

# การประเมินการบริหารจัดการของผู้บริหารเทศบาลในจังหวัดปทุมธานี

## Self Assessment of the Municipal Administrator in Pathum Thani Province.

วีระศักดิ์ หลินวรรณ

### บทคัดย่อ

การศึกษาในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาลักษณะการบริหารจัดการปัญหา อุปสรรค และแนวทางพัฒนาคุณภาพด้านการบริหารจัดการของผู้บริหารเทศบาลในจังหวัดปทุมธานี ด้วยวิธีการประเมินตนเอง รวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างที่เป็นนายก รองนายกเทศมนตรี และ ปลัดเทศบาล ที่บริหารงานเทศบาลในจังหวัดปทุมธานี จำนวน 27 แห่ง รวมทั้งสิ้น 92 คน จากนั้นนำข้อมูลไปประมวลผล ผลการศึกษาพบว่า

ลักษณะการบริหารจัดการของผู้บริหารเทศบาลในจังหวัดปทุมธานีทั้ง 7 ด้าน ประกอบด้วย 1) การนำองค์กร 2) การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ 3) การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ 5) การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล 6) การจัดการกระบวนการ 7) ผลลัพธ์การดำเนินการ เป็นการประเมินที่พบทั้งข้อดี-ข้อเสียของการบริหารจัดการ มีการใช้หลักการบริหารจัดการในการกำหนดวิสัยทัศน์ วางแผนพัฒนาองค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว การให้บริการแก่ประชาชนในพื้นที่และนอกพื้นที่ที่ไม่เท่าเทียม ประชาชนมีส่วนร่วมน้อย บุคลากรในองค์กรขาดการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้เพื่อปรับปรุงและพัฒนาการบริการรูปแบบใหม่อย่างเป็นระบบ ทันสมัย มีประสิทธิภาพ ซึ่งวิเคราะห์ตามหลักการประเมินตนเองและการตรวจสอบตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ส่วนปัญหาอุปสรรคและแนวทางแก้ไขในการบริหารจัดการ มีดังนี้ 1) ควรกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และผลลัพธ์ในการพัฒนาท้องถิ่นให้มีความเป็นไปได้ 2) ควรให้นโยบายการสร้างความรู้ ความเข้าใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรและผลประโยชน์ให้ชัดเจน 3) ควรให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของประชาชนเพื่อพัฒนาท้องถิ่น 4) ควรให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ การพัฒนาศักยภาพบุคลากร 5) ควรพิจารณาการใช้จ่ายงบประมาณอย่างประหยัด คุ่มค่า และเหมาะสม และ 6) ควรสร้างกิจกรรมเพื่อสร้างศักยภาพและสมรรถนะของบุคลากรในสังกัดเทศบาล เพื่อสร้างแรงกระตุ้นให้เกิดการปฏิบัติงานเชิงแข่งขันที่ต้องการให้เกิดประสิทธิภาพทางการบริการประชาชน และผลสำเร็จของงานได้ต่อไป

**คำสำคัญ:** การประเมินตนเอง, ลักษณะการบริหารจัดการประกอบด้วยหลัก 7 ประการ ได้แก่ 1) การนำองค์กร 2) การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ 3) การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ 5) การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล 6) การจัดการกระบวนการ 7) ผลลัพธ์การดำเนินการ

## Abstract

This research had the objective to study the characteristics of management, problems and obstacles of Municipal administrators in Pathum Thani Province. Data were collected using a self-assessment form and group interview with 92 senior administrators including mayors, deputy mayors and permanent secretaries of 27 Municipalities.

This study found that the characteristics of management can be grouped into seven categories as follows: (1) Organizational leadership; (2) Strategic planning; (3) Importance given to clients and stakeholders; (4) Measuring, analyzing and managing knowledge; (5) Giving priority to human resources; (6) Managing processes; and (7) Outcomes of implementation. The assessment looked at positive and negative aspects of performance and application of management

principles in specifying vision, and organization development planning in the short and long-term. This study looked at variations in equitable and non-equitable treatment of the local constituents.

There was a low level of local participation. The staff in the organizations lack measurements, analysis and management of knowledge to modify and improve administration so that it is more modern, systematic, and efficient. Guidelines for addressing shortcomings of management include the following: (1) There should be better specification of vision, goals, and outcomes of local development that are feasible; (2) There should be a policy to increase knowledge in staff to better perform their duties; (3) There should be more importance given to local participation in community development; (4) There should be more importance given to knowledge management and human resource development; (5) There should be close review of use of budget to achieve greater efficiency, cost-effectiveness; (6) There should be activities to build capacity and potential of Municipal staff, so that they compete with each other to achieve efficient services for the population and strive for successful outcomes of the work.



**Keyword:** Self Assessment, This study found that the characteristics of management can be grouped into seven categories as follows: (1) Organizational leadership; (2) Strategic planning; (3) Importance given to clients and stakeholders; (4) Measuring, analyzing and managing knowledge; (5) Giving priority to human resources; (6) Managing processes; and (7) Outcomes of implementation.

## 1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ความเป็นผู้นำของผู้บริหารมักก่อให้เกิดปัญหาเพราะสถานการณ์ที่ต้องการความเป็นผู้นำจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงการบริหาร ความเชื่อ แนวคิด ความเคยชิน ซึ่งล้วนแต่เป็นสิ่งที่ผู้คนผูกพัน และไม่ยากเปลี่ยนแปลง คนที่จะเป็นผู้นำได้ดีจึงต้องเป็นผู้ที่สามารถถามคำถามยากๆ หรือกระตุ้นให้คนตระหนักในความจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลงโดยไม่ถูกเมินเฉย หรือต่อต้าน เป็นปฏิปักษ์ (โรนัลด์ เอ เฮลเพท และมาร์ตี ลินสกีส์: Leadership on the Line อังใน ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2549) โดยปกติคนส่วนใหญ่มักมองไม่เห็นว่าการวางแผนใหม่จะดีกว่าเดิม แต่มักจะเห็นอย่างชัดเจนว่าจะสูญเสียอะไร ในสถานการณ์ที่มีความไม่แน่นอนเช่นนี้ ทั้งผู้นำและผู้เกี่ยวข้องมักจะพยายามแก้ปัญหาเสมือนเป็นปัญหาทางเทคนิคด้วยการกำหนดวิธีการสำเร็จรูปแทนความพยายามที่จะทำความเข้าใจ และเปลี่ยนแนวคิด แนวปฏิบัติ แม้จะซื้อเวลาได้ในช่วงสั้นๆ แต่หากไม่พัฒนาความเข้าใจในความจำเป็นที่ต้อง

เปลี่ยนแปลง และส่งเสริมให้ผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา วิธีดังกล่าวจะล้มเหลว (โรนัลด์ เอ เฮลเพท และมาร์ตี ลินสกีส์: Leadership on the Line อังใน ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2549)

เทศบาลในจังหวัดปทุมธานี ประกอบด้วยเทศบาลนคร 1 แห่ง เทศบาลเมือง 9 แห่ง และเทศบาลตำบล 17 แห่ง (บันทึกท้องถิ่นจังหวัดปทุมธานี: 2555) มีการบริหารงานโดยคณะผู้บริหารเทศบาล ประกอบด้วย นายกเทศมนตรี รองนายกเทศมนตรี ที่ปรึกษานายกเทศมนตรี และเลขานุการนายกเทศมนตรี ทำหน้าที่ร่วมกันระดมความคิดเห็น โดยเน้นการมีส่วนร่วมของภาคประชาชนในท้องถิ่นในการวางยุทธศาสตร์ และกำหนดแผนงานที่ครอบคลุมการแก้ไขปัญหาในพื้นที่

