



รายงานสรุปสำหรับผู้บริหาร (Executive Summary)
โครงการศึกษาวิจัย เรื่อง ยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการส่วนท้องถิ่น

เสนอ

สำนักงาน ก.ค.
๒๐ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๕

สารบัญ

๑. ที่มาและวัตถุประสงค์ของโครงการ	๓
๒. ขอบเขตการศึกษาวิจัย	๓
๓. กรอบแนวคิดที่ใช้ในโครงการนี้	๔
๔. ผลการศึกษาและจัดทำ SWOT ด้านการพัฒนาข้าราชการส่วนท้องถิ่น	๖
๕. ผลการสำรวจ ศึกษา และวิเคราะห์ปัญหา ความต้องการในการพัฒนาของข้าราชการส่วนท้องถิ่นในการเสริมสร้างธรรมาภิบาล	๑๐
๖. ผลการศึกษา วิเคราะห์เพื่อจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการส่วนท้องถิ่น พ.ศ. ๒๕๕๕ – ๒๕๕๘ ในการเสริมสร้างธรรมาภิบาล	๑๓
๖.๑ สมมติฐานประกอบการจัดทำร่างแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการส่วนท้องถิ่น พ.ศ. ๒๕๕๕ – ๒๕๕๘ ในการเสริมสร้างธรรมาภิบาล	๑๓
๖.๒ ยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการส่วนท้องถิ่น พ.ศ. ๒๕๕๕ – ๒๕๕๘ ในการเสริมสร้างธรรมาภิบาล	๑๓
๗. ผลการศึกษาเพื่อเสนอแนวทางและมาตรการในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการส่วนท้องถิ่น พ.ศ. ๒๕๕๕ – ๒๕๕๘ ในการเสริมสร้างธรรมาภิบาล	๑๗
๘. กระบวนการนำยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติจริง	๒๕

รายงานสรุปสำหรับผู้บริหาร (Executive Summary)

โครงการศึกษาวิจัย เรื่อง ยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการส่วนท้องถิ่น

๑. ที่มาและวัตถุประสงค์ของโครงการ

สำนักงานคณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น (สำนักงาน ก.ถ.) สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย ซึ่งมีอำนาจหน้าที่ในการศึกษา วิเคราะห์ และรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ เกี่ยวกับงานของคณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น ตลอดจนช่วยเหลือและให้คำปรึกษา แนะนำเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น มีความประสงค์จะดำเนินการกำหนดนโยบายและยุทธศาสตร์ในการพัฒนาข้าราชการส่วนท้องถิ่นในภาพรวม เพื่อให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้ใช้เป็นมาตรฐานและแนวทาง ในการพัฒนาและเพิ่มพูนประสิทธิภาพข้าราชการส่วนท้องถิ่น ให้เป็นบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ สมรรถนะ คุณธรรม และจริยธรรม สามารถปฏิบัติงานภายใต้หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีและหลักการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐแนวใหม่ โดยได้มอบหมายให้สถาบันที่ปรึกษาเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในราชการ (สปร.) เป็นที่ปรึกษาดำเนินการโครงการศึกษาวิจัย เรื่อง ยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการส่วนท้องถิ่นตามวัตถุประสงค์ดังนี้

- เพื่อศึกษา วิเคราะห์ และจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการส่วนท้องถิ่น พ.ศ. ๒๕๕๕-๒๕๕๘ ในการเสริมสร้างธรรมาภิบาล
- เพื่อศึกษา และเสนอแนวทางและมาตรการในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการส่วนท้องถิ่น พ.ศ. ๒๕๕๕-๒๕๕๘ ในการเสริมสร้างธรรมาภิบาล

๒. ขอบเขตการศึกษาวิจัย

คณะที่ปรึกษาได้ดำเนินการศึกษาวิจัยในประเด็นหลัก จำนวน ๓ เรื่อง ประกอบด้วย

๒.๑ การสำรวจ ศึกษา และวิเคราะห์ปัญหา ความต้องการในการพัฒนาความต้องการที่แท้จริงของข้าราชการส่วนท้องถิ่น โดยได้ดำเนินการสำรวจใน ๓ ช่องทาง ได้แก่ ๑) **ทางไปรษณีย์** โดยส่งแบบสำรวจไปยังองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกลุ่มตัวอย่างเป้าหมาย จำนวน ๕ แห่ง ในทุกภาคทั่วประเทศ แห่งละ ๒๐๐ ชุด รวมทั้งสิ้น ๑,๐๐๐ ชุด ๒) **ทางอินเทอร์เน็ต** โดยจัดทำแบบสำรวจเผยแพร่ไว้ในเว็บไซต์สำนักงาน ก.ถ. และให้จังหวัดทุกจังหวัดประสานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทุกแห่งในพื้นที่ แจ้งให้ข้าราชการส่วนท้องถิ่นในสังกัดได้ทราบเพื่อตอบแบบสำรวจและตอบกลับทาง e-mail ของสำนักงาน ก.ถ. และ ๓) **ทางการจัดประชุมกลุ่มย่อย** โดยจัดให้มีการประชุมกลุ่มย่อยเพื่อสำรวจปัญหา และความต้องการในการพัฒนาของข้าราชการส่วนท้องถิ่น เมื่อวันที่ ๑๓ มกราคม ๒๕๕๕ ณ โรงแรม เดอะทวิน ทาวเวอร์ กรุงเทพมหานคร โดยเชิญผู้แทนข้าราชการส่วนท้องถิ่นสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกลุ่มตัวอย่างเป้าหมาย จำนวน ๘๒ หน่วยงาน และผู้แทนส่วนราชการ / หน่วยงานอิสระกลุ่มตัวอย่างเป้าหมาย จำนวน ๑๐ หน่วยงาน เข้าร่วมในการประชุม

๒.๒ การศึกษา วิเคราะห์เพื่อจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการส่วนท้องถิ่น พ.ศ. ๒๕๕๕ - ๒๕๕๘ ในการเสริมสร้างธรรมาภิบาล โดยมีการรับฟังความเห็นจากการระดมสมองดังนี้

- การระดมสมอง (Focus Group) เพื่อรับฟังความคิดเห็นเกี่ยวกับร่างยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการส่วนท้องถิ่น พ.ศ. ๒๕๕๕ – ๒๕๕๘ ในการเสริมสร้างธรรมาภิบาล เมื่อวันที่ ๖ มกราคม ๒๕๕๕ ณ ห้องประชุมสำนักงาน ก.ค. ชั้น ๘ อาคารสถาบันดำรงราชานุภาพ กระทรวงมหาดไทย โดยเชิญผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน ๑๐ ราย และผู้แทนสมาคม / สมาพันธ์ / มูลนิธิที่เกี่ยวข้องกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและข้าราชการส่วนท้องถิ่น จำนวน ๗ ราย เข้าร่วมในการระดมสมอง
- การประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อวิพากษ์แผนปฏิบัติการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการส่วนท้องถิ่น พ.ศ. ๒๕๕๕ – ๒๕๕๘ ในการเสริมสร้างธรรมาภิบาล เมื่อวันที่ ๑๙ มกราคม ๒๕๕๕ ณ โรงแรมรอยัล ชิตี้ กรุงเทพมหานคร โดยเชิญปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นหรือเจ้าหน้าที่รับผิดชอบด้านการพัฒนาบุคลากรสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกลุ่มตัวอย่างเป้าหมายในทุกจังหวัด จำนวน ๑๑๑ ราย เข้าร่วมในการประชุม
- การสัมมนาเพื่อนำเสนอผลของการศึกษาวิจัย และรับฟังความคิดเห็นจากผู้ที่เกี่ยวข้อง ก่อนนำส่งรายงานฉบับสมบูรณ์ เมื่อวันที่ ๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๕ ณ โรงแรมปรีซ์ พาเลซ กรุงเทพมหานคร โดยเชิญคณะกรรมการกลางข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น ๓ คณะ ผู้แทนองค์กรและหน่วยงาน ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและข้าราชการส่วนท้องถิ่น ผู้ทรงคุณวุฒิจากสถาบันการศึกษาและด้านอื่น ๆ และผู้แทนส่วนราชการ / หน่วยงานอิสระที่เกี่ยวข้อง จำนวน ๗๓ ราย เข้าร่วมในการสัมมนา

๒.๓ การศึกษาเพื่อเสนอแนวทางและมาตรการในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการส่วนท้องถิ่น พ.ศ. ๒๕๕๕ – ๒๕๕๘ ในการเสริมสร้างธรรมาภิบาล พร้อมการจัดทำแผนปฏิบัติการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการส่วนท้องถิ่น พ.ศ. ๒๕๕๕ – ๒๕๕๘ ในการเสริมสร้างธรรมาภิบาลและการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อวิพากษ์แผนปฏิบัติการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการส่วนท้องถิ่น พ.ศ. ๒๕๕๕ – ๒๕๕๘ ทั้งในระดับผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน

๓. กรอบแนวคิดที่ใช้ในโครงการนี้

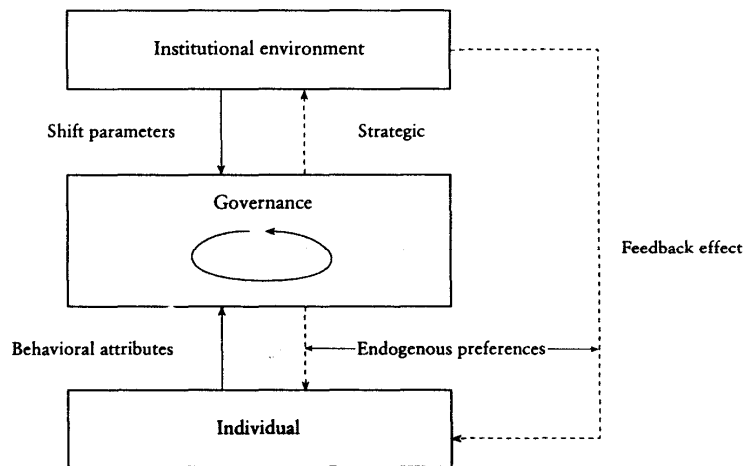
ในโครงการนี้ จะใช้คำจำกัดความของธรรมาภิบาลจากกฎหมาย ๒ ฉบับคือระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารราชการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๒ และพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๖ โดยฉบับแรกนั้นได้มีการยกเลิกไปแล้ว แต่ได้ให้หลักสำคัญพื้นฐานไว้ อย่างน้อย ๖ ประการคือ

- (๑) หลักนิติธรรม ได้แก่ การตรากฎหมาย กฎ ข้อบังคับต่างๆ ให้ทันสมัยและเป็นธรรม เป็นที่ยอมรับของสังคม และสังคมยินยอมพร้อมใจปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ข้อบังคับเหล่านั้น โดยถือว่าเป็นการปกครองภายใต้กฎหมาย มิใช่ตามอำเภอใจหรืออำนาจของตัวบุคคล
- (๒) หลักคุณธรรม ได้แก่ การยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม โดยธรรมาภิบาลให้เจ้าหน้าที่ของรัฐยึดถือหลักนี้ในการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นตัวอย่างแก่สังคมและส่งเสริมสนับสนุนให้ประชาชนพัฒนาตนเองไปพร้อมกัน เพื่อให้คนไทยมีความซื่อสัตย์ จริงใจ ขยัน อดทน มีระเบียบวินัย ประกอบอาชีพสุจริต จนเป็นนิสัยประจำชาติ

- (๓) หลักความโปร่งใส ได้แก่ การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันของคนในชาติ โดยปรับปรุงกลไกการทำงานขององค์กรทุกวงการให้มีความโปร่งใส มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์อย่างตรงไปตรงมาด้วยภาษาที่เข้าใจง่าย ประชาชนเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้สะดวก และมีกระบวนการให้ประชาชนตรวจสอบความถูกต้องชัดเจนได้
- (๔) หลักความมีส่วนร่วม ได้แก่ การเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมรับรู้ และเสนอความเห็นในการตัดสินใจปัญหาสำคัญของประเทศ ไม่ว่าด้วยการแสดงความเห็น การไต่สวนสาธารณะ การประชาพิจารณ์ การแสดงประชามติ หรืออื่นๆ
- (๕) หลักความรับผิดชอบ ได้แก่ การตระหนักในสิทธิหน้าที่ ความสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคม การใส่ใจปัญหาสาธารณะของบ้านเมือง และกระตือรือร้นในการแก้ปัญหา ตลอดจนการเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่างและความกล้าที่จะยอมรับผลจากการกระทำของตน
- (๖) หลักความคุ้มค่า ได้แก่ การบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม โดยรณรงค์ให้คนไทยมีความประหยัด ใช้ของอย่างคุ้มค่า สร้างสรรค์สินค้าและบริการที่มีคุณภาพสามารถแข่งขันได้ในเวทีโลกและรักษาพัฒนาทรัพยากรธรรมชาติให้สมบูรณ์ยั่งยืน

โดยจะนำหลักธรรมาภิบาลดังกล่าวมาประยุกต์กับแนวความคิดของ Williamson ซึ่งชี้ให้เห็นถึง แนวทางการพัฒนาใน ๒ มุมกล่าวคือ

