไร

1.2.4.5 องค์กรจะบรรลุวัตถุประสงค์ ในลักษณะใด เพื่อความ

เจริญเติบโต

1.2.5 เป้าหมาย (Goal) เป้าหมาย หมายถึง การกำหนดสิ่งที่ต้องการในอนาคต ซึ่งองค์การจะต้องพยายามให้เกิดขึ้นหรือหมายถึง เป็นการกำหนดภารกิจของการประกอบธุรกิจหรือบริการที่มีผลลัพธ์ที่ต้องการเกณฑ์เป็นเกณฑ์ที่กำหนดไว้ เพื่อใช้ เป็นกรอบในการปฏิบัติและวัดผลสำเร็จของกิจกรรม แผนงาน หรือโครงการ ที่คาดว่าจะทำได้ ภายในระยะเวลาที่กำหนดหรือผลผลิตที่ต้องทำให้สำเร็จเพื่อบรรลุเป้าประสงค์ ลักษณะของเป้าหมายที่ดีมีดังนี้

2.5.1 สามารถวัดผลได้ในแง่ปริมาณ คุณภาพเวลา กลุ่มเป้าหมาย
ต้นทุน ฯลฯ

2.5.2 เป็นทางเลือกที่มีเหตุผล และลดความขัดแย้ง

2.5.3 เฉพาะเจาะจง ชัดเจน

2.5.4 ตกลงร่วมกัน

2.5.5 สมเหตุสมผล

2.5.6 กำหนดเวลาชัดเจน

1.2.6 วัตถุประสงค์ (Objectives) วัตถุประสงค์ หมายถึง สิ่งที่ต้องการให้ บรรลุ ตั้งแต่ระยะสั้นจนถึงระยะยาวที่เป็นเป้าหมายสูงสุดขององค์กร ซึ่งวัตถุประสงค์จะเป็นตัวบ่งชี้ว่าองค์กรต้องการประสบผลสำเร็จ อะไร (What) และเมื่อใด (When) วัตถุประสงค์ที่ดีควรระบุไว้ในรูปของปริมาณ (Quantity) หรือตัวเลขที่ชัดเจนที่สามารถวัดได้องค์ประกอบของวัตถุประสงค์จะเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบข้าง ๆ ดังต่อไปนี้

1.2.6.1 วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Objectives) หมายถึง การจัดการตามเป้าหมาย ซึ่งจะเป็นการกำหนดความแข็งแกร่งของตำแหน่งต่าง ๆ ในองค์กร และความแข็งแกร่งของการแข่งขัน

1.2.6.2 วัตถุประสงค์ทางการเงิน (Financial Objectives) การจัดการตามเป้าหมายทางการเงินขององค์กร

1.2.6.3 วัตถุประสงค์ระยะสั้น (Short – range Objectives) เป็นเป้าหมายการทำงานระยะสั้นขององค์กรปรับปรุงการบริหารงานเชิงกลยุทธ์ ในการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ระยะยาวได้

1.2.6.4 วัตถุประสงค์ระยะยาว (Long-range Objectives) เป็นผลลัพธ์ที่ต้องการซึ่งอาจจะเป็น 3 – 5 ปี โดยระบุเป็นวัตถุประสงค์ในแต่ละปี สามารถกำหนดว่าเป็นผลลัพธ์เฉพาะอย่างที่ต้องการให้บรรลุภารกิจพื้นฐาน ระยะยาวคือระยะเวลามากกว่า 1 ปี วัตถุประสงค์เป็นสิ่งสำคัญสำหรับความสำเร็จขององค์กร เพราะว่าการกำหนดทิศทาง ช่วยการประเมินการยอมรับ และการจัดสรรความร่วมมือ การจัดหาเกณฑ์การวางแผนที่มีประสิทธิผล ประสิทธิภาพ การจัดองค์กร การจูงใจ และการจัดกิจกรรม วัตถุประสงค์เป็นสิ่งที่ท้าทาย สามารถ

วัดได้ มีความสอดคล้องกัน สมเหตุสมผล ชัดเจน วัตถุประสงค์ระยะยาวจะเป็นการตอบโจทย์ของผลตอบแทนจากการลงทุน

1.2.7 นโยบายขององค์กร (Organization Policy) นโยบายขององค์กร หมายถึง แนวทางกว้าง ๆ ที่กำหนดขึ้นเพื่อช่วยผู้บริหารในการพิจารณาเป้าหมาย และเป้าประสงค์ หรือวัตถุประสงค์ ตลอดจนกำหนดแนวทางการปฏิบัติและการควบคุม คำถามที่สำคัญในการกำหนดนโยบายขององค์กร มีดังนี้

1.2.7.1 องค์กรปัจจุบันอยู่ที่ไหน (Where are you now ?)

1.2.7.2 องค์กรต้องการไปที่ไหน (Where do we want to be ?)

1.2.7.3 องค์กรจะไปถึงสิ่งนั้นได้อย่างไร (How do we get there)

2. การวางแผนกลยุทธ์และการกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Planning)

เป็นวิธีการที่ให้องค์การบริหารลู่วัตถุประสงค์ในระยะยาว การกำหนดกลยุทธ์ทางเลือก และเลือกจากทางเลือกซึ่งสามารถบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ เป็นแผนที่สำคัญ โดยทั่วไปจะเป็นแผนระยะยาวเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และตอบสนองวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กรกลยุทธ์จะระบุถึงรูปแบบการตัดสินใจที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและสอดคล้องกัน เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กรการจัดสรรทรัพยากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเหล่านี้ ในระดับธุรกิจ การรับรู้ธุรกิจต่อการรับรู้การแข่งขัน การกำหนดวัตถุประสงค์ เชิงกลยุทธ์ และการกำหนดกลยุทธ์ ผู้กำหนดกลยุทธ์ขององค์กรจะสำรวจข้อมูลเกี่ยวกับภารกิจ วิสัยทัศน์ เป้าหมาย นโยบาย สภาพแวดล้อมภายใน และภายนอก การกำหนดกลยุทธ์ อาจจะหมายถึงการกำหนดกลยุทธ์

2.1 ผู้ที่ทำหน้าที่ในการวางแผนกลยุทธ์ (Strategist) เป็นบุคคลซึ่งมีความรับผิดชอบสำหรับความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร ผู้ที่ทำหน้าที่ในการวางแผนกลยุทธ์ จะมีตำแหน่งที่แตกต่างกัน เช่น ผู้บริหารระดับสูง ประธานบริษัท เจ้าของกิจการ ประธานกรรมการ ผู้อำนวยการบริหาร และผู้ประกอบการ ซึ่งลักษณะสำคัญของผู้ที่ทำหน้าที่ในการวางแผนกลยุทธ์ ต้องมีลักษณะสำคัญคือ

2.1.1 การสร้างการเปลี่ยนแปลง

2.1.2 การสร้างการมอบหมายงานที่เป็นลายลักษณ์อักษร

2.1.3 การสร้างความสมดุลระหว่างความมั่นคงและนวัตกรรม

2.2 ปัจจัยสำคัญในการกำหนดกลยุทธ์ (Keys to Formulating Strategies) ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนกลยุทธ์ที่สำคัญประกอบไปด้วย

2.2.1 ภารกิจขององค์กรหรือภารกิจของธุรกิจจะประกอบไปด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ จุดมุ่งหมาย นโยบาย กลยุทธ์

2.2.2 โอกาสและอุปสรรคภายนอก

2.2.3 จุดแข็งและจุดอ่อนภายใน

โดยปัจจัยทั้ง 3 ประการมีความสำคัญในการวางแผนนโยบาย การที่ผู้ทำหน้าที่ในการวางแผนสามารถนำทั้ง 3 ปัจจัยมาวิเคราะห์และนำมาเป็นการวางแผนเชิงกลยุทธ์ได้นั้นอาจใช้หลักการการวิเคราะห์ของ SWOT Analysis ซึ่งเป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและศักยภาพ หรือ การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อม เป็นเครื่องมือในการประเมินสถานการณ์ สำหรับองค์กรหรือโครงการ ซึ่งช่วยผู้บริหารกำหนดจุดแข็งและจุดอ่อนจากสภาพแวดล้อมภายใน โอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก ตลอดจนผลกระทบที่มีศักยภาพจากปัจจัยเหล่านี้ต่อการทำงานขององค์กร

1) จุดแข็ง (S : Strengths) หมายถึง ซึ่งเป็นผลมาจากปัจจัยภายใน เป็นข้อดีที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในบริษัท เช่น จุดแข็งด้านส่วนประสม จุดแข็งด้านการเงิน จุดแข็งด้านการผลิต จุดแข็งด้านทรัพยากรบุคคล บริษัทจะต้องใช้ประโยชน์จากจุดแข็งในการกำหนดกลยุทธ์การตลาด

2) จุดอ่อน (W : Weaknesses) หมายถึง จุดด้อยหรือ ซึ่งเป็นผลมาจากปัจจัยภายใน เป็นปัญหาหรือข้อบกพร่องที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในต่าง ๆ ของบริษัท ซึ่งบริษัทจะต้องหาวิธีในการแก้ปัญหา

3) โอกาส (O : Opportunities) หมายถึง ซึ่งเกิดจากปัจจัยภายนอก เป็นผลจากการที่สภาพแวดล้อมภายนอกของบริษัทเอื้อประโยชน์หรือส่งเสริมการดำเนินงานขององค์กร โอกาสแตกต่างจากจุดแข็งตรงที่โอกาสนั้นเป็นผลมาจากสภาพแวดล้อมภายนอก แต่จุดแข็งนั้นเป็นผลมาจากสภาพแวดล้อมภายใน นักการตลาดที่ดีจะต้องเสาะแสวงหาโอกาสอยู่เสมอ และใช้ประโยชน์จากโอกาสนั้น

4) อุปสรรค (T : Threats) หมายถึง ซึ่งเกิดจากปัจจัยภายนอก เป็นข้อจำกัด ที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งธุรกิจจำเป็นต้องปรับกลยุทธ์การตลาดให้สอดคล้องและพยายามขจัดอุปสรรคต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นให้ได้จริง

ตามที่กล่าวมาแล้วว่ากลยุทธ์ หมายถึง แนวทางหรือวิธีการทำงานที่ดีที่สุด เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย เป้าประสงค์ พันธกิจ และวิสัยทัศน์ ที่กำหนดไว้ ดังนั้นการกำหนดกลยุทธ์ จึงมีความสำคัญมากต่อจุดหมายปลายทางในอนาคตขององค์กร การ โดยเฉพาะการวิเคราะห์ SWOT จะนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์ในระดับองค์กรโดยรวม ซึ่งถือเป็นกลยุทธ์หลัก ผู้บริหารจะเป็นผู้ตัดสินใจว่าควรใช้ กลยุทธ์ ไตไปดำเนินการ โดยมีแนวทางในการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ ดังนี้

ในการแข่งขัน

- 1) กลยุทธ์ ต้องตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมภายนอก
- 2) กลยุทธ์ที่ดีต้องคำนึงถึงการรักษาสถานภาพ และความได้เปรียบ
- 3) กลยุทธ์ แต่ละด้านต้องมีความสอดคล้องกัน
- 4) กลยุทธ์ ที่ดี ต้องมีความยืดหยุ่น
- 5) กลยุทธ์ต้องสอดคล้องกับพันธกิจและเป้าหมาย
- 6) กลยุทธ์ที่ดีต้องมีความเป็นไปได้ในการดำเนินงาน

3. การนำกลยุทธ์ ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation)

3.1 ความสำคัญของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นกระบวนการเปลี่ยนกลยุทธ์ที่ได้จัดทำขึ้นนำไปสู่การปฏิบัติจริง เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ โดยการนำกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ มาแปลงออกมาเป็นกิจกรรม แผนงาน หรือโครงการ ที่จะต้องดำเนินการ ซึ่งจะประกอบด้วย งานที่จะต้องทำ เวลาดำเนินการ ผู้ปฏิบัติ หรือผู้รับผิดชอบ งบประมาณ ตัวชี้วัด โดยมี โครงสร้างขององค์กร ระบบงาน เทคโนโลยี ฯลฯ รองรับ ซึ่งการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ มีความยากกว่าการจัดกลยุทธ์เพราะว่านำกลยุทธ์ ไปสู่ปฏิบัติต้องอาศัย ความร่วมมือจากหลายฝ่าย ความสำเร็จของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติขึ้นอยู่กับปัจจัย 2 อย่าง คือ องค์กรมีระบบการจัดการที่ดี และบุคลากรมีความรู้ความสามารถ จากการสำรวจองค์กรต่าง ๆ ที่นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติแล้วเกิดปัญหาต่าง ๆ ดังนี้

- 3.1.1 การนำแผนที่กำหนดจากกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ใช้เวลามากกว่าที่กำหนดไว้
- 3.1.2 มีปัญหาสำคัญบางอย่างที่ไม่ได้คาดการณ์ไว้ก่อน
- 3.1.3 กิจกรรมต่าง ๆ ที่กระทำขาดการประสานงานอย่างมีประสิทธิภาพ
- 3.1.4 ผู้ปฏิบัติงานไม่ได้ให้ความสนใจต่อการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์อย่างแท้จริง
- 3.1.5 พนักงานที่เกี่ยวข้องไม่มีความสามารถอย่างเพียงพอที่จะปฏิบัติงานตามหน้าที่ของตน
- 3.1.6 พนักงานไม่ได้รับการฝึกอบรมอย่างเพียงพอ
- 3.1.7 ผู้บริหารในระดับต่าง ๆ ไม่ได้ใช้ความเป็นผู้นำ และสั่งการอย่างเพียงพอ
- 3.1.8 งานปฏิบัติที่สำคัญ รวมทั้งกิจกรรมบางอย่าง เขียนไว้คลุมเครือ ไม่ชัดเจน

3.1.9 ระบบสารสนเทศที่จะใช้ในการควบคุมและตรวจสอบต่อกิจกรรมต่าง ๆ ยังไม่เพียงพอ

3.2 งานสำคัญในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

ผู้บริหารทุกระดับจะต้องคิดอยู่ตลอดเวลาว่า “มีงานอะไรในความรับผิดชอบของตนตามแผนกลยุทธ์ที่ต้องทำบ้าง และควรทำอะไรเพื่อให้สิ่งนั้นบรรลุผลสำเร็จ” โดยผู้บริหารจะต้องให้ พนักงานทุกคนทราบอย่างชัดเจน และตั้งใจให้พนักงานทุกระดับยอมรับต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ผู้บริหารจะต้องมีทักษะที่สำคัญ 4 ด้าน ดังนี้

3.2.1 ทักษะการสร้างปฏิสัมพันธ์ ผู้บริหารที่ดีจะต้องเข้าใจความรู้สึกของคนอื่น และมีทักษะต่อรองที่ดีเยี่ยมจะเป็นผู้ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงาน

3.2.2 ทักษะการบริหารทรัพยากรผู้บริหารที่ดีจะต้องมีความสามารถในการบริหารทรัพยากร ตามลักษณะงานและโครงการต่าง ๆ อย่างเหมาะสม

3.2.3 ทักษะการกำกับดูแลผู้บริหารที่ดีจะต้องมีระบบการติดตามและควบคุมงานที่ดี เพื่อวิเคราะห์ความก้าวหน้าในการดำเนินงาน รวมทั้งสามารถแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานได้ดีและทันเวลา

3.2.4 ทักษะการจัดองค์การผู้บริหารที่ดีจะต้องมีทักษะการสร้างองค์กรที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ การสร้างองค์กรที่ไม่เป็นทางการอย่างเหมาะสมจะช่วยแก้ปัญหาที่ยากและสลับซับซ้อน ผู้บริหารที่ดีจะต้องรู้จักผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์กร มีความผูกพัน ยอมรับนับถือ

4. การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ (Strategic Control and Evaluation)

การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ เป็นงานขั้นสุดท้ายในการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ว่า บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ หรือไม่ซึ่งในระหว่างนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ จะต้องมีการควบคุม กำกับดูแลติดตามความก้าวหน้า หากพบปัญหาหรืออุปสรรคต่าง ๆ จะได้แก้ไขได้ทันที่ ตลอดจนมีการประเมินผลสำเร็จของแผนกลยุทธ์เป็นระยะ ๆ เพื่อเป็นข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ไปยังขั้นตอน การวิเคราะห์ เชิงกลยุทธ์ การวางแผนกลยุทธ์ และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

4.1 การควบคุมกลยุทธ์ กระบวนการควบคุมกลยุทธ์ที่ดี และมีประสิทธิภาพ ควรประกอบด้วยลักษณะสำคัญ 3 ประการ คือ

4.1.1 มีความยืดหยุ่นเพียงพอ เพื่อช่วยให้ผู้บริหารสามารถตอบสนองต่อเหตุการณ์ ที่เกิดขึ้นแบบไม่คาดหวังได้

4.1.2 ให้ข้อมูลที่ถูกต้อง เพื่อช่วยให้ผู้บริหารมองเห็นภาพการปฏิบัติงานขององค์กร อย่างแท้จริง

4.1.3 ได้รับข้อมูลทันเวลา เพราะว่าข้อมูลสำหรับการตัดสินใจถ้าหากล่าช้าหรือไม่ทันสมัยมักจะนำไปสู่ความล้มเหลวเสมอ ซึ่งกระบวนการควบคุมกลยุทธ์สามารถแบ่งออกเป็น 5 ขั้นตอน ดังนี้

4.1.3.1 กำหนดสิ่งที่จะวัดผู้บริหารจะต้องกำหนดให้ชัดเจนว่ากระบวนการปฏิบัติ และการดำเนินงานอะไรบ้างที่จะต้องการตรวจสอบและประเมินผล

4.1.3.2 กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน มาตรฐานการปฏิบัติงานโดยปกติแล้วมักจะกำหนดจากเป้าหมายของการบรรลุผลสำเร็จ ด้านประสิทธิภาพ คุณภาพหรือการตอบสนองความต้องการของลูกค้า ซึ่งมาตรฐานการปฏิบัติ งานนี้จะนำมาเป็นเกณฑ์ในการวัดผลการปฏิบัติงาน

4.1.3.3 วัดการปฏิบัติงานจริง สิ่งจะทำการวัดอาจเป็น ผลการปฏิบัติงานหรือพฤติกรรมการปฏิบัติงาน โดยอาจจะทำการวัดทั้งองค์กรเป็นส่วนรวม หรือวัดเป็นกลุ่มหรือวัดเป็นรายบุคคลทั้งนี้ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ ของการวัดและความพร้อมขององค์กร ซึ่งจะต้องมีกำหนดหัวระยะเวลาในการวัดที่แน่นอน เช่น ทุก ๆ ไตรมาส ทุก ๆ 6 เดือน หรือประจำปี เป็นต้น

4.1.3.4 เปรียบเทียบการปฏิบัติงานจริงกับมาตรฐาน ผู้บริหารจะต้องนำผลการปฏิบัติงานจริงมาเปรียบเทียบกับผลงานตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ ถ้าหากเป็นไปตามมาตรฐานกระบวนการวัดการผลปฏิบัติงานก็จบ แต่ถ้าหากผลการปฏิบัติงานต่ำกว่ามาตรฐานก็ต้องหาสาเหตุ และปรับปรุงแก้ไข แต่ถ้าหากผลการปฏิบัติงานสูงกว่ามาตรฐาน ก็ต้องมาทบทวนว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้ ต่ำเกินไปหรือไม่ ซึ่งอาจจะต้องยกระดับมาตรฐานให้สูงขึ้นในการวัดครั้งต่อไป

4.1.3.5 ปฏิบัติการแก้ไขเป็นการแก้ไขผลการปฏิบัติงานหรือข้อบกพร่องต่าง ๆ หรืออาจต้องมีการแก้ไขปรับปรุงกลยุทธ์ใหม่ให้เหมาะสมหรือให้ดียิ่งขึ้น

4.2 การประเมินผลกลยุทธ์

การประเมินผลกลยุทธ์ที่ดีมิใช่ประเมินด้วยความรู้สึก แต่จะต้องประเมินด้วยการวัดที่เชื่อถือได้จึงจำเป็นต้องกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จในการดำเนินงาน เพื่อตรวจสอบว่าการดำเนินงานในกิจกรรม แผนงาน หรือโครงการ ที่กำหนดขึ้นในแต่ละกลยุทธ์ ว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์ หรือนโยบายขององค์กรหรือไม่ บรรลุวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้เพียงไร การประเมินผลที่ดี นอกจากจะทำการวัดผลผลิต (Outputs) แล้วจะต้องทำการวัดผลลัพธ์ (Outcomes)

4.2.1 การวัดผลผลิต การวัดผลผลิตเป็นการวัดผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริง โดยเปรียบเทียบกับผลที่ ต้องการหรือตามเกณฑ์มาตรฐาน ซึ่งโดยปกติแล้วการวัดผลผลิตจะแสดงให้เห็นผลใน 4 ลักษณะ ดังนี้

1) ปริมาณงานที่ทำสำเร็จ โดยการเปรียบเทียบกับปริมาณงานเดิมที่เคยทำได้ หรือปริมาณงานที่ตั้งเป้าหมายไว้

2) คุณภาพของผลผลิต เป็นการวัดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานว่าเป็นไปตามเวลาที่กำหนดหรือไม่หรือเป็นการวัดคุณภาพของงาน หรือผลผลิตเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ เพียงใด

3) เวลาที่ดำเนินการ เป็นการวัดว่าองค์กรสามารถส่งมอบงาน หรือผลผลิตได้ทันตามกำหนดเวลาหรือไม่

4) งบประมาณที่ใช้เป็นการเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานกับงบประมาณที่ได้รับ หรือเปรียบเทียบต้นทุนต่อหน่วยที่ใช้จ่ายจริงกับต้นทุนที่ประมาณการ

4.3 การวัดผลลัพธ์ เป็นการวัดผลประโยชน์ หรือผลกระทบจากผลการดำเนินงานหรือผลผลิต เช่น การฝึกอบรมจะต้องวัดให้ได้ว่า เมื่อฝึกอบรมแล้วสามารถแก้ไขข้อบกพร่องในการทำงานหรือสามารถปฏิบัติงานได้ดีขึ้นหรือไม่ การปรับปรุงสายการผลิตหรือกระบวนการผลิตจะต้องวัดให้ได้ว่าสามารถทำการผลิตอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นกว่าเดิม หรือต้นทุนในกระบวนการผลิตลดลงหรือไม่เป็น

4.4 เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลในเชิงการบริหารเชิงกลยุทธ์ด้วย Balanced Scorecard

เตชะรัตน์ รัตนวิโรจน์ (2547, น. 157) เครื่องที่นำมาใช้ในการบริหารเชิงกลยุทธ์ หรือใช้ในการบริหารองค์กรมีมากมายแต่ในการศึกษาครั้งนี้ จะกล่าวถึงเฉพาะ Balanced Scorecard และ Benchmarking เนื่องจากเป็นเครื่องมือที่องค์กรต่าง ๆ นิยมนำมาใช้อยู่ในปัจจุบันอย่างแพร่หลาย

Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือทางการบริหารที่นิยมใช้กันมากอยู่ในปัจจุบัน เป็นระบบที่เข้ามาทดแทนระบบการวัดผลการดำเนินงานทางการเงินแบบเก่าแต่เพียงอย่างเดียว เป็นระบบที่ทุกหน่วยงานขององค์กรมีส่วนเกี่ยวข้อง เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ ขององค์กรลงไปสู่เป้าหมายในระดับต่าง ๆ จนถึงการปฏิบัติงาน รวมทั้งเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการควบคุมกำกับดูแลการดำเนิน ทุกขั้นตอนแบบสมดุล (Balance) เป็นเครื่องมือที่ทำหน้าที่เปลี่ยนพันธกิจ (Mission) และ กลยุทธ์ (Strategy) เป็นชุดของการวัดผลการปฏิบัติงานที่มีส่วนช่วยกำหนดกรอบของระบบการวัดและการบริหารกลยุทธ์ที่ครอบคลุมประเด็นครบถ้วน ตัวเลขที่ได้จากการวัด จะทำหน้าที่วัดผลการปฏิบัติงานขององค์กรที่ครอบคลุมด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องไว้ครบถ้วน เช่น ด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกิจการภายใน และด้านการเรียนรู้และการเติบโตขององค์กร Balanced Scorecard : BSC ประกอบไปด้วย มุมมอง 4 ด้านของการวัด คือ

- 4.4.1 ด้านการเงิน (Financial Perspective)
- 4.4.2 ด้านลูกค้า (Customer Perspective)
- 4.4.3 ด้านกระบวนการ (Internal-Business – Process Perspective)
- 4.4.4 การเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth Perspective)

โดยจะอธิบายมุมมองต่าง ๆ

1) มุมมองทางด้านการเงิน เป็นจุดร่วมของการวัดในมุมมองอื่น ๆ ใน BSC ตัวชี้วัดที่นิยมใช้ มักจะเป็นเรื่องเกี่ยวกับ การเพิ่มรายได้ การลดต้นทุน การเพิ่มผลผลิต การใช้ประโยชน์ทรัพย์สิน การลดความเสี่ยง ตัวอย่างตัวชี้วัดมุมมองทางด้านการเงิน ได้แก่ มูลค่าทรัพย์สินรวม (บาท)มูลค่าทรัพย์สินรวม / จำนวนพนักงาน (บาท) รายรับ / มูลค่าทรัพย์สินรวม (%) รายรับ / จำนวนพนักงาน (บาท) กำไร / มูลค่าทรัพย์สินรวม (บาท) กำไร / จำนวนพนักงาน (บาท) มูลค่าตลาด (บาท) ผลตอบแทนจากทรัพย์สิน (%) ผลตอบแทนจากการลงทุน (%) ผลตอบแทนจากการลงทุนบุคลากร (%)

2) มุมมองทางด้านลูกค้า การแข่งขันในปัจจุบัน หัวใจอยู่ที่ความเข้าใจความต้องการของลูกค้าเป็นวิธีการคิดที่เปลี่ยน ความสนใจจากภายในจากที่เน้นผลผลิตและการพัฒนาเทคโนโลยีมาสู่ภายนอกในการให้ความสนใจต่อลูกค้า สิ่งที่ต้องให้ความสำคัญ คือความสามารถในการดึงดูดลูกค้าใหม่ให้เข้ามาใช้สินค้าบริการ ความสามารถในการรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้าที่มีอยู่ให้ยืนยาว ความสามารถในการสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า ผลกำไรสุทธิที่ได้จากลูกค้า เมื่อหักรายจ่ายต้นทุนในการบริการลูกค้าแล้วตัวอย่างตัวชี้วัดมุมมองทางด้านลูกค้า ได้แก่ จำนวนลูกค้า (คน)ส่วนแบ่งตลาด (%) ยอดขายทั้งปี / จำนวนลูกค้า (บาท) การสูญเสียลูกค้า (คน หรือ %) เวลาเฉลี่ยที่ใช้ในด้านความสัมพันธ์กับลูกค้า (นาที) รายจ่ายทางการตลาด (บาท) ดัชนีวัดความพึงพอใจลูกค้า ดัชนีวัดความจงรักภักดีของลูกค้า จำนวนเรื่องร้องเรียน (เรื่อง) เป็นต้น

3) มุมมองทางด้านกระบวนการ เป็นการวัดที่ดูถึงความสมบูรณ์ของกระบวนการทำงานภายในองค์กรเป็นการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้าขององค์กร แตกต่างจากการวัดประเมินผลแบบเดิมที่มุ่งเน้นประโยชน์ เพื่อการควบคุมตัวอย่างตัวชี้วัดมุมมองทางด้านกระบวนการ ได้แก่ ค่าใช้จ่ายในการบริหาร / รายรับ (บาท) เวลาที่ใช้ในการผลิต (นาที) การส่งสินค้าตรงเวลา (%) เวลาเฉลี่ยในการตัดสินใจ (นาที) เวลาที่ใช้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ (วัน) เวลาที่นับแต่มีการสั่งสินค้าจนถึงการส่งสินค้า (นาที/ชั่วโมง/วัน) เวลาที่ใช้ในการส่งของจาก Supplier การปรับปรุงการผลิต (%) ค่าใช้จ่ายด้าน IT / ค่าใช้จ่ายในการบริหาร

4) มุมมองทางด้านการเรียนรู้และการเติบโตการวัดองค์ประกอบพื้นฐาน ที่สำคัญของ 3 มุมมองแรกเป็นการลงทุนเพื่ออนาคต และเป็นประโยชน์ในระยะยาวแก่องค์กรมากกว่าเน้นผลเฉพาะหน้า มีองค์ประกอบย่อยที่ใช้ในการวัด 3 ด้าน คือ ความสามารถของ

พนักงาน ความสามารถของระบบข้อมูลข่าวสาร บรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการทำงาน ตัวอย่าง ตัวชี้วัดมุมมองทางด้านลูกค้า ได้แก่ ค่าใช้จ่ายใน R&D / รายจ่ายทั้งหมด (บาท) ค่าใช้จ่ายด้านพัฒนา IT / รายจ่ายทั้งหมด (บาท) การลงทุนด้านฝึกอบรม / ลูกค้า (บาท) การลงทุนในด้านงานวิจัย (บาท) ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงงาน / จำนวนพนักงาน ค่าใช้จ่ายในการพัฒนาสมรรถนะ / จำนวนพนักงาน ดัชนีวัดความพึงพอใจของพนักงาน ดัชนีวัดภาวะผู้นำ ดัชนีวัดแรงจูงใจ สัดส่วนลูกจ้างที่ออกจากงาน (%) เป็นต้น

4.5 กระบวนการในการสร้าง BSC

4.5.1 การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค (SWOT Analysis) ขององค์กร เพื่อให้ทราบถึงสถานะ พื้นฐานขององค์กร

4.5.2 กำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) และกลยุทธ์ขององค์กร

4.5.3 การกำหนดมุมมอง (Perspective) ด้านต่าง ๆ ที่จะเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จในการดำเนินกิจการมุมมองของแต่ละกิจการ จะแตกต่างกันทั้งนี้ขึ้นอยู่กับพื้นฐานของการดำเนินกิจการ

4.5.4 การจัดทำแผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategy Map) ระดับองค์กรโดยกำหนดวัตถุประสงค์ในแต่ละมุมมอง

4.5.5 ผู้บริหารระดับสูงต้องประชุมร่วมกันเพื่อยืนยันและเห็นชอบในแผนที่ทางกลยุทธ์ที่จัดขึ้น

4.5.6 การกำหนดตัวชี้วัด (Key Performance Indicators : KPIs) และเป้าหมาย (Target) สำหรับแต่ละมุมมองพร้อมทั้งเรียงลำดับความสำคัญ

4.5.7 การจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan)

4.6 เหตุผลที่ BSC เป็นเครื่องมือที่องค์กรต่าง ๆ ล้วนให้ความสำคัญ

4.6.1 ไม่ละเลยวิธีการวัดผลแบบดั้งเดิม (Financial Perspective)

4.6.2 ให้ความสำคัญแก่ลูกค้า (Customer Orientation)

4.6.3 มุ่งการรี้อปรับระบบการทำงานให้มีประสิทธิภาพ (Reengineering)

4.6.4 ใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ (Technology)

4.6.5 บนพื้นฐานแนวความคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

4.7 ประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับจากการใช้ Balanced Scorecard

4.7.1 ช่วยให้เห็นวิสัยทัศน์ขององค์กรได้ชัดเจน

4.7.2 ช่วยให้เกิดผลการดำเนินงานขององค์กรดีขึ้น

4.7.3 ได้รับการความเห็นชอบและยอมรับจากผู้บริหารทุกระดับ ทำให้ทุกหน่วยงานปฏิบัติงานได้สอดคล้องกันตามแผน

4.7.3.1 ใช้เป็นกรอบในการกำหนดแนวทางการทำงานทั่วทั้งองค์กร

4.7.3.2 ช่วยให้มีการจัดแบ่งงบประมาณและทรัพยากรต่าง ๆ สำหรับแต่ละ

4.7.3.3 กิจกรรมได้อย่างเหมาะสม

4.7.3.4 เป็นการรวมแผนกลยุทธ์ของทุกหน่วยงานเข้ามาไว้ด้วยกัน ด้วยแผน

4.7.3.5 ธุรกิจขององค์กร ทำให้แผนกลยุทธ์ทั้งหมดมีความสอดคล้องกัน

4.7.3.6 สามารถวัดผลได้ทั้งลักษณะเป็นทีมและตัวบุคคล

4.7.3.7 ทำให้ทั้งองค์กรมุ่งเน้น และ ให้ความสำคัญต่อกลยุทธ์ขององค์กร

จากแนวคิดและทฤษฎีที่นักวิชาการได้ให้ความหมายเกี่ยวกับกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ไว้ในเบื้องต้นผู้วิจัยสรุปว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์คือเทคนิคหรือเครื่องมือของผู้บริหารใช้สำหรับบริหารองค์กร ให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรที่ประกอบไปด้วยการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การควบคุมและการประเมินผลเชิงกลยุทธ์ ซึ่งกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์จะช่วยให้การบริหารงานบรรลุวัตถุประสงค์ของงาน องค์กร และส่งผลให้องค์กรมีประสิทธิภาพ

2.4 แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

2.4.1 ความหมายของผู้นำเชิงกลยุทธ์

ผู้นำเชิงกลยุทธ์นี้ มีนักทฤษฎีและนักวิชาการได้ให้คำจำกัดความไว้หลากหลาย ดังนี้ แก้วตา ไทรงาม และคณะ ได้ให้ความหมายว่า ผู้นำเชิงกลยุทธ์ คือ ผู้นำที่ รับผิดชอบต่อความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมภายนอกกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ และ การนำวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ดังกล่าวไปปฏิบัติ หรือผู้นำที่ใช้แผนกลยุทธ์เป็นเครื่องมือในการ บริหารจัดการองค์กรไปสู่เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ต้องการ (แก้วตา ไทรงาม, 2548, น. 3)

สมยศ นาวิการ (2548, น. 15) กล่าวว่า ความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ความสามารถในการ คาดคะเน สร้างวิสัยทัศน์ รักษาความคล่องตัว และให้อำนาจแก่บุคคลอื่น เพื่อที่จะสร้างการ เปลี่ยนแปลงกลยุทธ์เมื่อจำเป็น

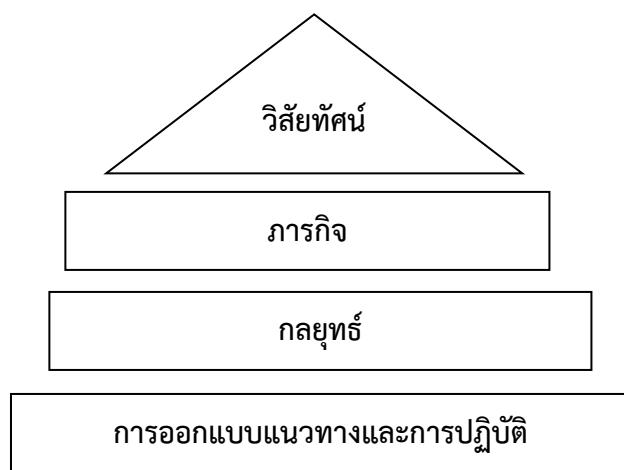
รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2554, น. 38) ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการในการกำหนดทิศทางและการกระตุ้นสร้างแรงบันดาลใจให้แก่องค์การในการ ริเริ่ม สร้างสรรค์สิ่งต่าง ๆ ขึ้นมา เพื่อให้องค์การอยู่รอดต่อไปได้

ทรรศนะ บุญขวัญ (2548, น. 3) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ความสามารถในการ ทำนายอนาคต ด้วยมีสายตาวัดที่กว้างไกล รักษาความยืดหยุ่น และใจกว้างพอที่จะ ให้อำนาจหรือรับ ฟังบุคคลอื่นในการสร้างสรรค์และเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์เท่าที่จำเป็น

เนตรพัฒนา ยาวีราช (2546, น. 39) กล่าวถึง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ว่า หมายถึง รูปแบบของผู้นำเชิงกลยุทธ์เริ่มต้นจากการเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ หมายถึง ผู้นำที่มองการณ์ไกลใน อนาคตถึงสิ่งที่ ต้องการให้เกิดขึ้นในระยะยาวข้างหน้า เช่น 5-10 ปี และวางแผนกลยุทธ์ เพื่อไปสู่ จุดมุ่งหมาย ปลายทาง ผู้นำกลยุทธ์มีความสนใจต่อสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อ การ กำหนดกลยุทธ์

Finkelstein and Hambrick (1996, p. 7) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ผู้นำหรือกลุ่มผู้นำระดับสูงที่มีความสามารถในการคาดการณ์ มีมุมมองระยะยาวและ สามารถยืดหยุ่นให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย โดยมีขอบเขตความรับผิดชอบ

Maghroori and Rolland (1997, pp. 62-81) ได้กล่าวถึง ผู้นำเชิงกลยุทธ์ไว้ว่า ประกอบด้วย 1) วิสัยทัศน์ 2) ภาระหน้าที่ 3) กลยุทธ์ 4) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ วิสัยทัศน์เป็นสิ่งที่ องค์กรซึ่งต้องการให้ดำรงสถานะอยู่ได้ในอนาคตยอมรับ วิสัยทัศน์ (Vision) เป็นเครื่อง สะท้อนถึง สิ่งแวดล้อมและการทำงานร่วมกันกับภาระหน้าที่ (Mission) ขององค์กรอันเป็นค่านิยม หลัก เป้าหมายและเหตุผลคือเพื่อการดำรงอยู่ กลยุทธ์ (Strategy) ใช้กำหนดทิศทางสำหรับการ แปร วิสัยทัศน์ไปสู่การกระทำและเป็นรากฐานของการพัฒนา เป็นกลไกสำคัญที่จะช่วยให้องค์กร บรรลุถึง จุดมุ่งหมาย กลยุทธ์นั้นเป็นเหมือนความมุ่งมั่น ด้วยเหตุนี้ การปฏิบัติ (Implementation) ดังภาพ ที่ 2.3



ภาพที่ 2.3 องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์. โดย “*Strategic Leadership : The Art of Balancing Organization Mission with Policy, Procedure, and External Environment*”.by Ray Maghroori and Eric Rolland, 1997.

