



รายงานฉบับสมบูรณ์
โครงการศึกษาวิจัย เรื่อง ยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการส่วนท้องถิ่น

เสนอ

สำนักงาน ก.ค.
๑๐ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๕



สารบัญ

บทที่ ๑ บทนำ.....	๔
๑.๑ หลักการและเหตุผล.....	๔
๑.๒ วัตถุประสงค์	๕
๑.๓ ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	๕
๑.๔ ขอบเขตการศึกษาวิจัย	๕
๑.๕ เนื้อหาในรายงานฉบับสมบูรณ์.....	๖
 บทที่ ๒ กรอบแนวคิดและหลักการในการศึกษาวิจัย (Conceptual Framework).....	๗
๒.๑ แนวทางการจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนานุเคราะห์.....	๗
๒.๒ ขั้นตอนการจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการส่วนท้องถิ่น.....	๗
๒.๓ แนวคิดเรื่องธรรมาภิบาล (Good Governance).....	๑๖
๒.๔ ธรรมาภิบาลในระบบกฎหมายไทยและข้าราชการไทย	๒๐
๒.๕ ธรรมาภิบาลในมุมมองการพัฒนาข้าราชการ.....	๒๑
 บทที่ ๓ ผลการศึกษากฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง และบทสรุปการจัดทำ SWOT ของการพัฒนา	
ข้าราชการส่วนท้องถิ่นที่ผ่านมา.....	๒๔
๓.๑ บทสรุปผลการศึกษากฎหมาย ภารกิจและพระราชบัญญัติ/ระเบียบที่เกี่ยวข้อง	๒๔
๓.๒ บทสรุปยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการในภาครัฐ	๓๙
๓.๓ ผลการศึกษาและจัดทำ SWOT ด้านการพัฒนาข้าราชการส่วนท้องถิ่น.....	๔๙
 บทที่ ๔ ผลการสำรวจ ศึกษา และวิเคราะห์ปัญหา ความต้องการในการพัฒนาของข้าราชการส่วนท้องถิ่น	
ในการเสริมสร้างธรรมาภิบาล.....	๕๒
๔.๑ ความพึงพอใจต่อประเด็นต่างๆ ด้านธรรมาภิบาลในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น.....	๕๒
๔.๒ มาตรการที่ควรดำเนินการและข้อเสนอแนะอื่นๆ.....	๕๓
๔.๓ ปัจจัยอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาของข้าราชการส่วนท้องถิ่น.....	๕๖

บทที่ ๕ ผลการศึกษา วิเคราะห์เพื่อจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการส่วนท้องถิ่น

พ.ศ. ๒๕๕๕ – ๒๕๕๘ ในการเสริมสร้างธรรมาภิบาล	๖๑
๕.๑ สมมติฐานประกอบการจัดทำร่างแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการส่วนท้องถิ่น	
พ.ศ. ๒๕๕๕ - ๒๕๕๘ ในการเสริมสร้างธรรมาภิบาล	๖๑
๕.๒ ยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการส่วนท้องถิ่น พ.ศ. ๒๕๕๕ - ๒๕๕๘ ในการเสริมสร้างธรรมาภิบาล	๖๑
๕.๓ รายละเอียดยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการส่วนท้องถิ่น พ.ศ. ๒๕๕๕ - ๒๕๕๘ ในการเสริมสร้างธรรมาภิบาล.....	๖๔
๕.๔ Strategy Map ของยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการส่วนท้องถิ่นในการเสริมสร้างธรรมาภิบาล	
พ.ศ. ๒๕๕๕-๒๕๕๘	๖๘
๕.๕ ความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์กับหลัก ๖ ประการของธรรมาภิบาล.....	๗๐
๕.๖ ความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์กับประเด็นปัญหาที่ได้จากการสำรวจ	๗๐

บทที่ ๖ ผลการศึกษาเพื่อเสนอแนวทางและมาตรการในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนา

ข้าราชการส่วนท้องถิ่น พ.ศ. ๒๕๕๕ – ๒๕๕๘ ในการเสริมสร้างธรรมาภิบาล.....	๘๕
---	----

บทที่ ๗ ข้อเสนอแนะเพื่อการดำเนินการต่อไป.....

๗.๑ กระบวนการนำยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติจริง	๙๓
๗.๒ ข้อเสนอแนะทางและขั้นตอนในการประชาสัมพันธ์	๙๔
๗.๓ ปัจจัยสำคัญสู่ความสำเร็จของการนำไปใช้	๙๗

ภาคผนวก ก ผลการระดมสมอง (Focus Group) เพื่อรับฟังความคิดเห็นเกี่ยวกับร่างยุทธศาสตร์

การพัฒนาข้าราชการส่วนท้องถิ่น พ.ศ. ๒๕๕๕ – ๒๕๕๘ ในการเสริมสร้างธรรมาภิบาล	๙๘
--	----

ภาคผนวก ข ผลการประชุมกลุ่มย่อยเพื่อสำรวจปัญหา และความต้องการในการพัฒนาของ

ข้าราชการส่วนท้องถิ่น.....	๑๐๔
----------------------------	-----

ภาคผนวก ค ผลการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อวิพากษ์แผนปฏิบัติการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนา

ข้าราชการส่วนท้องถิ่น พ.ศ. ๒๕๕๕ – ๒๕๕๘ ในการเสริมสร้างธรรมาภิบาล.....	๑๑๒
---	-----

ภาคผนวก ง ผลการสัมมนาเพื่อนำเสนอผลของการศึกษาวิจัย และรับฟังความคิดเห็นจากผู้ที่เกี่ยวข้อง

ก่อนนำเสนอรายงานฉบับสมบูรณ์	๑๒๕
-----------------------------------	-----

บทที่ ๑

บทนำ

๑.๑ หลักการและเหตุผล

จากสถานการณ์ในโลกปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทำให้ระบบราชการจำเป็นจะต้องมีการปรับตัวเพื่อให้อำนาจบริหารประเทศให้อยู่รอดและเจริญก้าวหน้าไปได้ การพัฒนาข้าราชการจึงเป็นกลไกสำคัญที่จะสนับสนุนให้ระบบราชการมีบุคลากรคุณภาพสูงและมีความพร้อมในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การบริหารประเทศท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว นโยบายในการพัฒนาข้าราชการจากเดิมที่เคยเน้นให้มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน จึงกลายมาเป็นการให้ข้าราชการเป็นผู้รอบรู้ลึก และเป็นแรงผลักดันต่อความสำเร็จขององค์กร รวมทั้งเสริมสร้างให้ข้าราชการปฏิบัติงานโดยเน้นให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจภาครัฐและประโยชน์สุขของประชาชน

เช่นเดียวกับภาคราชการส่วนท้องถิ่น การกระจายอำนาจและการถ่ายโอนอำนาจจากส่วนกลางไปสู่ส่วนท้องถิ่น ถือเป็นจุดเริ่มต้นในการสร้างกรอบและแผนแม่บทที่ทำให้เกิดการปรับตัวขององค์กรทั้งในราชการส่วนกลางและส่วนท้องถิ่น โดยมีจุดมุ่งหมายที่สำคัญ คือ เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานภาครัฐให้คล่องตัวมากขึ้น ด้วยการกระจายอำนาจการปกครองจากส่วนกลางออกไปสู่ท้องถิ่นเพื่อต้องการสร้างความเจริญไปสู่ชนบท โดยมีองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นกลไกสำคัญในการกำหนดทิศทางการบริหารพัฒนาด้วยตนเอง เพื่อจัดบริการสาธารณะให้สอดคล้องกับความต้องการและเพื่อเพิ่มคุณภาพชีวิตของประชาชนในพื้นที่ ซึ่งทำให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทุกรูปแบบจำเป็นต้องเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยมีข้าราชการส่วนท้องถิ่นเป็นกลไกสำคัญในการที่จะขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ระบบการพัฒนาข้าราชการส่วนท้องถิ่นจึงเป็นเครื่องมือในการที่จะสนับสนุนให้เจตนารมณ์ดังกล่าวบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งที่ผ่านมาการพัฒนาข้าราชการส่วนท้องถิ่นเป็นไปในลักษณะต่างคนต่างพัฒนา ยังขาดการบูรณาการและการหล่อหลอมค่านิยมองค์ความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่พึงประสงค์ในภาพรวม นอกจากนี้ ยังไม่รองรับภารกิจต่าง ๆ ตามแนวทางการกระจายอำนาจในอนาคตอีกด้วย

ดังนั้น การกำหนดนโยบายและยุทธศาสตร์ในการพัฒนาข้าราชการส่วนท้องถิ่นในภาพรวม จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง เพื่อให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้ใช้เป็นมาตรฐานและแนวทางในการพัฒนาและเพิ่มพูนประสิทธิภาพข้าราชการส่วนท้องถิ่น ให้เป็นบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ สมรรถนะ คุณธรรม และจริยธรรม สามารถปฏิบัติงานภายใต้หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีและหลักการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐแนวใหม่ สำนักงานคณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น (สำนักงาน ก.อ.) สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย ซึ่งมีอำนาจหน้าที่ในการศึกษา วิเคราะห์ และรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ เกี่ยวกับงานของคณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น ตลอดจนช่วยเหลือและให้คำปรึกษา แนะนำเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น จึงได้มอบหมายให้สถาบันที่ปรึกษาเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในการ (สปร.) เป็นที่ปรึกษาดำเนินการโครงการศึกษาวิจัย เรื่อง ยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการส่วนท้องถิ่น



๑.๒ วัตถุประสงค์

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

๑.๓ ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

- สำนักงาน ก.ค. สามารถนำผลการศึกษาวิจัย เสนอต่อ ก.ค. เพื่อพิจารณากำหนดเป็นนโยบาย และยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการส่วนท้องถิ่น พ.ศ. ๒๕๕๕-๒๕๕๘ ในการเสริมสร้างธรรมาภิบาล ซึ่งจะ เป็นประโยชน์ต่อระบบการพัฒนาข้าราชการส่วนท้องถิ่นและระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลส่วนท้องถิ่น ในภาพรวม
- องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง สามารถใช้แนวทางและมาตรการในการ ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการส่วนท้องถิ่น พ.ศ. ๒๕๕๕-๒๕๕๘ ในการเสริมสร้างธรรมาภิบาล ในการพัฒนาและเพิ่มพูนประสิทธิภาพข้าราชการส่วนท้องถิ่นในสังกัด ให้เป็นบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ สมรรถนะ คุณธรรม และจริยธรรม สามารถปฏิบัติงานภายใต้หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ ดีและหลักการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐแนวใหม่ ซึ่งจะส่งผลให้การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ขององค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่นบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ บังเกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของหน่วยงานและประโยชน์ สุขของประชาชนในพื้นที่
- สนับสนุนแนวทางการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี รวมถึงส่งเสริมแนวทางข้าราชการโปร่งใสของ บุคลากรในภาครัฐ

๑.๔ ขอบเขตการศึกษาวิจัย

คณะที่ปรึกษาจะดำเนินการศึกษาวิจัยในประเด็นหลัก จำนวน ๓ เรื่อง ประกอบด้วย

๑.๔.๑ การสำรวจ ศึกษา และวิเคราะห์ปัญหา ความต้องการในการพัฒนาของข้าราชการส่วนท้องถิ่น ในการเสริมสร้างธรรมาภิบาล โดยการสุ่มตัวอย่างจากข้าราชการส่วนท้องถิ่น จำนวนไม่น้อยกว่า ๔๕ หน่วยงาน และจากส่วนราชการ / หน่วยงานอิสระที่เกี่ยวข้อง จำนวนไม่น้อยกว่า ๕ หน่วยงาน

๑.๔.๒ การศึกษา วิเคราะห์เพื่อจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการส่วนท้องถิ่น พ.ศ. ๒๕๕๕ - ๒๕๕๘ ในการเสริมสร้างธรรมาภิบาล โดยมีการรับฟังความเห็นจากการระดมสมองผู้ทรงคุณวุฒิและผู้แทน สมาคม / สมาพันธ์ / มูลนิธิที่เกี่ยวข้องกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และข้าราชการส่วนท้องถิ่น (Focus Group) จำนวนไม่น้อยกว่า ๑๐ คน

๑.๔.๓ การศึกษาเพื่อเสนอแนวทางและมาตรการในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการ ส่วนท้องถิ่น พ.ศ. ๒๕๕๕ - ๒๕๕๘ ในการเสริมสร้างธรรมาภิบาล

๑.๔.๓.๑ การจัดทำแผนปฏิบัติการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการส่วนท้องถิ่น พ.ศ. ๒๕๕๕ - ๒๕๕๘ ในการเสริมสร้างธรรมาภิบาล

๑.๔.๓.๒ การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อวิพากษ์แผนปฏิบัติการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการส่วนท้องถิ่น พ.ศ. ๒๕๕๕ – ๒๕๕๘ ตามข้อ ๑.๔.๓.๑ จำนวนไม่น้อยกว่า ๖๐ คน ทั้งในระดับผู้บริหารและปฏิบัติงาน

๑.๕ เนื้อหาในรายงานฉบับสมบูรณ์

ในรายงานฉบับนี้จะประกอบด้วยเนื้อหา ดังนี้

- บทที่ ๒ จะแสดงกรอบแนวคิดและหลักการในการศึกษาวิจัย (Conceptual Framework)
- บทที่ ๓ จะแสดงผลการศึกษากฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการสรุปผลจัดทำ SWOT ด้านการพัฒนาข้าราชการส่วนท้องถิ่นที่ผ่านมาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
- บทที่ ๔ จะแสดงผลการสำรวจ ศึกษา และวิเคราะห์ปัญหา ความต้องการในการพัฒนาของข้าราชการส่วนท้องถิ่นในการเสริมสร้างธรรมาภิบาล
- บทที่ ๕ จะแสดงยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการส่วนท้องถิ่น พ.ศ. ๒๕๕๕ – ๒๕๕๘ ในการเสริมสร้างธรรมาภิบาล จากการระดมสมองจาก ๑) ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้แทนสมาคม / สมาพันธ์ / มูลนิธิ ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและข้าราชการส่วนท้องถิ่น (Focus Group) ๒) ตัวแทนผู้บริหารหน่วยงานกลางและข้าราชการส่วนท้องถิ่นในการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อวิพากษ์แผนปฏิบัติการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการส่วนท้องถิ่น พ.ศ. ๒๕๕๕ – ๒๕๕๘ และ ๓) ผู้เกี่ยวข้องทั้งหมดเช่นผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้ทรงคุณวุฒิ และตัวแทนหน่วยงานกลาง ในการประชุมสัมมนา เพื่อนำเสนอผลของการศึกษาวิจัย และรับฟังความคิดเห็นก่อนจัดทำรายงานฉบับสมบูรณ์
- บทที่ ๖ จะแสดงแนวทาง มาตรการและแผนปฏิบัติการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการส่วนท้องถิ่น พ.ศ. ๒๕๕๕ – ๒๕๕๘ ในการเสริมสร้างธรรมาภิบาล ซึ่งเป็นผลจากการปรับแต่งตามข้อเสนอและความคิดเห็นของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหมด
- บทที่ ๗ จะแสดงข้อเสนอแนะเพื่อให้สามารถนำยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการส่วนท้องถิ่น พ.ศ. ๒๕๕๕ – ๒๕๕๘ ในการเสริมสร้างธรรมาภิบาล ไปใช้ปฏิบัติได้จริง

บทที่ ๒

กรอบแนวคิดและหลักการในการศึกษาวิจัย (Conceptual Framework)

ในบทนี้จะเป็นการนำเสนอทฤษฎี แนวคิด และหลักการพัฒนายุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการ รวมถึงแนวคิดเรื่องหลักธรรมาภิบาล ซึ่งขณะที่ศึกษานำมาใช้ เพื่อให้การดำเนินงานในโครงการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและถูกต้องตามหลักวิชาการสูงสุด ดังนี้

๒.๑ แนวทางการจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนากุศลกร

การจัดทำยุทธศาสตร์ระดับองค์กร ทำเพื่อให้องค์กรมีจุดมุ่งในการก้าวไปข้างหน้าในเชิงพัฒนาและแก้ปัญหาที่ปรากฏอยู่ในองค์กรในเวลาเดียวกัน หากเป็นองค์กรเพื่อแสวงหาผลกำไรก็จะมุ่งที่จะใช้จุดแข็งเพื่อเอาชนะหรือได้เปรียบในการแข่งขัน และวางแผนทางหรือกลยุทธ์เพื่อปิดจุดอ่อนของตน (แก้ปัญหาหรืออุปสรรคที่ปรากฏอยู่ในองค์กร) เพื่อเอาชนะหรือสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันเช่นกัน เพราะฉะนั้นเครื่องมือที่สำคัญในการกำหนดแผนกลยุทธ์ระดับองค์กร จึงเป็นการวางวิสัยทัศน์ ทบพวนพันธกิจ และวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนของตนทั้งภายในและภายนอกองค์กร หรือที่นิยมเรียกเป็นภาษาอังกฤษว่า Vision, Mission, SWOT Analysis นั่นเอง

หากแต่ว่าการจัดทำยุทธศาสตร์ในระดับหน่วยงานภายในองค์กรเองนั้น มีความแตกต่างไปตรงที่ว่าขอบเขตของการกำหนดกลยุทธ์ย่อมแคบกว่า เจาะจงกว่า และไม่จำเป็นต้องวิเคราะห์ไปไกลถึงภายนอกองค์กรแต่อย่างใด แต่ปรับขอบเขตให้แคบลงโดยพิจารณาองค์กรทั้งหมดนั้นเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของหน่วยงาน (Stakeholders) หรือประเด็นที่เกี่ยวข้อง แล้ววิเคราะห์ดูว่าผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่างๆ หรือประเด็นนั้นๆ มีความคาดหวังหรือบ่งบอกปัญหา/อุปสรรคอะไรที่จะให้เกิดการแก้ไขปรับปรุงให้ดีขึ้น

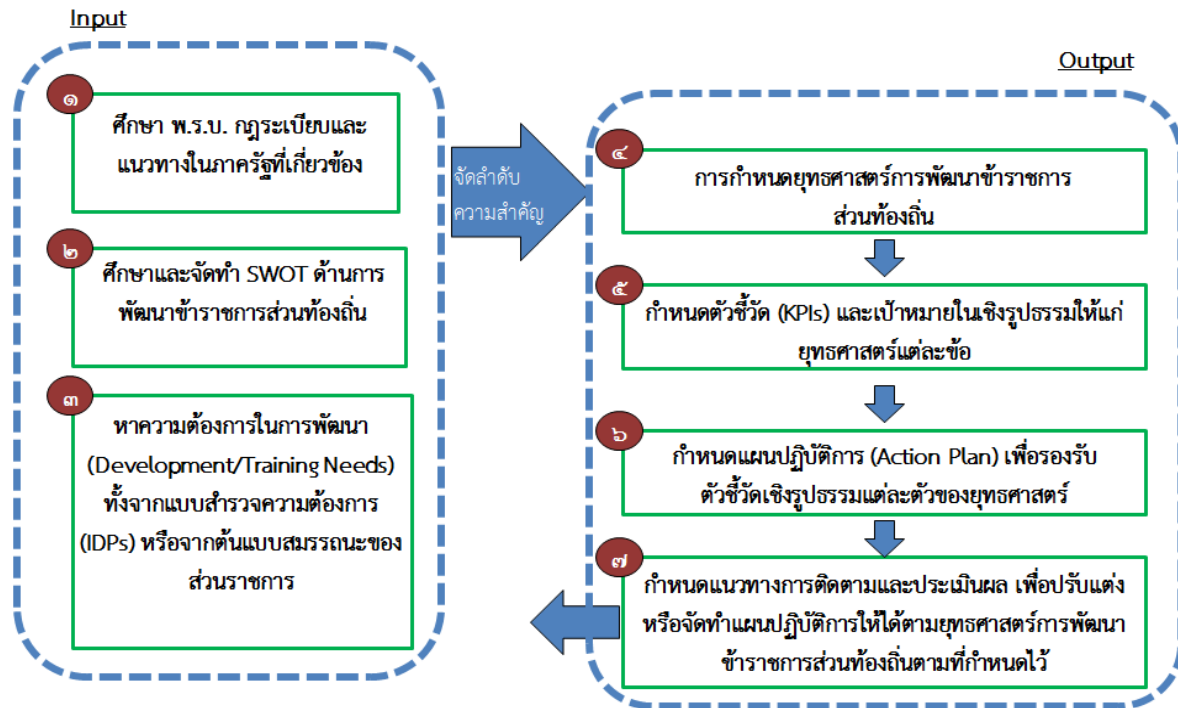
ในการกำหนดยุทธศาสตร์ในระดับการพัฒนากุศลกรนั้น ส่วนใหญ่จะต้องพิจารณาให้สอดคล้องกับ

- แนวทางยุทธศาสตร์ระดับชาติ และแนวทางยุทธศาสตร์การทำงานระดับท้องถิ่น
- ความคาดหวังของผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง และบุคลากรภายในองค์กร
- ปัญหาหรืออุปสรรคต่างๆ ทางด้านทรัพยากรบุคคลภายในองค์กร อย่างไรก็ตามจะต้องแยกแยะประเด็นออกให้ชัดเจน ระหว่างการตอบสนองต่อความต้องการหรือปัญหาที่เร่งด่วนต่างๆ ภายในองค์กร กับการพัฒนาองค์กรให้ก้าวไปข้างหน้าไปสู่ความสำเร็จระดับยุทธศาสตร์ขององค์กรให้ได้ดียิ่งขึ้น เช่น แยกแยะยุทธศาสตร์ที่ตอบคำถามต่องานประจำ (Routine) ออกจากยุทธศาสตร์ที่ตอบสนองต่อการพัฒนากุศลกรไปข้างหน้า

๒.๒ ขั้นตอนการจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการส่วนท้องถิ่น

เพื่อให้ยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการส่วนท้องถิ่นมีความตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ระดับชาติและระดับพื้นที่ ควรมีขั้นตอนในการดำเนินการ ดังนี้





- **ขั้นตอนที่ ๑** ศึกษากฎหมาย ภารกิจและพระราชบัญญัติที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการด้านการเสริมสร้างธรรมาภิบาลในภาครัฐ เพื่อประกอบการกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาของข้าราชการส่วนท้องถิ่น
- **ขั้นตอนที่ ๒** วิเคราะห์ SWOT (ข้อดี ข้อเสีย อุปสรรค และภัยคุกคาม) ด้านการพัฒนาบุคลากร ที่ผ่านมาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมถึงวิเคราะห์ว่าหน่วยงานด้านการพัฒนาบุคลากรต้องตอบสนองอย่างไรจึงจะสนับสนุนในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์เหล่านั้น
- **ขั้นตอนที่ ๓** สำนวญดูความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย Stakeholders ต่างๆ ภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อหาความต้องการในการพัฒนา Development/Training Needs โดยเฉพาะในเรื่องของการสร้างธรรมาภิบาลในภาครัฐ
- **ขั้นตอนที่ ๔** สร้างยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการส่วนท้องถิ่นเพื่อเสริมสร้างธรรมาภิบาล โดยใช้ข้อมูลที่ได้จากการสำนวนในขั้นตอนที่ ๑-๓ มาวิเคราะห์ผ่านการจัดลำดับความสำคัญก่อนหลัง Prioritization เช่น Force-Field Analysis หรือ Multi-voting Method ฯลฯ เป็นต้น
- **ขั้นตอนที่ ๕** กำหนดตัวชี้วัดกระบวนการ และเป้าหมายในเชิงรูปธรรมในการพัฒนาข้าราชการในการเสริมสร้างธรรมาภิบาลให้แก่ยุทธศาสตร์แต่ละข้อ
- **ขั้นตอนที่ ๖** กำหนดแผนปฏิบัติการ Action Plan เพื่อรองรับตัวชี้วัดกระบวนการเชิงรูปธรรมในการพัฒนาข้าราชการในการเสริมสร้างธรรมาภิบาล แต่ละตัวของยุทธศาสตร์
- **ขั้นตอนที่ ๗** ติดตามและประเมินผล เพื่อปรับแต่งหรือจัดทำแผนปฏิบัติในการเสริมสร้างธรรมาภิบาลให้ได้ตามยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการส่วนท้องถิ่นตามที่กำหนดไว้

โดยในแต่ละขั้นตอนมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ ๑ ศึกษากฎหมาย ภารกิจและพระราชบัญญัติที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการด้านการเสริมสร้างธรรมาภิบาลในภาครัฐ

เพื่อให้สอดคล้องกับแนวทางของประเทศควรมีการศึกษากฎหมาย ภารกิจและพระราชบัญญัติที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เข้าใจวัตถุประสงค์ กลยุทธ์และจุดมุ่งหมายการพัฒนาในภาพรวม การทำเช่นนี้จะทำให้การกำหนดยุทธศาสตร์เชื่อมโยงกับภาพรวมของประเทศและกฎหมายที่กำหนดไว้ เช่น ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารราชการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๒ และพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๖

ขั้นตอนที่ ๒ วิเคราะห์ SWOT (ข้อดี ข้อเสีย อุปสรรค และภัยคุกคาม) ด้านการพัฒนาบุคลากร

ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนที่จะช่วยสนับสนุนให้การจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการส่วนท้องถิ่นมีความเชื่อมโยงกับแนวทางการพัฒนาที่ผ่านมา ด้วยกระบวนการในการตอบคำถามตามแนวทางดังนี้

- **การวิเคราะห์จุดแข็ง (S: Strength)** เช่นปัจจุบันมีคุณสมบัติเด่นใดบ้างของบุคลากรในส่วนท้องถิ่นเราที่ควรพัฒนาต่อยอด อะไรเป็นสิ่งที่ทำมาในอดีตแล้วประสบความสำเร็จ ควรมีการพัฒนาต่อยอดหรือไม่อย่างไร
- **การวิเคราะห์จุดอ่อน (W: Weakness)** เช่นอะไรเป็นคุณสมบัติที่ต้องการในปัจจุบันตามภารกิจของส่วนท้องถิ่น แต่มีข้าราชการส่วนหนึ่งยังไม่มีหรือมีน้อยมาก สมควรได้รับการพัฒนาเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ประสบการณ์เพื่อส่งเสริมธรรมาภิบาล หรือมีระบบใดบ้างที่อาจต้องปรับปรุงพัฒนาเพื่อให้เกิดการส่งเสริมการพัฒนาแบบธรรมาภิบาล
- **การวิเคราะห์โอกาส (O: Opportunities)** เช่นมีเทคโนโลยีใหม่ๆ อะไรบ้างที่จะสนับสนุนการพัฒนา เช่นการใช้ e-learning เพื่อให้ครอบคลุมการพัฒนาข้าราชการที่มีจำนวนมาก หรืออะไรเป็นสิ่งที่ผู้รับบริการหรือประชาชนต้องการจากส่วนราชการในปัจจุบัน
- **การวิเคราะห์อุปสรรค (T: Treat)** มีกฎระเบียบใหม่ๆ ที่เป็นอุปสรรคต่อการทำงานหรือการพัฒนาหรือไม่ ต้องมีการเตรียมความพร้อมอย่างไรในเรื่องการพัฒนางบประมาณของส่วนราชการ มีเพียงพอต่อการพัฒนาข้าราชการมากน้อยเพียงใด ควรเลือกกระบวนการพัฒนาแบบใด

เมื่อได้ข้อมูล SWOT นี้แล้วก็สามารถนำข้อมูลเหล่านี้ไปใช้วิเคราะห์ว่าสำนักงาน ก.ถ. ควรเน้นการพัฒนาบุคลากรในส่วนท้องถิ่นหรือภายในท้องถิ่นเองควรมีการดำเนินการอย่างไรบ้างเพื่อสนับสนุนการพัฒนาข้าราชการส่วนท้องถิ่น

ขั้นตอนที่ ๓ สำรวจความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders)

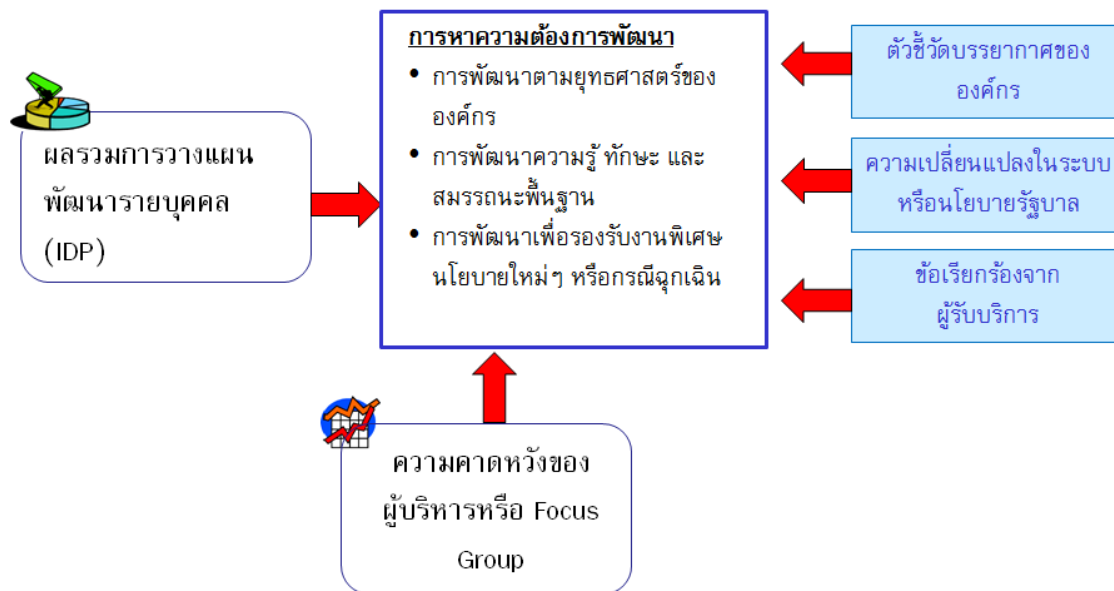
ขั้นตอนนี้ก็เป็นอีกขั้นตอนที่จะช่วยสนับสนุนให้การจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการสามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสูงสุด โดยกระบวนการจะเน้นการหาความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียซึ่งอาจมีความหลากหลาย (โปรดดูรูปประกอบ) เพื่อมาสรุปเป็นความต้องการในการพัฒนารวมของส่วนราชการ (Development/Training Needs)



AUS.

สถาบันบริหารและพัฒนาประสิทธิภาพในราชการ (AUS.)

Thailand Innovative Administration Consultancy Institute (TIAI)



จากรูปจะเห็นได้ว่าส่วนราชการสามารถหาความต้องการจากหลายๆ ส่วนข้อมูลดังนี้

- **ผลรวมการวางแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan: IDP):** ที่อาจเกิดจากการรวบรวมแผนพัฒนารายบุคคลของแต่ละหน่วยงาน จากผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการประจำปี โดยส่วนใหญ่แผนการพัฒนารายบุคคลจะเน้นไปที่การพัฒนาความรู้ ทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นในงานซึ่งอาจแตกต่างกันในแต่ละบุคคล ดังนั้นอาจจำเป็นต้องมีการมาจัดกลุ่มหรือสังเคราะห์ความต้องการดังกล่าวให้เป็นภาพรวมของส่วนราชการมากขึ้น

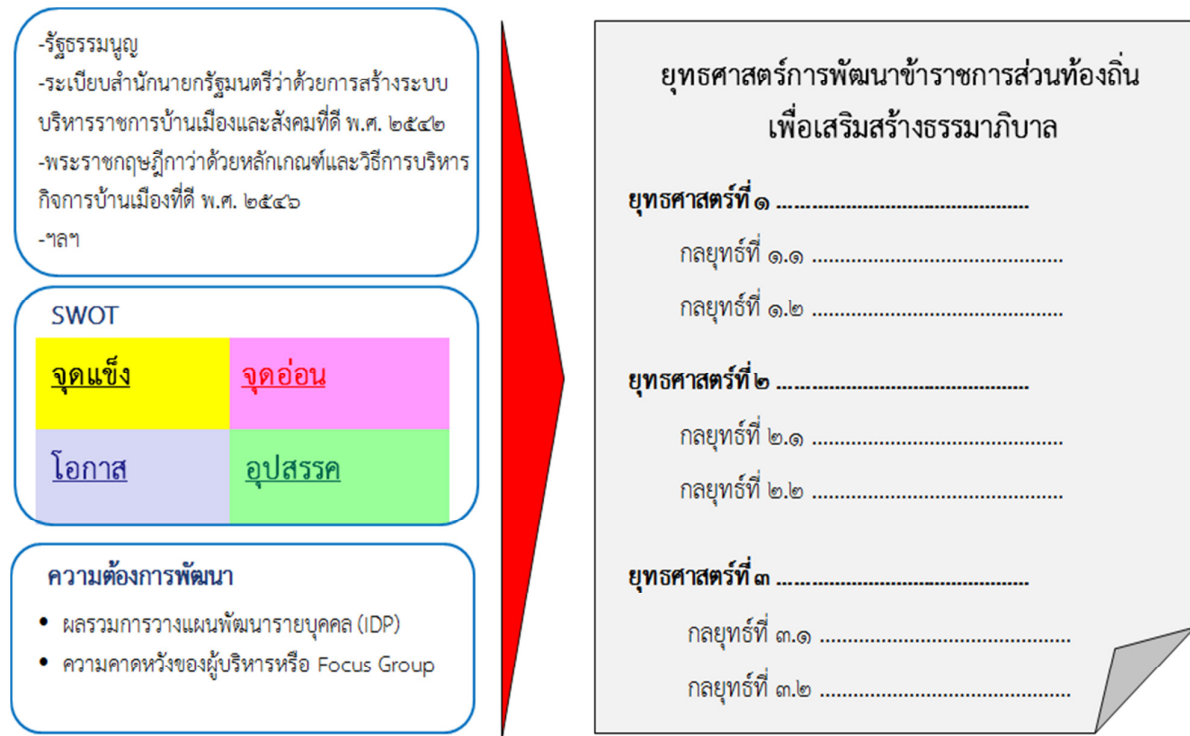
ข้อพึงระวัง: ในการวิเคราะห์ผลรวมของแผนการพัฒนารายบุคคลนั้นควรมีการเรียงลำดับความสำคัญของการพัฒนา หรืออาจทำได้ง่ายกว่าหากส่วนราชการมีการกำหนดกรอบการพัฒนาไว้ล่วงหน้า เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความหลากหลายในความต้องการพัฒนาที่ไม่อาจจัดกลุ่มได้

- **ความคาดหวังของผู้บริหารหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Focus Group):** โดยอาจจัดสัมมนาเพื่อหาความคาดหวังจากทั้งผู้บริหารและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (เช่นตัวแทนสายอาชีพ หรือตัวแทนเจ้าหน้าที่ ฯลฯ) เพื่อตอบคำถามต่างๆ เช่น
 - ในงานด้านพัฒนาบุคลากร มีสิ่งใดที่ดี และควรทำต่อไปบ้าง โปรดให้คำแนะนำ
 - ในงานด้านพัฒนาบุคลากร มีสิ่งใดที่ท่านคิดว่า ควรทำเพิ่มเติม โปรดให้คำแนะนำ
 - ในงานด้านพัฒนาบุคลากร มีสิ่งใดที่ท่านคิดว่า ควรปรับปรุง โปรดให้คำแนะนำวิธีการปรับปรุง
- **ปัจจัยอื่นๆ** อันได้แก่ตัวชี้วัดบรรยากาศขององค์กร ความเปลี่ยนแปลงในระบบ หรือนโยบายรัฐบาล หรือข้อเรียกร้องจากผู้รับบริการ ฯลฯ นั้นก็มีผลต่อความต้องการในการพัฒนาของส่วนราชการ

เมื่อได้ข้อมูลต่างๆ เหล่านี้ทางหน่วยงานที่เกี่ยวข้องก็สามารถนำไปสรุปและวิเคราะห์หาความต้องการพัฒนาของส่วนราชการ (Development Needs) ได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด โดยความต้องการพัฒนาดังกล่าวอาจเป็นความต้องการพัฒนาตามยุทธศาสตร์ขององค์กร ความต้องการพัฒนาความรู้ ทักษะ และสมรรถนะพื้นฐานตามตำแหน่งงาน หรือความต้องการพัฒนาเพื่อรองรับงานพิเศษ นโยบายใหม่ๆ หรือกรณีฉุกเฉินก็ได้

ขั้นตอนที่ ๔ สร้างยุทธศาสตร์การพัฒนานุเคราะห์ของส่วนราชการเพื่อเสริมสร้างธรรมาภิบาล

ขั้นตอนนี้เป็นการนำข้อมูลที่ได้จากการสำรวจในขั้นตอนที่ ๑-๓ มาวิเคราะห์ผ่านการจัดลำดับความสำคัญก่อนหลัง (Prioritization) เช่น Force-Field Analysis หรือ Multi-voting Method ฯลฯ เป็นต้น เพื่อจัดทำยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ของการพัฒนาข้าราชการส่วนท้องถิ่นดังรูป



ข้อพึงระวังในกระบวนการนี้

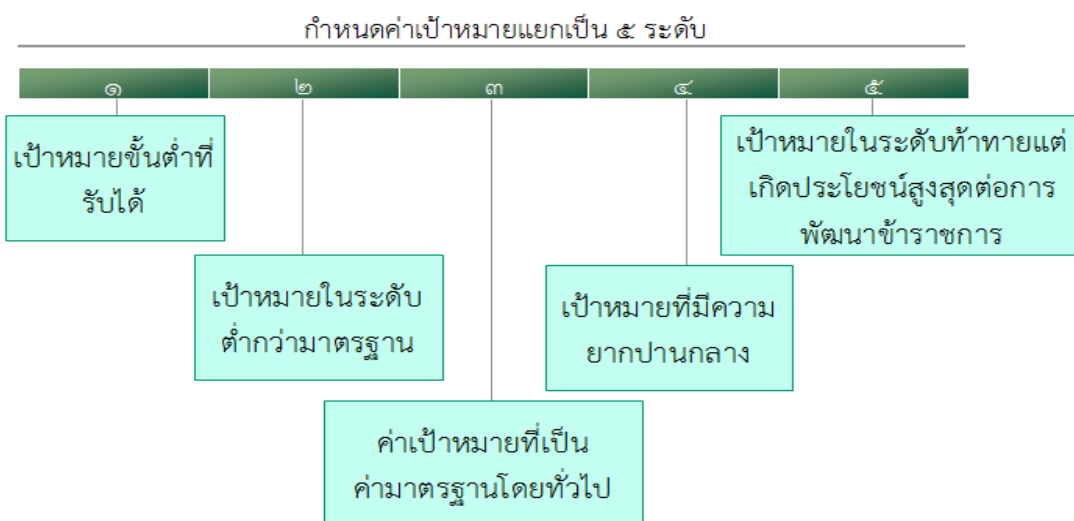
- ไม่จำเป็นต้องเลือกประเด็นที่ได้คะแนนสูงสุด ๑๐ อันดับแรกเสมอ การอภิปรายและผสมผสานบางประเด็นเพื่อให้เกิดฉันทามติ (Consensus) จะทำให้การนำไปใช้เกิดประโยชน์สูงสุด
- ควรป้องกันไม่ให้เกิดการแทรกแซงของผู้ที่มีเสียงดังหรือผู้ที่มีความอาวุโสในหน่วยงาน
- ควรเน้นความสำคัญของประเด็น “ที่สำคัญยิ่งกระทกก่อน” มากกว่าความพยายามบรรจุทุกประเด็นกลยุทธ์ลงในแผนยุทธศาสตร์ เนื่องจากจะเป็นการวางแผนที่มากเกินไปเกินความสามารถหรือเกินกำลังทรัพยากรที่ส่วนราชการมีอยู่ นอกจากนั้นในอนาคตอันใกล้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องก็จะพบกับปัญหางานล้นมือและมีความตึงเครียดสูงในงาน
- พยายามหลีกเลี่ยงความเป็นนักวางแผนแบบสมบูรณ์แบบนิยม (Perfectionist) ที่มีวางแผนปฏิบัติได้ยากออกมา หรือมีความพยายามที่จะทำให้ครบสมบูรณ์ทุกอย่างภายในปีเดียวหรือภายใน ๒-๓ ปี

ขั้นตอนที่ ๕ กำหนดตัวชี้วัด (Key Performance Indicators) และเป้าหมายในเชิงรูปธรรมให้แก่ยุทธศาสตร์แต่ละข้อ

ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์แต่ละประการที่มาจากประเด็นที่สรุปกันมาแล้วในขั้นตอนที่ ๔ นั้น ควรมีตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ในเชิงรูปธรรมอย่างน้อยยุทธศาสตร์ละ ๑ ตัวชี้วัด การกำหนดตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์อาจกำหนดได้ยากในบางยุทธศาสตร์ แต่การกำหนดตัวชี้วัดที่ดี จะทำให้ส่วนราชการสามารถพิสูจน์ความสำเร็จและประเมินผลงานได้โดยง่าย รวมถึงจะทำให้การมอบหมายแบ่งตัวชี้วัดไปให้บุคลากรภายในหน่วยงานที่รับผิดชอบเป็นรายบุคคลได้โดยง่ายอีกด้วย

ในการกำหนดตัวชี้วัดกลยุทธ์การพัฒนานั้นควรวัดที่ผลสัมฤทธิ์หรือผลสุดท้ายของยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์แต่ละข้อ ไม่ควรวัดเพียงแค่กิจกรรมดำเนินการ แต่หากผลสัมฤทธิ์เป็นสิ่งที่วัดได้ยาก เช่น พฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงหลังการฝึกอบรม (Behavioral Change) ก็สามารถให้ตัวชี้วัดเชิงกิจกรรมมาแทนได้ เช่น ร้อยละของผู้เข้ารับการฝึกอบรมผ่านการทดสอบหลังการฝึกอบรม (Post-test) ด้วยคะแนนไม่น้อยกว่า ๗๐% เป็นต้น ในการกำหนดตัวชี้วัดมีข้อพึงระวังดังต่อไปนี้

- ๑ ยุทธศาสตร์สามารถมีได้หลายกลยุทธ์ และหลายตัวชี้วัด
- ไม่ควรกำหนดตัวชี้วัดที่วัดความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อกิจกรรมการพัฒนามูลฐาน ซึ่งแม้ง่ายต่อการวัดผลแต่ไม่ได้สะท้อนการพัฒนามากนัก เนื่องจากการวัดความรู้สึกของตัวบุคคลมากกว่าจะเป็นผลสัมฤทธิ์จริงๆ
- ไม่ควรกำหนดตัวชี้วัดที่วัดจำนวนเงินที่ใช้ในการพัฒนามูลฐานเฉลี่ยต่อคน ตัวชี้วัดแบบนี้มักไม่ได้บอกอะไรมาก เพราะกิจกรรมพัฒนามูลฐานระดับบริหารมักใช้เงินมากกว่ากิจกรรมพัฒนามูลฐานระดับปฏิบัติ พอหารเฉลี่ยออกมาแล้วก็ดูเหมือนว่าลงทุนมาก แต่ที่แท้จริงแล้วการลงทุนด้านการพัฒนามูลฐานไม่ได้กระจายให้ทั่วถึงบุคลากรที่จำเป็นต่อความสำเร็จทางยุทธศาสตร์เลย
- หลังจากที่กำหนดตัวชี้วัดในแต่ละกลยุทธ์เรียบร้อยแล้วให้นำตัวชี้วัดเหล่านั้นไปกำหนดเป้าหมายในระยะ ๓ ปี โดยในการกำหนดเป้าหมายนั้นจะแบ่งออกเป็น ๕ ระดับ (ซึ่งสอดคล้องกับคำรับรองทั้งขององค์กรและของรายบุคคล) เพื่อให้ง่ายต่อการไปเชื่อมโยงกับการกำหนดตัวชี้วัดในระดับหน่วยงานและระดับบุคคลต่อไปโดยในการกำหนดเป้าหมายแต่ละเป้าหมายนั้นสามารถใช้แนวทางได้ตามรูป