การบริหารจัดการของผู้บริหารเทศบาลจึงมีความสำคัญมาก เนื่องจากการบริหารจัดการเป็นเครื่องมือสำคัญขององค์กรที่จะดำเนินงานให้เกิดผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยมองในเชิงกระบวนการหรือขั้นตอนการจัดการ (บรรยงค์ โตจินดา, 2548: 35) ผู้บริหารเทศบาลจึงต้องปรับกลยุทธ์การบริหารจัดการองค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่จะช่วยให้ประชาชนในพื้นที่มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น การบริหารจัดการสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นตามขั้นตอนอย่างเป็นระบบให้การดำเนินงานตามนโยบายต่างๆ สามารถบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพให้เกิดเป็นรูปธรรม ผู้ศึกษาจึงสนใจที่จะศึกษาลักษณะการบริหารจัดการของผู้บริหารเทศบาล โดยการประเมินตนเองของผู้บริหารเพื่อนำไปสู่การบริหารจัดการเทศบาลอย่างมีระบบมีมาตรฐาน และมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น



## 2. วัตถุประสงค์ของการศึกษา

2.1 เพื่อศึกษาลักษณะการบริหารจัดการของผู้บริหารเทศบาลในจังหวัดปทุมธานี

2.2 เพื่อศึกษาการพัฒนาการพัฒนาด้านการบริหารจัดการของผู้บริหารเทศบาลในจังหวัดปทุมธานี

2.3 เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคเพื่อหาแนวทางในการบริหารจัดการของผู้บริหารเทศบาล

## 3. ขอบเขตของการศึกษา

การศึกษาครั้งนี้ใช้การประเมินตนเองตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของเทศบาลจังหวัดปทุมธานี (PMQA) (Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA), 2009) ซึ่งให้ความสำคัญกับหลักการบริหารจัดการ 7 เรื่อง คือ 1) การนำองค์กร 2) การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ 3) การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4) การวัดการวิเคราะห์และการจัดการความรู้ 5) การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล 6) การจัดการกระบวนการ 7) ผลลัพธ์การดำเนินการ โดยกำหนดกลุ่มประชากรคือ คณะผู้บริหารซึ่งประกอบด้วย นายกเทศมนตรี รองนายกเทศมนตรี และปลัดเทศบาลที่บริหารงานเทศบาลในจังหวัดปทุมธานี 27 แห่ง จำนวน 119 คน (เว็บไซต์จังหวัดปทุมธานี เข้าถึงเมื่อ 20 เม.ย. 55 ที่ [http://www.pathumthani.go.th/new\\_web/index.php](http://www.pathumthani.go.th/new_web/index.php)) โดยกลุ่มตัวอย่างในการศึกษามีทั้งสิ้น 92 คน

## 4. วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 4.1 แนวคิดเกี่ยวกับหลักการบริหาร

การบริหารถือได้ว่าเป็นหน้าที่สำคัญของผู้นำองค์กรในการที่จะบริหารจัดการทรัพยากรขององค์กรให้มีประสิทธิภาพ เพื่อให้การดำเนินการขององค์กรบรรลุตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้สำหรับแนวคิดเกี่ยวกับหลักการบริหารที่เป็นที่ยอมรับ หลักการต่างๆ ที่ใช้ในการปฏิบัติงานหรือที่เรียกว่า “การบริหารที่มีหลักเกณฑ์” โดยมีพื้นฐานอยู่ในหลักการที่สำคัญ 4 ประการ ได้แก่ Frederick W. Taylor (อ้างถึงใน ธงชัย สันติวงษ์, 2545: 45-49) (1) การคิดค้นและกำหนด “วิธีที่ดีที่สุด” (One Best Way) สำหรับงานที่จะทำแต่ละอย่าง กล่าวคือ จะต้องมีการกำหนดวิธีการทำงานที่ดีที่สุดจะช่วยให้สามารถทำงานเสร็จลุกลงไปด้วยดีตามวัตถุประสงค์ (2) การคัดเลือกและพัฒนาคนงาน โดยตระหนักถึงความสำคัญและคุณค่าของการรู้จักจัดงานให้เหมาะสมสอดคล้องกับคนงาน และจะต้องมีการอบรมคนงานให้รู้จักวิธีทำงานที่ถูกต้อง (3) การพิจารณาอย่างรอบคอบเกี่ยวกับวิธีทำงานควบคู่กับการพิจารณาคนงาน จะทำให้คนงานไม่คัดค้านต่อวิธีการทำงานใหม่ที่ได้กำหนดขึ้น เพราะโดยหลักเหตุผลคนงานทุกคนจะเห็นจริงถึงโอกาสที่เขาจะได้รับรายได้สูงขึ้นจากการทำงานถูกวิธีที่จะช่วยให้ได้ผลผลิตสูงขึ้น (4) การประสานร่วมมืออย่างใกล้ชิดระหว่างผู้บริหารและคนงาน โดยฝ่ายบริหารควรจะได้ประสานงานอย่างใกล้ชิดเป็นประจำกับคนงานที่เป็นผู้ปฏิบัติ แต่จะต้องไม่ใช่โดยการไปลงมือปฏิบัติงานที่ควรจะเป็นงานของคนงานเท่านั้น

#### 4.2 สารสำคัญของแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่

จุดตั้งต้นของแนวคิด NPM เกิดขึ้นในช่วงต้นทศวรรษที่ 1980s แนวคิดในระยะเริ่มต้น มุ่งที่จะเพิ่มประสิทธิภาพ การปรับโครงสร้างให้เล็กลง และยอมรับการใช้กลไกตลาดและการแข่งขันตามแบบของเอกชนมาใช้ในภาครัฐ อันเป็นการนำความรู้ทางรัฐประศาสนศาสตร์ที่มีการพัฒนาและแบ่งสาขาตามความเฉพาะทางด้านต่างๆ มาบูรณาการเพื่อเชื่อมมิติทางนโยบายและมิติการจัดการให้สอดคล้องกัน (Peters & Pierre, 1998) อเมริกา เป็นแรงจูงใจให้เกิดกระแสการปฏิรูประบบราชการขึ้นทั่วโลก วิธีการที่ใช้โดยทั่วไปในการปฏิรูปและการปรับปรุงกระบวนการทำงานของหน่วยงานภาครัฐคือ (1) การเปลี่ยนแปลงให้บริการของหน่วยงานของรัฐในรูปแบบการพาณิชย์ (2) การเปลี่ยนแปลงหน่วยงานภาครัฐไปเป็นองค์กรมหาชน และ (3) การปรับปรุงการจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้มีการกระจายอำนาจและใช้รูปแบบของผู้ประกอบการ เช่น การจ่ายค่าตอบแทนตามบริการหรือตามผลงาน (Boston, Martin, Pallot, & Walsh, 1996)

#### 4.3 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Development) ถือเป็นระบบที่หน่วยงานภาครัฐให้ความสำคัญและนำมากำหนดเป็นแนวทางในการปฏิบัติราชการซึ่งได้มีการกล่าวถึงความหมายไว้ดังนี้

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมายถึง การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐให้เป็นไปตามเป้าหมายสำคัญของแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2546-2550) ที่ต้องการให้หน่วยงานภาครัฐมีการยกระดับคุณภาพมาตรฐานการทำงานไปสู่ระดับมาตรฐานสากล (ลภัสรดา พึ่งเนตร, 2549: 1) การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมายถึง การยกระดับการปฏิบัติงานขององค์กรให้สอดคล้องกับพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 และให้เกิดผลทางปฏิบัติในการพัฒนาองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศ (สำนักงานคณะกรรมการบริหารระบบราชการ, 2553: เมษายน 2) ประเทศไทยนำการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐเป็นเป้าหมายสำคัญของแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2546-2550) ที่ต้องการให้หน่วยงานภาครัฐมีการยกระดับคุณภาพมาตรฐานการทำงานไปสู่ระดับมาตรฐานสากล (High Performance) โดยสำนักงาน ก.พ.ร. ได้นำเทคนิคและเครื่องมือบริหารจัดการสมัยใหม่มาใช้ คือ เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาเป็นเครื่องมือในการดำเนินการ ซึ่งคณะรัฐมนตรีได้มีมติเห็นชอบ เมื่อวันที่ 28 มิถุนายน 2548 ตามข้อเสนอ (ลภัสรดา พึ่งเนตร, 2549: 1)

ลักษณะสำคัญของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ประกอบด้วยเกณฑ์ 7 หมวด ดังนี้

หมวด 1 การนำองค์กร ประกอบไปด้วย 2 ส่วน คือ 1) การนำองค์กร จะเป็นการพิจารณา



ใน 3 เรื่อง คือ (ก) การกำหนดทิศทางของส่วนราชการ (ข) การกำกับดูแลตนเองที่ดี (ค) การทบทวนผลการดำเนินการของส่วนราชการ และ 2) ความรับผิดชอบต่อสังคม จะเป็นการพิจารณาใน 3 เรื่อง คือ (ก) ความรับผิดชอบต่อสาธารณะ (ข) การดำเนินการอย่างมีจริยธรรม (ค) การให้การสนับสนุนต่อชุมชน และสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชน **หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์** ประกอบไปด้วย 2 ส่วน คือ 1) การจัดทำยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ จะเป็นการพิจารณาใน 2 เรื่อง คือ (ก) กระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ (ข) เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ และ 2) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ จะเป็นการพิจารณาใน 2 เรื่อง คือ (ก) การจัดทำแผนปฏิบัติการและการนำแผนไปปฏิบัติ และ (ข) การคาดการณ์ผลการดำเนินการ **หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย** ประกอบไปด้วย 2 ส่วน คือ 1) ความรู้เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยพิจารณาในเรื่องของการกำหนดกลุ่มผู้รับบริการ การรับฟังและเรียนรู้เพื่อกำหนดความต้องการของผู้รับบริการ และ 2) ความสัมพันธ์และความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จะเป็นการพิจารณาเกี่ยวกับ (ก) การสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และ (ข) การวัดความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย **หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้** ประกอบไปด้วย 2 ส่วน คือ 1) การวัดและวิเคราะห์ผลการดำเนินการของส่วนราชการ จะเป็นการพิจารณาในเรื่องของ (ก) การวัดผลการดำเนินการ และ

(ข) การวิเคราะห์ผลการดำเนินการ และ 2) การจัดการสารสนเทศและความรู้ จะเป็นการพิจารณาในเรื่องของ (ก) ความพร้อมใช้งานของข้อมูลและสารสนเทศ และ (ข) การจัดการความรู้ **หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล** ประกอบไปด้วย 3 ส่วน คือ 1) ระบบบริหารงานบุคคล จะเป็นการพิจารณาใน 3 เรื่อง คือ (ก) การจัดระบบบริหารงานบุคคล (ข) ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร (ค) การจ้างงาน และความก้าวหน้าในการทำงาน 2) การเรียนรู้ของบุคลากรและการสร้างแรงจูงใจ จะเป็นการพิจารณาใน 2 เรื่อง คือ (ก) การศึกษา การฝึกอบรม และการพัฒนาบุคลากร (ข) การสร้างแรงจูงใจ และการพัฒนาความก้าวหน้าในงาน และ 3) ความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากร จะเป็นการพิจารณาใน 2 เรื่อง คือ (ก) สภาพแวดล้อมในการทำงาน (ข) การให้การสนับสนุนและสร้างความพึงพอใจแก่บุคลากร **หมวด 6 การจัดการกระบวนการ** ประกอบไปด้วย 2 ส่วน คือ 1) กระบวนการที่สร้างคุณค่า และ 2) กระบวนการสนับสนุน **หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ** ประกอบไปด้วยผลลัพธ์ 4 ส่วน คือ 1) มิติด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ 2) มิติด้านคุณภาพการให้บริการ 3) มิติประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ และ 4) มิติด้านการพัฒนาองค์กร

#### 4.4 แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินตนเอง

การประเมินตนเองในความหมายของ พระเทพเวที (ประยุทธ์ ปยุตโต อ้างถึงใน สมคิด พรหมจ้อย, 2535: 67) เป็นกระบวนการที่ก่อให้เกิดการใช้ปัญญาพิจารณาใคร่ครวญ ตรวจสอบเหตุผล และตรวจสอบข้อยิ่งหย่อนในสิ่งที่ทำ มีการ



วางแผนการวัดผล คิดค้นวิธีการแก้ไขปรับปรุงและพัฒนาโดยผู้ประเมินเป็นผู้ปฏิบัติงานในโครงการหรือองค์กรนั้น การประเมินผลตนเองเป็นผลดีในแง่ที่ว่า ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจถึงสภาพปัญหา จุดเด่นและข้อบกพร่อง ได้ข้อมูลต่อเหตุการณ์ ส่งผลให้นำมาปรับปรุงและพัฒนางานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่วน เย็นใจ เลหาทวนิช (อ้างถึงในสมคิด พรหมจ้อย, 2535: 67) กล่าวว่า การประเมินตนเองเป็นวิธีการที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานได้ตรวจสอบและพิจารณาผลการทำงานของตนเอง เพื่อให้ทราบถึงจุดเด่นและข้อบกพร่องของการดำเนินงานตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ และนำผลการพิจารณาและการตรวจสอบมาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ

**ประโยชน์ของการประเมินตนเอง**  
**7 ประการ ดังนี้** 1) ช่วยให้ผู้ประเมินตนเองเกิดความพยายามในการทำงาน เกิดการสะท้อนความคิดของตนเองสู่ตนเอง เกิดการยกย่องนับถือตนเอง และมีความเชื่อมั่นในตนเอง (Arthur, 1995; Dixon & Morse, 2000; El-Koumy, n.d.; Rolheiser & Ross, 2007) 2) ทำให้ผู้ประเมินตนเองทราบข้อเด่น ข้อบกพร่อง ความชอบ และขอบเขตการพัฒนาตนเองในแต่ละบุคคล (Arthur, 1995; Brigitte, 2000; Liebovich, 2000) 3) ทำให้ผู้ประเมินตนเองเกิดแรงจูงใจในการเพิ่มขีดความสามารถการพัฒนาของบุคคล (Ross, Rolheiser, & Hogaboam-Gray, 2000) 4) การประเมินตนเองทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจต่อการทำงานที่ทำ (Judge, Bono, Erez, & Locke, 2005) 5) การประเมินตนเองช่วยให้ผู้ประเมินเกิดการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา เกิดทักษะและนิสัย

ในการค้นหาข้อบกพร่องของการทำงานที่รับผิดชอบอยู่ พยายามหาวิธีการแก้ไขอย่างต่อเนื่อง นำไปสู่การเรียนรู้ตลอดชีวิต (life-long learning) (Arthur, 1995) 6) การประเมินตนเองช่วยพัฒนามาตรฐานวิชาชีพที่มีคุณภาพ (Arthur, 1995; Sherman, Dobbins, Tibbetts, Crocker, & Dlott, 2002; Kyriakides & Campbell, 2004; McNamara & O'Hara, 2005) และ 7) การประเมินตนเองช่วยสร้างความใกล้ชิด ร่วมแรงร่วมใจภายในกลุ่มหรือภายในองค์กร (Liebovich, 2000)