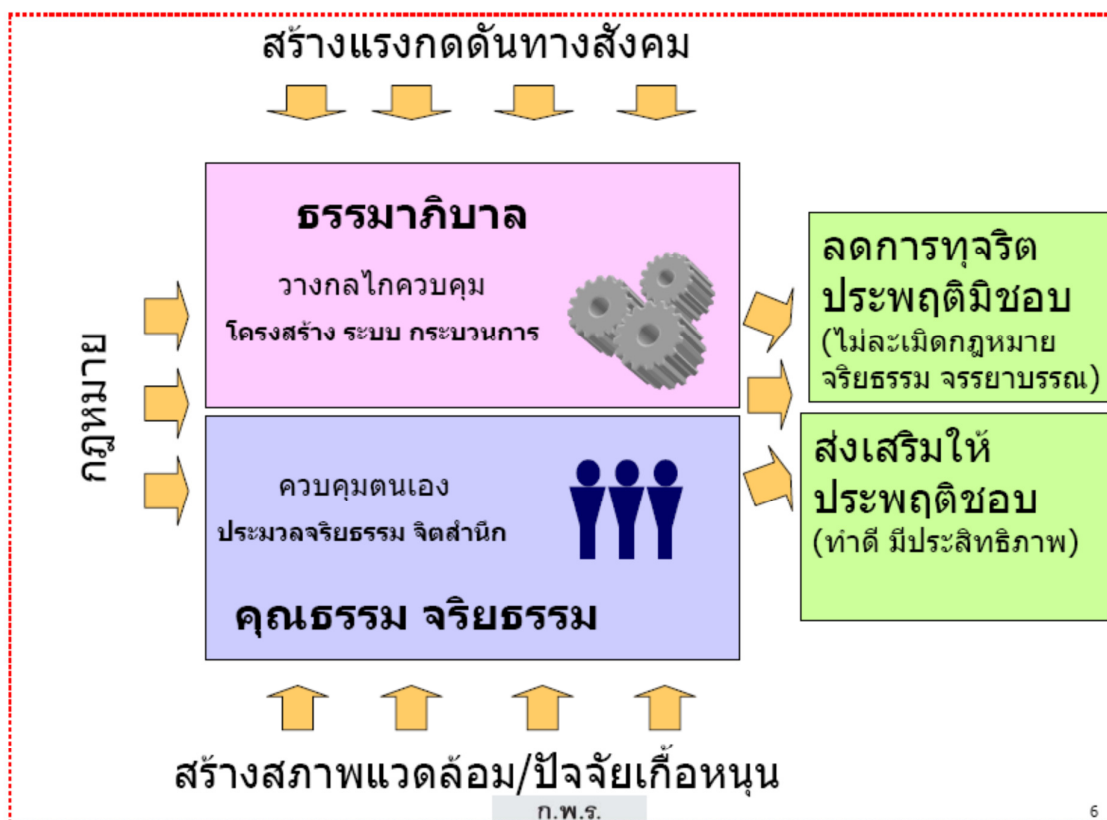
- การใช้ระบบ และกลไกในสิ่งแวดล้อมปรับแต่งให้เกิดธรรมาภิบาล (Institutional Environment) โดยส่วนนี้จะพิจารณาถึงสถาบันหรือกระบวนการใดๆ ที่จะแทรกแซงหรือกำกับดูแลให้การทำงานเป็นไปด้วยหลักของความโปร่งใส รับผิดชอบ
- การพัฒนาที่ระดับบุคคล (Individual) ทั้งลักษณะความประพฤติ จิตสำนึกและความต้องการ ผ่านการส่งเสริมค่านิยมหรือหลักของธรรมาภิบาลที่กำหนดขึ้น



ที่มา : Williamson (๑๙๙๔)^{๑)}

^{๑)} Williamson, Oliver E. (๑๙๙๔), "The Institutions and Governance of Economic Development and Reform", in: Michael Bruno and Boris Pleskovic (eds), Proceedings of the World Bank Annual Conference on Development Economics ๑๙๙๔, Washington, DC: The World Bank, pp. ๑๗๑-๑๙๗.

ซึ่งแนวความคิดดังกล่าวก็สอดคล้องกับแนวทางที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนดในวาระแห่งชาติดังรูป



จากรูปจะเห็นว่าในการวางยุทธศาสตร์การส่งเสริมธรรมาภิบาลนั้นจะเน้นใน ๒ มุมมองคือ ก) ด้านปัจจัยภายนอก เช่นการออกกฎหมาย การสร้างสภาพแวดล้อมหรือแรงกดดันทางสังคมให้มุ่งเน้นการทำงานแบบธรรมาภิบาล และ ข) ด้านปัจจัยภายใน ซึ่งมองใน ๒ มิติคือ

- การวางกลไก (ทั้งโครงสร้าง ระบบและกระบวนการ) ที่ลดหรือปิดโอกาสการทุจริตและประพฤติมิชอบในวงราชการเพื่อสร้างความโปร่งใส ซื่อสัตย์สุจริตลดความสูญเสียและขจัดรูรั่วไหล ในการปฏิบัติราชการเช่น การสร้างนโยบายเปิดเผยข้อมูลข่าวสาร การสร้างมาตรการการป้องกันปราบปรามทุจริต และส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม และธรรมาภิบาล ฯลฯ ในส่วนนี้จะเป็นการสร้างบรรยากาศหรือปัจจัยทางอ้อมที่ช่วยส่งเสริมให้ข้าราชการในองค์กรสามารถดำเนินการตามหลักธรรมาภิบาลได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด
- การสร้างจิตสำนึกในการประพฤติชอบ ให้ยึดมั่นในหลักศีลธรรม คุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณ ความสุจริต ซื่อตรง เทียงธรรม เป็นกลาง ไม่เลือกปฏิบัติรวมถึงการปฏิบัติราชการอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ประหยัด เกิดความคุ้มค่า มีคุณภาพมาตรฐาน ถูกต้องตอบสนองความต้องการของประชาชน และมีความรับผิดชอบต่อสังคม โดยในส่วนนี้จะทำเพื่อสร้างให้ข้าราชการสามารถยึดหลักธรรมาภิบาลได้อย่างเหมาะสม

๔. ผลการศึกษาและจัดทำ SWOT ด้านการพัฒนาข้าราชการส่วนท้องถิ่น

จากการศึกษาการพัฒนาที่ผ่านมาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สามารถสรุปเป็นผลการวิเคราะห์ SWOT (ข้อดี ข้อเสีย อุปสรรค และภัยคุกคาม) ดังนี้

จุดแข็ง (Strengths)

๑. ร้อยละ ๙๕.๑๒ ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทั้งหมดมีการจัดทำและประกาศประมวลจริยธรรมของข้าราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเรียบร้อยแล้วจึงง่ายต่อการนำไปใช้ในระยาว
๒. ปัจจุบันมีสถาบันพัฒนาบุคลากรท้องถิ่น ที่ทำหน้าที่ในการฝึกอบรมข้าราชการส่วนท้องถิ่นมีหลักสูตรหลากหลายโดยแบ่งเป็น ๗ กลุ่มคือ
 - กลุ่มหลักสูตรผู้บริหาร เช่นหลักสูตรการพัฒนานายกองการบริหารส่วนจังหวัด นายกเทศมนตรี หรือนายกองการบริหารส่วนตำบล เป็นต้น
 - กลุ่มหลักสูตรสมาชิกสภา เช่นหลักสูตรประธานสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัด หรือหลักสูตรสมาชิกสภาเทศบาล
 - กลุ่มหลักสูตรข้าราชการระดับผู้บริหาร เช่นหลักสูตรนักบริหารงานท้องถิ่นยุคใหม่ หลักสูตรนักบริหารงานท้องถิ่นระดับสูง หลักสูตรนักบริหารงานสาธารณสุข เป็นต้น
 - กลุ่มหลักสูตรข้าราชการระดับปฏิบัติงาน เช่นหลักสูตรสำหรับนิติกร สำหรับบุคลากร หรือสำหรับนักพัฒนาชุมชน เป็นต้น
 - กลุ่มหลักสูตรคอมพิวเตอร์ เช่นการใช้งานระบบปฏิบัติการ Windows XP การพิมพ์งานด้วยโปรแกรม Microsoft Office Word การผลิตสื่อประชาสัมพันธ์สำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หรือการแก้ปัญหาคอมพิวเตอร์ PC เป็นต้น
 - กลุ่มหลักสูตรทบทวนความรู้ เช่นหลักสูตรเพิ่มประสิทธิภาพนายกเทศมนตรี/นายกองค์การบริหารส่วนตำบล หลักสูตรกลยุทธ์การบริหารของนักบริหารงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หรือหลักสูตรการเพิ่มประสิทธิภาพการเลือกตั้ง
 - กลุ่มหลักสูตรปฐมนิเทศ เช่นการปฐมนิเทศนักการเมืองฝ่ายบริหารที่ได้รับการเลือกตั้งใหม่ การปฐมนิเทศนักการเมืองฝ่ายสภาที่ได้รับการเลือกตั้งใหม่ หรือการปฐมนิเทศข้าราชการ/พนักงานส่วนท้องถิ่นบรรจุใหม่
๓. มีภาคีเครือข่ายในการดำเนินการพัฒนาและฝึกอบรมทั้งจากสถาบันการศึกษา กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น สำนักงาน ก.ค. และหน่วยงานภาคีต่างๆ ในพื้นที่ (S๓)
๔. มีกลุ่มเป้าหมายที่เป็นผู้รับบริการที่ชัดเจน ในพื้นที่ทำให้ง่ายต่อการกำหนดหลักสูตรที่เหมาะสม (S๔)
๕. บางส่วนมีการจัดทำแผนการพัฒนาข้าราชการในหน่วยงานของตนเรียบร้อยแล้ว ทำให้มีการกำหนดงบประมาณ หลักสูตรและกลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจน (S๕)
๖. มีการให้ทุนการศึกษาบุคลากรภายใน ให้มีโอกาสในการพัฒนาศักยภาพเพิ่มเติมในสถาบันการศึกษา แม้จะมีการจำกัดจำนวนซึ่งอาจต้องมีการแก้ไขปรับปรุงกฎระเบียบต่อไป (S๖)
๗. ข้าราชการส่วนใหญ่มีความตั้งใจและมุ่งมั่นในการพัฒนาศักยภาพของตนเพิ่มเติม เพื่อประโยชน์ต่อประชาชนและภารกิจในพื้นที่ (S๗)



จุดอ่อน (Weaknesses)

๑. ไม่มีทิศทางหรือแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการส่วนท้องถิ่นที่เป็นรูปธรรม และเป็นมาตรฐานเดียวกันในทุกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (W๑)
๒. สำนักงาน ก.อ. ยังไม่ได้มีส่วนร่วมในเชิงรุกอย่างจริงจังต่อการพัฒนาข้าราชการส่วนท้องถิ่น (W๒)
๓. แต่ละหน่วยงาน/องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นดำเนินการพัฒนาด้วยตนเอง ทำให้ขาดการจัดลำดับความสำคัญและเป็นการยากที่จะควบคุมคุณภาพและทิศทางให้เป็นไปตามค่านิยมหรือสมรรถนะที่พึงประสงค์ (Competency) (W๓)
๔. ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอาจขาดความรู้ในการวางแผนยุทธศาสตร์พัฒนาข้าราชการ หรือมีภาระงานจำนวนมากที่เร่งด่วนมากกว่าการกำหนดแผนพัฒนาข้าราชการ (W๔)
๕. การจัดสรรงบประมาณด้านการพัฒนาบุคลากรที่ไม่สอดคล้องกับความจำเป็นและปริมาณ ความต้องการของจำนวนบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นโดยรวม (W๕)
๖. การพัฒนาบุคลากรเริ่มต้นโดยการให้ความสำคัญใน เชิงปริมาณ เช่นจำนวนครั้งการเข้าฝึกอบรม ทำให้ขาดกระบวนการติดตามประเมินผลภายหลังการฝึกอบรม หรือการติดตามผลการพัฒนาข้าราชการ อันจะส่งผลให้การนำทักษะความรู้ที่ได้ไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์แก่หน่วยงานมีน้อยมาก (W๖)
๗. ระบบฐานข้อมูลด้านการพัฒนาข้าราชการส่วนท้องถิ่นในภาพรวมยังไม่มี ทำให้การบูรณาการและประเมินผลทำได้ยาก (W๗)
๘. รูปแบบและเทคนิคในการพัฒนายังจำกัดอยู่ในเรื่องการพัฒนาแบบฝึกอบรม จึงอาจไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพปัญหาที่มีความหลากหลายและซับซ้อน (W๘)
๙. ยังไม่มีกระบวนการหรือระบบในการรวบรวมและวิเคราะห์ความต้องการด้านการพัฒนา (Training Needs) ที่แท้จริงของข้าราชการส่วนท้องถิ่น ซึ่งส่งผลให้เกิดการพัฒนา ที่อาจไม่ตรงกับความต้องการที่แท้จริงตามตำแหน่งงานนั้นๆ (W๙)
๑๐. ในบางองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั้นยังไม่มีเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบโดยตรงที่ชัดเจนในการพัฒนาข้าราชการ รวมถึงมีการโยกย้ายเจ้าหน้าที่บ่อยครั้งทำให้ขาดความต่อเนื่องในการดำเนินการอย่างเป็นระบบ (W๑๐)
๑๑. กฎระเบียบและวิธีปฏิบัติต่างๆ ที่เกี่ยวข้องในด้งานบุคคลยังไม่ชัดเจน ทำให้การดำเนินการในด้านการพัฒนาบุคลากรมีการปฏิบัติที่แตกต่างกันตามการตีความของผู้ที่เกี่ยวข้องในแต่ละองค์กร (W๑๑)
๑๒. โครงสร้างองค์กร ระบบงานและกลไกยังไม่เอื้อต่อการพัฒนาข้าราชการเท่าที่ควร (W๑๒)



โอกาส (Opportunities)

๑. รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. ๒๕๕๐ และกฎหมายที่เกี่ยวข้องเอื้อต่อการสร้างยุทธศาสตร์ในการพัฒนาข้าราชการเพื่อเสริมสร้างธรรมาภิบาล (O๑)
๒. ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีมีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาข้าราชการและการรับรู้ข่าวสารหรือองค์ความรู้ที่มีผลต่อการพัฒนา (O๒)
๓. ประชาชนมีความคาดหวังต่อการดำเนินการกิจขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสูง ดังนั้นการเร่งพัฒนากระบวนการและศักยภาพของบุคคลจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนไปเพื่อรองรับกระแสและข้อเรียกร้องความต้องการของผู้รับบริการที่มีแนวโน้มสูงขึ้น (O๓)
๔. ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย รวมถึงยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๕๒-๒๕๕๖ เป็นแบบอย่างที่จะกระตุ้นให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเร่งปรับปรุงประสิทธิภาพและพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ประชาชน (O๔)
๕. ระบบการประเมินผล และการให้แรงจูงใจ รวมถึงการประเมินมาตรฐานด้านการบริหารงานบุคคล (ข้อ ๑.๑๒-๑.๑๖) ของทั้งจากกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น และสำนักงาน ก.ค. เน้นให้เกิดการจัดทำแผนพัฒนาบุคคล การพัฒนาบุคคล การส่งเสริมจริยธรรมและการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (O๕)
๖. กระแสโลกในทุกมิติ (ทั้งกระแสเทคโนโลยีสารสนเทศ กระแสสิทธิมนุษยชน กระแสการจัดตั้งสมัชชาอาเซียน ฯลฯ) ล้วนแต่ให้ความสำคัญในหลักธรรมาภิบาล (O๖)
๗. แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ ๑๑ เน้นให้คุณค่าของคนและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (O๗)