ตัวอย่าง ยุทธศาสตร์ที่ ๓: การพัฒนาค่านิยมและมาตรฐานคุณธรรม

กลยุทธ์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย				
		๑	๒	๓	๔	๕
<u>กลยุทธ์ที่ ๓.๑</u> การส่งเสริมการปฏิบัติตามมาตรฐานทางคุณธรรมและจริยธรรม	ร้อยละของข้าราชการ ที่รู้และเข้าใจมาตรฐานทางคุณธรรมและจริยธรรม	<๖๐%	๖๑-๗๐%	๗๑-๘๐%	๘๑-๙๐%	>๙๑%
<u>กลยุทธ์ที่ ๓.๒</u> การเผยแพร่ วรรณคดี ฝึกอบรม เรื่อง ค่านิยมสร้างสรรค์แก่ข้าราชการ	ร้อยละความสำเร็จของระบบพัฒนาเพื่อสร้างค่านิยมสร้างสรรค์	<๖๐%	๖๑-๗๐%	๗๑-๘๐%	๘๑-๙๐%	>๙๑%
	ระดับความสำเร็จของการจัดทำแผนพัฒนาค่านิยมสร้างสรรค์	มีการกำหนดแผนงาน	มีการกำหนดกลุ่มเป้าหมาย	มีการกำหนดหลักสูตร เอกสารประกอบการพัฒนา	ดำเนินการพัฒนา กลุ่มเป้าหมายในเรื่องค่านิยมสร้างสรรค์	ผลการประเมินหลังการพัฒนาของ กลุ่มเป้าหมายผ่านร้อยละ ๖๐

ขั้นตอนที่ ๖ กำหนดแผนปฏิบัติการ (Action Plan) เพื่อบรรเทาตัวชี้วัดเชิงรูปธรรมแต่ละตัวของยุทธศาสตร์

ขั้นตอนถัดไปของการจัดทำแผนยุทธศาสตร์คือการจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan) เพื่อให้การดำเนินการพัฒนาข้าราชการนั้นเกิดขึ้นจริง มีกระบวนการงาน เจ้าภาพและระยะเวลาที่ชัดเจน โดยการกำหนดแผนปฏิบัติการนั้นอาจกำหนดได้ใน ๓ รูปแบบ ได้แก่

- กระบวนการรองรับตัวชี้วัดของยุทธศาสตร์ (Process) ซึ่งมักเป็นกระบวนการใหม่ที่เกิดขึ้นเนื่องจากยุทธศาสตร์กำหนดให้จัดตั้งขึ้นเช่นการจัดระบบสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้ (e-learning)
- กิจกรรมรองรับตัวชี้วัดของยุทธศาสตร์ (Activities/Program) แตกต่างจากโครงการตรงที่ว่า เป็นกิจกรรมเล็กๆ ที่จัดขึ้นแบบใช้เวลาสั้นๆ กลุ่มคนขนาดเล็ก เช่น กิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้เชิงประสบการณ์ระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้าน.... เป็นต้น
- โครงการรองรับตัวชี้วัดของยุทธศาสตร์ (Project) ซึ่งมักเป็นการรวมกระบวนการหรือกิจกรรมที่หลากหลาย เช่นโครงการจัดทำหลักสูตร (Training Roadmap)

ในการกำหนดแผนปฏิบัติการที่ดีนั้น มีข้อพิจารณาดังต่อไปนี้

- ตรงตามวัตถุประสงค์ของตัวชี้วัดยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้
- ระยะเวลาของโครงการ/กิจกรรมสามารถเสร็จได้ตามเวลาที่กำหนด และคุ้มค่า
- เหมาะสมกับระดับความรู้ และประสบการณ์ของผู้เรียน และเหมาะสมกับขนาดของกลุ่ม และวัฒนธรรมขององค์กร
- สามารถอธิบายได้ง่าย ยืดหยุ่น และปฏิบัติตามได้จริง
- สามารถสร้างความสนุกสนานทำให้คนเพลิดเพลินและไม่ฝืนใจเข้าร่วม

เมื่อได้แผนปฏิบัติการของแต่ละตัวชี้วัดและเป้าหมายแล้วให้มาใส่รวมกันตามตารางที่กำหนดให้ดังตัวอย่างต่อไปนี้

[illegible]

ขั้นตอนที่ ๗ ติดตามและประเมินผล เพื่อปรับแต่งหรือจัดทำแผนปฏิบัติการในการเสริมสร้างธรรมาภิบาลให้ได้ตามยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการส่วนท้องถิ่นตามที่กำหนดไว้

ขั้นตอนสุดท้ายเป็นการติดตามและประเมินผลความสำเร็จของแผนยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้โดยส่วนราชการอาจประเมินผลในทุกๆ ปี หรือทุกๆ ๓ ปีเพื่อนำไปปรับแต่งแผนปฏิบัติการหรือแผนยุทธศาสตร์ในรอบถัดไปให้ทันต่อบริบทเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและความต้องการพัฒนาในช่วงเวลานั้น โดยทั่วไปในการประเมินผลการพัฒนาจะอ้างอิงจากแนวคิดเรื่องการประเมินผลใน ๔ ระดับ ของ Don Kirkpatrick ดังนี้

ระดับที่ ๑: การประเมินการพัฒนาในระดับการตอบรับของผู้รับการพัฒนา (Reaction)

เป็นการประเมินผลการพัฒนา ที่มักใช้การพัฒนารูปแบบของการฝึกอบรม กล่าวคือเป็นการสอบถามความพึงพอใจของผู้รับการพัฒนาต่อวิธีการพัฒนาที่เกิดขึ้น โดยในการประเมินอาจออกแบบสำรวจโดยพิจารณาปัจจัยดังนี้

- แบบสำรวจตั้งใจจะทราบเกี่ยวกับความพึงพอใจของผู้รับการพัฒนาในเรื่องอะไร เช่น เรื่องวิทยากร การนำไปใช้จริง อาหาร หรือสถานที่ ฯลฯ เป็นต้น
- แบบสำรวจนั้นควรเป็นข้อคำถามที่ง่ายต่อการตอบ แต่ได้ข้อมูลที่ต้องการครบถ้วน

เนื่องจากการประเมินการตอบรับ ดังนั้นการประเมินในรูปแบบนี้ควรดำเนินการประเมินทันทีเมื่อกระบวนการพัฒนามตามแผนสิ้นสุดลง เช่นหากเป็นการฝึกอบรม ควรแจกแบบสำรวจให้กับผู้รับการฝึกสอน แล้วรวบรวมก่อนทุกคนจะออกจากห้องไป เป็นต้น

ระดับที่ ๒: การประเมินการพัฒนาในระดับการเรียนรู้ (Learning)

เป็นการประเมินผลโดยทบทวนและติดตามว่าผู้รับการพัฒนาได้เกิดการเรียนรู้ในด้านใดบ้าง โดยการสังเกตถึงการเปลี่ยนแปลงทางความรู้ ทักษะ และทัศนคติ (KSA) ที่ผู้รับการพัฒนาซึมซับหลังจากการพัฒนาสิ้นสุดลง การประเมินในรูปแบบนี้อาจทำได้โดยการออกแบบสำรวจก่อนและหลังการพัฒนา เพื่อเปรียบเทียบความรู้ความเข้าใจที่เปลี่ยนแปลงไป ตัวอย่างเช่น หากเป็นการพัฒนาความรู้ก็ควรใช้แบบทดสอบความรู้วัดสิ่งที่ได้เรียนไป หรือหากเป็นการวัดทัศนคติที่เปลี่ยนไปก็ควรใช้แบบสำรวจความเห็น เป็นต้น

ระดับที่ ๓: การประเมินการพัฒนาในระดับการนำไปใช้หรือเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม (Behaviors)

เป็นการประเมินผลจากการติดตามและสำรวจว่าผู้รับการพัฒนาได้นำความเข้าใจที่ได้ไปปรับใช้ในงานของตนจนก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเชิงพฤติกรรมหรือไม่ ซึ่งการเก็บข้อมูลในระดับนี้จะกระทำได้โดยยาก เนื่องจากตัวผู้รับการพัฒนาอาจจะไม่มีโอกาสในการนำความรู้ ทักษะหรือพฤติกรรมดังกล่าวไปปรับใช้ หรือหากมีโอกาแล้ว ผู้รับพัฒนายังไม่พร้อมที่จะนำสิ่งที่ได้จากการพัฒนามาประยุกต์ใช้ในโอกาสดังกล่าว ดังนั้นการเก็บข้อมูลเพื่อประเมินผล จะวัดความถี่ของการใช้ความรู้ ทักษะหรือพฤติกรรมนั้นในงาน

แม้ว่าการประเมินจะกระทำได้ยากแต่ประโยชน์ที่ได้รับจะช่วยให้หัวหน้างาน หรือผู้บริหารเห็นประโยชน์ของการฝึกอบรมมากกว่า และช่วยให้วิทยากรทราบว่าหลักสูตรควรได้รับการปรับปรุงอย่างไร ถ้าหากผู้รับการฝึกอบรมไม่สามารถนำประสบการณ์ที่ได้รับจากการอบรมมาปรับใช้ในงานจริง

ระดับที่ ๔: การประเมินการพัฒนาที่ส่งผลต่อผลลัพธ์ต่อองค์กร (Impact to Organizational Results)

เป็นการประเมินจากผลลัพธ์ที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นหรือประชาชนได้จากการพัฒนาข้าราชการแต่ละรายว่าประโยชน์ที่ได้รับนั้นคุ้มค่ากับการลงทุน/งบประมาณหรือไม่ โดยการเก็บข้อมูลเพื่อทำการประเมินในระดับนี้ จะพิจารณาจากองค์ประกอบต่างๆ เช่น อัตราการเข้า-ออกของบุคลากร คุณภาพงาน ผลสัมฤทธิ์หรือปริมาณงานที่ได้ หรือค่าใช้จ่ายที่ลดลง เป็นต้น ซึ่งทางผู้บริหารจะนำประโยชน์ที่ได้รับจากการส่งบุคลากรเข้าฝึกอบรมมาเปรียบเทียบกับค่าใช้จ่ายที่องค์กรเสียไปทั้งในทางตรง (ค่าใช้จ่ายในรูปของเม็ดเงิน) และทางอ้อม (ค่าเสียโอกาส) เพื่อวิเคราะห์ประโยชน์สุทธิที่องค์กรได้รับจากการลงทุนในการพัฒนาบุคลากร

๒.๓ แนวคิดเรื่องธรรมาภิบาล (Good Governance)

ในภาษาไทยมีความพยายามอย่างยิ่งของนักวิชาการไทยที่พยายามจะเข้าใจศัพท์คำว่า “Good Governance” มากกว่าคำว่า “Governance” ดังนั้นในงานวิจัยจำนวนมาก จึงนิยมเรียกว่า “ธรรมาภิบาล” มากที่สุด (ดูตารางด้านล่างประกอบ) ส่วนคำว่า “ธรรมรัฐ” นั้นมีการใช้ครั้งแรกโดย ชัยวัฒน์ สถาอานันท์ นอกจากนี้ยังมีการแปลคำว่า Good Governance เป็นอีก ๗ คำ คือ สุประชาสนการ โดย ติน ปรัชญพฤตย์ ธรรมราชฎ์ โดย อมรา พงศาพิชญ์ การกำกับดูแลที่ดี โดย วรภัทร โตธนะเกษม และพลนิจ ปิยะอนันต์ คำว่า ประชารัฐ โดย สถาพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ รัฐบาล โดย ชัยอนันต์ สมุทวณิช การบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี โดย สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน และกลไกประชาธิปไตย โดย อรพินท์ สฟโซคชัย

ตารางแสดงคำเรียก Good Governance ที่แตกต่างกัน (รวบรวมโดยสมบูรณ์ ศิริประชัย)*

คำเรียกใช้	ความหมายหลัก	ผู้ใช้/ปี (อ้างอิง)
ธรรมาภิบาล	การบริหารงานที่เป็นธรรม	๑. นฤมล ทับจุมพล (๒๕๔๑) ๒. บวรศักดิ์ อุวรรณโณ (๒๕๔๒) ๓. ประสิทธิ์ ดำรงชัย (๒๕๔๒) ๔. อานันท์ ปันยารชุน (๒๕๔๒) ๕. TDRI (๒๕๔๑) ๖. สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) (๒๕๔๒) ๗. สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) (๒๕๔๒) ๘. สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) ๙. สำนักนายกรัฐมนตรี (๒๕๔๒)

* บทความนี้ได้เสนอในการสัมมนาทางวิชาการประจำปี ๒๕๕๐ ครั้งที่ ๓๐ เรื่อง “เศรษฐกิจไทยภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์: การปฏิรูปเชิงสถาบัน” จัดโดยคณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ณ หอประชุมศรีบูรพา เมื่อวันที่ ๑๒ กันยายน ๒๕๕๐ โดยอาจารย์พิชญ์ พงษ์สวัสดิ์และอาจารย์ชจิต จิตตเสวี นอกจากนี้ยังได้ตีพิมพ์ในวารสารรัฐศาสตร์สาร ปีที่ ๒๙ ฉบับที่ ๓ ๖ กันยายน-ธันวาคม ๒๕๕๑ หน้า ๑-๑๑๒.

คำเรียกใช้	ความหมายหลัก	ผู้ใช้/ปี (อ้างอิง)
ธรรมรัฐ	รัฐที่มีการบริหารบ้านเมืองด้วยความเป็นธรรม	๑. ชัยวัฒน์ สถาอานันท์ (๒๕๔๐) ๒. ประเวศ วะสี (๒๕๔๑) ๓. ลิขิต อีร์เวคิน (๒๕๔๑) ๔. อานันท์ ปันยารชุน (๒๕๔๑) ๕. พิทยา ว่องกุล (๒๕๔๑) ๖. เหวง โตจิราการ ๗. อมรา พงศาพิชญ์ (๒๕๔๐, ๒๕๔๑, ๒๕๔๖) ๘. นฤมล ทับจุมพล ๙. ใจ อึ้งภากรณ์ ๑๐. สุรชาติ บำรุงสุข ๑๑. สมชาย ปรีชาศิลป์กุล ๑๒. อเนก เหล่าธรรมทัศน์ (ตั้งแต่คนที่ ๕-๑๒ ดู สถาบันพระปกเกล้า, ๒๕๔๙)
ธรรมรัฐ	ความสัมพันธ์ระหว่างรัฐ สังคม เอกชน และประชาชน ที่จะทำให้การบริหารราชการแผ่นดินเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและยุติธรรม	ธีรยุทธ บุญมี (๒๕๔๑)
สุปรศาสนการ	การบริหารจัดการที่ดี	ดิณ ปรัชญพฤทธิ (นฤมล ทับจุมพล, ๒๕๔๑)
ธรรมราชูร์	การบริหารจัดการที่ดี	อมรา พงศาพิชญ์
การกำกับดูแลที่ดี	การดูแลผลประโยชน์ส่วนรวม โดยประชาชนมีส่วนร่วมและตรวจสอบ	๑. วรภัทร โตธนเกษม (๒๕๔๑) ๒. พูลนิจ ปิยะอนันต์ (๒๕๔๑)
ประชารัฐ		๑. แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ ๘ ๒. ชัยอนันต์ สมุทวณิช (๒๕๔๒) ๓. ประเวศ วะสี (๒๕๔๑)
รัฐบาล	-	ชัยอนันต์ สมุทวณิช (๒๕๔๑)
การบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี	-	สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (๒๕๔๒)
Good Governance	ลักษณะและวิถีทางของอำนาจที่ถูกใช้ในการจัดการเศรษฐกิจและสังคมใน “ประเทศกำลังพัฒนา”	World Bank (๒๐๐๐) JICA, UN and ADB (สยามพร ปุญญาคม, ๒๕๔๑)



คำเรียกใช้	ความหมายหลัก	ผู้ใช้/ปี (อ้างอิง)
ธรรมรัฐ	การนำแนวคิดธรรมราชา และแนวคิดเรื่องธรรมทั้งใน ศาสนา และการปกครองมา ใช้ในการเมืองการปกครอง ไทย	ปรีชา ช้างขวัญยืน (๒๕๔๒)

ปัญหาการให้คำนิยามที่แตกต่างกันมากนี้ น่าจะสะท้อนว่า นักวิชาการไทยยังไม่สามารถหาฉันทานุมติ ในเรื่องนี้ได้ ผลก็คือ ชาวบ้านก็คงมีความสับสนอีกต่อไปว่า คำว่า “Good Governance” มีความหมายว่า อย่างไร แท้ที่จริงก็แปลคำว่า “good” คือ ธรรมะแล้วสมาสกับคำว่า “อภิบาล” เป็น “ธรรมาภิบาล” ก็ไม่ได้ สื่อความหมายที่ถูกต้องในวงวิชาการ โดยเฉพาะวงวิชาการตะวันตกที่ใช้คำนี้กันอย่างกว้างขวาง

ปัญหาข้อที่สองที่นักวิชาการไทยเผชิญก็คือ มีการตีความธรรมาภิบาลในความหมายที่แคบมาก โดย มักอธิบายถึงองค์ประกอบของธรรมาภิบาล ซึ่งหน่วยราชการไทยก็นิยมทำเช่นนี้เช่นกัน องค์ประกอบที่สำคัญ ของ ธรรมาภิบาลในงานวิชาการไทย มักประกอบด้วยหลักนิติธรรม (The Rule of Laws) ความโปร่งใส (Transparency) การมีส่วนร่วม (Participation) และความรับผิดชอบ (Accountability) แต่ที่ประหลาดก็คือ มักมีเพิ่มองค์ประกอบอีก ๒ ตัวคือ คุณธรรม (Ethics) และความคุ้มค่า (Cost Recovery) ซึ่งทำให้ความหมาย ที่แท้จริงของธรรมาภิบาลเริ่มสร้างความสับสนในวงการวิชาการดังตารางด้านล่าง

ตารางแสดงองค์ประกอบของธรรมาภิบาล

บุคคล/องค์กรที่ใช้	องค์ประกอบ	ลักษณะเด่น
๑. สำนักงานคณะกรรมการ ข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) (๒๕๔๒)	๑. หลักนิติธรรม ๒. หลักคุณธรรม ^๒ ๓. ความโปร่งใส	เป็นแนวคิด “กระแสหลัก” ในวงราชการไทย
๒. สำนักงานคณะกรรมการพัฒนา ระบบราชการ (ก.พ.ร) (๒๕๔๒)	๔. การมีส่วนร่วม	
๓. สำนักงานคณะกรรมการพัฒนา เศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) (๒๕๔๒)	๕. ความสำนึกรับผิดชอบ	
๔. สำนักงานกฤษฎีกา (๒๕๔๒)	๖. ความคุ้มค่า ^๓	

^๒ แม้ว่าหลักคุณธรรม และความคุ้มค่าจะเป็นเรื่องที่ยากในการอธิบาย บ่อยครั้งอาจเป็นเรื่อง ทางอัตวิสัย (Subjectivity) แต่บุคคล หน่วยงานที่ให้ แนวคิดประเด็นนี้หรืออธิบายว่า คุณธรรมในที่นี้ครอบคลุมอย่างน้อย ๒ ประการ ๑. การยึดหลักวิชาชีพนิยม (Professionalism) โดยตระหนักว่า อาชีพตนเป็นประโยชน์ต่อตนเองและสังคม และปฏิเสธที่ “รู้แจ้ง” เกี่ยวกับอาชีพตน ๒. การยึดจรรยาบรรณ ได้แก่ มาตรฐานความประพฤติและการ ใช้ดุลยพินิจทางศีลธรรมว่า ถูกหรือผิด สมควรหรือไม่สมควร ขณะที่ความคุ้มค่าอาจกล่าวสรุปความได้ว่าเป็นการปฏิบัติงานอย่างมี ประสิทธิภาพ และประสิทธิภาพตลอดจนใช้ทรัพยากรทางสังคมให้ถูกต้อง เหมาะสมสูงสุด

^๓ อย่างไรก็ตาม ในปี พ.ศ. ๒๕๔๖ มีการออกพระราชกฤษฎีกาที่ครอบคลุมถึงการบริหารภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) ซึ่ง ประกอบด้วย การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) และการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ประกอบเข้ากับ หลักการทั้ง ๖ นี้



บุคคล/องค์กรที่ใช้	องค์ประกอบ	ลักษณะเด่น
เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (๒๕๔๑), UNDP	๑. การมีส่วนร่วมของประชาชน ๒. กฎหมายที่ยุติธรรม ๓. เปิดเผยโปร่งใส ๔. การมีฉันทานุมัติในสังคม ๕. กลไกการเมืองที่ชอบธรรม ๖. ความเสมอภาค (Equity) ๗. ประสิทธิภาพและประสิทธิผล ๘. พันธะความรับผิดชอบต่อสังคม ๙. การมีวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์	
อมรา พงศาพิชญ์ และ นิตยา กัทลิตะพันธ์ (๒๕๔๑) (สถาบันพระปกเกล้า, ๒๕๔๙)	๑. การมีส่วนร่วม (Participation) ๒. มีความโปร่งใส (Transparency) ๓. การทำงานอย่างมีหลักการและ เหตุผลและสามารถตรวจสอบได้ (Accountability) ๔. สามารถคาดการณ์ได้ (Predictability)	เป็นงานที่กล่าวถึงองค์การให้ ทุนแก่ภาคประชาสังคม หน่วยงานเหล่านี้มีผลต่อ ปัญหาทางเศรษฐกิจ และการมีส่วนร่วมของ ภาคประชาสังคม
ธีรยุทธ บุญมี	๑. ปฏิรูปองค์กร สถาบัน และ พฤติกรรมของบุคคลเพื่อให้ ประเทศเข้มแข็ง ๒. ทำให้ประชาชนเข้มแข็ง ๓. การพึ่งตนเองของสังคมไทย ๔. ยึดถือปรัชญาทางเศรษฐกิจแบบ กินอยู่พอเพียง ๕. วางยุทธศาสตร์ หรือแผนฟื้นฟู ทางเศรษฐกิจที่ถูกต้อง ๖. ส่งเสริมความเกื้อกูลในสังคมไทย	ถึงแม้แนวความคิดเหล่านี้จะ เป็นการกล่าวถึงหลักการ กว้างๆ โดยใช้ภาษาที่ต่าง ออกไป แต่ธีรยุทธ มักถูก กล่าวถึง และอ้างอิงเสมอ เมื่อกกล่าวถึง “ธรรมาภิบาล”
กระทรวงมหาดไทย	๑. การมีส่วนร่วม ๒. ความยั่งยืน (Sustainability) ๓. ประชาชนมีความรู้สึกร่วมเป็นสิ่งที่ ชอบธรรม (Legitimacy) ๔. มีความโปร่งใส ๕. มีความเป็นธรรม (Equity) ๖. มีความสามารถที่จะพัฒนา ทรัพยากรและวิธีการบริหาร กิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี	เป็นแนวคิดที่เน้น “ด้านการ บริหาร การปกครอง การ พัฒนา และการกระจาย อำนาจ” ซึ่งเป็นสายงานที่ กระทรวงมหาดไทย รับผิดชอบโดยตรง

บุคคล/องค์กรที่ใช้	องค์ประกอบ	ลักษณะเด่น
	๗. ส่งเสริมความเสมอภาคทางเพศ ๘. การอดทนอดกลั้น (Tolerance) ๙. การดำเนินการตามหลักนิติ ธรรม ๑๐. ความรับผิดชอบ ๑๑. การเป็นผู้กำกับดูแล (Regulator)	

๒.๔ ธรรมเนียมปฏิบัติในระบบกฎหมายไทยและข้าราชการไทย

ในความคิดของข้าราชการไทยนั้น ธรรมเนียมปฏิบัติที่เกื้อหนุนการเกิดจากกฎหมาย ๒ ฉบับคือระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารราชการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๒ และพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๖ โดยฉบับแรกนั้นได้มีการยกเลิกไปแล้ว แต่ได้ให้หลักสำคัญพื้นฐานไว้ อย่างน้อย ๖ ประการ (รายละเอียดในบทที่ ๔) คือ

- (๑) หลักนิติธรรม ได้แก่ การตรากฎหมาย กฎ ข้อบังคับต่างๆ ให้ทันสมัยและเป็นธรรม เป็นที่ยอมรับของสังคม และสังคมยินยอมพร้อมใจปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ข้อบังคับเหล่านั้น โดยถือว่าเป็นการปกครองภายใต้กฎหมาย มิใช่ตามอำเภอใจหรืออำนาจของตัวบุคคล
- (๒) หลักคุณธรรม ได้แก่ การยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม โดยธรรมาภิบาลให้เจ้าหน้าที่ของรัฐยึดถือหลักนี้ในการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นตัวอย่างแก่สังคมและส่งเสริมสนับสนุนให้ประชาชนพัฒนาตนเองไปพร้อมกัน เพื่อให้คนไทยมีความซื่อสัตย์ จริงใจ ชยัน อดทน มีระเบียบวินัย ประกอบอาชีพสุจริตจนเป็นนิสัยประจำชาติ
- (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 การบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม โดยธรรมาภิบาลให้คนไทยมีความประหยัด ใช้ของอย่างคุ้มค่า สร้างสรรค์สินค้าและบริการที่มีคุณภาพสามารถแข่งขันได้ในเวทีโลกและรักษาพัฒนาทรัพยากรธรรมชาติให้สมบูรณ์ยั่งยืน



หลังจากนั้นในปี ๒๕๔๖ นายกรัฐมนตรีทักษิณ ชินวัตร ได้ออกพระราชกฤษฎีกาว่าด้วย หลักเกณฑ์ และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๖ โดยยกเลิกระเบียบฯ ฉบับเก่าปี ๒๕๔๒ ในพระราชกฤษฎีกาใหม่นี้ ได้อ้างเหตุผลตามตัวอักษรในท้ายราชกิจจานุเบกษาว่า

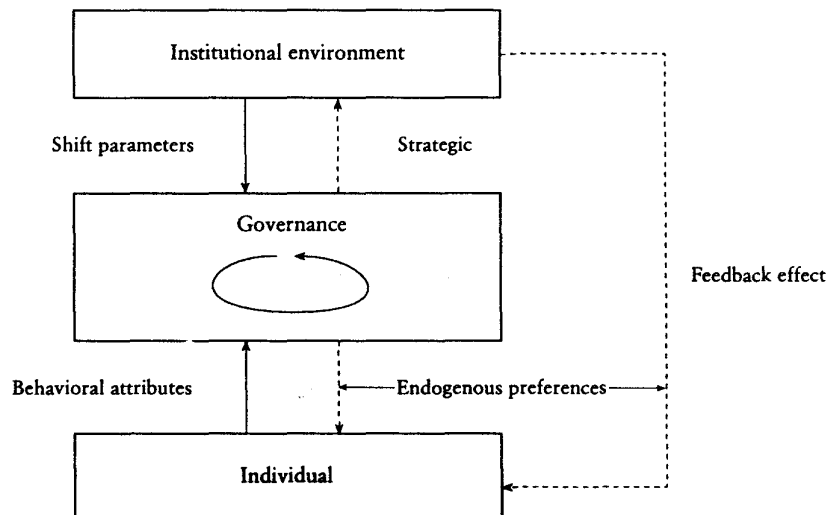
“เหตุผลในการประกาศใช้พระราชกฤษฎีกาฉบับนี้ คือ โดยที่มีการปฏิรูประบบราชการ เพื่อให้การปฏิบัติงานของส่วนราชการตอบสนองต่อการพัฒนาประเทศและให้บริการแก่ประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ซึ่งการบริหารราชการและการปฏิบัติหน้าที่ของส่วนราชการนี้ ต้องใช้วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เพื่อให้การบริหารราชการแผ่นดินเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ มีประสิทธิภาพ เกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ ลดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เกินความจำเป็น และประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนองความต้องการ รวมทั้งมีการประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างสม่ำเสมอ และเนื่องจากมาตรา ๓/๑ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. ๒๕๓๔ ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ ๕) พ.ศ. ๒๕๔๕ บัญญัติให้ การกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการในการปฏิบัติราชการและการสั่งการให้ส่วนราชการและข้าราชการปฏิบัติ ราชการเพื่อให้เกิดการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีกระทำโดยตราเป็นพระราชกฤษฎีกา จึงจำเป็นต้องตราพระราชกฤษฎีกานี้” โดยเป้าหมายของพระราชกฤษฎีกาฉบับนี้ เขียนไว้อย่างชัดเจนในมาตรา ๖ ซึ่งมีเป้าหมาย ๗ ประการคือ

- (๑) เกิดประโยชน์สุขของประชาชน
- (๒) เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ
- (๓) มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ
- (๔) ไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เกินความจำเป็น
- (๕) มีการปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้ทันต่อสถานการณ์
- (๖) ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนองความต้องการ
- (๗) มีการประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างสม่ำเสมอ

๒.๕ ธรรมชาติในมุมมองการพัฒนาข้าราชการ

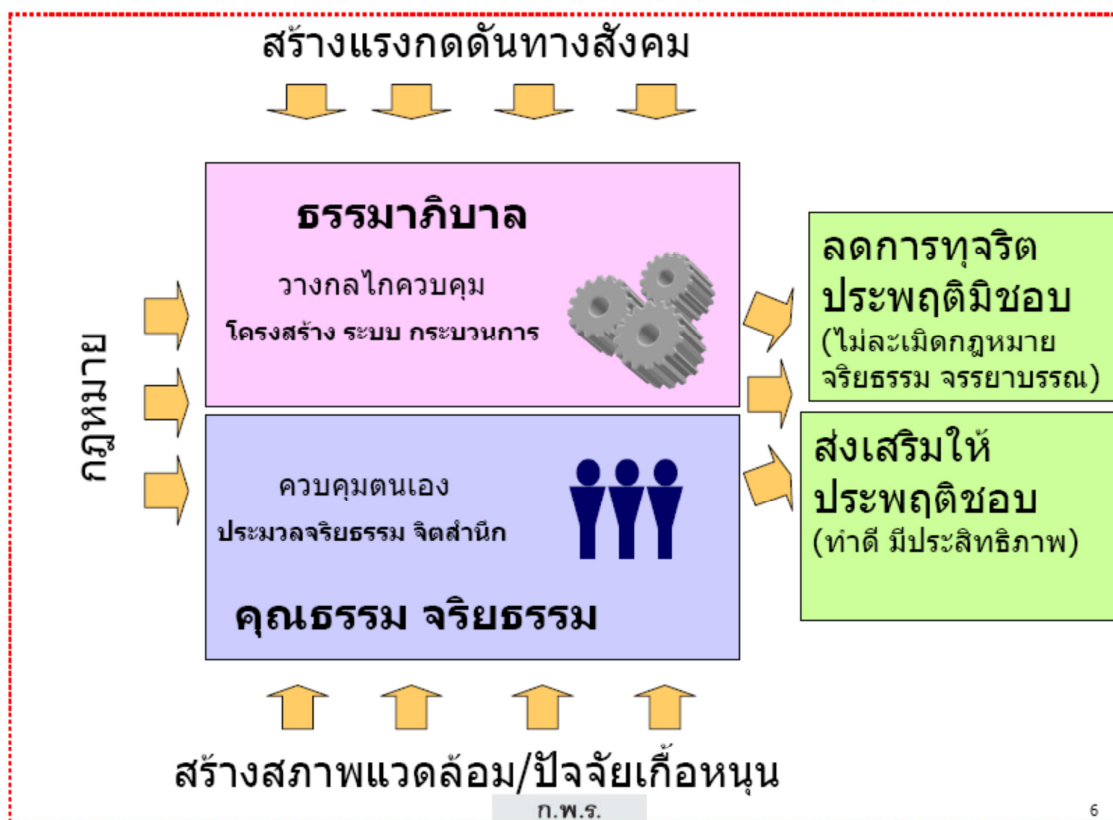
ประยุกต์จากแนวความคิดของ Williamson ซึ่งชี้ให้เห็นถึง “โครงสร้างของธรรมชาติ” (Governance Structures) มีความสำคัญยิ่ง โดยจะแบ่งออกได้ใน ๒ มุมกล่าวคือ (โปรดดูรูปหน้าถัดไป)

- การใช้ระบบ และกลไกในสิ่งแวดล้อมปรับแต่งให้เกิดธรรมชาติ (Institutional Environment) โดยส่วนนี้จะพิจารณาถึงสถาบันหรือกระบวนการใดๆ ที่จะแทรกแซงหรือกำกับดูแลให้การทำงานเป็นไปด้วยหลักของความโปร่งใส รับผิดชอบ
- การพัฒนาที่ระดับบุคคล (Individual) ทั้งลักษณะความประพฤติ จิตสำนึกและความต้องการ ผ่านการส่งเสริมค่านิยมหรือหลักของธรรมชาติที่กำหนดขึ้น



ที่มา : Williamson (๑๙๙๔)^๔

ซึ่งแนวความคิดดังกล่าวก็สอดคล้องกับแนวทางที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนดในวาระแห่งชาติดังรูป



^๔ 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.

จากรูปจะเห็นว่าในการวางยุทธศาสตร์การส่งเสริมธรรมาภินั้นจะเน้นใน ๒ มุมมองคือ ก) ด้านปัจจัยภายนอก เช่นการออกกฎหมาย การสร้างสภาพแวดล้อมหรือแรงกดดันทางสังคมให้มุ่งเน้นการทำงานแบบธรรมาภิน และ ข) ด้านปัจจัยภายใน ซึ่งมองใน ๒ มิติคือ

- การวางกลไก (ทั้งโครงสร้าง ระบบและกระบวนการ) ที่ลดหรือปิดโอกาสการทุจริตและประพฤติมิชอบในวงราชการเพื่อสร้างความโปร่งใส ซื่อสัตย์สุจริตลดความสูญเสียและขจัดรูรั่วไหล ในการปฏิบัติราชการเช่น การสร้างนโยบายเปิดเผยข้อมูลข่าวสาร การสร้างมาตรการการป้องกันปราบปรามทุจริต และส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม และธรรมาภิน ฯลฯ ในส่วนนี้จะเป็นการสร้างบรรยากาศหรือปัจจัยทางอ้อมที่ช่วยส่งเสริมให้ข้าราชการในองค์กรสามารถดำเนินการตามหลักธรรมาภินได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ตัวอย่างเกณฑ์ต่างๆ ที่องค์กรส่วนใหญ่ใช้เพื่อวัดกลไกในการทำงานขององค์กรได้แก่
 - ระดับความสำเร็จของการพัฒนาระบบและดำเนินการตามมาตรการการป้องกัน และปราบปรามทุจริต
 - ระดับคะแนนความโปร่งใสของหน่วยงานเมื่อเปรียบเทียบกับมาตรฐานนานาชาติ
 - ระดับความสำเร็จในการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารของราชการที่ประชาชนสามารถเข้าถึงได้
 - ระดับความสำเร็จในการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการของส่วนราชการภาครัฐ/องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
 - ระดับความเชื่อมั่นของประชาชนต่อการทำงานของหน่วยงานสูงขึ้น
 - จำนวนกรณีการกระทำผิดวินัยที่ตรวจพบได้อย่างรวดเร็ว
 - ร้อยละของจำนวนเรื่องกระทำผิดมาตรฐานวิชาชีพ/จรรยาบรรณวิชาชีพที่พบและได้รับการแก้ไขภายในเวลาที่กำหนด
- การสร้างจิตสำนึกในการประพฤติชอบ ให้ยึดมั่นในหลักศีลธรรม คุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณ ความสุจริต ซื่อตรง เทียงธรรม เป็นกลาง ไม่เลือกปฏิบัติรวมถึงการปฏิบัติราชการอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ประหยัด เกิดความคุ้มค่า มีคุณภาพมาตรฐาน ถูกต้องตอบสนองความต้องการของประชาชน และมีความรับผิดชอบต่อสังคม โดยในส่วนนี้จะทำเพื่อสร้างให้ข้าราชการสามารถยึดหลักธรรมาภินได้อย่างเหมาะสม ตัวอย่างเกณฑ์ต่างๆ ที่องค์กรส่วนใหญ่ใช้เพื่อการพัฒนาบุคคลด้านส่งเสริมธรรมาภินดังนี้
 - ระดับความสำเร็จของการดำเนินการตามยุทธศาสตร์การส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรมและธรรมาภินในระบบราชการ
 - ร้อยละของข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐที่เข้าใจและประยุกต์หลักคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณตามหลักเศรษฐกิจพอเพียงในการปฏิบัติราชการและการดำเนินชีวิตเพิ่มสูงขึ้น
 - ร้อยละของระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการต่อการให้บริการที่โปร่งใสเป็นธรรม
 - ระดับความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานต่อความเป็นธรรมในการบริหารงานเพิ่มสูงขึ้น
 - ระดับผลคะแนนความสำเร็จตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของหน่วยงานต่างๆ เพิ่มสูงขึ้น

โดยสรุปในบทนี้จะเป็นการทบทวนกรอบแนวคิดทั้งเรื่องการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการและหลักคิดเรื่องธรรมาภินและการประยุกต์ใช้ในภาคราชการไทย ซึ่งแนวคิดทั้งหมดนี้จะนำไปประกอบการพิจารณาและดำเนินการในส่วนถัดๆ ไปของโครงการ

บทที่ ๓

ผลการศึกษากฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง และบทสรุปการจัดทำ SWOT ของการพัฒนาข้าราชการส่วนท้องถิ่นที่ผ่านมา

๓.๑ บทสรุปผลการศึกษากฎหมาย การกิจและพระราชบัญญัติ/ระเบียบที่เกี่ยวข้อง

จากผลการศึกษาข้อมูลทุติยภูมิมีกฎหมาย การกิจและพระราชบัญญัติที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาข้าราชการท้องถิ่นเพื่อเสริมสร้างธรรมาภิบาลอย่างน้อย ดังนี้

๓.๑.๑ รัฐธรรมนูญที่เกี่ยวข้อง

ในเรื่องธรรมาภิบาลและมาตรการต่างๆ ในการดำเนินการทางจริยธรรมและคุณธรรมของข้าราชการและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งเป็นองค์กรของรัฐนั้น ตามรัฐธรรมนูญปี พ.ศ. ๒๕๕๐ ได้มีการดำเนินการดังต่อไปนี้

หมวดที่ ๑๓ จริยธรรมของผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมืองและเจ้าหน้าที่ของรัฐ

มาตรา ๒๗๙ มาตรฐานทางจริยธรรมของผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมือง ข้าราชการ หรือเจ้าหน้าที่ของรัฐแต่ละประเภท ให้เป็นไปตามประมวลจริยธรรมที่กำหนดขึ้น

มาตรฐานทางจริยธรรมตามวรรคหนึ่ง จะต้องมีกลไกและระบบในการดำเนินงานเพื่อให้การบังคับใช้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งกำหนดขั้นตอนการลงโทษตามความร้ายแรงแห่งการกระทำ

การฝ่าฝืนหรือไม่ปฏิบัติตามมาตรฐานทางจริยธรรมตามวรรคหนึ่ง ให้ถือว่าเป็นการกระทำผิดทางวินัย ในกรณีที่ผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมืองฝ่าฝืนหรือไม่ปฏิบัติตาม ให้ผู้ตรวจการแผ่นดินรายงานต่อรัฐสภา คณะรัฐมนตรี หรือสภาท้องถิ่นที่เกี่ยวข้อง แล้วแต่กรณี และหากเป็นการกระทำผิดร้ายแรงให้ส่งเรื่องให้คณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติพิจารณาดำเนินการ โดยให้ถือเป็นเหตุที่จะถูกถอดถอนจากตำแหน่งตามมาตรา ๒๗๐

การพิจารณา สรรหา กลั่นกรอง หรือแต่งตั้งบุคคลใด เข้าสู่ตำแหน่งที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการใช้อำนาจอธิปไตย รวมทั้งการโยกย้าย การเลื่อนตำแหน่ง การเลื่อนเงินเดือน และการลงโทษบุคคลนั้นจะต้องเป็นไปตามระบบคุณธรรมและคำนึงถึงพฤติกรรมทางจริยธรรมของบุคคลดังกล่าวด้วย

มาตรา ๒๘๐ เพื่อประโยชน์ในการดำเนินการตามหมวดนี้ ให้ผู้ตรวจการแผ่นดินมีอำนาจหน้าที่เสนอแนะหรือให้คำแนะนำในการจัดทำหรือปรับปรุงประมวลจริยธรรมตามมาตรา ๒๗๙ วรรคหนึ่ง และส่งเสริมให้ผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมือง ข้าราชการ และเจ้าหน้าที่ของรัฐ มีจิตสำนึกในด้านจริยธรรม รวมทั้งมีหน้าที่รายงานการกระทำที่มีการฝ่าฝืนประมวลจริยธรรมเพื่อให้ผู้รับผิดชอบในการบังคับการให้เป็นไปตามประมวลจริยธรรมดำเนินการบังคับให้เป็นไปตามประมวลจริยธรรมตามมาตรา ๒๗๙ วรรคสาม

ในกรณีที่มีการฝ่าฝืนหรือไม่ปฏิบัติตามมาตรฐานทางจริยธรรมมีลักษณะร้ายแรงหรือมีเหตุอันควรเชื่อได้ว่า การดำเนินการของผู้รับผิดชอบจะไม่เป็นไปด้วยความเป็นธรรม ผู้ตรวจการแผ่นดินจะไต่สวนและเปิดเผยผลการไต่สวนต่อสาธารณะก็ได้

ดังนั้น หากสรุปจากมาตราทั้ง ๒ มาตราในหมวดนี้จะเห็นว่ารัฐธรรมนูญไทย พ.ศ. ๒๕๕๐ เน้นให้ความสำคัญกับการประมวลจริยธรรมและการนำผลดังกล่าวมาใช้ เพื่อให้การดำเนินการบังคับใช้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงมีการลงโทษผู้ที่ฝ่าฝืนอีกด้วย

หมวดที่ ๑๔ การปกครองส่วนท้องถิ่น

มาตรา ๒๘๒ การกำกับดูแลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องทำเท่าที่จำเป็นและมีหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขที่ชัดเจน สอดคล้องและเหมาะสมกับรูปแบบขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ทั้งนี้ ตามที่กฎหมายบัญญัติ โดยต้องเป็นไปเพื่อการคุ้มครองประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่นหรือประโยชน์ของประเทศเป็นส่วนรวม และจะกระทบถึงสาระสำคัญแห่งหลักการปกครองตนเองตามเจตนารมณ์ของประชาชนในท้องถิ่นหรือนอกเหนือจากที่กฎหมายบัญญัติไว้มิได้