#### 4.5 ปัญหาและปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปฏิรูปตามแนวคิดการจัดการภาครัฐ

การติดตามผลการปฏิรูประบบราชการในระยะ 20 ปีที่ผ่านมา พบว่ามีทั้งความสำเร็จความผิดพลาด และความแปรเปลี่ยนไปจากแนวคิดต้นแบบ โดยบทความของ Hood and Peters (2004, p. 270) ที่เขียนขึ้นในปี ค.ศ. 2004 เรื่อง The Middle Aging of New Public Management: Into the Age of Paradox? เรียกว่า การกลายพันธุ์ (traits or variants) การศึกษาเพื่อติดตามประเมินผลการปฏิรูปฯ ในประเทศกำลังพัฒนา แสดงให้เห็นว่าคุณสมบัติความเป็นระบบราชการของแต่ละประเทศมีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อความสำเร็จ ความล้มเหลว หรือการเกิดผลข้างเคียงที่มีได้คาดหมาย ปัญหาต่างๆ เกิดขึ้นจากนานาปัจจัย โดยที่

**ปัญหาประการแรก** คือ ความไม่ชัดเจนและขาดการศึกษายืนยันที่แท้จริง เนื่องจากการพัฒนาปรัชญาของการจัดการได้แตกแขนงเป็นแนวคิดย่อยและพัฒนาในความเฉพาะทางของ



ตนเอง ทำให้แวดวงวิชาการทางการจัดการภาครัฐ มีรูปร่างที่หาความชัดเจนได้ยากขึ้นเป็นลำดับ (Hood & Peters, 2004, p. 269) **ปัญหาประการที่สอง** คือ ผลการปฏิรูประบบราชการมิได้เป็นไปตามทฤษฎีเสมอไป แม้กระแสการปฏิรูประบบราชการเกิดขึ้นทั่วโลกจนเป็นกระแสโลกาภิวัตน์” ตามที่ Kettl (1999, p. 69) **ปัญหาประการที่สาม** คือ เป็นปัญหาของการให้ความหมาย โดยประเด็นสำคัญในการนำไปปฏิบัติ คือ การตีความเพื่อความเข้าใจของผู้ปฏิบัติก่อนที่จะแปรรูปไปเป็นกลยุทธ์ มาตรการ และเทคนิคการบริหาร (Wagenaar, 2004, p. 644) **ปัญหาประการที่สี่** คือ การนำแนวคิดการจัดการภาครัฐไปใช้ปฏิรูประบบราชการในประเทศกำลังพัฒนา มักนำรูปแบบเพียงบางส่วนไปปฏิบัติ ขาดความสอดคล้องกับปัญหาของแต่ละประเทศ ประกอบกับปัจจัยที่มีได้เกี่ยวข้องกับแนวคิดการจัดการภาครัฐ เช่น การคอร์รัปชัน และการมีศักยภาพการบริหารที่ต่ำ ทำให้เกิดทั้งความสำเร็จและความล้มเหลว และความล้มเหลวดังกล่าวมีผลเสียอย่างยิ่งต่อประเทศกำลังพัฒนาเหล่านั้น (Polidano, 1999) **ปัญหาประการที่ห้า** คือ การศึกษาเกี่ยวกับแนวคิดการจัดการภาครัฐยังไม่มีข้อสรุปที่ชัดเจน ผลการปฏิรูปเกิดขึ้นอย่างหลากหลาย และหาคำอธิบายได้ยาก ตัวอย่างเช่น การติดตามผลการปฏิบัติงาน (performance) ซึ่งได้ถกเถียงกันมานานกว่าศตวรรษถึงความเหมือนและความต่างระหว่างภาครัฐและภาคเอกชน ยังคงเป็นประเด็นที่ยังเป็นที่ถกเถียงในทางรัฐประศาสนศาสตร์ ทั้งผู้สนับสนุนและผู้ที่ไม่เห็นด้วย อย่างไรก็ตาม มีข้อมูลที่ยืนยันว่าหน่วยงานภาครัฐมีผลการปฏิบัติ

งานด้านบริการต่ำกว่าและเปลี่ยนแปลงได้ยากกว่าภาคเอกชน (Rainey, 1989, p. 239)

## 5. วิธีดำเนินการศึกษา

การศึกษาครั้งนี้ศึกษาเฉพาะการบริหารจัดการของเทศบาลทั้งหมดในจังหวัดปทุมธานี กำหนดกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาจากตารางสำหรับพิจารณาขนาดของกลุ่มตัวอย่างของ Krejcie, R.V., and Morgan, D.W. (อ้างใน เว็บไซต์แหล่งความรู้ของการบริหารการจัดการสมัยใหม่ เข้าถึงข้อมูลเมื่อ 19 มิ.ย. 55 ที่ <http://www.drmanage.com/index.php?lay=show&ac=article&id=538640555>) ซึ่งจากประชากร 119 คน จะได้กลุ่มตัวอย่าง 92 คน และเครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล คือ แบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) แบบมีโครงสร้างคำถาม ซึ่งการศึกษาเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) ที่เน้นการเข้าใจปรากฏการณ์การตีความหมายหรือสิ่งที่ต้องการศึกษา ด้วยวิธีการศึกษาและเครื่องมือในการเก็บข้อมูลที่หลากหลาย

## 6. ผลการศึกษา

### 6.1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ผลการศึกษาพบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 68.5 ส่วนใหญ่มีอายุมากกว่า 40 ปี คิดเป็นร้อยละ 58.7 มีการศึกษาระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 75.0 ดำรงตำแหน่งรองนายกเทศมนตรี คิดเป็นร้อยละ 41.3 และส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการบริหารงานมากกว่า 6 ปี คิดเป็นร้อยละ 48.9



**6.2 ลักษณะการบริหารจัดการของ  
ผู้บริหารเทศบาลในจังหวัดปทุมธานี** เป็นการ  
รวบรวม วิเคราะห์ประมวลผลข้อมูลโดยการ  
ตีความหมาย และสรุปเป็นประเด็นสำคัญที่  
เกี่ยวข้องกับการศึกษาโดยแยกเป็นข้อดีและ  
ข้อเสียดังต่อไปนี้

6.2.1 ด้านการนำองค์กร ผลการศึกษา  
กลุ่มตัวอย่างในด้านการนำองค์กร พบว่า

**ข้อดี 1)** มีการใช้หลักการบริหารจัดการ  
โดยมีการกำหนดวิสัยทัศน์ พัฒนาการตั้งแต  
ขั้นตอนการกำหนดนโยบาย วิธีการ กระบวนการ  
ปฏิบัติงาน และการประเมินผลงานที่ประชาชน  
คาดหวังให้ประสบผลสำเร็จ ซึ่งวิสัยทัศน์ส่วนใหญ่  
มุ่งเน้นประโยชน์สุขของประชาชน ที่เป็นผู้มีส่วนได้  
ส่วนเสียจากการนำไปปฏิบัติงานให้เกิดเป็นรูปธรรม  
2) มีการสนับสนุนการดำเนินงานของบุคลากร  
ในหน่วยงาน และมีการพัฒนาต่อยอดให้เกิดการ  
สร้างนวัตกรรมองค์กรที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์  
หลักขององค์กรที่จะนำไปสู่การปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร  
อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นไปอย่างเป็นระบบ  
3) มีการให้บริการที่เป็นระบบ รวดเร็ว และโปร่งใส  
ตามหลักธรรมาภิบาล รวมถึงพัฒนาให้มีความ  
ยั่งยืนและนำไปปรับใช้กับระบบงานอื่นที่เกี่ยวข้อง  
ให้เกิดนวัตกรรมขององค์กรและมีการพัฒนาอย่าง  
ต่อเนื่องต่อไป