1. วิสัยทัศน์ (Vision) ภาระหน้าที่ (Mission) กลยุทธ์ (Strategy) และการปฏิบัติ (Implementation) วิสัยทัศน์การเป็นผู้นำ (Leadership Vision) วิสัยทัศน์ เป็นเสมือนความใฝ่ฝันถึงอนาคตที่ทุกคนในองค์กรสามารถเชื่อถือนั่นได้ ทั้งยังสามารถทำให้บรรลุถึงผลสำเร็จได้จริงและ เสนออนาคตที่จำเป็นหรือดีกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กรที่ต้องได้ผู้นำที่มี วิสัยทัศน์ มาเป็นผู้ชี้แนะแนวทางการบริหารองค์กรและสร้างความทะเยอทะยานในระดับสูงในการที่จะนำองค์กรให้บรรลุเป้าหมายได้

2. ภาระหน้าที่ (Mission) ภาระหน้าที่ แม้ไม่เหมือนกับวิสัยทัศน์ แต่ก็ไปด้วยกันกับ วิสัยทัศน์ ภาระหน้าที่เป็นวัตถุประสงค์หลักและเหตุผล หรือเป็นค่านิยมหลักและเหตุผล เพื่อความคงอยู่และยังเป็นพื้นฐานของการสร้างวิสัยทัศน์ ในขณะที่วิสัยทัศน์เป็นการวางแผนสำหรับอนาคต ภาระหน้าที่จะเป็นสิ่งที่องค์กรใช้เป็นตัวแทนความรู้สึกที่แสดงออกมา กล่าวได้ว่า ภาระหน้าที่ประกอบด้วย 2 ส่วนที่สำคัญคือ วัตถุประสงค์หลักและค่านิยมหลัก ค่านิยมหลักจะเป็นตัวนำพาองค์กรไปยังเป้าหมายปลายทาง ส่วนวัตถุประสงค์หลักจะเป็นตัวผลักดันให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ อาจกล่าวได้ว่าวิสัยทัศน์ (Vision) จะเจริญอย่างต่อเนื่องและเปลี่ยนแปลงไป ขณะที่ ภาระหน้าที่ (Mission) จะช่วยยึดองค์กรไว้ในขณะที่เวลา เป็นไป และเป็นแนวทางในการเลือกกลยุทธ์และการตัดสินใจเกี่ยวกับอำนาจ

3. กลยุทธ์ (Strategy) เป็นสิ่งที่มีความสำคัญแต่ก็ยังไม่เพียงพอที่จะสร้างความแข็งแกร่งและพลังอำนาจให้กับ องค์กร สำหรับองค์กรที่ประสบความสำเร็จ ก็ยังต้องการหาหนทางที่จะเปลี่ยนวิสัยทัศน์ ค่านิยม และวัตถุประสงค์ในการนำไปสู่การปฏิบัติ สิ่งเหล่านี้คือบทบาท

ของกลยุทธ์นั่นเอง การสร้างกลยุทธ์นั้นเป็นเรื่องที่ยาก การขะมักเขม้นกับการทำงานเป็นสิ่งจำเป็นที่จะก้าวไปสู่อนาคตข้างหน้า การสร้างกลยุทธ์ หมายถึง การพิจารณาว่าสิ่งที่ควรจะบรรลุตามวิสัยทัศน์นั้นจะต้องใช้วิธีการอย่างไร องค์การที่ประสบความสำเร็จคือการแปลงวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติอย่างมีคุณค่าเป็นไปตาม วัตถุประสงค์ การสร้างกลยุทธ์เป็นงานที่ยากที่ต้องเป็นไปตามกระบวนการ การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) เป็นการสร้างการตัดสินใจและการสร้างแนวทางการปฏิบัติและกำหนด กลยุทธ์ที่เหมาะสมให้เหมาะสมกับองค์การและสิ่งแวดล้อม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategy Management) จึงเป็นงานของผู้นำที่จะหาความเหมาะสมและ เปลี่ยนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

4. การนำกลยุทธ์ไปการปฏิบัติ (Implementation) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) และมีการผสมผสานกันกับองค์ความรู้ในสิ่งแวดล้อม วิสัยทัศน์ และภาระหน้าที่กับ ความสามารถหลักขององค์กร เมื่อสิ่งเหล่านี้ถูกรวมเข้าไว้ด้วยกันแล้ว องค์กรมีโอกาสดีที่จะประสบความสำเร็จในการทำงาน แต่ผู้นำต้องแน่ใจว่ากลยุทธ์จะมีการปฏิบัติอย่างจริงจัง เมื่อนั้น พฤติกรรมที่แท้จริงภายในองค์กรก็จะเป็นเครื่องสะท้อนให้เห็นถึงแนวทางการปฏิบัติงานได้ การ ปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์มักเกี่ยวข้องกับการใช้เครื่องมือหลาย ๆ อย่าง หรือส่วนต่าง ๆ ขององค์การที่สามารถปรับตัวให้เข้ากับกลยุทธ์ในทางปฏิบัติ ผู้นำที่เข้มแข็งจัดเป็นส่วนหนึ่งของเครื่องมือที่สำคัญที่สุดสำหรับการปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ การกระตุ้นและการมีอิทธิพลให้คนอื่นยอมรับใน พฤติกรรมมีความจำเป็นมากต่อการกำหนดนโยบายใหม่ ๆ กลยุทธ์ยังรวมถึงการปฏิบัติในเรื่อง พื้นฐาน เช่น การออกแบบโครงสร้าง การจ่ายหรือระบบการให้รางวัล การจัดสรรงบประมาณและ ภาวะเป็ยบของ องค์กร นโยบาย หรือการดำเนินงาน ผู้นำจะต้องมีความรับผิดชอบในการทำการ ตัดสินใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงในโครงสร้างองค์กร ระบบ นโยบาย เป็นต้น เพื่อสนับสนุน แนวทางนโยบายของบริษัท แสดงให้เห็นการต่อเนืองอย่างง่าย ๆ ถึงวิธีการจัดโครงสร้างองค์กร มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ ถ้าองค์กรดำเนินตามกลยุทธ์ของการเพิ่มประสิทธิภาพภายในเพื่อเสนอแก่ลูกค้าด้วยต้นทุนที่ต่ำกว่าคู่แข่ง องค์กรก็อาจจะออกแบบโดย สร้างเป็นแบบเก่าตามสายงานของการบังคับบัญชา ในทุกวันนี้้องค์การก็ยอมรับถึงความจำเป็นสำหรับกลยุทธ์และนวัตกรรมที่สำคัญ และกลยุทธ์ที่มีความยืดหยุ่น เพราะว่า การเพิ่มการร่วมมือกันและการติดต่อสื่อสารระหว่างกัน ผู้นำจะเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรแบบตาม สายงานของการบังคับบัญชาหรือตามการจัดการกับแนวที่เน้นการใช้อำนาจสั่งการไปเป็นเน้นการ ทำงานแบบทีมงานตามโครงสร้างองค์กรแบบแนวนอน

2.4.2 คุณลักษณะของผู้นำเชิงกลยุทธ์

คุณลักษณะของผู้นำเชิงกลยุทธ์ (The Nature of Strategic Leadership) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นเรื่องของผู้บริหารในระดับสูง และการเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์นี้มีความหมายที่คล้ายคลึงกับการเป็นผู้นำแบบมุ่งเน้นเป้าหมาย (Path – goal Leadership) ซึ่งเป็นผู้นำที่จูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา

ด้วยรางวัลอันเกิดจากการบรรลุผลสำเร็จในงาน หรือผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformation Leadership) ซึ่งเป็นกระบวนการนำเพื่อการเปลี่ยนแปลงมากกว่าความคงที่ ดังนั้นผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องให้ความสำคัญในด้านของจุดหมาย หรือเป้าหมายขององค์การเป็นอย่างมาก การเป็นผู้นำที่มุ่งเน้นที่จุดหมายนี้ต้องอาศัยการประเมินซ้ำที่เป้าหมายและคุณค่าขององค์การ รวมทั้งกำหนดทิศทางขององค์การที่จะเดินไป และเป็นการให้อำนาจแก่พนักงานให้มีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานด้วย

David (1997, p. 5) ได้กล่าวถึง ลักษณะของผู้นำเชิงกลยุทธ์ว่าต้องมีทักษะในการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) หมายถึง กระบวนการในการบริหารที่ปฏิบัติการกิจให้สำเร็จ ในขณะที่เดียวกันก็พยายามรักษาความสัมพันธ์อันดีขององค์การและสภาพแวดล้อมเอาไว้ ลักษณะของการบริหารเรื่องกลยุทธ์เป็นศาสตร์เป็นศิลป์ในการกำหนดการปฏิบัติการ การประเมินผล และการตัดสินใจตามหน้าที่ซึ่งช่วยให้องค์กรบรรลุตามวัตถุประสงค์ และยังหมายถึงกระบวนการ ซึ่งหมายถึง กิจกรรมที่เกี่ยวข้อง 3 ประการ 1) การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis) 2) การกำหนดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Formulation) 3) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategic Implementation)

ในการศึกษาลักษณะของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์นั้นนอกจากลักษณะผู้นำแบบการเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีลักษณะเด่นในการกำหนดทิศทางเพื่อเป็นแนวทางให้องค์กรเดินตาม เพื่อบรรลุตามวัตถุประสงค์และลักษณะของผู้นำแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่มีลักษณะเด่นในกระบวนการปฏิบัติตามกิจกรรมและภารกิจต่าง ๆ ยังมีผู้นำในลักษณะอื่น ๆ เช่น ลักษณะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีความพิเศษ (Charismatic Leadership) และภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational)

DuBrin (2007, น. 391- 393) ได้ให้ความหมายว่าคุณลักษณะการเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) หมายถึง กระบวนการในการกำหนดทิศทางและการกระตุ้นสร้างแรงบันดาลใจให้แก่องค์กร ผู้นำเชิงกลยุทธ์มีส่วนสำคัญและเป็นตัวผลักดันให้การบริหารเชิงกลยุทธ์ประสบความสำเร็จลุล่วงด้วยดี โดยการกระตุ้นและเปิดโอกาสในการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งต่าง ๆ ขึ้นมาเพื่อให้องค์กรอยู่รอดต่อไปได้ และ DuBrin ได้กล่าวถึงลักษณะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีความพิเศษ (Charismatic Leadership) กว่าบุคคลปกติว่ามีลักษณะสำคัญ 5 ประการ ดังภาพที่ 2.4 ต่อไปนี้



ภาพที่ 2.4 องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Charismatic of Strategic Leadership).

ปรับปรุงจาก *Leadership: Research Findings, Practice and Skills*. (p. 393) by DuBrin, 2007, Boston : Houghton.

1. ผู้นำที่มีความคิดความเข้าใจในระดับสูง (High – level Cognitive Activity) การคิดเชิงกลยุทธ์นั้นต้องอาศัยทักษะด้านความเข้าใจที่เกิดขึ้นในระดับสูง เช่น ความคิดในเชิงมโนภาพ (Conceptually) ในการซึมซาบและการรับรู้แนวโน้มของสิ่งต่าง ๆ จำนวนมาก ได้อย่างมีเหตุมีผล และมีความสามารถในการสรุปข้อมูลต่าง ๆ เพื่อนำไปกำหนดเป็นแผนปฏิบัติการ ตลอดจนสามารถประมวลข้อมูลต่าง ๆ และเข้าใจผลที่ตามมา สำหรับองค์การที่มีปฏิริยากับสภาพแวดล้อมนี้ เรียกว่าวิธีการคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) เป็นความสามารถในการบริหารธุรกิจให้ฝ่ายต่าง ๆ ได้ทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างเดียวกัน ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้ 1) ต้องคำนึงถึงทั้งความเกี่ยวข้องกันและความอิสระต่อกัน 2) การวิเคราะห์และการเก็บรวบรวมเกี่ยวกับสิ่งที่จำเป็นสำหรับด้านความเข้าใจ 3) การแยกงานด้านบริหารออกเป็นระบบที่มีหลายระดับ โดยแต่ละระดับนั้นก็ยังมี ความแตกต่างในเรื่องของตัวงานและทักษะสำหรับงานนั้น ๆ ซึ่งบางคนอาจข้ามกระโดดไปมาระหว่างชั้นสูงกว่าและต่ำกว่าได้ 4) ผู้จัดการที่มีอายุงานมากเท่าใดก็ยิ่งจะเป็นผู้ที่มีทักษะและไหวพริบในการแก้ไขปัญหา (Intellectual Ability) มากขึ้นเท่านั้น เช่น ผู้จัดการที่มีอายุงาน 25 ปี ย่อมมีทักษะการแก้ปัญหาได้ดีกว่าผู้จัดการที่มีอายุงานเพียงแค่ 1 ปี เป็นต้น และยิ่งการไต่เต้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น ก็ยิ่งจำเป็นต้องมีทักษะดังกล่าวมากยิ่งขึ้นเช่นกัน 5) นักคิดเชิงระบบต้องมีความสามารถด้านการจินตนาการเพื่อรับมือกับปัญหา ซึ่งเป็นเรื่อง

ของความสามารถในการสร้างมโนภาพในแต่ละองค์การที่จะประสบความสำเร็จได้ ก็ต่อเมื่อองค์การนั้นมีผู้นำที่มีความสามารถด้านความคิด ความเข้าใจ (Cognitive Abilities) และเรื่องของการแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์ (Creative Problem Solving) ก็มีความสำคัญอีกเช่นกัน เพราะเป็นสิ่งที่ช่วยกำหนดทางเลือกปฏิบัติเพื่อกำหนดทิศทางขององค์การที่จะดำเนินไป และการตั้งคำถาม แบบสร้างเงื่อนไข ก็เป็นเรื่องที่ต้องอาศัยด้านการจินตนาภาพ

2. ความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้าต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์ (Gathering Multiple Inputs to Formulate Strategy) ผู้นำเชิงกลยุทธ์นั้นอาจเปรียบได้กับผู้ที่มีสมาธิสูงในการทำงานโดยอิสระ และสามารถกำหนดอนาคตได้ ในทางปฏิบัติแล้วผู้นำก็ปรึกษาหารือกับบรรดาผู้ที่เกี่ยวข้องหลาย ๆ ฝ่าย ซึ่งเป็นลักษณะของความเป็นประชาธิปไตยในการทำงานร่วมกัน เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ

3. การมีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต (Anticipating and Creating a Future) ซึ่งต้องอาศัยทักษะการคาดคะเนอนาคตจากคำกล่าวที่ว่า การมองอนาคตอย่างทะลุปรุโปร่งเรื่องความแตกต่างระหว่างความสำเร็จกับความล้มเหลว ดังนั้นจึงต้องทำความเข้าใจกับอนาคต เป็นการคาดคะเนอย่างแม่นยำเกี่ยวกับบรรณนิยมและความต้องการของลูกค้า ตลอดจนจนเป็นการคาดคะเนทักษะต่าง ๆ ที่จำเป็นสำหรับองค์การในอนาคต

4. วิธีการคิดเชิงวิวัติ (Revolutionary Thinking) เป็นการใช้ความคิดสร้างสรรค์เพื่อการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ ซึ่งมีลักษณะคล้ายคลึงกับคำว่า การสร้างสรรค์อนาคตใหม่ (Re-inventing the Future Hamel) ได้กล่าวไว้ว่า กลยุทธ์ใดก็ตามหากไม่สามารถท้าทายสถานการณ์หรือสภาพที่เป็นอยู่ได้ ก็ไม่สามารถเรียกสิ่งนี้ว่ากลยุทธ์ หลายองค์การที่ไม่ประสบความสำเร็จเพราะกลยุทธ์ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้เหนือกว่าคู่แข่งชั้นแนวความคิดในเรื่องเชิงปฏิวัติ จึงเป็นเรื่องของการจัดแนวความคิดใหม่เกี่ยวกับสินค้า บริการ ตลาด และแม้แต่ภาคอุตสาหกรรมโดยรวมที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมากมาย ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การมากกว่าการเปลี่ยนแปลงเพียงเล็กน้อย

5. การกำหนดวิสัยทัศน์ (Creating a Vision) หมายถึง สภาพขององค์การที่ต้องการจะเป็นในอนาคต หรือเป้าหมายในลักษณะกว้าง ๆ ซึ่งเป็นความต้องการในอนาคต โดยยังไม่ได้กำหนดวิธีการเอาไว้ เป็นการสร้างความคิดโดยการตั้งคำถาม เช่น คำถามถึงสิ่งที่ดีที่สุด ยิ่งใหญ่ที่สุด บริการดีที่สุดใน ฯลฯ และวิสัยทัศน์ ซึ่งเป็นรูปแบบของข้อเสนอแนะแบบไม่เจาะจง และเป็นตำแหน่งทิศทางที่จะไป

5.1 การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision Formulation) เป็นการกำหนดสิ่งที้องค์การในอนาคตในลักษณะกว้างขวางระยะยาว

5.2 การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ (Implementation) เป็นการปฏิบัติตามภารกิจ (Mission) ที่กำหนดเอาไว้เพื่อให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดเอาไว้ซึ่งต้องอาศัยความสามารถ และความเต็มใจจากผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย

5.3 นวัตกรรมที่เป็นจริงได้ (Implementation) วิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้นั้นจะต้องมีลักษณะใหม่และเป็นจริงได้ ซึ่งต้องอาศัยผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ

5.4 แบบกว้าง ๆ (General) ลักษณะวิสัยทัศน์อาจจะเป็เป้าหมายที่มีลักษณะกว้างขวางเกี่ยวกับความต้องการในอนาคต โดยไม่ได้เจาะจงในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง

5.5 แบบเจาะลึกลงรายละเอียด (Detailed) ลักษณะวิสัยทัศน์อาจเป็นแบบเจาะจงในรายละเอียดของเรื่องใดเรื่องหนึ่งก็ได้

5.6 การเผชิญความเสี่ยง (Risk Taking) ลักษณะวิสัยทัศน์จะมีลักษณะที่ต้องเผชิญความเสี่ยงเพราะสิ่งที่ต้องการในอนาคตนั้นไม่ใช่สิ่งที่จะทำได้โดยง่าย ซึ่งใครจะทำก็ได้ลักษณะนี้จึงถือว่าวิสัยทัศน์จะต้องมีความเสี่ยงเกิดขึ้น

5.7 การมุ่งที่กำไร (Profit - oriented) โดยทั่วไปแล้ววิสัยทัศน์จะมุ่งที่การสร้างกำไร ตัวอย่างบริษัทมีวิสัยทัศน์ว่า เพื่อผดุงรักษาความสำเร็จทางการค้าในฐานะบริษัทการตลาดชั้นนำของโลก ในด้านเสื้อผ้ายี่ห้อดัง ๆ และเหนือกว่าสิ่งอื่นใดคือทุกคนต้องการได้รับความพึงพอใจจากความสำเร็จคุณภาพชีวิตที่สมดุลทั้งส่วนตัวกับหน้าที่การงานและสนุกสนานกับการบุกเบิก ความเพียรพยายามในการทำงาน จะเห็นว่าวิสัยทัศน์นี้เมื่อทำสำเร็จจะส่งผลต่อการสร้างกำไรเพิ่มขึ้น

สรุปได้ว่า ผู้นำเชิงกลยุทธ์ ต้องมีความสามารถในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล (Human Capital) เป็นปัจจัยสำคัญที่สุดของความชำนาญ (Skill) มีความรู้ในองค์กร (Knowledge Management) สร้างสรรค์นวัตกรรมเชิงพาณิชย์ (Innovation) สร้างผลตอบแทนที่สูง กว่าเกณฑ์เฉลี่ย (Above-average Return) ให้กับ Stakeholders จุดยุ่งยากของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ คือ ความสามารถในการบริหารการดำเนินงานขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและรักษาผลการดำเนินงานที่สูงตลอดเวลา สนับสนุนค่านิยมวัฒนธรรมที่ดี (Corporate Culture) ใช้ประโยชน์จาก ความสามารถหลัก (Core Competency) ใช้ระบบการควบคุมองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพตลอดจน ต้องวัดได้ และจัดให้มีการปฏิบัติทางคุณธรรมซึ่งเป็นสิ่งที่ขาดไม่ได้จากการเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ เด็ดเดี่ยวและความซื่อสัตย์ รวมทั้งสัญญาใจ (Commitment) ที่มีต่อบริษัท เพราะการตัดสินใจในการ ทำสิ่งต่าง ๆ ก็เพื่อที่จะเพิ่มมูลค่าขององค์กรในระยะยาวนอกจากนี้ผู้วิจัยยังมีความเห็นว่าผู้ที่มีคุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์คือเป็นเรื่องของผู้บริหารระดับสูง ซึ่งทำหน้าที่ในการกำหนดทิศทาง และการกระตุ้นสร้างแรงบันดาลใจให้แก่องค์กร ผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นแรง ผลักดันให้การบริหารองค์การประสบความสำเร็จ ลุล่วงด้วยดี ผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นผู้ที่มีคุณลักษณะพิเศษ (Charismatic Leadership) กว่าบุคคลปกติ ดังนี้ ผู้นำที่มีความคิดความเข้าใจในระดับสูง มีความสามารถในการนำปัจจัยนำเข้าต่าง ๆ มากำหนด

กลยุทธ์ มีความคาดหวังและการสร้างโอกาสสำหรับอนาคต มีวิธีการคิดเชิงวิบัติ และมีความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร

2.5 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการทุนมนุษย์

ณัฐภูมิ โรจนนิรุตติกุล (2545, น. 122) ความสำคัญของทุนมนุษย์ต่อการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในปัจจุบัน ได้รับความสนใจจากองค์กรต่าง ๆ ดังนั้นความเข้าใจถึงการจัดการทุนมนุษย์ รวมถึงกระบวนการในการสร้างกลยุทธ์ทุนมนุษย์จึงเป็นพื้นฐานที่สำคัญในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืนให้แก่องค์กร ซึ่งการสร้างกลยุทธ์ ทุนมนุษย์นั้นจะมีความเชื่อมโยงกับทฤษฎีด้านทุนมนุษย์วิสัยทัศน์ด้านมนุษย์และองค์ประกอบเชิงกลยุทธ์ ซึ่งประกอบด้วยทีมบริหารที่มีประสิทธิภาพ ผู้นำที่ขับเคลื่อนผลลัพธ์ตำแหน่งงานหลักที่มีความเป็นเลิศและผลการปฏิบัติงานของแรงงาน

2.5.1 ความหมายของการจัดการทุนมนุษย์

การจัดการทุนมนุษย์ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความสนใจเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรไม่ว่าจะเป็นในภาครัฐและเอกชน และพยายามหาแนวทางการพัฒนาและดึงเอาความรู้ความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ออกมาในกระบวนการของการจัดการทุนมนุษย์ เช่น

สุรพงษ์ สุมาลี (2543, น. 41) ทุนมนุษย์ คือ สิ่งที่ท่านเอากลับบ้านและนอนกอดมันอยู่ทุกคืน ซึ่งประกอบด้วย ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ที่สั่งสมอยู่ในตัวของคน ๆ หนึ่ง ดังนั้น เวลาที่พูดถึงทุนมนุษย์เราไม่ได้พูดถึง ตัวคน แต่เน้น คุณภาพของสิ่งที่อยู่ในตัวคนมากกว่าอาจจะเข้าใจยากหน่อยสำหรับคนที่ไม่มีพื้นฐานทางเศรษฐศาสตร์ เพราะแนวคิดนี้มีที่มาจากวิชาเศรษฐศาสตร์

วรภา ชัยเลิศวิชกุล (2549, น. 21) กล่าวว่า ความสำคัญของทุนมนุษย์นั้นเป็นปัจจัยที่ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามกลยุทธ์ที่วางไว้สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน เพราะทุนมนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญที่สุดขององค์กร และองค์กรที่ประสบความสำเร็จ คือ องค์กรที่สามารถสร้างคุณค่า (Value Creation) และดึงคุณค่า (Value Extraction) จากคนหรือทุนมนุษย์ออกมาได้

พะยอม วงศ์สารศรี (2547, น. 67) ได้กล่าวว่า ทุนมนุษย์มาจากคำว่า “คน” ซึ่งเป็นคุณลักษณะของสิ่งมีชีวิตที่ไม่ใช่สัตว์ ที่มีหน้าตาเฉกเช่นที่เรา รู้กัน มีเพศ เผ่าพันธุ์ เชื้อชาติ มีความต้องการ มีอารมณ์รัก โลภ โกรธ หลง ส่วนคำว่า “มนุษย์” คือลักษณะการยกระดับของคนให้สูงค่าขึ้น เป็นคำที่พัฒนาขึ้นมาให้รู้สึกว่าการมีการกล่าวถึงบุคคลที่มีคุณค่าทางจิตใจมากขึ้น “ทรัพยากรมนุษย์” ใช้ในความหมายที่มองมนุษย์เป็นสินทรัพย์ (Asset) ที่มีค่าควรได้รับ สรรหา คัดเลือก การธำรงรักษา พัฒนาให้มีคุณค่ายิ่งขึ้น เพื่อประโยชน์ต่อองค์กร และประเทศชาติ คำสุดท้าย “ทุนมนุษย์” ที่เริ่ม

นำมาใช้กันมากขึ้นในการวิเคราะห์คำนี้พัฒนาต่อเนื่องจากทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นนัยของความหมายเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economics Approach) เป็นนัยของการลงทุน (Investment) ในองค์กร

ดังนั้น คำว่า “ทุนมนุษย์” จึงนำมาใช้มากขึ้นในยุคการเติบโตอย่างเข้มแข็งของสังคมนิยม (Capitalism) ที่มองการลงทุนขององค์กรในทุนมนุษย์ และเป็นยุคของการวัดค่ามนุษย์ให้เห็นเชิงประจักษ์ (Empirical) ยิ่งขึ้น ขณะนี้สังคมกำลังมาถึงยุคที่จะทำอะไรต้องมีคำถามว่าจะใช้เครื่องมือใดเป็นตัวชี้วัด (Indicators) ลักษณะไหนมาวัดกิจกรรมที่ทำ ทั้งนี้เพื่อตีค่า และบันทึกแสดงผลออกมาให้เห็นชัดเจน

จอร์จ คิง คองคาสส์ (2543, น. 122) กล่าวว่า “มนุษย์” หรือ “Human Capital” เชื่อว่ายังมีคนอีกไม่น้อยที่ยังไม่เข้าใจ หรือยังไม่แน่ใจว่าหมายความว่าอย่างไร เพราะก่อนหน้านี้เราอาจจะคุ้นเคยกับคำว่า “ทรัพยากรบุคคล” หรือ “ทรัพยากรมนุษย์” “Human Resource” กันแล้วว่าความหมายของทรัพยากรบุคคลก็คือ การมองคนเป็นทรัพยากรที่มีค่า มีความสำคัญต่อทุกองค์กร เพราะทุกองค์กรขับเคลื่อนด้วยคน หรือจะแพ้ชนะกันก็ด้วยคนเช่นกัน

คำว่า “Human Resource” นี้เกิดขึ้นครั้งแรกในปี ค.ศ. 1961 (พ.ศ. 2504) โดยนักเศรษฐศาสตร์ชื่อ Theodore W. Schultz (เกิดปี ค.ศ. 1902 (พ.ศ. 2445) ได้รับรางวัลโนเบลในปี ค.ศ. 1979 (พ.ศ. 2522) ได้เขียนบทความชื่อ “Investment in Human Capital” ในวารสารชื่อ American Economic Review โดยในบทความดังกล่าว Schultz ได้ชี้ให้เห็นว่าทั้งความรู้และทักษะของคนนั้นคือรูปแบบของทุนอย่างหนึ่งซึ่งจะต้องมีการพิจารณาอย่างรอบคอบในการลงทุนกับมนุษย์ ดังกล่าว

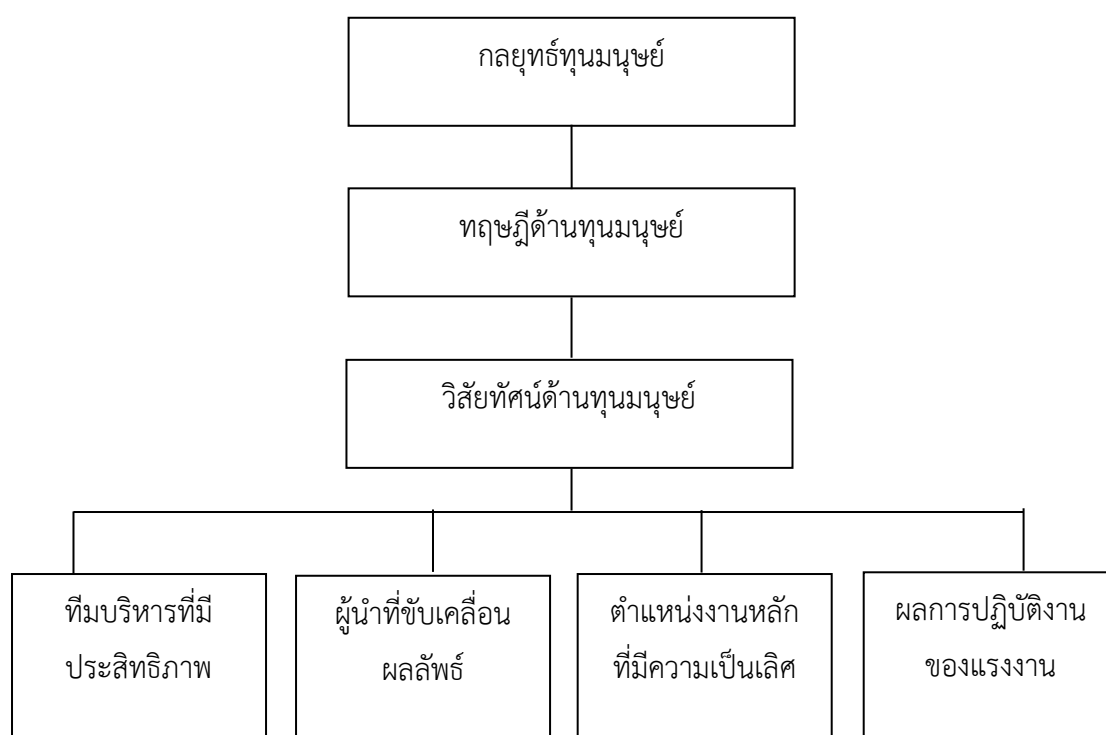
สำหรับในเมืองไทยนั้นได้เริ่มได้ยินว่า “Human Capital” เป็นครั้งแรกราวปี พ.ศ. 2544 ซึ่งก็มีแปลกันตรง ๆ ตัวว่า ทุนมนุษย์ ที่มาจกภาษาอังกฤษว่า “Human Resource”

“ทุนมนุษย์” นั้นเป็นความคิดที่เกี่ยวกับคน หรือมนุษย์ ในยุคใหม่ที่มองว่าคนเป็นทรัพย์สิน หรือสินทรัพย์ (Assets) ที่สำคัญที่สุดสำหรับองค์กร เป็นทรัพย์สินที่มีค่าแต่มีคุณสมบัติบางอย่างที่แตกต่างจากทรัพย์สินอื่นดังนี้

1. เป็นทรัพย์สินที่จับต้องไม่ได้ (Intangible) โดยทั่วไปเรามักจะแบ่งทรัพย์สินออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือทรัพย์สินที่จับต้องได้ (Tangible Assets) และทรัพย์สินที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Assets) มนุษย์ถือว่าเป็นทรัพย์สินที่จับต้องไม่ได้ เพราะมนุษย์แต่ละคนจะประกอบไปด้วย ความรู้ (Knowledge) ทักษะ หรือความชำนาญ (Skills) ความสามารถ (Abilities) ตลอดจนประสบการณ์ (Experiences) ที่ไม่รู้ว่าจะจับต้องหรือนับกันยังไง

ทั้งนี้เป็นหน้าที่ของผู้บริหารในองค์กรว่าจะมีความสามารถในการตีมูลค่า ของทรัพย์สินที่เรียกว่าคน หรือทุนมนุษย์ในองค์กรได้ดีขนาดไหน

Hall (2008, p. 152) การจัดการทุนมนุษย์ หมายถึง ระบบในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่มีบทบาทสำคัญ (Critical Role) ในองค์กร ซึ่งก็คือพนักงานผู้มีสมรรถนะหลัก (Core Competency) ตามที่องค์กรต้องการนั่นเอง ดังนั้น องค์กรจึงจำเป็นต้องมีสมรรถนะหลักที่จำเป็นต่อการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันเสียก่อน และใช้การจัดการทุนมนุษย์ ซึ่งถือเป็นกลยุทธ์หนึ่งที่ประกอบขึ้นจากทฤษฎีด้านทุนมนุษย์ (Human Capital Theory) วิสัยทัศน์ด้านทุนมนุษย์ (Human Capital Vision) และองค์ประกอบเชิงกลยุทธ์ (Strategic Component) โดยทฤษฎีด้านทุนมนุษย์ จะอธิบายถึงสาเหตุและผลของการสร้างคุณค่าที่เกิดจากทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร โดยมีวิสัยทัศน์ด้านทุนมนุษย์ เป็นพิมพ์เขียวของความสำเร็จ กล่าวคือ วิสัยทัศน์ด้านทุนมนุษย์จะเป็นเป้าหมายสุดท้ายที่แสดงการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืนโดยผ่านทรัพยากรมนุษย์ ทั้งนี้การที่องค์กรจะบรรลุถึงวิสัยทัศน์ด้านทุนมนุษย์ได้นั้นจะต้องขับเคลื่อนผ่านองค์ประกอบเชิงกลยุทธ์ ซึ่งประกอบด้วย ทีมบริหารที่มีประสิทธิภาพ ผู้นำที่ขับเคลื่อนผลลัพธ์ ตำแหน่งงานหลักที่มีความเป็นเลิศ และการปฏิบัติงานของแรงงาน ภาพที่ 2.5



ภาพที่ 2.5 องค์ประกอบเชิงกลยุทธ์ในการพัฒนากลยุทธ์ทุนมนุษย์. ปรับปรุงจาก *Leadership in Dynamics : A Practical Guide to Effective Relationships*. by 1978, New York : The Free.