ในการกำกับดูแลตามวรรคหนึ่ง ให้มีการกำหนดมาตรฐานกลางเพื่อเป็นแนวทางให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเลือกไปปฏิบัติได้เอง โดยคำนึงถึงความเหมาะสมและความแตกต่างในระดับของการพัฒนาและประสิทธิภาพในการบริหารขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในแต่ละรูปแบบโดยไม่กระทบต่อความสามารถในการตัดสินใจดำเนินงานตามความต้องการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรวมทั้งจัดให้มีกลไกการตรวจสอบการดำเนินงานโดยประชาชนเป็นหลัก

มาตรา ๒๘๓ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นย่อมมีอำนาจหน้าที่โดยทั่วไปในการดูแลและจัดทำบริการสาธารณะเพื่อประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่น และย่อมมีความเป็นอิสระในการกำหนดนโยบาย การบริหาร การจัดบริการสาธารณะ การบริหารงานบุคคล การเงินและการคลัง และมีอำนาจหน้าที่ของตนเองโดยเฉพาะ โดยต้องคำนึงถึงความสอดคล้องกับการพัฒนาของจังหวัดและประเทศเป็นส่วนรวมด้วย

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นย่อมได้รับการส่งเสริมและสนับสนุนให้มีความเข้มแข็งในการบริหารงานได้ โดยอิสระและตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนในท้องถิ่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถพัฒนาระบบการคลังท้องถิ่นให้จัดบริการสาธารณะได้โดยครบถ้วนตามอำนาจหน้าที่ จัดตั้งหรือร่วมกันจัดตั้งองค์การเพื่อการจัดทำบริการสาธารณะตามอำนาจหน้าที่ เพื่อให้เกิดความคุ้มค่าเป็นประโยชน์ และให้บริการประชาชนอย่างทั่วถึง

ให้มีกฎหมายกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจ เพื่อกำหนดการแบ่งอำนาจหน้าที่และจัดสรรรายได้ระหว่างราชการส่วนกลางและราชการส่วนภูมิภาคกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและระหว่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้วยกันเอง โดยคำนึงถึงการกระจายอำนาจเพิ่มขึ้นตามระดับความสามารถขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแต่ละรูปแบบ รวมทั้งกำหนดระบบตรวจสอบและประเมินผล โดยมีคณะกรรมการประกอบด้วยผู้แทนหน่วยราชการที่เกี่ยวข้อง ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และผู้ทรงคุณวุฒิ โดยมีจำนวนเท่ากัน เป็นผู้ดำเนินการให้เป็นไปตามกฎหมาย

ให้มีกฎหมายรายได้ท้องถิ่น เพื่อกำหนดอำนาจหน้าที่ในการจัดเก็บภาษีและรายได้อื่นขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยมีหลักเกณฑ์ที่เหมาะสมตามลักษณะของภาษีแต่ละชนิด การจัดสรรทรัพยากรในภาครัฐ การมีรายได้ที่เพียงพอกับรายจ่ายตามอำนาจหน้าที่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ทั้งนี้ โดยคำนึงถึงระดับขั้นการพัฒนาทางเศรษฐกิจของท้องถิ่น สถานะทางการคลังขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และความยั่งยืนทางการคลังของรัฐ

ในกรณีที่มีการกำหนดอำนาจหน้าที่และการจัดสรรรายได้ให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแล้ว คณะกรรมการตามวรรคสามจะต้องนำเรื่องดังกล่าวมาพิจารณาพบทวนใหม่ทุกระยะเวลาไม่เกินห้าปี เพื่อพิจารณาถึงความเหมาะสมของการกำหนดอำนาจหน้าที่ และการจัดสรรรายได้ที่ได้กระทำไปแล้ว ทั้งนี้ ต้องคำนึงถึงการกระจายอำนาจเพิ่มขึ้นให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นสำคัญ

การดำเนินการตามวรรคห้า เมื่อได้รับความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรีและรายงานรัฐสภาแล้วให้มีผลบังคับได้

มาตรา ๒๘๘ การแต่งตั้งและการให้ข้าราชการและลูกจ้างขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นพ้นจากตำแหน่ง ต้องเป็นไปตามความเหมาะสมและความจำเป็นของแต่ละท้องถิ่น โดยการบริหารงานบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องมีมาตรฐานสอดคล้องกัน และอาจได้รับการพัฒนาร่วมกันหรือสับเปลี่ยนบุคลากรระหว่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้วยกันได้ รวมทั้งต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการข้าราชการส่วนท้องถิ่นซึ่งเป็นองค์กรกลางบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่นก่อน ทั้งนี้ ตามที่กฎหมายบัญญัติ

ในการบริหารงานบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ต้องมีองค์กรพิทักษ์ระบบคุณธรรมของข้าราชการส่วนท้องถิ่น เพื่อสร้างระบบคุ้มครองคุณธรรมและจริยธรรมในการบริหารงานบุคคล ทั้งนี้ ตามที่กฎหมายบัญญัติ

คณะกรรมการข้าราชการส่วนท้องถิ่นตามวรรคหนึ่งจะต้องประกอบด้วย ผู้แทนของหน่วยราชการที่เกี่ยวข้อง ผู้แทนขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้แทนข้าราชการส่วนท้องถิ่นและผู้ทรงคุณวุฒิ โดยมีจำนวนเท่ากัน ทั้งนี้ ตามที่กฎหมายบัญญัติ

การโยกย้าย การเลื่อนตำแหน่ง การเลื่อนเงินเดือน และการลงโทษข้าราชการและลูกจ้างขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ให้เป็นไปตามที่กฎหมายบัญญัติ

ดังนั้น หากสรุปจากมาตราทั้ง ๓ มาตราในหมวดนี้จะเห็นว่รัฐธรรมนูญไทย พ.ศ. ๒๕๕๐ เน้นให้ความสำคัญกับการกำหนดมาตรฐานกลางที่เหมาะสมและจำเป็นต่อการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยแต่ละพื้นที่อาจเป็นการเลือกไปใช้ให้เหมาะสมกับภูมิสังคมและเศรษฐกิจ นอกจากนั้นยังเน้นให้ความสำคัญกับความเป็นธรรม โปร่งใส มีส่วนร่วมในการบริหารงานบุคคล โดยอาจให้มีคณะกรรมการพิทักษ์ระบบคุณธรรมเข้ามากำกับดูแลตามหลักเกณฑ์ที่กฎหมายกำหนดไว้ในอนาคต



๓.๑.๒ กฎหมายที่เกี่ยวข้องสืบเนื่องจากรัฐธรรมนูญ

กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับธรรมาภิบาลมีอย่างน้อย ๒ ฉบับคือระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารราชการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๒ และพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๖ โดยฉบับแรกนั้นได้มีการยกเลิกไปแล้ว แต่ได้ให้หลักสำคัญพื้นฐานไว้ อย่างน้อย ๖ ประการได้แก่ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักความมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า

แต่ละหลักสามารถจำแนกเป็น ๓ ระดับ คือ ระดับประเทศ ระดับภาครัฐ และระดับองค์กร ซึ่งแต่ละระดับมีความเชื่อมโยงสัมพันธ์กัน กล่าวคือ องค์กรที่มีการบริหารจัดการที่ดีจะช่วยสนับสนุนการบริหารจัดการที่ดีของระดับภาครัฐ และระดับประเทศต่อไป ในทางกลับกัน การกำหนดบทบาทของภาครัฐ ภาครัฐกิจเอกชน และภาคประชาชนในระดับประเทศจะมีผลต่อบทบาทภารกิจและการบริหารจัดการของระดับภาครัฐและระดับองค์กรด้วย

ก) หลักนิติธรรม

หลักนิติธรรม หมายถึง การตรากฎหมายที่ถูกต้อง เป็นธรรม การบังคับการให้เป็นไปตามกฎหมาย การกำหนดกฎ กติกา และการปฏิบัติตาม กฎ กติกาที่ตกลงกันไว้อย่างเคร่งครัด โดยคำนึงถึงสิทธิ เสรีภาพ ความยุติธรรม ของสมาชิก

ในระดับประเทศ หมายถึง กระบวนการเสนอร่างกฎหมาย กฎ ข้อบังคับต่างๆ เป็นไปด้วยความชอบธรรม เนื้อหาของกฎหมายมีความทันสมัย เป็นธรรม เป็นที่ยอมรับของสังคม และสังคมยินยอมพร้อมใจปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ข้อบังคับเหล่านั้น จะต้องไม่ขัดกับรัฐธรรมนูญ บังคับใช้กับทุกคนอย่างเสมอภาค ไม่เลือกปฏิบัติ และไม่ขัดแย้งกับเจตนารมณ์ของกฎหมาย

ในระดับภาครัฐ หมายถึง การปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบที่ใช้ในการบริหารงานร่วมกันภายในภาครัฐ เช่น กฎหมาย กฎ ระเบียบ เกี่ยวกับการบริหารงบประมาณ พัสดุ และบริหารงานบุคคล ซึ่งขณะนี้ อยู่ในช่วงการพิจารณาปรับปรุงตามแผนปฏิรูประบบบริหารภาครัฐเพื่อให้เนื้อหามีความทันสมัย และเอื้อต่อการบริหารงานที่คล่องตัวและรับผิดชอบต่อผลงานและประชาชนของแต่ละองค์กร

ในระดับองค์กร หมายถึง กฎ กติกา ที่ใช้ในการบริหารงานภายใน เช่น การมาทำงานหรือเข้าประชุม ให้ตรงต่อเวลา การให้บริการประชาชนอย่างเสมอภาคกัน รวมถึงข้อตกลงในการสับเปลี่ยนหน้าที่ภายในองค์กร

ข) หลักคุณธรรม

หลักคุณธรรม หมายถึง การยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม การส่งเสริม สนับสนุนให้ประชาชนพัฒนาตนเองไปพร้อมกัน เพื่อให้คนไทยมีความซื่อสัตย์ จริ่งใจ ขยัน อดทน มีระเบียบวินัย ประกอบอาชีพสุจริต จนเป็นนิสัยประจำชาติ

ในระดับประเทศ ประชาชนแต่ละคนทำหน้าที่อย่างถูกต้อง คือเลือกทำงานที่สุจริตและเป็นประโยชน์ต่อสังคม ต่อส่วนรวม ปฏิบัติตามกฎหมายและเป็นพลเมืองดี คือ ถือปฏิบัติตามพระราชธรรม ได้แก่ สัจจะ – การรักษาความสัตย์ ทมะ – การรู้จักข่มใจตนเอง ขันติ – การอดทน อดกลั้น และอดออม และจาละ – การรู้จักละวางความชั่ว ความทุจริต ที่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ พระราชทานแก่คนไทยทุกคนในโอกาส ครบ ๒๐๐ ปี กรุงรัตนโกสินทร์ (ปี ๒๕๒๕) ซึ่งเจ้าหน้าที่ของรัฐจะต้องปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นตัวอย่างแก่ประชาชนด้วย

ในระดับภาครัฐ ผู้แทนประชาชนที่เข้าไปบริหารราชการ ต้องเข้าสู่หน้าที่ด้วยความชอบธรรม ทั้งเจ้าหน้าที่ของรัฐฝ่ายการเมือง และฝ่ายประจำจะต้องปฏิบัติตามมาตรฐานทางคุณธรรมและจริยธรรมของ เจ้าหน้าที่ของรัฐ ที่ระบุไว้ในรัฐธรรมนูญ มาตรา ๗๗

ในระดับองค์กร เจ้าหน้าที่ของรัฐจะต้องปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพให้ความยุติธรรมแก่ประชาชน อย่างเท่าเทียมกัน รวมทั้งจัดระบบงานที่ตอบสนองความต้องการของประชาชน และปฏิบัติตามข้อบังคับ ว่าด้วยจรรยาบรรณของข้าราชการคือมีจรรยาบรรณต่อตนเอง ต่อหน่วยงาน ต่อผู้ร่วมงาน และต่อประชาชน และสังคม

ค) หลักความโปร่งใส

หลักความโปร่งใส หมายถึง การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันของคนในชาติ โดยปรับปรุงกลไก การทำงานขององค์กรทุกวงการให้มีความโปร่งใส

ในระดับประเทศ ประชาชนมีอิสระในการสื่อสาร สื่อมวลชนสามารถปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มที่และมีจริยธรรม มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อสังคมอย่างตรงไปตรงมาด้วยภาษาที่เข้าใจง่าย ประชาชนเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้สะดวก และมีกระบวนการให้ประชาชนตรวจสอบความถูกต้องได้

ในระดับภาครัฐ การตัดสินใจและการปฏิบัติงานของภาครัฐต้องมีความโปร่งใส เรื่องนี้เป็นประเด็น สำคัญในการตัดสินใจลงทุนที่เหมาะสมของภาครัฐกิจ ข้อมูลข่าวสารของภาครัฐจะช่วยให้ภาครัฐกิจ เอกชน และประชาชนตัดสินใจได้ถูกต้อง และประชาชนสามารถตรวจสอบการทำงานของภาครัฐได้ พระราชบัญญัติ ข้อมูลข่าวสารของราชการ พ.ศ. ๒๕๔๐ ช่วยให้ประชาชนมีโอกาสมากขึ้นในการได้รับข้อมูลข่าวสาร เกี่ยวกับการดำเนินการต่างๆ ของรัฐเป็นสิ่งจำเป็น เพื่อที่ประชาชนจะสามารถแสดงความคิดเห็นและใช้สิทธิ ทางการเมืองได้โดยถูกต้องกับความเป็นจริง อันเป็นการส่งเสริมให้มีความเป็นรัฐบาลโดยประชาชนมากยิ่งขึ้น

ในระดับองค์กร ประชาชนรู้ขั้นตอนที่จะติดต่อกัน และสามารถตรวจสอบการทำงานได้ ระเบียบ สำนักงานนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการปฏิบัติราชการเพื่อประชาชนของหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๓๒ กำหนดให้ หน่วยงานของรัฐกำหนดขั้นตอนและระยะเวลาการปฏิบัติราชการเพื่อประชาชน และภายในองค์กรจะต้องมี ความโปร่งใสในการตัดสินใจในการบริหารงาน เงิน คน มีการสื่อสารที่ดีภายในด้วย เช่น มีการกระจายข่าว รายวันหรือรายสัปดาห์ เพื่อให้สมาชิกในองค์กรได้ทราบความเคลื่อนไหวขององค์กร

ง) หลักความมีส่วนร่วม

หลักความมีส่วนร่วม หมายถึง การเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วม รับรู้ และเสนอความเห็น ในการตัดสินใจปัญหาสำคัญของประเทศ ไม่ว่าด้วยการแจ้งความเห็น การไต่สวนสาธารณะ การประชาพิจารณ์ การแสดงประชามติ หรืออื่นๆ

ในระดับประเทศ รัฐธรรมนูญกำหนดให้บุคคลย่อมมีสิทธิ มีส่วนร่วมในการพิจารณาของเจ้าหน้าที่ของ รัฐที่จะมีผลหรืออาจมีผลกระทบต่อสิทธิและเสรีภาพของตน (มาตรา ๖๐) และให้รัฐส่งเสริม สนับสนุนการมี ส่วนร่วมของประชาชนในการกำหนดนโยบาย การตัดสินใจทางการเมือง การวางแผนพัฒนาทางเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง รวมทั้งการตรวจสอบการใช้อำนาจอธิปไตย (มาตรา ๗๖) นอกจากนั้นยังให้รัฐต้อง กระจายอำนาจให้ท้องถิ่นทั้งตนเองและตัดสินใจในกิจการท้องถิ่นได้เอง พัฒนาเศรษฐกิจท้องถิ่นและระบบ สาธารณูปโภคและสาธารณูปการตลอดทั้งโครงสร้างพื้นฐานสารสนเทศในท้องถิ่นให้ทั่วถึงและเท่าเทียมกัน ทั่วประเทศ รวมทั้งพัฒนาจังหวัดที่มีความพร้อมให้เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นขนาดใหญ่ โดยคำนึงถึง เจตนารมณ์ของประชาชนในจังหวัดนั้น (มาตรา ๗๘) และให้เอกชนเข้ามามีส่วนร่วมจัดการศึกษาอบรมด้วย (มาตรา ๘๑)



ในระดับภาครัฐ ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการรับฟังความคิดเห็นสาธารณะโดยวิธี ประชาธิจารณ์ พ.ศ. ๒๕๓๙ กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการรับฟังการแสดงความคิดเห็นในปัญหาสำคัญของ ชาติที่มีข้อโต้เถียงหลายฝ่าย เพื่อเป็นแนวทางประกอบการตัดสินใจของรัฐในการดำเนินงานอันมีผลกระทบต่อ ประชาชนและควรมีการสำรวจความเห็นของผู้รับบริการเพื่อปรับปรุงงานให้เกิดประโยชน์สูงขึ้น

ในระดับองค์กร จะต้องมีการวางระบบการรับฟังความเห็น และการรับเรื่องราวร้องทุกข์ที่จะให้ ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม และขณะเดียวกันภายในองค์กรเองจะต้องสนับสนุนการมีส่วนร่วมในการบริหาร ภายไปด้วย

จ) หลักความรับผิดชอบ

หลักความรับผิดชอบ หมายถึง การตระหนักในสิทธิหน้าที่ ความสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคม การใส่ใจปัญหาสาธารณะของบ้านเมือง และกระตือรือร้นในการแก้ปัญหา ตลอดจนการเคารพในความคิดเห็น ที่แตกต่างและความกล้าที่จะยอมรับผลดีและเสียจากการกระทำของตน

ในระดับประเทศ ประชาชนรู้ เข้าใจการใช้สิทธิ เสรีภาพและปฏิบัติหน้าที่ตามที่รัฐธรรมนูญกำหนดไว้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเจ้าหน้าที่ของรัฐจะต้องปฏิบัติหน้าที่ตามกฎหมายและใช้อำนาจโดยคำนึงถึงศักดิ์ศรีความ เป็นมนุษย์ สิทธิและเสรีภาพตามบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญ และมีความรับผิดชอบต่อบทบาทหน้าที่ของ ภาครัฐ ธุรกิจเอกชน มีหน้าที่สร้างสรรค์สินค้าและบริการที่มีคุณภาพ ปลอดภัย ให้ผู้บริโภค และไม่สร้างความ เดือดร้อนแก่ผู้อยู่อาศัยในท้องถิ่น

ในระดับภาครัฐ มาตรา ๘๘ ของรัฐธรรมนูญกำหนดแนวทางสำหรับการตรากฎหมายและการกำหนด นโยบายในการบริหารราชการแผ่นดิน โดยในการแถลงนโยบายต่อรัฐสภา คณะรัฐมนตรีที่จะเข้าบริหาร ราชการแผ่นดินต้องชี้แจงต่อรัฐสภาให้ชัดเจนว่าจะดำเนินการใดเพื่อบริหารราชการแผ่นดินให้เป็นไปตาม แนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐตามที่บัญญัติไว้ในหมวดนี้ และต้องจัดทำรายงานแสดงผลการดำเนินการรวมทั้ง ปัญหาและอุปสรรค เสนอต่อรัฐสภาปีละหนึ่งครั้ง

การจัดสรรหน้าที่ความรับผิดชอบระหว่างเจ้าหน้าที่ของรัฐฝ่ายการเมืองและฝ่ายประจำจะต้องมีความ ชัดเจน โดยให้ฝ่ายการเมืองรับผิดชอบในเรื่องนโยบาย ส่วนฝ่ายประจำรับผิดชอบในการดำเนินการให้บรรลุผล ตามนโยบาย กรณีเกิดปัญหาในสังคม ภาครัฐต้องชี้แจงต่อประชาชนได้

ในระดับองค์กร มีการกำหนดโครงสร้างและระบบการใช้อำนาจรัฐใหม่ มีการกระจายอำนาจ การตัดสินใจลงสู่ระดับล่าง เพื่อให้ความรับผิดชอบในทุกระดับมีความชัดเจน และมีรายงานประจำปี รายงาน ผลการปฏิบัติงานที่มีตัวชี้วัดความสำเร็จ รณรงค์ให้ประชาชนรับผิดชอบด้วย

ฉ) หลักความคุ้มค่า

หลักความคุ้มค่า หมายถึง การบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีจำกัด เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด แก่ส่วนรวม โดยรณรงค์ให้คนไทยมีความประหยัดใช้ของอย่างคุ้มค่า สร้างสรรค์สินค้าและบริการที่มีคุณภาพ สามารถแข่งขันได้ในเวทีโลก และรักษาพัฒนาทรัพยากรธรรมชาติให้สมบูรณ์ยั่งยืน

ในระดับประเทศ การใช้ทรัพยากรของประเทศต้องเป็นไปด้วยความประหยัด หมุนเวียนใช้ และสร้าง ทดแทนใหม่อย่างมีประสิทธิภาพ พยายามลดการเกิดมลภาวะทั้งในดิน ในน้ำและบนอากาศ เพื่อการส่งทอด ทรัพยากรที่มีความสมบูรณ์ให้คนไทยรุ่นถัดไป

ในระดับภาครัฐ ทุกหน่วยงานจะต้องใช้งบประมาณอย่างประหยัด มีรายงานผลการทำงานและแสดง ประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากรต่อสาธารณะซึ่งเจ้าหน้าที่ของรัฐต้องมีความเข้าใจอย่างดีในเรื่องประสิทธิภาพ และความคุ้มค่าของโครงการ

ในระดับองค์กร ผู้บริหารต้องทบทวนงานในความรับผิดชอบทั้งหมด เพื่อพิจารณาถ่ายโอนงานที่ภาครัฐกิจเอกชน หรือภาคประชาชนทำได้มีประสิทธิภาพสูงกว่าออกไป เลือกนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ และพัฒนาความสามารถของเจ้าหน้าที่ของรัฐอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

นอกจากนั้นในพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๖ ยังกำหนดให้หน่วยงานภาครัฐเน้นการดำเนินการ ดังนี้

- (๑) เกิดประโยชน์สุขของประชาชน
- (๒) เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ
- (๓) มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ
- (๔) ไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานเกินความจำเป็น
- (๕) มีการปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้ทันต่อสถานการณ์
- (๖) ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนองความต้องการ
- (๗) มีการประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างสม่ำเสมอ

จากหลักการทั้งหมด อาจนำไปสู่การกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการเพื่อเสริมสร้างธรรมาภิบาลตามตัวอย่าง ได้ดังนี้

ตัวอย่างแนวปฏิบัติ	ตัวอย่างตัวชี้วัด
หลักนิติธรรม - เผยแพร่ความรู้เรื่องกฎ ระเบียบด้านการบริหารงานบุคคลของหน่วยงานแก่ข้าราชการในสังกัดทุกราย - สร้างจิตสำนึกแก่ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ขององค์กรในการใช้กฎ ระเบียบด้วยความเป็นธรรม - ทบทวน ปรับปรุง กฎ ระเบียบ และกระบวนการดำเนินการด้านการบริหารงานบุคคลให้เป็นธรรม และทันกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป - อาจให้มีคณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเป็นกลาง ทำหน้าที่ดำเนินการตามกระบวนการ ขั้นตอน และวิธีการด้านการบริหารงานบุคคลที่กำหนดขึ้น เช่น การสรรหา ฯลฯ	- จำนวนข้อแย้งหรือไม่เห็นด้วยกับกฎ ระเบียบของหน่วยงาน - จำนวนข้อร้องเรียน เกี่ยวกับการปฏิบัติไม่ถูกต้องตามกฎหมาย ระเบียบ หรือปฏิบัติอย่างไม่เป็นธรรม - จำนวนการลงโทษทางวินัยต่อเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบอย่างไม่ถูกต้องหรือไม่เป็นธรรม - จำนวนกฎ ระเบียบที่ได้รับการทบทวนและปรับปรุง - ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นภายหลังการใช้กฎ ระเบียบที่ปรับปรุง เช่น ความพึงพอใจต่อระเบียบการสรรหาที่โปร่งใสเป็นธรรมขึ้น

ตัวอย่างแนวปฏิบัติ	ตัวอย่างตัวชี้วัด
หลักคุณธรรม ● ให้ผู้บริหารกำหนดเป็นนโยบายให้หน่วยงานและข้าราชการในสังกัดดำเนินการยกย่องหรือตรวจสอบรางวัลมาตรฐานจริยธรรม ที่ถือปฏิบัติอยู่ให้มีความสอดคล้องกับหลักการพื้นฐานของสำนักงาน ก.ค. ตามรัฐธรรมนูญฉบับ พ.ศ.๒๕๕๐ มาตรา ๒๗๙ และให้ปรับปรุงแก้ไขกรณีที่พบว่ามี ความไม่สอดคล้องกับหลักดังกล่าว ● จัดให้มีระบบการร้องเรียนในการให้บริการของหน่วยงานด้านการเจ้าหน้าที่/การบริหารงานบุคคล ● รณรงค์ให้มีการใช้หลักคุณธรรมอย่างกว้างขวางและจริงจังในทุกระดับจากระดับบริหารจนถึงระดับปฏิบัติทุกคน ● จัดกิจกรรมที่ส่งเสริมความมีคุณธรรมของหน่วยงานตลอดจนประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อต่างๆ ของหน่วยงานเพื่อสร้างจิตสำนึกในเรื่องนี้ ● สร้างระบบเครือข่ายการส่งเสริมหลักคุณธรรมระหว่างหน่วยงานต่างๆ และกลุ่มต่างๆ ในสังคม	● จำนวนข้อร้องเรียน/ร้องทุกข์เกี่ยวกับพฤติกรรมและการให้บริการของเจ้าหน้าที่ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ● จำนวนข้อร้องทุกข์ของเจ้าหน้าที่ต่อการดำเนินการด้านทรัพยากรบุคคลที่ไม่เป็นธรรม เช่นการแต่งตั้ง การเลื่อนเงินเดือน ฯลฯ ● จำนวนการประพฤติดังกล่าววินัยของเจ้าหน้าที่ในหน่วยงาน ● จำนวนปัญหา/ข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้นอันเป็นผลจากความประพฤติดังกล่าวของเจ้าหน้าที่ ● จำนวนกิจกรรมหรือผลงานของเครือข่ายในการส่งเสริมหลักคุณธรรม

ตัวอย่างแนวปฏิบัติ	ตัวอย่างตัวชี้วัด
หลักความโปร่งใส • สํารวจความเห็นของผู้เกี่ยวข้องในหน่วยงานเกี่ยวกับความโปร่งใสที่ต้องการได้รับการดำเนินการงานด้านการบริหาร/พัฒนาทรัพยากรบุคคล • สร้างจิตสำนึกในการปฏิบัติงานอย่างโปร่งใส สร้างวัฒนธรรมใหม่ในการทำงาน • กระตุ้นและผลักดันให้เจ้าหน้าที่ของหน่วยงานปฏิบัติตาม พ.ร.บ.ข้อมูลข่าวสาร และมีระบบให้ข้าราชการสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารด้านการบริหารงานบุคคลขององค์กร • ปรับปรุงระบบสารสนเทศและระบบการจัดเก็บเอกสารด้านงานบุคคลให้สะดวกต่อการสืบค้นและเผยแพร่ • ผู้บริหารทบทวนขั้นตอนและกฎ ระเบียบ เกี่ยวกับการอนุมัติอนุญาต ให้มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ มีตัวชี้วัดที่ชัดเจน และมีผู้รับผิดชอบในทุกขั้นตอน • ผู้บริหารปฏิบัติตามมติคณะรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างราชการใสสะอาด เช่น จัดทำแผนการสร้างความโปร่งใสในกระบวนการทำงานทุกขั้นตอน รวมทั้งแผนการป้องกันการทุจริตประพตมิชอบในหน่วยงานของตน • จัดให้มีช่องทางการรับเรื่องราวร้องทุกข์จากข้าราชการเกี่ยวกับการให้บริการหรือการดำเนินการด้านการบริหารงานบุคคลที่ไม่โปร่งใสของหน่วยงานนั้น • จัดทำประกาศและคู่มือการขอรับสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ต่างๆ โดยระบุขั้นตอนและระยะเวลาการให้บริการที่ชัดเจน • มีระบบการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล รับฟังความเห็นจากข้าราชการหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อระบบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น	• ความพึงพอใจ ของข้าราชการต่อบริการที่ได้รับ • จำนวนข้อร้องเรียนของผู้รับบริการเกี่ยวกับความไม่ชัดเจนของขั้นตอนการให้บริการด้านสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ • จำนวนผู้ขอรับบริการด้านข้อมูลข่าวสารด้านการบริหารงานทรัพยากรบุคคลและความพึงพอใจหลังจากได้รับบริการ • จำนวนข้อร้องเรียนของข้าราชการภายในหน่วยงานเกี่ยวกับความไม่ชัดเจนในกระบวนการบริหารงานบุคคล • การมีประกาศขั้นตอนการให้บริการของหน่วยงานในงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

ตัวอย่างแนวปฏิบัติ	ตัวอย่างตัวชี้วัด
หลักความร่วมมือ ● ให้ข้าราชการเข้ามามีส่วนร่วมในการปรับปรุงกฎ ระเบียบ มาตรฐาน กระบวนการและกลไกด้านการบริหารงานบุคคล ● กระจายอำนาจการบริหารงานในหน่วยงาน เพื่อส่งเสริมการมีส่วนร่วมของข้าราชการทุกระดับ ● ผนึกกำลังเพื่อสร้างจิตสำนึกเรื่องการมีส่วนร่วมแก่เจ้าหน้าที่ของหน่วยงาน	● มีแนวทางและกลไกที่ให้ผู้เกี่ยวข้องได้เข้ามามีส่วนร่วมในการปรับปรุงกฎ ระเบียบ มาตรฐาน กระบวนการและกลไกด้านการบริหารงานบุคคล ● จำนวนผู้ที่เกี่ยวข้องที่สามารถเข้ามามีส่วนร่วมกิจกรรมของหน่วยงานมากขึ้น ● จำนวนข้อขัดแย้งหรือข้อกล่าวหาของผู้เกี่ยวข้องหรือได้รับผลกระทบเมื่อนำแผนงาน/โครงการที่ผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมไปปฏิบัติ ● ร้อยละของการบรรลุเป้าหมายของแผนงาน/โครงการที่เปิดให้ผู้เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วม
หลักความรับผิดชอบ ● ให้ผู้บังคับบัญชาเป็นแบบอย่างที่ดี มีมาตรฐานหรือข้อกำหนดกับความประพฤตินักบริหาร ● สร้างความสำนึกเรื่องความรับผิดชอบของตนเอง (Self-accountability) เช่น ใช้การมีส่วนร่วม ระบบการตรวจสอบระบบประเมินผลแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ● ส่งเสริมผู้มีความรู้ความสามารถโดยใช้ระบบการให้รางวัลและระบบจูงใจอื่นๆ	● ความพอใจของผู้บังคับการ ● จำนวนผลงานที่บรรลุเป้าหมายที่กำหนด ● ขนาดของผลเสียหายอันเกิดจากข้อผิดพลาด ในการปฏิบัติงานของหน่วยงานและร้อยละของผลเสียหายที่ได้รับการบรรเทาหรือแก้ไขให้ดีขึ้น ● จำนวนการริเริ่มที่เป็นประโยชน์ต่องานของหน่วยงาน และขนาดของผลประโยชน์ที่ได้รับ
หลักความคุ้มค่า ● สร้างจิตสำนึกแก่เจ้าหน้าที่ของหน่วยงานในการประหยัดการใช้ทรัพยากร ● ลดขั้นตอนการให้บริการ/การทำงานด้านงานบุคคล ● ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมในการบริหารงานบุคคล ● มีระบบติดตามประเมินผลเพื่อเปรียบเทียบความคุ้มค่าในการดำเนินการด้านการพัฒนาข้าราชการ ● มีระบบการรายงานผลที่สอดคล้องกับระบบประเมินผล ● ใช้เทคนิคการบริหารงานแบบใหม่สำหรับบางงานที่หน่วยงานไม่ต้องทำเอง เช่น การจ้างเหมา	● จำนวนทรัพยากรที่ใช้ในการให้บริการ/ทำงานของหน่วยงาน ได้แก่ จำนวนค่าใช้จ่าย จำนวนการใช้พลังงาน จำนวนระยะเวลาที่ใช้ ● ขนาดของผลกระทบจากการลดการใช้ทรัพยากรในการให้บริการ/ทำงาน

หมายเหตุ ตารางแสดงตัวอย่างเท่านั้น ต้องมีการปรับแต่งในโครงการ



๓.๑.๓ ภารกิจ ค่านิยม หรือแนวทางจริยธรรมที่เกี่ยวข้อง

นอกจากกฎหมายแล้ว การกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการส่วนท้องถิ่นเพื่อเสริมสร้างธรรมาภิบาลนั้นต้องดูแนวทางของหน่วยงานอื่นๆ ในภาครัฐประกอบด้วยดังนี้

ก) แนวทางตามพระบรมราโชวาท พระพระราชกรณียกิจ และพระราชจริยวัตร

เน้นการพิจารณาแนวทางการพัฒนาข้าราชการตามพระบรมราโชวาทแก่ข้าราชการพลเรือน ตั้งแต่ปี พ.ศ. ๒๕๒๔ – ๒๕๕๔ คือ

- คุณธรรม ได้แก่ สุจริต เที่ยงตรง เสียสละ อุดมคติ ผูกพัน มีระเบียบ
- หลักการทำงาน ได้แก่ เพียบพร้อมความรู้คู่โลก ขยายสัมพันธภาพ
- คุณค่า ได้แก่ รับผิดชอบ ทำหน้าที่เพื่อหน้าที่ให้สำเร็จทันการณ์ ปฏิบัติงาน ยึดมั่นในผลประโยชน์ของแผ่นดินและความถูกต้อง เป็นธรรม

นอกจากนี้ยังอาจนำหลักทศพิธราชธรรม คือ การให้รักษาความประพฤติให้สงบเรียบร้อย เสียสละ ซื่อตรง อ่อนโยน ความเพียร ไม่โกรธ ไม่เบียดเบียนผู้อื่น อุดมคติ การปฏิบัติไม่ให้ผิดจากที่ถูกต้องที่ควรมาประกอบด้วย

ข) แนวทางของสำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดิน

สำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดินได้กำหนดค่านิยมหลัก (Core Value) ของมาตรฐานจริยธรรมสำหรับผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมืองและเจ้าหน้าที่ของรัฐดังนี้

๑. การยึดมั่นในคุณธรรมและจริยธรรม
๒. การมีจิตสำนึกที่ดี ซื่อสัตย์ และรับผิดชอบ
๓. การยึดถือประโยชน์ของประเทศชาติเหนือกว่าประโยชน์ส่วนตน และไม่มีผลประโยชน์ทับซ้อน
๔. การยืนหยัดทำในสิ่งที่ถูกต้อง เป็นธรรม และถูกกฎหมาย
๕. การให้บริการแก่ประชาชนด้วยความรวดเร็ว มีอัธยาศัย และไม่เลือกปฏิบัติ
๖. การให้ข้อมูลข่าวสารแก่ประชาชนอย่างครบถ้วน ถูกต้อง และไม่บิดเบือนข้อเท็จจริง
๗. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน รักษามาตรฐาน มีคุณภาพ โปร่งใส และตรวจสอบได้
๘. การยึดมั่นในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข
๙. การยึดมั่นในหลักจรรยาวิชาชีพขององค์กร

ค) แนวทางของสำนักงาน ก.พ.

สำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดค่านิยมสร้างสรรค์ของเจ้าหน้าที่ของรัฐหรือจรรยาข้าราชการตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๕๑ โดยประกอบด้วยค่านิยมที่พึงประสงค์สำหรับการยึดถือปฏิบัติในการทำงานของเจ้าหน้าที่ของรัฐในปัจจุบัน ๕ ประการ ได้แก่

- (๑) กล้ายืนหยัดทำในสิ่งที่ถูกต้อง หมายถึง
 - ยึดมั่นในความถูกต้อง ความชอบธรรม
 - เสียสละ
 - ยึดหลักวิชาและจรรยาวิชาชีพ
 - ไม่โอนอ่อนตามอิทธิพลใด
- (๒) ซื่อสัตย์และมีความรับผิดชอบ หมายถึง
 - ปฏิบัติหน้าที่อย่างตรงไปตรงมา
 - แยกเรื่องส่วนตัวออกจากหน้าที่การงาน
 - มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ ต่อประชาชน ต่อการปฏิบัติงาน ต่อองค์กร และต่อการพัฒนาปรับปรุงระบบราชการ
- (๓) โปร่งใส ตรวจสอบได้ หมายถึง
 - ปรับปรุงกลไกการทำงานขององค์กรให้มีความโปร่งใส
 - ให้ประชาชนตรวจสอบความถูกต้องได้
 - เปิดเผยข้อมูลข่าวสารภายใต้กรอบของกฎหมาย
- (๔) ไม่เลือกปฏิบัติ หมายถึง
 - บริการประชาชนด้วยความเสมอภาค เน้นความสะดวก รวดเร็ว ประหยัด และถูกต้อง
 - ใช้ทรัพยากรของทางราชการให้คุ้มค่าเสมือนหนึ่งการใช้ทรัพยากรของตนเอง
 - เน้นการทำงานโดยยึดผลลัพธ์เป็นหลัก มีการวัดผลลัพธ์และค่าใช้จ่าย
- (๕) มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน หมายถึง
 - ทำงานให้แล้วเสร็จตามกำหนด เกิดผลดีแก่หน่วยงานและส่วนรวม
 - ใช้ทรัพยากรของทางราชการให้คุ้มค่าเสมือนหนึ่งการใช้ทรัพยากรของตนเอง
 - เน้นการทำงานโดยยึดผลลัพธ์เป็นหลัก มีการวัดผลลัพธ์และค่าใช้จ่าย

นอกจากนี้ยังมีการกำหนดข้อบังคับ ก.พ. ว่าด้วยจรรยาบรรณของข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๓๗ โดยแบ่งออกเป็นหมวดหมู่คือ

จรรยาบรรณต่อตนเอง

- ข้อ ๑ ข้าราชการพลเรือนพึงเป็นผู้ศีลธรรมอันดี และประพฤติตนให้เหมาะสมกับการเป็นข้าราชการ
- ข้อ ๒ ข้าราชการพลเรือนพึงใช้วิชาชีพในการปฏิบัติหน้าที่ราชการด้วยความซื่อสัตย์และไม่แสวงหาประโยชน์โดยมิชอบ ในกรณีที่วิชาชีพใดมีจรรยาวิชาชีพกำหนดไว้ก็พึงปฏิบัติตามจรรยาวิชานั้นด้วย
- ข้อ ๓ ข้าราชการพลเรือนพึงมีทัศนคติที่ดีและพัฒนาตนเองให้มีคุณธรรมและจริยธรรมรวมทั้งเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถและทักษะในการทำงานเพื่อให้ปฏิบัติหน้าที่ราชการมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลยิ่งขึ้น

จรรยาบรรณต่อหน่วยงาน

- ข้อ ๔ ข้าราชการพลเรือนพึงปฏิบัติหน้าที่ราชการด้วยความสุจริต เสมอภาค และปราศจากอคติ
- ข้อ ๕ ข้าราชการพลเรือนพึงปฏิบัติหน้าที่ราชการอย่างเต็มกำลังความสามารถ รอบคอบ รวดเร็ว ขยันหมั่นเพียร ถูกต้องสมเหตุผล โดยคำนึงถึงประโยชน์ของทางราชการ และประชาชนเป็นสำคัญ

ข้อ ๖ ข้าราชการพลเรือนพึงประพฤติตนเป็นผู้ตรงต่อเวลาและใช้เวลาราชการให้เป็นประโยชน์ต่อทางราชการอย่างเต็มที่

ข้อ ๗ ข้าราชการพลเรือนพึงดูแลรักษาและใช้ทรัพย์สินของทางราชการอย่างประหยัด คุ่มค่า โดยระมัดระวังมิให้เสียหาย หรือสิ้นเปลืองเยี่ยงวิญญูชนจะพึงปฏิบัติต่อทรัพย์สินของตนเอง

จรรยาบรรณต่อผู้บังคับบัญชา ผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงาน

ข้อ ๘ ข้าราชการพลเรือนพึงมีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน การให้ความร่วมมือช่วยเหลือกลุ่มงานของตนทั้งในด้านการให้ความคิดเห็น การช่วยทำงาน และการแก้ปัญหาร่วมกัน รวมทั้งการเสนอแนะในสิ่งที่เห็นว่าจะมีประโยชน์ต่อการพัฒนางานในความรับผิดชอบด้วย

ข้อ ๙ ข้าราชการพลเรือนซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาพึงดูแลเอาใจใส่ผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาทั้งในด้านการปฏิบัติงาน ขวัญกำลังใจ สวัสดิการ และยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาตลอดจนปกครองผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาด้วยหลักการและเหตุผลที่ถูกต้องตามทำนองคลองธรรม

ข้อ ๑๐ ข้าราชการพลเรือนพึงช่วยเหลือเกื้อกูลกันในทางที่ชอบ รวมทั้งส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดความสามัคคีร่วมแรงร่วมใจในบรรดาผู้ร่วมงานในการปฏิบัติหน้าที่เพื่อประโยชน์ส่วนรวม

ข้อ ๑๑ ข้าราชการพลเรือนพึงปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานตลอดจนผู้ที่เกี่ยวข้องด้วยความสุภาพ มีน้ำใจ และมนุษยสัมพันธ์อันดี

ข้อ ๑๒ ข้าราชการพลเรือนพึงละเว้นจากการนำผลงานของผู้อื่นมาเป็นของตน

จรรยาบรรณต่อประชาชนและสังคม

ข้อ ๑๓ ข้าราชการพลเรือนพึงให้บริการประชาชนอย่างเต็มกำลังความสามารถ ด้วยความเป็นธรรม เอื้อเฟื้อ มีน้ำใจ และใช้กริยาวาจาที่สุภาพอ่อนโยน เมื่อเห็นว่าเรื่องใดไม่สามารถปฏิบัติได้ หรือไม่อยู่ในอำนาจหน้าที่ของตนจะต้องปฏิบัติ ควรชี้แจงเหตุผลหรือแนะนำให้ติดต่อหน่วยงานหรือบุคคลซึ่งตนทราบว่ามีอำนาจหน้าที่เกี่ยวข้องกับเรื่องนั้นๆ ต่อไป

ข้อ ๑๔ ข้าราชการพลเรือนพึงประพฤติตนให้เป็นที่เชื่อถือของบุคคลทั่วไป

ข้อ ๑๕ ข้าราชการพลเรือนพึงละเว้นการรับทรัพย์สินหรือประโยชน์อื่นใดซึ่งมีมูลค่าเกินปกติวิสัยที่วิญญูชนจะให้แก่กันโดยเสนหาจากผู้มาติดต่อราชการ หรือผู้ซึ่งอาจได้รับประโยชน์จากการปฏิบัติหน้าที่ราชการนั้น หากได้รับไว้แล้วและทราบภายหลังว่าทรัพย์สินหรือประโยชน์อื่นใดที่รับไว้มีมูลค่าเกินปกติวิสัยก็ให้รายงานผู้บังคับบัญชาทราบโดยเร็ว เพื่อดำเนินการตามสมควรแก่กรณี

(๒) แนวทางของสำนักงาน ก.พ.ร.