ภัยคุกคาม (Threats)

๑. ความต้องการของประชาชน ปัญหาในพื้นที่ และระบบการบริหารราชการปัจจุบันส่งผลกระทบต่อภาระงานที่เพิ่มขึ้น ทำให้บุคลากรมุ่งเน้นการทำกิจกรรมประจำวันให้ลุล่วงมากกว่าการพัฒนาตนเองในระยะยาว (T๑)
๒. มิติด้านค่านิยม จริยธรรมและพฤติกรรมของสังคมเปลี่ยนแปลงไป (เช่นลักษณะการทำงาน ลักษณะการบริโภค ความแตกต่างระหว่างวัย (generation gap) ฯลฯ) อาจมีผลต่อความต้องการพัฒนาในระยะยาวของข้าราชการส่วนท้องถิ่น (T๒)
๓. นโยบายรัฐบาลหรือหน่วยงานกลางที่ผ่านมาไม่ได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาข้าราชการภายในหน่วยงานเท่าที่ควร เนื่องจากเน้นการพัฒนาท้องถิ่นและประชาชนในพื้นที่อื่นเป็นภารกิจที่สำคัญกว่า (T๓)
๔. ปัจจัยการเมือง โดยเฉพาะการเมืองท้องถิ่น มีอิทธิพลและส่งผลต่อการสนับสนุนระบบการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล แบบธรรมาภิบาล (T๔)
๕. มาตรฐานที่แตกต่างกันของหน่วยงานกลาง รวมถึงการสื่อสารที่ไม่ชัดเจนจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอาจเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาข้าราชการส่วนท้องถิ่น (T๕)



๕. ผลการสำรวจ ศึกษา และวิเคราะห์ปัญหา ความต้องการในการพัฒนาของข้าราชการส่วนท้องถิ่นในการเสริมสร้างธรรมาภิบาล

เพื่อให้ได้ยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการส่วนท้องถิ่นที่เกิดจากความต้องการที่แท้จริงของข้าราชการส่วนท้องถิ่น ที่ปรึกษาร่วมกับสำนักงาน ก.ค. ได้ดำเนินการสำรวจปัญหา และความต้องการในการพัฒนาของข้าราชการส่วนท้องถิ่น โดยได้รับแบบสำรวจกลับมาทั้งสิ้น จำนวน ๒,๔๓๕ ชุด^๒ โดยแยกเป็นจากทางไปรษณีย์ จำนวน ๗๘๒ ชุด ทางอินเทอร์เน็ต จำนวน ๑,๕๕๓ ชุด และทางการจัดประชุมกลุ่มย่อย จำนวน ๑๐๐ ชุด โดยที่ปรึกษาได้ดำเนินการประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสำรวจดังกล่าวทั้งหมด สามารถสรุปผลในส่วนมาตรการในการพัฒนาข้าราชการได้ว่าข้าราชการส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม โดยการเรียนรู้จากพระราชกรณียกิจ พระราชจริยวัตร และพระบรมราโชวาทที่พระราชทานให้แก่ข้าราชการเป็นอันดับแรก และเสนอให้มีการกำหนดมาตรการและมาตรฐานองค์การสุจริตธรรมที่มีศักดิ์ศรี (Organizational Integrity) และการจัดทำและผลักดันให้มีการปฏิบัติตามประมวลจริยธรรมของแต่ละองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามลำดับ ดังตารางแสดงผลการสำรวจดังนี้

มาตรการเรียงตามลำดับ	% ที่ได้	มาตรการเรียงตามลำดับ	% ที่ได้
พัฒนาข้าราชการให้มีคุณธรรม จริยธรรม โดยการเรียนรู้จากพระราชกรณียกิจ พระราชจริยวัตร และพระบรมราโชวาทที่พระราชทานให้แก่ข้าราชการ	๑๐.๔%	ค้นหาตัวอย่างโครงการหรือกรณีศึกษาด้านคุณธรรม จริยธรรม และธรรมาภิบาลจากหน่วยงานต่างๆ เพื่อประมวลเป็นตัวอย่างและเผยแพร่	๓.๒%
กำหนดมาตรการและมาตรฐานองค์การสุจริตธรรมที่มีศักดิ์ศรี (Organizational Integrity)	๗.๖%	ปรับปรุงระบบวินัย อุทธรณ์ ร้องทุกข์ของข้าราชการ	๓.๑%
จัดทำและผลักดันให้มีการปฏิบัติตามประมวลจริยธรรมของแต่ละองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	๗.๔%	พัฒนากลไกการให้ข้อมูล หรือเบาะแสเกี่ยวกับการทุจริตและประพฤติมิชอบในวงราชการ	๒.๔%
พัฒนาหลักสูตรเรียนรู้ตามรอยพระยุคลบาท และหลักสูตรเศรษฐกิจพอเพียงให้เป็นหลักสูตรสำหรับการอบรมข้าราชการทุกระดับ	๗.๔%	นำระบบจัดเก็บเอกสารอิเล็กทรอนิกส์มาใช้เพื่ออำนวยความสะดวกในการตรวจสอบหลักฐานด้านการบริหารงานบุคคล	๑.๙%
ผลักดันให้ดำเนินการตามมาตรการสร้างราชการใสสะอาด	๗.๑%	เปิดให้บริการสายด่วนจริยธรรม (Ethics Hotline) เพื่อให้คำปรึกษา รับความคิดเห็น และตอบปัญหาที่เกี่ยวข้องกับจริยธรรม	๑.๙%

^๒ แม้ว่าข้อมูลที่ได้รับนั้นจะมีจำนวนตอบกลับไม่มากด้วยข้อจำกัดของเวลาและงบประมาณ แต่กระบวนการในการส่งแบบสำรวจเพื่อวิจัยนั้นเป็นการดำเนินการสุ่มให้ครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายที่มีลักษณะแตกต่างกันตามแบบ Stratified Random (การสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น) กล่าวคือกระจายให้ครอบคลุมทุกภูมิภาค ทุกประเภทและทุกขนาดขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทั้งจากองค์การบริหารส่วนจังหวัด เทศบาลนคร เทศบาลเมือง เทศบาลตำบล องค์การบริหารส่วนตำบลขนาดเล็ก กลางและใหญ่ เพื่อให้มั่นใจว่าสะท้อนความต้องการที่แท้จริงของข้าราชการส่วนท้องถิ่น อย่างไรก็ดีข้อมูล ๒,๔๓๕ ชุดข้อมูลนั้นได้ผ่านค่าความเชื่อมั่น ๙๕% ที่ระดับความคลาดเคลื่อน +/-๕% ของตารางสำเร็จรูป Taro Yamane ที่กำหนดไว้ให้ใช้ข้อมูลเพียง ๓๙๘ ชุดข้อมูลหากมีจำนวนประชากรมากกว่า ๑๐๐,๐๐๐ รายและผ่านค่าความเชื่อมั่นตามตารางสำเร็จรูปของ R.V. Krejcie and D.W. Morgan ที่กำหนดให้ใช้ข้อมูลจำนวน ๓๘๔ ชุดข้อมูลหากมีจำนวนประชากรมากกว่า ๑๐๐,๐๐๐ ราย นอกจากนี้ในกระบวนการยังมีการรับฟังความคิดเห็นเชิงลึก และการสัมภาษณ์กลุ่มย่อยเพื่อสะท้อนความต้องการในรายละเอียดอีกด้วย ซึ่งผลทั้งหมดนั้นไปในทิศทางเดียวกันจึงอาจสรุปได้ว่าข้อมูลมีความคงเส้นคงวา (Reliability) ที่ค่อนข้างสูงมาก



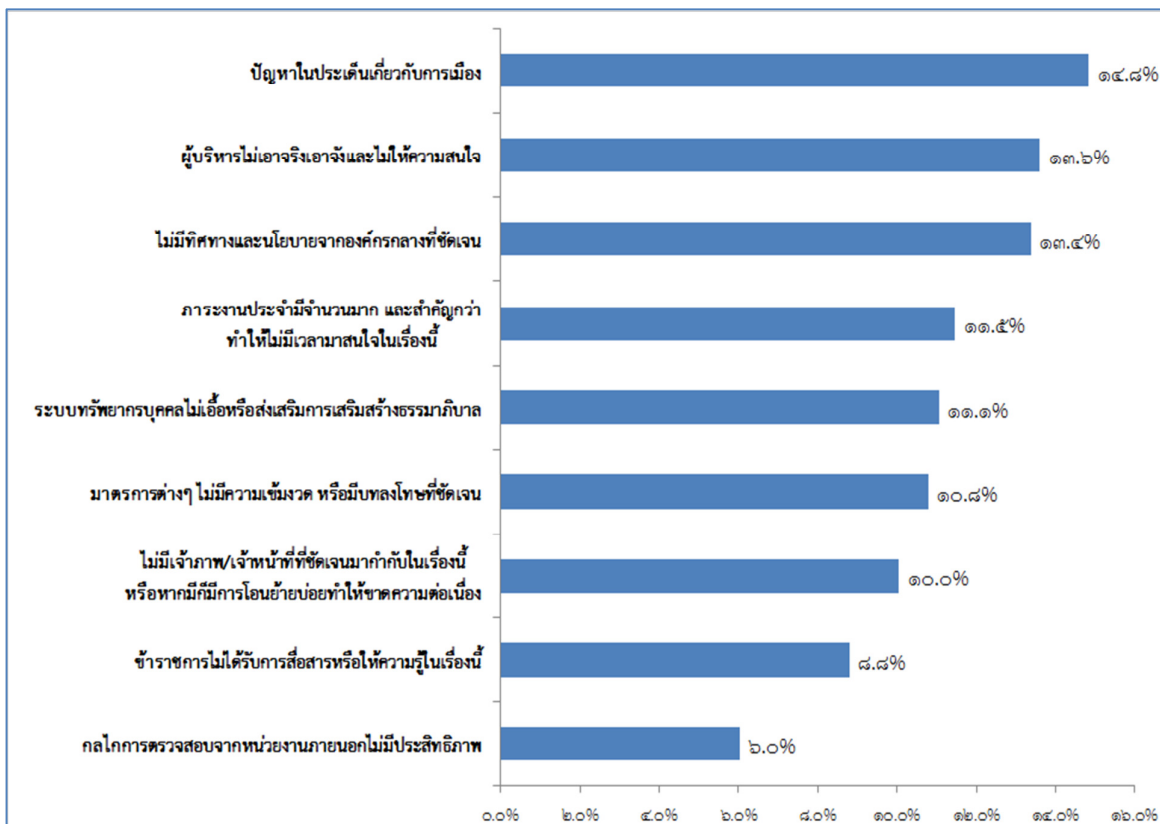
มาตรการเรียงตามลำดับ	% ที่ได้	มาตรการเรียงตามลำดับ	% ที่ได้
สร้างผู้นำรุ่นใหม่เพื่อขับเคลื่อนคุณธรรม	๖.๓%	วางเงื่อนไขด้านคุณธรรมและจริยธรรมเป็นองค์ประกอบของการแต่งตั้งบุคคลเข้าสู่งานดำรงตำแหน่งผู้บริหารของหน่วยงาน	๑.๙%
การสร้างเกณฑ์ตัวชี้วัดเพื่อวัดผลด้านจริยธรรมในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	๖.๐%	พัฒนาแบบประเมินผลจริยธรรมด้วยตนเองของข้าราชการ	๑.๘%
เร่งสร้างความรู้ความเข้าใจและทักษะ โดยวิธีการต่างๆ เช่น การผลิตสื่อ การฝึกอบรม เสริมสร้างความรู้ด้านคุณธรรม จริยธรรม	๔.๙%	จัดให้มีกลไกหรือช่องทางรับข้อร้องเรียน ข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะ และคำขมေးจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	๑.๖%
พัฒนากฎหมายคุ้มครองผู้ให้ข้อมูลที่เป็นจริงและมีประโยชน์ต่อทางราชการ (Whistleblower) ให้ปลอด/ปราศจากการข่มขู่ หรือกลั่นแกล้งของผู้มีอำนาจหรือผู้มีอิทธิพล	๔.๔%	วางมาตรการที่ลงโทษผู้กระทำความผิดด้านงานบริหารทรัพยากรบุคคล	๑.๔%
จัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสุจริตโปร่งใส	๔.๓%	จัดทำแบบทดสอบข้าราชการเกี่ยวกับคุณธรรมและจริยธรรมก่อนการบรรจุและแต่งตั้ง	๑.๓%
วางระเบียบและเงื่อนไขในงานทรัพยากรบุคคลเพื่อป้องกันมิให้ข้าราชการในหน่วยงานใช้อำนาจของรัฐเอื้อประโยชน์แก่ส่วนตนและพวกพ้อง	๔.๐%	การเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับคณะกรรมการตรวจสอบและประเมินผล	๐.๙%
ปรับปรุงกฎหมายด้านจริยธรรมและธรรมาภิบาลที่เกี่ยวข้องกับงานบุคคล	๓.๘%	จัดทำสมุดพกข้าราชการเพื่อบันทึกผลงานและคุณงามความดี	๐.๘%
ส่งเสริมการศึกษาวิจัยเชิงลึกเพื่อสร้างองค์ความรู้หรือนวัตกรรม ด้านคุณธรรม จริยธรรม และธรรมาภิบาล	๓.๓%	การกำหนดมาตรการที่เกี่ยวข้องกับเงินสินบนนำจับ	๐.๘%

นอกจากนี้จากผลการสำรวจ ยังมีข้อเสนอแนะที่น่าสนใจเพื่อไปประกอบการกำหนดมาตรการส่งเสริมธรรมาภิบาลของข้าราชการส่วนท้องถิ่นดังนี้