**ข้อเสีย 1)** บุคลากรผู้ปฏิบัติงาน  
และให้บริการมีความรู้ความเข้าใจที่ไม่ชัดเจนใน  
แนวทางปฏิบัติ และนโยบายของผู้บริหารให้สร้าง  
ความพึงพอใจในการบริการแก่ประชาชนอย่าง  
ต่อเนื่องตลอดเวลา 2) ประชาชนผู้รับบริการไม่มี  
ความรู้ความเข้าใจในขั้นตอนการให้บริการและ  
การดำเนินงานของเทศบาลในการพัฒนาท้องถิ่น

6.2.2 ด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์  
พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความเห็นในการบริหาร  
จัดการด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และ  
กลยุทธ์ ดังนี้

**ข้อดี 1)** มีการให้ความสำคัญกับการ  
วางแผนพัฒนาและการดำเนินงานทั้งในระยะสั้น  
และระยะยาว มีการกำหนดรูปแบบของการจัด  
ทำแผนพัฒนาเป็น 2 ช่วง คือ แผนพัฒนา 3 ปี  
และแผนพัฒนา 5 ปี ที่ระบุโครงการ/กิจกรรม  
เพื่อการพัฒนาไว้อย่างละเอียด มีการกำหนด  
ชื่อ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย งบประมาณ และ  
ผลที่คาดว่าจะได้รับไว้เป็นที่เรียบร้อยแล้ว 2) มี  
การให้ความสำคัญกับกิจกรรม/โครงการที่บรรจุ  
ไว้ในแผนพัฒนาระยะสั้นและระยะยาวที่จะได้รับ  
การพิจารณาและกำหนดกลยุทธ์การดำเนินงาน  
ให้ประสบผลสำเร็จอย่างเป็นรูปธรรมและชัดเจน  
3) มีการให้ความสำคัญกับการวางแผนเชิง  
ยุทธศาสตร์ และการกำหนดกลยุทธ์การปฏิบัติ  
งานที่มีความเป็นไปได้ให้มากที่สุด เพราะการ  
วางแผนยุทธศาสตร์ หรือการวางแผนกลยุทธ์การ  
ดำเนินงานมีผลต่อการตัดสินใจที่สามารถกำหนด  
ทิศทางในอนาคตขององค์กรได้ง่ายมากขึ้น 4)  
ผู้บริหารเทศบาลมีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทาง  
การดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ซึ่งต้องอยู่  
บนพื้นฐานของท้องถิ่นที่คำนึงถึงสภาพการณ์ที่  
ต้องการให้เกิดศักยภาพหรือขีดความสามารถของ  
องค์กร

**ข้อเสีย 1)** ประชาชนมีส่วนร่วมในการ  
จัดทำแผนพัฒนาเทศบาลในระดับน้อย ส่งผลให้  
มีส่วนร่วมในการดำเนินงานของเทศบาลในระดับ  
น้อยไปด้วย 2) วิสัยทัศน์และแนวทางพัฒนาของ



เทศบาลที่ผู้บริหารกำหนดไว้ในบางเรื่องมีความเป็นไปได้ยากที่เกิดจากข้อจำกัดทางด้านสังคม เศรษฐกิจและวัฒนธรรมของพื้นที่

6.2.3 ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความเห็น ดังนี้

**ข้อดี** 1) มีการกำหนดแนวทางการให้บริการแก่ประชาชนในพื้นที่และนอกพื้นที่ จะได้รับบริการด้านต่างๆ ของหน่วยงานเทศบาลที่รวดเร็วเหมาะสม ถูกต้องตามระเบียบของทางราชการ และการบริการที่มีประสิทธิภาพที่ทุกหน่วยงานของภาครัฐควรจัดไว้ให้ ต้องประกอบด้วย (1) เจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการที่มีความรู้ ความสามารถและชำนาญงานในด้านนั้นๆ (2) ขั้นตอนที่ไม่ซ้ำซ้อนยุ่งยากและเป็นไปอย่างรวดเร็ว (3) มีเครื่องมือเครื่องอำนวยความสะดวกที่เหมาะสมและทันสมัย (4) มีสภาพแวดล้อมการให้บริการที่ดีและเหมาะสม

2) มีการกำหนดให้มีรูปแบบและขั้นตอนการให้บริการที่ไม่ยุ่งยากซับซ้อนเข้าใจง่าย มีป้ายแสดงสัญลักษณ์จุดบริการต่างๆ ที่ชัดเจน สวยงาม การให้บริการใช้เวลาอย่างเหมาะสม และเจ้าหน้าที่มีมิตรไมตรีต่อการบริการประชาชน หรือการบริการแบบเบ็ดเสร็จ (one stop service) 3) มีการกำหนดให้มีการเผยแพร่ข้อมูลประชาสัมพันธ์ให้ประชาชนมีความรู้ความเข้าใจที่ชัดเจน ส่งผลให้ปฏิบัติตนในการขอรับบริการได้อย่างถูกต้องต่อไป

4) มีการบริหารจัดการและแก้ไขปัญหาข้อร้องเรียนของผู้รับบริการที่มีต่อหน่วยงานเทศบาลที่อาจเกิดจากการบริการของบุคลากรหรือเจ้าหน้าที่อย่างรวดเร็วและสร้างความพึงพอใจในการแก้ไขปัญหา

**ข้อเสีย** 1) บางกิจกรรมที่ให้บริการแก่ประชาชนยังมีความยุ่งยาก ซับซ้อน และใช้เวลานาน อาทิ การขออนุญาตก่อสร้างอาคาร การตรวจสอบและการเสียภาษี การขอเลขที่บ้าน เหล่านี้เป็นต้น ซึ่งเห็นว่าขั้นตอนที่ยุ่งยากและใช้เวลานานในการขออนุญาตหรือการอนุมัติ 2) ปัญหาร้องเรียนด้านแหล่งทิ้งขยะมูลฝอยและน้ำเน่าเสียในพื้นที่ที่มีการแก้ไขปัญหามาทันต่อความต้องการของประชาชน ส่งผลต่อสภาพแวดล้อมและมลภาวะต่างๆ

6.2.4 ด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความเห็นเกี่ยวกับด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ดังนี้

**ข้อดี** 1) การให้ความสำคัญกับการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ในองค์กรตลอดเวลา ซึ่งเป็นการประเมินสมรรถนะของบุคลากรและประสิทธิภาพในการจัดบริการสาธารณะให้แก่ประชาชน เช่น การประเมินวัดผลในการจัดเก็บรายได้ ระยะเวลาการดำเนินงาน การใช้จ่ายงบประมาณในแต่ละกิจกรรม/โครงการ และการประเมินความพึงพอใจของประชาชน เป็นต้น 2) มีการจัดการความรู้ให้มีการเผยแพร่องค์ความรู้ต่างๆ ให้แต่ละหน่วยงานในสังกัดเทศบาลเพื่อนำไปปรับใช้ให้เกิดประสิทธิภาพ อาทิ การจัดบริการแบบเบ็ดเสร็จในทุกสำนัก/กอง การจัดทำโปรแกรมการจัดการหนังสือราชการแบบอิเล็กทรอนิกส์เพื่อประหยัดพื้นที่ในการจัดเก็บ การบริการประชาชนเชิงรุกเพื่อสร้างความพึงพอใจสิ่งเหล่านี้เป็นการจัดการความรู้ที่ได้จากประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน



เพื่อการพัฒนาหรือสร้างนวัตกรรมในด้านอื่นๆ ให้เกิดประสิทธิภาพ และประชาชนมีความพึงพอใจได้ต่อไป 3) มีการส่งเสริมให้มีการคิดค้นและปรับปรุงกระบวนการ วิธีการ ปฏิบัติงานร่วมกันทั้งองค์กร โดยคำนึงถึงสารสนเทศของผลการดำเนินงานที่ผ่านมา เป็นการบริการจัดการงานบริการให้มีประสิทธิภาพที่ทุกหน่วยงานมีความพยายามนำข้อมูลการบริการและการปฏิบัติงานในอดีตมาพัฒนาการบริการในปัจจุบันให้เกิดประสิทธิภาพต่อไป 4) มีการจัดส่งบุคลากรไปฝึกอบรมเพื่อพัฒนาเพิ่มพูนความรู้ความสามารถทั้งในด้านการบริการและการใช้เทคโนโลยี และเครื่องมือ เครื่องใช้ที่มีประสิทธิภาพหรือมีความทันสมัยอยู่ตลอดเวลา จะทำให้บุคลากรหรือเจ้าหน้าที่มีความพร้อมต่อความต้องการเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสมัยใหม่ และสามารถตอบสนองความต้องการของประชาชน ผู้ขอรับบริการได้ตลอดเวลา 5) มีการจัดกิจกรรมหรือโครงการศึกษาดูงานในสถานที่ในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการประชาชนของงานทะเบียนราษฎรที่มีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับทางสังคม เป็นต้นแบบที่ดีให้บุคลากรได้เกิดการเปรียบเทียบ และนำไปปรับใช้ในงานของตนเอง หรือเป็นการกระตุ้นให้เกิดการตื่นตัวและต้องการพัฒนาการปฏิบัติงาน และสถานที่ทำงานของตนเองให้มีมาตรฐานและมีประสิทธิภาพได้เช่นเดียวกัน

**ข้อเสีย** 1) บุคลากรในหน่วยงานเทศบาลไม่ให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้และการสร้างนวัตกรรมการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น 2) ผู้บริหารมีการมุ่งเน้นผลสำเร็จของงานมากกว่าการให้ความสำคัญกับกระบวนการปฏิบัติงาน

ที่มีองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องในหลายด้าน ทำให้บุคลากรขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้สัมฤทธิ์ผล

6.2.5 ด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความเห็นในด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ดังนี้

**ข้อดี** 1) มีการให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคลเป็นอย่างมาก เพราะบุคลากรคือผู้ขับเคลื่อนกระบวนการให้บริการประชาชนให้มีประสิทธิภาพ เป็นไปตามแนวทางที่กฎหมายกำหนด 2) มีการพัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีความเจริญก้าวหน้า พร้อมตอบสนองความต้องการของประชาชนผู้ขอรับบริการได้ตลอดเวลา 3) มีการให้ความสำคัญกับหลักการและแนวทางปฏิบัติในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ได้แก่ (1) การสนับสนุนให้บุคลากรได้ศึกษาดูงานนอกสถานที่ในการปฏิบัติงานด้านการให้บริการประชาชนที่มีมาตรฐาน (2) การสำรวจตรวจสอบจำนวนบุคลากรหรือเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานให้เพียงพอกับการให้บริการประชาชนในจุดบริการต่างๆ อย่างเหมาะสม โดยเฉพาะการดำเนินงานจุดบริการแบบเบ็ดเสร็จ (One Stop Service) ที่จำเป็นต้องมีรูปแบบและกระบวนการที่ลดขั้นตอนยุ่งยากซับซ้อน ลดระยะเวลาการรับบริการของประชาชน (3) การพัฒนาปรับปรุงบุคลากรผู้ให้บริการปฏิบัติตนให้เหมาะสมกับงานบริการประชาชน ตั้งแต่การแต่งกาย การพูดจา และความรู้ความสามารถทั้งหมดเหล่านี้จะทำให้การบริหารจัดการงานท้องถิ่นเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพได้ต่อไป (4) การสร้างขวัญและกำลังใจ



ในการปฏิบัติงานในรูปแบบต่างๆ อาทิ การจัดเลี้ยงสังสรรค์ การให้เงินค่าตอบแทนที่เป็นไปตามระเบียบฯทางราชการ การช่วยเหลือ และจัดสวัสดิการที่เหมาะสมและต่อเนื่องตลอดเวลา

**ข้อเสีย** 1) บุคลากรบางคนไม่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาตนเองให้พร้อมและทันต่อสภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขันทางการบริการให้มีประสิทธิภาพตลอดเวลา 2) หน่วยงานขาดงบประมาณที่ใช้สำหรับการพัฒนาเครื่องมือเครื่องใช้และสถานที่ปฏิบัติงานและบริการประชาชน

6.2.6 ด้านการจัดการกระบวนการพบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความเห็นในด้านการจัดการกระบวนการ ดังนี้

**ข้อดี** 1) มีการให้ความสำคัญกับกระบวนการปรับปรุงและพัฒนาการบริการรูปแบบใหม่ๆ เสมอ โดยคำนึงถึงระบบบริการที่มีประสิทธิภาพ ทันสมัยสอดคล้องและทันต่อสภาพสังคมทั่วไป อาทิ การจัดบริการให้เทียบเท่าเอกชนที่มีการจัดสถานที่และอุปกรณ์เครื่องใช้ที่สะดวกและทันสมัย ย่างไม่ยุ่งยาก และรวดเร็ว 2) มีการกำหนดให้ผู้ปฏิบัติงานเผยแพร่และประชาสัมพันธ์ขั้นตอนและการบริการที่เข้าใจง่าย สามารถเข้าถึงประชาชนในช่องทางสื่อประชาสัมพันธ์ต่างๆ ให้ครอบคลุมทั้งพื้นที่ 3) มีการให้ความสำคัญกับการจัดการกระบวนการด้านการบริการในด้านต่างๆ ให้มีความชัดเจนและเป็นรูปธรรมมากที่สุด

**ข้อเสีย** 1) การพัฒนาเครื่องมือเครื่องใช้ในการบริการไม่สอดคล้องกับศักยภาพของบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน ส่งผลต่อประสิทธิภาพของการบริการและความพึงพอใจของประชาชนได้

2) บางกระบวนการของการดำเนินงานและการให้บริการจำเป็นต้องใช้ระยะเวลาในการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลและเอกสาร จึงไม่สอดคล้องต่อนโยบายการลดขั้นตอนเพื่อสร้างความพึงพอใจของประชาชนได้

6.2.7 ด้านผลลัพธ์การดำเนินการพบว่ากลุ่มตัวอย่างมีความเห็นเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านผลลัพธ์การดำเนินการ ดังนี้

**ข้อดี** 1) มีการบริหารจัดการส่วนใหญ่จะเป็นไปอย่างเป็นระบบ มีรูปแบบการดำเนินงานที่ชัดเจน ประชาชนเข้าใจและทราบว่ามีขั้นตอนการติดต่อขอรับบริการอย่างไร จากการประชาสัมพันธ์ที่สร้างความรู้ ความเข้าใจจึงทำให้ทราบขั้นตอนการบริการ 2) มีการบริหารจัดการของผู้บริหารรูปแบบสมาชิกสภาเทศบาลจะมีการลงพื้นที่พูดคุยและชี้แจงให้ประชาชนทราบวิธีการและขั้นตอนการให้บริการของหน่วยงาน ผลลัพธ์ที่ได้คือผลกระทบหรือเงื่อนไขที่เกิดจากการดำเนินงานหรือการให้บริการของเจ้าหน้าที่ 3) มีการนำผลลัพธ์ที่ได้จากการบริการที่อยู่ในรูปของระดับความพึงพอใจไปประเมินผลและวัดประสิทธิภาพในการบริการในครั้งต่อไป เพื่อให้การดำเนินงานทั้งด้านการบริการและการบริหารงานมีข้อเปรียบเทียบ

**ข้อเสีย** 1) การรับรู้ของประชาชนยังไม่ชัดเจนและถูกต้อง ส่งผลต่อการขอรับบริการจากเจ้าหน้าที่ และทัศนคติที่มีต่อเทศบาลในการดำเนินงานต่างๆ 2) สมาชิกสภาเทศบาลบางคนไม่ให้ความสำคัญกับการลงพื้นที่เพื่อรับรู้และรับฟังปัญหาความเดือดร้อนของประชาชนเท่าที่ควร