กลยุทธ์ทุนมนุษย์และองค์ประกอบเชิงกลยุทธ์ในการพัฒนากลยุทธ์ทุนมนุษย์นั้นจำเป็นต้องเข้าใจความแตกต่างระหว่างแผนทุนมนุษย์ (Human Capital Plan) และกลยุทธ์ทุนมนุษย์ (Human Capital Strategy) แผนทุนมนุษย์เป็นส่วนหนึ่งของแผนระยะสั้นที่มีวัตถุประสงค์ เพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรมีทรัพยากรมนุษย์และขีดความสามารถขององค์กรที่เพียงพอต่อการขับเคลื่อนแผนดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุผลสำเร็จได้ แผนกลยุทธ์ทุนมนุษย์จะช่วยสนับสนุนกลยุทธ์ทางธุรกิจ ส่วนกลยุทธ์ทุนมนุษย์ มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืนผ่านทรัพยากรมนุษย์

จากคำนิยามของนักวิชาการหลายท่านที่ได้ให้ความหมายของ มนุษย์ กระทั่งทุนมนุษย์ ไว้นั้นผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่า ทุนมนุษย์ คือสิ่งที่มีในตัวบุคคลแต่ละคนซึ่งมีความแตกต่างกัน สิ่งที่มีคือ ความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ หรือทักษะ ซึ่งทุนต่าง ๆ เหล่านี้มาจากทุนทางปัญญา และนอกจากนี้ยังมีประสบการณ์ของแต่ละบุคคลที่สั่งสมอยู่ในตนเอง และสามารถนำสิ่งเหล่านี้มารวมเข้าด้วยกันจนเกิดศักยภาพขององค์กร หรือทรัพยากรที่สำคัญและมีคุณค่าซึ่งจะทำให้องค์กรนั้นมีความสามารถสร้างความได้เปรียบเหนือคู่แข่งได้

2.5.2 กระบวนการจัดการทุนมนุษย์

Armstrong (2007, p. 1, อ้างถึงใน บุญทัน ดอกไธสง, 2551, น. 7 – 8) กล่าวไว้ว่าประเด็นที่เกี่ยวกับการจัดการทุนมนุษย์ไว้ว่า เป็นแนวทางเชิงกลยุทธ์ในการบริหารมนุษย์ โดเน้นความสำคัญไปยังความสำเร็จขององค์กร ซึ่งการจัดการทุนมนุษย์เป็นยุทธศาสตร์ ระดับสูงและเน้นการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ โดยการวัดการประเมินว่านโยบายมนุษย์และการปฏิบัตินั้นสามารถสร้างคุณค่าได้อย่างไร ในขณะที่เดียวกัน Scarborough และ Elias (2002) ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับการเชื่อมโยงระหว่าง HR เข้ากับกลยุทธ์ทางธุรกิจพร้อมกันนั้น ได้ขยายความคิดว่าแนวทางทุนมนุษย์นั้นอธิบายถึงกลยุทธ์ทางธุรกิจที่เป็นจริงจะต้องบอกข้อมูลทุนมนุษย์ ส่วน Duncan Brown (2006) ให้ความหมายเกี่ยวกับการบริหารจัดการทุนมนุษย์ไม่ใช่เพียงการวัดในเบื้องต้น คือ การสร้างการบอกคุณค่าของบุคคลที่ยิ่งใหญ่ และการบริหารบุคคลที่ยิ่งใหญ่ในองค์กรนั้น หากแต่การบริหารจัดการทุนมนุษย์ที่จะต้องเกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ การเข้าใจ ไปจัดการและเสริมแต่ง และการปรับปรุง ซึ่งทุนมนุษย์ดังกล่าวเน้นหลักการ 3 ประการ ตามตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1

การเปรียบเทียบทุนมนุษย์

HC	ทุนพุทธิปัญญา Intellectual Capita	HCM Human Capita Management
1. ทุนมนุษย์	1. ความรู้ ความชำนาญ ความสามารถ สมรรถนะในการพัฒนานวัตกรรม ของบุคคลในองค์กร	1. คนอยากมีส่วนร่วม รักษาคนที่ดีที่สุด มาร่วม พัฒนา ให้รางวัล เพื่อให้ เขาสร้างทักษะเพิ่มมุ่งมั่นทำงาน ด้วยขวัญและกำลังใจ
2. ทุนทางสังคม	2. โครงสร้าง เครือข่าย หลักการที่ได้รับ และพัฒนาทุนพุทธิปัญญาและ ความรู้ที่ได้มาจากความสัมพันธ์ ทั้งภายใน และภายนอกองค์กร	2. การออกแบบการพัฒนาองค์กร 3. สนับสนุนกระบวนการพัฒนาอย่าง ต่อเนื่อง
3. ทุนองค์กร	3. ความรู้ในองค์กรที่เก็บไว้เป็นฐาน ความรู้ ทรัพย์สินทางปัญญา และ เอกสารคู่มือทำงาน	4. แสวงหาความรู้ 5. เกี่ยวกับการบริหารความรู้ใน องค์กรนั้น ๆ

หมายเหตุ. ปรับปรุงจาก *Agenda Baronot Michael Armstrong*. (น. 7-8) โดย บุญทัน ดอกไธสง, 2551, กรุงเทพฯ : บริษัททริปเพิ้ลกรุ๊ป จำกัด.

Fitz (1998, p. 25, อ้างถึงใน พิพัฒน์ ก้องกิจกุล, 2549, น. 77) กล่าวไว้ว่า การจัดการทุนมนุษย์จะไม่สามารถพัฒนาบรรลุศักยภาพสูงได้หากไม่สามารถอธิบายบทบาทของทุนมนุษย์ที่มีต่อการพัฒนาองค์กรเขาเน้นการประเมินค่าใช้จ่าย การใช้เวลา ผลสำเร็จ ความผิดพลาด การตอบสนองของพนักงานว่าน้อยเพียงใด กระบวนการจัดการทุนมนุษย์ในความหมายของ แจ็คสปีท มีหลักสำคัญ 3 ประการ ดังนี้

1. การสรรหาพนักงานที่มีสมรรถนะสูง
2. การพัฒนาพนักงาน
3. การรักษาพนักงานที่เก่งไว้

สรุปปัจจัยที่ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามกลยุทธ์ที่วางไว้สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน เพราะทุนมนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญที่สุดขององค์กรทุนมนุษย์เป็นทรัพย์สินที่จับต้องไม่ได้ เป็นลักษณะเฉพาะบุคคลโดยประกอบด้วย ความรู้ (Knowledge) ทักษะ หรือความชำนาญ (Skills) ความสามารถ (Abilities) ตลอดจนประสบการณ์ (Experiences) และองค์กรที่จะประสบความสำเร็จได้นั้นต้องสามารถดึงลักษณะพิเศษหรือที่เรียกว่าทุนมนุษย์ ของบุคคลออกมาโดยกระบวนการจัดการทุนมนุษย์ อันได้แก่ การสรรหาพนักงานที่มีสมรรถนะสูง การพัฒนาพนักงาน การรักษาพนักงานที่เก่ง

ไว้หากการปฏิบัติเป็นไปตามกระบวนการ ทุมนมนุษย์ในองค์กรจะเป็นทุนมนุษย์ที่ทรงคุณค่าและจะสามารถขับเคลื่อนองค์กรสู่ความสำเร็จได้

2.5.3 การพัฒนาทุนมนุษย์เชิงกลยุทธ์

ปรัชญา ชูมนาเสียว (2543, น. 38) กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงในโลกปัจจุบัน รวมถึงสภาพการแข่งขันอย่างรุนแรงในขณะนี้ทำให้ทุกองค์การทุกแห่งต้องเผชิญทั้งความเสี่ยงที่สูงขึ้นและการสร้างโอกาสที่ดีมากขึ้น ซึ่งเป็นผลจากระแสโลกาภิวัตน์ (Globalization) เทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องและแนวโน้มทางสังคม องค์การแบบยุคคลาสสิก (Classical Organization) ในศตวรรษที่ 20 ไม่สามารถดำเนินการได้ดีภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งนี้เนื่องจากโครงสร้าง (Structure) ระบบ (Systems) การปฏิบัติ (Practices) และวัฒนธรรม (Culture) เป็นเหตุที่ทำให้เกิดความล่าช้าและเป็นอุปสรรคทำให้ยากต่อการเปลี่ยนแปลง

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2545, น. 344) กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้กับทุกองค์การในปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นมากมาย อาทิ การเปลี่ยนแปลงการปฏิรูประบบราชการ การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์การ การแปรรูปรัฐวิสาหกิจ การออกนอกระบบ การร่วมทุน การรวมกิจการ รวมทั้งการนำเทคนิคการจัดการใหม่ ๆ มาใช้ในองค์การ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นสามารถเกิดขึ้นได้ในหลาย ๆ ระดับ คือ ในระดับบุคคลกลุ่ม หรือองค์การ โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงในระดับองค์การ ทั้งหมดหรือบางส่วนขององค์การ ซึ่งรวมถึงการออกแบบโครงสร้างใหม่ การติดตั้งระบบสารสนเทศใหม่ การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม และการพัฒนาของทรัพยากรมนุษย์

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2547, น. 1) ได้ให้ความหมายของทุนมนุษย์ (Human Capital) ว่าเป็นสินทรัพย์ชนิดหนึ่งและเป็นสินทรัพย์ที่ไม่มีตัวตน ซึ่งปกติแล้วไม่สามารถวัดเทียบเป็นมูลค่าทางธุรกิจได้ แต่ในที่สุดแล้วสามารถที่จะแปลงสภาพให้กลายเป็นสินทรัพย์ที่สามารถวัดเทียบมูลค่าออกมาได้ และยังสามารถให้มีสภาพคล่องได้ต่างหาก

พิพัฒน์ ก้องกิจกุล (2548, น. 39) กล่าวว่า ทุนมนุษย์ (Human Capital) หมายถึง เทคโนโลยีความรู้ทักษะ และสามารถซึ่งติดตัวคนในองค์การ และมีความจำเป็นการปฏิบัติงาน เช่น ทักษะเชิงเทคนิค นวัตกรรม ความคิดสร้างสรรค์ แสมรรถนะในการเป็นผู้นำซึ่งจะมีความสัมพันธ์กับทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) ที่พัฒนาแนวคิดมาจาก 2 กระแสที่สำคัญคือ กระแสกลยุทธ์และกระแสการวัดกรอบความคิดในรากแนวคิดของทุนทางปัญญา

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2550, น. 97) กล่าวว่า การวางแผนกลยุทธ์ เป็นสิ่งที่ใช้กันแพร่หลายมากในด้านกิจการทหาร ในด้านการศึกษาสงคราม ในด้านการเมืองระหว่างประเทศและโดยเฉพาะในการบริการ ในวงการธุรกิจเอกชนนั้น ประสบความสำเร็จสูงมาก ก้าวหน้าและเป็นหน้าที่กล่าวขวัญถึงกันมาก ปัจจุบันนี้การวางแผนกลยุทธ์ได้แพร่หลายเข้ามาในวงการต่าง ๆ กระทั่งวงการ

ราชการหรือหน่วยงานของรัฐก็มีการนำมาใช้มากขึ้น แต่คำที่นิยมใช้และที่ได้รับการยอมรับกันในทุกองค์การส่วนใหญ่นิยมเรียกว่าแผนยุทธศาสตร์

Johns and Saks (2001) การเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันมีมากโดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ อันได้แก่ นโยบายทางกฎหมาย และเศรษฐกิจของรัฐบาลดั่งนั้น จะเห็นได้ว่าโลกในยุคศตวรรษที่ 21 ได้เกิดขึ้นอยู่ที่ว่าองค์กรต่าง ๆ จะรับมือและปรับตัว และอยู่ภายใต้การเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ได้อย่างไร ส่วนวิถีทางที่น่าจะเป็นไปได้ก็คือประเทศทุกประเทศ ในโลกองค์กรการทุกองค์การในโลก กลุ่มทุกกลุ่มในโลกหรือแม้กระทั่งบุคคลในโลกต้องเร่งสร้างภูมิคุ้มกันการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้โดยพยายามพัฒนาแนวทางที่จะสามารถรับมือกับปัญหานี้ได้ คือการเร่งพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อสร้างศักยภาพด้านทุนมนุษย์ ให้เกิดขึ้นในทุก ๆ ระดับของสังคมใหม่นี้ เพราะมนุษย์ถือได้ว่าเป็นหัวใจและกลไกสำคัญของกระบวนการพัฒนามนุษย์ (Human Development) หรือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) จะต้องได้รับการเอาใจใส่โดยองค์การที่เกี่ยวข้องทั้งจากภาครัฐ และภาคเอกชน ต้องมีการพัฒนาให้มีคุณภาพ มีศักยภาพ มีความรู้ความสามรถมีความเชี่ยวชาญ เพื่อพัฒนาองค์การให้ยั่งยืนท่ามกลางการเปลี่ยนแปลง ด้วยเหตุนี้้องค์การทุกองค์การจึงควรมุ่งให้ความสำคัญกับตัวคนในกระบวนการบริหารงาน เพราะคนเป็นหัวใจของการทำงานทุกระบบ และมีผลจะช่วยให้งานนั้นสำเร็จหรือล้มเหลวได้ ประเทศพัฒนาต่าง ๆ ในโลก จึงให้ความสำคัญต่อกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพราะเชื่อว่าหากทรัพยากรมนุษย์มีคุณภาพ ก่อให้เกิดทุนมนุษย์ที่มีศักยภาพ และจะคิดทำการสิ่งใดยิ่งมีโอกาสพบกับความสำเร็จ ทุนปัญญา และทุนมนุษย์ในองค์การ (Human Intellectual and Human Capital in Organization) สภาวะการแข่งขันในโลกปัจจุบัน (Competitiveness) ทำให้องค์การต่าง ๆ ต้องหันมาทบทวนและให้ความสำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic HRD) ที่เน้นการสร้างทุนมนุษย์ (Human Capital Building) และการจัดการความรู้ เพื่อสร้างความได้เปรียบ ในการแข่งขันมากกว่าที่จะเน้นการจับคู่คนให้เหมาะสมกับงานและกลยุทธ์ขององค์การแบบที่เป็นอยู่อย่างเดิม ๆ ดังคำกล่าวของ โรเบิร์ตแคปแลนด์ และ เดวิสเนอร์ตัน ที่ว่าโอกาสที่แท้จริงสำหรับการปฏิวัติองค์กรใด ๆ ขึ้นอยู่กับการศึกษาและประเมินว่าบุคคลากร ระบบ และวัฒนธรรมขององค์กรได้รับการเตรียมความพร้อมดีเพียงใด เพื่อใช้ในการดำเนินกลยุทธ์ของบริษัท ดั่งนั้นในเรื่องของการเตรียมความพร้อมทางด้านบุคคลากร ระบบและวัฒนธรรมองค์กร จึงเป็นเรื่องสำคัญอย่างยิ่ง โดยเฉพาะบุคคลากรถือเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดในองค์การ แต่ในปัจจุบันเราพบว่าองค์การไม่ได้เอื้ออำนวยให้นำทรัพยากรบุคคลเหล่านั้นมาใช้ในฐานะที่เป็น “ทุน” (Human Capital)

2.6 แนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้

2.6.1 ความเป็นมาขององค์การแห่งการเรียนรู้

เสาวรส บุญนาค (2543, น. 13) ปัจจุบันหลาย ๆ องค์การมีการตื่นตัวกับการเปลี่ยนแปลงองค์การหรือเตรียมการปฏิรูปองค์การตามนโยบายของภาครัฐตามกระแสการเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์หลาย ๆ ด้านทั้งด้านเศรษฐกิจสังคมและเทคโนโลยีสารสนเทศ องค์การจะต้องมีการปรับตัวเพื่อเตรียมความพร้อมในการพัฒนาขีดความสามารถและศักยภาพขององค์การประกอบกับการทำงานในโลกยุคใหม่จะเต็มไปด้วยการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องที่มีการแข่งขันทั้งทางธุรกิจและแข่งขันเพื่อให้ได้มา ซึ่งความรู้ใหม่องค์การใดมีความสามารถที่จะเรียนรู้ได้เร็วกว่าคู่แข่งก็จะเป็นองค์การที่มีความได้เปรียบในการแข่งขันและสร้างความเป็นเลิศให้กับองค์การแต่องค์การใดจะเรียนรู้ได้ต้องผ่านการเรียนรู้ของคนในองค์การ ดังนั้นองค์การที่จะสามารถอยู่รอดและแข่งขันได้นั้นต้องเป็นองค์การที่สามารถสร้างความผูกพันและสามารถของบุคลากรในสิ่งที่เรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่องทั่วถึงทุกระดับในองค์การนั้นคือ “องค์การแห่งการเรียนรู้” แนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้เริ่มต้นจากการศึกษาเรื่องการเรียนรู้ขององค์การ (Organization Learning) โดยมีผลงานการศึกษาของคริสตอเฟอร์ คริส ศาสตราจารย์ด้านจิตวิทยาที่สอนด้านการศึกษาและพฤติกรรมขององค์การของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดร่วมกับโดนัลด์ ออร์น ศาสตราจารย์ด้านปรัชญาแห่งสถาบันเทคโนโลยีแห่งรัฐแมสซาชูเซตส์ (Massachusetts Institute of Technology : MIT) ในปี 1978 มุ่งเน้นศึกษาเรื่องการเรียนรู้ของบุคคลที่เกิดขึ้นในองค์การเป็นสิ่งสำคัญเช่นการฝึกอบรมงานวัฒนธรรมขององค์การอาชีพเป็นต้นโดยได้ออกหนังสือชื่อ Organizational Learning : A Theory of Action Perspective ซึ่งถือว่าเป็นตำราเล่มแรกขององค์การแห่งการเรียนรู้ โดยระยะเริ่มแรกหนังสือเล่มนี้ได้ใช้คำว่า การเรียนรู้ขององค์การ (สมคิด สร้อยน้ำ, 2547, น. 18) ต่อมาได้พัฒนาแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนาองค์การให้มีความสามารถในการแข่งขัน ซึ่งต่อมาได้เข้าสู่ยุคแห่งความสนใจในลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้โดยมุ่งศึกษาภาพรวมทั้งระบบขององค์การซึ่งมีผู้สนใจศึกษาอย่างจริงจังเริ่มตั้งแต่ปี 1990 เป็นต้นมาโดยเฉพาะกลุ่มอาจารย์ที่ MIT (Massachusetts Institute of Technology Sloan School of Management) ภายใต้การนำของเซ็งเกที่ได้เขียนหนังสือ The Fifth Discipline : The Art and Practice of the Learning Organization โดยหนังสือเล่มนี้เซ็งเกได้ใช้คำว่า Learning Organization แทนคำว่า Organizational Learning ซึ่งเป็นหนังสือที่กล่าวถึงพื้นฐานของคุณลักษณะ 5 ประการที่นำไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นลักษณะในเชิงทฤษฎีต่อมาเซ็งเกได้ออกหนังสือเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับคุณลักษณะ 5 ประการในชื่อ The Fifth Discipline Fieldbook : Strategies and Tools Building Learning Organization เพื่อให้ข้อเสนอแนะและแนะแนวทางที่สนับสนุนและส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันในองค์การและในปี 1998 เซ็งเกได้ออกหนังสืออีกเล่มชื่อ The Fifth Discipline Challenge :

Mastering The Twelve Challenges to Change in Learning Organization ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านให้ความสนใจและได้เสนอความหมายและแนวคิดเกิดขึ้นมากมาย

2.6.2 ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้

ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ยังไม่มีนิยามอย่างตายตัวโดยความหมายที่ปรากฏในปัจจุบันเป็นความหมายในความเข้าใจของนักวิชาการหลายท่านซึ่งอาจมีมุมมองต่างกันออกไปแต่ในภาพรวมแล้วทุกคนต่างมองภาพความสำเร็จเป็นภาพเดียวกันคือต้องการเห็นบุคลากรทุกระดับในองค์การเกิดการเรียนรู้ร่วมกันเพื่อนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนทั้งในระดับตนเองผู้อื่นองค์การชุมชนสังคมและประเทศชาติตามลำดับซึ่งผู้วิจัยได้รวบรวมไว้ดังนี้

วีระรุช มาฆะศิริรานนท์ (2540, น. 52) ได้กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้หรือองค์การอัจฉริยะเป็นองค์การที่ทำให้คนมีทักษะที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยเป็นระบบที่ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้เพื่อนำความรู้และทักษะมาใช้ในการปรับปรุงสินค้าและบริการ รวมถึงปรับปรุงกระบวนการตลอดจนคุณภาพชีวิตของคนทำงาน ซึ่งย่อมาหมายถึงคุณประโยชน์อย่างอนเนกอนันต์จะปรากฏแก่องค์การทุกประเภทที่สร้างสมอัจฉริยภาพไว้จนเกิดเป็นศักยภาพขององค์การในการที่จะตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงและการบริหารโอกาสตลอดจนสร้างพัฒนาการต่าง ๆ แก่องค์การได้ด้วยความเร็วยิ่งกว่ากระแสโลกาภิวัตน์ (Globalization) และความรุนแรงของการแข่งขัน (Competitiveness) ท่ามกลางโลกธุรกิจไร้รูปแบบ

สันติ ศรีสังข์สุวรรณ (2540, น. 7) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่ให้ความสำคัญของการเรียนรู้กระบวนการเรียนรู้และความสำคัญในการเรียนของบุคคลในองค์การซึ่งจะเป็นหนทางสำคัญในการพัฒนาคนและองค์การให้มีความรู้และความสามารถอยู่รอดได้ในสภาพแวดล้อมขององค์การในอนาคตซึ่งทำให้มีความได้เปรียบในการแข่งขัน

สมิต สัจฉกร (2541, น. 15) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การที่สามารถทำให้เกิดการเรียนรู้และสร้างองค์ความรู้ เพื่อเพิ่มพูนสมรรถนะอันจะนำไปสู่ความก้าวหน้าในการดำเนินกิจการ เพื่อบรรลุเป้าหมายรวมขององค์การ

อภิสิทธิ์ รอดสุทธิ (2541, น. 23) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การ ซึ่งคนในองค์การได้ขยายขอบเขตความสามารถของคนอย่างต่อเนื่องทั้งในระดับบุคคลระดับกลุ่มและระดับองค์การเพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายที่บุคคลในระดับต่าง ๆ ต้องการอย่างแท้จริงเป็นองค์การที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของสมาชิกทุก ๆ คนที่มีการเปลี่ยนแปลงในภูมิปัญญาความรู้ความเข้าใจให้ทันกับความเปลี่ยนแปลงและมักจะมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างต่อเนื่อง

เสาวรส บุญนาค (2543, น. 30) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่มีการปฏิรูปอย่างต่อเนื่องกระตุ้นอำนวยความสะดวกให้บุคลากรได้ขยายขอบเขตการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาความสามารถของตนอย่างต่อเนื่องรวดเร็วทั้งในระดับบุคคลระดับกลุ่มและระดับองค์การโดยบุคลากร

ได้นำสิ่งที่องค์กรสนับสนุนการเรียนรู้มาใช้ในการพัฒนาตนเองและทีมงานเพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกันขององค์กรโดยนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการเรียนรู้

เดซัน เทียมรัตน์ และกานต์ สุตามาอะศิริรานนท์ (2544, น. 11) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization : LO) เป็นองค์กรที่มีความมุ่งมั่นในการกระตุ้นแรงจูงใจและตั้งใจให้สมาชิกทุกคนมีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา เพื่อขยายศักยภาพของตนเองและองค์กรในการที่จะลงมือปฏิบัติภารกิจงานป้ประการให้ลุล่วงโดยอาศัยรูปแบบของการทำงานเป็นทีมและการเรียนรู้ร่วมกัน ตลอดจนมีความเข้าใจเชิงระบบที่จะประสานกันเพื่อให้เกิดเป็นความได้เปรียบที่ยั่งยืนต่อการแข่งขันท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์

วิโรจน์ สารรัตน์ (2544, น. 11) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่สมาชิกในองค์กรมีความตื่นตัวและแรงบันดาลใจที่จะพัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างต่อเนื่อง มีความคิดริเริ่มที่จะสร้างสรรค์สิ่งแปลก ๆ ใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นกับองค์กรมีความสัมพันธ์ เพื่อการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างสมาชิกตัวองค์กรเอง โดยภาพรวมก็เป็นองค์กรที่มุ่งจะแสวงหาความเป็นไปได้และโอกาสเพื่อการพัฒนาเพื่อความเติบโตและเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในสิ่งใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2544, น. 60) ได้กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นองค์กรที่สะท้อนให้เห็นถึงความสัมพันธ์ขององค์กรกับสิ่งแวดล้อมภายนอก เน้นถึงการปรับตัวในเชิงรุกเพื่อมุ่งสู่อนาคตที่พึงประสงค์ โดยผ่านการเรียนรู้ของบุคคลและทีมเป็นสำคัญโดยผ่านกลไกกระบวนการบริหารจัดการ หมายถึง การเปลี่ยนแปลงในความคิดภูมิปัญญา (ความรู้ ความเข้าใจ การหยั่งรู้) การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่แท้จริงและการเปลี่ยนแปลงอันอาจเกิดขึ้นได้ในอนาคต ซึ่งการที่จะเห็นได้อย่างชัดเจนนั้นขึ้นอยู่กับว่าได้มุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในด้านใดเป็นสำคัญ

โกศล ดีศีลธรรม (2546, น. 34) ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้คือแนวทางหลักที่เป็นศิลปะของการปรับตัวอย่างรวดเร็วขององค์กรที่รักษาทิศทางและคงไว้ ซึ่งเอกลักษณ์ขององค์กร

วิจารณ์ พานิช (2547, น. 15) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นองค์กรที่ทำงานผลิตผลงานไปพร้อม ๆ กับการเกิดการเรียนรู้สั่งสมความรู้และสร้างความรู้จากประสบการณ์ในการทำงานผลลัพธ์ (Output) ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ ผลงานตามภารกิจที่กำหนดการสร้างสรรค์หรือสร้างความรู้ในส่วนที่เกี่ยวข้อง กับการปฏิบัติการกิจขององค์กรนั้นรวมทั้งการสร้างคน อันได้แก่ ผู้ที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรหรือมีส่วนเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับองค์กรจะเกิดการรู้เป็นการเรียนรู้แบบบูรณาการโดยอาศัยการทำงานเป็นฐาน

Pedler (1991, p. 12) กล่าวไว้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของสมาชิกทุกคนและเป็นองค์การที่มักมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างต่อเนื่อง

Kramlinger (1992, p. 8) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การที่ประกอบด้วยโครงสร้างของปัจเจกบุคคลที่สมาชิกทุกระดับสามารถเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็วและสามารถสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ อันจะนำไปสู่ความเป็นอยู่ที่ดี

Watkins and Marsick (1992, p. 78) กล่าวไว้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่ให้สมาชิกสร้างความเป็นเลิศให้แก่องค์กรในขณะเดียวกันก็ใช้องค์การในการสร้างความเป็นเลิศให้แก่สมาชิกโดยใช้การเรียนรู้เป็นกระบวนการเชิงยุทธศาสตร์ที่ต่อเนื่องและบูรณาการเข้ากับการปฏิบัติงานและใช้การเอื้ออำนาจแก่สมาชิกเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือและการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมส่งเสริมการสนทนาอย่างเปิดเผยและมีการพึ่งพาอาศัยกันระหว่างบุคคลองค์กรและชุมชน

Garvin (1993, p. 80) ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นองค์การที่มีทักษะในการสร้างสรรค์และถ่ายโอนองค์ความรู้สู่การปฏิบัติและสามารถปรับขยายพฤติกรรมที่สะท้อนถึงการหยั่งรู้และความรู้ใหม่ๆ

Kim (1993, p. 15) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การที่มีการเพิ่มพูนขีดความสามารถเพื่อให้เกิดการกระทำที่มีประสิทธิผล

Bennett and Brien (1994, p. 42) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การที่สร้างให้เกิดและยกระดับความสามารถที่จะเรียนรู้และปรับเปลี่ยนไปสู่วัฒนธรรมขององค์การ

Marquardt and Reynolds (1994, p. 22) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่มีบรรยากาศกระตุ้นการเรียนรู้ของบุคคลและกลุ่มบุคคลให้เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและสอนให้สมาชิกมีกระบวนการคิดวิเคราะห์ที่ตรงต่อ เพื่อความเข้าใจในสิ่งที่เกิดขึ้นช่วยให้เกิดการเรียนรู้ในความผิดพลาดและความสำเร็จ

Ross (1994, p. 9) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การที่มีการทดสอบตรวจสอบประสบการณ์อย่างต่อเนื่องและมีการแปรเปลี่ยนให้เป็นองค์ความรู้ที่เอื้อประโยชน์ต่อจุดหมายหลักขององค์การ

Slater and Narver (1995, p. 23) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การที่มีการพัฒนาความรู้ใหม่ ๆ ที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การโดยมีข้อตกลงเบื้องต้นว่า การเรียนรู้เป็นส่วนสำคัญที่ช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่นำไปสู่การปรับปรุงการปฏิบัติ ซึ่งการเรียนรู้นี้จะเกิดขึ้นได้หากองค์การได้พัฒนาสติปัญญาให้เป็นวัฒนธรรมองค์การให้มีการเรียนรู้ในทุกระดับและให้สามารถรับรู้หรือซึมซับในการเรียนรู้นั้น

Gephart and Marsick (1996, p. 36) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ว่า เป็นองค์การที่ยกระดับและปรับเปลี่ยนความสามารถที่จะเรียนรู้ด้วยเป้าหมายที่สร้างสรรค์เป็นองค์การที่วิเคราะห์ควบคุมพัฒนาบริหารจัดการและวางแผนทางของกระบวนการเรียนรู้อย่างวิสัยทัศน์กลยุทธ์ผู้นำค่านิยมโครงสร้างระบบกระบวนการและการปฏิบัติงานขององค์การแห่งการเรียนรู้ก่อให้เกิดการเรียนรู้และการพัฒนาของบุคคลตลอดจนเร่งให้เกิดการเรียนรู้ในทุกระดับ

Marquardt (1996, p. 2) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การที่มีพลังอำนาจเพื่อการเรียนรู้วิธีการเรียนรู้ที่เป็นพลวัตสามารถที่จะเรียนรู้และสามารถใช้ความรู้ให้เป็นเครื่องมือไปสู่ความสำเร็จ

McGill and Slocum (1996, p. 34) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การที่บุคคลและกลุ่มมีความตระหนักในตนเองก้าวทันต่อสภาพที่เป็นอยู่เพื่อการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดีขึ้น มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องมีการคาดการณ์ล่วงหน้าและสร้างทักษะที่จำเป็นต่อความสำเร็จในอนาคตมีการกระตุ้นให้ค้นหาภูมิปัญญาที่มีอยู่ในตัวผู้ทำงานมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องรวดเร็วและมีการใช้ความรู้ขึ้น เพื่อปรับปรุงคุณภาพของผลผลิตและการให้บริการตลอดจนวิถีชีวิตการทำงานของพวกเขาเองให้ดีขึ้น