- ควรออกกฎหมาย ระเบียบที่ไม่ให้ผู้บริหารมีอำนาจในด้านการบริหารงานบุคคลมากเกินไป จนทำให้ข้าราชการส่วนท้องถิ่นต้องอยู่ใต้อำนาจและโดนกลั่นแกล้ง หากไม่ทำตามที่ผู้บริหารต้องการ และควรมีกฎหมายที่คุ้มครองแก่ข้าราชการที่ต้องการเรียกร้องความเป็นธรรมในเรื่องที่ผู้บริหารใช้อำนาจในทางที่ผิด
- ปัจจุบันบุคลากรในหน่วยงานมีน้อยเพราะติดค่าใช้จ่ายห้ามเกิน ๔๐% จึงทำให้งานล้นมือ และไม่มีเวลาพัฒนา และควรมีการศึกษาเรื่องการกำหนดโครงสร้างและกำลังคนเป็นอันดับแรก
- ควรมีการฝึกอบรมให้กับบุคลากรที่บรรจุมานาน เนื่องจากบุคลากรกลุ่มนี้จะไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงและไม่ยอมเปลี่ยนแปลงตัวเองให้มีความทำงานที่ทันสมัยขึ้น โดยยังฝังลึกอยู่กับการทำงานแบบอดีตทำให้องค์กรไม่พัฒนา
- เน้นการกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน และเท่าเทียม
- ควรสร้างระบบการแต่งตั้งบุคลากรที่โปร่งใส ยึดหลักคุณธรรม และไม่มีการเรียกรับเงิน
- มีมาตรการลงโทษอย่างจริงจังและรุนแรงสำหรับผู้บริหารที่มีทุจริตในการทำงาน

- ควรจัดอบรมการจัดทำประมวลจริยธรรมให้เป็นระบบมากขึ้น เพราะข้าราชการบางคนยังไม่ทราบเลยว่าประมวลจริยธรรมมีไว้เพื่ออะไร และจะนำมาปฏิบัติอย่างไร นอกจากนี้ในบางหน่วยงานมีการดำเนินการจัดทำประมวลจริยธรรม แจกเวียนให้ทราบ ติดประกาศในหน่วยงาน แต่ไม่มีการบังคับใช้อย่างจริงจัง เป็นแค่เพียงการทำตามข้อบังคับแล้วเก็บเข้าแฟ้มอย่างเอกสารธรรมดาเท่านั้น

อย่างไรก็ดีจากผลการสำรวจพบว่า มาตรการส่วนใหญ่ที่จะนำมาใช้ หรือใช้อยู่ในปัจจุบันอาจมีปัญหาอุปสรรค หรือข้อพึงระวังอันเนื่องจากปัญหาทางการเมืองเป็นอันดับแรก รวมถึงการที่ผู้บริหารไม่ให้ความสนใจในเรื่องธรรมาภิบาลและความไม่ชัดเจนในทิศทางและนโยบายจากหน่วยงานกลางตามลำดับ ดังรูป



โดยในส่วนของความไม่ชัดเจนในเชิงนโยบายและทิศทางนั้น คณะที่ปรึกษาเสนอว่าอาจแก้ไขจากการนำเสนอยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการส่วนท้องถิ่นตามขอบเขตของโครงการนี้ แต่ต้องระวังในการนำไปบังคับใช้ เนื่องจากระบบการบริหารท้องถิ่นนั้นเป็นแบบกระจายอำนาจ ไม่สามารถบังคับได้จากหน่วยงานกลาง นอกจากนี้การนำไปใช้อาจแฝงด้วยระบบอุปถัมภ์ที่ฝังรากลึกในภาคราชการไทย ดังนั้นการให้ความสำคัญกับกระบวนการ วิธีการ และทีมงานในการปฏิบัติราชการให้เป็นไปตามหลักการที่กำหนด หรือเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการกำหนดนโยบายหรือการออกแบบการทำงานอาจเป็นมาตรการหนึ่งที่จะนำมาใช้ในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ที่จะกำหนดขึ้นต่อไป

๖. ผลการศึกษา วิเคราะห์เพื่อจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการส่วนท้องถิ่น พ.ศ. ๒๕๕๕ – ๒๕๕๘ ในการเสริมสร้างธรรมาภิบาล

จากการวิเคราะห์ข้อมูลทุติยภูมิ กฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการจัดทำ SWOT ของการพัฒนาข้าราชการส่วนท้องถิ่นที่ผ่านมา ตลอดจนการสำรวจปัญหา และความต้องการในการพัฒนาของข้าราชการส่วนท้องถิ่น ที่ปรึกษาได้จัดทำร่างยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการส่วนท้องถิ่น พ.ศ. ๒๕๕๕ – ๒๕๕๘ ในการเสริมสร้างธรรมาภิบาล ดังต่อไปนี้

๖.๑ สมมติฐานประกอบการจัดทำร่างแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการส่วนท้องถิ่น พ.ศ. ๒๕๕๕ - ๒๕๕๘ ในการเสริมสร้างธรรมาภิบาล

เพื่อให้ยุทธศาสตร์สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง จึงมีสมมติฐานประกอบการจัดทำดังนี้

- เน้นแนวทางที่เกิดขึ้นจริงได้ เนื่องจากมีกฎหรือหนังสือเวียนของหน่วยงานกลาง (เช่น กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น สำนักงาน ก.ค. หรือ ก. กลาง ฯลฯ) รองรับในปีแรกๆ และเสนอให้มีการศึกษาแนวทางอื่นๆ ที่ยังไม่มีกฎรองรับในปี ๒๕๕๗ เป็นต้นไป
- ข้อเสนอจะเน้น ๑-๒ งาน ต่อ ๑ มาตรการในแต่ละปี เนื่องจากเชื่อว่าปัจจุบันงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเรื่องงานบริหารทรัพยากรบุคคลและงานประจำของเจ้าหน้าที่ทุกรายมีปริมาณมาก ดังนั้นจึงเน้นการดำเนินการแต่น้อยเรื่องแต่ต้องทำให้ได้จริง โดยจะมีการกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายไว้ประกอบการประเมินผลความสำเร็จ
- เจ้าภาพส่วนใหญ่ควรเป็นในรูปแบบของคณะทำงานร่วมจากหลายสำนัก/กอง โดยมีผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัด/เทศบาล/องค์การบริหารส่วนตำบล/เมืองพัทยา หรือกรุงเทพมหานครเป็นประธานและมีหัวหน้าส่วนงานที่รับผิดชอบด้านทรัพยากรบุคคล/การเจ้าหน้าที่/วินัย (แล้วแต่กรณี) เป็นเลขานุการ เพื่อให้เกิดความร่วมมือจากทุกภาคส่วนในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
- ควรมีการเตรียมงบประมาณไว้เพื่อรองรับกิจกรรมบางส่วนในแผนยุทธศาสตร์นี้ โดยกำหนดเป็นร้อยละ ๓ ของงบบุคลากรขององค์กรนั้นๆ โดยไม่รวมกับงบค่าใช้จ่ายบุคลากรที่ไม่เกิน ๔๐% ของวงเงินงบประมาณในภาพรวม (เหมือนของข้าราชการพลเรือนตามหนังสือเวียนสำนักงาน ก.พ. ที่ นร ๑๐๑๓/ว ๒๗ ลงวันที่ ๒๗ สิงหาคม ๒๕๕๓)

๖.๒ ยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการส่วนท้องถิ่น พ.ศ. ๒๕๕๕ - ๒๕๕๘ ในการเสริมสร้างธรรมาภิบาล

คณะที่ปรึกษาได้จัดทำร่างยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการส่วนท้องถิ่น พ.ศ. ๒๕๕๕ – ๒๕๕๘ ในการเสริมสร้างธรรมาภิบาล ตามข้อมูลและสมมติฐานทั้งหมดตามที่ได้กล่าวมาแล้ว อย่างไรก็ตาม เพื่อให้ได้ยุทธศาสตร์ที่มีความเหมาะสมตามหลักวิชาการ และสอดคล้องกับความต้องการที่แท้จริงของข้าราชการส่วนท้องถิ่น ที่ปรึกษาร่วมกับสำนักงาน ก.ค. ได้ดำเนินการจัดให้มีการประชุมสัมมนาเพื่อรับฟังความคิดเห็นจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย จำนวน ๓ ครั้งก่อนสรุปเป็นข้อเสนอเกี่ยวกับยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการส่วนท้องถิ่น พ.ศ. ๒๕๕๕ – ๒๕๕๘ ในการเสริมสร้างธรรมาภิบาล ดังนี้

๖.๒.๑ หลักการ

บ่มเพาะ ปลูกฝัง และเสริมสร้างให้ข้าราชการส่วนท้องถิ่นเป็นมืออาชีพ มีคุณธรรม จริยธรรม และอุดมการณ์ในการปฏิบัติราชการ เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคมที่ดีขึ้นอย่างยั่งยืนและเกิดประโยชน์สุขต่อประชาชนสูงสุด

๖.๒.๒ วิสัยทัศน์

ข้าราชการส่วนท้องถิ่นมีภูมิคุ้มกันต่อปัญหาด้านคุณธรรม จริยธรรมและธรรมาภิบาล และเป็นที่ยึดถือศรัทธาของประชาชนในพื้นที่ภายในปี พ.ศ. ๒๕๕๘

๖.๒.๓ พันธกิจ

เสริมสร้างพัฒนาผู้นำและข้าราชการส่วนท้องถิ่นทุกระดับ ไปพร้อมกับการปรับกลไกการบริหารงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดโดยยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง

๖.๒.๔ เป้าประสงค์

- เกิดการปรับกลไก (กฎ ระเบียบ กระบวนการ ระบบ ฯลฯ) ในการบริหารจัดการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยเฉพาะในส่วนการบริหารงานบุคคลโดยยึดหลักธรรมาภิบาล และเปิดโอกาสให้ภาคส่วนต่างๆ เข้ามามีส่วนร่วมมากขึ้น
- เกิดการเสริมสร้างความเข้มแข็งและจิตสำนึกในสิทธิหน้าที่ของข้าราชการส่วนท้องถิ่น เพื่อให้สามารถดูแลผลประโยชน์ของภาคส่วนต่างๆ ให้เกิดความเป็นธรรมในสังคม

๖.๒.๕ ตัวชี้วัดและข้อเสนอระดับเป้าหมาย*

๑. ระดับความสำเร็จของการพัฒนาข้าราชการส่วนท้องถิ่น พ.ศ. ๒๕๕๕ - ๒๕๕๘ ในการเสริมสร้างธรรมาภิบาล
๒. ระดับความโปร่งใสและธรรมาภิบาลในภาพรวมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เมื่อเปรียบเทียบกับนานาชาติดีขึ้นอย่างน้อยร้อยละ ๒๐ ในปี ๒๕๕๘ เทียบกับปี ๒๕๕๔
๓. ระดับความเชื่อมั่นของประชาชนต่อการทำงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสูงขึ้นมากกว่าร้อยละ ๘๕ หรือไม่น้อยกว่าเป้าหมายที่ผ่านมา
๔. ระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการต่อการให้บริการที่โปร่งใสและเป็นธรรมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพิ่มสูงขึ้นมากกว่าร้อยละ ๘๕ หรือไม่น้อยกว่าเป้าหมายที่ผ่านมา
๕. ร้อยละของข้าราชการและเจ้าหน้าที่ในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เข้าใจและประยุกต์หลักคุณธรรม จริยธรรม ธรรมาภิบาลและจรรยาบรรณในการปฏิบัติราชการ มากกว่าร้อยละ ๖๐ ของจำนวนประชากรที่สุ่มทดสอบ
๖. ระดับความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานต่อความเป็นธรรมในการบริหารงานเพิ่มสูงขึ้นมากกว่าร้อยละ ๖๐ หรือไม่น้อยกว่าเป้าหมายที่ผ่านมา

*หมายเหตุ: ระดับเป้าหมายเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนดในตัวชี้วัดของส่วนราชการ

๖.๒.๖ ข้อเสนอยุทธศาสตร์

- ยุทธศาสตร์ที่ ๑: การกำหนดมาตรฐานคุณธรรมและจริยธรรมเพื่อสร้างกลุ่มผู้นำและองค์การสุจริตธรรมที่มีศักดิ์ศรี
 - กลยุทธ์ที่ ๑.๑ ยกย่องข้าราชการ/ผู้นำรุ่นใหม่ในการขับเคลื่อนคุณธรรม
 - กลยุทธ์ที่ ๑.๒ สร้างองค์การสุจริตธรรมที่มีศักดิ์ศรี (Organizational Integrity)
 - กลยุทธ์ที่ ๑.๓ กำหนดมาตรฐานคุณธรรม จริยธรรมของนักการเมืองท้องถิ่น
- ยุทธศาสตร์ที่ ๒: การปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ สร้างทักษะ และพัฒนาข้าราชการส่วนท้องถิ่น
 - กลยุทธ์ที่ ๒.๑ ปลุกจิตสำนึกผ่านพระราชกรณียกิจ พระราชจริยวัตร และพระบรมราโชวาท
 - กลยุทธ์ที่ ๒.๒ กำหนดหลักสูตรฝึกอบรมและโครงการพัฒนาภาคบังคับแก่ข้าราชการทุกระดับ
 - กลยุทธ์ที่ ๒.๓ สร้างศูนย์กลางในการวิจัย สำรวจ ให้คำปรึกษาแนะนำและข้อมูลข่าวสารด้านธรรมาภิบาล
- ยุทธศาสตร์ที่ ๓: การปรับปรุงระบบบริหารทรัพยากรบุคคล
 - กลยุทธ์ที่ ๓.๑ ปรับปรุงแนวทางและกฎระเบียบในการสรรหา บรรจุ แต่งตั้ง โอน ย้ายโดยยึดหลักธรรมาภิบาล
 - กลยุทธ์ที่ ๓.๒ ขับเคลื่อนจรรยาบรรณข้าราชการไปสู่การปฏิบัติ
- ยุทธศาสตร์ที่ ๔: การสร้างการมีส่วนร่วมในระบบสนับสนุนและกลไกทางด้านคุณธรรม จริยธรรม และธรรมาภิบาล
 - กลยุทธ์ที่ ๔.๑ เปิดโอกาสให้ข้าราชการเข้าไปมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง
 - กลยุทธ์ที่ ๔.๒ เปิดให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมและการติดตามสถานการณ์การทำงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