เน้นแนวทางการดำเนินการตามวาระแห่งชาติ ด้านจริยธรรม ธรรมาภิบาล และการป้องกันการทุจริต และประพฤตินิชอบในภาครัฐโดยแบ่งเป็นยุทธศาสตร์รวมทั้งสิ้น ๗ ยุทธศาสตร์ ดังนี้

- ยุทธศาสตร์ที่ ๑ การสร้างกลุ่มผู้นำและผลักดันให้เกิดองค์การแห่งสุจริตธรรม
- ยุทธศาสตร์ที่ ๒ การปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม ค่านิยม และการพัฒนาข้าราชการ
- ยุทธศาสตร์ที่ ๓ การให้คำปรึกษา แนะนำ และการจัดการความรู้เพื่อ ส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม และธรรมาภิบาล
- ยุทธศาสตร์ที่ ๔ การปรับปรุงระบบบริหารงานบุคคลให้เอื้อต่อการส่งเสริมคุณธรรมและจริยธรรม

- ยุทธศาสตร์ที่ ๕ การพัฒนาระบบบริหารจัดการด้านคุณธรรม จริยธรรมและธรรมาภิบาล
- ยุทธศาสตร์ที่ ๖ การวัดผลและตรวจสอบด้านจริยธรรม
- ยุทธศาสตร์ที่ ๗ การวางระบบสนับสนุนและปัจจัยพื้นฐานด้านจริยธรรมและ ธรรมาภิบาล

ซึ่งในแต่ละยุทธศาสตร์จะมีกลยุทธ์หลักต่างๆ เพื่อใช้ในการถ่ายทอดเป็นแผนงาน/ โครงการ สำหรับนำไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุผลต่อไป

อย่างไรก็ดีในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ดังกล่าว จำเป็นที่จะต้องอาศัยปัจจัยองค์ประกอบด้านต่างๆ ซึ่งจะต้องมีมาตรการผลักดันให้เกิดขึ้นพร้อมกันไปอย่างเป็นระบบเริ่มตั้งแต่ในระดับตัวบุคคลขึ้นไปยังในระดับองค์การ โดยให้ความสำคัญในปัจจัยองค์ประกอบแห่งความสำเร็จ ๓ ด้าน (ดังภาพตัวแบบการขับเคลื่อนวาระแห่งชาติ) คือ



ตัวแบบการขับเคลื่อนวาระแห่งชาติ

ด้านจริยธรรม ธรรมาภิบาล และการป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบ ในภาครัฐ

๑. การสร้างกลุ่มผู้นำและผลักดันให้เกิดองค์การแห่งสุจริตธรรม มีประสิทธิภาพ และมีศักดิ์ศรี (Organizational Integrity) ในทุกระดับ เพื่อเป็นแบบอย่างของการเรียนรู้และขยายผล

๒. การพัฒนาระบบคุณธรรม จริยธรรม และธรรมาภิบาลซึ่งเป็นระบบย่อยต่างๆ ที่มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงสอดคล้องกัน ได้แก่ การปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยม การฝึกอบรม สร้างทักษะและพัฒนาข้าราชการและเจ้าหน้าที่ในรูปแบบต่างๆ การจัดให้มีการให้คำปรึกษาแนะนำและการจัดการความรู้ที่เกี่ยวข้อง การปรับปรุงระบบบริหารงานบุคคลโดยเฉพาะการคุ้มครองผู้ให้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการทุจริตประพฤติมิชอบในวงราชการ และการผลักดันให้มีการปฏิบัติตามประมวลจริยธรรม/จรรยาบรรณ ตลอดจนการวางระบบการบริหารจริยธรรมการวัดผล และการตรวจสอบ

๓. การวางระบบสนับสนุนและโครงสร้างพื้นฐานทางด้านคุณธรรม จริยธรรม และ ธรรมาภิบาล ได้แก่ การออกกฎหมาย การพัฒนาระบบ และจัดให้มีหน่วยงานรับผิดชอบโดยตรงการสื่อสารทำความเข้าใจเพื่อผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง การเปิดให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมและการติดตามสถานการณ์ของบรรดาองค์กร/กลุ่มพลังต่าง ๆ ในสังคมรวมถึงการศึกษา วิจัยเชิงลึกเพื่อสร้างองค์ความรู้ในการพัฒนาขั้นต่อไป

(๓) แนวทางของสำนักงาน ก.ธ.

สำนักงาน ก.ธ. ได้จัดทำกรอบของการประมวลจริยธรรมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตามที่กำหนดไว้ในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. ๒๕๕๐ มาตรา ๒๗๙ ประกอบด้วยสาระสำคัญ ๓ องค์ประกอบ ได้แก่

- องค์ประกอบที่ ๑ มาตรฐานทางจริยธรรม โดยในส่วนนี้ได้กำหนดค่านิยมหลัก ๑๐ ประการไว้เรียงตามลำดับดังนี้
 - การยึดมั่นในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข
 - การยึดมั่นในคุณธรรมและจริยธรรม
 - การมีจิตสำนึกที่ดี ซื่อสัตย์ และรับผิดชอบ
 - การยึดถือประโยชน์ของประเทศชาติเหนือกว่าประโยชน์ส่วนตน และไม่มีผลประโยชน์ทับซ้อน
 - การยืนหยัดทำในสิ่งที่ถูกต้อง เป็นธรรม และถูกกฎหมาย
 - การให้บริการแก่ประชาชนด้วยความรวดเร็ว มีอัธยาศัย และไม่เลือกปฏิบัติ
 - การให้ข้อมูลข่าวสารแก่ประชาชนอย่างครบถ้วน ถูกต้อง และไม่บิดเบือนข้อเท็จจริง
 - การมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน รักษามาตรฐาน มีคุณภาพ โปร่งใส และตรวจสอบได้
 - การยึดมั่นในหลักจรรยาวิชาชีพขององค์กร
 - การสร้างจิตสำนึกให้ประชาชนในท้องถิ่นประพฤติตนเป็นพลเมืองที่ดี ร่วมกันพัฒนาชุมชนให้น่าอยู่คู่คุณธรรม และดูแลสิ่งแวดล้อมให้สอดคล้องกับรัฐธรรมนูญฉบับปัจจุบัน
- องค์ประกอบที่ ๒ กลไกและระบบบังคับใช้ประมวลจริยธรรม
- องค์ประกอบที่ ๓ ขั้นตอนการลงโทษ

นอกจากนั้น สำนักงาน ก.ธ. ยังได้จัดทำกรอบแนวทางการเสริมสร้างมาตรฐานทางคุณธรรมและจริยธรรมในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นโดยมีส่วนที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนา ดังนี้

มาตรฐานทางคุณธรรมและจริยธรรม	ความหมาย	ตัวอย่างแนวทางปฏิบัติ	ตัวอย่างตัวชี้วัดขั้นต้นเพื่อการประเมินผล
พึงดำรงตนให้ตั้งมั่นในศีลธรรมและพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถ และตนเองให้ทันสมัยอยู่เสมอ	การศึกษาหาความรู้ที่ทันสมัยที่เป็นการพัฒนาทางวิชาการและพัฒนาจิตใจของตนเองอยู่เสมอด้วยวิธีการพัฒนารูปแบบต่าง ๆ เช่น การเข้าร่วมอบรม ประชุม สัมมนา และการศึกษาด้วยตนเอง เป็นต้น	○ เปิดโอกาสให้พนักงานได้รับการฝึกอบรมพัฒนาด้านจิตใจ ความรู้ และทักษะ ○ กำหนดแผนงานการเข้ารับการฝึกอบรม สัมมนา และศึกษาดูงาน ○ มุ่งเน้นเทคนิคการฝึกอบรมให้เกิดความรู้และความตระหนัก ○ เปิดโอกาสให้พนักงานไปศึกษาดูงาน ○ เจ้าหน้าที่มีการศึกษาหาความรู้ด้วยตนเอง	○ จำนวนบุคลากรที่ผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับหลักศีลธรรมและการปฏิบัติในหน้าที่ ○ จำนวนครั้งเฉลี่ยในการฝึกอบรมต่อคนต่อปี ○ จำนวนคนที่ผ่านการอบรม ○ จำนวนครั้งที่ศึกษาดูงาน ○ จำนวนเจ้าหน้าที่ศึกษาหาความรู้ด้วยตนเอง

๓.๒ บทสรุปยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการในภาครัฐ

จากการศึกษาพบว่าปัจจุบันหน่วยงานกลางของภาครัฐมีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการอยู่หลายส่วน เช่นในภาคข้าราชการพลเรือน และภาคข้าราชการศาลยุติธรรม ในขณะที่บางส่วน เช่นกรุงเทพมหานครมีการดำเนินการจัดทำแผนพัฒนาเป็นรายปี โดยล่าสุดจะเป็นการพัฒนามูลฐานของกรุงเทพมหานครประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๕ ฉบับสมบูรณ์ (ระดับหน่วยงาน) ตามหนังสือด่วนมาก ที่ กท ๐๔๐๑/๓๙๗๙ ลงวันที่ : ๑๖ กันยายน ๒๕๕๔ อย่างไรก็ตามสำหรับหน่วยงานที่มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการสามารถสรุปได้ดังนี้

๓.๒.๑ ยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๕๒-๒๕๕๖

สำหรับในภาคราชการพลเรือนนั้น ทางสำนักงาน ก.พ. ได้เสนอให้คณะรัฐมนตรีมีความเห็นชอบกับยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๕๒-๒๕๕๖ โดยมีผลให้ส่วนราชการที่เกี่ยวข้องต้องถือปฏิบัติและดำเนินการตามยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการพลเรือนฉบับนี้ ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

- | | |
|--------------------|---|
| หลักการ | เสริมสร้างให้ข้าราชการพลเรือนมีคุณภาพ มีคุณธรรม จริยธรรม คุณภาพชีวิต และมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจภาครัฐและ ประโยชน์สุขของประชาชน |
| วิสัยทัศน์ | ในปี พ.ศ.๒๕๕๖ ข้าราชการพลเรือนต้องมีสมรรถนะ ในการปฏิบัติราชการอย่างมืออาชีพ เป็นที่เชื่อถือศรัทธาของประชาชน |
| พันธกิจ | เสริมสร้างพัฒนาผู้นำและข้าราชการพลเรือนทุกระดับตามสมรรถนะ และใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดโดยยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง |
| เป้าประสงค์ | เพื่อพัฒนาและเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และสมรรถนะของข้าราชการทุกระดับให้ปฏิบัติงานอย่างมืออาชีพ เกิดผลสัมฤทธิ์ คืบหน้า เป็นที่เชื่อถือศรัทธาของประชาชน |

โดยในการนี้คณะรัฐมนตรีได้เห็นชอบให้ส่วนราชการเตรียมจัดสรรงบประมาณเพื่อการพัฒนาข้าราชการไม่น้อยกว่าร้อยละ ๓ ของหมวดเงินเดือนและค่าจ้างประจำ โดยแยกเป็นรายการค่าใช้จ่ายสำหรับการพัฒนาข้าราชการโดยเฉพาะอย่างชัดเจนในเอกสารงบประมาณ (ซึ่งเป็นการดำเนินการต่อเนื่องตามมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ ๒๗ กรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๔๗)

โดยยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๕๒-๒๕๕๖ มียุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ดังต่อไปนี้

ยุทธศาสตร์ที่ ๑: การพัฒนาคุณภาพข้าราชการในการปฏิบัติงานบนพื้นฐานของสมรรถนะ
เป้าหมาย : ข้าราชการในส่วนราชการต่าง ๆ ได้รับการพัฒนาให้มีคุณภาพในการปฏิบัติงานตามสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำกลุ่มงานตามความจำเป็นและคุ้มค่า

กลยุทธ์	แนวทางปฏิบัติ/มาตรการ	ตัวชี้วัด
๑. พัฒนาสมรรถนะข้าราชการ	๑. จัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการของส่วนราชการให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๕๒-๒๕๕๖ ของสำนักงาน ก.พ. ๒. กำหนดและประเมินสมรรถนะขององค์กร ตามบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบและสมรรถนะของข้าราชการให้สอดคล้องตามกลุ่มประเภทและระดับตำแหน่ง ๓. วางระบบและดำเนินการพัฒนาข้าราชการให้มีสมรรถนะตามความจำเป็น รวมทั้งมีการประเมินติดตามผลการพัฒนาสมรรถนะข้าราชการ	๑. ร้อยละความสำเร็จของการจัดทำยุทธศาสตร์พัฒนาข้าราชการฯ ของส่วนราชการ ๒. ร้อยละความสำเร็จของการกำหนดและประเมินสมรรถนะขององค์กรและข้าราชการ ๓. ร้อยละความสำเร็จของการวางระบบและดำเนินการและการประเมินติดตามผล ๔. ร้อยละของข้าราชการที่ได้รับการพัฒนาสมรรถนะตามความจำเป็น
๒. พัฒนาทางก้าวหน้าในอาชีพ	๑. จัดทำแผนพัฒนารายบุคคลให้เชื่อมโยงกับการบริหารผลการปฏิบัติงาน แผนทางก้าวหน้าในอาชีพ และแผนการสืบทอดตำแหน่ง ๒. ประเมินติดตามผลการพัฒนารายบุคคลเพื่อใช้ประโยชน์ในการสรรหา พัฒนาและแต่งตั้ง	๑. ร้อยละความสำเร็จของการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลและร้อยละของข้าราชการที่มีและได้รับการพัฒนาตามแผนพัฒนารายบุคคล ๒. ร้อยละความสำเร็จของการใช้ประโยชน์แผนพัฒนารายบุคคลในการสรรหาพัฒนาและแต่งตั้ง

ยุทธศาสตร์ที่ ๒: การพัฒนาข้าราชการให้เป็นคนดี มีความซื่อสัตย์สุจริต มีคุณธรรมจริยธรรม มีวินัยและเข้าถึงประชาชน

เป้าหมาย : ข้าราชการในส่วนราชการต่างๆ ได้รับการพัฒนาให้เป็นคนดี มีความซื่อสัตย์สุจริต มีคุณธรรม มีวินัย จริยธรรมและเข้าถึงประชาชน

กลยุทธ์	แนวทางปฏิบัติ/มาตรการ	ตัวชี้วัด
๑. สรรหาและคัดเลือกบุคคลที่มีความสามารถและคุณสมบัติของการเป็นคนดี มีความซื่อสัตย์สุจริต มีคุณธรรมจริยธรรมตามระบบคุณธรรมเข้ารับราชการ	๑. พัฒนาความสามารถในการสรรหาและคัดเลือกบุคคลที่มีความสามารถและคุณสมบัติของการเป็นข้าราชการที่ดีตามระบบคุณธรรมเข้ารับราชการ	๑. จำนวนเครื่องมือ/วิธีการที่ใช้ในการสรรหาและคัดเลือกที่ได้มาตรฐาน
๒. กำหนดหลักเกณฑ์และกรอบมาตรฐานทางคุณธรรม จริยธรรม ข้อบังคับจรรยาและการประเมินทั้งด้านคุณลักษณะภายในของบุคคล และวิธีปฏิบัติงาน รวมทั้งมีการบังคับใช้อย่างเป็นรูปธรรม	๑. จัดทำยุทธศาสตร์การส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมของส่วนราชการที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมในภาครัฐของสำนักงาน ก.พ. ๒. จัดทำมาตรฐานทางคุณธรรม จริยธรรม และข้อบังคับจรรยาของหน่วยงาน ๓. ใช้หลักธรรมาภิบาลภาครัฐในการบริหารจัดการและขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน ๔. กำหนดให้มีการบังคับใช้มาตรฐานคุณธรรม จริยธรรม ข้อบังคับจรรยาและวินัยข้าราชการเป็นกรอบการประพฤติปฏิบัติอย่างชัดเจน	๑. ร้อยละความสำเร็จของการจัดทำยุทธศาสตร์การส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมของส่วนราชการ ๒. ร้อยละความสำเร็จของการจัดทำมาตรฐานทางคุณธรรม จริยธรรมและข้อบังคับจรรยา ของหน่วยงาน ๓. รายงานการใช้หลักธรรมาภิบาลภาครัฐในการบริหารจัดการ และขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน ๔. รายงานการบังคับใช้มาตรฐานคุณธรรม จริยธรรม ข้อบังคับจรรยาและวินัย และร้อยละของข้าราชการที่ไม่ปฏิบัติตาม



กลยุทธ์	แนวทางปฏิบัติ/มาตรการ	ตัวชี้วัด
๓. เสริมสร้างจิตสำนึก การเป็นข้าราชการ ที่ดีอย่างต่อเนื่องและ พัฒนาผู้บังคับบัญชา ทุกระดับให้เป็น แบบอย่างที่ดีสามารถ จูงใจ และพัฒนา คุณธรรมจริยธรรม ผู้ใต้บังคับบัญชา และ สนับสนุนการปฏิบัติ ตามมาตรฐานทาง คุณธรรม จริยธรรม และจรรยา	๑. จัดให้มีระบบการพัฒนาข้าราชการ ระหว่างทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ ๒. มีหลักสูตรฝึกอบรมด้านคุณธรรม จริยธรรม และการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม ที่สอดคล้องกับระดับและ ความต้องการของข้าราชการอย่าง เป็นระบบและต่อเนื่อง ๓. จัดให้มีการเรียนรู้หลักการ บริหารงานจากองค์การที่มีการวาง แผนการบริหารงานอย่างเป็นระบบ และมีวัฒนธรรมองค์กรที่มีความ เพียร ความรอบคอบ รอบรู้ เรียบง่าย และประหยัด ๔. จัดให้มีการเรียนรู้เรื่องหลัก ธรรมาภิบาลภาครัฐ ๕. จัดให้มีการเรียนรู้เกี่ยวกับโครงการ อันเนื่องมาจากพระราชดำริ ๖. ส่งเสริมเชิดชูและถ่ายทอด ประสบการณ์ของข้าราชการที่เป็น แบบอย่างที่ดี	๑. ร้อยละความสำเร็จของการพัฒนา ระบบการพัฒนาข้าราชการระหว่าง ทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ ๒. จำนวนหลักสูตรฝึกอบรมด้านคุณธรรม จริยธรรม และร้อยละของข้าราชการที่ ได้รับการพัฒนา ตามหลักสูตรดังกล่าว ๓. รายงานผลการเรียนรู้หลักการ บริหารงานจากองค์การที่มีการวาง แผนการบริหารงานอย่างเป็นระบบ และมีวัฒนธรรมองค์กรที่มีความเพียร ความรอบคอบ รอบรู้ เรียบง่าย ประหยัด และนำมาปรับใช้ ๔. ร้อยละความสำเร็จของการเรียนรู้เรื่อง หลักธรรมาภิบาลภาครัฐ ๕. ร้อยละความสำเร็จของการเรียนรู้ โครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ ๖. ร้อยละความสำเร็จของโครงการ ส่งเสริมเชิดชูและถ่ายทอด ประสบการณ์ของข้าราชการที่เป็น แบบอย่างที่ดี



ยุทธศาสตร์ที่ ๓: การพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงทุกระดับในองค์กร โดยผ่านกระบวนการเรียนรู้ที่หลากหลายให้สามารถเป็นผู้นำตนเอง ผู้นำทีม ผู้นำองค์กร และผู้นำเครือข่าย

เป้าหมาย: ผู้นำทุกระดับของทุกส่วนราชการได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องให้เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถผลักดันองค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนดได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กลยุทธ์	แนวทางปฏิบัติ/มาตรการ	ตัวชี้วัด
๑. สร้างระบบการพัฒนาให้ข้าราชการทุกระดับรู้จักการนำตนเอง นำทีม นำองค์กร และนำเครือข่าย	๑. พัฒนาระบบการคัดเลือกก่อนเข้าสู่ตำแหน่งทุกระดับ โดยวิธีศูนย์ประเมินความเหมาะสม ๒. สร้างระบบพัฒนาเพื่อสร้างผู้นำอย่างต่อเนื่อง โดยมีการเชื่อมโยงตั้งแต่เริ่มเข้ารับราชการ จนถึงเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูง ๓. มีการวางแผนพัฒนาเพื่อการสืบทอดตำแหน่ง	๑. ร้อยละความสำเร็จของระบบการคัดเลือกและการใช้วิธีศูนย์ประเมินความเหมาะสมก่อนเข้าสู่ตำแหน่งทุกระดับ ๒. ร้อยละความสำเร็จของระบบพัฒนาเพื่อสร้างผู้นำอย่างต่อเนื่อง ๓. ร้อยละความสำเร็จของการจัดทำแผนพัฒนาเพื่อการสืบทอดตำแหน่ง และการขับเคลื่อนใช้ประโยชน์อย่างต่อเนื่องจากแผนฯ
๒. พัฒนาให้มีความรู้เรื่องการบริหารการเปลี่ยนแปลง เพื่อเตรียมความพร้อมที่จะรองรับการเปลี่ยนแปลง	๑. มีหลักสูตรและองค์ความรู้ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง และมีการดำเนินการพัฒนาของหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนมีระบบการประเมินติดตามผลการพัฒนา ๒. พัฒนาข้าราชการให้รู้และเข้าใจกระแสโลกาภิวัตน์ มีวิสัยทัศน์ทันสมัย และทันต่อความเปลี่ยนแปลงของโลก ๓. สร้างเครือข่ายการพัฒนาผู้นำโดยจัดเวทีและกิจกรรมแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ระหว่างหน่วยงานที่ปฏิบัติภารกิจในลักษณะเดียวกัน ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน รวมทั้งหน่วยงานต่างประเทศ	๑. ร้อยละความสำเร็จของการจัดทำหลักสูตรการดำเนินการ และการประเมินติดตามผลการพัฒนาข้าราชการด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง ๒. ร้อยละของข้าราชการที่รู้และเข้าใจกระแสโลกาภิวัตน์ มีวิสัยทัศน์ทันสมัย และทันต่อความเปลี่ยนแปลงของโลก ๓. จำนวนเครือข่าย และกิจกรรมด้านการพัฒนาผู้นำและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างหน่วยงานที่ปฏิบัติภารกิจในลักษณะเดียวกัน ทั้งในและนอกหน่วยงาน รวมทั้งหน่วยงานต่างประเทศ



ยุทธศาสตร์ที่ ๔: การส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพชีวิตของข้าราชการทุกคน ทุกระดับให้มีพลังกายที่เข้มแข็งและพลังใจที่พร้อมอุทิศเพื่อผลสัมฤทธิ์ของงาน

เป้าหมาย: ข้าราชการเกิดความตระหนัก มีแนวทางปรับปรุง พัฒนาคุณภาพชีวิตของตนเองและมีจิตสำนึกมีส่วนร่วมในการแก้ไขสิ่งแวดล้อมการทำงานให้ดีขึ้น สามารถปฏิบัติตนได้อย่างเหมาะสม เพื่อส่งเสริมสิ่งแวดล้อมของตนเอง เพื่อนร่วมงานและองค์กร

กลยุทธ์	แนวทางปฏิบัติ/มาตรการ	ตัวชี้วัด
๑. พัฒนาเสริมสร้างความรู้เรื่องการพัฒนาคุณภาพชีวิตที่เหมาะสมและจำเป็นให้กับข้าราชการ	๑. จัดทำหลักสูตรและดำเนินการพัฒนาความรู้ เรื่องการพัฒนาคุณภาพชีวิตเพื่อให้ข้าราชการมีคุณภาพชีวิตที่ดี หลักสูตรที่ควรมีได้แก่ ๑) การคิดเชิงบวก ๒) การทำงานที่ชาญฉลาด ๓) การบริหารจัดการด้านการเงิน ๔) การบริหารเวลา ๕) การพัฒนาจิต ๖) การทำงานเป็นทีม	๑. ร้อยละความสำเร็จของการจัดทำหลักสูตรและมีการดำเนินการพัฒนาความรู้ เรื่องการพัฒนาคุณภาพชีวิตเพื่อให้ข้าราชการมีคุณภาพชีวิตที่ดี ๒. ร้อยละของข้าราชการที่ได้รับการพัฒนา และร้อยละความสำเร็จของการพัฒนา
๒. พัฒนาระบบเสริมเพื่อให้ข้าราชการมีคุณภาพชีวิตที่ดี	๑. มีแผนส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ดีในหน่วยงาน ๒. มีการสำรวจการมีส่วนร่วมของข้าราชการ ๓. จัดทำระบบยกย่องเชิดชูเกียรติข้าราชการที่ดี และมีเกณฑ์ในการลงโทษข้าราชการที่ไม่ประพฤติตามวินัย ๔. จัดทำโครงการให้การดูแล แนะนำ และปรึกษาแก่ข้าราชการ ๕. จัดทำแผนส่งเสริมสุขอนามัยที่ดี และกิจกรรมพัฒนาให้ข้าราชการมีสุขอนามัยที่ดี	๑. ร้อยละความสำเร็จของการจัดทำแผนส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ดีในหน่วยงาน ๒. ร้อยละของข้าราชการที่มีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ของหน่วยงาน ๓. ร้อยละความสำเร็จของการจัดทำระบบยกย่องเชิดชูเกียรติข้าราชการที่ดี และเกณฑ์การลงโทษข้าราชการที่ไม่ประพฤติตามวินัย ๔. จำนวนโครงการฯ และร้อยละความพึงพอใจของข้าราชการที่ได้รับการดูแล และคำแนะนำปรึกษา ๕. ร้อยละความสำเร็จของการจัดทำแผนส่งเสริมสุขอนามัยที่ดีและกิจกรรมพัฒนาให้ข้าราชการมีสุขอนามัยที่ดี



๓.๒.๒ ยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการศาลยุติธรรม พ.ศ. ๒๕๕๔-๒๕๕๖

สำหรับข้าราชการศาลยุติธรรมนั้นได้มีการกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนา ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

หลักการ

เพื่อพัฒนาและเสริมสร้างให้ข้าราชการศาลยุติธรรมมีคุณภาพและศักยภาพในการปฏิบัติงานในหน้าที่ เพื่อสนับสนุนงานพิจารณาพิพากษาคดีได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนมีคุณธรรม จริยธรรม คุณภาพชีวิต และขวัญกำลังใจในการปฏิบัติราชการ เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจขององค์กรและประโยชน์สุขของประชาชน

วิสัยทัศน์

ภายในปี พ.ศ. ๒๕๕๖ ข้าราชการศาลยุติธรรมมีความเป็นมืออาชีพ มีศักยภาพในการสนับสนุน อำนวยความยุติธรรมภายใต้หลักนิติธรรมและประมวลจริยธรรมข้าราชการศาลยุติธรรมและลูกจ้าง ตลอดจนมีความเป็นเลิศในการบริการเพื่อประโยชน์ของประชาชน

พันธกิจ

พัฒนาข้าราชการศาลยุติธรรมเพื่อรองรับการดำเนินงานของกระบวนการยุติธรรม โดยยึดหลัก นิติธรรมและและการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี

ค่านิยม

ข้าราชการศาลยุติธรรมประพฤติตนดี มีคุณธรรม จริยธรรม ปฏิบัติงานเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีจิตสำนึกในการให้บริการเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน

เป้าหมายหลัก

เพื่อพัฒนาและเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และสมรรถนะของข้าราชการศาลยุติธรรมทุกระดับ ให้ปฏิบัติงานอย่างมืออาชีพ เกิดผลสัมฤทธิ์คุ้มค่า เป็นที่น่าเชื่อถือศรัทธาของประชาชน โดยมียุทธศาสตร์ การดำเนินการ ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ การพัฒนาคุณภาพข้าราชการศาลยุติธรรมในการปฏิบัติงานอย่างมืออาชีพ บนพื้นฐานของสมรรถนะ

เป้าหมาย

๑. ข้าราชการศาลยุติธรรมร้อยละ ๘๐ สามารถปฏิบัติงานตอบสนองยุทธศาสตร์ศาลยุติธรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพระดับ ๔ ใน ๕
๒. ผู้รับบริการร้อยละ ๘๐ มีความพึงพอใจต่อผลการปฏิบัติงานของข้าราชการศาลยุติธรรม ในการสนับสนุนการอำนวยความยุติธรรมระดับ ๔ ใน ๕
๓. การสนับสนุนการพิจารณาคดีสามารถผลักดันให้การพิจารณาพิพากษาคดีแล้วเสร็จเพิ่มขึ้น ทุกชั้นศาลตามเป้าหมายยุทธศาสตร์ศาลยุติธรรม



๔. ข้าราชการศาลยุติธรรมทุกระดับผ่านเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานในระดับดีมากไม่น้อยกว่าร้อยละ ๘๐ ภายในปี พ.ศ. ๒๕๕๖

๕. ผู้พิพากษาไม่น้อยกว่าร้อยละ ๘๐ มีความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงานข้าราชการศาลยุติธรรมระดับ ๔ ใน ๕

กลยุทธ์ที่ ๑

๑. พัฒนาข้าราชการศาลยุติธรรมให้มีสมรรถนะ
๒. เสริมสร้างระบบการพัฒนาข้าราชการศาลยุติธรรมทุกระดับให้สามารถปฏิบัติงานอย่างมืออาชีพ

กลยุทธ์ที่ ๒

๑. เสริมสร้างระบบการบริหารงานบุคคลให้รองรับข้าราชการศาลยุติธรรมตามสมรรถนะ
๒. สนับสนุนให้ข้าราชการศาลยุติธรรมนำองค์ความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงาน

กลยุทธ์ที่ ๓

๑. สร้างระบบการประเมินผลงานระดับบุคคล และมีการติดตามประเมินผลการเรียนรู้ของข้าราชการศาลยุติธรรม

ยุทธศาสตร์ที่ ๒ เสริมสร้างองค์ความรู้ของข้าราชการศาลยุติธรรมในการปฏิบัติงานเพื่อสนับสนุนการอำนวยความสะดวกได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เป้าหมาย

๑. ผู้รับบริการร้อยละ ๘๐ มีความพึงพอใจในการสนับสนุนการอำนวยความสะดวกยุติธรรมระดับ ๔ ใน ๕ ภายในปี ๒๕๕๖ โดยการใช้แบบสำรวจ
๒. ข้าราชการศาลยุติธรรมร้อยละ ๘๐ สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพระดับ ๔ ใน ๕ โดยการใช้แบบสำรวจ (โดยการประเมินผลการปฏิบัติงาน หรือ สอบถามความพึงพอใจผู้เกี่ยวข้อง)
๓. หน่วยงานในสังกัดสำนักงานศาลยุติธรรมผ่านเกณฑ์การประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลงานธุรการดีเด่นในระดับมากไม่น้อยกว่าร้อยละ ๘๐ ภายในปี ๒๕๕๖

กลยุทธ์ที่ ๑

เสริมสร้างและพัฒนาองค์ความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติงานในศาลยุติธรรม เพื่อสร้างระบบสนับสนุนการอำนวยความสะดวกในการให้บริการประชาชนผู้มาติดต่อราชการศาล

กลยุทธ์ที่ ๒

เสริมสร้างองค์ความรู้ ทักษะให้ข้าราชการศาลยุติธรรมนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน

กลยุทธ์ที่ ๓

ติดตามประเมินผลการเรียนรู้ของข้าราชการศาลยุติธรรม

กลยุทธ์ที่ ๔

ประสานความร่วมมือและสร้างเครือข่ายการพัฒนาข้าราชการศาลยุติธรรมกับหน่วยงานภาครัฐและเอกชนทั้งในและระหว่างประเทศ

กลยุทธ์ที่ ๕

ส่งเสริมบทบาทการประสานความร่วมมือด้านการยุติธรรมทั้งในและระหว่างประเทศ

ยุทธศาสตร์ที่ ๓ การพัฒนาข้าราชการศาลยุติธรรมให้มีความซื่อสัตย์และมีคุณธรรม จริยธรรม

เป้าหมาย

๑. ข้อร้องเรียนเกี่ยวกับการปฏิบัติงานและการปฏิบัติหน้าที่ของข้าราชการศาลยุติธรรมลดลงร้อยละ ๘๐ ภายในปี ๒๕๕๖
๒. ข้าราชการศาลยุติธรรมกระทำผิดวินัยลดลงร้อยละ ๗๐ ภายในปี ๒๕๕๖

กลยุทธ์ที่ ๑

เสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรมของข้าราชการศาลยุติธรรม

กลยุทธ์ที่ ๒

เสริมสร้างระบบการยกย่องประกาศเกียรติคุณเพิ่มคุณค่าบุคลากรที่เป็นต้นแบบด้านคุณธรรม จริยธรรม

กลยุทธ์ที่ ๓

สร้างระบบควบคุมตรวจสอบและกำกับติดตามที่มีประสิทธิภาพ

ยุทธศาสตร์ที่ ๔ การพัฒนาคุณภาพชีวิตของข้าราชการศาลยุติธรรม (Quality of Work Life) ให้พร้อมที่จะปฏิบัติงานเพื่อผลสัมฤทธิ์ของงาน

เป้าหมาย

ข้าราชการศาลยุติธรรมมีคุณภาพชีวิตที่ดีและมีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางการพัฒนาคุณภาพชีวิตรวมทั้งสภาพแวดล้อมในการทำงานได้อย่างเหมาะสม

กลยุทธ์ที่ ๑

เสริมสร้างความรู้การพัฒนาคุณภาพชีวิตที่เหมาะสมและจำเป็นให้กับข้าราชการศาลยุติธรรม

กลยุทธ์ที่ ๒

พัฒนาและสร้างระบบเสริมให้ข้าราชการศาลยุติธรรมมีคุณภาพชีวิตที่ดี

กลยุทธ์ที่ ๓

พัฒนาสภาพแวดล้อมในการทำงานของข้าราชการศาลยุติธรรม

๓.๒.๓ ยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการในประเทศ OECD

จากผลการศึกษาของ Asain Development Bank (ADB)/Organization for Economic Co-operation and Development (OECD) ใน ๒๕ ประเทศคือประเทศออสเตรเลีย บังคลาเทศ กัมพูชา จีน ฟิจิ เกาะคุก (Cook Islands) ฮังการี อินเดีย อินโดนีเซีย ญี่ปุ่น คาซัคสถาน เกาหลี มาเลเซีย สาธารณรัฐคีร์กีซ (Kyrgyz) มองโกเลีย เนปาล ปากีสถาน เกาะปาเลา (Palau) ปาปัวนิวกินี ฟิลิปปินส์ ซามัว สิงคโปร์ ไทย วานูอาตู และเวียดนาม ในบทความเรื่องธรรมาภิบาลและการลดทุจริตในวงราชการสามารถสรุปได้ดังนี้

๑. มีการมองภาพรวมในบริบทของสังคมและวัฒนธรรมของคนในประเทศ บางประเทศมักไปเริ่มต้นที่ระบบการศึกษาในวัยเด็ก เพื่อปลูกฝังศีลธรรม จริยธรรม คุณธรรมและระเบียบวินัย เนื่องจากเชื่อว่าการเปลี่ยนทัศนคติและค่านิยมนั้นทำได้กว่าโดยเปรียบเทียบในสถาบันการศึกษา

๒. มีการวางแผนส่งเสริมธรรมาภิบาลที่จริงจังจากรัฐบาล ทั้งในนโยบายและงบประมาณโดยเริ่มจาก ๓ แกนหลัก (Pillars) อันได้แก่

- ๒.๑ การสร้างมาตรการป้องกันหรือลดการทุจริตในภาครัฐ (Preventive Measures)
- ๒.๒ การปรับปรุงกฎระเบียบที่ปราบปรามความทุจริตหรือส่งเสริมธรรมาภิบาล
- ๒.๓ การส่งเสริมความร่วมมือกับเครือข่ายนอกภาครัฐ (Non-state Actors) เช่น พลังมวลชน (Civil Society) สื่อสารมวลชน (Media) และภาคธุรกิจ (Private Sector)

๓. เน้นการเพิ่มกระบวนการในการสรรหาและบรรจุข้าราชการใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อให้ได้บุคคลที่มีคุณธรรมและจริยธรรมอย่างแท้จริงมารับราชการ นอกจากนั้นยังมีการปรับปรุงระบบบริหารงานบุคคล โดยเน้นการให้รางวัล การขึ้นเงินเดือนและการเลื่อนตำแหน่งนักบริหารระดับสูงโดยพิจารณาจากองค์ประกอบการเป็นผู้มีคุณธรรมและจริยธรรมเป็นเลิศ

๔. เน้นการนำจรรยาบรรณ (Codes of Conduct) มาใช้สร้างความชัดเจนในการมาตรฐานของธรรมาภิบาลในภาครัฐ (เช่น การบริหารความขัดแย้ง การรับของขวัญ การมีส่วนร่วมในทางการเมือง ฯลฯ) นอกจากนั้นบางประเทศยังมีการบังคับให้แต่ละหน่วยงานมีการฝึกอบรมบุคลากรในเรื่องดังกล่าวอย่างสม่ำเสมอ

๕. มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบของการกำหนดนโยบาย การจัดซื้อจัดจ้าง และการบริหารงานบุคคลในรูปแบบของคณะกรรมการ (Panel) ที่เกิดจากหลายภาคส่วนของผู้ที่เกี่ยวข้องหรือมีส่วนได้ส่วนเสีย

๖. มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในหลากหลายกระบวนการในภาครัฐ เพื่อรักษามาตรฐาน เสริมสร้างความโปร่งใสและลดการใช้ดุลยพินิจ นอกจากนั้นบางประเทศใช้เป็นระบบเพื่อสำรวจความพึงพอใจและความเชื่อมั่นต่อการบริการภาครัฐ

๗. เน้นการปราบปรามและบังคับใช้กฎหมายอย่างจริงจังและเข้มงวด โดยเฉพาะในส่วนของการรับสินบน การฟอกเงิน หรือการทุจริตคอร์รัปชัน

๘. ใช้พลังมวลชนระดับพื้นที่ (Grass roots) ในการสังเกตและสอดส่องการทำงานของเจ้าหน้าที่ในภาครัฐ รวมถึงเข้ามามีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นหรือตรวจสอบข้อมูล เพื่อให้เกิดความโปร่งใสและเป็นธรรมสูงสุดแก่ประชาชนในพื้นที่

๙. เน้นการความสัมพันธ์กับเครือข่ายองค์กรในระดับนานาชาติ เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้บทเรียน ประสบการณ์และกระบวนการส่งเสริมธรรมาภิบาลระหว่างกัน นอกจากนั้นยังเป็นการร่วมกันขับเคลื่อนเพื่อต่อสู้ในระดับรัฐบาลของแต่ละประเทศในการลดหรือปราบปรามการทุจริตในวงราชการ

๓.๓ ผลการศึกษาและจัดทำ SWOT ด้านการพัฒนาข้าราชการส่วนท้องถิ่น

จากการศึกษาการพัฒนาที่ผ่านมาของขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สามารถสรุปเป็นผลการวิเคราะห์ SWOT (ข้อดี ข้อเสีย อุปสรรค และภัยคุกคาม) ดังนี้

จุดแข็ง (Strengths)
๑. ร้อยละ ๙๕.๑๒ ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทั้งหมดมีการจัดทำและประกาศประมวลจริยธรรมของข้าราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเรียบร้อยแล้วจึงง่ายต่อการนำไปใช้ในระยาว ๒. ปัจจุบันมีสถาบันพัฒนาบุคลากรท้องถิ่น ที่ทำหน้าที่ในการฝึกอบรมข้าราชการส่วนท้องถิ่นมีหลักสูตรหลากหลายโดยแบ่งเป็น ๗ กลุ่มคือ ● <u>กลุ่มหลักสูตรผู้บริหาร</u> เช่นหลักสูตรพัฒนานายกองคการบริหารส่วนจังหวัด นายกเทศมนตรี หรือนายกองคการบริหารส่วนตำบล เป็นต้น ● <u>กลุ่มหลักสูตรสมาชิกสภา</u> เช่นหลักสูตรประธานสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัด หรือหลักสูตรสมาชิกสภาเทศบาล ● <u>กลุ่มหลักสูตรข้าราชการระดับผู้บริหาร</u> เช่นหลักสูตรนักบริหารงานท้องถิ่นยุคใหม่ หลักสูตรนักบริหารงานท้องถิ่นระดับสูง หลักสูตรนักบริหารงานสาธารณสุข เป็นต้น ● <u>กลุ่มหลักสูตรข้าราชการระดับปฏิบัติงาน</u> เช่นหลักสูตรสำหรับนิติกร สำหรับบุคลากร หรือสำหรับนักพัฒนาชุมชน เป็นต้น ● <u>กลุ่มหลักสูตรคอมพิวเตอร์</u> เช่นการใช้งานระบบปฏิบัติการ Windows XP การพิมพ์งานด้วยโปรแกรม Microsoft Office Word การผลิตสื่อประชาสัมพันธ์สำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หรือการแก้ปัญหาบนเครื่อง PC เป็นต้น ● <u>กลุ่มหลักสูตรทบทวนความรู้</u> เช่นหลักสูตรเพิ่มประสิทธิภาพนายกเทศมนตรี/นายกองค์การบริหารส่วนตำบล หลักสูตรกลยุทธ์การบริหารของนักบริหารงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หรือหลักสูตรการเพิ่มประสิทธิภาพการเลือกตั้ง ● <u>กลุ่มหลักสูตรปฐมนิเทศ</u> เช่นการปฐมนิเทศนักการเมืองฝ่ายบริหารที่ได้รับการเลือกตั้งใหม่ การปฐมนิเทศนักการเมืองฝ่ายสภาที่ได้รับการเลือกตั้งใหม่ หรือการปฐมนิเทศข้าราชการ/พนักงานส่วนท้องถิ่นบรรจุใหม่ ๓. มีภาคีเครือข่ายในการดำเนินการพัฒนาและฝึกอบรมทั้งจากสถาบันการศึกษา กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น สำนักงาน ก.ค. และหน่วยงานภาคีต่างๆ ในพื้นที่ (S๓) ๔. มี<u>กลุ่มเป้าหมาย</u>ที่เป็นผู้รับบริการที่ชัดเจน 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.ธ. 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 กระแสการจัดตั้งสมาพันธ์อาเซียน ฯลฯ) ล้วนแต่ให้ความสำคัญในหลักธรรมาภิบาล (O๖)
๗. แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ ๑๑ เน้นให้คุณค่าของคนและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (O๗)

ภัยคุกคาม (Threats)

๑. ความต้องการของประชาชน ปัญหาในพื้นที่ และระบบการบริหารราชการปัจจุบันส่งผลต่อภาระงานที่เพิ่มขึ้น 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)



บทที่ ๔

ผลการสำรวจ ศึกษา และวิเคราะห์ปัญหา ความต้องการในการพัฒนา ของข้าราชการส่วนท้องถิ่นในการเสริมสร้างธรรมาภิบาล

เพื่อให้ได้ร่างยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการส่วนท้องถิ่นที่เกิดจากความต้องการที่แท้จริงของข้าราชการส่วนท้องถิ่น ที่ปรึกษาร่วมกับสำนักงาน ก.ธ. ได้ดำเนินการสำรวจปัญหา และความต้องการในการพัฒนาของข้าราชการส่วนท้องถิ่น โดยดำเนินการใน ๓ ช่องทาง ได้แก่

๑) **ทางไปรษณีย์** โดยส่งแบบสำรวจไปยังองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกลุ่มตัวอย่างเป้าหมาย จำนวน ๕ แห่ง ในทุกภาคทั่วประเทศ แห่งละ ๒๐๐ ชุด รวมทั้งสิ้น ๑,๐๐๐ ชุด

๒) **ทางอินเทอร์เน็ต** โดยจัดทำแบบสำรวจเผยแพร่ไว้ในเว็บไซต์สำนักงาน ก.ธ. และให้จังหวัดทุกจังหวัดประสานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทุกแห่งในพื้นที่ แจ้งให้ข้าราชการส่วนท้องถิ่นในสังกัด ได้ทราบเพื่อตอบแบบสำรวจและตอบกลับทาง e-mail ของสำนักงาน ก.ธ.