Senge (2000, p. 10) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ว่า เป็นองค์การที่สมาชิกได้ใช้ศักยภาพสำหรับการสร้างผลงานที่ตนต้องการอย่างต่อเนื่องสามารถแสดงความคิดเห็นใหม่ได้อย่างเสรีและสามารถแลกเปลี่ยนวิธีการเรียนรู้ซึ่งกันและกันในมวลสมาชิกขององค์การ

จากการให้ความหมายของนักวิชาการดังกล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยขอเสนอแนวคิดของเซ็งเก (Senge) เป็นพื้นฐานสรุปได้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การที่สมาชิกได้ใช้ศักยภาพสำหรับการสร้างผลงานที่ตนต้องการอย่างต่อเนื่องสามารถแสดงความคิดเห็นใหม่ได้อย่างเสรีและสามารถแลกเปลี่ยนวิธีการเรียนรู้ซึ่งกันและกันในมวลสมาชิกขององค์การ

2.6.3 แนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้

องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การที่มุ่งมั่นและตั้งใจให้สมาชิกทุกคนมีความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา เพื่อศักยภาพของตนเองและขององค์การ ทั้งนี้เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง วัฒนธรรม ภายใต้สภาวะที่เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและยากแก่การพยากรณ์ว่าจะเกิดอะไรขึ้น แต่ละคนจึงต้องพัฒนาตนเองให้เป็นบุคคลที่เรียนรู้อยู่ตลอดเวลาเพราะความรู้ที่เคยมีมาในอดีตถูกทำลายโดยความรู้ใหม่ที่เกิดขึ้นตลอดเวลา (อโนมา คงตะแบก, 2547, อ้างถึงใน บุญธรรม โบราณมูล, 2548, น. 18) การได้มาซึ่งประสิทธิภาพ (Efficiency) และประสิทธิผล (Effectiveness) ของงานอย่างต่อเนื่องนั้นจะเป็นผลลัพธ์อันสำคัญที่ได้มาจากองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization : LO) ซึ่งเป็นแนวทาง

หนึ่งในการบริหารงานยุคใหม่ให้โรงเรียนมีความเป็นเลิศ มีความเก่งและความสมบูรณ์แข็งแรง เปี่ยมด้วยพลังสมอง (Brain - based) ที่จะฝ่าวิกฤติสามารถเผชิญภาวะการณ์แข่งขันทุกรูปแบบและมีความได้เปรียบที่ยั่งยืนตลอดไป (เดชน์ เทียมรัตน์ และกานต์สุดา มาฆะศิริานนท์, 2544, น. 17)

สมศักดิ์ สีนุระเวชญ์ (2541, น. 31) กล่าวว่า ทฤษฎีองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นแนวคิดที่จะให้บุคคลขององค์การนำความรู้ที่มีอยู่พัฒนาองค์การให้เดินไปข้างหน้าตามวิสัยทัศน์ที่มีอยู่ร่วมกันแต่ละคนจะเรียนรู้จากกันและกันและรู้ร่วมกันกลายเป็นความรู้ขององค์การ

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2544, น. 24) กล่าวว่า แนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้เน้นที่การเรียนรู้ (Learning) ที่เกิดขึ้นโดยการสร้างจากคนข้างในองค์การที่อยู่กับปัญหาต้องเรียนรู้ทางแก้ปัญหาเพื่อการเปลี่ยนแปลงที่ดีที่คุ้มค่าเรียนรู้เป็นทีมให้ประโยชน์ทั้งบุคคลทีมและองค์การไปในตัวคิดหาสิ่งใหม่แตกต่างและดีกว่าเดิมเป็นการพัฒนาเจตคติค่านิยมนอกฝึกทักษะฝีมือและผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายและการพัฒนานี้จะผูกโยงระบบเข้ากับปรัชญาและวิสัยทัศน์ขององค์การโดยจะพัฒนาการเรียนรู้ได้ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ

Senge (1990, น. 8) กล่าวว่า หัวใจของการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้อยู่ที่คุณลักษณะที่สำคัญ 5 ประการให้เกิดผลในรูปของการไปปฏิบัติแก่บุคคลทีมและองค์การอย่างต่อเนื่องและทุกระดับคุณลักษณะ 5 ประการ ได้แก่ ความรอบรู้แห่งตน แบบแผนความคิดอ่าน วิสัยทัศน์ร่วมการเรียนรู้เป็นทีมและการคิดอย่างเป็นระบบ

2.6.4 ลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้

คำนึ่ง ผุดผ่อง (2547, น. 17) ได้สรุปคุณลักษณะที่สำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้มีดังนี้

1. การเรียนรู้และการพัฒนาของบุคคลจะได้รับการเชื่อมโยงเข้ากับการเรียนรู้และการพัฒนาองค์การ
2. มุ่งเน้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และความสามารถในการปรับเปลี่ยน
3. การทำงานเป็นทีมทุกรูปแบบจะเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้และการทำงาน
4. การทำงานแบบเป็นเครือข่ายเป็นสิ่งสำคัญในการที่จะเรียนรู้และบรรลุผลสำเร็จในงานนั้น ๆ
5. ความคิดสร้างสรรค์ที่เกิดจากบุคคลและองค์การทำให้องค์การได้เปรียบคู่แข่ง
6. การคิดอย่างเป็นระบบและการเรียนรู้เป็นสิ่งสำคัญ
7. ตัวกระตุ้นที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือค่านิยมและความคิดสร้างสรรค์ที่มีค่า

Marquardt and Reynolds (1994, p. 11) ได้กล่าวไว้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องมีลักษณะ 11 ประการ ดังต่อไปนี้

1. โครงสร้างที่เหมาะสม (Appropriate Structure) กล่าวคือ เป็นโครงสร้างที่เล็กและมีความคล่องตัวสูงไม่มีสายการบังคับบัญชามากเกินไปมีลักษณะโครงสร้างแบบแบนราบ (Flat Organization) เพื่อเอื้อให้เกิดอิสระในการทำงานมากยิ่งขึ้นรวมทั้งทำให้เกิดความยืดหยุ่นในการทำงานนอกจากนี้องค์การจะต้องมีโครงสร้างแบบองค์รวม (Holistic Structure) เพื่อให้การทำงานมีลักษณะเชื่อมโยงกับทุกฝ่าย

2. วัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์การ (Corporate Learning Culture) มีลักษณะเอื้อให้สมาชิกทุกคน ในองค์การตระหนักและเห็นความสำคัญของการเรียนรู้ร่วมกันในองค์การ มีบรรยากาศที่ช่วยส่งเสริมการทดลองหาสิ่งใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลาโดยไม่กลัวความล้มเหลวที่จะเกิดขึ้น และที่สำคัญผู้บริหารต้องให้การสนับสนุนอย่างจริงจังทั้งในด้านการเงินและขวัญกำลังใจ

3. การให้อำนาจและความรับผิดชอบในงานที่เพิ่มมากขึ้น (Empowerment) เป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานทุกคนได้มีโอกาสแสดงศักยภาพความรู้ ความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่พนักงานมีโอกาสที่จะเรียนรู้มีอิสระในการตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยตนเอง ลดความรู้สึกรังเกียจผู้อื่นในการแก้ไขปัญหาขยายการเรียนรู้ของตนเองให้บังเกิดผลงอกงามมีความคิดสร้างสรรค์อย่างเต็มที่ที่มีการกระจายความรับผิดชอบและการตัดสินใจแก้ไขปัญหาไปสู่ระดับล่าง

4. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning) มีการคาดคะเนการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะมีผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมขององค์การต้องเฝ้าระวังให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ตลอดเวลามีการพัฒนาการคาดการณ์เกี่ยวกับอนาคตที่เป็นไปได้และมีการเลือกเป้าหมายในสภาพแวดล้อมที่องค์การมุ่งจะปฏิสัมพันธ์ด้วย

5. การสร้างสรรค์และถ่ายโอนความรู้ (Knowledge Creation and Transfer) หน้าที่ในการสร้างนวัตกรรมองค์ความรู้ใหม่ ๆ ถือเป็นหน้าที่ของสมาชิกทุกคนในองค์การไม่ใช่หน้าที่ของฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเท่านั้นสมาชิกในองค์การทุกคนจะมีบทบาทในการเสริมสร้างความรู้มีการเรียนรู้จากทุก ๆ ส่วนมีการติดต่อสื่อสารกันอย่างเป็นเครือข่ายมีการแลกเปลี่ยนความรู้และข่าวสารซึ่งกันและกัน

6. เทคโนโลยีการเรียนรู้ (Learning Technology) มีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงานที่เหมาะสมในการเรียนรู้อย่างทั่วถึงโดยจะจัดเก็บประมวลผลและถ่ายทอดข้อมูลถึงกันอย่างรวดเร็วและถูกต้อง มีการสร้างเครือข่ายสร้างฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์ รวมทั้งการใช้ปัญญาประดิษฐ์ เพื่อช่วยให้การถ่ายโอนความรู้ไปทั่วทั้งองค์การ

7. มุ่งเน้นคุณภาพ (Quality) โดยจะให้ความสำคัญกับการบริหารคุณภาพ โดยรวมทั้งองค์การเน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งมีผลทำให้การเรียนรู้ทั้งที่ตั้งใจและไม่ตั้งใจเกิดประสิทธิภาพ

8. กลยุทธ์ (Strategy) กระบวนการเรียนรู้และองค์การแห่งการเรียนรู้จะเป็นไปอย่างมีกลยุทธ์ โดยใช้กลยุทธ์การเรียนรู้โดยเจตนาและการเรียนรู้เชิงปฏิบัติการทั้งด้านการยกย่อง การดำเนินการและการประเมินทั้งนี้ผู้บริหารจะมีหน้าที่เป็นผู้ทดลองเกินกว่าจะเป็นผู้กำหนดแนวทางเองทั้งหมด

9. บรรยากาศที่สนับสนุน (Supportive Atmosphere) เป็นบรรยากาศที่เอื้อให้ปฏิบัติงานได้มีการพัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่มุ่งส่งเสริมคุณภาพชีวิตที่ดีในการทำงานให้กับผู้ปฏิบัติงานมีการเคารพในศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ ให้ความเสมอภาคและความเท่าเทียมกันทุกคนให้ความอิสระภายใต้บรรยากาศที่มีความเป็นประชาธิปไตยและการมีส่วนร่วมของทุกคนในองค์การ

10. การทำงานเป็นทีมและการทำงานแบบมีเครือข่าย (Teamwork and Networking) รูปแบบการทำงานเป็นทีมจะช่วยส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือในองค์การและเป็นการสร้างให้เกิดระบบการทำงานอย่างเป็นเครือข่ายอันจะนำไปสู่พลังร่วม (Synergy) ในองค์การซึ่งเป็นการสร้างความร่วมมือกันแก้ไขปัญหาอย่างต่อเนื่องในระยะยาวและมีการริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ ๆ เพื่อสร้างการแข่งขันและสร้างพันธมิตรในการดำเนินธุรกิจ

11. วิสัยทัศน์ (Vision) วิสัยทัศน์เป็นความคิดเห็น ซึ่งเป็นการมองภาพความสำเร็จร่วมกันทั้งองค์การ ซึ่งจะมุ่งไปสู่เป้าหมายเดียวกันด้วยความรู้สึกร่วมกันบนพื้นฐานของค่านิยมปรัชญาความเชื่อที่คล้ายคลึงกัน ส่งผลให้เกิดความมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมร่วมกันโดยมีจุดหมายไปในทิศทางเดียวกัน

Marquardt and Reynolds (1994, p. 11) ยังได้กล่าวถึง ลักษณะอันโดดเด่นขององค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ดังนี้

1. มีการเล็งเห็นโอกาสในความไม่แน่นอนเพื่อสร้างความเจริญก้าวหน้า
2. มีการสร้างความเข้าใจใหม่ ๆ จากข้อมูลที่เป็นกลางมีการหยั่งรู้
3. สามารถที่จะปรับตัวเข้ากับกระแสการเปลี่ยนแปลงได้เป็นอย่างดี
4. มีการสนับสนุนพนักงานในระดับล่างสุดได้มีโอกาสและมีความสามารถที่จะอธิบายถึงความก้าวหน้าในงานรวมทั้งมีการอธิบายถึงอุปสรรคในการทำงาน
5. ให้การสนับสนุนผู้บริหารและผู้บังคับบัญชาทุกระดับให้มีการปรับเปลี่ยนหน้าที่ไปเป็นผู้แนะนำที่ปรึกษาและเป็นผู้เอื้ออำนวยให้เกิดการเรียนรู้
6. สร้างวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการให้แรงเสริมและมีการเปิดเผย
7. มีการมองอย่างเป็นระบบมีการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ต่าง ๆ เข้าด้วยกัน โดยเป็นการมองภาพรวมทั้งหมด
8. วิสัยทัศน์เป้าหมายและค่านิยมร่วมกันทั่วทั้งองค์การ

9. มีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจด้วยการเพิ่มอำนาจในการปฏิบัติงานแก่สมาชิกทุกคนในองค์การ

10. มีผู้ที่เป็นแบบอย่างให้กับมวลสมาชิกในองค์การเกี่ยวกับการกล้าเสี่ยงที่จะคิดอย่างรอบคอบและกล้าที่จะทดลองทำ

11. มีระบบที่เอื้อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันและสามารถใช้ประโยชน์จากการเรียนรู้
นั้นในการดำเนินธุรกิจ

12. คำนึงถึงความต้องการและความคาดหวังของผู้ใช้บริการ

13. มีส่วนเกี่ยวข้องกับชุมชน

14. มีการเชื่อมโยงการพัฒนาของแต่ละบุคคลเข้ากับการพัฒนาองค์การ

15. สร้างเครือข่ายในองค์การด้วยการนำเทคโนโลยีเข้ามาประยุกต์ใช้

16. สร้างเครือข่ายให้เกิดขึ้นภายในธุรกิจของชุมชน

17. มีการให้โอกาสแก่มวลสมาชิกอยู่ตลอดเวลาเพื่อให้รู้จักเกิดการเรียนรู้จาก
ประสบการณ์

18. ต่อต้านแนวทางการทำงานที่ส่งผลให้เกิดการทำงานเกิดความล่าช้า

19. มีการให้รางวัลกับความคิดที่สร้างสรรค์และมีการเตรียมโครงการไว้รองรับ

20. สร้างความเชื่อมั่นและความไว้วางใจซึ่งกันและกันในองค์การ

21. เน้นการปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่อง

22. มีการส่งเสริมและสนับสนุนการจัดตั้งทีมปฏิบัติงานทุกรูปแบบ

23. ใช้คณะผู้ทำงานที่มาจากหลายๆส่วน

24. นำระบบการสำรวจและการประเมินด้านทักษะในการเรียนรู้มาใช้

25. มององค์การว่าสามารถที่จะเจริญเติบโตได้จากการเรียนรู้

26. สามารถที่มองเห็นถึงสิ่งที่ไม่คาดคิดได้เพื่อเป็นโอกาสอันดีที่

Gaphart et al. (1996, p. 9) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ควร ประกอบด้วย
ลักษณะที่สำคัญ 5 ประการ คือ

1. มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในทุกระดับภายในองค์การทุกคนจะมีการเรียนรู้
ร่วมกันและถ่ายโอนองค์ความรู้ให้แก่กันและกันเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติต่อไป

2. มีการสร้างองค์ความรู้และมีการแบ่งปันความรู้ให้แก่กันโดยใช้เทคโนโลยี อัน
ทันสมัยเป็นที่ส่งผ่านข้อมูลถึงกันอย่างรวดเร็วและสามารถเผยแพร่ข้อมูลเหล่านั้นให้แก่ผู้ที่ต้องการ
ใช้ได้อย่างสะดวกรวดเร็ว

3. สนับสนุนกระบวนการคิดอย่างเป็นระบบและให้สมาชิกได้เรียนรู้วิธีคิดใหม่ ๆ
รวมทั้งเปิดโอกาสให้มีการวิพากษ์วิจารณ์และอภิปรายกันอย่างเปิดเผยและทั่วถึง

4. มีการสนับสนุนที่จะสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ที่เอื้อให้สมาชิกทุกคนเห็นความสำคัญของการเรียนรู้มีการให้รางวัลกับความคิดที่สร้างสรรค์มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ตรงไปตรงมามีความโปร่งใสตรวจสอบได้ ทั้งนี้เพื่อก่อให้เกิดการเรียนรู้ที่จะปรับปรุงและปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

5. ให้ความสำคัญกับสมาชิกทุกคนในองค์การยึดคนเป็นศูนย์กลางโดยคำนึงถึงความเป็นอยู่ที่ปกติสุขของมวลสมาชิกการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ตามแนวความคิดของเซ็งเก

Senge (1991, อ้างถึงใน วีรรุช มาฆะศิริรานนท์, 2542, น. 78 - 80) ให้ความสำคัญกับความสามารถในการเรียนรู้ที่รวดเร็วกว่าคู่แข่ง ซึ่งความสามารถถือว่าเป็นข้อได้เปรียบทางธุรกิจที่ยั่งยืน (Sustainable Competitive) โดยการเรียนรู้จะต้องเป็นการเรียนรู้ที่เต็มเปี่ยม (Learningful) ของสมาชิกทุกคนและทุกระดับในองค์การโดยถือว่าทุกคนมีธรรมชาติของการเป็นผู้ใฝ่เรียนรู้ (Learners) มีธรรมชาติในการที่จะเรียนรู้และรักที่จะเรียนรู้เพื่อแสวงหาสิ่งที่ดีให้แก่ชีวิต นอกจากนั้นได้เสนอแนวทางในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ 5 ประการ (The Fifth Disciplines) ซึ่งเป็นพื้นฐานหลักของการทำความเข้าใจองค์การแห่งการเรียนรู้และเป็นแนวทางในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นคุณลักษณะ 5 ประการที่สนับสนุนให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ดังนี้ คือ ด้านบุคคลมีความเป็นเลิศ ด้านรูปแบบวิธีการคิด ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และด้านการคิดอย่างเป็นระบบโดยแต่ละด้านมีรายละเอียดดังนี้

1. บุคคลมีความเป็นเลิศ (Personal Mastery) บุคคลหรือสมาชิกขององค์การเป็นรากฐานขององค์การแห่งการเรียนรู้ บุคคลที่มีความเป็นเลิศจะสามารถเพิ่มความสามารถในการสร้างสรรค์งานที่เขาต้องการได้อย่างต่อเนื่อง ลักษณะการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์การจะสะท้อนให้เห็นถึงการเรียนรู้ขององค์การได้สมาชิกขององค์การแห่งการเรียนรู้จะมีคุณลักษณะที่สำคัญ คือ ความเป็นนายของตัวเอง (Human Mastery) สามารถควบคุมจิตใจพฤติกรรมของตนเองให้เป็นผู้ที่ใฝ่รู้อยู่ตลอดเวลา ยอมรับความเป็นไปไม่ยึดมั่นในตนเอง ยอมรับการเปลี่ยนแปลงของโลก มีวุฒิภาวะทางจิต สมาชิกทุกคนมีความกระตือรือร้น สนใจและใฝ่เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ มีความปรารถนาเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนมุ่งสู่ความสำเร็จที่ตั้งใจการพัฒนาให้บุคคลมีความเป็นเลิศถือว่าเป็นมิติที่ต้องการฝึกฝนอย่างต่อเนื่อง ความเป็นเลิศของบุคคลมีองค์ประกอบพื้นฐาน

2. รูปแบบวิธีการคิด (Mental Model) เป็นความคิดความเข้าใจของคนที่มีต่อองค์การและต่อธุรกิจของตนเองซึ่งความคิดของคนนั้นเป็นสิ่งสำคัญและมีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อพฤติกรรมของคนรูปแบบวิธีการคิดนี้จะเป็นพื้นฐานของวุฒิภาวะทางอารมณ์ (Emotional Quotient : EQ) และจะมีผลถึงความเข้าใจต่อเรื่องราวต่องานหรือกิจกรรมใด ๆ ในแง่มุมต่าง ๆ ซึ่งจะเป็นองค์ประกอบที่สำคัญต่อการที่เราจะตัดสินใจกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งต่อไปในการเปลี่ยนแปลงหรือปรับตัวขององค์การต่าง ๆ เพื่อให้เกิดศักยภาพในการแข่งขันปัญหาสำคัญประการหนึ่งก็คือ

ทำอย่างไรสมาชิกทุกคนจึงจะเรียนรู้และความเข้าใจไปในทางเดียวกันให้เข้าใจความจำเป็นและความถูกต้องแทนที่จะปล่อยให้รูปแบบวิธีการคิดของแต่ละคนกลายเป็นตัวสร้างปัญหาให้เกิดภาวะที่ต่างคนต่างคิดกันไปเองจนอาจกลายเป็นปัญหาหลุกหลามใหญ่โตได้ในที่สุด นอกจากนี้แล้วการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ในองค์กรโดยปกติมักจะทำได้ยากอยู่แล้วเนื่องจากเป็นธรรมชาติของคนที่มีกฎเสถียรและจะต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ซึ่งอาจจะกลัวผลกระทบที่เกิดขึ้นแก่ตนเองในสถานการณ์ต่าง ๆ หรืออาจจะมีอาการยึดติดอยู่กับรูปแบบและวิธีการที่ตนเองคุ้นเคยและในที่สุด รูปแบบวิธีการคิดของตนเองจะเป็นตัวตัดสินว่าอย่างไรหรือวิธีอื่น ๆ นั้นแล้วไปหมด แต่ถ้าผู้ที่รับผิดชอบในการบริหารโครงการสำคัญ ๆ มีความเข้าใจในรูปแบบวิธีการคิดที่ดีพอก็ควรมีการเตรียมการเสียแต่เนิ่น ๆ ในการทำประชาสัมพันธ์ ประชาพิจารณ์ และสร้างบรรยากาศ เปิดความเข้าใจให้ทุกคนมีส่วนร่วมและทำหาคความสำเร็จร่วมกัน ซึ่งมาตรการเหล่านี้จะช่วยสร้างรูปแบบวิธีการคิดในรูปแบบที่จะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรได้อย่างดี องค์กรแห่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้เมื่อสมาชิกขององค์กรมีแบบแผนทางจิตสำนึกหรือมีกรอบความคิดความเชื่อที่สมเหตุสมผลที่เอื้อต่อการสะท้อนภาพที่ถูกต้องชัดเจนและมีการจำแนกแยกแยะโดยมุ่งปรับปรุงความถูกต้องในการมองโลกและปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น รวมทั้งการที่ตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงที่ปรากฏอยู่ได้อย่างเหมาะสมมีความสามารถทางความคิดที่ไม่แปรผันได้ง่าย ๆ เมื่อเผชิญกับเหตุการณ์ต่าง ๆ

3. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) เป็นวิธีการทำให้แต่ละคนเกิดวิสัยทัศน์การหัดให้คนคิดมองไปข้างหน้ามองอนาคตสร้างสถานการณ์จำลองแบบต่าง ๆ คิดว่าผลที่ดี ผลที่เสีย ผลแบบกลาง ๆ น่าจะเกิดขึ้นเป็นอย่างแต่ละทางมีทางแก้ไขอย่างไรความคิดเช่นนี้ ควรแฝงเข้าไปในกลุ่มการทำงานให้ตัดสินใจร่วมกันหัดให้ไปทำการบ้านแล้วนำมาคุยร่วมกัน ซึ่งการมองหมายให้รับผิดชอบการตัดสินใจในแต่ละเรื่องด้วยตนเองจะทำให้เกิดความรู้สึกผูกพันการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันเริ่มมองจากสิ่งต่าง ๆ ให้เป็นกระบวนการมองต่อไปข้างหน้าว่าจะมีอะไรเกิดขึ้นมองภาพรวมของหน่วยงานไม่ได้มองเฉพาะหน่วยของตัวเอง ซึ่งเป็นการสร้างทักษะของความร่วมมือกันอย่างยึดมั่นของสมาชิกในองค์กรเพื่อพัฒนาภาพในอนาคตและความต้องการที่จะมุ่งไปสู่ความปรารถนาาร่วมกันของสมาชิกองค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องเป็นองค์กรที่สมาชิกทุกคนได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กรจะสนับสนุนให้เกิดการรวมพลังของสมาชิกที่คาดหวังต่อความเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าที่ต่อไปภายใต้จุดหมายเดียวกัน ซึ่งเป็นการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันมีองค์ประกอบพื้นฐาน คือ กระตุ้นให้แต่ละคนมีวิสัยทัศน์โดยการสร้างบรรยากาศกระตุ้นให้เกิดการสร้างสรรคการที่องค์กรจะสร้างการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันนั้น ต้องเริ่มสร้างวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลขึ้นมาให้ได้ก่อน เพราะถ้าหากสมาชิกไม่มีวิสัยทัศน์เป็นของตนเองแล้วนั้น การทำงานหรือการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ก็เป็นไปในลักษณะที่ยินยอมปราศจากความตั้งใจและการร่วมมืออย่างจริงจัง การที่พนักงานมีวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลได้จะเกิดการร่วมมือกันทำให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในองค์กร

วิสัยทัศน์ส่วนบุคคลเป็นเรื่องของความสามารถในการสร้างภาพขึ้นในใจที่เกินกว่าความเป็นจริงโดยเกิดจากกระบวนการคิดของตนเองและเป็นอิสระจากอิทธิพลอื่น ๆ การที่จะนำวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลมาใช้ต้องระมัดระวังเรื่องอิสรภาพส่วนบุคคล ซึ่งเสรีภาพส่วนบุคคลที่จะเลือกหรือกระทำกิจการใด ๆ

4. การเรียนรู้กันเป็นทีม (Team Learning) คือ การเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิก โดยอาศัยความรู้และความคิดการแลกเปลี่ยนความคิดซึ่งกันและกัน เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถของทีมให้เกิดขึ้น การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมจะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อมีการรวมพลังของสมาชิกในทีมให้มีโอกาสเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ร่วมกัน โดยการแลกเปลี่ยนข้อมูลความคิดเห็นและประสบการณ์ซึ่งกันและกันอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง จนเกิดเป็นแนวคิดร่วมกันของกลุ่มและกลุ่มควรลดสิ่งที่ก่อให้เกิดอิทธิพลครอบงำ แนวคิดของสมาชิกคนอื่น ๆ พร้อมทั้งกระตุ้นให้กลุ่มมีการสนทนา (Dialogue) และอภิปราย (Discussion) กันอย่างกว้างขวาง ซึ่งการอภิปรายเป็นการนำวิสัยทัศน์ของแต่ละคนมาแลกเปลี่ยนกัน และหาข้อสรุปเพื่อจัดทำเป็นกิจกรรมร่วมกัน ทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายได้ การที่จะเกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ ได้ จะต้องมีการสนทนาโดยจะต้องปฏิบัติงานควบคู่กัน ดังนั้นทีมจึงต้องใช้ทั้งการสนทนาและการอภิปรายจึงจะเกิดการปฏิบัติงานเป็นทีม

5. การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) มีหลักการว่าปัญหานั้นเป็นลักษณะวงจรถ่วงคือ ปัญหาทุกวันนี้เป็นผลมาจากแนวทางแก้ปัญหาที่ผิดพลาดโดยการมองโลกแบบแยกส่วน จึงทำให้เกิดปัญหาตามมาเหมือนลูกโซ่ และยังสร้างแรงกดดันเพื่อแก้ปัญหาด้วยวิธีการเชิงลบมากขึ้นเท่าใด ระบบก็ยิ่งส่งแรงผลักดันเชิงลบกันมากขึ้นเท่านั้น แต่หากแรงผลักดันให้เกิดการแก้ปัญหาโดยวิธีการเชิงบวกมากขึ้นเท่าใด ก็จะทำให้ระบบตอบสนองกลับมาในเชิงบวก ซึ่งทำให้การแก้ปัญหาอย่างสมดุลและสร้างสรรค์มากขึ้นเท่านั้น เพราะความจริงแล้วพฤติกรรมของมนุษย์มีแนวโน้มไปในทางที่ดีก่อนที่จะเลวลงเพราะถูกกระทบจากการแก้ปัญหาด้วยวิธีการเชิงลบ โดยเฉพาะการแก้ปัญหาโดยใช้วิธีแบบซ้ำแล้วซ้ำอีก ไม่มีวิธีการแก้ปัญหาใดใช้กับทุกสถานการณ์เนื่องจากเหตุและผลที่ไม่สอดคล้องกันเสมอไป หากเกิดขึ้นในเวลาและสถานที่ที่แตกต่าง ๆ ดังนั้นการแก้ปัญหาแบบเชิงรับคือการรักษาเยียวอาการที่เกิดขึ้นแล้วขององค์กร อาจทำให้อาการทร่วงตัวไว้มิทรุดไปกว่าเดิมชั่วคราวแต่จะทำให้เกิดอาการเรื้อรังไม่สามารถแก้ไขได้ วิธีการแก้ปัญหาเชิงรุกคือการป้องกันหรืออาจต้องตัดเนื้อร้ายที่เป็นอุปสรรคของการแก้ปัญหาทิ้งไป อาจจะดีกว่าการตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยมุมมองแบบแยกส่วนแม้ว่าจะเร็วกว่าแต่อาจจะทำให้เกิดการชะงักงันของระบบทั้งหมดหรือสร้างปัญหาที่ซับซ้อนมากขึ้นอีกทำให้แทนที่จะแก้ปัญหาได้เร็วกลับช้าลงเพราะต้องแก้ปัญหาที่เพิ่มขึ้นไปอีก ดังนั้นการแก้ปัญหาแบบองค์รวมต้องใคร่ครวญและวางแผนในระยะยาว ซึ่งอาจจะไม่สามารถเห็นผลได้ทั้งหมดในระยะสั้น การเปลี่ยนแปลงเล็กน้อยสามารถสร้างผลที่ยิ่งใหญ่ได้การจะมองโลกแบบองค์รวมหรือการคิดอย่างเป็นระบบได้นั้นก่อนอื่นต้องมีการปรับเปลี่ยนจิตใจในหลายด้าน คือ

5.1 เปลี่ยนจากการมองโลกแบบแยกส่วนมาเป็นการมองภาพรวม

5.2 เปลี่ยนจากการมองโลกเพื่อมนุษย์ว่าเป็นคนเฉื่อยไร้ประโยชน์มาเป็นการมองว่ามนุษย์เป็นผู้มีความกระตือรือร้นการมีส่วนร่วมกับการเปลี่ยนแปลงความจริงของพวกเขา

5.3 เปลี่ยนจากการตั้งรับในปัจจุบันไปเป็นการสร้างสรรค์ในอนาคตจึงต้องมีการเปลี่ยนแปลงจิตใจ โดยต้องมองเห็นความสำคัญเชิงฟังก์ชันระหว่างส่วนต่าง ๆ แบบใยแมงมุมหรือวงจรการสะท้อนกลับจึงมีความสำคัญมากในการทำให้เข้าใจถึงโครงสร้างระบบซึ่งจะย้อนกลับมาปรับปรุงระบบให้เปลี่ยนไปซ้ำแล้วซ้ำอีก นั่นคือการที่ทุกคนสามารถรับผิดชอบในการแก้ไขปรับปรุงระบบที่เป็นอยู่ได้โดยการสร้างแรงสะท้อนกลับนี้เองกระบวนการสะท้อนกลับมีสองชนิด คือกระบวนการสะท้อนกลับแบบเสริมแรงที่ทำให้เกิดการเจริญเติบโตขึ้นและการสะท้อนกลับแบบสร้างความสมดุล ซึ่งจะเกิดขึ้นเมื่อมีการกำหนดพฤติกรรมเป้าหมายการสะท้อนกลับแบบเสริมแรงช่วยเสริมกับแบบสร้างความสมดุลทำให้เกิดพฤติกรรมเป้าหมายที่ละเอียดละอ่อน

อย่างไรก็ดีเชิงแก้ไขชี้ให้เห็นว่าคุณลักษณะ 5 ประการนั้นจะมีผลต่อการเรียนรู้ 3 ระดับ อันได้แก่ ระดับปฏิบัติ (ทำอะไร) หลักการ (การหยั่งรู้ถึงปัจจัยหรือความคิดที่ขึ้นๆ) และสารัตถะ (ภาวะของการเป็นผู้เอาชนะวินัยนั้น ๆ ได้) ซึ่งทั้ง 5 ประการ หากใช้ให้ได้อย่างเหมาะสมกับระดับต่าง ๆ ของการเรียนรู้แล้วจะก่อให้เกิดค่านิยมความคิดอ่านการปฏิบัติสมรรถนะใหม่ ๆ ที่เหมาะสมสอดคล้องกับภาวะการณ์

สรุปองค์การที่มีโครงสร้างที่เหมาะสมมีความคล่องตัวสูงมีความอิสระในการทำงานและมีความยืดหยุ่นในการทำงานโครงสร้างแบบองค์ เพื่อให้การทำงานเชื่อมโยงกับทุกฝ่าย มีวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์การที่เอื้อให้สมาชิกทุกคนในองค์การตระหนักและเห็นความสำคัญของการเรียนรู้ร่วมกันในองค์การ มีบรรยากาศที่ช่วยส่งเสริมการทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา ผู้บริหารให้การสนับสนุน อย่างจริงจังในด้านการเงินและขวัญกำลังใจเปิดโอกาสให้พนักงานทุกคนได้มีโอกาสแสดงศักยภาพความรู้ความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่พนักงานมีอิสระและโอกาสที่จะเรียนรู้การตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยตนเองและมีความคิดสร้างสรรค์อย่างเต็มที่ที่มีการกระจายความรับผิดชอบและการตัดสินใจไปสู่ระดับล่างมีการคาดคะเนการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะมีผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมขององค์การมีการพัฒนาการคาดการณ์เกี่ยวกับอนาคตทุกคน มีหน้าที่สร้างนวัตกรรมองค์ความรู้ใหม่ ๆ มีการติดต่อสื่อสารกันอย่างเป็นเครือข่ายมีการแลกเปลี่ยนความรู้และข่าวสารซึ่งกันและกัน มีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงานที่เหมาะสมในการเรียนรู้อย่างทั่วถึง มีกลยุทธ์โดยใช้กลยุทธ์การเรียนรู้โดยเจตนาและการเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ มีบรรยากาศที่เอื้อให้ปฏิบัติงานเพื่อมุ่งส่งเสริมคุณภาพชีวิตที่ดีในการทำงานให้กับผู้ปฏิบัติงานมีการเคารพในศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ ให้ความสำคัญและความเท่าเทียมกันทุกคนให้ความอิสระภายใต้บรรยากาศที่มีความเป็นประชาธิปไตยและการมีส่วนร่วมของทุกคนในองค์การ มีการมองภาพความสำเร็จร่วมกันทั้งองค์การซึ่งจะมุ่งไปสู่