โดยหากนำยุทธศาสตร์ทั้ง ๔ ยุทธศาสตร์ ๑๐ กลยุทธ์มาสรุปเป็น Strategy Map จะได้ภาพรวมดังนี้

ยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการส่วนท้องถิ่น พ.ศ. ๒๕๕๕ - ๒๕๕๘ ในการเสริมสร้างธรรมาภิบาล

หลักการ : ปมเพาะ ปลุกฝัง และเสริมสร้างให้ข้าราชการส่วนท้องถิ่นเป็นมืออาชีพ มีคุณธรรม จริยธรรม และอุดมการณ์ในการปฏิบัติราชการ เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคมที่ดีขึ้นอย่างยั่งยืนและเกิดประโยชน์สุขต่อประชาชนสูงสุด

วิสัยทัศน์: ข้าราชการส่วนท้องถิ่นมีภูมิคุ้มกันต่อปัญหาด้านคุณธรรม จริยธรรมและธรรมาภิบาล และเป็นที่เชื่อถือศรัทธาของประชาชนในพื้นที่ภายในปี พ.ศ. ๒๕๕๘

พันธกิจ: เสริมสร้างพัฒนาผู้นำและข้าราชการส่วนท้องถิ่นทุกระดับ ไปพร้อมกับการปรับกลไกการบริหารงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดโดยยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง

เป้าประสงค์

- เกิดการปรับกลไก (กฎ ระเบียบ กระบวนการ ระบบ ฯลฯ) ในการบริหารจัดการองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น โดยเฉพาะในด้านการบริหารงานบุคคลโดยยึดหลักธรรมาภิบาล และเปิดโอกาสให้ภาคส่วนต่างๆ เข้ามามีส่วนร่วมมากขึ้น
- เกิดการเสริมสร้างความเข้มแข็งและจิตสำนึกในลัทธิหน้าที่ของข้าราชการส่วนท้องถิ่น เพื่อให้สามารถดูแลผลประโยชน์ของภาคส่วนต่างๆ ให้เกิดความเป็นธรรมในสังคม

ยุทธศาสตร์ที่ ๑: การกำหนดมาตรฐานคุณธรรมและจริยธรรมเพื่อสร้างกลุ่มผู้นำและองค์กรสุจริตธรรมที่มีศักดิ์ศรี

- กลยุทธ์ที่ ๑.๑ ยกระดับข้าราชการ/ผู้นำรุ่นใหม่ในการขับเคลื่อนคุณธรรม
- กลยุทธ์ที่ ๑.๒ สร้างองค์การสุจริตธรรมที่มีศักดิ์ศรี (Organizational Integrity)
- กลยุทธ์ที่ ๑.๓ กำหนดมาตรฐานคุณธรรม จริยธรรมของนักการเมืองท้องถิ่น

ยุทธศาสตร์ที่ ๒: การปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ สร้างทักษะ และพัฒนาข้าราชการส่วนท้องถิ่น

- กลยุทธ์ที่ ๒.๑ ปลุกจิตสำนึกผ่านพระราชกรณียกิจ พระราชจริยวัตร และพระบรมราโชวาท
- กลยุทธ์ที่ ๒.๒ กำหนดหลักสูตรฝึกอบรมและโครงการพัฒนาภาคบังคับแก่ข้าราชการทุกระดับ
- กลยุทธ์ที่ ๒.๓ สร้างศูนย์กลางในการวิจัยสำรวจ ให้คำปรึกษาแนะนำและข้อมูลข่าวสารด้านธรรมาภิบาล

ยุทธศาสตร์ที่ ๓: การปรับปรุงระบบบริหารทรัพยากรบุคคล

- กลยุทธ์ที่ ๓.๑ ปรับปรุงแนวทางและกฎระเบียบในการสรรหา บรรจุ แต่งตั้ง โอน ย้าย โดยยึดหลักธรรมาภิบาล
- กลยุทธ์ที่ ๓.๒ ขับเคลื่อนจรรยาบรรณข้าราชการไปสู่การปฏิบัติ

ยุทธศาสตร์ที่ ๔: การสร้างการมีส่วนร่วมในระบบสนับสนุนและกลไกทางด้านคุณธรรม จริยธรรม และธรรมาภิบาล

- กลยุทธ์ที่ ๔.๑ เปิดโอกาสให้ข้าราชการเข้าไปมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง
- กลยุทธ์ที่ ๔.๒ เปิดให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมและการติดตามสถานการณ์การทำงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น



๗. ผลการศึกษาเพื่อเสนอแนวทางและมาตรการในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการส่วนท้องถิ่น พ.ศ. ๒๕๕๕ – ๒๕๕๘ ในการเสริมสร้างธรรมาภิบาล

เพื่อให้ยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการส่วนท้องถิ่น พ.ศ. ๒๕๕๕ – ๒๕๕๘ ในการเสริมสร้างธรรมาภิบาล ที่กำหนดขึ้น สามารถนำไปใช้ได้จริง ที่ปรึกษาได้เสนอแนวทางและมาตรการในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการส่วนท้องถิ่น พ.ศ. ๒๕๕๕ – ๒๕๕๘ ในการเสริมสร้างธรรมาภิบาล โดยได้จัดทำร่างแผนปฏิบัติการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการส่วนท้องถิ่น พ.ศ. ๒๕๕๕ – ๒๕๕๘ ในการเสริมสร้างธรรมาภิบาล ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ อย่างไรก็ตาม เพื่อให้ได้แผนปฏิบัติการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ที่มีความเหมาะสมตามหลักวิชาการ และสอดคล้องกับความต้องการที่แท้จริงของข้าราชการส่วนท้องถิ่น ที่ปรึกษาร่วมกับสำนักงาน ก.ค. ได้ดำเนินการจัดให้มีการประชุมสัมมนาเพื่อรับฟังความคิดเห็นจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย ก่อนสรุปเป็นข้อเสนอเกี่ยวกับแผนปฏิบัติการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการส่วนท้องถิ่น พ.ศ. ๒๕๕๕ – ๒๕๕๘ ในการเสริมสร้างธรรมาภิบาล ดังต่อไปนี้

๑) การระดมสมอง (Focus Group) เพื่อรับฟังความคิดเห็นเกี่ยวกับร่างยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการส่วนท้องถิ่น พ.ศ. ๒๕๕๕ – ๒๕๕๘ ในการเสริมสร้างธรรมาภิบาล เมื่อวันที่ ๖ มกราคม ๒๕๕๕ ณ ห้องประชุมสำนักงาน ก.ค. ชั้น ๘ อาคารสถาบันดำรงราชานุภาพ กระทรวงมหาดไทย โดยเชิญผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน ๑๐ ราย และผู้แทนสมาคม / สมาพันธ์ / มูลนิธิที่เกี่ยวข้องกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและข้าราชการส่วนท้องถิ่น จำนวน ๗ ราย เข้าร่วมในการระดมสมอง

๒) การประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อวิพากษ์แผนปฏิบัติการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการส่วนท้องถิ่น พ.ศ. ๒๕๕๕ – ๒๕๕๘ ในการเสริมสร้างธรรมาภิบาล เมื่อวันที่ ๑๙ มกราคม ๒๕๕๕ ณ โรงแรมรอยัล ซิตี กรุงเทพมหานคร โดยเชิญปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นหรือเจ้าหน้าที่รับผิดชอบด้านการพัฒนาบุคลากรสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกลุ่มตัวอย่างเป้าหมายในทุกจังหวัด จำนวน ๑๑๑ ราย เข้าร่วมในการประชุม

๓) การสัมมนาเพื่อนำเสนอผลของการศึกษาวิจัย และรับฟังความคิดเห็นจากผู้ที่เกี่ยวข้อง ก่อนนำส่งรายงานฉบับสมบูรณ์ เมื่อวันที่ ๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๕ ณ โรงแรมปรินซ์ พาเลซ กรุงเทพมหานคร โดยเชิญคณะกรรมการกลางข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น ๓ คณะ ผู้แทนองค์กรและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและข้าราชการส่วนท้องถิ่น ผู้ทรงคุณวุฒิจากสถาบันการศึกษาและด้านอื่น ๆ และผู้แทนส่วนราชการ / หน่วยงานอิสระที่เกี่ยวข้อง จำนวน ๗๓ ราย เข้าร่วมในการสัมมนา

จากผลการประชุมสัมมนาทั้ง ๓ ครั้งข้างต้น ที่ปรึกษาได้สรุปแผนปฏิบัติการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการส่วนท้องถิ่น พ.ศ. ๒๕๕๕ – ๒๕๕๘ ในการเสริมสร้างธรรมาภิบาล โดยระบุกิจกรรมหน่วยงานรับผิดชอบ และงบประมาณในแต่ละยุทธศาสตร์ ดังต่อไปนี้

แผนปฏิบัติการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการส่วนท้องถิ่น พ.ศ. ๒๕๕๕ – ๒๕๕๘ ในการเสริมสร้างธรรมาภิบาล

แผนปฏิบัติการนี้จะเป็นจริงได้ต่อเมื่อแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการส่วนท้องถิ่น พ.ศ. ๒๕๕๕-๒๕๕๘ ได้ผ่านการอนุมัติจาก ก.ถ. และประกาศให้ส่วนราชการในสังกัดไปปรับใช้ (อาจมีการปรับแต่งแผนปฏิบัติการทุกปี เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์และนโยบายของภาครัฐในอนาคต)

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	แนวทางการดำเนินการ	ตัวชี้วัด	ขั้นตอนและวิธีการ	ระยะเวลา				หน่วยงานที่รับผิดชอบ	ประมาณการงบประมาณ
					๕๕	๕๖	๕๗	๕๘		
ยุทธศาสตร์ที่ ๑: การกำหนดมาตรฐานคุณธรรมและจริยธรรมเพื่อสร้างกลุ่มผู้นำและองค์การสุจริตธรรมที่มีศักดิ์ศรี	๑.๑ ยกย่องข้าราชการ/ผู้นำรุ่นใหม่ในการขับเคลื่อนคุณธรรม	๑. กำหนดเกณฑ์และประกาศเกียรติคุณแก่ข้าราชการที่ทำงานตามหลักธรรมาภิบาล และสร้างเป็นผู้นำรุ่นใหม่ในการขับเคลื่อนคุณธรรม	• ระดับความสำเร็จของกิจกรรมสร้างผู้นำรุ่นใหม่ (ทุกปี) • จำนวนครั้งของการฝึกอบรมผู้นำรุ่นใหม่ (ทุกปี)	กำหนดเกณฑ์คัดเลือกข้าราชการที่ทำงานตามหลักธรรมาภิบาล					สำนักงาน ก.ถ.	ค่าดำเนินการ รางวัลและกิจกรรมพัฒนาปีละ ๕๐๐,๐๐๐ บาท
				ประกาศเกณฑ์เพื่อสรรหาข้าราชการส่วนท้องถิ่นที่มีคุณสมบัติตามเกณฑ์ (ผ่านการส่งรายชื่อโดยต้นสังกัดและกระบวนการสืบค้น)		↔	↔	↔		
				สรุปผลข้าราชการที่มีคุณสมบัติครบถ้วนและแจกรางวัล พร้อมนำเข้าสู่กิจกรรมผู้นำรุ่นใหม่ขับเคลื่อนคุณธรรม		↔	↔	↔		
				จัดกิจกรรมเพื่อสร้างผู้นำรุ่นใหม่ในการขับเคลื่อนคุณธรรม		↔	↔	↔		
				เผยแพร่กิจกรรมและกรณีศึกษา เพื่อเป็นประโยชน์แก่ข้าราชการรายอื่นๆ		↔	↔	↔		
				ประสานกับสื่อมวลชนและสื่อประชาสัมพันธ์ของส่วนราชการต่างๆ เพื่อเผยแพร่ความดีของผู้นำรุ่นใหม่ขับเคลื่อนคุณธรรม		↔	↔	↔		
				ประเมินผลกิจกรรมเพื่อปรับปรุงในปีถัดๆ ไป			↔	↔		
	๒. จัดการความรู้และกรณีศึกษา (Knowledge Management) จากผู้นำเหล่านี้ทั้งงานที่ผ่านมาและโครงการที่กำลังดำเนินการเพื่อเป็นตัวอย่างที่ดีให้แก่ข้าราชการอื่นๆ	๒. จัดการความรู้และกรณีศึกษา (Knowledge Management) จากผู้นำเหล่านี้ทั้งงานที่ผ่านมาและโครงการที่กำลังดำเนินการเพื่อเป็นตัวอย่างที่ดีให้แก่ข้าราชการอื่นๆ	• จำนวนองค์ความรู้ที่ได้จากผู้นำและการเผยแพร่ต่อสาธารณะ (ปี ๕๗-๕๘)	จัดการความรู้จากผู้นำในเรื่องกรณี/เหตุการณ์ที่ผ่านมา			↔	↔	สำนักงาน ก.ถ.	ค่าจัดการความรู้และผลิตเอกสารเผยแพร่ปีละ ๒๐๐,๐๐๐ บาท
				สรุปองค์ความรู้ที่ได้จากผู้นำ			↔	↔		
				จัดทำรวมเล่มและเผยแพร่ เพื่อเป็นประโยชน์ในการเรียนรู้ของข้าราชการรายอื่นๆ			↔	↔		
				รับฟังความคิดเห็นเพื่อปรับแต่งและสร้างเครือข่ายผู้นำ			↔	↔		
	๑.๒ สร้างองค์การสุจริตธรรมที่มีศักดิ์ศรี (Organizational Integrity)	๑. กำหนดมาตรการและมาตรฐานองค์การสุจริตธรรมที่มีศักดิ์ศรี เป็นเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี	• ร้อยละความสำเร็จของการจัดทำมาตรฐานองค์การสุจริตธรรมที่มีศักดิ์ศรี (ปี ๕๘) • จำนวนองค์กรที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานในแต่ละปี (เริ่มปี ๕๘)	จัดทำมาตรฐานองค์การสุจริตธรรมที่มีศักดิ์ศรี	←	→			สำนักงาน ก.ถ. กำหนดหลักเกณฑ์ โดยมี อบท. เป็นผู้นำไปใช้	ค่าเบี้ยประชุมตามจำนวนครั้งการประชุม
				รับฟังความคิดเห็นเพื่อปรับแต่งมาตรฐานและแนวทางการประเมิน		↔				
				นำเสนอ ก.ถ. เพื่ออนุมัติในหลักการและวิธีการประเมิน		↔				
				ประกาศแนวทางการประเมินผลตามหลักธรรมาภิบาล และมาตรฐานองค์การสุจริตธรรมที่มีศักดิ์ศรี			↔			
				ดำเนินการประเมินผล อบท. ตามแนวทางที่กำหนดขึ้น			↔↔			
				สรุปผลการประเมินและประกาศผลองค์กรที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานในแต่ละปี			↔			
				ปรับแต่งแนวทางการประเมินและเป้าหมายในแต่ละปี				↔		
		๒. ค้นหาตัวอย่างโครงการนวัตกรรมทางด้านคุณธรรม จริยธรรม และธรรมาภิบาล จากส่วนราชการต่าง ๆ เพื่อประมวลเป็นตัวอย่างและเผยแพร่ให้ส่วนราชการอื่นๆ นำไปศึกษาและประยุกต์ใช้ต่อไป	• ระดับความสำเร็จของการค้นหาตัวอย่างโครงการนวัตกรรม (ปี ๕๘) • จำนวนองค์กรที่นำตัวอย่างไปใช้ศึกษา (ปี ๕๘)	ค้นหาตัวอย่างโครงการนวัตกรรมทางด้านคุณธรรม จริยธรรม และธรรมาภิบาล จากส่วนราชการต่าง ๆ				↔	สำนักงาน ก.ถ.	ค่าจัดการความรู้และผลิตเอกสารเผยแพร่ปีละ ๒๐๐,๐๐๐ บาท
				จัดการความรู้หรือสรุปนวัตกรรมที่เกิดขึ้นในแต่ละปีขององค์กร ที่ผ่านการประเมินการเป็นองค์การสุจริตธรรมที่มีศักดิ์ศรี				↔		
								↔		
				สรุปองค์ความรู้และนวัตกรรมที่ได้				↔		
				จัดทำรวมเล่มและเผยแพร่ เพื่อเป็นประโยชน์แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและข้าราชการรายอื่นๆ				↔		