๓) **ทางการจัดประชุมกลุ่มย่อย** โดยจัดให้มีการประชุมกลุ่มย่อยเพื่อสำรวจปัญหา และความต้องการในการพัฒนาของข้าราชการส่วนท้องถิ่น เมื่อวันที่ ๑๓ มกราคม ๒๕๕๕ ณ โรงแรม เดอะทวิน ทาวเวอร์ กรุงเทพมหานคร โดยเชิญผู้แทนข้าราชการส่วนท้องถิ่นสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกลุ่มตัวอย่างเป้าหมาย จำนวน ๘๒ หน่วยงาน และผู้แทนส่วนราชการ / หน่วยงานอิสระกลุ่มตัวอย่างเป้าหมาย จำนวน ๑๐ หน่วยงาน เข้าร่วมในการประชุม รายละเอียดปรากฏตามภาคผนวก ข

ทั้งนี้ ที่ปรึกษาได้รับแบบสำรวจกลับมาทั้งสิ้น จำนวน **๒,๔๓๕ ชุด**^๕ โดยแยกเป็นจากทางไปรษณีย์ จำนวน ๗๘๒ ชุด ทางอินเทอร์เน็ต จำนวน ๑,๕๕๓ ชุด และทางการจัดประชุมกลุ่มย่อย จำนวน ๑๐๐ ชุด โดยที่ปรึกษาได้ดำเนินการประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสำรวจดังกล่าวทั้งหมด สามารถสรุปผลการสำรวจ ศึกษา วิเคราะห์ปัญหา ความต้องการในการพัฒนาของข้าราชการส่วนท้องถิ่น ในการเสริมสร้างธรรมาภิบาล ได้ดังนี้

๔.๑ ความพึงพอใจต่อประเด็นต่างๆ ด้านธรรมาภิบาลในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

จากผลการประเมินหลัก ๖ หลักตามหัวข้อองค์ประกอบในการสร้างธรรมาภิบาล พบว่าประเด็นที่ได้คะแนนความพึงพอใจ**มากที่สุด** โดยเรียงลำดับได้ดังนี้

^๕ แม้ว่าข้อมูลที่ได้รับนั้นจะมีจำนวนตอบกลับไม่มากด้วยข้อจำกัดของเวลาและงบประมาณ แต่กระบวนการในการส่งแบบสำรวจเพื่อวิจัยนั้นเป็นการดำเนินการสุ่มให้ครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายที่มีลักษณะแตกต่างกันตามแบบ Stratified Random (การสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น) กล่าวคือกระจายให้ครอบคลุมทุกภูมิภาค ทุกประเภทและทุกขนาดขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทั้งจากองค์การบริหารส่วนจังหวัด เทศบาลนคร เทศบาลเมือง เทศบาลตำบล องค์การบริหารส่วนตำบลขนาดเล็ก กลางและใหญ่ เพื่อให้มั่นใจว่าสะท้อนความต้องการที่แท้จริงของข้าราชการส่วนท้องถิ่น อย่างไรก็ตามข้อมูล ๒,๔๓๕ ชุดข้อมูลนั้นได้ผ่านค่าความเชื่อมั่น ๙๕% ที่ระดับความคลาดเคลื่อน +/-๕% ของตารางสำเร็จรูป Taró 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

- มีการ**บริหารจัดการรายจ่ายบุคลากรภายใต้วงเงิน ๔๐%** ของงบประมาณได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- มีการสนับสนุนให้บุคลากร**เข้ารับการฝึกอบรม**เพิ่มพูนความรู้
- มีการวางแผนการกำหนดอัตรากำลังภายในหน่วยงานไว้อย่างชัดเจน
- บุคลากร**มีความรู้ความสามารถ และมีความชำนาญในงาน**ที่ได้รับผิดชอบ
- มีการ**ออกกฎ ระเบียบต่างๆ ของหน่วยงาน**ที่สอดคล้องกับ พ.ร.บ. ระเบียบบริหารงานบุคคล

ในขณะที่ประเด็นที่ได้คะแนนความพึงพอใจ**น้อยที่สุด** โดยเรียงลำดับได้ดังนี้

- มีระบบการ**ตรวจสอบภายใน**ของหน่วยงานที่เข้มแข็ง
- **อัตรากำลัง**ของบุคลากรมีความเหมาะสมกับปริมาณงาน
- มี**มาตรการในการดำเนินการ**กับผู้ที่ไม่ยอมพัฒนาเปลี่ยนแปลง
- บุคลากร**มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ**ในระดับนโยบาย
- เปิดโอกาสให้บุคลากร**มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในงานด้านบุคคล** หรือระบบบริหาร

โดยประเด็นทั้ง ๕ หัวข้อที่ได้ความพึงพอใจน้อยที่สุดนี้ ทางที่ปรึกษาจะนำไปประกอบการดำเนินการเพื่อหามาตรการในการดำเนินการแก้ไข เพื่อเพิ่มความพึงพอใจและส่งเสริมหลักธรรมาภิบาลให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

๔.๒ มาตรการที่ควรดำเนินการและข้อเสนอแนะอื่นๆ

จากผลการสำรวจพบว่าตัวแทนข้าราชการส่วนท้องถิ่นผู้ตอบแบบสำรวจเห็นว่าควรมีมาตรการในการพัฒนาข้าราชการให้มีคุณธรรม จริยธรรม โดยการเรียนรู้จากพระราชกรณียกิจ พระราชจริยวัตร และพระบรมราโชวาทที่พระราชทานให้แก่ข้าราชการเป็นอันดับแรก และควรมีการกำหนดมาตรการและมาตรฐานองค์การสุจริตธรรมที่มีศักดิ์ศรี (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%	นาระบบจัดเก็บเอกสารอิเล็กทรอนิกส์มาใช้เพื่ออำนวยความสะดวกในการตรวจสอบหลักฐานด้านการบริหารงานบุคคล	๑.๙%



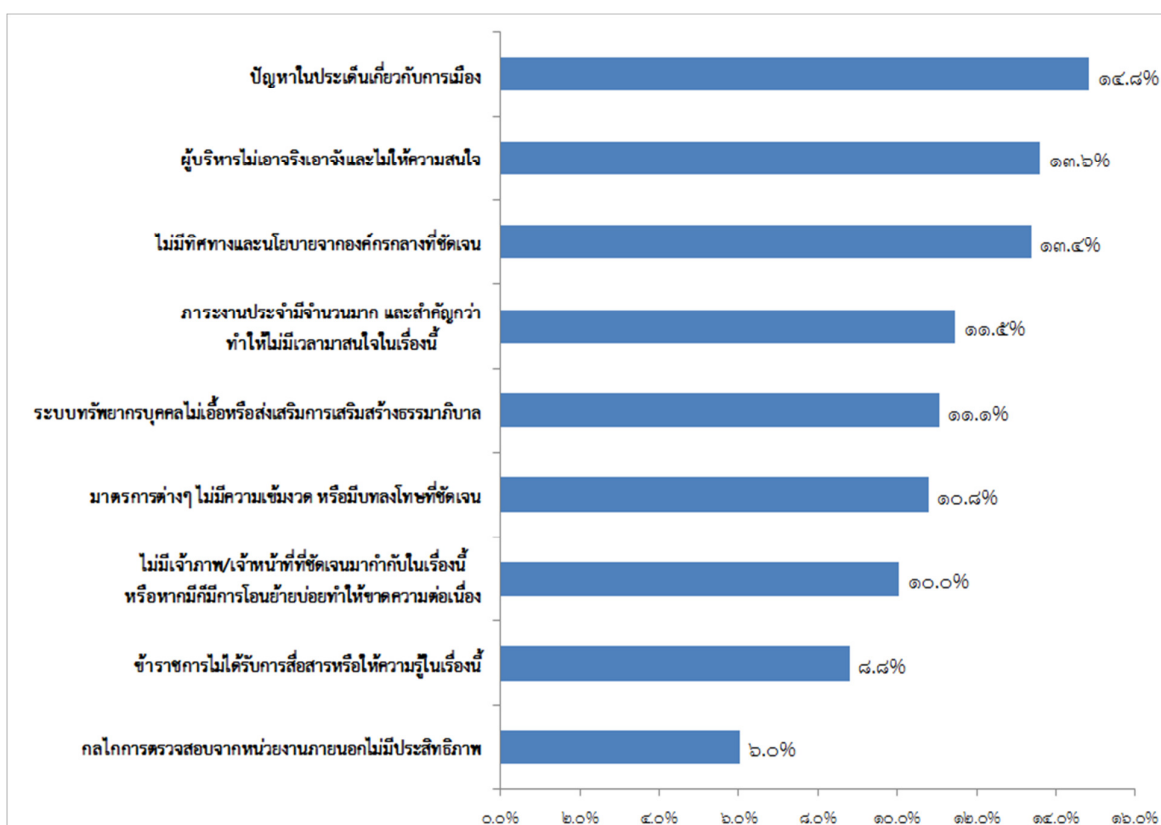
มาตรการเรียงตามลำดับ	% ที่ได้	มาตรการเรียงตามลำดับ	% ที่ได้
ผลักดันให้ดำเนินการตามมาตรการสร้างราชการใสสะอาด	๗.๑%	เปิดให้บริการสายด่วนจริยธรรม (Ethics Hotline) เพื่อให้คำปรึกษา รับความคิดเห็น และตอบปัญหาที่เกี่ยวข้องกับจริยธรรม	๑.๙%
สร้างผู้นำรุ่นใหม่เพื่อขับเคลื่อนคุณธรรม	๖.๓%	วางเงื่อนไขด้านคุณธรรมและจริยธรรมเป็นองค์ประกอบของการแต่งตั้งบุคคลเข้าสู่การดำรงตำแหน่งผู้บริหารของหน่วยงาน	๑.๙%
การสร้างเกณฑ์ตัวชี้วัดเพื่อวัดผลด้านจริยธรรมในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	๖.๐%	พัฒนาแบบประเมินผลจริยธรรมด้วยตนเองของข้าราชการ	๑.๘%
เร่งสร้างความรู้ความเข้าใจและทักษะ โดยวิธีการต่างๆ เช่น การผลิตสื่อ การฝึกอบรม เสริมสร้างความรู้ด้านคุณธรรม จริยธรรม	๔.๙%	จัดให้มีกลไกหรือช่องทางรับข้อร้องเรียน ข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะ และคำชมเชยจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	๑.๖%
พัฒนากฎหมายคุ้มครองผู้ให้ข้อมูลที่เป็นจริง และมีประโยชน์ต่อทางราชการ (Whistleblower) ให้ปลอด/ปราศจากการข่มขู่ หรือกลั่นแกล้งของผู้มีอำนาจ หรือผู้มีอิทธิพล	๔.๔%	วางมาตรการที่ลงโทษผู้กระทำความผิดด้านงานบริหารทรัพยากรบุคคล	๑.๔%
จัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสุจริตโปร่งใส	๔.๓%	จัดทำแบบทดสอบข้าราชการเกี่ยวกับคุณธรรมและจริยธรรมก่อนการบรรจุและแต่งตั้ง	๑.๓%
วางระเบียบและเงื่อนไขในงานทรัพยากรบุคคล เพื่อป้องกันมิให้ข้าราชการในหน่วยงานใช้อำนาจของรัฐเอื้อประโยชน์แก่ส่วนตนและพวกพ้อง	๔.๐%	การเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับคณะกรรมการตรวจสอบและประเมินผล	๐.๙%
ปรับปรุงกฎหมายด้านจริยธรรมและธรรมาภิบาลที่เกี่ยวข้องกับงานบุคคล	๓.๘%	จัดทำสมุดพกข้าราชการเพื่อบันทึกผลงาน และคุณงามความดี	๐.๘%
ส่งเสริมการศึกษาวิจัยเชิงลึกเพื่อสร้างองค์ความรู้หรือนวัตกรรม ด้านคุณธรรม จริยธรรม และธรรมาภิบาล	๓.๓%	การกำหนดมาตรการที่เกี่ยวข้องกับเงินสินบน นำจับ	๐.๘%

นอกจากนั้นจากผลการสำรวจ ยังมีข้อเสนอแนะที่น่าสนใจเพื่อไปประกอบการกำหนดมาตรการส่งเสริมธรรมาภิบาลของข้าราชการส่วนท้องถิ่นดังนี้

- ควรออกกฎหมาย ระเบียบที่ไม่ให้ผู้บริหารมีอำนาจในด้านการบริหารงานบุคคลมากเกินไป จนทำให้ข้าราชการส่วนท้องถิ่นต้องอยู่ใต้อำนาจและโดนกลั่นแกล้ง หากไม่ทำตามที่ผู้บริหารต้องการ และควรมีกฎหมายที่คุ้มครองแก่ข้าราชการที่ต้องการเรียกร้องความเป็นธรรมในเรื่องที่ผู้บริหารใช้อำนาจในทางที่ผิด
- ปัจจุบันบุคลากรในหน่วยงานมีน้อยเพราะติดค่าใช้จ่ายห้ามเกิน ๔๐% จึงทำให้งานล้นมือ และไม่มีเวลาพัฒนา และควรมีการศึกษาเรื่องการกำหนดโครงสร้างและกำลังคนเป็นอันดับแรก
- ควรมีการฝึกอบรมให้กับบุคลากรที่บรรจุมานาน เนื่องจากบุคลากรกลุ่มนี้จะไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงและไม่ยอมเปลี่ยนแปลงตัวเองให้มีการทำงานที่ทันสมัยขึ้น โดยยังฝังลึกอยู่กับการทำงานแบบอดีตทำให้องค์กรไม่พัฒนา

- เน้นการกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน และเท่าเทียม
- ควรสร้างระบบการแต่งตั้งบุคลากรที่โปร่งใส ยึดหลักคุณธรรม และไม่มีการเรียกรับเงิน
- มีมาตรการลงโทษอย่างจริงจังและรุนแรงสำหรับผู้บริหารที่มีทุจริตในการทำงาน
- ควรจัดอบรมการจัดทำประมวลจริยธรรมให้เป็นระบบมากขึ้น เพราะข้าราชการบางคนยังไม่ทราบเลยว่าประมวลจริยธรรมมีไว้เพื่ออะไร และจะนำมาปฏิบัติอย่างไร นอกจากนี้ในบางหน่วยงานมีการดำเนินการจัดทำประมวลจริยธรรม แจกเวียนให้ทราบ ติดประกาศในหน่วยงาน แต่ไม่มีการบังคับใช้อย่างจริงจัง เป็นแค่เพียงการทำตามข้อบังคับแล้วเก็บเข้าแฟ้มอย่างเอกสารธรรมดาเท่านั้น

อย่างไรก็ดีจากผลการสำรวจพบว่า มาตรการส่วนใหญ่ที่จะนำมาใช้ หรือใช้อยู่ในปัจจุบันอาจมีปัญหาอุปสรรค หรือข้อพึงระวังอันเนื่องจากปัญหาทางการเมืองเป็นอันดับแรก รวมถึงการที่ผู้บริหารไม่ให้ความใส่ใจในเรื่องธรรมาภิบาลและความไม่ชัดเจนในทิศทางและนโยบายจากหน่วยงานกลางตามลำดับ ดังรูป



โดยในส่วนของความไม่ชัดเจนในเชิงนโยบายและทิศทางนั้น คณะที่ปรึกษาเสนอว่าอาจแก้ไขจากการนำเสนอยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการส่วนท้องถิ่นตามขอบเขตของโครงการนี้ แต่ต้องระวังในการนำไปบังคับใช้ เนื่องจากระบบการบริหารท้องถิ่นนั้นเป็นแบบกระจายอำนาจ ไม่สามารถบังคับได้จากหน่วยงานกลาง นอกจากนั้นการนำไปใช้อาจแฝงด้วยระบบอุปถัมภ์ที่ฝังรากในภาคราชการไทย ดังนั้นการให้ความสำคัญกับกระบวนการ วิธีการ และทีมงานในการปฏิบัติราชการให้เป็นไปตามหลักการที่กำหนด หรือเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการกำหนดนโยบายหรือการออกแบบการทำงานอาจเป็นมาตรการหนึ่งที่จะนำมาใช้ในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ที่จะกำหนดขึ้นต่อไป

๔.๓ ปัจจัยอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาของข้าราชการส่วนท้องถิ่น

สำหรับปัจจัยอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาส่วนท้องถิ่นนั้นได้ผลสำรวจดังต่อไปนี้

๕.๓.๑ โอกาสในการพัฒนา การฝึกอบรม การดูงาน หรือการเข้าร่วมกิจกรรมเสริมสร้างศักยภาพรูปแบบต่างๆ

จากผลการสำรวจพบว่าข้าราชการส่วนใหญ่ (ประมาณครึ่งหนึ่งของตัวแทนข้าราชการทั้งหมด) ได้รับการพัฒนาปีละไม่เกิน ๒ ครั้งและมีประมาณร้อยละ ๘.๔ ไม่เคยได้รับการพัฒนาในปีที่ผ่านมาเลย ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบกับค่าเฉลี่ยของภาคราชการพลเรือน (๑๐ ครั้งต่อปี) และในภาคเอกชน (๑๒-๑๕ ครั้งต่อปี) นั้นถือว่าข้าราชการยังได้รับโอกาสน้อยมากในการพัฒนาศักยภาพและส่งเสริมด้านจริยธรรม คุณธรรมและธรรมาภิบาล ดังตารางต่อไปนี้

โอกาสในการพัฒนา	%
ไม่เคย	๘.๔๒%
นานๆ ครั้ง (ปีละไม่เกิน ๒ ครั้ง)	๕๒.๖๙%
สม่ำเสมอ แต่ไม่เป็นเป็นระบบ	๒๑.๖๘%
สม่ำเสมอ และเป็นระบบ	๑๕.๔๑%
ไม่ตอบ	๑.๗๙%

นอกจากนั้นข้าราชการบางส่วนยังมีข้อเสนอแนะและความคิดเห็นดังนี้

- ส่วนใหญ่ผู้บริหารระดับสูงจะได้เข้ารับการฝึกอบรมบ่อยครั้ง แต่ไม่เคยนำความรู้ที่ได้รับมาถ่ายทอดให้พนักงานหรือบุคคลที่ไม่ได้ไปอบรมทราบ บุคคลที่ปฏิบัติงานนั้นจริงๆ กลับไม่ได้เข้ารับการฝึกอบรมก็ทำงานกันไปตามมีตามเกิด ทำเท่าที่รู้ ส่งผลให้ผลงานที่ออกมาไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร มีความผิดพลาดเกิดขึ้น และผู้บริหารมักไม่ค่อยให้พนักงานเข้ารับการฝึกอบรมเนื่องจากกลัวจะสิ้นเปลืองงบประมาณ และกลัวว่าพนักงานจะรู้เรื่องรู้ราวเสียมากเกินไป แล้วมาขัดผลประโยชน์
- พนักงานทุกคนมีโอกาสนี้จะได้เข้ารับการฝึกอบรมทุกคน แต่โอกาสนั้นมักจะถูกจำกัดในเรื่องไม่มีงบประมาณที่จะจ่ายค่าลงทะเบียนให้ จึงทำให้สิทธินั้นถูกตัดไปโดยปริยาย ดังนั้นหน่วยงานที่เป็นผู้ควบคุมดูแลควรให้ความสำคัญเรื่องนี้ให้มากๆ เพราะปัจจุบันระเบียบมักจะถูกละเลยบ่อยๆ ซึ่งพนักงานก็ควรที่จะได้รับรู้เพื่อที่จะได้นำมาปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
- เนื่องจากจำนวนบุคลากรของแต่ละองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีน้อย ทำให้ข้าราชการไม่สามารถไปฝึกอบรมหรือไปศึกษาดูงานได้เป็นเวลานานเนื่องจากไม่มีคนทำงานประจำหน่วยงาน
- ควรให้บุคลากรของแต่ละส่วนเข้ารับการฝึกอบรมในหน้าที่และความรับผิดชอบของตนเองเพื่อให้ทราบถึงงานและหน้าที่ที่แท้จริงของตนเอง เมื่อมีการเปิดการอบรมในหน่วยงานต่างๆ เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และความคิดเห็นและนำมาปรับปรุงแก้ไขงานในองค์กรให้มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น

๕.๓.๒ หลักสูตรพัฒนาที่จำเป็นในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ก. หลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

จากผลการสำรวจพบว่าสมรรถนะที่ข้าราชการส่วนท้องถิ่นต้องการพัฒนานั้นสามารถสรุปโดยเรียงลำดับตามความถี่ของการให้คะแนนความสำคัญ (Top ๕) ได้ดังตารางต่อไปนี้

ลำดับ	หลักสูตรสมรรถนะทั่วไป
๑	หลักสูตรการทำงานเป็นทีม
๒	หลักสูตรการตั้งเป้าหมายและทำงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์
๓	หลักสูตรการพัฒนาส่งเสริมคุณธรรมและจริยธรรม
๔	หลักสูตรการสร้างให้เกิดการมีส่วนร่วมทุกภาคส่วน
๕	หลักสูตรเกี่ยวกับการวางแผนและการจัดการ
ลำดับ	หลักสูตรด้านการบริหาร
๑	หลักสูตรการสอนงานและการพัฒนาคน (Coaching)
๒	หลักสูตรเกี่ยวกับสภาวะผู้นำ (Leadership)
๓	หลักสูตรเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากร

ข. หลักสูตรการพัฒนาความรู้/ทักษะที่จำเป็นในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

จากผลการสำรวจพบว่าความรู้/ทักษะที่ข้าราชการส่วนท้องถิ่นต้องการพัฒนานั้นสามารถสรุปโดยเรียงลำดับตามความถี่ของการให้คะแนนความสำคัญ (Top ๕) ได้ดังตารางต่อไปนี้

ลำดับ	หลักสูตรความรู้/ทักษะที่จำเป็น
๑	ความรู้เรื่องกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานท้องถิ่น
๒	ความรู้เรื่องการบริหารทรัพยากรบุคคล
๓	ความรู้เรื่องจัดซื้อจัดจ้างและกฎระเบียบพัสดุ
๔	ทักษะการบริหารความขัดแย้ง
๕	ความรู้เรื่องระบบการจัดการองค์กร

ค. หลักสูตรการพัฒนาความรู้/ทักษะเฉพาะท้องถิ่นที่จำเป็นในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

จากผลการสำรวจพบว่าความรู้/ทักษะเฉพาะท้องถิ่นที่ข้าราชการส่วนท้องถิ่นต้องการพัฒนานั้นสามารถสรุปโดยเรียงลำดับตามความถี่ของการให้คะแนนความสำคัญ (Top ๕) ได้ดังตารางต่อไปนี้

ลำดับ	หลักสูตรความรู้ทักษะเฉพาะท้องถิ่นที่จำเป็น
๑	หลักสูตรกฎหมายท้องถิ่น
๒	หลักสูตรผู้นำการเมืองท้องถิ่น
๓	หลักสูตรการให้บริการสาธารณะโดยการมีส่วนร่วมของประชาชน
๔	หลักสูตรเทคนิคการบริหารงบประมาณท้องถิ่น
๕	หลักสูตรการจัดการข้อพิพาทและความขัดแย้งในท้องถิ่นอย่างสร้างสรรค์

แม้ว่าสมรรถนะ ความรู้ ทักษะส่วนใหญ่ที่ข้าราชการส่วนท้องถิ่นให้ความสำคัญนั้นจะมีส่วนช่วยสนับสนุนการทำงานอย่างมีธรรมาภิบาลทั้งในระดับบุคคลและระดับองค์กร แต่ผลของการสำรวจในส่วนนี้ควรนำไปประกอบในการจัดทำแผนพัฒนาข้าราชการส่วนท้องถิ่น (Training Roadmap) ในอนาคต

๕.๓.๓ การจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการส่วนท้องถิ่นในปัจจุบัน

จากผลการสำรวจพบว่าร้อยละ ๒๘.๖๗ ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ส่งผลสำรวจมีการจัดทำยุทธศาสตร์ในการพัฒนาข้าราชการแล้วแต่ยังไม่ได้มีการปฏิบัติจริง ทั้งนี้บางส่วนมองว่าเป็นเพราะการวางแผนพัฒนาข้าราชการเป็นหนึ่งในปัจจัยที่ส่งผลต่อการให้เงินค่าตอบแทนพิเศษประจำปี อย่างไรก็ตามก็คิดร้อยละ ๒๑.๕๑ ยังไม่ได้มีการกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาส่วนท้องถิ่นเลย และประมาณร้อยละ ๑๖.๘๗ ยังไม่แน่ใจหรือไม่ทราบเรื่องนี้เลย (โปรดดูรายละเอียดได้ตามตารางหน้าถัดไป)

ผลการสำรวจนี้อาจเป็นสัญญาณให้หน่วยงานส่วนกลางกลับมาพิจารณาและเร่งรัดมาตรการพัฒนาข้าราชการส่วนท้องถิ่นอย่างจริงจังและมีทิศทางมากขึ้น

การจัดแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการ	%
ไม่มี	๒๑.๕๑%
ไม่แน่ใจ/ ไม่ทราบ	๑๖.๖๗%
มี แต่ไม่ได้มีการปฏิบัติตามแผน	๒๘.๖๗%
มี และมีการปฏิบัติตามแผน	๒๕.๒๗%
ไม่ตอบ	๗.๘๙%

นอกจากนี้ตัวแทนข้าราชการที่ตอบแบบสำรวจยังมีข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่น่าสนใจดังนี้

- สำหรับผู้ที่ตอบว่าหน่วยงานมีแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการส่วนท้องถิ่นนั้น บางส่วนตอบว่าแผนที่กำหนดไว้ไม่มีการปฏิบัติตามแผนเนื่องจากไม่มีงบประมาณ หรือมีงบประมาณแต่น้อย
- บางส่วนมีความเห็นกับหน่วยงานส่วนกลาง เช่น กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น สำนักงาน ก.ค. หรือ ก.อบต. เป็นต้น ไม่เคยอธิบายแผนยุทธศาสตร์ หรือแนวทางการจัดทำเลย อีกทั้งยังนำไปบรรจุเป็นหัวข้อการตรวจประเมิน ทั้งๆ ที่ไม่เคยมีการชักชวนให้ท้องถิ่นถือปฏิบัติ

- บางส่วนให้ความคิดเห็นว่าตามประกาศหลักเกณฑ์ของ ก.กลาง กำหนดให้ ก.กลาง มีหน้าที่จัดทำแผนแม่บทการพัฒนาบุคลากรท้องถิ่น และให้ อปท. จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรตามแผนแม่บทการพัฒนาบุคลากรท้องถิ่นดังกล่าวแล้วจึงเสนอให้ ก.จังหวัด พิจารณาให้ความเห็นชอบ แต่ในความเป็นจริงกลับไม่พบว่า ก.กลาง ได้จัดทำแผนแม่บทการพัฒนาบุคลากรท้องถิ่นหรือไม่ อย่างไร อปท. จึงไม่สามารถจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรเพื่อเสนอให้ ก.จังหวัด พิจารณาให้ความเห็นชอบได้

๕.๓.๔ จัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) เพื่อหาความต้องการพัฒนา

จากผลการสำรวจพบว่าร้อยละ ๒๘.๖๗ ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ส่งผลสำรวจมีการจัดทำยุทธศาสตร์ในการพัฒนาข้าราชการแล้วแต่ยังไม่ได้มีการปฏิบัติจริง ทั้งนี้บางส่วนมองว่าเป็นเพราะการวางแผนพัฒนาข้าราชการเป็นหนึ่งในตัวชี้วัดประเมินผลประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจึงมีการจัดทำขึ้นโดยอาจไม่ได้มุ่งเน้นการนำไปใช้จริง

- นอกจากนี้ตัวแทนข้าราชการที่ตอบแบบสำรวจยังมีข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่น่าสนใจดังนี้
- สมควรที่จะมีแผนพัฒนารายบุคคลอย่างยิ่งเนื่องจากปัจจุบันระเบียบ กฎหมายที่ใช้ในการปฏิบัติงานมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ซึ่งปีหนึ่งพนักงานควรได้รับรู้ว่ากฎระเบียบที่เปลี่ยนแปลงไปนั้นเป็นไปในทิศทางใด และจะนำมาปฏิบัติงานที่ถูกต้อง และเกิดประสิทธิภาพได้อย่างไร
 - ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาความรู้ให้กับพนักงานให้มากขึ้น เนื่องจากกฎ ระเบียบต่างๆ มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ซึ่งจะมีผลอย่างยิ่งต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน
 - ปัจจุบันอาจมีการจัดตั้งงบประมาณที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาข้าราชการ โดยมิได้มีการสำรวจความต้องการหรือวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนา มีการส่งบุคลากรในหน่วยงานไปฝึกอบรมในหลักสูตรที่ไม่มีความจำเป็นเป็นการสิ้นเปลืองงบประมาณโดยเปล่าประโยชน์ ไม่มีการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรขององค์กร การจัดโครงการศึกษาดูงานที่เน้นแต่ความสนุกสนานมากกว่าประโยชน์ที่จะได้รับ

๕.๓.๕ การเตรียมงบประมาณสำหรับการพัฒนาข้าราชการส่วนท้องถิ่น

จากผลการสำรวจพบว่าตัวแทนข้าราชการส่วนใหญ่ (ร้อยละ ๖๒.๗๒ ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ส่งผลสำรวจ) ให้ข้อคิดเห็นว่างบประมาณสำหรับการพัฒนาข้าราชการส่วนท้องถิ่นนั้นยังไม่เพียงพอ รวมถึงร้อยละ ๓.๐๕ มองว่าไม่มีงบประมาณที่ตั้งไว้สำหรับการพัฒนาข้าราชการภายในหน่วยงานเลย แม้ว่าประมาณร้อยละ ๒๓.๔๘ จะเห็นว่าองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นของตนได้รับงบประมาณเพียงพอแล้ว ดังตารางด้านล่าง

การเตรียมงบประมาณ	%
ไม่มี	๓.๐๕%
ไม่แน่ใจ/ ไม่ทราบ	๘.๐๖%
มี แต่ไม่เพียงพอ	๖๒.๗๒%
มี และตรงตามความต้องการของข้าราชการ	๒๓.๔๘%
ไม่ตอบ	๒.๖๙%

ดังนั้นจึงทำให้ข้าราชการบางส่วนเสนอให้มีหน่วยงานกลาง (กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นหรือสำนักงาน ก.ถ.) เป็นผู้รับผิดชอบค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม หรือจัดหลักสูตรที่จำเป็น แล้วคัดกลุ่มเป้าหมายเข้ารับการฝึกอบรมเพื่อความเป็นธรรมและเกิดมาตรฐานเดียวกัน ทั้งนี้เนื่องจากปัจจุบันผู้ตอบแบบสำรวจบางส่วนมองว่าการจัดสรรงบประมาณนั้นเป็นไปอย่างไม่เหมาะสม ตัวอย่างเช่น หากพนักงานคนไหนได้ไปอบรมก็ได้ไปตลอด หากพนักงานคนไหนไม่เคยได้รับการฝึกอบรมก็จะไม่ได้รับการฝึกอบรมต่อไป หรืองบประมาณมีแต่ให้ผู้บริหารไม่ให้พนักงานเข้ารับการฝึกอบรม เป็นต้น

นอกจากนั้นบางส่วนให้ข้อมูลว่าเหตุที่บางหน่วยงานขาดเงินงบประมาณในการพัฒนาข้าราชการ เพราะ ๑) เกิดภัยพิบัติทุกปี ต้องสิ้นเปลืองงบประมาณในการป้องกันปีละจำนวนมาก และ ๒) งบอุดหนุนไม่ได้รับจัดสรรตามแผนงาน หรือมีแต่ไม่เพียงพอ เพราะงบประมาณที่ได้รับการจัดสรรมาต้องนำไปพัฒนาในท้องถิ่นก่อนที่จะนำมาพัฒนาบุคลากร ดังนั้นในยุทธศาสตร์และมาตรการที่กำหนดขึ้นควรมีกกลไกเรื่องการจัดสรรงบประมาณเพื่อรองรับปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในปัจจุบันด้วย

นอกจากนั้นในการสำรวจยังพบปัจจัยและข้อเสนอแนะอื่นๆ ที่น่าสนใจดังนี้

- การบริหารงานส่วนใหญ่จะปฏิบัติตามนโยบายของผู้บริหารที่กำหนดไว้ ที่มักจะไม่นั่งในเรื่องธรรมาภิบาล ทำให้เจ้าหน้าที่ไม่มีโอกาสที่จะได้ปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ดังกล่าวอย่างเต็มที่
- การบริหารงานใน อปท. ผู้บริหารที่มาจากการเลือกตั้งและสมาชิกใช้อำนาจแทรกแซงการบริหารงานของข้าราชการ โดยเฉพาะเรื่องเกี่ยวกับพัสดุ (การจัดซื้อจัดจ้าง) ทำให้เกิดการทุจริต สร้างความลำบากใจให้กับข้าราชการและผู้ปฏิบัติงาน
- หน่วยงานที่กำกับดูแลในระดับภูมิภาคขาดความเป็นกลาง ความเอาใจใส่ และความรู้ความสามารถ
- คนส่วนใหญ่ในองค์กรไม่เข้าใจ และไม่ใส่ใจถึงประโยชน์ของการที่องค์กรได้มีการปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาล มักเข้าใจว่าเป็นเพียงการประเมินการทำงานในแต่ละปีแล้วก็ผ่านไป
- การบริหารที่ยึดถือระบบพวกพ้องและเครือญาติทำให้การบริหารงานบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไม่มีความเข้มแข็ง และไม่มีประสิทธิภาพ
- ในการอบรมเพิ่มความรู้และพัฒนาศักยภาพของข้าราชการท้องถิ่นที่ผ่านมา ส่วนใหญ่จะอบรมที่ส่วนกลาง (กรุงเทพฯ) ซึ่งทำให้ใช้ระยะเวลาในการเดินทางและใช้เวลานาน ควรอบรมให้ความรู้ในแต่ละจังหวัด และกำหนดตารางเวลาอบรมให้ชัดเจน ชี้ให้เห็นว่า ต่อไปในอนาคตท้องถิ่นควรจะพัฒนาไปในรูปแบบไหนที่ตรงกับสภาพของแต่ละพื้นที่อย่างสร้างสรรค์และยั่งยืน
- การไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงของข้าราชการรุ่นเก่า ซึ่งไม่ยอมเรียนรู้สิ่งใหม่ ไม่ปรับปรุงการทำงาน ของตัวเอง ทำให้การทำงานของข้าราชการอื่นๆ ต้องชะงักและไม่มีประสิทธิภาพด้วย
- ระเบียบ / กฎหมายที่เกี่ยวกับงานบริหารบุคคล มักจะเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ทำให้การปฏิบัติงานด้านบริหารงานบุคคลไม่ชัดเจน
- ความไม่โปร่งใสมีตั้งแต่ขั้นตอนแรกของการรับราชการ คือการสรรหา โอน ย้าย เนื่องจากมีการใช้เส้นสายหรือพรรคพวก รวมถึงมีการใช้เงินเพื่อซื้อตำแหน่ง
- การฝึกอบรมข้าราชการส่วนท้องถิ่น ขอให้มีการบังคับว่าทุกตำแหน่งต้องได้รับการพัฒนา เพราะข้าราชการบางส่วนไม่ชอบการฝึกอบรม เลยไม่รู้ระเบียบกฎหมายในการปฏิบัติหน้าที่ของตน
- ไม่ได้มีการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้อย่างจริงจังในท้องถิ่น โดยส่วนมากท้องถิ่นจะใช้กฎหมายในลักษณะการตีความแบบศรีธนญชัย คือตีความเข้าข้างสิ่งที่ตนเองปฏิบัติ

โดยสรุปในบทนี้จะป็นรายงานผลการสำรวจ เพื่อไปเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาเพื่อจัดทำร่างยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการส่วนท้องถิ่นในการส่งเสริมธรรมาภิบาลต่อไป

บทที่ ๕

ผลการศึกษา วิเคราะห์เพื่อจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการส่วนท้องถิ่น พ.ศ. ๒๕๕๕ – ๒๕๕๘ ในการเสริมสร้างธรรมาภิบาล

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

๕.๑ สมมติฐานประกอบการจัดทำร่างแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการส่วนท้องถิ่น พ.ศ. ๒๕๕๕ - ๒๕๕๘ ในการเสริมสร้างธรรมาภิบาล

เพื่อให้ยุทธศาสตร์สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง จึงมีสมมติฐานประกอบการจัดทำดังนี้

- เน้นแนวทางที่เกิดขึ้นจริงได้ เนื่องจากมีกฎหมายหรือหนังสือเวียนของหน่วยงานกลาง (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)

๕.๒ ยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการส่วนท้องถิ่น พ.ศ. ๒๕๕๕ - ๒๕๕๘ ในการเสริมสร้าง ธรรมาภิบาล

คณะที่ปรึกษาได้จัดทำร่างยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการส่วนท้องถิ่น พ.ศ. ๒๕๕๕ – ๒๕๕๘ ในการเสริมสร้างธรรมาภิบาล ตามข้อมูลและสมมติฐานทั้งหมดตามที่ได้กล่าวมาแล้ว อย่างไรก็ตาม เพื่อให้ได้ยุทธศาสตร์ที่มีความเหมาะสมตามหลักวิชาการ และสอดคล้องกับความต้องการที่แท้จริงของข้าราชการส่วนท้องถิ่น ที่ปรึกษาร่วมกับสำนักงาน ก.ค. ได้ดำเนินการจัดให้มีการประชุมสัมมนาเพื่อรับฟังความคิดเห็นจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย ก่อนสรุปเป็นข้อเสนอเกี่ยวกับยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการส่วนท้องถิ่น พ.ศ. ๒๕๕๕ – ๒๕๕๘ ในการเสริมสร้างธรรมาภิบาล ดังต่อไปนี้

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

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

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

จากผลการประชุมสัมมนาทั้ง ๓ ครั้งข้างต้น ที่ปรึกษาได้สรุปยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการส่วนท้องถิ่น พ.ศ. ๒๕๕๕ – ๒๕๕๘ ในการเสริมสร้างธรรมาภิบาล ดังต่อไปนี้

๕.๒.๑ หลักการ

บ่มเพาะ ปลุกฝัง และเสริมสร้างให้ข้าราชการส่วนท้องถิ่นเป็นมืออาชีพ มีคุณธรรม จริยธรรม และอุดมการณ์ในการปฏิบัติราชการ เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคมที่ดีขึ้นอย่างยั่งยืนและเกิดประโยชน์สุขต่อประชาชนสูงสุด

๕.๒.๒ วิสัยทัศน์

ข้าราชการส่วนท้องถิ่นมีภูมิคุ้มกันต่อปัญหาด้านคุณธรรม จริยธรรมและธรรมาภิบาล และเป็นที่ยึดถือศรัทธาของประชาชนในพื้นที่ภายในปี พ.ศ. ๒๕๕๘

๕.๒.๓ พันธกิจ

เสริมสร้างพัฒนาผู้นำและข้าราชการส่วนท้องถิ่นทุกระดับ ไปพร้อมกับการปรับกลไกการบริหารงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดโดยยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง

๕.๒.๔ เป้าประสงค์

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

๕.๒.๕ 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. ร้อยละของข้าราชการและเจ้าหน้าที่ในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เข้าใจและประยุกต์หลักคุณธรรมจริยธรรม ธรรมาภิบาลและจรรยาบรรณในการปฏิบัติราชการ มากกว่าร้อยละ ๖๐ ของจำนวนประชากรที่สุ่มทดสอบ
๖. ระดับความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานต่อความเป็นธรรมในการบริหารงานเพิ่มสูงขึ้นมากกว่าร้อยละ ๖๐ หรือไม่น้อยกว่าเป้าหมายที่ผ่านมา

*หมายเหตุ: ระดับเป้าหมายเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนดในตัวชี้วัดของส่วนราชการ

๕.๒.๖ 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



๕.๓ รายละเอียดยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการส่วนท้องถิ่น พ.ศ. ๒๕๕๕ - ๒๕๕๘

ในการเสริมสร้างธรรมาภิบาล

โดยในแต่ละยุทธศาสตร์มีการกำหนดกลยุทธ์ แนวทางปฏิบัติ/มาตรการ และตัวชี้วัดตามลำดับดังต่อไปนี้

๕.๓.๑ ยุทธศาสตร์ที่ ๑: การกำหนดมาตรฐานคุณธรรมและจริยธรรมเพื่อสร้างกลุ่มผู้นำและองค์การสุจริตธรรมที่มีศักดิ์ศรี

กลยุทธ์	แนวทางปฏิบัติ/มาตรการ	ตัวชี้วัด
๑.๑ ยกระดับข้าราชการ/ผู้นำรุ่นใหม่ในการขับเคลื่อนคุณธรรม	กำหนดเกณฑ์และประกาศเกียรติคุณแก่ข้าราชการที่ทำงานตามหลักธรรมาภิบาล และสร้างเป็นผู้นำรุ่นใหม่ในการขับเคลื่อนคุณธรรม	- ระดับความสำเร็จของกิจกรรมสร้างผู้นำรุ่นใหม่ - จำนวนครั้งของการฝึกอบรมผู้นำรุ่นใหม่
	จัดการความรู้และกรณีศึกษา (Knowledge Management) จากผู้นำเหล่านั้นทั้งงานที่ผ่านมาและโครงการที่กำลังดำเนินการเพื่อเป็นตัวอย่างที่ดีให้แก่ข้าราชการอื่นๆ	- จำนวนองค์ความรู้ที่ได้จากผู้นำและมีการเผยแพร่ต่อสาธารณะ - ร้อยละของข้าราชการและเจ้าหน้าที่ในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เข้าใจหลักคุณธรรม จริยธรรม และ ธรรมาภิบาล ผ่านการตอบแบบสำรวจ
๑.๒ สร้างองค์การสุจริตธรรมที่มีศักดิ์ศรี (Organizational Integrity)	กำหนดมาตรการและมาตรฐานองค์การสุจริตธรรมที่มีศักดิ์ศรี เป็นเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี	- ร้อยละความสำเร็จของการจัดทำมาตรฐานองค์การสุจริตธรรมที่มีศักดิ์ศรี - จำนวนองค์กรที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานในแต่ละปี
	ค้นหาตัวอย่างโครงการนวัตกรรมทางด้านคุณธรรม จริยธรรม และธรรมาภิบาล จากส่วนราชการต่างๆ เพื่อประมวลเป็นตัวอย่าง และเผยแพร่ให้ส่วนราชการอื่นๆ นำไปศึกษาและประยุกต์ใช้ต่อไป	- ระดับความสำเร็จของการค้นหาตัวอย่างโครงการนวัตกรรม - จำนวนองค์กรที่นำตัวอย่างไปใช้ศึกษาและประยุกต์ต่อให้เกิดประโยชน์ต่อเนื่อง
๑.๓ กำหนดมาตรฐานคุณธรรมจริยธรรมของนักการเมืองท้องถิ่น	กำหนดมาตรฐานและแนวทางการทำงานของนักการเมืองท้องถิ่น (เช่น อะไรควรทำ อะไรไม่ควรทำ ฯลฯ) แล้วเผยแพร่ให้ประชาชนรับทราบ	ระดับความสำเร็จของการจัดทำมาตรฐานทางคุณธรรม จริยธรรม และข้อบังคับจรรยาแก่นักการเมืองท้องถิ่น