เป้าหมายเดียวกันด้วยความรู้สึกผูกพันบนพื้นฐานของค่านิยม ปรัชญา ความเชื่อที่คล้ายคลึงกันส่งผลให้เกิดความมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมร่วมกันโดยมีจุดหมายไปในทิศทางเดียวกัน

2.7 ปัจจัยด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม

การบริหารแบบมีส่วนร่วมนั้นเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่ต้องใช้เทคนิคดังกล่าวในการปกครองผู้ใต้บังคับบัญชาและบริหารองค์การ ซึ่งเป็นการประยุกต์ใช้การมีส่วนร่วมกับหน้าที่การบริหาร การพิจารณาแนวทางความคิดในการบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participative Management) และชี้ให้เห็นถึงแนวทางบางอย่างของการใช้แนวความคิด ดังกล่าวนี้โดยผู้บริหารในองค์การ เพราะจะพิจารณาว่าการมีส่วนร่วมควรจะใช้อย่างไร ทำไมจึงต้องใช้การมีส่วนร่วม ควรนำมาใช้การเอาชนะอุปสรรคอย่างไร และมองเห็นว่าการบริหารแบบมีส่วนร่วม สามารถใช้ภายในองค์การของเราได้อย่างไร การบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นวิธีการอย่างหนึ่งที่สามารถเพิ่มประสิทธิภาพขององค์การของเราได้

2.7.1 ความหมายของการบริหารแบบมีส่วนร่วม

นิรันดร์ จงวุฒิเวศน์ (2527, น. 189) “การบริหาร” ความหมายคือ กระบวนการวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการและการควบคุมการปฏิบัติการในองค์การ และการใช้ทรัพยากรอื่น ๆ ที่ก่อให้เกิดความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรหรืออีกความหมายหนึ่ง คือ กระบวนการทำงานเพื่อก่อให้เกิดการทำงานที่เป็นผลสำเร็จด้วยการใช้บุคคล และทรัพยากรต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุซึ่งเป้าหมายของความต้องการ

ธงชัย สันติวงษ์ (2543, น. 138) ให้ความหมายว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมคือการที่ผู้บริหารหรือเจ้าของกิจการใช้วิธีการแบบเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ เช่น การมีส่วนร่วมการวางแผน ช่วยเสนอแนะข้อคิดเห็น เพื่อปะกอบ การตัดสินใจ ของผู้บริหารตลอดจนการให้โอกาสและอิสระกับกลุ่มที่จะตัดสินใจ ทำงานเองภายใต้เป้าหมาย และนโยบายที่มอบหมายให้กว้าง ๆ

สมยศ นาวิการ (2545, น. 1) การบริหารแบบมีส่วนร่วม คือ กระบวนการของการให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการตัดสินใจ การจัดสรรหน้าที่และอำนาจในการปฏิบัติงานให้กับผู้ปฏิบัติงาน คนในองค์กรมีการทำงานเป็นทีมงาน เพื่อต้องการให้ทุกคนในองค์กรได้มีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ เพื่อก่อให้เกิดสร้างความสัมพันธ์อันดี ระหว่างคนและองค์กรได้อย่างแท้จริง และผลักดันให้คนในองค์กรได้ใช้ศักยภาพของตนอย่างเต็มที่ เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจขององค์กรรับรู้ปัญหาที่เกิดขึ้นและลดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในการทำงาน ทุกคนในองค์กรต้องรวมตัวกันเป็นทีมงาน เพื่อผลึกกำลังและศักยภาพในการแก้ไขปัญหาหรือสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ การบริหาร

แบบมีส่วนร่วม เน้นการมีส่วนร่วมอย่างแข็งขันของบุคคล และการบริหารแบบมีส่วนร่วม ใช้ความคิดสร้างสรรค์และความเชี่ยวชาญของพวกเขาในการแก้ไขปัญหาของการบริหารที่สำคัญการบริหารแบบมีส่วนร่วมอยู่บนพื้นฐานของความคิดของการแบ่งอำนาจหน้าที่ที่ถือว่าผู้บริหารแบ่งอำนาจหน้าที่การบริหารของพวกเขาให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาของพวกเขา ประการสุดท้าย การบริหารแบบมีส่วนร่วมต้องการให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีส่วนเกี่ยวข้องอย่างแท้จริงในกระบวนการตัดสินใจที่สำคัญขององค์กรไม่ใช่เพียงแต่สัมผัสปัญหาหรือแสดงความห่วงใย

ถวิล มาตรเสียม (2545, น. 195) การบริหารแบบมีส่วนร่วม หมายถึง การระดมสรรพกำลังจากทรัพยากรมนุษย์ เพื่อนำเอาประสบการณ์ ความรู้ ทักษะของแต่ละคน มาใช้ในการวางแผนการตัดสินใจโดยได้ความรู้ความคิดและประสบการณ์จากหลาย ๆ ทักษะ เพื่อวางแผนทำให้แผนงานที่ดี สมบูรณ์ขึ้นและนำไปปฏิบัติจะประสบความสำเร็จได้ดีขึ้น การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ส่งเสริมให้เกิดความรับผิดชอบอย่างเต็มที่ ทำให้เกิดเป็นพันธสัญญา พร้อมทั้งจะให้ตรวจสอบพร้อมทั้งให้กาสนับสนุน ในการนำไปปฏิบัติร่วมรับผิดชอบ การมีส่วนร่วมเป็นมรรควิธีหนึ่งในการพัฒนาหรือการสร้างวัฒนธรรม การปฏิบัติงานให้เกิดความสามัคคี ลดการต่อต้านให้หน่วยงานและการปรับเปลี่ยนไปสู่วิธีการที่มีประสิทธิภาพ

สมเดช สีแสง (2547, น. 229) ได้ให้ความหมายและสรุปว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วม หมายถึง เป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรระดับได้มีส่วนร่วมในการบริหารกิจการ ภายในขอบเขตหน้าที่ของตน ถือว่าเป็นการบริหารที่ดี และเหมาะสมที่สุดกับคุณสมบัติของมนุษย์ในปัจจุบัน การบริหารแบบมีส่วนร่วมนี้เป็นหลักการสำคัญ ของการบริหารแบบใหม่ที่เรียกว่า การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Control หรือ TQC)

วันชัย โกลละสุน (2549) ได้ให้ความหมายของการบริหารแบบมีส่วนร่วมไว้ว่า การที่บุคคลในองค์กรหรือต่างองค์กรได้ร่วมกัน เพื่อจัดการงานให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพและสำเร็จ ทั้งนี้การมีส่วนร่วมนั้น ๆ จะอยู่ในขั้นตอนใด ๆ ก็ตาม โดยขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ ข้อจำกัดขององค์กรในแต่ละกระบวนการของการดำเนินการบริหารเป็นเกณฑ์

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2551) ได้ให้ความหมายของการบริหารแบบมีส่วนร่วมไว้ว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นการจูงใจให้ผู้ร่วมปฏิบัติงานในองค์ การได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ความรับผิดชอบ และร่วมมือใน องค์พัฒนาปฏิบัติด้วยความเต็มใจ

2.7.2 ความสำคัญของการบริหารแบบมีส่วนร่วม

วันชัย โกลละสุน (2549) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของการบริหารแบบมีส่วนร่วมไว้ดังนี้

1. ก่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกันในการปฏิบัติงานที่มุ่งหวัง
2. กระบวนการตัดสินใจสามารถรองรับพฤติกรรมของบุคคลในองค์กรได้กว้างขวาง และเกิดการยอมรับได้

3. เป็นหลักการบริหารที่เป็นผลต่อการดำเนินการเชิงวิเคราะห์ด้วยเหตุผลพัฒนาการเพื่อความคิด (การเปิดกว้าง) การระดมความคิด ซึ่งนำไปสู่ การตัดสินใจได้

4. ลดช่องว่างของระบบการสื่อสารในองค์กรและขจัดปัญหาความขัดแย้งได้

Argyris (อ้างถึงใน สมยศ นาวิกาน, 2545, น. 18) การบริหารแบบมีส่วนร่วมไม่ได้เป็นเครื่องมือในการแก้ไขปัญหาทุกอย่าง การบริหารแบบมีส่วนร่วมมีข้อเสียและข้อจำกัดอยู่บ้าง แต่หากว่าการบริหารแบบมีส่วนร่วมถูกเข้าใจและใช้อย่างเหมาะสมแล้วการบริหารแบบมีส่วนร่วมจะช่วยให้การปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารให้ดีขึ้นอย่างมากในที่นี้เราจะเริ่มต้นด้วยการพิจารณาเกี่ยวกับความคิดของประสิทธิผลและประสิทธิภาพ ทฤษฎีจิตวิทยาและสังคมวิทยาที่สำคัญที่เป็นพื้นฐานของการบริหารแบบมีส่วนร่วม การวิจัยเกี่ยวกับความมีประสิทธิภาพและความเหมาะสมของการบริหารแบบมีส่วนร่วม เหตุผลของการใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วมคือ

1. ความมีประสิทธิภาพและความมีประสิทธิภาพ (Effectiveness and Efficiency) วิธีการหรือเทคนิคการบริหารใด ๆ ต้องบรรลุถึงทั้งความมีประสิทธิภาพและความมีประสิทธิภาพของผู้บริหารและองค์กรจะเป็นเทคนิคหรือวิธีการที่มีคุณค่า เนื่องจากคำทั้งสองถูกเข้าใจผิดบ่อยครั้ง เราจะพิจารณาถึงแนวความคิดทั้งสองอย่างโดยละเอียดในส่วนนี้ ความมีประสิทธิภาพเกี่ยวข้องกับความสำเร็จของเป้าหมาย ความมีประสิทธิภาพต่อคำถามสองอย่างคือ เป้าหมายประสบความสำเร็จหรือไม่ เป้าหมายมีความเหมาะสมหรือไม่ความมีประสิทธิภาพเกี่ยวข้องกับความสำเร็จของเป้าหมาย

2. พฤติกรรมบุคคล เราจะพิจารณาว่าการบริหารแบบมีส่วนร่วม สามารถช่วยให้ องค์กรเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและขวัญกำลังใจ ความพึงพอใจงานที่ทำของ บุคลากรได้อย่างไร ในการพิจารณาสิ่งเหล่านี้เราต้องมีความเข้าใจเบื้องต้นเกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์ก่อนเราจะสรุปถึงแนวความคิดบางอย่างที่เป็นพื้นฐานสำหรับการบริหารแบบมีส่วนร่วม

3. การจูงใจ การที่ผู้บริหารต้องรู้และเข้าใจว่าเพราะเหตุใดบุคคลจึงมีพฤติกรรมตามที่เป็นอยู่ อะไรเป็นสาเหตุที่ทำให้บุคคลมีพฤติกรรมบางอย่าง แต่ละบุคคลที่เราเผชิญและสังเกต เราไม่สามารถตอบคำถามนี้ได้บ่อยครั้ง แต่ในที่นี้การที่บุคคลมีพฤติกรรมบางอย่างแสดงออกถึงการที่บุคคลเหล่านั้นมีพฤติกรรมเพื่อตอบสนองความต้องการของตน ดังนั้นจึงสันนิษฐานได้ว่าพฤติกรรม

ทุกอย่างเกิดขึ้นจากสาเหตุใดบ้างเหตุนี้เองจึงได้มีนักทฤษฎีได้ให้ความหมายของทฤษฎีลำดับความต้องการ

4. บุคลิกภาพของมนุษย์ บุคลิกภาพของบุคคลที่เจริญวัยจะเข้ากันไม่ได้กับข้อกำหนดขององค์การส่วนใหญ่ ได้วิเคราะห์ถึงปัญหาดังกล่าวนี้เขาชี้ให้เห็นว่าบุคคลที่เจริญวัย มีบุคลิกภาพที่ต้องการเป็นตัวของตัวเอง เขาต้องควบคุมชีวิตการทำงานของพวกเขาเอง การแสดงออกและความเป็นอิสระ มองเหตุการณ์ในระยะยาว ต้องการใช้ความสามารถของพวกเขาอย่างเต็มที่และต้องการความสำเร็จ

5. ความเข้าใจองค์การ ก่อนที่จะพิจารณาถึงการวิจัยความมีประสิทธิภาพของการบริหารแบบมีส่วนร่วม

6. การวิจัย การมีส่วนร่วมเป็นวิธีการบริหารอย่างหนึ่งที่ได้รับ ความสนใจจากนักวิจัยค่อนข้างมาก การวิจัยหลายอย่างได้ศึกษาถึงความมีประสิทธิภาพของการบริหารแบบมีส่วนร่วมในส่วนต่อไป นี้ เราจะพิจารณาถึงการวิจัยที่สำคัญบางอย่างที่สนับสนุนการบริหารแบบมีส่วนร่วม เท่านั้น การศึกษาในระยะแรกการศึกษา ที่ Hawthorne เกี่ยวข้องกับการใช้การมีส่วนร่วมถึงแม้ว่าวิธีการวิจัยที่ใช้ในการศึกษาถูกวิจารณ์อย่างกว้างขวาง ก็ตาม ผลของการศึกษาชี้ให้เห็นว่าการมีส่วนร่วมถึงแม้ว่าวิธีการวิจัยที่ใช้ในการศึกษาถูกวิจารณ์อย่างกว้างขวาง ก็ตาม ผลของการศึกษาชี้ให้เห็นว่าการมีส่วนร่วมเป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งในการเพิ่มทั้งประสิทธิภาพการทำงาน และขวัญกำลังใจของบุคลากรสูงขึ้น

2.7.3 ประโยชน์ของการบริหารแบบมีส่วนร่วม

สมยศ นาวิการ (2545, น. 101 – 102) ได้กล่าวถึง ประโยชน์ของการมีส่วนร่วมไว้ดังนี้

1. การตัดสินใจดีกว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วม ช่วยปรับปรุงคุณภาพของการตัดสินใจในองค์การให้ดีขึ้น
2. การบริหารแบบมีส่วนร่วมทำให้ประสิทธิภาพการทำงานที่ดีขึ้น
3. กำลังใจและความพอใจงานที่ทำมีมากขึ้นการตัดสินใจที่ดีและประสิทธิภาพการทำงานที่สูงขึ้น ที่เกิดขึ้นจากการมีส่วนร่วมทำให้กำลังใจและความพอใจงานที่ทำของบุคลากรสูงขึ้น
4. การออกจากงาน การขาดงาน และความเฉื่อยชาน้อยลง การบริหารแบบมีส่วนร่วมช่วยลดความเฉื่อยชา การขาดงาน การออกจากงานให้น้อยลง
5. การติดต่อสื่อสารและการยุติความขัดแย้งดีขึ้น
6. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้บริหารสหภาพแรงงานมีความราบเรียบมากขึ้น

7. องค์กรธุรกิจจะพบว่าความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายบริหาร สหภาพแรงงานมีความราบรื่นมากขึ้น เมื่อสหภาพแรงงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจทางด้านการบริหาร

8. ความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กรเพิ่มขึ้น
9. ความไว้วางใจของฝ่ายบริหารมีมากขึ้น
10. การบริหารผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีความง่ายมากขึ้น
11. การตัดสินใจของการบริหารมีประสิทธิภาพมากขึ้น
12. การติดต่อสื่อสารจากเบื้องล่างสู่เบื้องบนดีขึ้น
13. การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2551) ได้กล่าวถึง ประโยชน์ของการบริหารแบบมีส่วนร่วม ไว้ดังนี้

1. ช่วยสร้างความสามัคคี และการต่อต้านจากพนักงานระดับต่ำ
2. ช่วยให้ทราบถึงความต้องการขององค์กรทั้งหมด
3. ช่วยเพิ่มพูนประสิทธิภาพการทำงานให้สูงขึ้น ลดความเฉื่อยชาในการทำงาน การย้ายงานและการหยุดงาน
4. ช่วยลดความขัดแย้ง และการต่อต้านจากพนักงานระดับต่ำ
5. ช่วยสร้างบรรยากาศในการทำงาน และทำให้สุขภาพจิตในองค์กรดีขึ้น
6. ช่วยเพิ่มผลผลิตในองค์กร
7. สร้างหลักประชาธิปไตยให้เกิดขึ้นในองค์กร
8. ช่วยลดค่าใช้จ่ายในการบริหารงาน ใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดและคุ้มค่า
9. ทำให้พนักงานรู้สึกว่าเขาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร
10. เป็นการแบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา ในด้านการควบคุมงานให้ลดน้อยลง และทำให้ผลงานดีขึ้น

2.7.4 ประเภทของการมีส่วนร่วม

สมยศ นาวิการ (2545, น. 101 – 102) การมีส่วนร่วมแบ่งออกเป็น 2 ประเภท

1. การมีส่วนร่วมโดยตรง การมีส่วนร่วมในการบริหารแบบเป็นเรื่อง ๆ เกี่ยวกับการตัดสินใจเป็นสำคัญ ผู้ที่ทำหน้าที่ในการรับผิดชอบกิจกรรมโดยตรง เช่น ผู้บริหาร หัวหน้าโครงการ ปฏิบัติตามอำนาจหน้าที่ ก็ตาม มักเปิดโอกาสให้ผู้อื่นเข้ามามีส่วนร่วมในรูปแบบของคณะกรรมการ ที่จะให้ข้อคิดและให้คำแนะนำ

2. การมีส่วนร่วมโดยอ้อม เป็นเรื่องของการทำกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งให้บรรลุเป้าหมายอย่างไม่เป็นทางการ โดยไม่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในกระบวนการบริหารแต่อย่างใด

แต่เป็นเรื่องของการให้การสนับสนุน ส่งเสริมให้บรรลุเป้าหมายเท่านั้น เช่น การบริหารเงินทรัพย์สิน วัสดุอุปกรณ์ แรงงาน เข้าช่วยสมทบ ไม่ได้เข้าร่วมประชุมแต่ยินดีร่วมมือ

2.7.5 ปัจจัยเงื่อนไขสำคัญของการมีส่วนร่วมในการบริหาร

2.7.5.1 ผู้บริหารเป็นผู้นำ หากว่าผู้บริหารไม่มี ความต้องการที่จะทำให้เกิดการบริหารแบบมีส่วนร่วมแล้ว ก็คงยากที่จะเกิดบรรยากาศการทำงาน แบบประชาธิปไตย แม้ว่าผู้ปฏิบัติงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาจะเรียกร้องก็ตาม แต่ถ้าผู้บริหาร มีบุคลิกและปรารถนาที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมแล้ว การมีส่วนร่วมในการบริหารย่อมเกิดขึ้นได้อย่างง่ายดาย

2.7.5.2 ผู้ปฏิบัติหรือผู้ตาม ผู้บริหารจะต้องชี้แจงทำความเข้าใจในวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานและวัตถุประสงค์ขององค์กร

2.7.5.3 แรงจูงใจ คือ สิ่งที่เป็นตัวกระตุ้น เพื่อก่อให้เกิดการกระทำของพลังในบุคคล ส่งผลต่อการแสดง ซึ่งพฤติกรรมและวิธีการในการทำงานเพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ แรงจูงใจ มีผลต่อกระบวนการทำงานของคนในทิศทางแห่งประสิทธิภาพและสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายที่ต้องการ

2.7.5.4 ภาวะผู้นำมีผลต่อการมีส่วนร่วมขององค์กรหรือบุคคลในองค์กร ในการกำหนดทิศทางของกระบวนการตัดสินใจ ขึ้นอยู่กับความเชี่ยวชาญ การยอมรับ การร่วมมือ และแรงดึงดูดใจ คือ เหตุผลทางอารมณ์และอิทธิพลซึ่งเป็นพรสวรรค์เฉพาะตัวของผู้นำด้วย

2.7.6 เทคนิคในการบริหารแบบมีส่วนร่วม

ธงชัย สันติวงษ์ (2543, น. 138) วิธีการปฏิบัติที่จะให้ผู้ปฏิบัติงาน บุคลากร มีส่วนร่วมในการบริหาร อาจจะทำได้หลายวิธีแตกต่างกันสุดแล้วแต่ความเหมาะสม เช่น การจัดให้มีส่วนร่วมประชุมออกความคิดเห็น การเปิดโอกาส ให้ผู้ปฏิบัติให้ข้อเสนอแนะให้การบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ และให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมกันพิจารณา และแก้ไขปัญหาภายในกลุ่มของตนเอง เทคนิคการบริหาร ได้แก่

1. การใช้กลุ่มงานเฉพาะกิจและคณะกรรมการ
2. การมีคณะกรรมการคอยให้คำแนะนำ
3. การใช้แนวคิดของหมดเชื่อมโยง
4. การติดต่อสื่อสารแบบเปิดประตู
5. การระดมความคิด
6. การฝึกอบรมแบบต่าง ๆ
7. การบริหารแบบยึดหลักวัตถุประสงค์
8. การประชุมระดมความคิด
9. การประชุมเชิงปฏิบัติการ
10. การใช้กลุ่มงานเฉพาะกิจและคณะกรรมการ

11. การสร้างและสานวิสัยทัศน์
12. การจัดเวทีประชาคมเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้
13. การใช้ระบบข้อมูลและรวมศูนย์ข้อมูล
14. การจัดระบบสื่อสารที่ดีและสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคล

2.7.7 หลักการในการบริหารแบบมีส่วนร่วม

1. มีการจัดสรรหน้าที่และอำนาจในการปฏิบัติงานให้กับ ผู้ปฏิบัติงาน คนในองค์กร หรือทีมงาน เพื่อต้องการให้มีทุกคนในองค์กรได้มีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ
2. การก่อให้เกิดสร้างความสัมพันธ์อันดี ระหว่างคนและองค์กรได้อย่างแท้จริง และผลักดันให้คนในองค์กรได้ใช้ศักยภาพของตนอย่างเต็มที่ เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจขององค์กร
3. รับรู้ปัญหาที่เกิดขึ้นและลดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในการทำงาน
4. ทำให้ทุกคนในองค์กรต้องรวมตัวกันเป็นทีมงาน เพื่อผลึกกำลังและศักยภาพในการแก้ไขปัญหาหรือสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ซึ่งการทำงานลักษณะดังกล่าวนั้นจะเป็นไปตามหลักการขององค์กรแห่งการเรียนรู้

2.7.8 แนวทางการสร้างและสนับสนุนการบริหารแบบมีส่วนร่วม

วันชัย โกลละสุน (2549) ในการบริหารงานขององค์กรใด ๆ นั้น มีรูปแบบอยู่หลายประการ สิ่งที่จะส่งผลต่อการเกิดบรรยากาศเพื่อทุกคนและยังไปสู่ความสำเร็จของเป้าหมายที่ต้องการ นั้น มีความจำเป็นในทิศทางของการสร้างและสนับสนุน แนวทางการสร้างและสนับสนุนการบริหารแบบมีส่วนร่วมประกอบด้วย 7 รูปแบบ ดังนี้

1. การพัฒนาความรู้ที่รับผิดชอบ ซึ่งเป็นการที่บุคคลในฐานะต่าง ๆ ต้องก่อความรู้สึกร่วมและสร้างแรงกระตุ้นต่อบุคคลอื่น ๆ ให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์บนพื้นฐานแห่งความที่บุคคลมีความมั่นใจว่าเหตุและผลทางความคิดจะได้รับการสนับสนุน
2. การริเริ่มลักษณะแห่งพฤติกรรมบุคคล เป็นข้อคิดแห่งการสร้างรูปลักษณ์ของการแสดงออกของบุคคล ลดและขจัดปมความขัดแย้งหรือความขลาดกลัวจากพฤติกรรมบุคคลให้ลดน้อย สร้างความกล้าต่อการแสดงออก
3. การเปิดโอกาสเพื่อการแลกเปลี่ยน ย่อมเป็นผลดีต่อกลุ่มและบุคคลได้ในระดับกระทำ เพราะโอกาสเพื่อการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นใด ๆ หรือประสบการณ์มักถูกปิดกั้นด้วยคำสั่งหรือความคิดเบื่องบน การเปิดโอกาสให้ทุกคนได้แลกเปลี่ยนย่อมส่งผลต่อเหตุและผลในการพัฒนาความคิดต่าง ๆ ได้
4. การสนับสนุนแนวความคิดที่สามารถเป็นแบบอย่างได้ ซึ่งการสนับสนุนแนวคิดเหล่านั้นสามารถดำเนินการในทิศทางของงบประมาณหรืออื่นใดเป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดผลแห่งการสร้างสถานะบุคคลให้ไว้วางใจองค์กรให้มีความร่วมมือต่อองค์กรได้มาก

5. สถานการณ์เพื่อการบริหารจัดการ ผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงสถานการณ์ในการจัดการจัดการงานด้วยเสมอ เพื่อผลสูงสุด การเลือกแบบการบริหารใด ๆ ย่อมส่งผลต่อการมีส่วนร่วมได้ ปัจจุบันการบริหารส่วนใหญ่ มุ่งแบบการมีส่วนร่วมเพราะเป็นการเปิดโอกาสแห่งบรรยากาศการริเริ่มสร้างสรรค์

6. การมองหาความคิดเฉพาะในส่วนที่ดี เป็นมุมมองของการบริหารที่ต้องการผลสัมฤทธิ์ว่าเมื่อบุคคลใดเสนอแนวคิดเพื่องานแล้วควรได้เห็นความเหมาะสม และทิศทางการเสนอของบุคคลอื่น ๆ ด้วยดี มิใช่มุ่งแนวทางเพื่อความขัดแย้งหรือสร้างฐานการไม่ยอมรับให้เกิดขึ้น

7. จูงใจให้เกิดการสร้างกระบวนการความคิดให้เกิดในทุกกลุ่มงาน การสร้างแรงจูงใจย่อมเป็นผลต่อบุคคลที่ก้าวมาสู่การต้องการมีส่วนร่วมเสมอหากผลตอบแทนเหล่านี้มีคุณค่าและผลประโยชน์ต่อตน ทั้งนี้ย่อมขึ้นกับปฏิกิริยาของบุคคลโดยรวมขององค์กรด้วยว่าจะทำได้เพียงใด

2.7.9 ปัญหาและข้อจำกัดของการบริหารงานแบบการมีส่วนร่วม

ไพรัตน์ เตชะรินทร์ (2547, น. 6-7) ได้ให้ความหมายของปัญหาและข้อจำกัดของการบริหารงานแบบการมีส่วนร่วม ดังนี้

1. ลักษณะการสื่อสารในองค์กรและระหว่างบุคคลไม่เหมาะสม
2. พฤติกรรมหรือแรงจูงใจต่อบุคคลไม่เอื้อต่อการมีส่วนร่วม
3. ผู้นำมีปัญหา

ลักษณะการสื่อสารในองค์กรและระหว่างบุคคลไม่เหมาะสม ลักษณะทั่วไปของสื่อสารที่ไม่เหมาะสมจะเกิดจาก

1. การมีข้อมูลหรือการมีคำสั่งที่ถ่ายทอดไม่ชัดเจน เป็นผลให้ผู้รับฟังข้อมูลหรือได้รับคำสั่งขาดความเข้าใจ หรือไม่เข้าใจทำให้นำไปสู่การปฏิบัติได้ไม่ดี
2. การรับข่าวสารหรือข้อมูลเอกสาร ต้องบงการตีความ ทำให้การปฏิบัติเป็นข้อโต้แย้งหรือถกเถียง ผลของการโต้แย้งหรือถกเถียง ไม่สามารถนำไปสู่การตัดสินใจดีทำให้ความร่วมมือลดลงหรือขาดหายไป
3. มีผู้ก่อกวน อาจเป็นตัวเอกสารที่มีการสั่งการขัดกันเองหรือมีผู้ปฏิบัติที่มีปฏิกิริยาขัดแย้งขึ้นำการปฏิบัติ ผลคือการดำเนินการในเรื่องต่าง ๆ ลดลดบทบาทความร่วมมือไป
4. ทิศทางการสื่อสารของบุคคลในองค์กร ซึ่งจะมีการสื่อสารต่อกันได้ทั้งในแนวนอนลงล่างจากล่างขึ้นบนหรือในแนวระดับเดียวกัน การสื่อสารแต่ละแนวย่อมส่งผลต่อการสั่งการตัดสินใจหากกลุ่มบุคคลของแต่ละแนวมีแนวคิดแตกต่าง

สรุปการบริหารแบบมีส่วนร่วม คือการบริหารโดยให้บุคคลในองค์กรหรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ในกระบวนการตัดสินใจ ใช้ความคิดสร้างสรรค์ และความเชี่ยวชาญ ในการบริหารงานให้บรรลุ วัตถุประสงค์หรือแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดจากการบริหารงาน การบริหารแบบมีส่วนร่วม ก่อให้เกิดความ เข้าใจร่วมกันในการปฏิบัติงานที่มุ่งหวังทำให้กระบวนการตัดสินใจสามารถรองรับพฤติกรรมของบุคคลได้ อย่างกว้างขวางและเกิดการยอมรับได้ เป็นหลักการของการบริหารที่เป็นผลต่อการดำเนินการเชิง วิเคราะห์ ซึ่งนำไปสู่การจัดสินใจช่วยลดช่องว่างของระบบการสื่อสารในองค์กรและขจัดปัญหาความ ขัดแย้งได้ นอกจากนี้การบริหารแบบมีส่วนร่วมในความคิดเห็นของผู้วิจัยจากการศึกษาแนวคิดของ นักวิชาการหลาย ๆ ท่านการบริหารแบบมีส่วนร่วมคือ การการจัดสรรหน้าที่และอำนาจในการ ปฏิบัติงานให้กับผู้ปฏิบัติงาน คนในองค์กรหรือทีมงาน เพื่อต้องการให้ทุกคนในองค์กรได้มีส่วนร่วมใน กระบวนการตัดสินใจ เพื่อก่อให้เกิดสร้างความสัมพันธ์อันดี ระหว่างคนและองค์กรได้อย่างแท้จริง และ ผลักดันให้คนในองค์กรได้ใช้ศักยภาพของตนอย่างเต็มที่ เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจขององค์กรรับรู้ ปัญหาที่เกิดขึ้นและลดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในการทำงาน ทุกคนในองค์กรต้องรวมตัวกันเป็นทีมงาน เพื่อผลึกกำลังและศักยภาพในการแก้ไขปัญหาหรือสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ

2.8 แนวคิดและทฤษฎีประชาคมอาเซียน

2.8.1 พัฒนาการของอาเซียนสู่ความเป็นประชาคมอาเซียน

ทศพนธ์ นรทัศน์ (2554) สมาคมประชาชาติแห่งเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (Association of Southeast Asian Nations: ASEAN) หรืออาเซียนจัดตั้งขึ้นโดยปฏิญญากรุงเทพฯ (Bangkok Declaration) ซึ่งลงนามโดยรัฐมนตรีของ 5 ประเทศ ได้แก่ สาธารณรัฐอินโดนีเซีย มาเลเซีย สาธารณรัฐฟิลิปปินส์ สาธารณรัฐสิงคโปร์ และราชอาณาจักรไทย เมื่อวันที่ 8 สิงหาคม พ.ศ. 2510

ต่อมาบรูไนดารุสซาลามได้เข้าเป็นสมาชิกอันดับที่ 6 เมื่อวันที่ 7 มกราคม พ.ศ. 2527 สาธารณรัฐสังคมนิยมเวียดนามเข้าเป็นสมาชิกอันดับที่ 7 เมื่อวันที่ 28 กรกฎาคม พ.ศ. 2538 สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว และสหภาพพม่า เข้าเป็นสมาชิกประเทศที่ 8 และ 9 ตามลำดับเมื่อวันที่ 23 กรกฎาคม พ.ศ. 2540 และราชอาณาจักรกัมพูชาเข้าเป็นสมาชิกประเทศที่ 10 เมื่อวันที่ 30 เมษายน พ.ศ. 2542 รวมสมาชิกทั้งสิ้น จำนวน 10 ประเทศ

การดำเนินงานในช่วงแรกของสมาคมอาเซียนเป็นการปรับเปลี่ยนทัศนคติ เพื่อหลีกเลี่ยง ความขัดแย้งระหว่างกัน จึงเน้นเรื่องของการเมืองและความมั่นคงเป็นหลักจากนั้นจึงเป็นช่วงของการ ขยายความร่วมมือทางเศรษฐกิจในอาเซียนและมุ่งพัฒนาสู่การรวมตัวเป็นประชาคมอาเซียนในท้ายที่สุด

พัฒนาการสำคัญของอาเซียนที่ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเริ่มจากความพยายามที่จะสร้างกลุ่มเศรษฐกิจภายในอาเซียนขึ้น เพื่อให้อาเซียนสามารถรับมือกับสถานการณ์ระหว่างประเทศที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว และกระแสนการบูรณาการทางเศรษฐกิจในภูมิภาคอื่นได้ ดังนั้นในการประชุมสุดยอดอาเซียนครั้งที่ 4 ที่สิงคโปร์ เมื่อปี พ.ศ. 2535 ผู้นำรัฐบาลอาเซียนได้ตัดสินใจจัดตั้งเขตการค้าเสรีอาเซียน (ASEAN Free Trade Area) ขึ้น และเพื่อให้อาเซียนมีความเป็นปึกแผ่นทั้งในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมอย่างยั่งยืนที่ประชุมสุดยอดอาเซียนได้เห็นพ้องในการจัดตั้งมหาวิทยาลัยอาเซียน (ASEAN University) ซึ่งเป็นแนวคิดเบื้องต้นที่จะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของอาเซียน โดยใช้การศึกษาเป็นกลไกในการสร้างความเข้าใจกันในหมู่ประชาชนอาเซียนและการส่งเสริมให้เกิดการเคลื่อนย้ายระหว่างกันอย่างมีประสิทธิภาพ โดยในระยะแรกให้จัดตั้งเป็นเครือข่ายความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยของประเทศสมาชิกอาเซียนเครือข่ายมหาวิทยาลัยอาเซียน (ASEAN University Network) จึงได้เริ่มขึ้น ในปี พ.ศ. 2538