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	แนวทางการดำเนินการ	ตัวชี้วัด	ขั้นตอนและวิธีการ	ระยะเวลา				หน่วยงานที่รับผิดชอบ	ประมาณการงบประมาณ
					๕๕	๕๖	๕๗	๕๘		
ยุทธศาสตร์ที่ ๑: (ต่อ)	๑.๓ กำหนดมาตรฐานคุณธรรม จริยธรรมของนักการเมืองท้องถิ่น	๑. กำหนดมาตรฐานและแนวทางการทำงานของนักการเมืองท้องถิ่น (เช่น อะไรควรทำ อะไรไม่ควรทำ ฯลฯ) แล้วเผยแพร่ให้ประชาชนรับทราบ	• ระดับความสำเร็จของการจัดทำมาตรฐานทางคุณธรรม จริยธรรม และข้อบังคับจรรยาแก่นักการเมืองท้องถิ่น (ปี ๕๘)	ศึกษาจรรยาบรรณของนักการเมืองในต่างประเทศ			↔		กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นและสำนักงานคณะกรรมการการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	ควรมีการจัดจ้างที่ปรึกษาจากภายนอกที่มีความเชี่ยวชาญ (ประมาณ ๒-๓ ล้านบาท รวมค่าจัดพิมพ์)
				ประมวลและจัดทำร่างมาตรฐานและแนวทางการทำงานของนักการเมืองท้องถิ่น			↔			
				จัดเวทีรับฟังความคิดเห็นจากทุกภาคส่วน (ทั้งจาก นายก อบท. ปลัด อบท. ภาคเอกชน ภาคประชาชนและสื่อมวลชน ฯลฯ)			↔			
				สรุปผลและจัดทำมาตรฐานและแนวทางการทำงานของนักการเมืองท้องถิ่น			↔			
				เสนอ ก.ธ. และรัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทย เพื่อทราบและอนุมัติ				↔		
				จัดทำรวมเล่มและเผยแพร่มาตรฐานแก่ อบท. และประชาชนในพื้นที่				↔		
				ติดตามและสรุปผลการดำเนินงาน				↔		
ยุทธศาสตร์ที่ ๒: การปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ สร้างทักษะ และพัฒนาข้าราชการส่วนท้องถิ่น	๒.๑ <u>ปลูกจิตสำนึก</u> ผ่านพระราชกรณียกิจ พระราชจริยวัตร และพระบรมราโชวาท	๑. การพัฒนาข้าราชการให้มีคุณธรรม จริยธรรม โดยการเรียนรู้จากพระราชกรณียกิจ พระราชจริยวัตร และพระบรมราโชวาทที่พระราชทานให้แก่ข้าราชการ รวมถึงการพัฒนาโครงการหรือกิจกรรมที่ประยุกต์ความเข้าใจดังกล่าว	• จำนวนข้าราชการที่ได้รับการพัฒนา (ปี ๕๖-๕๗) • ระดับความสำเร็จของกิจกรรมหลังการเรียนรู้ (ทุกปี)	รวบรวมพระราชกรณียกิจ พระราชจริยวัตร และพระบรมราโชวาทที่พระราชทานให้แก่ข้าราชการ	↔				สถาบันพัฒนาบุคลากรท้องถิ่นร่วมกับ อบท. นาร่อง	คำดำเนินการ และหลักสูตรประมาณ หัวละ ๕๐๐ บาท
				ปรึกษาสำนักงาน ก.พ. และสถาบันดำรงราชานุภาพ เพื่อเพิ่มเติมข้อมูลเกี่ยวกับหลักสูตรดังกล่าว	↔					
				จัดทำเอกสารที่รวบรวมข้อมูลดังกล่าว รวมถึงพัฒนาหลักสูตร	↔					
				จัดทำสื่อสารสนเทศประกอบการสอน (ทั้งรูปแบบหนังสือ หรือสื่ออิเล็กทรอนิกส์)		↔				
				จัดการฝึกอบรม (ซึ่งอาจเป็นการสอนในห้องเรียน หรือผ่านสื่อออนไลน์ เช่น e-learning ก็ได้)		↔	↔	↔		
				ส่งเสริมให้เกิดการจัดกิจกรรมหลังการเรียนรู้ในแต่ละองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อให้เกิดการประยุกต์ความเข้าใจดังกล่าว		↔	↔	↔		
				เก็บบทเรียนที่น่าสนใจไปประกอบการจัดทำสื่อประกอบการสอน		↔	↔	↔		
				สรุปผลโครงการ เพื่อปรับปรุงและดำเนินการอย่างต่อเนื่องในปีถัดๆ ไป		↔	↔	↔		
		๒. การพัฒนาหลักสูตรเรียนรู้ตามรอยพระยุคลบาท และหลักสูตรเศรษฐกิจพอเพียงให้เป็นหลักสูตรสำหรับการอบรมข้าราชการส่วนท้องถิ่นทุกระดับ	• จำนวนข้าราชการที่ได้รับการฝึกอบรมในหลักสูตร (ปี ๕๖) • จำนวนโครงการหรือเครือข่ายที่เกิดขึ้นจากผลของการเรียนรู้ตามรอยพระยุคลบาท (ปี ๕๗-๕๘)	ศึกษาและพัฒนาหลักสูตรจากสถาบันที่เกี่ยวข้องฯ		↔			สถาบันพัฒนาบุคลากรท้องถิ่น	คำดำเนินการ และหลักสูตรประมาณ หัวละ ๕๐๐ บาท
				พัฒนาหลักสูตรนำเสนอ ก.ธ. เพื่ออนุมัติในหลักการและจัดทำหลักสูตร			↔			
				ร่วมมือกับสถาบันการศึกษาในพื้นที่ต่างๆ เพื่อขยายการพัฒนาหลักสูตรดังกล่าว			↔			
				เผยแพร่หลักสูตรและรับสมัคร				↔		
				สรุปผู้เข้าเรียนในแต่ละปี โดยจัดในทุกเดือนอย่างต่อเนื่อง หรือส่งให้สถาบันการศึกษาที่เป็นเครือข่ายความร่วมมือ				↔		
				อบท. ส่งข้าราชการเข้าเรียนในหลักสูตรดังกล่าว				↔		
				สรุปบทเรียนและประเมินผลความสำเร็จ				↔		
				บันทึกข้อมูลของข้าราชการที่ผ่านการฝึกอบรม				↔		

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	แนวทางการดำเนินการ	ตัวชี้วัด	ขั้นตอนและวิธีการ	ระยะเวลา				หน่วยงานที่รับผิดชอบ	ประมาณการงบประมาณ
					๕๕	๕๖	๕๗	๕๘		
ยุทธศาสตร์ที่ ๒ (ต่อ)	๒.๒ กำหนดหลักสูตรฝึกอบรมและ โครงการพัฒนา ภาคบังคับแก่ ข้าราชการทุกระดับ	๑. กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการ ส่วนท้องถิ่นในทุกระดับ (Training Roadmap) เพื่อให้ทำงานได้ตามหน้าที่ รับผิดชอบและมีประสิทธิภาพสูงสุด	• ร้อยละความสำเร็จ ของการจัดทำ ยุทธศาสตร์การ พัฒนาข้าราชการ ส่วนท้องถิ่น (ปี ๕๕) • ร้อยละความสำเร็จ ของการจัดทำ แผนพัฒนารายบุคคล ที่สอดคล้องกับแผน ยุทธศาสตร์การพัฒนา (ปี ๕๖)	จัดจ้างที่ปรึกษาดำเนินโครงการ	↔				สำนักงาน ก.ธ.	ควรมีการจัดจ้าง ที่ปรึกษาจาก ภายนอก ที่มีความเชี่ยวชาญ (ประมาณ ๑ ล้านบาท รวมค่าจัดพิมพ์)
				ทบทวนแผนการพัฒนาที่ผ่านมา	↔					
				นำผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการประจำปีเพื่อหา Training Needs นอกจากนั้นยังจัดทำสำรวจหาความต้องการในการพัฒนาผ่าน การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลจากตัวแทนข้าราชการส่วนท้องถิ่น	↔					
				ประมวลผลเพื่อจัดทำร่างยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการส่วนท้องถิ่น ในทุกระดับ (Training Roadmap) ที่สอดคล้องกับความต้องการของ บุคคล และภารกิจของแต่ละหน่วยงาน/สายงาน	↔					
				จัดสัมมนาเพื่อแสดงความคิดเห็นในร่างยุทธศาสตร์	↔					
				สรุปผลและจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการส่วนท้องถิ่นในทุก ระดับ (Training Roadmap)		↔				
				นำร่องแผนใน อบท. รวมถึงจัดทำ IDP ของข้าราชการในหน่วยงานนำ ร่อง		↔				
				สรุปผลเพื่อจัดทำคู่มือและ Roadmap ฉบับสมบูรณ์		↔				
		๒. ส่งเสริมการฝึกอบรมด้านจริยธรรมอย่าง เข้มข้นเป็นการพัฒนาภาคบังคับ	• จำนวนข้าราชการที่ ได้รับการพัฒนา (ปี ๕๗) • ร้อยละของ ข้าราชการและ เจ้าหน้าที่ในองค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่นที่ เข้าใจหลักธรรมาภิ บาลฯ (ปี ๕๘)	กำหนดแนวทางการพัฒนาข้าราชการตามหลักคุณธรรม จริยธรรม ธรรมาภิบาลและจรรยาบรรณในการปฏิบัติราชการ			↔		อบท. แต่ละหน่วยงาน	งบประมาณ เป็นของ อบท.
				สรุปผลและจัดทำเป็นนโยบายในการให้ อบท. มีการฝึกอบรมด้าน จริยธรรมอย่างเข้มข้นเป็นการพัฒนาภาคบังคับตามแนวทางที่กำหนดไว้			↔			
				ประกาศแนวทางการฝึกอบรม			↔			
				อบท. เริ่มดำเนินการตามแผนทางที่กำหนดไว้ โดยอาจจ้าง สถาบันการศึกษาในพื้นที่ก็ได้				↔		
				อบท. จัดส่งผลการพัฒนาและฝึกอบรมด้านจริยธรรมอย่างเข้มข้น				↔		
				สรุปผลโครงการ				↔		
		๓. พัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเข้าสู่ระบบ ราชการในตำแหน่งผู้บริหาร ทั้งนี้การพัฒนา ข้าราชการรุ่นใหม่ดังกล่าวมุ่งสร้างคนเก่ง พัฒนาคนดีที่มีคุณธรรม และจริยธรรมป้อนสู่ ระบบราชการยุคใหม่	• ร้อยละของผู้บริหาร รุ่นใหม่ที่ได้รับการ พัฒนาเพิ่มสูงขึ้น (ปี ๕๘) • ระดับความสำเร็จ ของการวางแผนทาง เดินสายอาชีพและ พัฒนาผู้นำรุ่นใหม่ (ปี ๕๘)	ทบทวนแผนบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (Talent) ที่ผ่านมาเพื่อประเมิน ความสำเร็จ				↔	สำนักงาน ก.ธ. ร่วมกับ กรมส่งเสริม การปกครอง ท้องถิ่น	ค่าสัมมนาและ จัดทำแผนบริหาร บุคลากร ที่มีศักยภาพสูง ประมาณ ๑,๕๐๐,๐๐๐ บาท
				นำเสนอรายงานผลการประเมินความสำเร็จของการพัฒนาบุคลากรที่มี ศักยภาพสูง				↔		
				นัดสัมมนาเพื่อจัดทำแผนการบริหารบุคลากรที่มีศักยภาพสูงที่เหมาะสม				↔		
				สรุปผลการสัมมนาเพื่อจัดทำแผนบริหารและพัฒนาบุคลากรที่มี ศักยภาพสูง				↔		
				นำเสนอแผนบริหารและพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง แก่ ก.ธ. เพื่อ อนุมัติ				↔		
				ประชาสัมพันธ์แก่ข้าราชการส่วนท้องถิ่นกลุ่มเป้าหมาย				↔		
				ติดตามการดำเนินการตามแผนที่กำหนดขึ้น				↔		