***หมายเหตุ:** องค์การสุจริตธรรมที่มีศักดิ์ศรี หมายถึง สถานที่ที่มีบุคคลมาอยู่ร่วมกัน มีปฏิสัมพันธ์กันด้วยความเอื้ออาทร มีความเคารพในความเป็นปัจเจกชนของสมาชิกทุกคน เอาใจใส่ ดูแลซึ่งกันและกัน ใช้ความสามารถในการปฏิบัติงานด้วยความภาคภูมิใจ รับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานและการตัดสินใจของตนเอง รวมทั้งให้ความสำคัญต่อสิ่งที่ประชาชนให้ความสนใจ ต้องการ และคาดหวังจากองค์กรและบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน



๕.๓.๒ ยุทธศาสตร์ที่ ๒: การปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ สร้างทักษะ และพัฒนาข้าราชการส่วนท้องถิ่น

กลยุทธ์	แนวทางปฏิบัติ/มาตรการ	ตัวชี้วัด
๒.๑ <u>ปลูกจิตสำนึกผ่าน</u> พระราชกรณียกิจ พระราชจริยวัตร และ พระบรมราโชวาท	การพัฒนาข้าราชการให้มีคุณธรรม จริยธรรม โดยการเรียนรู้จากพระราชกรณียกิจ พระราชจริยวัตร และพระบรมราโชวาทที่พระราชทานให้แก่ข้าราชการ รวมถึงการพัฒนาโครงการหรือกิจกรรมที่ประยุกต์ความเข้าใจดังกล่าว	- จำนวนข้าราชการที่ได้รับการพัฒนา - ระดับความสำเร็จของกิจกรรมหลังการเรียนรู้ เช่น โครงการทำความดีถวายพ่อ กิจกรรมน้อมเกล้าฯ ถวายในหลวง ร่วมกับมูลนิธิประเทศไทยใสสะอาด ฯลฯ
	การพัฒนาหลักสูตรเรียนรู้ตามรอยพระยุคลบาท และหลักสูตรเศรษฐกิจพอเพียงให้เป็นหลักสูตรสำหรับการอบรมข้าราชการส่วนท้องถิ่นทุกระดับ	- จำนวนข้าราชการที่ได้รับการฝึกอบรมในหลักสูตร - จำนวนโครงการหรือเครือข่ายที่เกิดขึ้นจากผลของการเรียนรู้ตามรอยพระยุคลบาท
๒.๒ กำหนดหลักสูตรฝึกอบรมและโครงการพัฒนาภาคบังคับ แก่ข้าราชการทุกระดับ	กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการส่วนท้องถิ่นในทุกระดับ (Training Roadmap) เพื่อให้ทำงานได้ตามหน้าที่รับผิดชอบและมีประสิทธิภาพสูงสุด (โดยไม่เน้นการพัฒนาแบบการฝึกอบรมอย่างเดียว แต่เน้นการทำระบบการมอบหมายงาน การสอนงาน (coaching) ฯลฯ)	- ร้อยละความสำเร็จของการจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการส่วนท้องถิ่น - ร้อยละความสำเร็จของการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์การพัฒนา
	- ส่งเสริมการพัฒนาด้านจริยธรรมอย่างเข้มข้นเป็นการพัฒนาภาคบังคับ โดยเฉพาะเรื่อง - กฎหมาย กฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับงาน - ความรู้ ความเข้าใจในเรื่องพฤติกรรมที่แสดงให้เห็นถึงการมีคุณธรรม จริยธรรม สามารถตัดสินใจกระทำหรือไม่กระทำบางสิ่งบางอย่างได้อย่างเหมาะสม - การบริหารความขัดแย้งและยึดมั่นในอุดมการณ์ - การสร้างพลังใจให้ประชาชน	- จำนวนข้าราชการที่ได้รับการพัฒนา - ร้อยละของข้าราชการและเจ้าหน้าที่ในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เข้าใจ หลักคุณธรรม จริยธรรม ธรรมาภิบาลและจรรยาบรรณในการปฏิบัติราชการ
	พัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูงเข้าสู่ระบบในตำแหน่งผู้บริหาร ทั้งนี้การพัฒนาข้าราชการรุ่นใหม่ดังกล่าวมุ่งสร้างคนเก่ง พัฒนาคนดีที่มีคุณธรรม และจริยธรรมป้อนสู่ระบบราชการยุคใหม่	- ร้อยละของผู้บริหารรุ่นใหม่ที่ได้รับการพัฒนาเพิ่มสูงขึ้น - ระดับความสำเร็จของการวางแผนทางเดินสายอาชีพและพัฒนาผู้นำรุ่นใหม่



กลยุทธ์	แนวทางปฏิบัติ/มาตรการ	ตัวชี้วัด
๒.๓ สร้างศูนย์กลางในการวิจัย สํารวจ ให้คำปรึกษาแนะนำและข้อมูลข่าวสารด้านธรรมาภิบาล	พัฒนาระบบการให้คำปรึกษา แนะนำด้านคุณธรรม จริยธรรม แก่ข้าราชการส่วนท้องถิ่นทั้งระบบ ตั้งแต่การพัฒนา แนะนำด้านจริยธรรม (Ethics Counselor) รวมทั้งเปิดให้บริการสายด่วนจริยธรรม (Ethics Hotline) เพื่อให้คำปรึกษา รับความคิดเห็น และตอบปัญหาที่เกี่ยวข้องกับจริยธรรม การจัดซื้อจัดจ้าง และกฎหมายอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง	ระดับความสำเร็จของการเปิดให้บริการสายด่วนจริยธรรมได้อย่างเหมาะสมและสอดคล้องความต้องการ
	ส่งเสริมให้มีการจัดการความรู้ และวิธีการปฏิบัติอันเป็นเลิศ (Best Practices) ในด้านจริยธรรมและธรรมาภิบาลของประเทศในระดับอาเซียนหรือระดับสากล ซึ่งจะทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ขึ้นในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	- จำนวนความรู้หรือ Best Practice ที่เกี่ยวข้อง - จำนวนเอกสารเผยแพร่ และความครอบคลุมของเอกสารดังกล่าวกับกลุ่มเป้าหมาย
	ศึกษา วิจัยและพัฒนากฎหมาย เช่น กฎหมายคุ้มครองผู้ให้ข้อมูลที่เป็นจริงและมีประโยชน์ต่อทางราชการ (Whistleblower) ให้ปลอด/ปราศจากการข่มขู่ หรือกลั่นแกล้งของผู้มีอำนาจ หรือผู้มีอิทธิพล หรือกฎระเบียบที่ป้องกันมิให้ข้าราชการในหน่วยงานใช้อำนาจของรัฐเอื้อประโยชน์แก่ส่วนตนและพวกพ้อง หรือการจัดตั้งคณะกรรมการพิทักษ์ระบบคุณธรรม (ก.พ.ค.) หรือการปรับปรุงโครงสร้างกลุ่มงานส่งเสริมจริยธรรม หรือเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมและชุมชน (Corporate Social Responsibility: CSR) เป็นต้น	- จำนวนผลการวิจัยที่มีข้อเสนอแนะในการพัฒนากฎหมาย - จำนวนข้อเสนอเชิงนโยบายที่เกิดจากผลการวิจัย
	ร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการจัดการประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อโทรทัศน์และวิทยุ ภายใต้โครงการ “คุณธรรม จริยธรรม นำท้องถิ่น” พร้อมจัดกิจกรรมรณรงค์ เพื่อกระตุ้นให้ข้าราชการทางการเมืองและส่วนท้องถิ่นตระหนักและรับรู้ถึงการปรับเปลี่ยนตนเองเพื่อนำไปสู่การเป็นผู้ที่มีคุณธรรม จริยธรรม และธรรมาภิบาล	- จำนวนครั้ง/ช่องทางของการสื่อสารประชาสัมพันธ์ - ร้อยละความครอบคลุมและการรับรู้ของกลุ่มเป้าหมาย (ทั้งประชาชน ข้าราชการการเมืองและข้าราชการส่วนท้องถิ่น)

๕.๓.๓ ยุทธศาสตร์ที่ ๓: การปรับปรุงระบบบริหารทรัพยากรบุคคล

กลยุทธ์	แนวทางปฏิบัติ/มาตรการ	ตัวชี้วัด
๓.๑ ปรับปรุงแนวทางและกฎระเบียบในการสรรหา บรรจุ แต่งตั้ง โอน ย้ายโดยยึดหลักธรรมาภิบาล	การนำเรื่องคุณธรรมและจริยธรรมมากำหนดไว้ในกระบวนการของการแต่งตั้งหรือเลื่อนเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารในทุกระดับของหน่วยงานโดยให้เป็นองค์ประกอบที่สำคัญ และมีเครื่องมือที่วัดผลได้เป็นรูปธรรม	- ระดับความสำเร็จของการพัฒนาเครื่องมือประเมินเรื่องคุณธรรมจริยธรรมประกอบการแต่งตั้ง - ระดับความสำเร็จของการกำหนดหลักเกณฑ์และแนวทางในการแต่งตั้งและบรรจุตามผลการประเมิน
	ปรับแนวทางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในส่วนของการสรรหา บรรจุ แต่งตั้ง โอน ย้าย	ระดับความสำเร็จของการปรับปรุงกฎหมาย ระเบียบ หรือแนวทางในการสรรหา บรรจุ แต่งตั้ง โอน ย้าย
๓.๒ ขับเคลื่อนจรรยาบรรณข้าราชการไปสู่การปฏิบัติ	จัดทำและผลักดันให้มีการปฏิบัติตามประมวลจรรยาบรรณของแต่ละองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	- ร้อยละขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีการผลักดันจรรยาบรรณ - ระดับความสำเร็จของการจัดทำรายงานการใช้หลักจรรยาบรรณในการบริหารจัดการ และขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน
	กำหนดให้มีการบังคับใช้และบทลงโทษผู้ฝ่าฝืนข้อบังคับจรรยาและวินัยข้าราชการอย่างชัดเจน	- จำนวนที่ลดลงของผู้ฝ่าฝืน - ร้อยละขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีการกำหนดแนวทางปฏิบัติและบทลงโทษ

๕.๓.๔ ยุทธศาสตร์ที่ ๔: การสร้างการมีส่วนร่วมในระบบสนับสนุนและกลไกทางด้านคุณธรรม จริยธรรมและธรรมาภิบาล

กลยุทธ์	แนวทางปฏิบัติ/มาตรการ	ตัวชี้วัด
๔.๑ เปิดโอกาสให้ข้าราชการเข้าไปมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง	กำหนดแนวทางและประเด็นที่สามารถเปิดโอกาสให้ข้าราชการเข้าไปมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง เช่น การประเมินผลแบบ ๓๖๐ องศา การเลือกคณะทำงานเพื่อกำหนดนโยบาย ฯลฯ	ร้อยละความสำเร็จของการกำหนดแนวทางเพื่อเปิดโอกาสให้ข้าราชการมีส่วนร่วมในการบริหาร

กลยุทธ์	แนวทางปฏิบัติ/มาตรการ	ตัวชี้วัด
๔.๑ เปิดโอกาสให้ข้าราชการเข้าไปมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)	ปรับปรุงระบบวินัย อุทธรณ์ ร้องทุกข์ของข้าราชการ รวมถึงระบบการรับฟังข้อร้องเรียนเกี่ยวกับการทุจริตของหน่วยงาน (Whistleblower)	- ระดับความสำเร็จของการปรับปรุงระบบ - ระดับการทุจริตของหน่วยงาน/องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นลดลงจากปีที่ผ่านมา
	ปรับปรุงระบบและแนวทางการตรวจสอบ (Audit) ให้ข้าราชการในส่วนภูมิภาค เข้ามามีส่วนร่วมในการทำงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	ระดับความสำเร็จของการปรับปรุงระบบและแนวทางการเข้าไปมีส่วนร่วมของข้าราชการในส่วนภูมิภาค
๔.๒ เปิดให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมและการติดตามสถานการณ์การทำงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	สนับสนุนการรวมตัวของภาคประชาชนและสร้างเครือข่ายการทำงานร่วมกันที่เข้มแข็งทั้งแนวตั้งและแนวนอน รวมถึงการสร้างพลังมวลชนในพื้นที่ที่เข้มแข็ง	- จำนวนเครือข่ายภาคประชาชนที่เพิ่มขึ้นในแต่ละปี - ระดับความสำเร็จของการสร้างพลังมวลชนที่สังเกตและเฝ้าระวังการทำงานของเจ้าหน้าที่ภาครัฐ
	ส่งเสริมภาคประชาชนและภาคประชาสังคมกลุ่มต่างๆ เข้าร่วมเป็นกรรมการ อนุกรรมการในชุมชนท้องถิ่น เพื่อเข้าร่วมในการกำหนดนโยบายการวางแผนจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาชุมชนและตรวจสอบการถ่วงดุล การบริหารจัดการภาครัฐ	ระดับความสำเร็จของการมีส่วนร่วมจากหลากหลายกลุ่มภาคี
	การให้ผู้นำศาสนาหรือศาสนสถาน เช่น วัด โบสถ์ มัสยิด เข้ามามีส่วนร่วมในการส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม และธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในพื้นที่	จำนวนกิจกรรมหรือโครงการที่ผู้นำศาสนาหรือศาสนสถานเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม และธรรมาภิบาล

๕.๔ Strategy Map ของยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการส่วนท้องถิ่นในการเสริมสร้างธรรมาภิบาล พ.ศ. ๒๕๕๕-๒๕๕๘

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 ยกย่อง ข้าราชการ/ผู้นำรุ่นใหม่ในการขับเคลื่อนคุณธรรม
- กลยุทธ์ที่ ๑.๒ สร้างองค์การสุจริตธรรมที่มีศักดิ์ศรี (Organizational Integrity)
- กลยุทธ์ที่ ๑.๓ กำหนด มาตรฐานคุณธรรม จริยธรรม ของนักการเมืองท้องถิ่น

ยุทธศาสตร์ที่ ๒: การปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ สร้างทักษะ และพัฒนาข้าราชการส่วนท้องถิ่น

- กลยุทธ์ที่ ๒.๑ ปลูกจิตสำนึกผ่าน พระราชกรณียกิจ พระราชจริยวัตร และพระบรมราโชวาท
- กลยุทธ์ที่ ๒.๒ กำหนดหลักสูตร ฝึกอบรมและโครงการพัฒนาภาคบังคับ แก่ข้าราชการทุกระดับ
- กลยุทธ์ที่ ๒.๓ สร้างศูนย์กลางในการวิจัย สืบค้น ให้คำปรึกษา แนะนำและข้อมูลข่าวสารด้านธรรมาภิบาล

ยุทธศาสตร์ที่ ๓: การปรับปรุงระบบบริหารทรัพยากรบุคคล

- กลยุทธ์ที่ ๓.๑ ปรับปรุง แนวทางและกฎระเบียบในการสรรหา บรรจุ แต่งตั้ง โอน ย้าย โดยยึดหลักธรรมาภิบาล
- กลยุทธ์ที่ ๓.๒ ขับเคลื่อน จรรยาบรรณข้าราชการ ไปสู่การปฏิบัติ

ยุทธศาสตร์ที่ ๔: การสร้างการมีส่วนร่วมในระบบสนับสนุนและกลไกทางด้านคุณธรรม จริยธรรม และธรรมาภิบาล

- กลยุทธ์ที่ ๔.๑ เปิดโอกาสให้ข้าราชการเข้าไปมีส่วนร่วม ในการกำหนดนโยบาย และกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง
- กลยุทธ์ที่ ๔.๒ เปิดให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมและการติดตาม สถานการณ์การทำงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น



๕.๕ ความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์กับหลัก ๖ ประการของธรรมาภิบาล

โดยหากนำยุทธศาสตร์ทั้ง ๔ ยุทธศาสตร์ ๑๐ กลยุทธ์มาปรับใช้ในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั้น ทางคณะที่ปรึกษาเชื่อว่าจะช่วยส่งเสริมให้เกิดธรรมาภิบาลทั้ง ๖ ประการดังนี้

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

๕.๖ ความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์กับประเด็นปัญหาที่ได้จากการสำรวจ

โดยหากนำยุทธศาสตร์ทั้ง ๔ ยุทธศาสตร์ ๑๐ กลยุทธ์มาปรับใช้ในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั้น ทางคณะที่ปรึกษาเชื่อว่าจะช่วยลดปัญหาหรือประเด็นอุปสรรคต่างๆ ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของข้าราชการส่วนท้องถิ่นจากผลการสำรวจและประชุมกลุ่มย่อยดังต่อไปนี้

ตารางแสดงความเชื่อมโยงระหว่างปัญหาที่ได้จากการสำรวจและการแก้ปัญหาผ่านยุทธศาสตร์ต่างๆ

ยุทธศาสตร์ที่ ๑: การกำหนดมาตรฐานคุณธรรมและจริยธรรมเพื่อสร้างกลุ่มผู้นำและองค์การสุจริตธรรมที่มีศักดิ์ศรี			ยุทธศาสตร์ที่ ๒: การปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ สร้างทักษะ และพัฒนาข้าราชการส่วนท้องถิ่น			ยุทธศาสตร์ที่ ๓: การปรับปรุงระบบบริหารทรัพยากรบุคคล		ยุทธศาสตร์ที่ ๔: การสร้างการมีส่วนร่วมด้านคุณธรรมจริยธรรม และธรรมาภิบาล		คำอธิบาย	
กลยุทธ์ที่ ๑.๑ ยกย่องข้าราชการ/ผู้นำรุ่นใหม่ ฯ	กลยุทธ์ที่ ๑.๒ สร้างองค์การสุจริตธรรมฯ	กลยุทธ์ที่ ๑.๓ กำหนดมาตรฐานของนักการเมืองท้องถิ่น	กลยุทธ์ที่ ๒.๑ ปลูกจิตสำนึกผ่านพระราชกรณียกิจ	กลยุทธ์ที่ ๒.๒ กำหนดหลักสูตรภาคบังคับ	กลยุทธ์ที่ ๒.๓ สร้างศูนย์กลางด้านธรรมาภิบาล	กลยุทธ์ที่ ๓.๑ ปรับปรุงแนวทาง การสรรหาบรรจุแต่งตั้ง ฯ	กลยุทธ์ที่ ๓.๒ ขับเคลื่อนจรรยาบรรณข้าราชการไปสู่การปฏิบัติ	กลยุทธ์ที่ ๔.๑ เปิดโอกาสให้ข้าราชการเข้าไปมีส่วนร่วมฯ	กลยุทธ์ที่ ๔.๒ เปิดให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมฯ		
ปัญหาที่เกิดจากความพึงพอใจน้อยทุกสุดจากผลสำรวจ											
ไม่มีระบบการตรวจสอบภายในของหน่วยงานที่เข้มแข็ง					X			X	X	การมีศูนย์กลางในการวิจัยจะทำให้เกิดการ พัฒนาแนวทางการตรวจสอบภายใน นอกจากนั้นการให้ข้าราชการภายในและประชาชนมีเข้ามามีส่วนร่วมยังเป็นการส่งเสริมให้การตรวจสอบภายในมีประสิทธิภาพมากขึ้น	

	ยุทธศาสตร์ที่ ๑: การกำหนดมาตรฐาน คุณธรรมและจริยธรรมเพื่อสร้างกลุ่ม ผู้นำและองค์กรสุจริตธรรมที่มีศักดิ์ศรี			ยุทธศาสตร์ที่ ๒: การปรับเปลี่ยน กระบวนทัศน์ สร้างทักษะ และ พัฒนาข้าราชการส่วนท้องถิ่น			ยุทธศาสตร์ที่ ๓: การ ปรับปรุงระบบบริหาร ทรัพยากรบุคคล		ยุทธศาสตร์ที่ ๔: การสร้าง การมีส่วนร่วมด้านคุณธรรม จริยธรรม และธรรมาภิบาล		คำอธิบาย
	กลยุทธ์ที่ ๑.๑ ยกย่อง ข้าราชการ/ ผู้นำรุ่นใหม่ ฯ	กลยุทธ์ ที่ ๑.๒ สร้าง องค์การ สุจริต ธรรมฯ	กลยุทธ์ที่ ๑.๓ กำหนด มาตรฐาน ของ นักการเมือง ท้องถิ่น	กลยุทธ์ที่ ๒.๑ ปลูก จิตสำนึก ผ่านพระ ราช กรณียกิจ	กลยุทธ์ที่ ๒.๒ กำหนด หลักสูตร ภาค บังคับ	กลยุทธ์ที่ ๒.๓ สร้าง ศูนย์กลาง ด้าน ธรรมา- ภิบาล	กลยุทธ์ที่ ๓.๑ ปรับปรุง แนวทาง การสรรหา บรรจุ แต่งตั้ง ฯ	กลยุทธ์ที่ ๓.๒ ขับเคลื่อน จรรยาบรรณ ข้าราชการ ไปสู่การ ปฏิบัติ	กลยุทธ์ที่ ๔.๑ เปิด โอกาสให้ ข้าราชการ เข้าไปมีส่วน ร่วมฯ	กลยุทธ์ที่ ๔.๒ เปิดให้ ประชาชน เข้ามามีส่วน ร่วมฯ	
อัตรากำลังของบุคลากรมีความ ไม่เหมาะสมกับปริมาณงาน											ยังไม่ได้แก้ไขใน ยุทธศาสตร์นี้ แต่ควรมี การศึกษาอัตรากำลังที่ เหมาะสมเพิ่มเติม
มีมาตรการที่ไม่ชัดเจนในการ ดำเนินการกับผู้ที่ไม่ยอมพัฒนา เปลี่ยนแปลง	X			X	X		X				การสร้างตัวอย่างที่ดี จะช่วยให้ผู้ที่ไม่ยอม พัฒนาเปลี่ยนแปลงมี แรงบันดาลใจเพิ่มขึ้น นอกจากนั้นการ ฝึกอบรมและการ แต่งตั้งก็มีส่วน สนับสนุนการ เปลี่ยนแปลง เช่นเดียวกัน

	ยุทธศาสตร์ที่ ๑: การกำหนดมาตรฐาน คุณธรรมและจริยธรรมเพื่อสร้างกลุ่ม ผู้นำและองค์กรสุจริตธรรมที่มีศักดิ์ศรี			ยุทธศาสตร์ที่ ๒: การปรับเปลี่ยน กระบวนทัศน์ สร้างทักษะ และ พัฒนาข้าราชการส่วนท้องถิ่น			ยุทธศาสตร์ที่ ๓: การ ปรับปรุงระบบบริหาร ทรัพยากรบุคคล		ยุทธศาสตร์ที่ ๔: การสร้าง การมีส่วนร่วมด้านคุณธรรม จริยธรรม และธรรมาภิบาล		คำอธิบาย
	กลยุทธ์ที่ ๑.๑ ยกย่อง ข้าราชการ/ ผู้นำรุ่นใหม่ ฯ	กลยุทธ์ ที่ ๑.๒ สร้าง องค์การ สุจริต ธรรมฯ	กลยุทธ์ที่ ๑.๓ กำหนด มาตรฐาน ของ นักการเมือง ท้องถิ่น	กลยุทธ์ที่ ๒.๑ ปลูก จิตสำนึก ผ่านพระ ราช กรณียกิจ	กลยุทธ์ที่ ๒.๒ กำหนด หลักสูตร ภาค บังคับ	กลยุทธ์ที่ ๒.๓ สร้าง ศูนย์กลาง ด้าน ธรรมา- ภิบาล	กลยุทธ์ที่ ๓.๑ ปรับปรุง แนวทาง การสรรหา บรรจุ แต่งตั้ง ฯ	กลยุทธ์ที่ ๓.๒ ขับเคลื่อน จรรยาบรรณ ข้าราชการ ไปสู่การ ปฏิบัติ	กลยุทธ์ที่ ๔.๑ เปิด โอกาสให้ ข้าราชการ เข้าไปมีส่วน ร่วมฯ	กลยุทธ์ที่ ๔.๒ เปิดให้ ประชาชน เข้ามามีส่วน ร่วมฯ	
บุคลากรไม่มีส่วนร่วมหรือมีส่วน ร่วมน้อยในการตัดสินใจในระดับ นโยบาย									X		การเปิดโอกาสให้ ข้าราชการมีส่วนร่วม ผ่านกลยุทธ์ที่ ๔.๑ จะ ช่วยแก้ไขปัญหาความ ไม่พึงพอใจที่เกิดการ ไม่มีส่วนร่วมได้
ไม่เปิดโอกาสหรือเปิดโอกาสน้อย ให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการ ตัดสินใจในงานด้านบุคคล หรือ ระบบบริหาร							X		X		การเปิดโอกาสให้ ข้าราชการมีส่วนร่วม พร้อมกับการปรับปรุง แนวทางการสรรหา บรรจุ แต่งตั้งที่เน้นการ ให้บุคลากรมีส่วนร่วม นั้นจะสามารถแก้ไข ปัญหาดังกล่าวนี้ได้

ยุทธศาสตร์ที่ ๑: การกำหนดมาตรฐาน คุณธรรมและจริยธรรมเพื่อสร้างกลุ่ม ผู้นำและองค์กรสุจริตธรรมที่มีศักดิ์ศรี			ยุทธศาสตร์ที่ ๒: การปรับเปลี่ยน กระบวนทัศน์ สร้างทักษะ และ พัฒนาข้าราชการส่วนท้องถิ่น			ยุทธศาสตร์ที่ ๓: การ ปรับปรุงระบบบริหาร ทรัพยากรบุคคล		ยุทธศาสตร์ที่ ๔: การสร้าง การมีส่วนร่วมด้านคุณธรรม จริยธรรม และธรรมาภิบาล		คำอธิบาย
กลยุทธ์ที่ ๑.๑ ยกย่อง ข้าราชการ/ ผู้นำรุ่นใหม่ ฯ	กลยุทธ์ ที่ ๑.๒ สร้าง องค์การ สุจริต ธรรมฯ	กลยุทธ์ที่ ๑.๓ กำหนด มาตรฐาน ของ นักการเมือง ท้องถิ่น	กลยุทธ์ที่ ๒.๑ ปลูก จิตสำนึก ผ่านพระ ราช กรณียกิจ	กลยุทธ์ที่ ๒.๒ กำหนด หลักสูตร ภาค บังคับ	กลยุทธ์ที่ ๒.๓ สร้าง ศูนย์กลาง ด้าน ธรรมา- ภิบาล	กลยุทธ์ที่ ๓.๑ ปรับปรุง แนวทาง การสรรหา บรรจุ แต่งตั้ง ฯ	กลยุทธ์ที่ ๓.๒ ขับเคลื่อน จรรยาบรรณ ข้าราชการ ไปสู่การ ปฏิบัติ	กลยุทธ์ที่ ๔.๑ เปิด โอกาสให้ ข้าราชการ เข้าไปมีส่วน ร่วมฯ	กลยุทธ์ที่ ๔.๒ เปิดให้ ประชาชน เข้ามามีส่วน ร่วมฯ	

ปัญหาที่เกิดจากความคิดเห็นทั้งจากการสัมมนากลุ่มย่อยและผลการตอบแบบสำรวจ

ปัญหาในประเด็นเกี่ยวกับการเมือง			X	X							การกำหนดมาตรฐาน จริยธรรมและคุณธรรม นักการเมืองจกแก้ไข ปัญหาดังกล่าว นอกจากนั้นหากมีการ พัฒนานักการเมืองตาม กลยุทธ์ที่ ๒.๑ ก็อาจมี ผลส่งเสริมมากขึ้น
ผู้บริหารไม่เอาใจจริงเอาจ้างและไม่ให้ ความสนใจ	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	การออกยุทธศาสตร์ และกำหนดเป็น ข้อบังคับของ ก.ถ. จะ ทำให้ผู้บริหารให้ ความสำคัญมากขึ้น

	ยุทธศาสตร์ที่ ๑: การกำหนดมาตรฐาน คุณธรรมและจริยธรรมเพื่อสร้างกลุ่ม ผู้นำและองค์กรสุจริตธรรมที่มีศักดิ์ศรี			ยุทธศาสตร์ที่ ๒: การปรับเปลี่ยน กระบวนทัศน์ สร้างทักษะ และ พัฒนาข้าราชการส่วนท้องถิ่น			ยุทธศาสตร์ที่ ๓: การ ปรับปรุงระบบบริหาร ทรัพยากรบุคคล		ยุทธศาสตร์ที่ ๔: การสร้าง การมีส่วนร่วมด้านคุณธรรม จริยธรรม และธรรมาภิบาล		คำอธิบาย
	กลยุทธ์ที่ ๑.๑ ยกย่อง ข้าราชการ/ ผู้นำรุ่นใหม่ ฯ	กลยุทธ์ ที่ ๑.๒ สร้าง องค์การ สุจริต ธรรมฯ	กลยุทธ์ที่ ๑.๓ กำหนด มาตรฐาน ของ นักการเมือง ท้องถิ่น	กลยุทธ์ที่ ๒.๑ ปลูก จิตสำนึก ผ่านพระ ราช กรณียกิจ	กลยุทธ์ที่ ๒.๒ กำหนด หลักสูตร ภาค บังคับ	กลยุทธ์ที่ ๒.๓ สร้าง ศูนย์กลาง ด้าน ธรรมา- ภิบาล	กลยุทธ์ที่ ๓.๑ ปรับปรุง แนวทาง การสรรหา บรรจุ แต่งตั้ง ฯ	กลยุทธ์ที่ ๓.๒ ขับเคลื่อน จรรยาบรรณ ข้าราชการ ไปสู่การ ปฏิบัติ	กลยุทธ์ที่ ๔.๑ เปิด โอกาสให้ ข้าราชการ เข้าไปมีส่วน ร่วมฯ	กลยุทธ์ที่ ๔.๒ เปิดให้ ประชาชน เข้ามามีส่วน ร่วมฯ	
ไม่มีทิศทางและนโยบายจากองค์กร กลางที่ชัดเจน	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	การออกยุทธศาสตร์ และกำหนดเป็น ข้อบังคับของ ก.ถ. จะ ทำให้เกิดทิศทางและ นโยบายจากหน่วยงาน กลางที่ชัดเจนมากขึ้น
ภาระงานประจำมีจำนวนมาก และ สำคัญกว่า ทำให้ไม่มีเวลามาสนใจ ในเรื่องนี้	X										อาจต้องเริ่มแก้ไขจาก การวางแผนอัตรากำลัง ที่เหมาะสมกับองค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่น แต่ละลักษณะงาน อย่างไรก็ดีการสร้าง ผู้นำรุ่นใหม่อาจเป็น พลังขับเคลื่อนที่สำคัญ

	ยุทธศาสตร์ที่ ๑: การกำหนดมาตรฐาน คุณธรรมและจริยธรรมเพื่อสร้างกลุ่ม ผู้นำและองค์กรสุจริตธรรมที่มีศักดิ์ศรี			ยุทธศาสตร์ที่ ๒: การปรับเปลี่ยน กระบวนทัศน์ สร้างทักษะ และ พัฒนาข้าราชการส่วนท้องถิ่น			ยุทธศาสตร์ที่ ๓: การ ปรับปรุงระบบบริหาร ทรัพยากรบุคคล		ยุทธศาสตร์ที่ ๔: การสร้าง การมีส่วนร่วมด้านคุณธรรม จริยธรรม และธรรมาภิบาล		คำอธิบาย
	กลยุทธ์ที่ ๑.๑ ยกย่อง ข้าราชการ/ ผู้นำรุ่นใหม่ ฯ	กลยุทธ์ ที่ ๑.๒ สร้าง องค์การ สุจริต ธรรมฯ	กลยุทธ์ที่ ๑.๓ กำหนด มาตรฐาน ของ นักการเมือง ท้องถิ่น	กลยุทธ์ที่ ๒.๑ ปลูก จิตสำนึก ผ่านพระ ราช กรณียกิจ	กลยุทธ์ที่ ๒.๒ กำหนด หลักสูตร ภาค บังคับ	กลยุทธ์ที่ ๒.๓ สร้าง ศูนย์กลาง ด้าน ธรรมา- ภิบาล	กลยุทธ์ที่ ๓.๑ ปรับปรุง แนวทาง การสรรหา บรรจุ แต่งตั้ง ฯ	กลยุทธ์ที่ ๓.๒ ขับเคลื่อน จรรยาบรรณ ข้าราชการ ไปสู่การ ปฏิบัติ	กลยุทธ์ที่ ๔.๑ เปิด โอกาสให้ ข้าราชการ เข้าไปมีส่วน ร่วมฯ	กลยุทธ์ที่ ๔.๒ เปิดให้ ประชาชน เข้ามามีส่วน ร่วมฯ	
ระบบทรัพยากรบุคคลไม่เอื้อหรือ ส่งเสริมการเสริมสร้างธรรมาภิบาล							X	X			ปัจจุบันมีการปรับปรุง ระบบทรัพยากรบุคคล ในยุทธศาสตร์ที่ ๓ แต่ ยังไม่ครบทุกระบบ บริหารงานบุคคล ซึ่ง อาจมีการขยายผลใน อนาคต
มาตรการต่างๆ ไม่มีความเข้มงวด หรือมีบทลงโทษที่ชัดเจน						X		X	X	X	การมีศูนย์กลางเพื่อ ศึกษาแนวทาง และ บทลงโทษ รวมถึงการ ขับเคลื่อนจรรยา บรรณและให้ทุกภาค ส่วนเข้ามามีส่วนร่วม จะแก้ปัญหาในส่วนนี้

	ยุทธศาสตร์ที่ ๑: การกำหนดมาตรฐาน คุณธรรมและจริยธรรมเพื่อสร้างกลุ่ม ผู้นำและองค์กรสุจริตธรรมที่มีศักดิ์ศรี			ยุทธศาสตร์ที่ ๒: การปรับเปลี่ยน กระบวนทัศน์ สร้างทักษะ และ พัฒนาข้าราชการส่วนท้องถิ่น			ยุทธศาสตร์ที่ ๓: การ ปรับปรุงระบบบริหาร ทรัพยากรบุคคล		ยุทธศาสตร์ที่ ๔: การสร้าง การมีส่วนร่วมด้านคุณธรรม จริยธรรม และธรรมาภิบาล		คำอธิบาย
	กลยุทธ์ที่ ๑.๑ ยกย่อง ข้าราชการ/ ผู้นำรุ่นใหม่ ฯ	กลยุทธ์ ที่ ๑.๒ สร้าง องค์การ สุจริต ธรรมฯ	กลยุทธ์ที่ ๑.๓ กำหนด มาตรฐาน ของ นักการเมือง ท้องถิ่น	กลยุทธ์ที่ ๒.๑ ปลูก จิตสำนึก ผ่านพระ ราช กรณียกิจ	กลยุทธ์ที่ ๒.๒ กำหนด หลักสูตร ภาค บังคับ	กลยุทธ์ที่ ๒.๓ สร้าง ศูนย์กลาง ด้าน ธรรมา- ภิบาล	กลยุทธ์ที่ ๓.๑ ปรับปรุง แนวทาง การสรรหา บรรจุ แต่งตั้ง ฯ	กลยุทธ์ที่ ๓.๒ ขับเคลื่อน จรรยาบรรณ ข้าราชการ ไปสู่การ ปฏิบัติ	กลยุทธ์ที่ ๔.๑ เปิด โอกาสให้ ข้าราชการ เข้าไปมีส่วน ร่วมฯ	กลยุทธ์ที่ ๔.๒ เปิดให้ ประชาชน เข้ามามีส่วน ร่วมฯ	
ไม่มีเจ้าภาพ/เจ้าหน้าที่ที่ชัดเจนมา กำกับในเรื่องนี้ หรือหากก็มีการ โอนย้ายบ่อยทำให้ขาดความ ต่อเนื่อง	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	ทุกยุทธศาสตร์และ กลยุทธ์มีการกำหนด เจ้าภาพและ งบประมาณที่ชัดเจน
ข้าราชการไม่ได้รับการสื่อสารหรือ ให้ความรู้ในเรื่องนี้									X		การเปิดโอกาสให้ ข้าราชการเข้ามามีส่วน ร่วมอาจรรเทาปัญหา นี้ได้ แต่ควรเพิ่มการ ประชาสัมพันธ์และ สร้างความรู้ให้มากขึ้น

ยุทธศาสตร์ที่ ๑: การกำหนดมาตรฐาน คุณธรรมและจริยธรรมเพื่อสร้างกลุ่ม ผู้นำและองค์กรสุจริตธรรมที่มีศักดิ์ศรี			ยุทธศาสตร์ที่ ๒: การปรับเปลี่ยน กระบวนทัศน์ สร้างทักษะ และ พัฒนาข้าราชการส่วนท้องถิ่นใน รูปแบบต่างๆ			ยุทธศาสตร์ที่ ๓: การ ปรับปรุงระบบบริหาร ทรัพยากรบุคคล		ยุทธศาสตร์ที่ ๔: การสร้าง การมีส่วนร่วมด้านคุณธรรม จริยธรรม และธรรมาภิบาล		คำอธิบาย
กลยุทธ์ที่ ๑.๑ ยกย่อง ข้าราชการ/ ผู้นำรุ่นใหม่ ฯ	กลยุทธ์ ที่ ๑.๒ สร้าง องค์การ สุจริต ธรรมฯ	กลยุทธ์ที่ ๑.๓ กำหนด มาตรฐาน ของ นักการเมือง ท้องถิ่น	กลยุทธ์ที่ ๒.๑ ปลูก จิตสำนึก ผ่านพระ ราช กรณียกิจ	กลยุทธ์ที่ ๒.๒ กำหนด หลักสูตร ภาค บังคับ	กลยุทธ์ที่ ๒.๓ สร้าง ศูนย์กลาง ด้าน ธรรมา- ภิบาล	กลยุทธ์ที่ ๓.๑ ปรับปรุง แนวทาง การสรรหา บรรจุ แต่งตั้ง ฯ	กลยุทธ์ที่ ๓.๒ ขับเคลื่อน จรรยาบรรณ ข้าราชการ ไปสู่การ ปฏิบัติ	กลยุทธ์ที่ ๔.๑ เปิด โอกาสให้ ข้าราชการ เข้าไปมีส่วน ร่วมฯ	กลยุทธ์ที่ ๔.๒ เปิดให้ ประชาชน เข้ามามีส่วน ร่วมฯ	

ปัญหาที่เกิดจากความพึงพอใจน้อยที่สุดจากผลสำรวจ

ไม่มีระบบการตรวจสอบภายในของ หน่วยงานที่เข้มแข็ง						X			X	X	การมีศูนย์กลางในการ วิจัยจะทำให้เกิดการ พัฒนาแนวทางการ ตรวจสอบภายใน นอกจากนั้นการให้ ข้าราชการภายในและ ประชาชนมีเข้ามามี ส่วนร่วมยังเป็นการ ส่งเสริมให้การ ตรวจสอบภายในมี ประสิทธิภาพมากขึ้น
--	--	--	--	--	--	---	--	--	---	---	--

	ยุทธศาสตร์ที่ ๑: การกำหนดมาตรฐาน คุณธรรมและจริยธรรมเพื่อสร้างกลุ่ม ผู้นำและองค์กรสุจริตธรรมที่มีศักดิ์ศรี			ยุทธศาสตร์ที่ ๒: การปรับเปลี่ยน กระบวนทัศน์ สร้างทักษะ และ พัฒนาข้าราชการส่วนท้องถิ่น			ยุทธศาสตร์ที่ ๓: การ ปรับปรุงระบบบริหาร ทรัพยากรบุคคล		ยุทธศาสตร์ที่ ๔: การสร้าง การมีส่วนร่วมด้านคุณธรรม จริยธรรม และธรรมาภิบาล		คำอธิบาย
	กลยุทธ์ที่ ๑.๑ ยกย่อง ข้าราชการ/ ผู้นำรุ่นใหม่ ฯ	กลยุทธ์ ที่ ๑.๒ สร้าง องค์การ สุจริต ธรรมฯ	กลยุทธ์ที่ ๑.๓ กำหนด มาตรฐาน ของ นักการเมือง ท้องถิ่น	กลยุทธ์ที่ ๒.๑ ปลูก จิตสำนึก ผ่านพระ ราช กรณียกิจ	กลยุทธ์ที่ ๒.๒ กำหนด หลักสูตร ภาค บังคับ	กลยุทธ์ที่ ๒.๓ สร้าง ศูนย์กลาง ด้าน ธรรมา- ภิบาล	กลยุทธ์ที่ ๓.๑ ปรับปรุง แนวทาง การสรรหา บรรจุ แต่งตั้ง ฯ	กลยุทธ์ที่ ๓.๒ ขับเคลื่อน จรรยาบรรณ ข้าราชการ ไปสู่การ ปฏิบัติ	กลยุทธ์ที่ ๔.๑ เปิด โอกาสให้ ข้าราชการ เข้าไปมีส่วน ร่วมฯ	กลยุทธ์ที่ ๔.๒ เปิดให้ ประชาชน เข้ามามีส่วน ร่วมฯ	
อัตรากำลังของบุคลากรมีความ ไม่เหมาะสมกับปริมาณงาน											ยังไม่ได้แก้ไขใน ยุทธศาสตร์นี้ แต่ควรมี การศึกษาอัตรากำลังที่ เหมาะสมเพิ่มเติม
มีมาตรการที่ไม่ชัดเจนในการ ดำเนินการกับผู้ที่ไม่ยอมพัฒนา เปลี่ยนแปลง	X			X	X		X				การสร้างตัวอย่างที่ดี จะช่วยให้ผู้ที่ไม่ยอม พัฒนาเปลี่ยนแปลงมี แรงบันดาลใจเพิ่มขึ้น นอกจากนั้นการ ฝึกอบรมและการ แต่งตั้งก็มีส่วน สนับสนุนการ เปลี่ยนแปลง เช่นเดียวกัน