**ปัญหาอุปสรรคและแนวทางแก้ไขการบริหารจัดการของผู้บริหารเทศบาล** คือ ดังนี้

- 1) ควรกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และผลลัพธ์ในการพัฒนาท้องถิ่นให้มีความเป็นไปได้
- 2) ควรให้นโยบายการสร้างความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรและผลประโยชน์ที่ประชาชนจะได้รับให้ชัดเจน
- 3) ควรให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาท้องถิ่น
- 4) ควรให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ การพัฒนาศักยภาพ และเพิ่มสมรรถนะในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากร
- 5) ควรพิจารณากิจกรรมและโครงการที่ใช้จ่ายงบประมาณอย่างประหยัด คุ่มค่า และเหมาะสม และ
- 6) ควรสร้างกิจกรรมเพื่อสร้างศักยภาพและสมรรถนะของบุคลากรในสังกัดเทศบาล โดยอาจจัดการประชุมเชิงวิชาการ การฝึกอบรมสัมมนา และการศึกษาดูงานหน่วยงานต้นแบบที่อาจสร้างแรงกระตุ้นให้เกิดการปฏิบัติงานเชิงแข่งขันที่ต้องการให้เกิดประสิทธิภาพทางการบริการประชาชน และผลสำเร็จของงานได้ต่อไป

## 7. การอภิปรายผลการศึกษา

จากการศึกษาทำให้ทราบว่าลักษณะการบริหารจัดการของผู้บริหารเทศบาลในจังหวัดปทุมธานีที่ส่งผลต่อการพัฒนาประกอบไปด้วยหลัก 7 ประการ สามารถอภิปรายผลได้ดังต่อไปนี้คือ

**7.1 ด้านการนำองค์กร** คือ การที่ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทางและความคาดหวังในการบริหารจัดการ กับผู้รับ

บริการและผู้มีส่วนได้เสีย เพราะการกำหนดวิสัยทัศน์ การพัฒนางานของเทศบาลจะต้องเป็นไปตามที่กฎหมายกำหนดไว้อย่างเคร่งครัด และจะให้การสนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคลากรผู้ขับเคลื่อนนโยบายดำเนินการในทิศทางได้อย่างถูกต้อง และควรจะให้มีการพัฒนาต่อยอดในการสร้างนวัตกรรมองค์กรที่สอดคล้องต่อวัตถุประสงค์หลักขององค์กรที่จะนำไปสู่การปฏิบัติทั่วทั้งองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพได้ในทุกกระบวนการ และเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล

**7.2 ด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์** คือ การที่ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการวางแผนพัฒนาและการดำเนินงานระยะสั้น และระยะยาวของผู้บริหารที่มีการกำหนดรูปแบบของการจัดทำแผนพัฒนาไว้เป็น 2 ช่วง คือ แผนพัฒนา 3 ปี แผนพัฒนา 5 ปี ที่ระบุโครงการ/กิจกรรมเพื่อการพัฒนาไว้อย่างละเอียดมีการกำหนดชื่อวัตถุประสงค์ เป้าหมาย งบประมาณ และผลที่คาดว่าจะได้รับไว้เป็นที่เรียบร้อย และนำไปพิจารณาเพื่อจัดสรรงบประมาณให้นำไปปฏิบัติให้เกิดเป็นรูปธรรมได้ต่อไป

**7.3 ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย** คือ การที่ผู้บริหารให้ความสำคัญและมุ่งมั่นประสิทธิภาพในการบริการแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสียกับการดำเนินงาน ซึ่งเป็นประชาชนในพื้นที่ และนอกพื้นที่ที่ขอรับบริการด้านต่างๆ ของหน่วยงานเทศบาลได้รับบริการที่รวดเร็ว และได้รับการต้อนรับ และบริการจากเจ้าหน้าที่หรือบุคลากรในสังกัดอย่างดี กรณีการบริหารจัดการแก้ไขปัญหาข้อร้องเรียนของผู้รับบริการที่มีต่อหน่วยงาน



เทศบาล ต้องดำเนินการอย่างรวดเร็ว และสร้างความพึงพอใจตลอดเวลา

**7.4 ด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้** คือ การที่ผู้บริหารของหน่วยงานเทศบาลให้ความสำคัญกับการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ในองค์กรตลอดเวลา เพราะจะเป็นการประเมินสมรรถนะของบุคลากร และประเมินประสิทธิภาพในการจัดบริการสาธารณะให้แก่ประชาชน โดยอาจใช้วิธีการประเมินวัดผลจากการจัดเก็บรายได้ ระยะเวลาการดำเนินการใช้จ่ายงบประมาณในแต่ละกิจกรรม/โครงการ และการประเมินความพึงพอใจของประชาชน และการส่งบุคลากรไปฝึกอบรมเพื่อพัฒนาเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถทั้งในด้านการบริการ การใช้เทคโนโลยี และเครื่องมือ เครื่องใช้ที่มีประสิทธิภาพหรือมีความทันสมัยอยู่ตลอดเวลา

**7.5 ด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล** คือ การที่ผู้บริหารให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคลเป็นอย่างมาก เพราะบุคลากรคือผู้ขับเคลื่อนกระบวนการให้บริการประชาชนให้มีประสิทธิภาพ เป็นไปตามแนวทางที่กฎหมายกำหนด การพัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีความเจริญก้าวหน้าพร้อมตอบสนองความต้องการของประชาชน ผู้ขอรับบริการได้ตลอดเวลานั้นจะทำให้หน่วยงานมีศักยภาพเพิ่มมากขึ้น ทำให้หน่วยงานมีจุดแข็งที่ดีที่สามารถพัฒนาต่อเนื่องในด้านอื่นๆ ต่อไป โดยเฉพาะการดำเนินงานจัดบริการแบบเบ็ดเสร็จ (One Stop Service)

**7.6 ด้านการจัดการกระบวนการ** คือ การที่ผู้บริหารให้ความสำคัญกับกระบวนการปรับปรุง

และพัฒนาการบริการรูปแบบใหม่ๆ เสมอ โดยคำนึงถึงระบบบริการที่มีประสิทธิภาพ ทันสมัย สอดคล้อง และทันต่อสภาพสังคมในปัจจุบัน อาทิ การจัดบริการให้เทียบเท่าเอกชนที่มีการจัดสถานที่ และอุปกรณ์เครื่องใช้ที่สะดวก ทันสมัย ง่าย ไม่ยุ่งยาก และรวดเร็ว โดยมีการนำมาปรับใช้ในการบริการงานทะเบียนราษฎรงานจัดเก็บภาษีท้องถิ่น การจัดเก็บค่าธรรมเนียมค่าขยะมูลฝอย งานบริการอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

**7.7 ด้านผลลัพธ์การดำเนินการ** คือ การที่ผู้บริหารของหน่วยงานมีการบริหารจัดการส่วนใหญ่จะเป็นไปอย่างเป็นระบบ มีรูปแบบการดำเนินงานที่ชัดเจน ทำให้ประชาชนเข้าใจ และทราบว่ามีขั้นตอนการติดต่อขอรับบริการอย่างไร เพราะมีการประชาสัมพันธ์สร้างความรู้ ความเข้าใจให้ทราบตลอดเวลา นอกจากนั้นยังส่งผลถึงการติดตาม และทราบแผนการดำเนินงานของเทศบาล รวมถึงนักการเมืองท้องถิ่นประเภทสมาชิกสภาเทศบาลมีการลงพื้นที่พูดคุย และชี้แจงให้ประชาชนทราบวิธีการและขั้นตอนการให้บริการของหน่วยงาน