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	แนวทางการดำเนินการ	ตัวชี้วัด	ขั้นตอนและวิธีการ	ระยะเวลา				หน่วยงานที่รับผิดชอบ	ประมาณการงบประมาณ
					๕๕	๕๖	๕๗	๕๘		
ยุทธศาสตร์ที่ ๒ (ต่อ)	๒.๓ <u>สร้างศูนย์กลาง</u> ในการวิจัย สํารวจ ให้คำปรึกษาแนะนำ และข้อมูลข่าวสาร ด้านธรรมาภิบาล	๑. พัฒนาระบบการให้คำปรึกษา แนะนำ ด้านคุณธรรม จริยธรรม แก่ข้าราชการส่วนท้องถิ่นทั้งระบบ ตั้งแต่การพัฒนาที่ปรึกษาแนะนำด้านจริยธรรม (Ethics Counselor) รวมทั้งเปิดให้บริการสายด่วนจริยธรรม (Ethics Hotline) เพื่อให้คำปรึกษา รับความคิดเห็นและตอบปัญหาที่เกี่ยวข้องกับจริยธรรม การจัดซื้อจัดจ้าง และกฎหมายอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง	• ระดับความสำเร็จของการเปิดให้บริการสายด่วนจริยธรรมได้อย่างเหมาะสมและสอดคล้องความต้องการ (หลังปี ๕๘)	วิเคราะห์ ศึกษาและแต่งตั้งคณะกรรมการซึ่งจะเป็นเจ้าภาพในการสร้างศูนย์กลางในเรื่องธรรมาภิบาลของท้องถิ่น				↔	คณะกรรมการในการสร้างศูนย์กลางในการวิจัย สํารวจ ให้คำปรึกษา แนะนำและข้อมูลข่าวสารด้านธรรมาภิบาล มาดำเนินการศึกษาความเป็นไปได้ในการพัฒนาระบบการให้คำปรึกษา แนะนำด้านคุณธรรม จริยธรรม แก่ข้าราชการส่วนท้องถิ่น	ให้ศูนย์กลางในการวิจัย สํารวจ ให้คำปรึกษาแนะนำและข้อมูลข่าวสารด้านธรรมาภิบาล ที่จัดตั้งเป็นผู้กำหนดงบประมาณในการดำเนินการในแต่ละมาตรการ
				สร้างศูนย์กลางในการวิจัย สํารวจ ให้คำปรึกษาแนะนำและข้อมูลข่าวสารด้านธรรมาภิบาล มาดำเนินการ				↔		
				ศึกษาความเป็นไปได้ในการพัฒนาระบบการให้คำปรึกษา แนะนำด้านคุณธรรม จริยธรรม แก่ข้าราชการส่วนท้องถิ่น				หลังปี ๒๕๕๘		
				สรุปผลการศึกษาและนำเสนอผู้ที่เกี่ยวข้อง				หลังปี ๒๕๕๘		
				ศึกษาความเป็นไปได้ในการให้บริการสายด่วนจริยธรรม (Ethics Hotline)				หลังปี ๒๕๕๘		
				สรุปผลการศึกษาและนำเสนอผู้ที่เกี่ยวข้อง				หลังปี ๒๕๕๘		
				จัดทำแผนในการสร้างระบบดังกล่าว				หลังปี ๒๕๕๘		
				เสนอ ก.ธ. และรัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทย เพื่อทราบและอนุมัติ				หลังปี ๒๕๕๘		
				ดำเนินการตามแผนที่กำหนดไว้				หลังปี ๒๕๕๘		
		๒. ส่งเสริมให้มีการจัดการความรู้ และวิธีการปฏิบัติอันเป็นเลิศ (Best Practices) ในด้านจริยธรรมและธรรมาภิบาลในประเทศ ระดับอาเซียน และระดับนานาชาติ ซึ่งจะทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ขึ้นในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	• จำนวนความรู้หรือ Best Practice ที่เกี่ยวข้อง (หลังปี ๕๘) • จำนวนเอกสารเผยแพร่ (หลังปี ๕๘)	รวบรวม สังเคราะห์และจัดการความรู้ และวิธีการปฏิบัติอันเป็นเลิศ (Best Practices) ในด้านจริยธรรมและธรรมาภิบาล				หลังปี ๒๕๕๘	ศูนย์กลางในการวิจัย สํารวจ ให้คำปรึกษา แนะนำและข้อมูลข่าวสารด้านธรรมาภิบาล	
				เพิ่มการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อรองรับประชาคมอาเซียน				หลังปี ๒๕๕๘		
				สรุปผลการดำเนินการ				หลังปี ๒๕๕๘		
				จัดการความรู้และสรุปผลงาน				หลังปี ๒๕๕๘		
				จัดทำเอกสารเผยแพร่ความรู้และ Best Practice				หลังปี ๒๕๕๘		
		๓. ศึกษา วิจัยและพัฒนากฎหมาย เช่น กฎหมายคุ้มครองผู้ให้ข้อมูลที่เป็นจริงและมีประโยชน์ต่อทางราชการ (Whistleblower) ให้ปราศจาก/ปลอดภัยจากการข่มขู่ หรือกลั่นแกล้งของผู้มีอำนาจ หรือผู้มีอิทธิพล หรือกฎระเบียบที่ป้องกันมิให้ข้าราชการในหน่วยงานใช้อำนาจของรัฐเอื้อประโยชน์แก่ส่วนตนและพวกพ้อง หรือ การจัดตั้ง ก.พ.ค. หรือ ความรับผิดชอบต่อสังคมและชุมชน (Corporate Social Responsibility) เป็นต้น	• จำนวนผลการวิจัยที่มีข้อเสนอแนะในการพัฒนากฎหมาย (หลังปี ๕๘) • จำนวนข้อเสนองานนโยบายที่เกิดจากผลการวิจัย (หลังปี ๕๘)	ตั้งคณะทำงานในการศึกษาวิจัยกฎหมาย				หลังปี ๒๕๕๘		
				เชิญผู้ทรงคุณวุฒิหรือที่ปรึกษาที่เกี่ยวข้องกับกฎหมายที่จะพัฒนา เช่น กฎหมายคุ้มครองผู้ให้ข้อมูลที่เป็นจริงและมีประโยชน์ต่อทางราชการจากการข่มขู่ หรือกลั่นแกล้งของผู้มีอำนาจ หรือผู้มีอิทธิพล หรือกฎระเบียบที่ป้องกันมิให้ข้าราชการในหน่วยงานใช้อำนาจของรัฐเอื้อประโยชน์แก่ส่วนตนและพวกพ้อง				หลังปี ๒๕๕๘		
				ดำเนินการจัดประชุม เพื่อร่างและอภิปรายเกี่ยวกับกฎหมายใหม่				หลังปี ๒๕๕๘		
				พัฒนากฎหมายใหม่ และเสนอหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ความเห็นต่อร่างกฎหมายใหม่				หลังปี ๒๕๕๘		
				สรุปผลการรับฟังความคิดเห็นและส่งให้สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา เพื่อดำเนินการตามขั้นตอน/กระบวนการที่กำหนดไว้				หลังปี ๒๕๕๘		
				ประชาสัมพันธ์และให้ความรู้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องและมีส่วนได้เสีย				หลังปี ๒๕๕๘		
				ค้นหาและร่วมมือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการจัดการประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อโทรทัศน์และวิทยุ				หลังปี ๒๕๕๘		
				จัดทำแผนการประชาสัมพันธ์และกิจกรรมรณรงค์				หลังปี ๒๕๕๘		
		๔. ร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการจัดการประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อโทรทัศน์และวิทยุภายใต้โครงการ “คุณธรรม จริยธรรม นำท้องถิ่น” พร้อมจัดกิจกรรมรณรงค์ เพื่อกระตุ้นให้ข้าราชการการเมืองและส่วนท้องถิ่นตระหนักและรับรู้ถึงการปรับเปลี่ยนตนเองเพื่อนำไปสู่การเป็นผู้ที่มีคุณธรรม จริยธรรม และธรรมาภิบาล	• จำนวนครั้ง/ช่องทางของการสื่อสารฯ (หลังปี ๕๘) • ร้อยละความครอบคลุมและการรับรู้ของกลุ่มเป้าหมาย (หลังปี ๕๘)	ดำเนินการประชาสัมพันธ์เพื่อกระตุ้นจิตสำนึกด้านคุณธรรม จริยธรรม และธรรมาภิบาล				หลังปี ๒๕๕๘		
				จัดกิจกรรมรณรงค์ในลักษณะต่างๆ เพื่อกระตุ้นให้ข้าราชการการเมืองและส่วนท้องถิ่นตามแผน				หลังปี ๒๕๕๙		
				ติดตามประเมินผลแผนที่กำหนดไว้				หลังปี ๒๕๕๙		
				สรุปผลการดำเนินการ เสนอคณะกรรมการ ก.ธ.				หลังปี ๒๕๕๘		

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	แนวทางการดำเนินการ	ตัวชี้วัด	ขั้นตอนและวิธีการ	ระยะเวลา				หน่วยงานที่รับผิดชอบ	ประมาณการงบประมาณ
					๕๕	๕๖	๕๗	๕๘		
ยุทธศาสตร์ที่ ๓: การปรับปรุงระบบบริหารทรัพยากรบุคคล	๓.๑ ปรับปรุง <u>แนวทางและกฎระเบียบในการสรรหา</u> บรรจุแต่งตั้ง โอน ย้ายโดยยึดหลักธรรมาภิบาล	๑. การนำเรื่องคุณธรรมและจริยธรรมมากำหนดไว้ในกระบวนการของการแต่งตั้ง หรือเลื่อนเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารในทุกระดับของหน่วยงาน โดยให้เป็นองค์ประกอบที่สำคัญ และมีเครื่องมือที่วัดผลได้เป็นรูปธรรม	• ระดับความสำเร็จของการพัฒนาเครื่องมือประเมินเรื่องคุณธรรมจริยธรรมประกอบการแต่งตั้ง (ปี ๕๖) • ระดับความสำเร็จของการกำหนดหลักเกณฑ์และแนวทางในการแต่งตั้งและบรรจุตามผลการประเมิน (ปี ๕๘)	ทบทวนกระบวนการของการแต่งตั้ง หรือเลื่อนเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารของ อปท.		↔			สำนักงาน ก.ถ.	ควรมีการจัดจ้างที่ปรึกษาจากภายนอกที่มีความเชี่ยวชาญ (ประมาณ ๒-๓ ล้านบาท)
				จัดทำข้อเสนอหลักเกณฑ์และกระบวนการแต่งตั้งหรือเลื่อนเข้าสู่ตำแหน่งใหม่ที่มีการทดสอบเรื่องคุณธรรมและจริยธรรม		↔				
				จัดจ้างที่ปรึกษาเพื่อจัดทำเครื่องมือและแนวทางการสัมภาษณ์หรือแบบทดสอบที่เหมาะสมในเรื่องคุณธรรม จริยธรรมและธรรมาภิบาล		↔				
				ทดสอบเครื่องมือต่างๆ กับคณะทำงาน		↔				
				ปรับแต่งเครื่องมือและเริ่มฝึกอบรมผู้ที่เกี่ยวข้องในการใช้เครื่องมือในการสรรหาและเลื่อนระดับชั้นงาน		↔				
				นำเสนอ ก.ถ. เพื่ออนุมัติในหลักการและวิธีการประเมิน		↔				
				ฝึกอบรมและจัดเตรียมเครื่องมือเมื่อมีการสรรหาหรือเลื่อนระดับตำแหน่งใหม่ขึ้น			↔			
				ดำเนินการสรรหาหรือเลื่อนระดับอย่างถูกต้อง			↔	↔		
	๒. ปรับแนวทางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในส่วนของ การสรรหา บรรจุ แต่งตั้ง โอน ย้าย	• ระดับความสำเร็จของการปรับปรุงกฎหมาย ระเบียบหรือแนวทางในการสรรหา บรรจุ แต่งตั้ง โอน ย้าย (ปี ๕๘)	• ระดับความสำเร็จของการปรับปรุงกฎหมาย ระเบียบหรือแนวทางในการสรรหา บรรจุ แต่งตั้ง โอน ย้าย (ปี ๕๘)	ศึกษากระบวนการสรรหา บรรจุ แต่งตั้ง โอน ย้ายในปัจจุบัน			↔		สำนักงาน ก.ถ.	ค่าเบี้ยประชุมตามจำนวนครั้งของการประชุม
				สรุปปัญหาอุปสรรคในกระบวนการสรรหา บรรจุ แต่งตั้ง โอน ย้ายที่ผ่านมา (อาจผ่านการจัดทำแบบสำรวจหรือจัดสัมมนาผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้มีส่วนได้เสีย)			↔			
				เสนอแนวทางสรรหา บรรจุ แต่งตั้ง โอน ย้ายใหม่ที่แก้ไขปัญหาที่ผ่านมา พร้อมข้อดีข้อเสีย			↔			
				จัดสัมมนาเพื่อแสดงความคิดเห็นในข้อเสนอแนวทางในการสรรหา บรรจุ แต่งตั้ง โอน ย้ายใหม่			↔			
				สรุปผลการสัมมนาเพื่อจัดทำแนวทางการสรรหา บรรจุ แต่งตั้ง โอน ย้ายใหม่			↔			
				นำเสนอ ก.ถ. เพื่ออนุมัติก่อนการไปแก้ไขกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง			↔			
				เผยแพร่แนวทางการสรรหา บรรจุ แต่งตั้ง โอน ย้ายข้าราชการใหม่ตามมติของ ก.ถ.				↔		
				นำมติไปปรับแต่งกฎระเบียบและแนวทางปฏิบัติใหม่				↔		
	๓.๒ ขับเคลื่อน <u>จรรยาบรรณข้าราชการ</u> ไปสู่การปฏิบัติ	๑. จัดทำและผลักดันให้มีการปฏิบัติตามประมวลจรรยาบรรณของแต่ละองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	• ร้อยละขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีการผลักดันจรรยาบรรณ (ปี ๕๕)	ฝึกอบรมทำความเข้าใจแก่ข้าราชการในสังกัดถึงจรรยาบรรณ	↔				อปท.แต่ละหน่วยงาน	งบประมาณเป็นของ อปท.
				ข้าราชการที่กำหนดขึ้น	↔					
				จัดทำรายงานการใช้หลักจรรยาบรรณในการบริหารจัดการ และขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน						
		๒. กำหนดให้มีการบังคับใช้และบทลงโทษผู้ฝ่าฝืนข้อบังคับจรรยาและวินัยข้าราชการอย่างชัดเจน	• จำนวนที่ลดลงของผู้ฝ่าฝืน (ปี ๕๖) • ร้อยละของ อปท.ที่มีการกำหนดแนวทางปฏิบัติและบทลงโทษ (ปี ๕๖)	สรุปผลการดำเนินการ เสนอคณะกรรมการ ก.ถ.	↔				สำนักงาน ก.ถ.	ค่าเบี้ยประชุมตามจำนวนครั้งของการประชุม
				ทบทวนบทลงโทษผู้ฝ่าฝืนข้อบังคับจรรยาและวินัยข้าราชการ		↔				
				ปรับแต่งแนวทางปฏิบัติและบทลงโทษ		↔				
				จัดสัมมนาเพื่อแสดงความคิดเห็น		↔				
				สรุปผลการสัมมนาเพื่อปรับแต่งแนวทางปฏิบัติและบทลงโทษ		↔				
				นำเสนอ ก.ถ. เพื่ออนุมัติก่อนการไปแก้ไขกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง		↔				
				นำมติไปปรับแต่งกฎระเบียบและแนวทางปฏิบัติใหม่		↔				