	ยุทธศาสตร์ที่ ๑: การกำหนดมาตรฐาน คุณธรรมและจริยธรรมเพื่อสร้างกลุ่ม ผู้นำและองค์กรสุจริตธรรมที่มีศักดิ์ศรี			ยุทธศาสตร์ที่ ๒: การปรับเปลี่ยน กระบวนทัศน์ สร้างทักษะ และ พัฒนาข้าราชการส่วนท้องถิ่น			ยุทธศาสตร์ที่ ๓: การ ปรับปรุงระบบบริหาร ทรัพยากรบุคคล		ยุทธศาสตร์ที่ ๔: การสร้าง การมีส่วนร่วมด้านคุณธรรม จริยธรรม และธรรมาภิบาล		คำอธิบาย
	กลยุทธ์ที่ ๑.๑ ยกย่อง ข้าราชการ/ ผู้นำรุ่นใหม่ ฯ	กลยุทธ์ ที่ ๑.๒ สร้าง องค์การ สุจริต ธรรมฯ	กลยุทธ์ที่ ๑.๓ กำหนด มาตรฐาน ของ นักการเมือง ท้องถิ่น	กลยุทธ์ที่ ๒.๑ ปลูก จิตสำนึก ผ่านพระ ราช กรณียกิจ	กลยุทธ์ที่ ๒.๒ กำหนด หลักสูตร ภาค บังคับ	กลยุทธ์ที่ ๒.๓ สร้าง ศูนย์กลาง ด้าน ธรรมา- ภิบาล	กลยุทธ์ที่ ๓.๑ ปรับปรุง แนวทาง การสรรหา บรรจุ แต่งตั้ง ฯ	กลยุทธ์ที่ ๓.๒ ขับเคลื่อน จรรยาบรรณ ข้าราชการ ไปสู่การ ปฏิบัติ	กลยุทธ์ที่ ๔.๑ เปิด โอกาสให้ ข้าราชการ เข้าไปมีส่วน ร่วมฯ	กลยุทธ์ที่ ๔.๒ เปิดให้ ประชาชน เข้ามามีส่วน ร่วมฯ	
บุคลากรไม่มีส่วนร่วมหรือมีส่วน ร่วมน้อยในการตัดสินใจในระดับ นโยบาย									X		การเปิดโอกาสให้ ข้าราชการมีส่วนร่วม ผ่านกลยุทธ์ที่ ๔.๑ จะ ช่วยแก้ไขปัญหาความ ไม่พึงพอใจที่เกิดการ ไม่มีส่วนร่วมได้
ไม่เปิดโอกาสหรือเปิดโอกาสน้อย ให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการ ตัดสินใจในงานด้านบุคคล หรือ ระบบบริหาร							X		X		การเปิดโอกาสให้ ข้าราชการมีส่วนร่วม พร้อมกับการปรับปรุง แนวทางการสรรหา บรรจุ แต่งตั้งที่เน้นการ ให้บุคลากรมีส่วนร่วม นั้นจะสามารถแก้ไข ปัญหาดังกล่าวนี้ได้

ยุทธศาสตร์ที่ ๑: การกำหนดมาตรฐานคุณธรรมและจริยธรรมเพื่อสร้างกลุ่มผู้นำและองค์การสุจริตธรรมที่มีศักดิ์ศรี			ยุทธศาสตร์ที่ ๒: การปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ สร้างทักษะ และพัฒนาข้าราชการส่วนท้องถิ่น			ยุทธศาสตร์ที่ ๓: การปรับปรุงระบบบริหารทรัพยากรบุคคล		ยุทธศาสตร์ที่ ๔: การสร้างการมีส่วนร่วมด้านคุณธรรมจริยธรรม และธรรมาภิบาล		คำอธิบาย	
กลยุทธ์ที่ ๑.๑ ยกย่องข้าราชการ/ผู้นำรุ่นใหม่ ฯ	กลยุทธ์ที่ ๑.๒ สร้างองค์การสุจริตธรรมฯ	กลยุทธ์ที่ ๑.๓ กำหนดมาตรฐานของนักการเมืองท้องถิ่น	กลยุทธ์ที่ ๒.๑ ปลูกจิตสำนึกผ่านพระราชกรณียกิจ	กลยุทธ์ที่ ๒.๒ กำหนดหลักสูตรภาคบังคับ	กลยุทธ์ที่ ๒.๓ สร้างศูนย์กลางด้านธรรมาภิบาล	กลยุทธ์ที่ ๓.๑ ปรับปรุงแนวทาง การสรรหาบรรจุแต่งตั้ง ฯ	กลยุทธ์ที่ ๓.๒ ขับเคลื่อนจรรยาบรรณข้าราชการไปสู่การปฏิบัติ	กลยุทธ์ที่ ๔.๑ เปิดโอกาสให้ข้าราชการเข้าไปมีส่วนร่วมฯ	กลยุทธ์ที่ ๔.๒ เปิดให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมฯ		
ปัญหาที่เกิดจากความคิดเห็นทั้งจากการสัมภาษณ์กลุ่มย่อยและผลการตอบแบบสำรวจ											
ปัญหาในประเด็นเกี่ยวกับการเมือง			X	X							การทำมาตรฐานจริยธรรมและคุณธรรมนักการเมืองจแก้ไขปัญหาดังกล่าวนอกจากนั้นหากมีการพัฒนานักการเมืองตามกลยุทธ์ที่ ๒.๑ ก็อาจมีผลส่งเสริมมากขึ้น
ผู้บริหารไม่เอาจริงเอาจ้างและไม่ให้ความสนใจ	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	การออกยุทธศาสตร์และกำหนดเป็นข้อบังคับของ ก.ถ. จะทำให้ผู้บริหารให้ความสำคัญมากขึ้น

	ยุทธศาสตร์ที่ ๑: การกำหนดมาตรฐาน คุณธรรมและจริยธรรมเพื่อสร้างกลุ่ม ผู้นำและองค์กรสุจริตธรรมที่มีศักดิ์ศรี			ยุทธศาสตร์ที่ ๒: การปรับเปลี่ยน กระบวนทัศน์ สร้างทักษะ และ พัฒนาข้าราชการส่วนท้องถิ่น			ยุทธศาสตร์ที่ ๓: การ ปรับปรุงระบบบริหาร ทรัพยากรบุคคล		ยุทธศาสตร์ที่ ๔: การสร้าง การมีส่วนร่วมด้านคุณธรรม จริยธรรม และธรรมาภิบาล		คำอธิบาย
	กลยุทธ์ที่ ๑.๑ ยกย่อง ข้าราชการ/ ผู้นำรุ่นใหม่ ฯ	กลยุทธ์ ที่ ๑.๒ สร้าง องค์การ สุจริต ธรรมฯ	กลยุทธ์ที่ ๑.๓ กำหนด มาตรฐาน ของ นักการเมือง ท้องถิ่น	กลยุทธ์ที่ ๒.๑ ปลูก จิตสำนึก ผ่านพระ ราช กรณียกิจ	กลยุทธ์ที่ ๒.๒ กำหนด หลักสูตร ภาค บังคับ	กลยุทธ์ที่ ๒.๓ สร้าง ศูนย์กลาง ด้าน ธรรมา- ภิบาล	กลยุทธ์ที่ ๓.๑ ปรับปรุง แนวทาง การสรรหา บรรจุ แต่งตั้ง ฯ	กลยุทธ์ที่ ๓.๒ ขับเคลื่อน จรรยาบรรณ ข้าราชการ ไปสู่การ ปฏิบัติ	กลยุทธ์ที่ ๔.๑ เปิด โอกาสให้ ข้าราชการ เข้าไปมีส่วน ร่วมฯ	กลยุทธ์ที่ ๔.๒ เปิดให้ ประชาชน เข้ามามีส่วน ร่วมฯ	
ไม่มีทิศทางและนโยบายจากองค์กร กลางที่ชัดเจน	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	การออกยุทธศาสตร์ และกำหนดเป็น ข้อบังคับของ ก.ธ. จะ ทำให้เกิดทิศทางและ นโยบายจากหน่วยงาน กลางที่ชัดเจนมากขึ้น
ภาระงานประจำมีจำนวนมาก และ สำคัญกว่า ทำให้ไม่มีเวลามาสนใจ ในเรื่องนี้	X										อาจต้องเริ่มแก้ไขจาก การวางแผนอัตรากำลัง ที่เหมาะสมกับองค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่น แต่ละลักษณะงาน อย่างไรก็ดีการสร้าง ผู้นำรุ่นใหม่อาจเป็น พลังขับเคลื่อนที่สำคัญ

	ยุทธศาสตร์ที่ ๑: การกำหนดมาตรฐาน คุณธรรมและจริยธรรมเพื่อสร้างกลุ่ม ผู้นำและองค์กรสุจริตธรรมที่มีศักดิ์ศรี			ยุทธศาสตร์ที่ ๒: การปรับเปลี่ยน กระบวนทัศน์ สร้างทักษะ และ พัฒนาข้าราชการส่วนท้องถิ่น			ยุทธศาสตร์ที่ ๓: การ ปรับปรุงระบบบริหาร ทรัพยากรบุคคล		ยุทธศาสตร์ที่ ๔: การสร้าง การมีส่วนร่วมด้านคุณธรรม จริยธรรม และธรรมาภิบาล		คำอธิบาย
	กลยุทธ์ที่ ๑.๑ ยกย่อง ข้าราชการ/ ผู้นำรุ่นใหม่ ฯ	กลยุทธ์ ที่ ๑.๒ สร้าง องค์การ สุจริต ธรรมฯ	กลยุทธ์ที่ ๑.๓ กำหนด มาตรฐาน ของ นักการเมือง ท้องถิ่น	กลยุทธ์ที่ ๒.๑ ปลูก จิตสำนึก ผ่านพระ ราช กรณียกิจ	กลยุทธ์ที่ ๒.๒ กำหนด หลักสูตร ภาค บังคับ	กลยุทธ์ที่ ๒.๓ สร้าง ศูนย์กลาง ด้าน ธรรมา- ภิบาล	กลยุทธ์ที่ ๓.๑ ปรับปรุง แนวทาง การสรรหา บรรจุ แต่งตั้ง ฯ	กลยุทธ์ที่ ๓.๒ ขับเคลื่อน จรรยาบรรณ ข้าราชการ ไปสู่การ ปฏิบัติ	กลยุทธ์ที่ ๔.๑ เปิด โอกาสให้ ข้าราชการ เข้าไปมีส่วน ร่วมฯ	กลยุทธ์ที่ ๔.๒ เปิดให้ ประชาชน เข้ามามีส่วน ร่วมฯ	
ระบบทรัพยากรบุคคลไม่เอื้อหรือ ส่งเสริมการเสริมสร้างธรรมาภิบาล							X	X			ปัจจุบันมีการปรับปรุง ระบบทรัพยากรบุคคล ในยุทธศาสตร์ที่ ๓ แต่ ยังไม่ครบทุกระบบ บริหารงานบุคคล ซึ่ง อาจมีการขยายผลใน อนาคต
มาตรการต่างๆ ไม่มีความเข้มงวด หรือมีบทลงโทษที่ชัดเจน						X		X	X	X	การมีศูนย์กลางเพื่อ ศึกษาแนวทาง และ บทลงโทษ รวมถึงการ ขับเคลื่อนจรรยา บรรณและให้ทุกภาค ส่วนเข้ามามีส่วนร่วม จะแก้ปัญหาในส่วนนี้

	ยุทธศาสตร์ที่ ๑: การกำหนดมาตรฐาน คุณธรรมและจริยธรรมเพื่อสร้างกลุ่ม ผู้นำและองค์กรสุจริตธรรมที่มีศักดิ์ศรี			ยุทธศาสตร์ที่ ๒: การปรับเปลี่ยน กระบวนทัศน์ สร้างทักษะ และ พัฒนาข้าราชการส่วนท้องถิ่น			ยุทธศาสตร์ที่ ๓: การ ปรับปรุงระบบบริหาร ทรัพยากรบุคคล		ยุทธศาสตร์ที่ ๔: การสร้าง การมีส่วนร่วมด้านคุณธรรม จริยธรรม และธรรมาภิบาล		คำอธิบาย
	กลยุทธ์ที่ ๑.๑ ยกย่อง ข้าราชการ/ ผู้นำรุ่นใหม่ ฯ	กลยุทธ์ ที่ ๑.๒ สร้าง องค์การ สุจริต ธรรมฯ	กลยุทธ์ที่ ๑.๓ กำหนด มาตรฐาน ของ นักการเมือง ท้องถิ่น	กลยุทธ์ที่ ๒.๑ ปลูก จิตสำนึก ผ่านพระ ราช กรณียกิจ	กลยุทธ์ที่ ๒.๒ กำหนด หลักสูตร ภาค บังคับ	กลยุทธ์ที่ ๒.๓ สร้าง ศูนย์กลาง ด้าน ธรรมา- ภิบาล	กลยุทธ์ที่ ๓.๑ ปรับปรุง แนวทาง การสรรหา บรรจุ แต่งตั้ง ฯ	กลยุทธ์ที่ ๓.๒ ขับเคลื่อน จรรยาบรรณ ข้าราชการ ไปสู่การ ปฏิบัติ	กลยุทธ์ที่ ๔.๑ เปิด โอกาสให้ ข้าราชการ เข้าไปมีส่วน ร่วมฯ	กลยุทธ์ที่ ๔.๒ เปิดให้ ประชาชน เข้ามามีส่วน ร่วมฯ	
ไม่มีเจ้าภาพ/เจ้าหน้าที่ที่ชัดเจนมา กำกับในเรื่องนี้ หรือหากมีก็มีการ โอนย้ายบ่อยทำให้ขาดความ ต่อเนื่อง	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	ทุกยุทธศาสตร์และ กลยุทธ์มีการกำหนด เจ้าภาพและ งบประมาณที่ชัดเจน
ข้าราชการไม่ได้รับการสื่อสารหรือ ให้ความรู้ในเรื่องนี้									X		การเปิดโอกาสให้ ข้าราชการเข้ามามีส่วน ร่วมอาจรรเทาปัญหา นี้ได้ แต่ควรเพิ่มการ ประชาสัมพันธ์และ สร้างความรู้ให้มากขึ้น

โดยสรุปในบทนี้จะเป็นการนำเสนอยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการส่วนท้องถิ่น ในการส่งเสริมธรรมาภิบาล เพื่อไปการจัดทำแนวทางและมาตรการในการขับเคลื่อนต่อไป
บทถัดไป

บทที่ ๖

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 โดยเชิญผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน ๑๐ ราย และผู้แทนสมาคม / สมาพันธ์ / มูลนิธิที่เกี่ยวข้องกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและข้าราชการส่วนท้องถิ่น จำนวน ๗ ราย เข้าร่วมการระดมสมอง รายละเอียดปรากฏตามภาคผนวก ก

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

๓) การสัมมนาเพื่อนำเสนอผลของการศึกษาวิจัย และรับฟังความคิดเห็นจากผู้ที่เกี่ยวข้อง ก่อนนำส่งรายงานฉบับสมบูรณ์ เมื่อวันที่ ๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๕ ณ โรงแรมปรีnce พาเลซ กรุงเทพมหานคร โดยเชิญคณะกรรมการกลางข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น ๓ คณะ ผู้แทนองค์กรและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและข้าราชการส่วนท้องถิ่น ผู้ทรงคุณวุฒิจากสถาบันการศึกษาและด้านอื่น ๆ และผู้แทนส่วนราชการ / หน่วยงานอิสระที่เกี่ยวข้อง จำนวน ๗๓ ราย เข้าร่วมการสัมมนา รายละเอียดปรากฏตามภาคผนวก ง

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.ธ. 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.ธ.	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.ธ.	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.ธ. กำหนดหลักเกณฑ์ โดยมี อบท. เป็นผู้นำไปใช้	ค่าเบี้ยประชุมตามจำนวนครั้งการประชุม
				รับฟังความคิดเห็นเพื่อปรับแต่งมาตรฐานและแนวทางการประเมิน		↔				
				นำเสนอ ก.ธ. 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.ธ.	ค่าจัดการความรู้และผลิตเอกสารเผยแพร่ปีละ ๒๐๐,๐๐๐ บาท
				จัดการความรู้หรือสรุปนวัตกรรมที่เกิดขึ้นในแต่ละปีขององค์กรที่ผ่านการประเมินการเป็นองค์การสุจริตธรรมที่มีศักดิ์ศรี				↔		
								↔		
				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 กำหนดหลักสูตรฝึกอบรมและโครงการพัฒนาภาคบังคับแก่ข้าราชการทุกระดับ	๑. กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการส่วนท้องถิ่นในทุกระดับ (Training Roadmap) เพื่อให้ทำงานได้ตามหน้าที่รับผิดชอบและมีประสิทธิภาพสูงสุด	• ร้อยละความสำเร็จของการจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการส่วนท้องถิ่น (ปี ๕๕) • ร้อยละความสำเร็จของการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์การพัฒนา (ปี ๕๖)	จัดจ้างที่ปรึกษาดำเนินโครงการ	↔				สำนักงาน ก.ธ.	ควรมีการจัดจ้างที่ปรึกษาจากภายนอกที่มีความเชี่ยวชาญ (ประมาณ ๑ ล้านบาทรวมค่าจัดพิมพ์)		
				ทบทวนแผนการพัฒนาที่ผ่านมา	↔							
				นำผลการประเมินผลการปฏิบัติราชการประจำปีเพื่อหา Training Needs นอกจากนั้นยังจัดทำสำรวจหาความต้องการในการพัฒนาผ่านการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลจากตัวแทนข้าราชการส่วนท้องถิ่น	↔							
				ประมวลผลเพื่อจัดทำร่างยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการส่วนท้องถิ่นในทุกระดับ (Training Roadmap) ที่สอดคล้องกับความต้องการของบุคคล และภารกิจของแต่ละหน่วยงาน/สายงาน	↔							
				จัดสัมมนาเพื่อแสดงความคิดเห็นในร่างยุทธศาสตร์	↔							
				สรุปผลและจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการส่วนท้องถิ่นในทุกระดับ (Training Roadmap)		↔						
				นำร่องแผนใน อบท. รวมถึงจัดทำ IDP ของข้าราชการในหน่วยงานนำร่อง		↔						
				สรุปผลเพื่อจัดทำคู่มือและ Roadmap ฉบับสมบูรณ์		↔						
		๒. ส่งเสริมการฝึกอบรมด้านจริยธรรมอย่างเข้มข้นเป็นการพัฒนาภาคบังคับ	• จำนวนข้าราชการที่ได้รับการพัฒนา (ปี ๕๗) • ร้อยละของข้าราชการและเจ้าหน้าที่ในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เข้าใจหลักธรรมาภิบาลฯ (ปี ๕๘)	กำหนดแนวทางการพัฒนาข้าราชการตามหลักคุณธรรม จริยธรรมธรรมาภิบาลและจรรยาบรรณในการปฏิบัติราชการ	สรุปผลและจัดทำเป็นนโยบายในการให้ อบท. มีการฝึกอบรมด้านจริยธรรมอย่างเข้มข้นเป็นการพัฒนาภาคบังคับตามแนวทางที่กำหนดไว้			↔		อบท.แต่ละหน่วยงาน	งบประมาณเป็นของ อบท.	
								↔				
						ประกาศแนวทางการฝึกอบรม			↔			
						อบท. เริ่มดำเนินการตามแผนทางที่กำหนดไว้ โดยอาจจ้างสถาบันการศึกษาในพื้นที่ก็ได้			↔			
						อบท. จัดส่งผลการพัฒนาและฝึกอบรมด้านจริยธรรมอย่างเข้มข้น			↔			
						สรุปผลโครงการ			↔			
		๓. พัฒนาศักยภาพที่มีศักยภาพสูงเข้าสู่ระบบราชการในตำแหน่งผู้บริหาร ทั้งนี้การพัฒนาข้าราชการรุ่นใหม่มุ่งสร้างคนเก่งพัฒนาคนดีที่มีคุณธรรม และจริยธรรมป้อนสู่ระบบราชการยุคใหม่	• ร้อยละของผู้บริหารรุ่นใหม่ที่ได้รับการพัฒนาเพิ่มสูงขึ้น (ปี ๕๘) • ระดับความสำเร็จของการวางแผนทางเดินสายอาชีพและพัฒนาผู้นำรุ่นใหม่ (ปี ๕๘)	ทบทวนแผนบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (Talent) ที่ผ่านมาเพื่อประเมินความสำเร็จ	นำเสนอรายงานผลการประเมินความสำเร็จของการพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง	นัดสัมมนาเพื่อจัดทำแผนการบริหารบุคลากรที่มีศักยภาพสูงที่เหมาะสม	สรุปผลการสัมมนาเพื่อจัดทำแผนบริหารและพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง	นำเสนอแผนบริหารและพัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง แก่ ก.ธ. เพื่ออนุมัติ	ประชาสัมพันธ์แก่ข้าราชการส่วนท้องถิ่นกลุ่มเป้าหมาย	ติดตามการดำเนินการตามแผนที่กำหนดขึ้น	สำนักงาน ก.ธ.ร่วมกับกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น	ค่าสัมมนาและจัดทำแผนบริหารบุคลากรที่มีศักยภาพสูงประมาณ ๑,๕๐๐,๐๐๐ บาท

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 แก่ข้าราชการส่วน ท้องถิ่นทั้งระบบ ตั้งแต่การพัฒนาที่ปรึกษา แนะนำด้านจริยธรรม (Ethics Counselor) รวมทั้งเปิดให้บริการสายด่วนจริยธรรม (Ethics Hotline) เพื่อให้คำปรึกษา รับความ คิดเห็นและตอบปัญหาที่เกี่ยวข้องกับ จริยธรรม การจัดซื้อจัดจ้าง และกฎหมาย อื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง	• ระดับความสำเร็จ ของการเปิดให้บริการ สายด่วนจริยธรรมได้ อย่างเหมาะสมและ สอดคล้องความต้องการ (หลังปี ๕๘)	วิเคราะห์ ศึกษาและแต่งตั้งคณะกรรมการซึ่งจะเป็นเจ้าภาพ				↔	คณะกรรมการ ในการสร้าง ศูนย์กลาง ในการวิจัย สํารวจ ให้ คำปรึกษา แนะนำและ ข้อมูลข่าวสาร ด้าน ธรรมาภิบาล	ให้ศูนย์กลาง ในการวิจัย สํารวจ ให้คำปรึกษาแนะนำ และข้อมูลข่าวสาร ด้าน ธรรมาภิบาล ที่จัดตั้งเป็น ผู้กำหนดงบประมาณ ในการดำเนินการ ในแต่ละมาตรการ
				ในการสร้างศูนย์กลางในเรื่องธรรมาภิบาลของท้องถิ่น				↔		
				สร้างศูนย์กลางในการวิจัย สํารวจ ให้คำปรึกษาแนะนำและข้อมูล						
				ข่าวสารด้านธรรมาภิบาล มาดำเนินการ						
				ศึกษาความเป็นไปได้ในการพัฒนาระบบการให้คำปรึกษา แนะนำ				หลังปี ๒๕๕๘		
				ด้านคุณธรรม จริยธรรม แก่ข้าราชการส่วนท้องถิ่น						
				สรุปผลการศึกษาและนำเสนอผู้ที่เกี่ยวข้อง				หลังปี ๒๕๕๘		
				ศึกษาความเป็นไปได้ในการให้บริการสายด่วนจริยธรรม (Ethics				หลังปี ๒๕๕๘		
				Hotline)						
				สรุปผลการศึกษาและนำเสนอผู้ที่เกี่ยวข้อง				หลังปี ๒๕๕๘		
				จัดทำแผนในการสร้างระบบดังกล่าว				หลังปี ๒๕๕๘		
				เสนอ ก.ธ. และรัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทย เพื่อทราบและอนุมัติ				หลังปี ๒๕๕๘		
				ดำเนินการตามแผนที่กำหนดไว้				หลังปี ๒๕๕๘		
		๒. ส่งเสริมให้มีการจัดการความรู้ และวิธีการ ปฏิบัติอันเป็นเลิศ (Best Practices) ในด้าน จริยธรรมและธรรมาภิบาลในประเทศ ระดับ อาเซียน และระดับนานาชาติ ซึ่งจะทำให้เกิด การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ขึ้น ในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	• จำนวนความรู้หรือ Best Practice ที่ เกี่ยวข้อง (หลังปี ๕๘) • จำนวนเอกสาร เผยแพร่ (หลังปี ๕๘)	รวบรวม สังเคราะห์และจัดการความรู้ และวิธีการปฏิบัติอันเป็นเลิศ				หลังปี ๒๕๕๘	ศูนย์กลาง ในการวิจัย สํารวจ ให้ คำปรึกษา แนะนำและ ข้อมูลข่าวสาร ด้าน ธรรมาภิบาล	
				(Best Practices) ในด้านจริยธรรมและธรรมาภิบาล						
				เพิ่มการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อรองรับประชาคมอาเซียน				หลังปี ๒๕๕๘		
				สรุปผลการดำเนินการ				หลังปี ๒๕๕๘		
				จัดการความรู้และสรุปผลงาน				หลังปี ๒๕๕๘		
				จัดทำเอกสารเผยแพร่ความรู้และ Best Practice				หลังปี ๒๕๕๘		
		๓. ศึกษา วิจัยและพัฒนากฎหมาย เช่น กฎหมายคุ้มครองผู้ให้ข้อมูลที่เป็นจริงและมี ประโยชน์ต่อทางราชการ (Whistleblower) ให้ปราศจาก/ปลอดจากการข่มขู่ หรือกลั่น แกล้งของผู้มีอำนาจ หรือผู้มีอิทธิพล หรือ กฎระเบียบที่ป้องกันมิให้ข้าราชการใน หน่วยงานใช้อำนาจของรัฐเอื้อประโยชน์แก่ ส่วนตนและพวกพ้อง หรือ การจัดตั้ง ก.พ.ค. หรือ ความรับผิดชอบต่อสังคมและชุมชน (Corporate Social Responsibility) เป็นต้น	• จำนวนผลการวิจัย ที่มีข้อเสนอแนะใน การพัฒนากฎหมาย (หลังปี ๕๘) • จำนวนข้อเสนอเชิง นโยบายที่เกิดจาก ผลการวิจัย (หลังปี ๕๘)	ตั้งคณะทำงานในการศึกษาวิจัยกฎหมาย				หลังปี ๒๕๕๘		
				เชิญผู้ทรงคุณวุฒิหรือที่ปรึกษาที่เกี่ยวข้องกับกฎหมายที่จะพัฒนา เช่น				หลังปี ๒๕๕๘		
				กฎหมายคุ้มครองผู้ให้ข้อมูลที่เป็นจริงและมีประโยชน์ต่อทางราชการ						
				จากการข่มขู่ หรือกลั่นแกล้งของผู้มีอำนาจ หรือผู้มีอิทธิพล หรือ						
				กฎระเบียบที่ป้องกันมิให้ข้าราชการในหน่วยงานใช้อำนาจของรัฐเอื้อ						
				ประโยชน์แก่ส่วนตนและพวกพ้อง						
				ดำเนินการจัดประชุม เพื่อร่างและอภิปรายเกี่ยวกับกฎหมายใหม่				หลังปี ๒๕๕๘		
				พัฒนากฎหมายใหม่ และเสนอหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ความเห็นต่อ				หลังปี ๒๕๕๘		
		๔. ร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการ จัดการประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อโทรทัศน์และ วิทยุภายใต้โครงการ “คุณธรรม จริยธรรม นำท้องถิ่น” พร้อมจัดกิจกรรมรณรงค์ เพื่อ กระตุ้นให้ข้าราชการการเมืองและส่วน ท้องถิ่นตระหนักและรับรู้ถึงการปรับเปลี่ยน ตนเองเพื่อนำไปสู่การเป็นผู้ที่มีคุณธรรม จริยธรรม และธรรมาภิบาล	• จำนวนครั้ง/ ช่องทางของการ สื่อสารฯ (หลังปี ๕๘) • ร้อยละความ ครอบคลุมและการ รับรู้ของ กลุ่มเป้าหมาย (หลังปี ๕๘)	ร่างกฎหมายใหม่						
				สรุปผลการศึกษาและนำเสนอผู้ที่เกี่ยวข้อง				หลังปี ๒๕๕๘		
				ศึกษาความเป็นไปได้ในการให้บริการสายด่วนจริยธรรม (Ethics						
				Hotline)						
				สรุปผลการศึกษาและนำเสนอผู้ที่เกี่ยวข้อง				หลังปี ๒๕๕๘		
				จัดทำแผนในการสร้างระบบดังกล่าว				หลังปี ๒๕๕๘		
				เสนอ ก.ธ. และรัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทย เพื่อทราบและอนุมัติ				หลังปี ๒๕๕๘		
				ดำเนินการตามแผนที่กำหนดไว้				หลังปี ๒๕๕๘		
				รวบรวม สังเคราะห์และจัดการความรู้ และวิธีการปฏิบัติอันเป็นเลิศ				หลังปี ๒๕๕๘		
				(Best Practices) ในด้านจริยธรรมและธรรมาภิบาล						
				เพิ่มการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อรองรับประชาคมอาเซียน				หลังปี ๒๕๕๘		
				สรุปผลการดำเนินการ				หลังปี ๒๕๕๘		
				จัดการความรู้และสรุปผลงาน				หลังปี ๒๕๕๘		
				จัดทำเอกสารเผยแพร่ความรู้และ Best Practice				หลังปี ๒๕๕๘		
				ตั้งคณะทำงานในการศึกษาวิจัยกฎหมาย				หลังปี ๒๕๕๘		
				เชิญผู้ทรงคุณวุฒิหรือที่ปรึกษาที่เกี่ยวข้องกับกฎหมายที่จะพัฒนา เช่น				หลังปี ๒๕๕๘		
				กฎหมายคุ้มครองผู้ให้ข้อมูลที่เป็นจริงและมีประโยชน์ต่อทางราชการ						
				จากการข่มขู่ หรือกลั่นแกล้งของผู้มีอำนาจ หรือผู้มีอิทธิพล หรือ						
				กฎระเบียบที่ป้องกันมิให้ข้าราชการในหน่วยงานใช้อำนาจของรัฐเอื้อ						
				ประโยชน์แก่ส่วนตนและพวกพ้อง						
				ดำเนินการจัดประชุม เพื่อร่างและอภิปรายเกี่ยวกับกฎหมายใหม่				หลังปี ๒๕๕๘		
				พัฒนากฎหมายใหม่ และเสนอหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ความเห็นต่อ				หลังปี ๒๕๕๘		
				ร่างกฎหมายใหม่						
				สรุปผลการศึกษาและนำเสนอผู้ที่เกี่ยวข้อง				หลังปี ๒๕๕๘		
				ศึกษาความเป็นไปได้ในการให้บริการสายด่วนจริยธรรม (Ethics						
				Hotline)						
				สรุปผลการศึกษาและนำเสนอผู้ที่เกี่ยวข้อง				หลังปี ๒๕๕๘		
				จัดทำแผนในการสร้างระบบดังกล่าว				หลังปี ๒๕๕๘		
				เสนอ ก.ธ. และรัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทย เพื่อทราบและอนุมัติ				หลังปี ๒๕๕๘		
				ดำเนินการตามแผนที่กำหนดไว้				หลังปี ๒๕๕๘		
				รวบรวม สังเคราะห์และจัดการความรู้ และวิธีการปฏิบัติอันเป็นเลิศ				หลังปี ๒๕๕๘		
				(Best Practices) ในด้านจริยธรรมและธรรมาภิบาล						
				เพิ่มการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อรองรับประชาคมอาเซียน				หลังปี ๒๕๕๘		
				สรุปผลการดำเนินการ				หลังปี ๒๕๕๘		
				จัดการความรู้และสรุปผลงาน				หลังปี ๒๕๕๘		
				จัดทำเอกสารเผยแพร่ความรู้และ Best Practice				หลังปี ๒๕๕๘		

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) • ระดับความสำเร็จของการสร้างพลังมวลชนที่สังเกตและเฝ้าระวังการทำงานของเจ้าหน้าที่ภาครัฐ (ทุกปี)	สนับสนุนการรวมตัวของภาคประชาชนในพื้นที่	↔	↔	↔	↔	อปท. แต่ละหน่วยงาน	งบประมาณเป็นของ อปท.
				ร่วมบูรณาการและสร้างเครือข่ายการทำงานร่วมกันที่เข้มแข็ง	↔	↔	↔	↔		
				สนับสนุนและสร้างความรู้แก่ประชาชนในพื้นที่เพื่อเป็นพลังขับเคลื่อนและต่อต้านการทุจริตในราชการ	↔	↔	↔	↔		
				จัดทำระบบหรือกระบวนการให้เครือข่ายภาคประชาชนสามารถสังเกตและเฝ้าระวังการทำงานของเจ้าหน้าที่ภาครัฐ	↔	↔	↔	↔		
				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				↔		

บทที่ ๗

ข้อเสนอแนะเพื่อการดำเนินการต่อไป

แนวทางและกระบวนการในการนำยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการส่วนท้องถิ่น พ.ศ. ๒๕๕๕ – ๒๕๕๘ ในการเสริมสร้างธรรมาภิบาล และแผนปฏิบัติการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการส่วนท้องถิ่น พ.ศ. ๒๕๕๕ – ๒๕๕๘ ในการเสริมสร้างธรรมาภิบาลไปใช้จริงในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีดังนี้

๗.๑ กระบวนการนำยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติจริง

เพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งหมดมีความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องในแผนการสร้างความก้าวหน้าควรมีการดำเนินการดังต่อไปนี้

- สื่อสารประชาสัมพันธ์ให้ทั่วถึงและครอบคลุมผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกราย
- สร้างกรอบแนวทางการดำเนินงาน การระบุขั้นตอน และกิจกรรมหลักทั้งหมดด้านยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการส่วนท้องถิ่นในการเสริมสร้างธรรมาภิบาล พ.ศ. ๒๕๕๕-๒๕๕๘ ที่นำไปสู่ความสำเร็จในการดำเนินการ โดยกระบวนการต่างๆ มีขั้นตอนดังนี้

ที่	กิจกรรมหลัก	เจ้าภาพ
๑	นำข้อเสนอยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการส่วนท้องถิ่นในการเสริมสร้างธรรมาภิบาล พ.ศ. ๒๕๕๕-๒๕๕๘ และแผนปฏิบัติการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการส่วนท้องถิ่นในการเสริมสร้างธรรมาภิบาล พ.ศ. ๒๕๕๕-๒๕๕๘ แก่อนุกรรมการ ก.ธ.	สำนักงาน ก.ธ. (โดยอาจร่วมกับคณะที่ปรึกษาก็ได้)
๒	สรุปมติเฉพาะเรื่องที่จะนำเสนอเข้าคณะกรรมการ ก.ธ. รวมถึงปรับแก้ตามมติที่ได้รับ	สำนักงาน ก.ธ.
๓	แจ้งเวียนผู้บริหารและข้าราชการทุกราย หากมีการเปลี่ยนแปลงเรื่องยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการส่วนท้องถิ่นในการเสริมสร้างธรรมาภิบาล พ.ศ. ๒๕๕๕-๒๕๕๘	สำนักงาน ก.ธ.
๔	ดำเนินการประชาสัมพันธ์อย่างเป็นทางการ	สำนักงาน ก.ธ.
๕	จัดทำคู่มือและฝึกอบรมผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้เข้าใจกระบวนการทำงานในคู่มือ	สำนักงาน ก.ธ.
๖	ดำเนินการตามกระบวนการที่กำหนดขึ้น	สำนักงาน ก.ธ. ร่วมกับหน่วยงานเจ้าภาพอื่นๆ ตามแผนปฏิบัติการฯ

ที่	กิจกรรมหลัก	เจ้าภาพ
๗	ประเมินผลความก้าวหน้าของยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการส่วนท้องถิ่นในการเสริมสร้างธรรมาภิบาล พ.ศ. ๒๕๕๕-๒๕๕๘ เพื่อรายงานคณะกรรมการ ก.ธ.	สำนักงาน ก.ธ.

๗.๒ ข้อเสนอแนะทางและขั้นตอนในการประชาสัมพันธ์

การสื่อสารประชาสัมพันธ์ระบบใหม่นั้นจะทำให้ผู้บริหารและข้าราชการมีความเข้าใจยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการส่วนท้องถิ่นในการเสริมสร้างธรรมาภิบาล พ.ศ. ๒๕๕๕-๒๕๕๘ มากขึ้น รวมถึงเป็นการรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากกลุ่มบุคคลผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในระบบ และนำข้อเสนอแนะที่เป็นสาระประโยชน์สำคัญมาปรับแต่งและติดตามความสัมฤทธิ์ผลในอนาคต

การดำเนินการเช่นนี้จะช่วยสร้างความรู้สึกมีส่วนร่วมและเป็นเจ้าของของยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการส่วนท้องถิ่นในการเสริมสร้างธรรมาภิบาล พ.ศ. ๒๕๕๕-๒๕๕๘ นี้ร่วมกันในหมู่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหลายจากการได้ร่วมแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ และจากการที่ข้อเสนอแนะได้รับการพิจารณานำไปปรับปรุงในอนาคต โดยการดำเนินกิจกรรมจะประสบความสำเร็จได้จะต้องมีปัจจัยสนับสนุนดังนี้

- **Full Support from Top Management:** เนื่องจากกลุ่มผู้บริหารระดับสูงเป็นกลุ่มที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จของการนำระบบใหม่ไปใช้ในองค์กร และการยอมรับในหลักการและรายละเอียดจากกลุ่มนี้ก็เป็นปัจจัยสำคัญต่อการสร้างความร่วมมือจากกลุ่มผู้บริหาร ดังนั้นการสื่อสารประชาสัมพันธ์ในโครงการนี้ จึงเสนอให้เริ่มด้วยการที่ผู้บริหารระดับสูงแสดงความสนับสนุนระบบใหม่อย่างเต็มที่ จากนั้นการสื่อสารภายในองค์กรเห็นควรเน้นที่การสื่อสารจากระดับบนลงมาเป็นหลัก เพื่อให้เกิดความชัดเจนเป็นเอกภาพ และสร้างความเข้าใจตรงกันตั้งแต่ต้น อันจะนำไปสู่ความร่วมมืออันดีจากผู้บริหารและข้าราชการทุกราย
- **Sense of Ownership:** ใช้กลยุทธ์ในการนำเสนอผลการศึกษาทั้งหมดให้กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสำคัญได้มีส่วนร่วมในการให้ข้อชี้แนะปรับแต่งระบบ ตลอดจนแสดงความคิดเห็นต่างๆ เพื่อสร้างความยอมรับและรู้สึกมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของร่วมกัน
- **Structured Facilitated Discussion Sessions:** กำหนดโครงสร้างและขั้นตอนกระบวนการรับฟังความคิดเห็นจากกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเป็นระบบ ใช้กลยุทธ์และวิธีการบริหารจัดการกระบวนการ ตลอดจนการประมวล สรุปความคิดเห็น และกลั่นกรองประเด็นจากการประชุมระดมความคิดเห็นแบบบูรณาการแล้วนำผลลัพธ์จากการประชุมแต่ละครั้งเป็นข้อมูล Feed In เข้าสู่การประชุมครั้งต่อไป เพื่อให้สามารถประมวลสรุปประเด็นข้อคิดเห็นต่างๆ จากสำนัก หน่วยงาน กลุ่มงานและฝ่ายต่างๆ
- **Two-way Communication Channels for All Stakeholders:** ในทุกๆ ครั้งของการประชุมสัมมนา จะดำเนินการในรูปแบบ Mini Panel Discussion ที่เปิดโอกาสให้ทุกท่านที่เข้าร่วมได้มีโอกาสพูดคุยนำประเด็นที่ได้พบเห็นจากการปฏิบัติงานในหน่วยงานมาสะท้อนถ่ายทอดเรื่องราวต่างๆ อันเป็นประโยชน์ต่อการนำไปใช้

- **Acknowledgement of the Majority:** ดำเนินการสื่อสารสร้างความเข้าใจ ทั้งในรูปของการออกไปใน ทุกหน่วยงานในรูปแบบของการประชุมสัมมนาเพื่อให้เจ้าหน้าที่ได้รับการถ่ายทอดข้อเท็จจริงจาก ผู้ดำเนินการออกแบบและพัฒนาระบบ

เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และปัจจัยของความสำเร็จของการสื่อสารประชาสัมพันธ์ระบบใหม่ ขณะที่ปรึกษาเสนอให้สำนักงาน ก.ถ.