ต่อมาผู้นำรัฐบาลอาเซียนได้เห็นชอบต่อเอกสารวิสัยทัศน์อาเซียน ค.ศ. 2020 ในการประชุมสุดยอดอาเซียนอย่างไม่เป็นทางการครั้งที่ 2 เมื่อเดือนธันวาคม พ.ศ. 2540 ณ กรุงกัวลาลัมเปอร์ โดยประเทศไทยเป็นผู้ริเริ่มให้ผู้นำรัฐบาลอาเซียนรับรองเอกสารวิสัยทัศน์อาเซียน ค.ศ. 2020 (พ.ศ. 2563) (ASEAN Vision 2020) ในโอกาสครบรอบ 30 ปีของการจัดตั้งอาเซียน ซึ่งกำหนดทิศทางและเป้าหมายของการดำเนินความร่วมมือในอาเซียนทางด้านการเมืองเศรษฐกิจและสังคม รวมทั้งความร่วมมือกับภายนอกภูมิภาค เพื่อให้อาเซียนเป็นวงสมานฉันท์แห่งเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (A Concert of Southeast Asian Nations) หุ่นส่วนในการพัฒนาอย่างมีพลวัต (A Partnership in Dynamic Development) ชุมชนแห่งสังคมที่เอื้ออาทร (A Community of Caring Societies) และภูมิภาคอาเซียนที่มุ่งปฏิสัมพันธ์กับภายนอก (An Outward-Looking ASEAN)

เพื่อมุ่งพัฒนาวิสัยทัศน์อาเซียนดังกล่าวที่ประชุมสุดยอดอาเซียนครั้งที่ 6 ณ กรุงฮานอย ประเทศเวียดนาม เมื่อเดือนธันวาคม พ.ศ. 2541 ได้ให้การรับรองแผนปฏิบัติการ เพื่อดำเนินการตามวิสัยทัศน์อาเซียน ค.ศ. 2020 (Hanoi Plan of Action to Implement the ASEAN Vision 2020: HPA) หรือแผนปฏิบัติการฮานอย (Hanoi Action Plan) สำหรับช่วงปี พ.ศ. 2542-2547 เพื่อใช้เป็นกรอบความร่วมมือของอาเซียนในการดำเนินความร่วมมือให้บรรลุเป้าหมายของการมีความมั่นคงทางการเมืองการรวมตัวทางเศรษฐกิจอย่างเหนียวแน่นเสถียรภาพและประชากรที่มีคุณภาพที่ดีอย่างทั่วถึง รวมถึงความร่วมมือด้านสังคมหรือความร่วมมือเฉพาะด้าน (Functional Cooperation) ซึ่งเป็นความร่วมมือด้านอื่น ๆ ที่มีใช้ด้านการเมืองและเศรษฐกิจ ได้แก่ การพัฒนาสังคม ความมั่นคงทางสังคม วัฒนธรรมและสารสนเทศ วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีสิ่งแวดล้อมและสิทธิมนุษยชน โดยต้องทำให้มีผลเป็นรูปธรรมภายในกำหนดระยะเวลาที่ชัดเจน

ต่อมาในการประชุมสุดยอดอาเซียนครั้งที่ 9 ณ เกาะบาหลี ประเทศอินโดนีเซีย ได้มีการลงนามใน Bali Concord II ที่กำหนดให้มีการจัดตั้งประชาคมอาเซียน (ASEAN Community) ขึ้นภายในปี ค.ศ. 2020 โดยประกอบด้วยสามเสาหลัก คือ ประชาคมการเมือง และความมั่นคงอาเซียน (ASEAN Political-security Community: APSC) ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community: AEC) และประชาคมสังคมและวัฒนธรรมอาเซียน (ASEAN Socio-cultural Community: ASCC) และเพื่อสานต่อแผนปฏิบัติการที่หมุดวาระ ในปี พ.ศ. 2547 ที่ประชุมสุดยอดอาเซียนครั้งที่ 10 ณ นครเวียงจันทน์ ประเทศสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ได้ให้การรับรองแผนปฏิบัติการเวียงจันทน์ (Vientiane Action Plan) สำหรับช่วงปี พ.ศ. 2547-2553 เพื่อใช้เป็นกรอบในการสานต่อความร่วมมือเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์อาเซียนต่อไป

ในการประชุมสุดยอดอาเซียน ครั้งที่ 12 ณ เมืองเซบู ประเทศฟิลิปปินส์ เมื่อวันที่ 13 มกราคม พ.ศ. 2550 ที่ประชุมได้เห็นชอบให้เลื่อนเวลาในการรวมตัวเป็นประชาคมอาเซียนเร็วขึ้นเป็นภายในปี ค.ศ. 2015 เพื่อให้อาเซียนสามารถแข่งขันกับภูมิภาคอื่นและทันต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งปัจจุบันและความท้าทายใหม่ ๆ ในอนาคตในการประชุมสุดยอดอาเซียน ครั้งที่ 13 ที่ประเทศสิงคโปร์ เมื่อวันที่ 20 พฤศจิกายน พ.ศ. 2550 ผู้นำอาเซียนได้ให้การรับรองกฎบัตรอาเซียน (ASEAN Charter) เพื่อเป็นกลไกในการปรับปรุงการทำงานของอาเซียนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น มีกรอบในการทำงานที่ชัดเจนและสามารถปรับตัวตามสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ทั้งในด้านสังคมเศรษฐกิจและการเมืองกฎบัตรอาเซียนเป็นเสมือนธรรมนูญของอาเซียนที่วางกรอบทางกฎหมายและโครงสร้างองค์กรจัดระบบการทำงานและบริหารกลไกความร่วมมือระหว่างกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการรวมตัวเป็นประชาคมอาเซียนภายใน ปี ค.ศ. 2015

ไพศาล วิศาลภรณ์ (2554) ในกฎบัตรอาเซียนได้บรรจุ เรื่อง การศึกษาไว้ในบทที่ 1 ข้อย่อยที่ 10 ว่า “เพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยความร่วมมือที่ใกล้ชิดยิ่งขึ้นด้านการศึกษา การเรียนรู้ตลอดชีพและด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เพื่อเสริมสร้างพลังประชาชนและเสริมสร้างความเข้มแข็งแก่ประชาคมอาเซียน (Develop Human Resources Through Closer Cooperation Education Andlife-long Learning, and in Science and Technology, for the Empowerment of the Peoples of ASEAN and for the Strengthening of the ASEAN Community)” ซึ่งที่ประชุมเห็นว่า ความร่วมมือด้านการศึกษาเป็นหัวใจสำคัญในการเพิ่มขีดความสามารถของประเทศสมาชิกอาเซียนและเป็นมิติที่สำคัญของเสาหลักทั้งสามด้านของประชาคมอาเซียนและได้ย้ำถึงบทบาทของการศึกษาในการเพิ่มความตระหนักในความเป็นอาเซียนและอัตลักษณ์ของอาเซียน รวมทั้งการส่งเสริมความเข้าใจในความหลากหลายทางวัฒนธรรมในอาเซียน หลังจากกฎบัตรอาเซียนได้มีการให้สัตยาบันโดยประเทศสมาชิกครบ

ทั้งสิบประเทศ ซึ่งขณะนี้ประเทศสมาชิกอาเซียนทั้งสิบประเทศได้ให้สัตยาบันกฎบัตรอาเซียนไปยังสำนักเลขาธิการอาเซียนแล้วส่งผลให้กฎบัตรอาเซียน มีผลใช้บังคับตั้งแต่วันที่ 15 ธันวาคม 2551

นอกจากนี้ในการประชุมสุดยอดอาเซียน ครั้งที่ 13 ได้มีการลงนามในคำประกาศพร้อมแผนงานการจัดตั้งประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (Declaration on the ASEAN Economic Community Blueprint : AEC Blueprint) เพื่อใช้กำหนดทิศทาง/แผนงานด้านเศรษฐกิจในการรวมอาเซียน 10 ประเทศเป็นตลาดและฐานการผลิตเดียวกันพื้นฐานของความเท่าเทียมการไม่เลือกปฏิบัติและการได้รับประโยชน์ร่วมกัน อันจะนำไปสู่การรวมตัวเป็นประชาคมอาเซียนในปี ค.ศ. 2015 ในท้ายที่สุดสำหรับแผนงานการจัดตั้งประชาคมการเมืองและความมั่นคงอาเซียน (ASEAN Political-security Community Blueprint: APSC Blueprint) และแผนงานการจัดตั้งประชาคมสังคมและวัฒนธรรมอาเซียน (ASEAN Socio-cultural Community Blueprint: ASCC Blueprint) ได้รับการรับรองและลงนามในการประชุมสุดยอดอาเซียน ครั้งที่ 14 ที่เซอัม-หัวหิน เมื่อเดือนมีนาคม พ.ศ. 2552

พัฒนาการที่สำคัญดังกล่าวส่งผลให้อาเซียนเกิดการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการรวมตัวเป็นประชาคมอาเซียนในปีพ.ศ. 2558 จะมีผลกระทบต่อการศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งการศึกษาระดับอุดมศึกษา เช่น การเปิดเสรีด้านการค้าสินค้าและบริการ ในอาเซียนจะส่งผลให้การจัดการศึกษาข้ามพรมแดนระหว่างประเทศสมาชิกอาเซียนขยายตัวกว้างขวางมากขึ้นและการที่อาเซียนเห็นพ้องกันในการกำหนดให้ภาษาในการทำงานของอาเซียนเป็นภาษาอังกฤษสื่อให้เห็นว่าการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศเป็นเรื่องจำเป็นทั้งในโลกปัจจุบันและในอนาคต เป็นต้น

หลายประเทศในอาเซียนได้มีการเตรียมการและดำเนินการพัฒนาขีดความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ เพื่อรองรับการเป็นประชาคมอาเซียนแล้ว เช่น ประเทศสิงคโปร์ ส่งเสริมให้นักเรียนมีทักษะความรู้ด้านภาษาอังกฤษในระดับที่ใช้งานในชีวิตประจำวันได้ตั้งแต่ในระดับพื้นฐานและให้นักเรียนมีอิสระที่จะเลือกเรียนภาษาใดภาษาหนึ่งที่ไม่ใช่ภาษาท้องถิ่นเป็นภาษาที่สามประเทศมาเลเซียจัดการเรียนการสอนวิชาคณิตศาสตร์และวิทยาศาสตร์เป็นภาษาอังกฤษประเทศฟิลิปปินส์สอนภาษาอังกฤษ เป็นภาษาที่สองประเทศไทยเป็นประเทศสมาชิกหนึ่งของอาเซียนจำเป็นต้องเตรียมการเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญของอาเซียน ซึ่งผลกระทบต่ออุดมศึกษาไทยคือ การเปิดเสรีการค้าบริการด้านการศึกษาและการรวมตัวของประชาชาติในอาเซียน ซึ่งเป็นประเด็นที่กรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2551-2565) ให้ความสำคัญในฐานะที่เป็นปัจจัยที่ส่งผลโดยตรงต่อการจัดการอุดมศึกษาการรวมตัวเป็นประชาคมอาเซียนจะทำให้การเคลื่อนย้ายกำลังคนนักศึกษาและบุคลากรทางการศึกษาสะดวกขึ้นและการเปิดเสรีการค้าบริการด้านการศึกษา ยังส่งผลให้เกิดการเคลื่อนย้ายองค์ความรู้ภาษาและวัฒนธรรมระหว่างกันอุดมศึกษาไทยจึงจำเป็นต้อง

ปรับตัวเพื่อผลิตกำลังคนของประเทศให้มีความพร้อมสำหรับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปหลังจากการรวมตัวเป็นประชาคมอาเซียน

จากที่กล่าวข้างต้นสรุปได้ว่า พัฒนาการของอาเซียนสู่ความเป็นประชาคมอาเซียนมุ่งพัฒนาสู่การรวมตัวเป็นประชาคมอาเซียนโดยประกอบด้วยสามเสาหลัก คือประชาคมการเมืองและความมั่นคงอาเซียน (ASEAN Political-security Community: APSC) ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community: AEC) และประชาคมสังคมและวัฒนธรรมอาเซียน (ASEAN Socio-Cultural Community: ASCC)

2.8.2 ความท้าทายของอาเซียนสู่การรวมตัวเป็นประชาคมอาเซียน

กรวมอาเซียน กระทรวงต่างประเทศ (2554) การรวมตัวเป็นประชาคมอาเซียนเกิดจากแนวคิดแผนปฏิบัติการปฏิญญาและยุทธศาสตร์ตามลำดับต่อไปนี้

2.8.2.1 วิสัยทัศน์อาเซียน ค.ศ. 2020 (ASEAN Vision 2020)

การที่อาเซียนต้องเผชิญกับความท้าทายใหม่ ๆ และสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปทั้งในด้านสังคมเศรษฐกิจและการเมืองอาเซียน จึงต้องปรับตัวเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ทั้งในปัจจุบันและในอนาคต ซึ่งพัฒนาการที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในหลาย ๆ ด้าน ได้แก่ การลงนามในเอกสารวิสัยทัศน์อาเซียน ค.ศ. 2020 (ASEAN Vision 2020) ในการประชุมอย่างไม่เป็นทางการของผู้นำรัฐบาลอาเซียน เมื่อเดือนธันวาคม 2540 ณ กรุงกัวลาลัมเปอร์ ประเทศมาเลเซีย ที่ได้กำหนดทิศทางและเป้าหมายของการดำเนินการความร่วมมือในอาเซียนด้านการเมืองเศรษฐกิจและสังคมรวมทั้งความร่วมมือกับภายนอกภูมิภาค โดยตั้งเป้าหมายว่าภายในปีพ.ศ. 2563 อาเซียนจะเป็นวงสมานฉันท์แห่งเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (A Concert of Southeast Asian Nations) หุ้นส่วนเพื่อการพัฒนาอย่างมีพลวัต (A Partnership in Dynamic Development) ชุมชนแห่งสังคมที่เอื้ออาทร (A Community of Caring Societies) และมุ่งปฏิสัมพันธ์กับภายนอก (An Outward-Looking ASEAN)

2.8.2.2 แผนปฏิบัติการฮานอย (Hanoi Action Plan) สำหรับช่วงปี พ.ศ. 2542-2547

เพื่อให้วิสัยทัศน์ของอาเซียนเกิดขึ้นได้จริงในการประชุมสุดยอดอาเซียน ครั้งที่ 6 เมื่อวันที่ 15-16 ธันวาคม พ.ศ. 2541 ณ กรุงฮานอย ประเทศเวียดนามที่ประชุมได้ให้การรับรองแผนปฏิบัติการ เพื่อดำเนินการตามวิสัยทัศน์อาเซียน ค.ศ. 2020 หรือแผนปฏิบัติการฮานอย (Hanoi Action Plan) สำหรับช่วงปี พ.ศ. 2542-2547 เพื่อใช้เป็นกรอบความร่วมมือของอาเซียนในการดำเนินความร่วมมือให้บรรลุเป้าหมายของการมีความมั่นคงทางการเมืองการรวมตัวทางเศรษฐกิจอย่างเหนียวแน่นเสถียรภาพและประชากรที่มีคุณภาพที่ดีอย่างทั่วถึง ตามเป้าหมายของวิสัยทัศน์อาเซียน

2.8.2.3 ปฏิญญาว่าด้วยความร่วมมือในอาเซียนฉบับที่ 2 (Declaration of ASEAN Concord II) หรือ Bali Concord II

จากนั้นในปี พ.ศ. 2546 ที่อาเซียนครบรอบสามทศวรรษในการประชุมสุดยอดอาเซียนครั้งที่ 9 ณ เกาะบาหลี ประเทศอินโดนีเซีย ผู้นำอาเซียนได้มีแนวคิดร่วมกันที่จะปรับระบบการทำงานของอาเซียนให้มีประสิทธิภาพ การปรับโครงสร้างองค์กร เพื่อรองรับภารกิจต่าง ๆ และการเป็นประชาคมอาเซียน รวมถึงแนวคิดเรื่องการจัดทำกฎบัตรอาเซียน เพื่อให้อาเซียนมีสภาพเป็นนิติบุคคลจึงได้มีการลงนามในปฏิญญาว่าด้วยความร่วมมือในอาเซียนฉบับที่ 2 (Declaration of ASEAN Concord II) หรือ Bali Concord II ที่มีจุดประสงค์เพื่อจัดตั้งประชาคมอาเซียนภายในปี ค.ศ. 2020 โดยประกอบด้วยสามเสาหลัก คือ ประชาคมการเมืองและความมั่นคงอาเซียน (ASEAN Political-security Community: APSC) ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community: AEC) และประชาคมสังคมและวัฒนธรรมอาเซียน (ASEAN Socio-Cultural Community: ASCC)

2.8.2.4 แผนปฏิบัติการเวียงจันทน์ (Vientiane Action Plan: VAP) สำหรับช่วงปี พ.ศ. 2547-2553

เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการจัดตั้งประชาคมอาเซียนบนสามเสาหลักสำคัญ VAP ได้กำหนดแนวคิดและยุทธศาสตร์ในสามเสาหลักของอาเซียนดังนี้

1) ประชาคมการเมืองและความมั่นคงอาเซียน ที่มีแนวคิดหลักในการส่งเสริมสันติภาพเสถียรภาพประชาธิปไตยและความมั่นคงในภูมิภาคโดยการร่วมมือทางการเมืองและความมั่นคงอย่างรอบด้านโดยมุ่งยุทธศาสตร์สำคัญใน 5 ด้าน คือ

- 1.1) พัฒนาการทางการเมือง
- 1.2) การเสริมสร้างบรรทัดฐานที่จะมีร่วมกัน
- 1.3) การเสริมสร้างความเข้าใจ
- 1.4) การแก้ไขปัญหาภายในโดยสันติ
- 1.5) การสร้างสันติภาพและการป้องกันข้อพิพาท

2) ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนที่มีแนวคิดหลักในการส่งเสริม

ขีดความสามารถในการแข่งขันเพื่อการเติบโตทางเศรษฐกิจและการพัฒนาโดยการรวมตัวทางเศรษฐกิจที่ใกล้ชิดขึ้นโดยมุ่งยุทธศาสตร์ 12 ด้าน ดังนี้

2.1) การรวมตัวของสินค้าและบริการสำคัญแรกเริ่ม 12 รายการ ได้แก่ 4 สาขา เร่งรัดภายในปี พ.ศ. 2553 คือ โทรคมนาคมและเทคโนโลยีสารสนเทศ (e-ASEAN) ผลิตภัณฑ์และบริการสุขภาพการท่องเที่ยวและการขนส่งทางอากาศลอจิสติกส์ ภายในปี พ.ศ. 2556 และสาขา

อื่นภายในปี พ.ศ. 2558 ได้แก่ อิเล็กทรอนิกส์ ผลิตภัณฑ์ไม้นานยนต์ ผลิตภัณฑ์ยางสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม สินค้าเกษตร และการประมง

2.2) เขตการลงทุนอาเซียน โดยส่งเสริมการเปิดเสรีการลงทุนและการอำนวยความสะดวกด้านการลงทุน

2.3) การค้าสินค้าโดยมุ่งลดอุปสรรคด้านภาษีการอำนวยความสะดวกด้านการค้า เช่น ศุลกากร การพัฒนาความร่วมมือด้านทรัพย์สินทางปัญญา ความร่วมมือด้านอุตสาหกรรมและการพัฒนาวิสาหกิจ

2.4) การค้าบริการเช่นการเปิดเสรีด้านบริการและการท่องเที่ยว

2.5) ความร่วมมือด้านการเงิน

2.6) การขนส่งทั้งการเคลื่อนย้ายคนและสินค้าอย่างเสรีในหลากหลายรูปแบบ

2.7) โทรรคมนามคมและเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อสร้างความเชื่อมโยงและมั่นคงในประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

2.8) วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ซึ่งเป็นรากฐานที่สำคัญในการสร้างความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศรวมถึงการทำให้ประชาชนกินดีอยู่ดีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์การวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีการบริการด้านวิชาการ เพื่อตอบสนองต่อการรวมตัวด้านเศรษฐกิจเพื่อประโยชน์ในเชิงธุรกิจและอุตสาหกรรม

2.9) พลังงานโดยเน้นการพัฒนาอย่างยั่งยืนในอาเซียนโครงการเชื่อมโยงระบบพลังงานในรูปแบบต่าง ๆ เช่น ไฟฟ้า ก๊าซธรรมชาติ เป็นต้น รวมถึงการอนุรักษ์และการรักษาความปลอดภัย

2.10) สาขาการเกษตรสินค้าโภคภัณฑ์และป่าไม้ โดยเน้นพัฒนาเทคโนโลยีที่เหมาะสม เพื่อเพิ่มผลผลิตและส่งเสริมการค้าทั้งภายในอาเซียนและระหว่างอาเซียนกับประเทศภายนอก

2.11) การเสริมสร้างสถาบันของอาเซียน เช่น การกำหนดกลไก การยุติข้อพิพาท การจัดทำข้อมูลสถิติและเผยแพร่ให้ประเทศสมาชิกรับทราบ เป็นต้น

2.12) ความสัมพันธ์ทางเศรษฐกิจกับประเทศคู่เจรจาของอาเซียน โดยการสนับสนุนการเชื่อมโยงและส่งเสริมความสอดคล้องของข้อตกลงต่าง ๆ ที่อาเซียนมีกับประเทศคู่ค้าสำคัญ รวมถึงการจัดทำความตกลงด้านเศรษฐกิจกับประเทศที่กำลังมีการขยายตัวทางเศรษฐกิจ เป็นต้น

3) ประชาคมสังคมและวัฒนธรรมอาเซียนที่มีแนวคิดหลักในด้านการทำนุบำรุงมนุษย์ทรัพยากรธรรมชาติและวัฒนธรรม เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนของอาเซียน โดยยึดถือประชาชนเป็นศูนย์กลางได้กำหนดยุทธศาสตร์สำคัญ 4 ด้าน ดังนี้

3.1) การสร้างสังคมที่มีความเอื้ออาทรโดยเน้นพัฒนาสังคมในทุก ๆ ด้าน เช่น การยกระดับคุณภาพชีวิต การจัดการศึกษาอย่างทั่วถึง การขจัดปัญหาความยากจน ปัญหาเด็กสตรีผู้สูงอายุและคนพิการ เป็นต้น

3.2) การจัดการผลกระทบทางสังคมที่เกิดจากการรวมตัวทางเศรษฐกิจ โดยส่งเสริมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์การเสริมสร้างขีดความสามารถของรัฐบาลในการติดตามตรวจสอบตลาดแรงงานและดัชนีด้านทรัพยากรมนุษย์การคุ้มครองทางสังคมและระบบการจัดการความเสี่ยงในสังคม เป็นต้น

3.3) การส่งเสริมสิ่งแวดล้อมให้มีความยั่งยืน โดยการจัดการสิ่งแวดล้อมทั้งการพยายามขจัดปัญหาและการป้องกันการจัดการทรัพยากรธรรมชาติ

3.4) การส่งเสริมอัตลักษณ์อาเซียนโดยสร้างจิตสำนึกความเป็นอาเซียนผ่านกิจกรรมด้านต่าง ๆ เช่น การศึกษาศิลปะ การท่องเที่ยวและการกีฬา เป็นต้น การอนุรักษ์และส่งเสริมมรดกทางวัฒนธรรมของอาเซียน การส่งเสริมความเข้าใจกันในหมู่ประชาชนอาเซียนและสถานะของอาเซียนในเวทีนานาชาติ ทั้งบทบาทในเชิงรุกและการปรับปรุงกลไกการติดต่อสื่อสารให้มีประสิทธิภาพ

นอกจากสามเสาหลักสำคัญแล้ว VAP ได้ให้ความสำคัญกับการลดช่องว่างด้านการพัฒนาระหว่างประเทศ เพื่อเร่งรัดกระบวนการรวมตัวทางเศรษฐกิจที่ต้องการให้อาเซียนสิบประเทศเป็นตลาดและฐานการผลิตเดียวบนพื้นฐานของความเท่าเทียมการไม่เลือกปฏิบัติและการได้รับประโยชน์ร่วมกัน โดยในปี พ.ศ. 2549 ได้มีการประกาศร่างพิมพ์เขียวกฎบัตรอาเซียน (Declaration on the Blueprint of the ASEAN Charter) ที่จะเป็นเครื่องมือในการช่วยขับเคลื่อนการสร้างประชาคมอาเซียนและในร่างพิมพ์เขียวดังกล่าวได้กำหนดให้มีการรวมตัวเป็นประชาคมอาเซียนเร็วขึ้นเป็นภายในปี พ.ศ. 2558 (ค.ศ. 2015) ทั้งนี้ในการประชุมสุดยอดอาเซียน ครั้งที่ 12 ณ เมืองเซบูประเทศฟิลิปปินส์ ในเดือนมกราคม พ.ศ. 2550 ที่ประชุมได้เห็นชอบให้เลื่อนเวลาในการรวมตัวเป็นประชาคมอาเซียนเร็วขึ้นเป็นภายในปี พ.ศ. 2558 (ค.ศ. 2015)

จากที่กล่าวข้างต้นสรุปได้ว่า ความท้าทายของอาเซียนสู่การรวมตัวเป็นประชาคมอาเซียนอาเซียนจะต้องปรับตัวและรับมือกับการเปลี่ยนแปลงทั้งที่ยังมีอยู่ในปัจจุบันและความท้าทายใหม่ ๆ ในอนาคตให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น มีกรอบในการทำงานที่ชัดเจนและสามารถปรับตัวตามสภาวการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปทั้งในด้านสังคม เศรษฐกิจและการเมือง

2.8.4 กระทรวงมหาดไทยกับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนปี พ.ศ. 2558

2.8.4.1 การเสริมสร้างความเชื่อมโยงระหว่างกันในอาเซียน (ASEAN Connectivity)

อาเซียนได้จัดทำแผนแม่บทว่าด้วยความเชื่อมโยงระหว่างอาเซียน (ASEAN Master Plan on ASEAN Connectivity) ในปี 2553 เพื่อเป็นกรอบความร่วมมือในการสร้างความเชื่อมโยงระหว่างกัน 3 มิติ คือ ด้านโครงสร้างพื้นฐานด้านกฎระเบียบและความเชื่อมโยงระหว่างประชาชน โดยความเชื่อมโยงดังกล่าวจะเน้นอาเซียนในเบื้องต้น และจะเป็นพื้นฐานในการเชื่อมโยงไปภูมิภาคต่าง ๆ อาทิ เอเชียตะวันออก เอเชียใต้ และภูมิภาคอื่น ๆ ต่อไป สำหรับกระทรวงมหาดไทยได้มีการดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1) กรมการปกครองได้จัดทำแผนงาน/โครงการเพื่อส่งเสริมการเชื่อมโยงระหว่างกันในอาเซียน ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการประชาชน ดังนี้

1.1) โครงการศูนย์บริการร่วมอำเภออิมหน้าต่างเดียว (Single Window) เป็นการยกระดับการให้บริการประชาชนในระดับอำเภอด้วยการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

1.2) โครงการ ASEAN Civil Registration and Population Database System for Development Connectivity จัดทำระบบฐานข้อมูลประชากรและการทะเบียนราษฎรอาเซียน เพื่อการเชื่อมโยงการพัฒนา เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน

1.3) โครงการเพิ่มประสิทธิภาพการบริการประชาชนในการออกหนังสือผ่านแดนชั่วคราวด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ (E-border Pass) (กรมการปกครอง) เพื่ออำนวยความสะดวกทางการค้า/การลงทุน ซึ่งได้ดำเนินการติดตั้งออกหนังสือผ่านแดนชั่วคราวด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ครบแล้ว ในด้านสาธารณสุขแห่งสหภาพเมียนมาร์ สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว และสหพันธรัฐมาเลเซีย จำนวน 4 แห่ง และจะดำเนินการติดตั้งระบบและการออกหนังสือผ่านแดนถาวรด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ใหม่ทั้งระบบ จำนวน 14 แห่ง

2) การเปิดจุดผ่านแดน (กองการต่างประเทศ สป.) เพื่อให้การส่งเสริมความสัมพันธ์ อันติระหว่างจังหวัด/อำเภอชายแดนกับประเทศเพื่อนบ้าน การเปิดจุดผ่านแดนระหว่างกันจะสามารถเชื่อมโยงด้านต่าง ๆ เช่น การพัฒนาเศรษฐกิจ การค้า การท่องเที่ยว ตลอดจนอำนวยความสะดวกการเดินทาง และส่งเสริมความสัมพันธ์/ความร่วมมือกับประเทศเพื่อนบ้าน ซึ่งสอดคล้องกับการเสริมสร้างความเชื่อมโยงระหว่างกันในอาเซียน (ASEAN Connectivity) ในปัจจุบันไทยมีจุดผ่านแดนถาวร 34 แห่ง (พม่า 4 แห่ง ลาว 15 แห่ง กัมพูชา 6 แห่ง และมาเลเซีย 9 แห่ง) จุดผ่อนปรน 45 แห่ง (พม่า 13 แห่ง ลาว 31 แห่ง กัมพูชา 10 แห่ง) และจุดผ่านแดนชั่วคราว 3 แห่ง (จังหวัดที่ไม่มีจุดผ่านแดน 5 จังหวัด คือ พิษณุโลก บุรีรัมย์ เพชรบุรี ราชบุรี และชุมพร) และมีจุดผ่านแดนที่อยู่ระหว่างการพิจารณาเปิด/ยกระดับ 22 แห่ง (พม่า 6 แห่ง ลาว 10 แห่ง กัมพูชา 4 แห่ง และมาเลเซีย 2 แห่ง)

3) การพัฒนาบุคลากรและสร้างความรู้เกี่ยวกับอาเซียน (สถาบันดำรงราชานุภาพ สป.) ได้มีการดำเนินการดังนี้

3.1) การจัดทำหลักสูตรต่าง ๆ ที่มีหัวข้อการเตรียมความพร้อมเข้าสู่อาเซียนสอดแทรกอยู่ ได้แก่ หลักสูตรการเป็นข้าราชการที่ดี นักบริหารระดับกลาง นักปกครองระดับสูง

3.2) การเผยแพร่ความรู้ด้านอาเซียน เช่น วารสารดำรงราชานุภาพ ที่มีการเผยแพร่ จำนวน 3 เล่ม/เดือน โดยจะมีการเน้นในเรื่องจังหวัด โดยเฉพาะจังหวัดชายแดน

3.3) E-learning ของผู้ว่าราชการจังหวัด หลักสูตรภาษาอังกฤษ

3.4) การจัดนิทรรศการ มุมหนังสือ และกิจกรรมการตอบปัญหาเกี่ยวกับอาเซียน

3.5) การบริหารจัดการความรู้โดยมีการรวบรวมข้อมูลในวารสารเกี่ยวกับประวัติความเป็นมา วัฒนธรรม สังคม ในแต่ละประเทศอาเซียนผ่านทางเว็บไซต์ของ สตร.สป.

4) การดำเนินการเพื่อปรับปรุงแก้ไขกฎหมาย/ระเบียบที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้สอดคล้องกับการเข้าเป็นประชาคมอาเซียน (สำนักกฎหมาย สป.) ในไตรมาสแรกของปีงบประมาณ 2556 อยู่ระหว่างการดำเนินการรวบรวมระเบียบ/ข้อกฎหมาย/สนธิสัญญา หรือ ข้อตกลงต่าง ๆ ในบริบทของอาเซียนที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานในสังกัดกระทรวงมหาดไทย เพื่อพิจารณาปรับปรุงแก้ไขให้สอดคล้องกับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนต่อไป

5) การเตรียมความพร้อมด้านบุคลากร (กองการเจ้าหน้าที่ สป.) ได้มีการกำหนดกรอบ เพื่อพิจารณาการดำเนินงานด้านบุคลากร ตลอดจนมีการเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ของประเทศไทยในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนกับการเตรียมความพร้อมด้านบุคลากร โดยใช้แนวทางของสำนักงาน ก.พ. เป็นกรอบในการดำเนินงาน ดังนี้

5.1) การกำหนดนโยบายการเตรียมความพร้อมข้าราชการ

5.2) การมอบหมายหัวหน้าส่วนราชการรับผิดชอบงานอาเซียน

5.3) การจัดหน่วยงานทำหน้าที่เสนอแนะแผนงาน/โครงการ งบประมาณ และติดตามประเมินผล

5.4) การจัดทำแผนสรรหาและพัฒนาบุคลากรระยะ 4 ปี

5.5) การทดสอบความรู้และทักษะพื้นฐานด้านอาเซียนเพื่อคัดเลือกข้าราชการใหม่และการเลื่อนตำแหน่งในระดับสูงขึ้น

5.6) การสอดแทรกความรู้เกี่ยวกับอาเซียนไว้ในหลักสูตรฝึกอบรม

5.7) การตั้ง ASEAN Unit ในส่วนกลาง (กลุ่มงานอาเซียน ภายใต้กรอบภารกิจของกองการต่างประเทศ สป.) ทั้งนี้ มีจุดเน้น 4 ประการ เพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในด้านการพัฒนาเจ้าหน้าที่ภาครัฐ ได้แก่ การสร้างเครือข่ายการทำงานด้านอาเซียน การพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษให้แก่เจ้าหน้าที่ของรัฐ การพัฒนาเจ้าหน้าที่ภาครัฐในด้านการบริหารจัดการ และการกำหนดตำแหน่งนักวิเทศสัมพันธ์ในจังหวัดที่มีพรมแดนติดกับประเทศเพื่อนบ้าน

5.8) การจัดตั้ง ASEAN Unit ส่วนภูมิภาคและท้องถิ่นเพื่อเป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบงานอาเซียนโดยเฉพาะ (กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น)

6) การปรับปรุง/ขยายระบบประปาและไฟฟ้า เพื่อรองรับความต้องการที่มีแนวโน้มจะมากขึ้น (การประปานครหลวง การประปาส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น การไฟฟ้านครหลวง และการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค)

2.8.5 แผนยุทธศาสตร์การเตรียมความพร้อมของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นในการรวมตัวเป็นประชาคมอาเซียนในปี พ.ศ. 2556

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การส่งเสริมการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน และระบบคมนาคมที่มีประสิทธิภาพ ครอบคลุม และได้มาตรฐานสากลเพื่อรองรับการขยายตัวทางเศรษฐกิจและการท่องเที่ยว

กลยุทธ์ที่สำคัญในการขับเคลื่อน

1. พัฒนาศักยภาพ อปท. ในการก่อสร้างและปรับปรุงระบบคมนาคม/โครงสร้างพื้นฐานให้ได้มาตรฐานโดยสอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัด/กลุ่มจังหวัด

2. ปรับปรุงประสิทธิภาพความเชื่อมโยงระบบคมนาคม

3. ส่งเสริมและสนับสนุนให้อปท. จัดทำป้ายหน่วยงาน /ป้ายเส้นทางสองภาษาใหม่มีความชัดเจน

4. พัฒนาคู่มือใหม่มีความรู้ทักษะและสมรรถนะในการรับมือกับการขยายตัวทางเศรษฐกิจและส่งเสริมการท่องเที่ยว

ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาศักยภาพบุคลากรและระบบบริหารจัดการของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้มีสมรรถนะสูงความเชื่อมโยง

กลยุทธ์ที่สำคัญในการขับเคลื่อน

1. จัดสรรงบประมาณเป็นการเฉพาะสำหรับการเตรียมความพร้อมสู่ประชาคมอาเซียน

2. พัฒนาและส่งเสริมการบริหารจัดการ สด. และ อปท. แบบองค์รวมโดยสอดคล้องกับยุทธศาสตร์การเตรียมความพร้อมเข้าสู่ประชาคมอาเซียนของ มท

3. พัฒนาและส่งเสริมการบริหารจัดการ สด. และ อปท. แบบองค์รวม โดยสอดคล้องกับยุทธศาสตร์การเตรียมความพร้อมเข้าสู่ประชาคมอาเซียนของ มท .