## 8. ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษา มีข้อเสนอแนะในการศึกษา 2 ลักษณะ คือ

**8.1 เชนนโยบาย** คือ 1) การกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และผลลัพธ์ ในการพัฒนาท้องถิ่นให้มีความเป็นไปได้ และมีระยะเวลาที่เหมาะสม สามารถจัดทำและดำเนินงานให้เห็นเป็นรูปธรรมได้ 2) การให้นโยบายการสร้างความรู้ความเข้าใจ ในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสังกัดเทศบาล



และผลประโยชน์ที่ประชาชนจะได้รับให้ชัดเจน และส่งผลต่อการมีส่วนร่วมในการพัฒนาท้องถิ่น โดยการจัดกิจกรรมการปฐมนิเทศบุคลากรก่อนเข้ารับตำแหน่งหรือปฏิบัติหน้าที่ให้มีความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องตามนโยบายการบริหารจัดการของผู้บริหารที่กำหนดไว้ 3) การให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ และแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาท้องถิ่นทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ร่วมกับบุคลากรและประชาชนในพื้นที่ตลอดเวลา 4) การให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ การพัฒนาศักยภาพ และเพิ่มสมรรถนะในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากร รวมถึงการสร้างแรงจูงใจ และขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา

**8.2 เชิงปฏิบัติให้เป็นรูปธรรม** คือ 1) การนำวิสัยทัศน์เพื่อไปพัฒนา และกำหนดแนวทางและวิธีการดำเนินงานไปปฏิบัติให้เกิดเป็นรูปธรรมอย่างรวดเร็วตามแผนปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ 2) การจัดกิจกรรมประชาสัมพันธ์เผยแพร่ผ่านสื่อต่างๆ ที่สร้างความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการให้บริการและการดำเนินงานของบุคลากรและหน่วยงานเทศบาลที่จะกระทำในท้องถิ่น เพื่อให้เกิดความเข้าใจอันดีระหว่างกัน รวมทั้งให้ประชาชนมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ โดยเฉพาะการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นประเภทต่างๆ ที่ต้องการการมีส่วนร่วมจากประชาชนเพื่อนำปัญหา และความต้องการการแก้ไขความเดือดร้อนของประชาชนอย่างแท้จริง 3) การจัด

กิจกรรมและโครงการที่ใช้จ่ายงบประมาณอย่างประหยัด คุ่มค่า และเหมาะสมเพื่อให้กิจกรรมและโครงการต่างๆ ที่พิจารณาความสำคัญและนำมาแก้ไขก่อนนั้น ได้รับการนำไปปฏิบัติให้ประสบผลสำเร็จได้อย่างแท้จริง 4) การสร้างกิจกรรมเพื่อสร้างศักยภาพและสมรรถนะของบุคลากรในสังกัดเทศบาล โดยอาจจัดการประชุมเชิงวิชาการ การฝึกอบรมสัมมนา และการศึกษาดูงานหน่วยงานต้นแบบที่อาจสร้างแรงกระตุ้นให้เกิดการปฏิบัติงานเชิงแข่งขันที่ต้องการให้เกิดประสิทธิภาพทางการบริการประชาชน และผลสำเร็จของงานได้ต่อไป

## 9. ข้อเสนอแนะการศึกษาต่อในอนาคต

เพื่อให้การบริหารจัดการของผู้บริหารเทศบาลในจังหวัดปทุมธานีได้รับการพัฒนาได้อย่างแท้จริง ควรทำการศึกษา “ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการงานพัฒนาท้องถิ่นของผู้บริหารท้องถิ่นในจังหวัดปทุมธานี” โดยวิเคราะห์ในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพเพื่อให้ได้คำตอบในลักษณะการวัดค่าความพึงพอใจ และเชิงบรรยายความต้องการแก้ไขปัญหาดังกล่าว โดยกำหนดกลุ่มตัวอย่างให้ครอบคลุมทั้งจังหวัด ซึ่งทำให้เห็นปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานและข้อมูลการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการบริหารงาน การพัฒนาศักยภาพตนเองเพื่อให้การบริหารงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้ประชาชนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยตรง เกิดทัศนคติที่ดีและมีความพึงพอใจต่อการบริหารงานได้อย่างแท้จริงต่อไป



## 10. เอกสารอ้างอิง

- ข้อมูลการบริการ. อ้างในเว็บไซต์แหล่งความรู้ของการบริหารการจัดการสมัยใหม่ เข้าถึงข้อมูลเมื่อ 19 มิ.ย. 55 ที่ <http://www.dmanage.com/index.php?lay=show&ac=article&Id=538640555>
- ชัยเสถียร พรหมศรี (2549). *สุดยอดผู้บริหาร*. กรุงเทพฯ: ธรรมมลการพิมพ์.
- บรรยงค์ โตจินดา (2548). *องค์การและการจัดการ*. พิมพ์ครั้งที่ 3. พิมพ์ลักษณ์, กรุงเทพฯ: รวมสาส์น, 2545
- ข้อมูลจังหวัดปทุมธานี. เว็บไซต์จังหวัดปทุมธานี. เข้าถึงเมื่อ 8 ก.ค. 55 ที่ [http://www.pathumthani.go.th/new\\_web/index.php](http://www.pathumthani.go.th/new_web/index.php)
- ธงชัย สันติวงษ์ (2540). *องค์การและการจัดการทันสมัยยุคโลกาภิวัตน์*. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช
- ลักสรดา พึ่งเนตร. (2549). *การประเมินองค์กรตามแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ*. กรุงเทพฯ: สำนักงานพัฒนาระบบบริหาร.
- สมคิด พรหมจ้อย (2535). *การพัฒนาระบบการประเมินตนเองสำหรับศูนย์ประสานงานการศึกษานอกโรงเรียนระดับอำเภอ*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สำนักงานเกษตรจังหวัดขอนแก่น. (2553). *ข้อมูล PMQA*. Retrieved: 2553 มีนาคม 24 Available from: <http://www.kku.doac.go.th/index.html?select3=%23>
- Arthur, H. (1995). *Student self-evaluation: How useful? How valid?*. Journal of Nurse Studies, 32, 271-276.
- Boston, J., Martin, J., Pallot, J., & Walsh, P. (1996). *Public management. The New Zealand model*. London: Oxford University Press.
- El-Koumy, A.S. (n.d.) *Effect of self-assessment of writing processes versus products on EFL students' writing*. Retrieved from [http://www.eric.ed.gov/ERICDocs/data/content\\_storage\\_01](http://www.eric.ed.gov/ERICDocs/data/content_storage_01).
- Hood, C., & Peters, B. G. (2004). *The middle aging of new public management: Into the age of Kettl*. D. F. (1999). *The global public management revolution*. Washington, DC: Brookings Institution.
- Judge, T.A., Bono, J.E., Erez, A., & Lock, E.A. (2005). *Core self-evaluation and job satisfaction: The role of self-concordance and goal attainment*. Journal of Applied Psychology, 90, 257-268.



- Kyriakides, L., & Campbell, R.J. (2004). **School self-evaluation and school improvement: A critique of values and procedure.** *Studies in Educational Evaluation*, 30, 23-36.
- Liebovich, B.J. (2000). **Children's self-assessment.** Retrieved from <http://ericee.org/pubs/books/katzsym/liebovich.pdf>.
- Wagenaar, H. (2004). **Knowing the rules: Administrative work as practice.** *Public Administration Review*, 64(6), 643-654.
- Polidano, C. (1999). **Public management reform in developing countries: Issues and outcomes.** *Public Management*, 1(1), 121-132.
- Rainey, H. G. (1989). **Public management: Recent research on the political context and managerial roles, structures, and behaviors.** *Journal of Management*, 15, 229-250.
- Ross, J.A., Rolhieser, C., & Hogaboam-Gray, A. (2000). **Effect of self-evaluation training on narrative writing.** *Assessing Writing*, 6, 107-132.