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	แนวทางการดำเนินการ	ตัวชี้วัด	ขั้นตอนและวิธีการ	ระยะเวลา				หน่วยงานที่รับผิดชอบ	ประมาณการงบประมาณ
					๕๕	๕๖	๕๗	๕๘		
ยุทธศาสตร์ที่ ๔: การสร้างการมีส่วนร่วมในระบบสนับสนุนและกลไกทางด้านคุณธรรม จริยธรรม และธรรมาภิบาล	๔.๑ <u>เปิดโอกาสให้ข้าราชการเข้าไปมีส่วนร่วม</u> ในการกำหนดนโยบายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง	๑. กำหนดแนวทางและประเด็นที่สามารถเปิดโอกาสให้ข้าราชการเข้าไปมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง เช่นการประเมินผลแบบ ๓๖๐ องศา การเลือกผู้คณะทำงานเพื่อกำหนดนโยบาย ฯลฯ	• ร้อยละความสำเร็จของการกำหนดแนวทางเพื่อเปิดโอกาสให้ข้าราชการมีส่วนร่วมในการบริหาร (ปี ๕๖-๕๗)	ศึกษาและร่างแนวทางเพื่อเปิดโอกาสให้ข้าราชการมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง			↔		กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น	ค่าเบี้ยประชุมตามจำนวนครั้งของการประชุม
				เชิญผู้ทรงคุณวุฒิและผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่นผู้แทนสมาคม / สมาพันธ์ / มูลนิธิที่เกี่ยวข้องกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้บริหารและข้าราชการส่วนท้องถิ่น เพื่อมาร่วมสัมมนาและอภิปรายร่างแนวทางดังกล่าว			↔			
				สรุปผลการรับฟังความคิดเห็นและจัดทำร่างแนวทางการมีส่วนร่วมของข้าราชการในการกำหนดนโยบายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง			↔			
				จัดทำข้อเสนอแก่ ก.ธ. เพื่ออนุมัติ			↔			
				เผยแพร่แนวทางและประเด็นที่สามารถเปิดโอกาสให้ข้าราชการเข้าไปมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง				↔		
				สำรวจระดับความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานต่อความเป็นธรรมในการบริหารงานเพิ่มสูงขึ้น				↔		
				สรุปผลความพึงพอใจเพื่อไปปรับปรุงแนวทางในการมีส่วนร่วมของข้าราชการต่อไป				↔		
		๒. ปรับปรุงระบบวินัย อุทธรณ์ ร้องทุกข์ ของข้าราชการ รวมถึงระบบการรับฟังข้อร้องเรียนเกี่ยวกับการทุจริตของหน่วยงาน (Whistleblower)	• ระดับความสำเร็จของการปรับปรุงระบบ (หลังปี ๕๘) • ระดับการทุจริตของหน่วยงาน/องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ลดลงจากปีที่ผ่านมา (หลังปี ๕๘)	ทบทวนระบบวินัย อุทธรณ์ ร้องทุกข์ ของข้าราชการ				↔	สำนักงาน ก.ธ.	ควรมีการจัดจ้างที่ปรึกษาจากภายนอกที่มีความเชี่ยวชาญ (ประมาณ ๒-๓ ล้านบาท)
				สรุปปัญหาและเสนอแนวทางการปรับปรุงระบบวินัย อุทธรณ์ ร้องทุกข์ ของข้าราชการ				หลังปี ๒๕๕๘		
				ศึกษาระบบการรับฟังข้อร้องเรียนเกี่ยวกับการทุจริตของหน่วยงาน (Whistleblower)				หลังปี ๒๕๕๘		
				สรุปผลการศึกษา พร้อมข้อเสนอการพัฒนาระบบการรับฟังข้อร้องเรียนเกี่ยวกับการทุจริตของหน่วยงาน (Whistleblower)				หลังปี ๒๕๕๘		
				เสนอ ก.ธ. และรัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทย เพื่อทราบและอนุมัติ				หลังปี ๒๕๕๘		
				เผยแพร่มติ (ทั้งระบบวินัย อุทธรณ์ ร้องทุกข์และการรับฟังข้อร้องเรียนเกี่ยวกับการทุจริตของหน่วยงาน)				หลังปี ๒๕๕๘		
		๓. ปรับปรุงระบบและแนวทางการตรวจสอบ (Audit) ให้ข้าราชการในส่วนภูมิภาค เข้ามามีส่วนร่วมในการทำงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	• ระดับความสำเร็จของการปรับปรุงระบบและแนวทางการเข้าไปมีส่วนร่วมของข้าราชการในส่วนภูมิภาค (หลังปี ๕๘)	ทบทวนแนวทางการตรวจสอบและบทลงโทษในปัจจุบัน				หลังปี ๒๕๕๘	สำนักงาน ก.ธ.	ควรมีการจัดจ้างที่ปรึกษาจากภายนอกที่มีความเชี่ยวชาญ (ประมาณ ๒-๓ ล้านบาท)
				สรุปปัญหาและเสนอแนวทางตรวจสอบ (Audit) และบทลงโทษในปัจจุบัน				หลังปี ๒๕๕๘		
				ศึกษาระบบและแนวทางการตรวจสอบ (Audit) โดยให้ข้าราชการในส่วนภูมิภาคเช่น ผู้ว่าราชการจังหวัด นายอำเภอ เป็นต้น เข้ามามีส่วนร่วมในการกำกับดูแล				หลังปี ๒๕๕๘		
				สรุปผลการศึกษา พร้อมข้อเสนอระบบการตรวจสอบ (Audit) ให้ข้าราชการในส่วนภูมิภาค				หลังปี ๒๕๕๘		
				รับฟังความคิดเห็นของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อปรับแต่งข้อเสนอ				หลังปี ๒๕๕๘		
				เสนอ ก.ธ. และรัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทย เพื่อทราบและอนุมัติ				หลังปี ๒๕๕๘		
				เผยแพร่มติให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งหมดรับทราบ เพื่อถือปฏิบัติ				หลังปี ๒๕๕๘		

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์	แนวทางการดำเนินการ	ตัวชี้วัด	ขั้นตอนและวิธีการ	ระยะเวลา				หน่วยงานที่รับผิดชอบ	ประมาณการงบประมาณ
					๕๕	๕๖	๕๗	๕๘		
ยุทธศาสตร์ที่ ๔ (ต่อ)	๔.๒ เปิดให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมและการติดตามสถานการณ์การทำงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	๑. สนับสนุนการรวมตัวของภาคประชาชนและสร้างเครือข่ายการทำงานร่วมกันที่เข้มแข็ง ทั้งแนวตั้งและแนวนาบ รวมถึงการสร้างพลังมวลชนในพื้นที่ที่เข้มแข็ง	• จำนวนเครือข่ายภาคประชาชนที่เพิ่มขึ้นในแต่ละปี (ทุกปี) • ระดับความสำเร็จของการสร้างพลังมวลชนที่สังเกตและเผื่อระวังการทำงานของเจ้าหน้าที่ภาครัฐ (ทุกปี)	สนับสนุนการรวมตัวของภาคประชาชนในพื้นที่	↔	↔	↔	↔	อปท. แต่ละหน่วยงาน	งบประมาณเป็นของ อปท.
				ร่วมบูรณาการและสร้างเครือข่ายการทำงานร่วมกันที่เข้มแข็ง	↔	↔	↔	↔		
				สนับสนุนและสร้างความรู้แก่ประชาชนในพื้นที่เพื่อเป็นพลังขับเคลื่อนและต่อต้านการทุจริตในราชการ	↔	↔	↔	↔		
				จัดทำระบบหรือกระบวนการให้เครือข่ายภาคประชาชนสามารถสังเกตและเผื่อระวังการทำงานของเจ้าหน้าที่ภาครัฐ	↔	↔	↔	↔		
				สรุปผลการดำเนินการในแต่ละปี	↔	↔	↔	↔		
		๒. ส่งเสริมภาคประชาชนและภาคประชาสังคมกลุ่มต่างๆ เข้าร่วมเป็นกรรมการอนุกรรมการในชุมชนท้องถิ่นเพื่อเข้าร่วมในการกำหนดนโยบายการวางแผนจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาชุมชนและตรวจสอบการถ่วงดุลการบริหารจัดการภาครัฐ	• ระดับความสำเร็จของการมีส่วนร่วมจากหลากหลายกลุ่มภาคี (ทุกปี)	สนับสนุนให้ภาคประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนและกำหนดนโยบายของชุมชน	↔	↔	↔	↔	อปท. แต่ละหน่วยงาน	งบประมาณเป็นของ อปท.
				ส่งเสริมและเปิดช่องทางให้ภาคประชาชนรับรู้ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องครบถ้วน	↔	↔	↔	↔		
				เปิดช่องทางให้ประชาชนทั่วไปมีสิทธิให้ความคิดเห็น และสามารถติดตามตรวจสอบการทำงานของ อปท.	↔	↔	↔	↔		
				สำรวจระดับความเชื่อมั่นของประชาชนต่อการทำงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและสรุปรายงานสิ้นปี	↔	↔	↔	↔		
		๓. การให้ผู้นำศาสนาหรือศาสนสถาน เช่น วัด โบสถ์ มัสยิด เป็นต้น เข้ามามีส่วนร่วมในการส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม และธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในพื้นที่	• จำนวนกิจกรรมหรือโครงการที่ ผู้นำศาสนาหรือศาสนสถานเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม และธรรมาภิบาล (ทุกปี)	จัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความเข้าใจของผู้นำศาสนาและศาสนสถาน ในเรื่องการขับเคลื่อนธรรมาภิบาล			↔		กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น	ประมาณปีละ ๑ ล้านบาท
				ทำข้อตกลงร่วมกับศาสนสถานหรือผู้นำศาสนาในแต่ละพื้นที่ เพื่อให้เกิดการส่งเสริมข้าราชการส่วนท้องถิ่นในเรื่องคุณธรรม จริยธรรมและธรรมาภิบาลของพื้นที่			↔			
				เปิดโอกาสให้ข้าราชการและผู้นำศาสนาได้พบปะแลกเปลี่ยนและแนะนำแนวทางในการส่งเสริมคุณธรรมและจริยธรรม			↔			
				ติดตามประเมินผลแผนที่กำหนดไว้			↔			
				ดำเนินการตามแผนที่ปรับปรุงใหม่				↔		

๘. กระบวนการนำยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติจริง

เพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งหมดมีความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องในแผนการสร้างความก้าวหน้าควรมีการดำเนินการดังต่อไปนี้

ร.ที่	กิจกรรมหลัก	เจ้าภาพ
๑	นำข้อเสนอยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการส่วนท้องถิ่นในการเสริมสร้างธรรมาภิบาล พ.ศ. ๒๕๕๕-๒๕๕๘ และแผนปฏิบัติการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการส่วนท้องถิ่นในการเสริมสร้างธรรมาภิบาล พ.ศ. ๒๕๕๕-๒๕๕๘ แก่อนุกรรมการ ก.ถ.	สำนักงาน ก.ถ. (โดยอาจร่วมกับคณะที่ปรึกษาก็ได้)
๒	สรุปมติเฉพาะเรื่องที่จะนำเสนอเข้าคณะกรรมการ ก.ถ. รวมถึงปรับแต่งตามมติที่ได้รับ	สำนักงาน ก.ถ.
๓	แจ้งเวียนผู้บริหารและข้าราชการทุกราย หากมีการเปลี่ยนแปลงเรื่องยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการส่วนท้องถิ่นในการเสริมสร้างธรรมาภิบาล พ.ศ. ๒๕๕๕-๒๕๕๘	สำนักงาน ก.ถ.
๔	ดำเนินการประชาสัมพันธ์อย่างเป็นทางการ	สำนักงาน ก.ถ.
๕	จัดทำคู่มือและฝึกอบรมผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้เข้าใจกระบวนการทำงานในคู่มือ	สำนักงาน ก.ถ.
๖	ดำเนินการตามกระบวนการที่กำหนดขึ้น	สำนักงาน ก.ถ. ร่วมกับหน่วยงานเจ้าภาพอื่นๆ ตามแผนปฏิบัติการฯ
๗	ประเมินผลความก้าวหน้าของยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการส่วนท้องถิ่นในการเสริมสร้างธรรมาภิบาล พ.ศ. ๒๕๕๕-๒๕๕๘ เพื่อรายงานคณะกรรมการ ก.ถ.	สำนักงาน ก.ถ.

นอกจากนั้นทางที่ปรึกษาเสนอให้มีการสื่อสารประชาสัมพันธ์ระบบใหม่ เพื่อให้ผู้บริหารและข้าราชการส่วนท้องถิ่นมีความเข้าใจยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการส่วนท้องถิ่นในการเสริมสร้างธรรมาภิบาล พ.ศ. ๒๕๕๕-๒๕๕๘ มากขึ้น รวมถึงเป็นการรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากกลุ่มบุคคลผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในระบบ และนำข้อเสนอแนะที่เป็นสาระประโยชน์สำคัญมาปรับแต่งและติดตามความสัมฤทธิ์ผลในอนาคต