4. พัฒนาโครงข่ายฐานข้อมูลด้านอาเซียน
5. พัฒนาโครงข่ายฐานข้อมูล โดยส่งเสริมให้อปท. นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้ในการจัดเก็บข้อมูล/รายได้
6. ทบทวนและปรับปรุงกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องของเพื่อรองรับการเข้ารับการเขาสู่ประชาคมอาเซียน
7. สร้างกลไกการประสานงาน (Focal Point) เพื่อสร้างความเป็นเอกภาพในการกำหนด ประสานและนำนโยบายไปปฏิบัติตลอดจนติดตามประเมินผลงานด้านอาเซียน
8. พัฒนาศักยภาพใหม่ความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่เหมาะสมกับภารกิจงานและพร้อมรับกับการเป็นประชาคมอาเซียน
9. พัฒนาศักยภาพใหม่ความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่เหมาะสมกับภารกิจงานและพร้อมรับกับการเป็นประชาคมอาเซียน
10. ปรับปรุงโครงสร้างใหม่มีความสอดคล้องเหมาะสมกับภารกิจที่เปลี่ยนแปลงไป
11. พัฒนาระบบธรรมาภิบาลในการบริหารงานของสธ./ อปท.

ยุทธศาสตร์ที่ 3 การส่งเสริมอัตลักษณ์อาเซียนและอนุรักษ์วัฒนธรรมนิยมประเพณี และวัฒนธรรมท้องถิ่นความเชื่อมโยง

1. ส่งเสริมการเรียนรู้อัตลักษณ์อาเซียนและการอนุรักษ์ขนบธรรมเนียมประเพณีและวัฒนธรรมท้องถิ่นให้กับบุคลากรสธ./ อปท. และประชาชน
2. ส่งเสริมการเรียนรู้อัตลักษณ์อาเซียนและการอนุรักษ์ขนบธรรมเนียมประเพณีและวัฒนธรรมท้องถิ่นให้กับบุคลากรสธ./ อปท. และประชาชน
3. การพัฒนาและทบทวนหลักสูตรสถานศึกษาตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2551 เพื่อเตรียมความพร้อมสู่ประชาคมอาเซียน
4. การเตรียมความพร้อมและยกระดับคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาสังกัดอปท. เพื่อรองรับการเขาสู่ประชาคมอาเซียน

ยุทธศาสตร์ที่ 4 การส่งเสริมการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมสุขภาพเติบโตที่มีคุณภาพและยั่งยืนความเชื่อมโยง

1. ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการขยะชุมชน
2. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของชุมชนในการบำรุงรักษาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

ยุทธศาสตร์ที่ 5 การส่งเสริมศักยภาพและความสงบเรียบร้อยของชุมชนความเชื่อมโยง

1. ส่งเสริมและสนับสนุน อปท. ในการให้บริการสาธารณสุขขั้นมูลฐานป้องกันควบคุมโรคตามแผนเพื่อรองรับการเขาสู่ประชาคมอาเซียน

2. มีมาตรการรองรับการแพร่ระบาดของยาเสพติดอันเป็นผลจากการเคลื่อนย้ายแรงงาน ในชุมชนและสถานศึกษา

2.8.5 การดำเนินงานของหน่วยงานในสังกัดกระทรวงมหาดไทยในภาพรวมเพื่อเตรียมความพร้อมในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน

กระทรวงมหาดไทยมีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการบำบัดทุกข์บำรุงสุข การรักษาความสงบเรียบร้อยของประชาชน การอำนวยความสะดวกเป็นธรรมของสังคมการส่งเสริมและพัฒนาการเมืองการปกครอง การพัฒนาการบริหารราชการส่วนภูมิภาค การปกครองท้องถิ่น การส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นและพัฒนาชุมชน การทะเบียนราษฎรความมั่นคงภายใน กิจการสาธารณภัย การพัฒนาเมืองและราชการอื่นตามที่มีกฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของกระทรวงมหาดไทยหรือส่วนราชการที่สังกัดสำหรับงานด้านการต่างประเทศถือเป็นภารกิจหนึ่งที่สำคัญของกระทรวงมหาดไทยในปัจจุบัน เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาลที่ให้ความสำคัญกับการส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีกับประเทศเพื่อนบ้าน และการเตรียมความพร้อมในการเข้าสู่การเป็นประชาคมอาเซียนในปี 2558 และเนื่องจากกระทรวงมหาดไทยมีหน่วยงานในสังกัดในพื้นที่ของแต่ระดับจังหวัด อำเภอ ตำบล หมู่บ้าน และชุมชน ทำให้สามารถแสดงบทบาทสำคัญในการเข้าถึงและสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับอาเซียนให้แก่ประชาชนในพื้นที่ได้อย่างทั่วถึง หากมีแนวทางและการวางแผนการดำเนินการในเรื่องดังกล่าวอย่างจริงจังและมีประสิทธิภาพ ในการเข้าสู่การเป็นประชาคมอาเซียนในปี 2558 กระทรวงมหาดไทยมีส่วนเกี่ยวข้องทั้งสามเสาหลัก ได้แก่ ประชาคมการเมืองและความมั่นคงอาเซียน ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน และประชาคมสังคมและวัฒนธรรมอาเซียน รวมทั้งการเสริมสร้างความเชื่อมโยงระหว่างกันในอาเซียน (ASEAN Connectivity) โดยมีการดำเนินการทั้งในส่วนกลาง ส่วนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่น นอกจากนี้ ยังมีการดำเนินการในประเด็นเฉพาะที่กระทรวงมหาดไทยได้รับมอบหมายให้เป็นหน่วยรับผิดชอบหลัก ได้แก่ กรอบความร่วมมือด้านการพัฒนาชนบทและการขจัดความยากจน และการจัดการภัยพิบัติ ซึ่งมีการประชุมทั้งในระดับรัฐมนตรีและเจ้าหน้าที่อาวุโส สำหรับความคืบหน้าแผนงาน/การดำเนินงานของหน่วยงานต่าง ๆ ในสังกัดกระทรวงมหาดไทยเพื่อเตรียมความพร้อมในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน (ข้อมูล ณ เดือนมกราคม 2556) มีดังนี้

2.8.5.1 ประชาคมการเมืองและความมั่นคง

อาเซียนมุ่งส่งเสริมความร่วมมือในด้านการเมืองและความมั่นคงเพื่อเสริมสร้างและธำรงไว้ซึ่งสันติภาพ และความมั่นคงของภูมิภาค เพื่อให้ประเทศในภูมิภาคอยู่ร่วมกัน อย่างสันติสุข และสามารถแก้ไขปัญหาและความขัดแย้งโดยสันติวิธี สำหรับกระทรวงมหาดไทยได้มีการเตรียมความพร้อมในส่วนที่เกี่ยวข้อง

2.8.5.2 ประชาคมเศรษฐกิจ

การรวมตัวเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนภายในปี 2558 มีเป้าหมายให้อาเซียน เป็นตลาดและฐานการผลิตเดียวกันและมีการเคลื่อนย้ายสินค้า บริการ การลงทุน และแรงงานฝีมืออย่างเสรี และมีการเคลื่อนย้ายเงินทุนที่เสรียิ่งขึ้น สำหรับกระทรวงมหาดไทยได้มีการดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้อง

1) กระทรวงมหาดไทย (สำนักพัฒนาและส่งเสริมการบริหารราชการจังหวัด สป.) ร่วมกับสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติจัดสัมมนาเรื่อง “บทบาทของกรอบความร่วมมือกับประเทศเพื่อนบ้าน เพื่อเตรียมความพร้อมเข้าสู่ประชาคมอาเซียน” เมื่อวันที่ 18 มกราคม 2556 ณ โรงแรมมิราเคิล แกรนด์ คอนเวนชั่น กรุงเทพฯ เพื่อส่งเสริมการเตรียมความพร้อมของภาครัฐ ภาคเอกชน และประชาชนทุกภาคส่วนในการขับเคลื่อนการพัฒนากรอบความร่วมมือกับประเทศเพื่อนบ้านเพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียนในปี พ.ศ. 2558 โดยมีกลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ ผู้แทนหน่วยงานภาครัฐและเอกชนในส่วนกลาง และส่วนภูมิภาค ได้แก่ ผู้ว่าราชการจังหวัด หัวหน้าสำนักงานจังหวัด หอการค้าจังหวัด สภาอุตสาหกรรมจังหวัด และสภาอุตสาหกรรมท่องเที่ยวจังหวัด นอกจากนี้ กระทรวงมหาดไทยมีแผนจะจัดสัมมนาดังกล่าวในส่วนภูมิภาคด้วย

2) แผนการดำเนินการพัฒนาระบบศูนย์บริการเบ็ดเสร็จขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (Single Window) (กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น) เพื่อส่งเสริมการค้า และการลงทุนของพื้นที่เมืองเป้าหมาย และเพิ่มประสิทธิภาพทางการคลังให้ อปท. ให้มีศักยภาพในการสนับสนุนพื้นที่เมืองเป้าหมาย

3) การสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันทางเศรษฐกิจของอาเซียน (กรมโยธาธิการและผังเมือง) มีโครงการศึกษาและออกแบบวางผังพื้นที่เฉพาะชุมชนชายแดน และบริเวณด่านผ่านแดนถาวรบ้านหนองเอี่ยน จ.สระแก้ว เพื่อรองรับการเปิดจุดผ่านแดนถาวรแห่งใหม่

4) การพัฒนาพื้นที่และเมืองเพื่อเชื่อมโยงโอกาสจากอาเซียน (สำนักพัฒนาและส่งเสริมการบริหารราชการจังหวัด สป.) มีโครงการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการพื้นที่เมืองเป้าหมายเพื่อเพิ่มศักยภาพของเมืองในการเชื่อมโยงโอกาสจากอาเซียน

2.8.5.3 ประชาคมสังคมและวัฒนธรรม

อาเซียนมีเป้าหมายในการจัดตั้งประชาคมสังคมและวัฒนธรรมอาเซียนในปี 2558 โดยมุ่งหวังให้เป็นประชาคมที่มีประชาชนเป็นศูนย์กลาง มีสังคมที่เอื้ออาทรและแบ่งปัน ประชากรอาเซียนมีสภาพความเป็นอยู่ที่ดีและมีการพัฒนาในทุกด้านเพื่อยกระดับคุณภาพ ชีวิตของประชาชน ส่งเสริมการใช้ทรัพยากรธรรมชาติอย่างยั่งยืน รวมทั้งส่งเสริมอัตลักษณ์อาเซียน (ASEAN Identity) สำหรับกระทรวงมหาดไทยได้มีการดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1) ความร่วมมือด้านการพัฒนาชนบทและขจัดความยากจนของอาเซียน กระทบวงมหาดไทย (สำนักนโยบายและแผน สป.) มีการดำเนินการพิจารณาคัดเลือกองค์กรพัฒนาภาคเอกชน และภาคประชาสังคม เพื่อรับรางวัลผู้นำอาเซียนด้านการพัฒนาชนบทและขจัดความยากจน ประจำปี พ.ศ. 2556 ของประเทศไทย ซึ่งพิธีมอบรางวัลจะมีขึ้นพร้อมกับการประชุมระดับรัฐมนตรีอาเซียนว่าด้วย การพัฒนาชนบทและขจัดความยากจน ครั้งที่ 8 ในปี พ.ศ. 2556 ณ สาธารณรัฐ อินโดนีเซีย ทั้งนี้ กระทบวงมหาดไทยได้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาคัดเลือกองค์กรพัฒนาภาคเอกชนและภาคประชาสังคมที่สมควรได้รับรางวัลผู้นำอาเซียนด้านการพัฒนาชนบทและขจัดความยากจนปี พ.ศ. 2556 และคณะกรรมการฯ ได้พิจารณาคัดเลือกมูลนิธิพัฒนาอีสาน เป็นองค์กรพัฒนาเอกชนที่ดำเนินงานพัฒนาชนบทมาตั้งแต่ปี 2524 และได้รับรางวัล/ประกาศเกียรติคุณหลายรางวัล ซึ่งล่าสุดได้รับรางวัลมูลนิธิดีเด่น ภาคที่ 5 ประจำปี 2555 จากสมาคมสันนิบาตมูลนิธิแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์

2) โครงการ “Conduct an ASEAN Regional Expo on Community Products” (กรมการพัฒนาชุมชน) จะเชิญประเทศสมาชิกอาเซียนมาแสดงสินค้าในการจัดงานแสดงและจำหน่ายผลิตภัณฑ์ OTOP ในประเทศไทย ซึ่งเป็นการดำเนินการส่งเสริมความร่วมมือภายใต้กรอบอาเซียนว่าด้วยด้านการพัฒนาชนบทและขจัดความยากจน

3) การสร้างรัฐที่พร้อมรับมือภัยพิบัติและประชาคมที่ปลอดภัยยิ่งขึ้น (กรมป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย) ประเทศไทยดำรงตำแหน่งประธานคณะกรรมการอาเซียนด้านการจัดการภัยพิบัติ (ASEAN Committee on Disaster Management: ACDM) เมื่อปี พ.ศ. 2555 และเป็นเจ้าภาพจัดการประชุม ACDM ครั้งที่ 21 ระหว่างวันที่ 8-10 มกราคม 2556 ณ โรงแรมอิมพีเรียล แมงปิง จ.เชียงใหม่ และการประชุม

4) การส่งเสริมความสัมพันธ์เมืองพี่เมืองน้อง (Sister City) ระหว่างจังหวัดของไทยกับต่างประเทศ (ดำเนินการโดยจังหวัดที่เกี่ยวข้อง โดยกองการต่างประเทศ สป. เป็นผู้ดูแลรับผิดชอบในภาพรวม) ถือเป็นดำเนินการดำเนินความสัมพันธ์ระหว่างประเทศที่มีผลเป็นรูปธรรมเนื่องจากการดำเนินการดำเนินความสัมพันธ์ทางตรงที่เกิดจากการที่ทั้งสองฝ่าย (จังหวัด เมือง หรือชื่อเรียกอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าจังหวัดของไทย เช่น มลรัฐ มณฑล นคร เป็นต้น) เป็นผู้กำหนดกรอบความร่วมมือด้านต่าง ๆ ที่มีความสนใจร่วมกัน เช่น การท่องเที่ยว วัฒนธรรม การค้า การลงทุน การศึกษาและการสาธารณสุข เป็นต้น ซึ่งจะส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างกันต่อไปเชิงปฏิบัติการเรื่องการประเมินและติดตามการดำเนินงานตามแผนงานโครงการตามความตกลงอาเซียนด้านการจัดการภัยพิบัติ (ASEAN Agreement on Disaster Management and Emergency Response Work Programme : AADMER Work Programme) เมื่อวันที่ 7 มกราคม 2556 ทั้งนี้ ผลงานโดดเด่นในวาระที่ประเทศไทยดำรงตำแหน่งประธาน ACDM คือ การผลักดันให้กลไกอาเซียนด้านการจัดการภัยพิบัติ ได้แก่ AADMER

และ AADMER Work Programme ให้สาธารณชนทราบอย่างกว้างขวางผ่านช่องทางกิจกรรมต่าง ๆ รวมถึงเปิดโอกาสให้ AHA Centre ได้มีเวทีในการทดลองปฏิบัติงานและสามารถทำงานได้อย่างเต็มรูปแบบการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างประชาชนกับประชาชน (กรมการปกครอง) โครงการสร้างความตระหนักรู้ภาคประชาชนในพื้นที่อำเภอชายแดนเพื่อสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างประชาชนของประชาคมอาเซียน

2.9 บริบทจังหวัดและองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดชัยภูมิ

2.9.1 บริบทจังหวัดชัยภูมิ

ปี พ.ศ. 2440 ในรัชสมัยพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัวรัชกาลที่ 5 ทรงได้เปลี่ยนแปลงระบบการปกครองประเทศใหม่จัดเมืองต่าง ๆ เป็นมณฑล จังหวัด อำเภอ ตำบล และหมู่บ้าน โดยรวมเอา 5 เมืองที่ขึ้นต่อเมืองนครราชสีมาในอดีต ได้แก่ เมืองชัยภูมิ เมืองสีมูม (จัตุรัส) เมืองภูเขียว (ผักปัง) เมืองเกษตรสมบูรณ์ (บ้านยาง) และเมืองบำเหน็จณรงค์ (บ้านชวน) โดยเลือกเอาเมืองชัยภูมิ ซึ่งอยู่ตรงกลางระหว่างสองเมืองใหญ่คือเมืองสีมูม (จัตุรัส) และเมืองภูเขียว (ผักปัง) ยกฐานะเป็นศูนย์กลางของจังหวัด และเปลี่ยนเป็นอำเภอเมืองชัยภูมิ ยุบเมืองทั้ง 4 เป็นอำเภอ ได้แก่ อำเภอจัตุรัส อำเภอภูเขียว อำเภอเกษตรสมบูรณ์ และอำเภอบำเหน็จณรงค์ ต่อมาได้มีการยุบอำเภอบำเหน็จณรงค์ให้อยู่ในการปกครองของอำเภอจัตุรัส และยุบอำเภอเกษตรสมบูรณ์ให้อยู่ในการปกครองของอำเภอภูเขียว เนื่องจากอำเภอทั้ง 2 นั้นอยู่ไม่ไกลกัน จังหวัดชัยภูมิจึงเหลืออยู่ 3 อำเภอ ได้แก่ อำเภอเมืองชัยภูมิ อำเภอจัตุรัส และอำเภอภูเขียว ที่เป็น 3 เมืองเสาหลัก ร่วมก่อตั้งจังหวัดชัยภูมิขึ้นมา และเจริญมาตามลำดับ ปัจจุบันจังหวัดชัยภูมิแบ่งการปกครองทั้งหมด 16 อำเภอ เป็นจังหวัดที่มีพื้นที่ขนาดใหญ่เป็นอันดับ 3 ของภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และอันดับ 7 ของประเทศ โดยมีเนื้อที่ประมาณ 12,778.3 ตารางกิโลเมตร เป็นที่ตั้งของแหล่งอารยธรรมอันเก่าแก่นับตั้งแต่สมัยทวารวดี สมัยขอม กระทั่งสมัยที่ได้รับอิทธิพลจากอาณาจักรล้านช้างชัยภูมิมีเขตติดต่อกับจังหวัดเพื่อนบ้านหลายจังหวัด ได้แก่ ทิศเหนือติดกับเพชรบูรณ์และขอนแก่น ทิศตะวันออกติดกับขอนแก่นและนครราชสีมาทิศตะวันตกติดกับเพชรบูรณ์และจังหวัดลพบุรี และทิศใต้ติดกับจังหวัดนครราชสีมา

สัญลักษณ์ประจำจังหวัด : รูปธงสามชาย หมายถึง ธงแห่งชัยชนะสงคราม เดิมผู้ครองนครได้เลือกภูมิประเทศเพื่อตั้งเป็นเมือง พบว่าตรงจังหวัดนี้มีพื้นที่อุดมสมบูรณ์ ทำเลเหมาะแก่การสู้รบป้องกันตัว จึงตั้งเมืองขึ้นและให้สัญลักษณ์เป็นรูปธงสามแฉก

คำขวัญประจำจังหวัด : ชัยภูมิ เมืองผู้กล้า พญาแล

คำขวัญเพื่อการท่องเที่ยว : ทิวทัศน์สวย รวยป่าใหญ่ มีช้างหลาย ดอกไม้งามลือนาม วิวรุษ สูดยอดผ้าไหม พระใหญ่ทวารวดี

2.9.2 บริบทองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชัยภูมิ

องค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชัยภูมิเป็นองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นอีกรูปแบบหนึ่งภายใต้พระราชบัญญัติการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2546 ของกระทรวงมหาดไทย กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น และอยู่ภายใต้การกำกับดูแลและของสำนักงานท้องถิ่นจังหวัดชัยภูมิซึ่งเป็นส่วนราชการที่จัดตั้งขึ้นใหม่ในสังกัดกระทรวงมหาดไทยที่มีบทบาทภารกิจสำคัญในการส่งเสริมสนับสนุน องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น โดยการพัฒนาและให้คำปรึกษาแนะนำองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในด้านการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น การบริหารงานบุคคล การเงิน การคลังและการบริหารจัดการเพื่อให้ องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นมีความเข้มแข็งและมีศักยภาพในการให้บริการสาธารณะ

2.9.3 วิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์การพัฒนาขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดชัยภูมิ

2.9.3.1 พัฒนากลุ่มส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นให้เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง

2.9.3.2 ส่งเสริมการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ระดับชาติระดับจังหวัดและตอบสนองความต้องการของประชาชนภายใต้กระบวนการมีส่วนร่วมจากภาคีเครือข่าย

2.9.3.3 พัฒนาระบบการบริหารงานบุคคลและเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นให้สามารถทำงานแบบมืออาชีพ โดยยึดหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

2.9.3.4 พัฒนาระบบการบริหารงบประมาณและการคลังขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่นให้มีประสิทธิภาพ

2.9.3.5 ส่งเสริมและพัฒนาระบบบริหารจัดการขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่นให้มีศักยภาพในการจัดบริการสาธารณะภายใต้หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

2.9.3.6 พัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงานและระบบการติดตามประเมินผลการพัฒนาขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่นให้มีประสิทธิภาพ

2.9.3.7 ส่งเสริมให้องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นมีศักยภาพในการพัฒนาคุณภาพคนให้คนไทยทุกคน ได้รับการพัฒนาในทุกมิติ ทั้งทางร่างกายจิตใจ ความรู้ ความสามารถ ทักษะประกอบอาชีพ และความมั่นคงในการดำรงชีวิตเพื่อนำไปสู่ความเข้มแข็งของครอบครัวชุมชนและสังคมไทย

2.9.3.8 ส่งเสริมให้องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาเป็นแนวทางในการพัฒนาการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาประเทศ

2.9.4 ความสัมพันธ์ระหว่างองค์การปกครองส่วนจังหวัดและองค์การบริหารส่วนตำบล

2.9.4.1 ยึดถือระเบียบกฎหมายในการปฏิบัติ มีความเข้มแข็ง และมีศักยภาพในการให้บริการสาธารณะตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างแท้จริง

2.9.4.2 สนับสนุนส่งเสริมให้ประชาชนมีจิตสำนึกเข้าใจเจตนารมณ์ในการปกครองตนเองตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 และเข้ามามีส่วนร่วมและตรวจสอบการบริหารกิจการขององค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่นทุก ๆ ขั้นตอน

2.9.4.3 สนับสนุนให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถตัดสินใจในการบริหารกิจการต่าง ๆ ได้ด้วยตนเอง มีอิสระในการคิด การวางแผน การพึ่งตนเอง และใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าให้การบริการสาธารณะที่ดี มีมาตรฐาน และสร้างความประทับใจให้แก่ประชาชน ตลอดจนมีความโปร่งใสตรวจสอบได้การปกครองแบ่งออกเป็น 16 อำเภอ 124 ตำบล 1,393 หมู่บ้าน ประกอบด้วย

1) อำเภอเมืองชัยภูมิ ได้แก่ อบต.รอบเมือง, อบต.ซีลอง, อบต.บ้านเล่า, อบต.บ้านค่าย, อบต.ห้วยบง, อบต.นาฝาย, อบต.กุดตุ้ม, อบต.หนองไผ่, อบต.โพนทอง, อบต.ท่าหินโงม, อบต.ห้วยต้อน, อบต.บึงคล้า, อบต.หนองนาแซง, อบต.นาเสียว, อบต.โคกสูง, อบต.โนนสำราญ, อบต.ลาดใหญ่, อบต.ชัยสีทอง

2) อำเภอภูเขียว ได้แก่ อบต.กุดยม, อบต.บ้านเพชร, อบต.บ้านดอน, อบต.บ้านแก้ง, อบต.โคกสะอาด, อบต.โอโธ, อบต.ผักปัง, อบต.หนองคอนไทย, อบต.กวางโจน, อบต.หนองชุม

3) อำเภอเกษตรสมบูรณ์ ได้แก่ อบต.บ้านหัน, อบต.บ้านบัว, อบต.หนองโพนงาม, อบต.หนองข่า, อบต.โนนทอง, อบต.โนนกกอก, อบต.กุดเลาะ, อบต.บ้านยาง, อบต.บ้านเป่า, อบต.สระโพนทอง, อบต.เกษตรสมบูรณ์

4) อำเภอแก้งคร้อ ได้แก่ อบต.ช่องสามหมอ, อบต.ท่ามะไฟหวาน, อบต.บ้านแก้ง, อบต.หลุบคา, อบต.หนองสังข์, อบต.โคกกุง, อบต.นาหนองทุ่ม, อบต.หนองไผ่, อบต.หนองขาม, อบต.เก้าย่าดี, อบต.นาหนองทุ่ม

5) อำเภอจัตุรัส ได้แก่ อบต.บ้านกอก, อบต.ละหาน, อบต.กุดน้ำใส, อบต.ส้มป่อย, อบต.หนองบัวโคก, อบต.หนองโดน, อบต.หนองบัวบาน, อบต.บ้านขาม

6) อำเภอกอนสวรรค์ ได้แก่ อบต.คอนสวรรค์, อบต.โคกมั่งงอย, อบต.บ้านโสก, อบต.หนองขาม, อบต.โนนสะอาด, อบต.ยางหวาย, อบต.ศรีสำราญ, อบต.ช่องสามหมอ, อบต.ห้วยไร่

7) อำเภอหนองบัวแดง ได้แก่ อบต.นางแดด, อบต.กุดชุมแสง, อบต.หนองแวง, อบต.คูเมือง, อบต.ท่าใหญ่, อบต.ถ้ำวัวแดง, อบต.วังชมพู

8) อำเภอกอนสาร ได้แก่ อบต.คอนสาร, อบต.ดงบัง, อบต.ทุ่งนาเลา, อบต.ทุ่งพระ, อบต.ดงกลาง, อบต.ห้วยยาง, อบต.โนนคูณ

9) อำเภอบ้านเขว้า ได้แก่ อบต.ลุ่มลำชี, อบต.โนนแดง, อบต.ชีบน, อบต.ภูแลนคา

- 10) อำเภอบ้านแท่น ได้แก่ อบต.บ้านแท่น, อบต.บ้านเต่า, อบต.สามสวน, อบต.สระพัง, อบต.หนองคู
- 11) อำเภอเทพสถิต ได้แก่ อบต.วะตะแบก, อบต.ห้วยยายจิ๋ว, อบต.นาयाงกลัก, อบต.โป่งนก, อบต.บ้านไร่
- 12) อำเภอหนองบัวระเหว ได้แก่ อบต.วังตะเฒ่า, อบต.โสภณลาดุก
- 13) อำเภอภักดีชุมพล ได้แก่ อบต.วังทอง, อบต.เจ้าทอง, อบต.แหลมทอง, อบต.บ้านเจียง
- 14) อำเภอเนินสง่า ได้แก่ อบต.กะฮาด, อบต.ตาดเนิน, อบต.หนองนิม, อบต.รังงาม
- 15) อำเภอตะโกทอง ได้แก่ อบต.ตะโกทอง, อบต.ซับใหญ่, อบต.ท่ากูบ
- 16) อำเภอบำเหน็จณรงค์ ได้แก่ อบต.โคกเจริญรัมย์, อบต.บ้านชวน, อบต.หัวทะเล, อบต.บ้านเพชร, อบต.บ้านตาล, อบต.เกาะมะนาว, อบต.โคกเพชรพัฒนา

2.10 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.10.1 งานวิจัยในประเทศ

ลือชัย พันธุ์เจริญกิจ (2540) ศึกษาการพัฒนารูปแบบการตามแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ใน แนวทางศึกษาเฉพาะกรณีธนาคารพาณิชย์จำกัด (มหาชน) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจแนวคิด หรือกรอบทฤษฎีมาใช้ในการพัฒนารูปแบบ การศึกษาแนวทางการส่งเสริมสนับสนุน และวิเคราะห์ ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ เสนอแนวคิดในการพัฒนาธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) โดยอาศัยกรอบตัวแบบที่กำหนดขึ้นตามแนวคิดของปีเตอร์เอ็ม เซ็งกี ผสมผสาน กับมาร์คควอร์ตต์และเรโนลด์ โดยแบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ ระดับพื้นฐาน ระดับ บุคคล ระดับกลุ่ม มีองค์ประกอบ 1-2 ประการ จากเอกสารพบว่าธนาคารมีศักยภาพ และ ลักษณะที่จะสร้างและพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นอย่างมาก แต่มีจุดอ่อนคือผู้บริหาร ระดับล่าง และ ผู้ปฏิบัติยังไม่สามารถมองเห็นภาพรวมและนำไปปฏิบัติให้เกิดผลได้ตามความ คาดหวังของผู้บริหาร ระดับสูง แต่การพัฒนาได้ดีพอสมควร เนื่องจากได้มีการพัฒนาทรัพยากร บุคคลอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง รวมทั้งการฝึกอบรมพนักงานให้เกิดการเรียนรู้ใหม่ ๆ สมาชิกจึง มีการปรับตัว และยอมรับ การเปลี่ยนแปลงในระดับหนึ่ง

สันติมา ศรีสังข์สุวรรณ (2540) ได้ทำการวิจัยเรื่องการพัฒนาการเรียนรู้ด้วยตนเอง เพื่อก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้กรณีศึกษามหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ผลการวิจัย ได้ให้ ลักษณะที่สำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าระดับองค์กร ผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์มีแผนงาน

และการประเมินวิสัยทัศน์หรือภาพที่ต้องการให้เป็นไปในอนาคตมีโครงสร้างที่เหมาะสม จัดระบบที่ยืดหยุ่น ให้ออกาสทุกคนมีความก้าวหน้า มีการให้ข่าวสารข้อมูลโดยการนำเทคโนโลยีสารสนเทศ มาใช้เป็นฐานข้อมูล มีการสร้างระบบตรวจสอบ และระบบควบคุม มีการสร้างบรรยากาศการในการเรียนรู้มีวัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์การ ส่งเสริมการทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ ใช้การเรียนรู้เป็นกลยุทธ์ขององค์การ เรียนรู้ในเชิงปฏิบัติการควบคุมไปกับการทำงาน

दनัย เทียนพุดม และคณะ (2541) ได้ทำการวิจัยเรื่องทิศทางการบริหาร การบริหารทรัพยากรบุคคลในทศวรรษหน้า (ปี พ.ศ. 2550) ผลการวิจัยพบว่าโดยสรุปมีดังนี้ 1) ลักษณะของกิจกรรม/งานด้านบริหารทรัพยากรบุคคลใน 3 ระดับ คือ 1.1) ระดับกลยุทธ์ 1.2) ระดับการบริการ 1.3) ระดับธุรการงานบุคคล 2) รายการหรือลักษณะของกิจกรรมด้านบริหารงานบุคคล โดยการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นมีดังนี้

1. การดึงดูดและคัดเลือกคนที่เหมาะสมที่สุดเข้ามาในองค์การ
2. การพัฒนาทักษะและความสามารถของกำลังคนในองค์การ
3. การออกแบบระบบแรงจูงใจเพื่อให้สร้างผลงานที่มีคุณค่าสูงสุดกับองค์การ เช่น โบนัสตามผลงาน การเลื่อนตำแหน่ง และค่าตอบแทนตามความสามารถ การให้รางวัลกับทีมงานและการปรับปรุงระบบงาน
4. กำหนดให้กลยุทธ์และนโยบายด้านกำลังคน รวมทั้งความต้องการกำลังคนเป็นเรื่องของหลักการบริหาร
5. องค์การดูแลและจัดทำ การพัฒนาอาชีพของพนักงาน
6. การจัดทำระบบ HRIS (Human Resources Information System) ที่ถูกต้องและมีประสิทธิภาพ

ลัดดา ผลวัฒนะ (2544) ได้ทำการวิจัยเรื่อง องค์ประกอบของการบริหารแบบมีส่วนร่วมที่มีประสิทธิภาพในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบภายในสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วมประกอบด้วย ผู้บริหาร ครู และชุมชน โดยจำแนกองค์ประกอบเป็นด้านบทบาทและด้านกระบวนการบริหารแบบมีส่วนร่วม ซึ่งด้านบทบาทได้แก่ การบริหารจากแผนและนโยบาย การจัดองค์กร และการกำกับติดตาม ส่วนด้านกระบวนการบริหารแบบมีส่วนร่วม ได้แก่ การมีภาวะผู้นำอยู่ในระดับสูง การจูงใจบุคลากร การติดต่อสื่อสารแบบสองทาง การมีปฏิสัมพันธ์ที่ดี การตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม มีการกำหนดเป้าหมายขององค์กรร่วมกัน และมีระบบการควบคุมงานที่มีประสิทธิภาพด้านองค์ประกอบจากภายนอกสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วม ประกอบด้วย องค์ประกอบด้านสังคม ซึ่งถ้าเป็นสังคมแบบดั้งเดิมจะมีส่วนร่วมสูง ด้านวัฒนธรรมที่สืบทอดกันมาระหว่างบ้าน วัด และโรงเรียน องค์ประกอบด้านการเมืองการปกครอง ซึ่งมีการปฏิรูปการเมืองและการศึกษา และองค์ประกอบด้านเศรษฐกิจ ถ้าชุมชนที่มีเศรษฐกิจดีก็จะมีมีส่วนร่วมสนับสนุน

ทรัพยากรสูง

วริฎฐา กัลป์ยาศิริ (2544) ได้ทำการวิจัยเรื่องการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์ ในองค์กรที่มีการบริหารงานเป็นเลิศ : กรณีศึกษาบริษัท โชนี เซมิคอนดักเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด และ บริษัทไทยคาร์บอนแบล็ค จำกัด (มหาชน) ผลการวิจัยพบว่า องค์กรที่มีการบริหารงานเป็นเลิศนั้นมีนโยบายหรือแนวคิดการบริหารจัดการกับทรัพยากรมนุษย์ที่เน้นถึงความเหมาะสมระหว่างคุณสมบัติบุคลากรกับความต้องการขององค์กร และให้ความสำคัญของการรักษาบุคลากร โดยจัดระบบการจ่ายผลตอบแทนที่เพียงพอเหมาะสมและคำนึงถึงสุขภาพและความปลอดภัยให้กับพนักงานส่วนนโยบายหรือแนวคิดในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นพบว่า ทั้งองค์กรและผู้บริหารองค์กรให้การสนับสนุน มีนโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นลายลักษณ์อักษรชัดเจน องค์กรตระหนักถึงคุณค่าความเป็นมนุษย์ของบุคลากรทุกคน เน้นการจัดการสภาพแวดล้อมที่สะอาด ปลอดภัยและคำนึงถึงความพึงพอใจของพนักงานเป็นสำคัญ นอกจากนี้ตัวนโยบายและแนวคิดที่สนับสนุนต่อความสำเร็จในการบริหารทรัพยากรมนุษย์แล้ว องค์กรหากนำการปฏิบัติทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม เช่น การสรรหาและคัดเลือก ระบบการจ่ายผลตอบแทนและสวัสดิการ ที่จัดอยู่ในระดับชั้นนำของตลาดแรงงานการคำนึงถึงความปลอดภัย และคำนึงถึงสุขภาพจะทำให้ทรัพยากรมนุษย์มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานและจะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จได้

กุลธิดา พรหมตุ่น (2545) ได้กล่าวถึง บทบาทการปฏิบัติการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมด้านการส่งเสริมการติดต่อสื่อสารว่า เป็นการให้ผู้ได้บังคับบัญชารับรู้ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ของหน่วยงาน ทั้งแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ มีการปรึกษาหารือ การตกลงเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสาร ซึ่งข้อมูลต้องตรงประเด็น มีความสม่ำเสมอ ชัดเจน เข้าใจได้ มีการติดต่อชนิดทุกทิศทาง วิธีการสื่อสารอยู่ในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การรายงาน การตีพิมพ์ การประชุม การแจ้งให้ทราบ การติดต่อสื่อสารต่าง ๆ

พงษ์ศักดิ์ อันทรินทร์ (2546) ได้ทำการวิจัยเรื่องการมีส่วนร่วมของครูในการวางแผนปฏิบัติการประจำปีในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี ผลการวิจัยพบว่า ประการที่ 1 ระดับการมีส่วนร่วมของครูในการวางแผนปฏิบัติการประจำปี ในโรงเรียนประถมศึกษาในภาพรวม 4 ขั้นตอน อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ขั้นตอนการเตรียมการ ขั้นตอนการวางแผน ขั้นตอนดำเนินงานตามแผน และขั้นตอนติดตามประเมินผล ประการที่ 2 การมีส่วนร่วมของครูในการวางแผนปฏิบัติการประจำปีในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ ระดับการมีส่วนร่วมไม่แตกต่างกัน ประการที่ 3 ปัญหาในการมีส่วนร่วมที่มีความถี่มากที่สุด และแนวทางแก้ปัญหาการมีส่วนร่วมในการวางแผนปฏิบัติการแต่ละขั้นตอนมีดังนี้ ขั้นตอนการเตรียมการมีปัญหา บุคลากรไม่ทราบวิธีการทำงาน ขาดความรู้ความเข้าใจในงานขั้นเตรียมการ แนวทางแก้ไขปัญหาคือจัดอบรมให้ความรู้แก่บุคลากรในโรงเรียน ขั้นตอนการวางแผน มีปัญหา คือ

โรงเรียนขาดข้อมูลในการวางแผนงาน แนวทางแก้ไข คือ จัดระบบสารสนเทศของโรงเรียน ส่วนปัญหาขั้นตอนการดำเนินงานตามแผนคือ ผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญในการปฏิบัติงานตามแผน แนวทางแก้ไขคือ แต่งตั้งคณะทำงานให้รับผิดชอบอย่างชัดเจนและผู้บริหารต้องนิเทศควบคุม กำกับติดตามอย่างใกล้ชิด และขั้นตอนการติดตามประเมินผลมีปัญหาในเรื่องขาดการติดตามผลงาน ไม่มีการประเมินผลงานหลังจากการปฏิบัติงานเสร็จสิ้นแล้ว แนวทางแก้ไขคือ แต่งตั้งคณะทำงานในการประเมินผล

นวมล สุภาทอง (2550) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครพนม เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารแบบผู้สร้างสรรค์ให้มีส่วนร่วมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลโรงเรียนโดยรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารแบบผู้สร้างสรรค์ให้มีส่วนร่วมและแบบผู้รักษาสถานภาพเดิม มีอำนาจพยากรณ์ประสิทธิผลโรงเรียน โดยแบบผู้สร้างสรรค์ให้มีส่วนร่วมพยากรณ์ได้ร้อยละ 20.90 เมื่อร่วมกันทั้งสองแบบสามารถพยากรณ์ได้ร้อยละ 23.70 ส่วนแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์เพื่อยกระดับประสิทธิผลโรงเรียน พบว่ามี 2 แบบ ที่ควรนำไปพัฒนาคือ ภาวะผู้นำแบบสร้างสรรค์ให้มีส่วนร่วมและแบบผู้รักษาสถานภาพเดิม

กัลยรัตน์ เมืองสง (2550) รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามแนวคิดของผู้เชี่ยวชาญ ประกอบด้วย องค์ประกอบที่ 1 การมีกิจกรรมที่ใช้ความคิดความเข้าใจในระดับสูง ได้แก่ มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ โดยสามารถจำแนกแยกแยะองค์ประกอบต่าง ๆ ของสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้ องค์ประกอบที่ 2 มีความสามารถในการรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์ได้ ได้แก่ มีการรายงานผลแผนงานและโครงการเพื่อนำข้อมูลในการพัฒนางานและกำหนดแผนการปฏิบัติการ องค์ประกอบที่ 3 มีความสามารถในการพยากรณ์และกำหนดอนาคตได้ ได้แก่ ความสามารถเชิงรุกโดยกระทำการแก้ปัญหาอย่างเร่งด่วน องค์ประกอบที่ 4 มีความคิดเชิงปฏิวัติ ได้แก่ ให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายของสถานศึกษาองค์ประกอบที่ 5 มีการกำหนดวิสัยทัศน์ ได้แก่ กำหนดวิสัยทัศน์ที่สร้างแรงบันดาลใจมีความทะเยอทะยานคิดนอกกรอบและกว้างไกล

สันสนีย์ จะสุวรรณ (2550) การวิจัยเรื่องการพัฒนาารูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ. การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) สภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ 2) องค์ประกอบของรูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีอิทธิพลต่อสถานภาพของมหาวิทยาลัยราชภัฏ และ 3) เสนอรูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยดังนี้ องค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้ ด้านองค์การ ด้านบุคลากร ด้านเทคโนโลยี และด้านการจัดการความรู้ 2) องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีอิทธิพลต่อสถานภาพของมหาวิทยาลัยราชภัฏประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลัก คือ

1) องค์ประกอบด้านองค์การ ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบย่อยคือ การบริหารจัดการและวัฒนธรรม องค์การและเทคโนโลยีสารสนเทศ 2) องค์ประกอบด้านบุคลากรประกอบด้วย 2 องค์ประกอบย่อย คือ เจตคติและการทำงานของบุคลากร และความรู้ความสามารถของ บุคลากรและ 3) องค์ประกอบด้านผู้นำ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อยคือ ผู้นำที่นำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำที่มีบทบาทเป็นเพื่อนร่วมงาน และผู้นำที่มีหน้าที่เป็นผู้จัดการรูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่ได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ประกอบด้วย องค์ประกอบด้านองค์การ ด้านบุคลากร และด้านผู้นำ มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยมี ค่าไค-สแควร์ (Chi-Square) = 16.96 (p = 0.10915) RMSEA= 0.037 ค่าสัมประสิทธิ์ อิทธิพลต่อองค์ประกอบด้านบุคลากรเท่ากับ 0.82 ด้านองค์การเท่ากับ 0.98 และด้านผู้นำเท่ากับ 0.92 และสามารถอธิบายความแปรปรวน (R^2) ได้ 70 %

ชัยวัฒน์ ชูเกิด (2551) วิจัยเรื่องการจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปีตาม ยุทธศาสตร์การพัฒนาขององค์การบริหารส่วนจังหวัด ประจำปีงบประมาณ 2548 – 2550 ผลการวิจัยพบว่า การจัดสรรงบประมาณรายจ่ายพบว่า นโยบายการจัดสรร ผู้บริหารยึดกรอบยุทธศาสตร์ในแผน และนโยบายการพัฒนาของตุนยุทธศาสตร์ที่ให้ความสำคัญลำดับต้น ๆ คือ การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน การพัฒนาคุณภาพและการพัฒนาศาสนา ศิลปวัฒนธรรม จารีต ประเพณี และภูมิปัญญาท้องถิ่น หลักเกณฑ์ที่ใช้พิจารณางบประมาณรายจ่ายประจำปีปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และหนังสือสั่งการของกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น ประกอบการคาดการณ์สภาพเศรษฐกิจขณะนั้นใช้เกณฑ์การจัดสรรงบประมาณแบบส่วนที่เพิ่มงบประมาณรายจ่าย เพื่อการลงทุนมีเกณฑ์การคัดเลือกโครงการ กิจกรรมคือ ลำดับแรกเป็นโครงการตามนโยบายของผู้บริหารเป็นสัญญาประชาคมใน การเลือกตั้ง ลำดับสอง เป็นโครงการมุ่งแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนของประชาชนในพื้นที่และลำดับสามเป็นโครงการจำเป็นเร่งด่วน เพื่อสนับสนุนงานนโยบายที่สำคัญของงบประมาณรายจ่ายประจำปี ที่ได้รับจัดสรรจำแนกตาม แผนงาน พบว่า ปี 2548 แผนงานที่ได้รับจัดสรรมากที่สุด ได้แก่ แผนงานเคหะและชุมชน รองลงมาเป็น แผนงานบริหารงานทั่วไป ปี 2549 แผนงานอุตสาหกรรมและการโยธา และแผนงานบริหารงานทั่วไป ปี 2550 คือ แผนงานอุตสาหกรรมและการโยธา และแผนงานบริหารงานทั่วไป ผลการจัดสรรงบประมาณ ตามกรอบยุทธศาสตร์การพัฒนาขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสงขลา ในแง่ความสอดคล้องและ เชื่อมโยงประเด็นลำดับความสำคัญของยุทธศาสตร์ มีทั้งที่สอดคล้องและไม่สอดคล้อง ประเด็นบรรลุผล ตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของยุทธศาสตร์ สามารถบรรลุผลตามเป้าหมายแผนพัฒนาในระดับไม่ต่ำกว่าร้อยละ 75.00 และสามารถดำเนินโครงการได้จริงในระดับร้อยละ 70 ของโครงการที่ ปรากฏในแผน ประเด็นความสอดคล้องหรือสนองตอบความต้องการของประชาชนตามกรอบแผนพัฒนา ในภาพรวม ประชาชนพึงพอใจในระดับมาก มาตรการและแนวนโยบายการจัดสรรงบประมาณรายจ่ายที่เหมาะสม ควรมุ่งเน้นการพัฒนาในโครงการที่ เกินศักยภาพของท้องถิ่นขนาดเล็ก และเป็นภาพรวมในระดับจังหวัด ควรริเริ่มและหาแนวทางพัฒนาจังหวัดในโครงการใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์สาธารณะรวมของทั้งจังหวัด

ไม่เข้าช้อนกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นขนาดเล็กควรจัดตั้งกองทุนส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นขนาดเล็กกู้ยืม เพื่อดำเนินโครงการสาธารณะและควรจัดกิจกรรม/โครงการเกี่ยวกับการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติสิ่งแวดล้อมให้เป็นประจำอย่างต่อเนื่อง

ชัตติยา ดวงสำราญ (2552) ได้ทำการวิจัยเรื่องรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) องค์ประกอบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับ โรงเรียนขนาดเล็ก และ 2) รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก การวิจัยพบว่า องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็กประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ คือ 1) วางแผนกลยุทธ์ 2) ประเมินกลยุทธ์ของโรงเรียน 3) กำหนดทิศทางของ โรงเรียน 4) กำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน 5) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ของโรงเรียน และ 6) ประเมิน กลยุทธ์ของโรงเรียนรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับโรงเรียนขนาดเล็กเป็นรูปแบบที่ประกอบด้วย องค์ประกอบที่สำคัญ 6 องค์ประกอบ ซึ่งมีความเหมาะสม ถูกต้อง เป็นไปได้ และสามารถนำไปใช้ประโยชน์

เสริมศักดิ์ นิลวิสัย (2553) ได้ทำการวิจัยเรื่องรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์โดยใช้การประเมินผลเชิงคุณภาพสำหรับสถานศึกษาในสถาบันการอาชีวศึกษาภาคใต้ 1 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ 1) การวางแผนกลยุทธ์ 2) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และ 3) การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ ทั้งนี้การประเมินผลเชิงคุณภาพเป็นส่วนที่ใช้ในการแปลงกลยุทธ์ไปสู่แผนปฏิบัติการโดยแบ่งเป็น 4 มุมมอง ได้แก่ มุมมองด้านการเงินและทรัพยากร มุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโต มุมมองด้านกระบวนการภายใน และมุมมองด้านลูกค้า (ผู้เรียน) ตลอดจนใช้ในการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ โดยมีปัจจัยสนับสนุนการใช้งานการประเมินผลเชิงคุณภาพ ได้แก่ ผู้บริหารและบุคลากร การบริหารเชิงคุณภาพ การจูงใจ การติดต่อสื่อสาร และระบบสารสนเทศ

เมธินี วงศ์วานิชรมภากรณ์ (2554) ได้ทำการวิจัยเรื่องแนวทางในการดำเนินงานทางการศึกษาเพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียน พบว่านโยบายและยุทธศาสตร์/ในการขับเคลื่อนการศึกษา เพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ได้แก่ ยุทธศาสตร์ด้านการเตรียมความพร้อมในการพัฒนาคนไทย ยุทธศาสตร์/ด้านการสร้างสังคมไทยให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ ยุทธศาสตร์/ด้านการสร้างและพัฒนาภาคีเครือข่ายในการจัดการศึกษา ด้านการเตรียมความพร้อมโดยการส่งเสริมและสร้างความตระหนักเกี่ยวกับความรู้เบื้องต้นของประชาคมอาเซียนด้านการสร้างแหล่งเรียนรู้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในรูปแบบเครือข่ายร่วมมือทางการศึกษากับประเทศสมาชิกอาเซียน

2.10.2 งานวิจัยต่างประเทศ

Akinsanya (1973, p. 6286) ได้ศึกษาการมีส่วนร่วมในการวางแผนการศึกษาของครูในคาลอสประเทศไนจีเรีย ตามทัศนะของบุคลากรมัธยมศึกษา ผลการศึกษาค้นคว้าพบว่า บุคลากรส่วนใหญ่ต้องการให้ผู้บริหารโรงเรียนประเมินและนิเทศงาน วางแผนบริหาร วางแผนอบรมบุคลากร และ

วางแผนความสัมพันธ์กับชุมชน พร้อมทั้งปฏิบัติตามแผนด้วยครูควรพัฒนาหลักสูตรและการสอน การวางแผนมาตรฐานวิชาชีพครูวางข้อกำหนดการปฏิบัติงานและเงินเดือน และประเมินผลแผนการศึกษา และได้ย้าให้ครูมีส่วนร่วมในการวางแผนในฐานะกรรมการ

Megan (1986) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การมีส่วนร่วมในการวางแผนและคุณภาพของ โรงเรียนคาทอลิกในรัฐวิสคอนซิน ผลการวิจัยพบว่า การวางแผนและคุณภาพของโรงเรียนมีความสัมพันธ์กัน องค์ประกอบที่สำคัญที่สุดเกี่ยวกับการวางแผนคือหลักสูตร ทั้งนี้ครูใหญ่มีทัศนคติเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงคุณภาพโรงเรียนในแง่บวกมากกว่าครูทั่วไป

Schuler (1990) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การเข้ามามีส่วนร่วมของประชาชนในการตัดสินใจด้านการศึกษาในมหาวิทยาลัยมินเนโซต้าโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบการมีส่วนร่วมของประชาชนที่มีประสิทธิภาพ พบว่า ประชาชนมีความกระตือรือร้นที่จะเข้าร่วม ทั้งนี้การเข้าร่วมที่ไม่มีประสิทธิภาพเกิดจากขาดการประสานงาน

McCarthy (1991, p. 4617) ได้ทำการศึกษาการวางแผนกลยุทธ์ของวิทยาลัยชุมชน มิชิแกน และศึกษาผลงานการวางแผนที่มีต่อปัจจัยด้านบรรยากาศบางประการ โดยเก็บข้อมูลแบบสอบถามผู้บริหาร 24 คน จากวิทยาลัยชุมชน 6 แห่ง ผลการศึกษาพบว่า วิทยาลัย ชุมชนส่วนมาก ใช้การวางแผนกลยุทธ์มาแล้วประมาณ 4 - 5 ปี เพื่อปรับปรุงสถานภาพการทำงานต่าง ๆ ให้ดีขึ้น ลักษณะของแผนกลยุทธ์ที่สำคัญได้แก่ การวินิจฉัยพันธกิจการวิเคราะห์ปัจจัยการกำหนดเป้าหมาย และการประเมินผล ส่วนลักษณะสำคัญรองลงมา ได้แก่ การพิจารณาทางเลือก การวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์กร การปรับปรุงความเข้าใจชุมชน การจัดสรรแหล่งทรัพยากรให้เพียงพอกับการนำไปใช้ และการปรับปรุงสถานภาพด้านการเงิน จากการวิเคราะห์ทางสถิติ ไม่มีความสัมพันธ์ระหว่างขนาดของวิทยาลัยชุมชนที่เปิดสอนระบบ ปกติกับการใช้การวางแผนกลยุทธ์ และไม่มีความสัมพันธ์ระหว่างวิทยาลัยชุมชนที่มีฐานะทาง การเงินดีกับปริมาณการวางแผนกลยุทธ์ และพบว่า วิทยาลัยชุมชนส่วนใหญ่มีปัญหาสำคัญที่พบคือ การไม่มีเวลาเพียงพอในการจัดทำแผนกลยุทธ์ และเห็นว่าแผนกลยุทธ์ มีประโยชน์ในแง่ทำให้เกิดความเข้าใจอย่างชัดเจนเกี่ยวกับทิศทางในการเปลี่ยนแปลง

Moo (1992, p. 4169) ได้ศึกษาการสังเคราะห์การวางแผนและการพัฒนาองค์กร เพื่อเสนอยุทธศาสตร์การเปลี่ยนแปลงทางเลือกของโรงเรียน K - 12 สำหรับนักการศึกษา โดยศึกษาเชิงเอกสารและการวิจัย ผลการศึกษาพบว่า สามารถผสมผสานยุทธศาสตร์การวางแผนกับการพัฒนาองค์กร เพื่อสร้างยุทธศาสตร์การเปลี่ยนแปลงอย่างน้อย 2 วิธี สำหรับโรงเรียนดังกล่าว โดยยึดกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวจะเน้นเรื่องระบบย่อยของโรงเรียนในการสร้างบรรทัดฐานโครงสร้างและกระบวนการในการสนับสนุนความร่วมมือ ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน การศึกษาด้วยตนเอง ตลอดจนการแก้ไขปัญหา ซึ่งหลักการยุทธศาสตร์การเปลี่ยนแปลง เน้นให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอก เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดการใช้ การประเมินและการปรับปรุงเป้าหมายของท้องถิ่น

Bias (1994) ได้ทำการวิจัยเรื่อง พฤติกรรมของครูต่อการเปลี่ยนแปลงภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน: กรณีศึกษาโรงเรียน 2 แห่งใน 2 เขตการศึกษา ได้ข้อสรุปว่า คุณสมบัตินิสัยเชื่อ และการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียน มีแนวโน้มที่จะเปลี่ยนแปลงการรับรู้ของครูเกี่ยวกับวัฒนธรรมสภาพแวดล้อม นิเวศวิทยา และระบบสังคมซึ่งเป็นบรรยากาศของโรงเรียน

Brittle (1994) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ทักษะคิดของผู้บริหารต่อการเข้ามามีส่วนร่วมของผู้ปกครอง ได้ข้อสรุปดังนี้คือ ผู้บริหารมีความเชื่อถืออย่างมากต่อการที่ผู้ปกครองเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องกับโรงเรียนและผู้บริหารรู้สึกว่าเป็นหน้าที่ของตนที่จะทำสิ่งนี้ให้เกิดขึ้น ด้านเพศของผู้บริหารไม่มีผลต่อทักษะคิดเรื่องนี้ สำหรับผู้บริหารที่มีอายุน้อยจะสนับสนุนให้ผู้ปกครองเข้ามามีส่วนร่วมเป็นผู้สอนพิเศษที่บ้าน และผู้บริหารที่จบโปรแกรมวิชาการศึกษามาก่อนที่จะเป็นผู้บริหาร จะให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่ให้ผู้ปกครองเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายของโรงเรียน ตัดสินใจวางแผนการเงิน และร่วมจัดทำหลักสูตร

Judge et al. (1995, อ้างถึงใน สุเมธ ภิญาคอง, 2551, น. 70) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรด้านลักษณะทางประชากร ด้านทุนมนุษย์ ด้านการตั้งใจ และด้านองค์การกับความสำเร็จในอาชีพของผู้บริหารผลการวิจัยพบว่า ตัวแปรด้านลักษณะประชากร ด้านทุนมนุษย์ ด้านแรงจูงใจ และด้านองค์การมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในอาชีพเชิงปรนัยและความสำเร็จในอาชีพเชิงอัตนัยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ นอกจากนี้ยังพบอีกว่าความสำเร็จในอาชีพเชิงอัตนัยมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในอาชีพเชิงปรนัยมีนัยทางสถิติที่ระดับ .05

Teran (1997, p. 1771) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การวางแผนกลยุทธ์ระบบการศึกษาของโรงเรียนในเขตเมือง ผลการวิจัยพบว่า การวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนดังกล่าว มีผลดีต่อโรงเรียน และทำให้ผู้บริหารมีความตั้งใจ กระตือรือร้นในการร่วมมือพัฒนางานกับผู้ชุมชนมากขึ้นปัญหาและอุปสรรคในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนในเขตเมืองคือ การคัดเลือกและการอบรมผู้รับผิดชอบและขนาดของกลุ่มใหญ่เกินไป

Wayne (1999, อ้างถึงใน สุเมธ ภิญาคอง, 2551, น. 70) ศึกษาบทบาทของทุนมนุษย์ แรงจูงใจ และการสนับสนุนจากหัวหน้างานในการทำงานถึงความสำเร็จในอาชีพในด้านารขึ้นเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง และความพึงพอใจในอาชีพ โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาในครั้งนี้คือ หัวหน้างานและผู้ใต้บังคับบัญชาผลการวิจัยพบว่า ทุนมนุษย์ แรงจูงใจ และการสนับสนุนจากหัวหน้างานมีความสัมพันธ์ต่อความสำเร็จในอาชีพดังนี้ ทุนมนุษย์ในด้านการฝึกอบรมนั้นมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความสำเร็จในอาชีพด้านความพึงพอใจ ในอาชีพอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และแรงจูงใจในด้านความปรารถนาที่ต้องการเลื่อนขั้นสู่ตำแหน่งที่สูงกว่านั้นมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสำเร็จในอาชีพด้านการเป็นผู้นำการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำและผู้ตาม นั้นมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสำเร็จ

ในอาชีพทั้ง 3 ด้าน การขึ้นเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง และความพึงพอใจในอาชีพ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05

Davis (2000) ได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและองค์การแห่งการเรียนรู้โดยได้ศึกษาในเรื่องกิจกรรมของผู้บริหาร ในการกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้เป็นรายบุคคลและรายกลุ่ม ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมและการปฏิบัติของผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีอิทธิพลต่อการเรียนรู้ เป็นรายบุคคลและรายกลุ่ม และพบว่า หัวหน้าทีมได้ปฏิบัติบทบาทของผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องมีการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้โดยการสนับสนุนความร่วมมือ และนำศักยภาพของบุคลากรในทีมมาใช้ ผู้นำต้องมีพฤติกรรมที่เหมาะสม มีการท้าทายให้ทีมและการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันมีการแบ่งปันความรู้และข้อมูลสารสนเทศเพื่อช่วยในการเรียนรู้ของทีม ผู้นำส่งเสริมให้ทีมมีโอกาสที่จะเรียนรู้ภาพรวม รวมทั้งการตัดสินใจร่วม ผู้นำส่งเสริมให้บุคลากรในทีมมีโอกาสเรียนรู้ความเป็นผู้นำด้วยตนเอง แสดงให้เห็นว่าองค์การต่าง ๆ ผู้นำควรที่จะมีส่งเสริมองค์การของตนให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ให้มีการคิดอย่างเป็นระบบ การปฏิบัติ ของผู้นำมีผลต่อการปฏิบัติของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำควรที่จะสร้างบรรยากาศเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ในที่ทำงาน ความ!และระบบข้อมูลสารสนเทศนับเป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะก่อให้เกิดองค์การแห่ง การเรียนรู้

Kaiser (2000) ได้ศึกษาเรื่อง แบบแผนการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา รูปแบบของการเรียนรู้ในองค์การ พบว่า โครงสร้างองค์การที่เอื้ออำนวยความสะดวกมีอิทธิพล อย่างมีนัยสำคัญกับประสบการณ์การเรียนรู้และการเผยแพร่การเรียนรู้เป็นการเปิดโอกาสให้ บุคคลและกลุ่มบุคคลได้มีโอกาสแสดงปฏิภริยาตอบโต้ ในการวิเคราะห์การถดถอย โครงสร้างองค์การที่เอื้ออำนวยความสะดวกลดความสำคัญลงเมื่อแทรกปัจจัยบรรยากาศในการทำงานเช่นเดียวกับภาวะผู้นำซึ่งมีอิทธิพลอย่างมากต่อการเรียนรู้แต่ในการวิเคราะห์การถดถอย อิทธิพล โดยตรงของภาวะผู้นำลดลง

อ ย ี ก อ ง ม ก

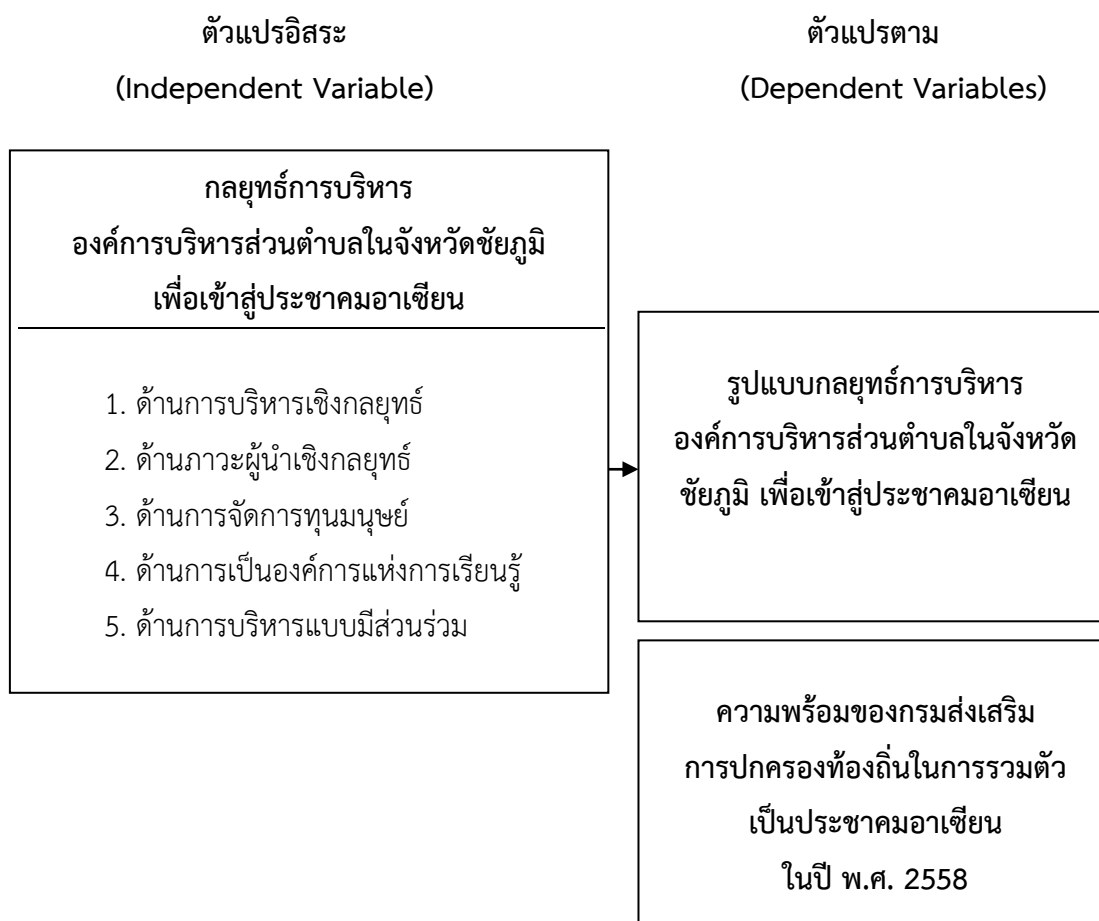
เมื่อแทรกปัจจัยด้านวัฒนธรรม พันธกิจและยุทธศาสตร์ และ ประสบการณ์การเรียนรู้ มีผลทำให้ภาวะผู้นำค่อยๆลดอิทธิพลลง และมีการเพิ่มปัจจัยด้านการ ดำเนินงานด้านการจัดการ ซึ่งต่อมาได้กลายเป็นตัวแปรเชื่อมแทรกพร้อมกับโครงสร้างขององค์การ การเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบพื้นฐานชี้ให้เห็นว่า ภาวะผู้นำเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรม พันธกิจ และยุทธศาสตร์ นอกจากนี้การจูงใจก็มีอิทธิพลต่อการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม การเผยแพร่การเรียนรู้! และนวัตกรรม อย่างไรก็ตาม เมื่อมีการนำเอาปัจจัยอื่นเข้ามาวิเคราะห์ก็จะมีผลกระทบต่อจูงใจ เพียงเล็กน้อยเท่ากับ ส่วนภาวะผู้นำ และการเผยแพร่ของการเรียนรู้ไม่ได้เป็นตัวพยากรณ์ของการจูงใจ แม้ว่าบางส่วนของภาวะผู้นำจะถูกนำไปเป็นอิทธิพลทางอ้อมของปัจจัยตัวอื่นก็ตาม บทบาท ของผู้นำ คือ การเรียนรู้เพื่อมาเผยแพร่ให้สมาชิกได้เกิดการเรียนรู้อันสนับสนุนการเรียนรู้และการ ปฏิบัติของผู้นำจะทำให้มีผลต่อการเผยแพร่และการจูงใจในการเรียนรู้

Preedy et al. (2000, pp. 75-77) กล่าวถึง ผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้นำทางการศึกษาไว้ว่าต้องแบ่งปันกลยุทธ์ที่จะกำหนดทิศทางในอนาคตขององค์กร ได้โดยการสร้างจุดเน้นที่ชัดเจน เพื่อพัฒนาระบบการเรียนและการสอน ต้องรู้จักว่าวัฒนธรรมสังคมเป็นอย่างไรเพื่อกำหนดความเชื่อและคุณค่าทางสังคมให้เป็นธรรมชาติของการศึกษาและตรงจุดมุ่งหมายของโรงเรียนและวิทยาลัยโดยการชักจูงเพื่อให้กิจกรรมและเป้าหมายประสบความสำเร็จ และจะต้องมีกลยุทธ์ที่มองเห็นความแตกต่างและทิศทางในระยะกลางและระยะยาวขององค์กร สามารถสร้างแผนที่ที่ทำให้คาดเดาอนาคตได้ ดูแลเรื่องการเงิน และสิ่งแวดล้อม

Osborne (2006) ได้วิจัยเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้และภาวะผู้นำในระบบของวิทยาลัย (The Learning Organizations and Leadership for the College System) โดยใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้การสำรวจและการสัมภาษณ์ ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบ 5 ประการ ด้านการเรียนรู้ระดับบุคคล (Individual Learning) และวินัยของผู้นำ (Leadership Disciplines) ได้แก่ ความรอบรู้ส่วนตัว (Personal Mastery) แบบแผนความคิด (Mental Models) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Building Shared Vision) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) และการคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) เป็นองค์ประกอบที่กำหนดความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

2.11 กรอบแนวคิดการวิจัย

จากการศึกษากลยุทธ์การบริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชัยภูมิ เพื่อรองรับการเปิดประชาคมอาเซียนครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทบทวน ทฤษฎีและทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบล และการศึกษากลยุทธ์การบริหารงานในมุมมองขององค์กรในรูปแบบต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นองค์กรภาคเอกชน หรือองค์กรภาครัฐอื่น ๆ จากการทบทวนทฤษฎี และทบทวนวรรณกรรมผู้วิจัยนำมาวิเคราะห์กระทั่งสามารถสังเคราะห์กำหนดเป็นกรอบแนวคิดกลยุทธ์การบริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชัยภูมิ เพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียน



ภาพที่ 2.6 กรอบแนวคิดการวิจัย