- จัดทำคู่มือยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการส่วนท้องถิ่นในการเสริมสร้างธรรมาภิบาล พ.ศ. ๒๕๕๕-๒๕๕๘ เพื่อเผยแพร่แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
- ควรใช้วิธีการสื่อสารที่หลากหลาย เช่นการลงไปสัมมนาในหน่วยงาน การจัดฝึกอบรม การใช้เวทีประชุม ผู้บริหาร การสื่อสารผ่านเว็บไซต์ เป็นต้น
- ควรเปิดช่องทางให้มีการสื่อสาร ๒ ทางกล่าวคือควรให้มีช่องทางสำหรับ ให้ข้าราชการซักถามข้อข้องใจ และได้รับการชี้แจงอย่างชัดเจน โปร่งใสเพื่อตัดปัญหาเรื่องข่าวลือหรือความเข้าใจที่ไม่ถูกต้อง
- ควรประชาสัมพันธ์ควบคู่ไปกับระบบงานบุคคลอื่นๆ ที่จะมีการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้เกิดการบูรณาการงาน และสร้างความเชื่อมโยงให้กับผู้บริหารและข้าราชการส่วนท้องถิ่น
- ในการสื่อสารประชาสัมพันธ์ ควรประชาสัมพันธ์เฉพาะเรื่องที่แน่นอนแล้ว ไม่ควรนำเสนอทุกทางเลือก หรือทุกข้อเสนอ โดยไม่ควรให้คำมั่นสัญญาใดๆ เพียงเพื่อต้องการลดกระแสต่อต้าน ในเรื่องต่างๆ ลง ทั้งที่รู้ว่าไม่น่าจะปฏิบัติได้จริง รวมถึงไม่ควรพยายามตอบคำถามที่ยังไม่ทราบคำตอบแน่ชัด แต่ควรสื่อสารตามความเป็นจริงว่าปัจจุบันยังไม่มีข้อสรุปที่แน่ชัด แต่เมื่อแน่ชัดแล้วจะรีบสื่อสารให้ข้าราชการส่วนท้องถิ่น ทูกรายเข้าใจ
- การสื่อสารต้องแตกต่างกันตามกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในระบบใหม่ ซึ่งอาจแบ่งออกเป็นกลุ่มต่างๆ ได้ โดยสังเขป ดังนี้
 - ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
 - กลุ่มคณะทำงานในการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการ ส่วนท้องถิ่นในการเสริมสร้างธรรมาภิบาล พ.ศ. ๒๕๕๕-๒๕๕๘
 - กลุ่มข้าราชการส่วนท้องถิ่นในแต่ละพื้นที่/องค์กร

โดยในแต่ละกลุ่มนั้น ทางสำนักงาน ก.ถ. ควรจัดให้มีการประชุมหารือและรับฟังความคิดเห็นอย่าง เป็นขั้นตอนและแตกต่างกัน เพื่อนำความคิดเห็นและข้อสรุปทั้งหมดมาปรับระบบใหม่ให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น เพื่อ เตรียมพร้อมนำไปใช้จริงในปีถัดๆ ไปดังนี้

ก) กลุ่มผู้บริหารระดับสูงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

เนื้อหา:

- สรุปเนื้อหาสาระและข้อเสนอยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการส่วนท้องถิ่นในการเสริมสร้างธรรมาภิบาล พ.ศ. ๒๕๕๕-๒๕๕๘
- ประโยชน์ที่ได้จากดำเนินการ
- สิ่งที่ต้องขอความอนุเคราะห์จากผู้บริหาร

ช่องทาง:

- การประชุมคณะผู้บริหารประจำเดือน
- การเข้าพบแบบตัวต่อตัว
- การสัมภาษณ์นอกสถานที่

ระยะเวลา

- ต้องเริ่มเป็นลำดับแรกก่อนมีการนำระบบใหม่ไปใช้ เนื่องจากการยอมรับของกลุ่มผู้บริหารระดับสูงนั้นจะมีผลอย่างมากต่อความสำเร็จของการนำระบบมาใช้ นอกจากนั้นกลุ่มนี้สามารถช่วยประชาสัมพันธ์ต่อในส่วนงาน/ฝ่ายงานภายใต้การบังคับบัญชาของตน
- มีการรายงานความคืบหน้าและให้มีส่วนตัดสินใจในการแก้ไขปัญหาเป็นรายไตรมาสอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมและมีความเข้าใจระบบใหม่เป็นอย่างดี

ข) กลุ่มคณะทำงานในการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการส่วน

ท้องถิ่นในการเสริมสร้างธรรมาภิบาล พ.ศ. ๒๕๕๕-๒๕๕๘

เนื้อหา:

- เน้นให้เห็นถึงความจำเป็นและประโยชน์ที่รับจากการมีระบบธรรมาภิบาล
- เน้นให้เห็นถึงกระบวนการในการปฏิบัติจริงและการขับเคลื่อนตามแผนปฏิบัติการ
- เน้นให้เห็นถึงแนวทางในการนำไปปฏิบัติ
- สิ่งที่ต้องขอความอนุเคราะห์จากผู้บริหาร

ช่องทาง:

- จัดหมายและเอกสารประกอบ
- การสัมมนาเชิงปฏิบัติการระดับสำนัก

ระยะเวลา

- อาจเริ่มได้เลยหลังโครงการเพื่อรับฟังความคิดเห็นและเริ่มการส่งต่อการประชาสัมพันธ์ต่อไป

ค) กลุ่มข้าราชการส่วนท้องถิ่น

เนื้อหา:

- เน้นประโยชน์และการพัฒนาที่จะเกิดขึ้นจากการนำระบบใหม่มาใช้ รวมถึงให้ความสำคัญว่าเจ้าหน้าที่จะได้มีโอกาสในการเตรียมความพร้อมก่อนการบังคับใช้
- เน้นจุดเน้นคือการเปิดโอกาสให้มีการสื่อสาร ๒ ทาง
- เน้นให้เห็นถึงกระบวนการและเนื้อหาเชิงเทคนิค
- เน้นให้เห็นถึงแนวทางในการนำไปปฏิบัติ

ช่องทาง:

- การจัดประชุมสัมมนาในแต่ละหน่วยงาน
- การสื่อสารภายในผ่านหนังสือเวียน หรือเว็บไซต์ (Website) หรือ Clip VDO ของสำนักงาน ก.ธ.
- การสื่อสารจากผู้บริหารระดับสูงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อบจ. เทศบาล และอบต.)
- การเปิดโอกาสให้ข้าราชการได้แสดงความคิดเห็นผ่านช่องทางต่างๆ เช่น Web-board หรือกล่องแสดงความคิดเห็นต่างๆ
- จัดประชาสัมพันธ์ด้วยวิธีการสร้างแรงจูงใจ เช่น การแจกรางวัลให้แก่คนที่ถามตอบในกระทู้ เพื่อสร้างบรรยากาศที่ดีในการสื่อสาร

ระยะเวลา

- ควรเริ่มหลังจากผู้บริหารระดับสูง
- อาจเริ่มไปพร้อมกับผู้ประเมินก็ได้ หากมั่นใจว่าผู้ประเมินเริ่มเข้าใจระบบใหม่และกระบวนการนำไปใช้บางส่วนแล้ว

๗.๓ ปัจจัยสำคัญสู่ความสำเร็จของการนำไปใช้

เพื่อให้แผนการนำระบบใหม่มาใช้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด มีปัจจัยแห่งความสำเร็จดังนี้

- **ความมุ่งมั่น จริจิงและเอาใจใส่ของผู้บริหารระดับสูงในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น:** การดำเนินการใดๆ จะประสบผลสำเร็จได้ก็ต่อเมื่อผู้บริหารระดับสูงขององค์กรให้ความสนใจ หมั่นติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลเป็นระยะๆ เพราะสิ่งใดที่ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญ ผู้บริหารระดับอื่นๆ ตลอดจนเจ้าหน้าที่หรือบุคลากรภายในองค์กรก็จะให้ความสำคัญเช่นกัน
- **ระบบฐานข้อมูล:** ระบบฐานข้อมูล และระบบการจัดการข้อมูลต้องมีพร้อมอย่างสมบูรณ์ เพื่อให้การวางแผนทางเดินสายอาชีพ การพัฒนา และการจัดคนตรงตำแหน่งและความสามารถนั้นเป็นไปอย่างถูกต้องสูงสุด
- **การมีส่วนร่วมของหน่วยงานต่างๆ ในองค์กร:** เปิดโอกาสให้ทุกหน่วยงานได้มีส่วนร่วมในการให้ข้อมูล มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ มีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็น หากทุกคนมีความรู้สึกว่าเป็นเจ้าของ (Sense of Ownership) การนำไปปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จก็มีโอกาสเป็นไปได้ในระดับสูง ดังนั้นในระยะถัดไปจึงควรมีการสื่อสารและสร้างความเข้าใจถึงเจ้าหน้าที่ทุกระดับให้มากที่สุด



ภาคผนวก ก

ผลการระดมสมอง (Focus Group) เพื่อรับฟังความคิดเห็นเกี่ยวกับร่างยุทธศาสตร์ การพัฒนาข้าราชการส่วนท้องถิ่น พ.ศ. ๒๕๕๕ – ๒๕๕๘ ในการเสริมสร้างธรรมาภิบาล

คณะปรึกษาร่วมกับสำนักงาน ก.ธ. จัดให้มีการระดมสมอง (Focus Group) เพื่อรับฟังความคิดเห็นเกี่ยวกับร่างยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการส่วนท้องถิ่น พ.ศ. ๒๕๕๕ – ๒๕๕๘ ในการเสริมสร้างธรรมาภิบาล เมื่อวันที่ ๖ มกราคม ๒๕๕๕ ณ ห้องประชุมสำนักงาน ก.ธ. ชั้น ๘ อาคารสถาบันดำรงราชานุภาพ กระทรวงมหาดไทย โดยเชิญผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน ๑๐ ราย และผู้แทนสมาคม / สมาพันธ์ / มูลนิธิที่เกี่ยวข้องกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและข้าราชการส่วนท้องถิ่น จำนวน ๗ ราย เข้าร่วมในการระดมสมอง ทั้งนี้ มีผู้เข้าร่วมในการระดมสมอง จำนวน ๙ ราย โดยหลังจากนั้น ที่ปรึกษาได้ดำเนินการระดมสมองเพิ่มเติมด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน ๓ ราย โดยสรุปรวมผู้เข้าร่วมระดมสมองทั้งสิ้นจำนวน ๑๒ ราย ปรากฏรายชื่อผู้เข้าร่วมระดมสมองตามแนบท้าย

จากผลการระดมสมอง สรุปได้ว่า ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้แทนสมาคม / สมาพันธ์ / มูลนิธิที่เกี่ยวข้องกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและข้าราชการส่วนท้องถิ่นทุกรายเห็นด้วยกับร่างยุทธศาสตร์และ ร่างแผนปฏิบัติการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ที่น่าเสนอ แต่ได้ให้ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุง ในรายละเอียด สรุปได้ดังนี้

- การดำเนินการอาจจะดำเนินการได้ยากในเชิงตัวชี้วัด เนื่องจากท้องถิ่นมีอิสระมาก และส่วนกลางเข้าไปแทรกแซงได้น้อย ซึ่งต่างจากในภาคราชการพลเรือน ดังนั้นการกำหนดหลักเกณฑ์ต่างๆ ต้องคำนึงถึงข้อจำกัดนี้ด้วย
- ตัวชี้วัดเป็นเรื่องสำคัญว่าจะทำให้กลยุทธ์ที่กำหนดไว้ทำได้จริงหรือไม่ ดังนั้นควรปรับให้ชัดเจนมากขึ้น เช่น ระดับการยอมรับของผู้ที่เกี่ยวข้องต่อการประกาศ/ยกย่อง ร้อยละของข้าราชการและเจ้าหน้าที่ในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เข้าใจและประยุกต์หลักคุณธรรม จริยธรรม และธรรมาภิบาล เป็นต้น อาจจะต้องกำหนดให้สามารถวัดได้จริง ดังนั้นจึงเสนอให้กลับไปพิจารณาปรับตัวชี้วัดใหม่ หรืออาจต้องมีคู่มืออธิบายการประเมินตัวชี้วัดต่างๆ ที่กำหนดขึ้น
- ควรคำนึงถึงหลักการถ่วงดุลอำนาจระหว่างการเมืองกับข้าราชการประจำ โดยอาจมีกลยุทธ์ในการผลักดันให้เกิดการศึกษาและเปลี่ยนแปลงในสาระของกฎหมายต่างๆ
- ควรเน้นให้มีการปรับปรุงระบบตรวจสอบ (Auditing) ติดตาม และประเมินผลให้มากขึ้น ทั้งจากข้าราชการในส่วนภูมิภาค (เช่นผู้ว่าราชการจังหวัด หรือนายอำเภอ) และภาคประชาชน
- ควรศึกษารัฐธรรมนูญ ปี พ.ศ. ๒๕๕๐ ประกอบการศึกษาวิจัยในโครงการนี้ด้วย
- ควรพิจารณาถึงเรื่องความโปร่งใสและเป็นธรรมในเรื่องการจ้างลูกจ้างประจำ/ลูกจ้างตามภารกิจ
- ควรพิจารณาแนวทางการจัดตั้งคณะกรรมการพิทักษ์คุณธรรม (ก.พ.ค.)

- ควรเพิ่มเติมหลักความพึงพอใจของประชาชน โดยให้พิจารณาถึงประสิทธิภาพและความสำเร็จขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งการทำงานของผู้บริหารและข้าราชการท้องถิ่น ดังนั้นอาจเพิ่มยุทธศาสตร์ที่ ๕ ที่เน้นเรื่องการช่วยแก้ปัญหาต่างๆ ให้แก่ประชาชนในภาวะวิกฤติในท้องถิ่นต่างๆ เพื่อสนับสนุนหลักความพึงพอใจของประชาชนด้วย
- กลยุทธ์ที่ ๔.๑ เนื่องจากระบบท้องถิ่นและภูมิภาคแยกกันไม่ออก ดังนั้นควรกำหนดให้ชัดเจนว่าข้าราชการกลุ่มใดที่ควรเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง โดยจุดเน้นควรเป็นข้าราชการทุกภาคส่วน และควรเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามาตรวจสอบข้าราชการท้องถิ่นด้วย เพื่อให้เกิดผลในเชิงปฏิบัติได้จริง
- เนื่องจากยุทธศาสตร์ ๔ ยุทธศาสตร์ เป็นกรอบกว้างๆ ที่ดีทั้งหมด แต่เพื่อให้สามารถดำเนินการได้จริง ควรเน้นการจัดลำดับความสำคัญ (Priority) โดยเสนอให้
 - เน้นการพัฒนาข้าราชการให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และสอดคล้องกับความพึงพอใจของประชาชน
 - เน้นการพัฒนาผู้บังคับบัญชาโดยตรง (Immediate Boss) เพื่อให้สามารถสอนงาน ดูแลและแก้ไขปัญหาในเรื่องคุณธรรม จริยธรรมและธรรมาภิบาลในปัญหาเบื้องต้น ทั้งนี้อาจไปเพิ่มเติมได้ยุทธศาสตร์ที่ ๒
- เน้นการนำไปใช้ โดยอาจมีการพิจารณาตั้ง “กรรมการจริยธรรมประจำท้องถิ่น” เหมือนภาคราชการ ที่มี “กรรมการจริยธรรมประจำกรม” เป็นต้น
- เน้นกระบวนการปฏิบัติให้ “ธรรมาภิบาล” เป็นวิถีชีวิตแก่ข้าราชการท้องถิ่น
- ข้าราชการส่วนท้องถิ่นต้องทำงานใกล้ชิดประชาชน ต้องหากระบวนการให้ประชาชนได้แสดงความคิดเห็นว่าอยากเห็นข้าราชการท้องถิ่นมีพฤติกรรมอย่างไรทั้งในเชิงคุณธรรม จริยธรรม ความโปร่งใสและธรรมาภิบาล โดยควรครอบคลุมทั้งในเชิงรัฐศาสตร์และนิติศาสตร์ เพื่อให้เห็นภาพของข้าราชการท้องถิ่นที่สามารถสร้างความพึงพอใจและการบริการที่ดีแก่ประชาชนได้อย่างเป็นรูปธรรม
- ควรหามาตรการ วิธีกร และประมวลจริยธรรมให้สามารถบังคับและมีบทลงโทษ (Sanction) ที่สามารถดำเนินการกับนักการเมืองท้องถิ่นได้อย่างแท้จริง ในกลยุทธ์ที่ ๑.๓ เรื่องการกำหนดมาตรฐานคุณธรรม จริยธรรมของนักการเมืองท้องถิ่น
- การพัฒนาเรื่องธรรมาภิบาลควรให้แต่ละท้องถิ่นดำเนินการเอง เพราะ แต่ละท้องถิ่นมีความแตกต่างกัน ดังนั้น ก.อ. ควรทำหน้าที่เป็นผู้สนับสนุนในภาพรวมและให้เครื่องมือการพัฒนาต่างๆ เช่น กรอบหลักสูตรการพัฒนาและ แนวทางในการฝึกอบรม (Training Package) เป็นต้น แล้วกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นผู้ดำเนินการเอง
- ควรตั้งงบประมาณการพัฒนาบุคลากรให้มีความชัดเจน อาจกำหนดเป็นร้อยละ ๒-๓ แต่ไม่ควรนำไปรวมในงบบุคลากรที่กำหนดไว้ไม่ให้เกินร้อยละ ๔๐ ของงบประมาณทั้งหมด

- ควรเสริมการพัฒนาบุคลากรโดยเน้นการพัฒนาและบริหารทรัพยากรบุคคลที่เป็นรูปธรรม ดังนั้นควรมีการตั้งหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านนี้โดยตรงในแต่ละองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยเฉพาะท้องถิ่นขนาดใหญ่ เพื่อให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม
- เน้นการส่งเสริมการพัฒนาธรรมาภิบาลผ่านผู้นำศาสนาหรือวัด เนื่องจากมีความเข้าใจในพื้นที่และใกล้ชิดประชาชน โดยหน่วยงานกลางอาจประสานกับวัด หรือพระ และผลักดันให้เข้ามามีส่วนร่วมในการให้ความรู้ คำแนะนำ และการพัฒนาเรื่องธรรมาภิบาล
- ควรเพิ่มการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีที่เป็นสากลให้มากขึ้น เช่น กลุ่มประเทศ OECD เป็นต้น เพื่อศึกษาแนวทางการลดการแทรกแซงทางการเมืองให้สามารถดำเนินการได้จริงมากขึ้น
- ควรเพิ่มเรื่องการสื่อสาร ประชาสัมพันธ์ และออกสื่อต่างๆ ที่สะท้อนภาพธรรมาภิบาลให้ชัดเจนมากขึ้น โดยเฉพาะการยกย่องผู้นำและองค์กรที่ขับเคลื่อนเรื่องคุณธรรม
- ยุทธศาสตร์ที่ ๓ ต้องเน้นการพัฒนาและให้ความรู้ในวงกว้าง เนื่องจากเป็นเรื่องที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานด้านบริหารทรัพยากรบุคคลของข้าราชการท้องถิ่นโดยตรง เพื่อให้สามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ได้จริง
- แผนยุทธศาสตร์นี้เป็นเรื่องที่ดีมาก แต่ต้องหากระบวนการและแนวทางในการนำไปใช้จริง (Implementation) เนื่องจากหัวใจหลักของการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์คือ การขับเคลื่อนการนำไปใช้ และการประยุกต์ใช้จริงจาก Best Practice ดังนั้นอาจเพิ่มเติมเรื่องกระบวนการนำไปใช้จริง (Implementation) ในแผนยุทธศาสตร์นี้
- หน่วยงานที่รับผิดชอบในแต่ละกลยุทธ์มีเวลาและสามารถดำเนินการได้จริงหรือไม่ ดังนั้นต้องหาเกณฑ์มาตรฐานให้สามารถบังคับใช้ได้จริง
- ควรเน้นการกำหนดบทลงโทษภาคบังคับ หรือวินัยของนักการเมือง เพื่อให้ให้นักการเมืองไม่กล้าดำเนินการที่ไม่ชอบด้วยกฎหมายหรือเอื้อประโยชน์ให้แก่พวกพ้อง
- ควรเน้นการพัฒนาข้าราชการให้ตรงกับสายงานจริงๆ โดยควบคู่ไปกับการพัฒนาธรรมาภิบาลแบบเข้มข้น เพื่อให้ข้าราชการเกิดความรู้สึกรักภูมิใจและสามารถยกระดับการบริการที่สูงขึ้น และสร้างความพึงพอใจให้แก่ประชาชนได้อย่างเป็นรูปธรรม
- กลไกการแก้ไขกฎหมาย และกฎระเบียบต่างๆ จะทำอย่างไรให้สามารถดำเนินการได้เร็ว ดังนั้นควรมีการกำหนดหน่วยงานผู้รับผิดชอบให้ชัดเจน
- ควรมีการยกย่องข้าราชการอย่างทั่วถึง ไม่ควรเฉพาะเจาะจงข้าราชการด้านการศึกษาเท่านั้น เพื่อสร้างความเป็นธรรมและเท่าเทียมกัน ในกลยุทธ์ที่ ๑.๑ เรื่องการยกย่องข้าราชการ/ผู้นำรุ่นใหม่ในการขับเคลื่อนคุณธรรม
- เนื่องจากงบประมาณในการฝึกอบรมของข้าราชการท้องถิ่นยังไม่มีมาตรฐาน ดังนั้นควรมีกฎ ระเบียบ และมาตรฐานของงบประมาณการฝึกอบรมในแต่ละระดับและหลักสูตรที่ชัดเจน



- ควรมีการกำหนดบทบาทให้ชัดเจนระหว่างฝ่ายการเมืองและข้าราชการประจำ เช่น ให้นักการเมืองเสนอ นโยบาย แต่ไม่เข้ามายุ่งในเรื่องการบริหารจัดการเช่น การจัดซื้อจัดจ้าง การกำกับโครงการ ฯลฯ เป็นต้น
- ควรเพิ่มเรื่องการถ่วงดุลอำนาจในการบรรจุ แต่งตั้ง โยกย้าย เช่น ให้ข้าราชการประจำเข้ามามี ส่วนร่วมมากขึ้น หรือกำหนดอำนาจการบรรจุ แต่งตั้ง และโยกย้ายในรูปแบบคณะกรรมการให้ มากขึ้น เพื่อให้สามารถลดความทุจริตในระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลของท้องถิ่นให้น้อยลง
- ควรมีการลงพื้นที่จริง เพื่อให้สามารถนำข้อมูลข้อเท็จจริงมาประกอบการจัดทำแผนยุทธศาสตร์นี้ให้มีความชัดเจนและมีน้ำหนักมากขึ้น เนื่องจากแต่ละท้องถิ่นมีความแตกต่างกันอย่างมาก และให้มีการ จัดลำดับความสำคัญของแต่ละยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ เพื่อให้สามารถดำเนินการได้จริง อย่างไรก็ตาม เนื่องจากท้องถิ่นมีปัญหาและความล้มเหลว ๓ ด้าน คือ ๑) ด้านโครงสร้าง คือฝ่ายการเมืองมี โครงสร้างอำนาจเป็นหลักและหน้าที่ของ อบต. และ อบจ. ยังไม่มีความชัดเจน ๒) ด้านอำนาจ คือ กำหนดอำนาจของฝ่ายบริหารที่สูงมากในทุกๆ เรื่อง โดยเฉพาะอำนาจของนายกฯ (และนายกฯ ยังมี อำนาจในการคุมสภาฯ ได้ด้วย) ตลอดจนภารกิจและอำนาจหน้าที่อยู่ที่นายกฯ ทั้งหมด ทำให้ปลัดฯ ไม่สามารถดำเนินการใดๆ ได้ และ ๓) งบประมาณที่มีอย่างจำกัด ดังนั้นการนำไปแผนยุทธศาสตร์นี้ ไปใช้ได้จริง อาจเกิดขึ้นได้จริงยาก เนื่องจากต้องแก้ทั้งเชิงโครงสร้าง อำนาจ และงบประมาณ รวมทั้ง การแก้ไขกฎหมาย และระเบียบต่างๆ ที่ยังไม่เคยเปิดโอกาสให้ประชาชนและข้าราชการท้องถิ่นเข้ามา มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นใดๆ เลย ดังนั้นสิ่งที่สำคัญคือ ต้องหาแนวทางและมาตรการที่ สามารถดำเนินการได้จริง
- เน้นการพัฒนาให้ข้าราชการเป็นมืออาชีพในการทำงาน
- เพิ่มที่มาที่ไปว่าทำไมต้องเป็นร้อยละ ๒๐ ร้อยละ ๖๐ หรือร้อยละ ๘๕ ในเป้าหมายที่คณะที่ปรึกษา กำหนด
- ควรเพิ่มคำว่า “เศรษฐกิจและสังคม” ใส่ลงในหลักการของแผนยุทธศาสตร์นี้ และคำว่า “จริยธรรม” น่าจะไปคู่กับคำว่า “คุณธรรม” เสมอ

โดยในการประชุมครั้งนี้มีรายนามผู้เข้าร่วมประชุมดังนี้

กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ

ที่	ชื่อ-นามสกุล	ตำแหน่ง/หน่วยงาน
๑	นายศุภรัตน์ โชติกัญญาณ	ผู้ทรงคุณวุฒิ
๒	นายสุตจิต นิมิตรกุล	ผู้ทรงคุณวุฒิ
๓	นายประยูร พรหมพันธุ์	ผู้ทรงคุณวุฒิ
๔	ดร.สุรพล กาญจนะจิตรา	ผู้ทรงคุณวุฒิ
๕	ดร.ประวิทย์ ทองศรีนุ่น	ผู้ทรงคุณวุฒิ

กลุ่มผู้แทนสมาคม / สมาพันธ์ / มูลนิธิที่เกี่ยวข้องกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และข้าราชการส่วนท้องถิ่น

ที่	ชื่อ-นามสกุล	ตำแหน่ง/หน่วยงาน
๖	นายวิจารณ์ กุลชนะรัตน์	นายกสมาคมข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดแห่งประเทศไทย
๗	นายณพคุณ ดิลกภากรณ์	(ผู้แทน) สมาคมพนักงานเทศบาลแห่งประเทศไทย
๘	ว่าที่ ร.ต.กัณตภณ หมดมลทิน	(ผู้แทน) สมาคมข้าราชการและพนักงานจ้างท้องถิ่น
๙	นายอำพล ยุติโกมินทร์	(ผู้แทน) สมาพันธ์ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลแห่งประเทศไทย

สถาบันที่ปรึกษาเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในราชการ (สปร.)

ที่	ชื่อ-นามสกุล	ตำแหน่ง/หน่วยงาน
๑๐	นางนิธินันท์ รงค์วานิชย์	ผอ.ฝ่ายประสานงานโครงการ
๑๑	นายอดิศักดิ์ กุญชร ณ อยุธยา	นักวิจัย
๑๒	นายนิรุติ อาภรณ์	นักวิจัย
๑๓	นางสาวสิภัทรา เฝ้ามหานาคะ	นักวิจัย
๑๔	นายธรรมศักดิ์ โชคชัยเจริญพร	นักวิจัย

คณะทำงานของสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทยเข้าร่วมดำเนินการ

ที่	ชื่อ-นามสกุล	ตำแหน่ง/หน่วยงาน
๑๕	นายวันชัย คงเกษม	ผู้อำนวยการกองสารนิเทศ สป.มท. รักษาการในตำแหน่ง หัวหน้ากลุ่มพัฒนาระบบบริหาร สป.มท.
๑๖	นายชาตรี ศรีสันต์	ปลัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี จังหวัดนนทบุรี
๑๗	นายอำพล ยุติโกมินทร์	ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลศาลายา อำเภอพุทธมณฑล จังหวัดนครปฐม
๑๘	นายชัชจันน์ ธรรมจินดา	นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ กองการเจ้าหน้าที่ สป.มท.
๑๙	นายสันติธร ยิ้มละมัย	ผู้อำนวยการส่วนวิจัยและพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลท้องถิ่น สำนักงาน ก.ธ.สป.มท.
๒๐	นายเกียรติ บุญการณ	นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ ส่วนวิจัยและพัฒนา สำนักงาน ก.ธ.สป.มท.
๒๑	นายนิธินันท์ ธนัทธนาวันต์	นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ ส่วนวิจัยและพัฒนา สำนักงาน ก.ธ.สป.มท.
๒๒	นายพิชิต สวณะปรีดี	นักทรัพยากรบุคคลปฏิบัติการ ส่วนวิจัยและพัฒนา สำนักงาน ก.ธ.สป.มท.



สัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิ

ที่	ชื่อ-นามสกุล		ตำแหน่ง/หน่วยงาน
๒๓	นายสีมา	สีมานันท์	ผู้ทรงคุณวุฒิ
๒๔	รศ.ดร.อิสระ	สุวรรณพล	ผู้ทรงคุณวุฒิ
๒๕	นายปรีชา	วัชรารักษ์	ผู้ทรงคุณวุฒิ

ภาคผนวก ข

ผลการประชุมกลุ่มย่อยเพื่อสำรวจปัญหา และความต้องการในการพัฒนาของ ข้าราชการส่วนท้องถิ่น

คณะที่ปรึกษาร่วมกับสำนักงาน ก.ก. จัดให้มีการประชุมกลุ่มย่อยเพื่อสำรวจปัญหา และความต้องการในการพัฒนาของข้าราชการส่วนท้องถิ่น เมื่อวันที่ ๑๓ มกราคม ๒๕๕๕ ณ โรงแรม เดอะทวิน ทาวเวอร์ กรุงเทพมหานคร โดยเชิญผู้แทนข้าราชการส่วนท้องถิ่นสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกลุ่มตัวอย่างเป้าหมาย จำนวน ๘๒ หน่วยงาน และผู้แทนส่วนราชการ / หน่วยงานอิสระกลุ่มตัวอย่างเป้าหมาย จำนวน ๑๐ หน่วยงาน เข้าร่วมในการประชุม (ผลของการประชุมกลุ่มย่อยสามารถศึกษารายละเอียดได้ใน บทที่ ๔)

ทั้งนี้ โดยสรุปมีผู้เข้าร่วมในการประชุม จำนวน ๑๓๐ ราย ปรากฏรายชื่อผู้เข้าร่วมประชุมดังนี้

ที่	ชื่อ-นามสกุล	ตำแหน่ง/หน่วยงาน
กรุงเทพมหานคร		
สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร		
๑	นางสาววิภาภรณ์ สรวงพนากุล	ผู้ช่วยหัวหน้าสำนักงาน ก.ก.
๒	นางสาวคันสนีย์ นาคะประทีป	ผู้อำนวยการกองระบบงาน
๓	นายอภิศักดิ์ ภูริวัฒน์	นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ
๔	นายชลวิทย์ เชื้อหอม	นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ
๕	นางน้ำเพชร ฉันทะวิบูลย์	นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ
๖	นางสาวดวงใจ ศรีทองแท้	นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ
๗	นางสาวณัฏฐา โสมสิน	นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ
๘	นางสาวศรีรัตน์ บัวแย้ม	นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ
๙	นางจกวรรณ สามบุญเรือง	นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ
๑๐	นางสาวทัตธญา ภัทรขจรศักดิ์	นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ
สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน		
๑๑	นายประจักษ์ บุญยัง	ผู้อำนวยการสำนักตรวจสอบการดำเนินงานที่ ๑
๑๒	นายสุขสันต์ พุ่มกุมาร	ผู้อำนวยการกลุ่มบริหารทรัพยากรบุคคล
สำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดิน		
๑๓	นายณัฐ ศรีภูธร	บุคลากรอาวุโสระดับสูง/สำนักบริหารงานบุคคล

ที่	ชื่อ-นามสกุล		ตำแหน่ง/หน่วยงาน
สำนักงานคณะกรรมการการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น			
๑๔	นายวีระชัย	ชมสาคร	ผอ.ส่วนการกระจายอำนาจด้านการเงิน การคลัง
๑๕	นางน้ำเพชร	กายบริบูรณ์	นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการพิเศษ
๑๖	นางประภา	วงศ์วิภูษณะ	นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการพิเศษ
กระบี่			
๑๗	นางสาวเหมวรรณ	หนูเอียด	หัวหน้าฝ่ายบริหารงานบุคคล/เทศบาลตำบลอ่าวลึกใต้
กาญจนบุรี			
๑๘	นายอิสรา	ฟ้าเพื่องวิทยากุล	นักพัฒนาชุมชน/อบจ.
กำแพงเพชร			
๑๙	นายสมศักดิ์	เกิดอ่วม	อบต.ลานกระบือ
ขอนแก่น			
๒๐	นายอนุสรณ์	สอนทา	นายกองค์การบริหารส่วนตำบล/อบต.ท่าพระ
๒๑	นางมันติกา	ไชยพรหม	หัวหน้าฝ่ายบริหารงานทั่วไป/อบต.ท่าพระ
๒๒	นางรัชดาวัลย์	วิรัชชา	ผู้ช่วยบุคลากร/อบต.ท่าพระ
๒๓	นายสุวรรณ	มะลิลา	นิติกร ๗ว/อบจ.
จันทบุรี			
๒๔	นายจารุวัฒน์	แจ่มนิยม	ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล/อบต.ท่าช้าง
ฉะเชิงเทรา			
๒๕	กฤษฎา	ปัญญาอินทร์	หัวหน้ากลุ่มงานมาตรฐานฯ/สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น จังหวัดฉะเชิงเทรา
๒๖	ยุวดี	สรรพวิทยากุล	ปลัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด
๒๗	เพ็ญพิศ	คงสาคร	หัวหน้าฝ่ายบริหารงานบุคคล/อบจ.
๒๘	ธวัช	ขวัญเผือก	ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล/อบต.คลองอุดมชลจร
ชลบุรี			
๒๙	นายชาติ	ดวงดารา	หัวหน้าฝ่ายการเจ้าหน้าที่/เมืองพัทยา
๓๐	นางสาวจิตรา	สากร	บุคลากร ๗ว/เมืองพัทยา
๓๑	พ.จ.อ.เฉลิมชัย	โสพันธ์	บุคลากร ๕/เมืองพัทยา
๓๒	นางสาวสมใจ	ศรีโสภิตสวัสดิ์	นักบริหารงานทั่วไป ๗/เทศบาลนครแหลมฉบัง



ที่	ชื่อ-นามสกุล		ตำแหน่ง/หน่วยงาน
๓๓	นางสาวบุษบา	พรหมเสนา	บุคลากร ๖/เทศบาลนครแหลมฉบัง
เชียงราย			
๓๔	นางสาวนันทนวล	ปัญญาพันธ์	ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล/อบต.รอบเวียง
เชียงใหม่			
๓๕	นส.สกวาพรรณ	ธรรมคุณ	บุคลากร ๗/เทศบาลนคร
๓๖	นางสาวกรรณา	น้อยอ่ำ	บุคลากร ๗/เทศบาลนคร
ตรัง			
๓๗	นายเอกสิน	ใจตรง	นายกองค์การบริหารส่วนตำบล/อบต.ช้างแล่น
ตรัง			
๓๘	นายสมชาย	สุธรรม	นักบริหารงานช่าง ๗/อบจ.
นครราชสีมา			
๓๙	นายวิริยะ	ล้ำกิจจา	นักบริหารงานช่าง ๗/อบต.สูงเนิน
นนทบุรี			
๔๐	นางสาวพนาริ	กิมฮู้	หัวหน้าสำนักปลัดเทศบาล/เทศบาลนครปากเกร็ด
๔๑	นายธณศักดิ์	อุดร	หัวหน้างานการเจ้าหน้าที่/เทศบาลนครปากเกร็ด
๔๒	มณฑา	เจริญสุขสุวรรณ	ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล/อบต.บางรักน้อย
๔๓	อินทอร	ฉิมมากรม	หัวหน้าสำนักงานปลัด/อบต.บางรักน้อย
๔๔	ศิริพร	โลหะปาน	นิติกร/อบต.บางรักน้อย
นราธิวาส			
๔๕	นายประพุกษ์	นิลโมทย์	ปลัดเทศบาล/เทศบาลตำบลยี่งอ
น่าน			
๔๖	นางพิกุล	ใจจันทร์	เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ๖ว/อบจ.
๔๗	นางนิภาพันธุ์	อินมงคล	เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน/เทศบาลตำบลคูใต้
บุรีรัมย์			
๔๘	นายวิทยา	พลอยเพชร	รองปลัด อบต./อบต.ชุมเห็ด
ปทุมธานี			
๔๙	นายพัสกร	ไยน้อย	ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล/อบต.บึงบอน

ที่	ชื่อ-นามสกุล		ตำแหน่ง/หน่วยงาน
๕๐	นายมานิช	สินธุจริวัตร	ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล/อบต.บ่อเงิน
ปัตตานี			
๕๑	นางสาวชนิดา	ธรรมเจริญ	นักบริหารงานทั่วไป ๗/อบจ.
พิจิตร			
๕๒	นายเฉลิม	แพพวง	นายกองค์การบริหารส่วนตำบล/อบต.ป่ามะคาบ
๕๓	นายประจวบ	ชูชานา	เลขานุการนายกองค์การบริหารส่วนตำบล/อบต.ป่ามะคาบ
พิษณุโลก			
๕๔	นายพิทักษ์	วิจิตรพงษา	ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล/อบต.บ้านคลอง
เพชรบุรี			
๕๕	นางสาววัชรีย์	ทองน้อย	บุคลากร ๖ว/เทศบาลตำบลท่าช้าง
แพร่			
๕๖	นางธมกร	วงศ์น้อย	หัวหน้าสำนักปลัด/อบจ.
พะเยา			
๕๗	นายเมธาวุฒิ	แก้วมา	บุคลากร/เทศบาลเมือง
ร้อยเอ็ด			
๕๘	นายใหม่	เวียงวิเศษ	ปลัดเทศบาล/เทศบาลตำบลปทุมรัตน์
ระนอง			
๕๙	นายสมศักดิ์	บุญเชิด	บุคลากร ๖ว/เทศบาลตำบลบางบอน
ระยอง			
๖๐	นายมนตรี	นันทติกุล	ปลัดเทศบาลนครระยอง
๖๑	นายพงศธร	ถาวรวงศ์	รองปลัดเทศบาล/เทศบาลเมืองมาบตาพุด
๖๒	นายกฤษดา	สุวรรณ	หัวหน้าฝ่ายนโยบายและแผน/อบต.ตะพง
ราชบุรี			
๖๓	นางมานิสา	สาสิวรรณ	ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล/อบต.ดอนตะโก
ลพบุรี			
๖๔	นางสาวเสาวณีย์	เสนารายณ์	บุคลากร ๖ว/อบจ.

ที่	ชื่อ-นามสกุล	ตำแหน่ง/หน่วยงาน
ลำปาง		
๖๕	นายประเสริฐ บุพพันหม้ย	รองนายกเทศมนตรีเทศบาลนครลำปาง
๖๖	นางสาวเพ็ญจรัส ไชยวรรณ	หัวหน้าสำนักปลัด/อบจ.
สงขลา		
๖๗	นายวิชากร บัวหอม	ปลัดเทศบาลนครสงขลา
สตูล		
๖๘	นางดวงพร นิ่มแก้ว	บุคลากร/เทศบาลเมือง
สมุทรปราการ		
๖๙	นางสาวทองดี กุลศิริ	หัวหน้าสำนักปลัด/อบจ.
๗๐	นางสาวนิสา แสงทอง	บุคลากร ๔/อบจ.
๗๑	นายธีรวัช แก้วช่วง	ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล/อบต.ศิระจรเข้
สมุทรสงคราม		
๗๒	นางปริมพร อ่ำพันธุ์	ปลัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด
สุพรรณบุรี		
๗๓	นางศิริรักษ์ ไตรเนตร	เจ้าพนักงานธุรการ ๖ว/เทศบาลเมือง
๗๔	นายกิตติภูมิ สว่างแจ้ง	เจ้าพนักงานธุรการ ๔/เทศบาลเมือง
สิงห์บุรี		
๗๕	นายขวัญเมือง เทียงแท้	เลขานุการนายกเทศมนตรี/เทศบาลตำบลบางน้ำเชี่ยว
สุโขทัย		
๗๖	นางมัลลิกา เจียวกิต	ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล/อบต.หนองตม
สุราษฎร์ธานี		
๗๗	นายคุณกิตติ โพธิ์พิชสกุล	รองนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัด
อ่างทอง		
๗๘	นางสาวพุลพร ลตามณี	หัวหน้าสำนักงานปลัด/อบต.บ้านอิฐ
อุดรธานี		
๗๙	นายคมพศ ตริสุวรรณ	ปลัดเทศบาลนครอุดรธานี
๘๐	นางอรวิ ตริสุวรรณ	หัวหน้าฝ่ายอำนวยการ/เทศบาลนคร

ที่	ชื่อ-นามสกุล		ตำแหน่ง/หน่วยงาน
อุตรดิตถ์			
๘๑	นายสุรพล	ตำนานวาน	นักบริหารงานทั่วไป ๘/อบจ.
อุทัยธานี			
๘๒	นายสุริยัน	จริตงาม	ปลัดเทศบาล/เทศบาลตำบลเมืองการุ้ง
อำนาจเจริญ			
๘๓	จำเอนกัมขวาท	เกษกุล	หัวหน้าสำนักปลัด/เทศบาลตำบลปทุมราชวงศา
สำนักงานคณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น			
๘๔	นางบุษบา	เจิมศิริ	นักจัดการงานทั่วไปชำนาญการพิเศษ/ฝ่ายบริหารงานทั่วไป
๘๕	นายสันติ	วงศ์จิระสวัสดิ์	นักทรัพยากรบุคคลปฏิบัติการ/ฝ่ายบริหารงานทั่วไป
๘๖	นางดารารุ่ง	โหมประดิษฐ์	เจ้าพนักงานธุรการชำนาญงาน/ฝ่ายบริหารงานทั่วไป
๘๗	นายวุฒิพงศ์	ธนพาณิชย์วัฒนา	นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษ/ส่วนมาตรฐานการบริหารงานบุคคล
๘๘	นายคมสัน	มาลา	นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ/ส่วนมาตรฐานการบริหารงานบุคคล
๘๙	นางปัญจมาศ	เด็ดแก้ว	นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ/ส่วนมาตรฐานการบริหารงานบุคคล
๙๐	นางวรารัศมิ์	อังศุไพศาล	นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ/ส่วนมาตรฐานการบริหารงานบุคคล
๙๑	นางสาวหฤทัย	รักษากักดี	เจ้าหน้าที่
สำนักงานคณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น			
๙๒	นายอมร	วีระพันธุ์	นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษ/ส่วนสารสนเทศและติดตามประเมินผล
๙๓	นายเกียรติ	บุญการณ์	นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ/ส่วนสารสนเทศและติดตามประเมินผล
๙๔	นายอมรฉัตร	กำภู ญ อยุธยา	นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ/ส่วนสารสนเทศและติดตามประเมินผล
๙๕	นายสุเทพ	ลีละตานนท์	นิติกรชำนาญการพิเศษ/ส่วนกฎหมาย
๙๖	นายสันติธร	ยิ้มละมัย	นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษ/ส่วนวิจัยและพัฒนากระบวนการบริหารงานบุคคล
๙๗	นายนิธินันท์	ธนธนาวันต์	นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ/ส่วนวิจัยและพัฒนากระบวนการบริหารงานบุคคล
๙๘	นายพิชิต	สวนะปรีดี	นักทรัพยากรบุคคลปฏิบัติการ/ส่วนวิจัยและพัฒนากระบวนการบริหารงานบุคคล



ที่	ชื่อ-นามสกุล		ตำแหน่ง/หน่วยงาน
๙๙	นางพัชนี	สายทอง	เจ้าพนักงานธุรการ ชำนาญงาน/ ส่วนวิจัยและพัฒนาระบบบริหารงานบุคคล
๑๐๐	นายอุกฤษฏ์	ตันตรีบุรณ์	นิติกร/ส่วนวิจัยและพัฒนาระบบบริหารงานบุคคล
เพิ่มเติม			
๑๐๑	นายศิริศักดิ์	ศิริผล	นักทรัพยากรบุคคล ชำนาญการพิเศษ/สำนักงาน ก.พ.
๑๐๒	นายฉัตรพันธ์	มิตรชู	ปลัดเทศบาล/เทศบาลตำบลโคกมะกอก จ.ปราจีนบุรี
๑๐๓	นางพิมพ์นภัสสร	เหลื่องสีหกุล	จนท.ธุรการ/อบจ.สิงห์บุรี
๑๐๔	นางสาวชุตาทา	กิตติมงคลสุข	ผช.จนท.ธุรการ/อบจ.สิงห์บุรี
๑๐๕	นายวิวัฒน์	นันทวรการ	เลขานุการนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัด/อบจ.นครปฐม
๑๐๖	นายสันติ	ทรัพย์สมบูรณ์	บุคลากร/อบจ.นครปฐม
๑๐๗	นายสุเทพ	हनุรอด	ปลัด อบต./อบต.โมคลาน จ.นครศรีธรรมราช
๑๐๘	นายวิชัย	พสกสะแก	ผู้ช่วยเลขานุการ ก.อบต. จ.หนองคาย
๑๐๙	นางสาวจิตภา	ธงสิบสอง	หัวหน้าสำนักปลัด/เทศบาลตำบลสอง จ.แพร่
๑๑๐	นางดรุณี	ครองจิตต์	จนท.วิเคราะห์/เทศบาลตำบลสอง จ.แพร่
๑๑๑	นางวรรณ	อักษรวงศ์	รองปลัด อบจ./อบจ.นครศรีธรรมราช
๑๑๒	นางสาวดวงเดือน	นกทวี	ผอ.กองวิชาการ/เทศบาลนครภูเก็ต
๑๑๓	นายเสรี	สมเย็น	หัวหน้าฝ่ายบริหารงานบุคคล/อบจ.สุรินทร์
๑๑๔	นายสุเทพ	การกระสัง	ปลัดเทศบาล/เทศบาลตำบลบ้านใหม่ จ.ปทุมธานี
๑๑๕	นางจันทิรา	พูนนวล	หัวหน้ากองคลัง/เทศบาลตำบลอ่าวขนอม จ.นครศรีธรรมราช
๑๑๖	นายอดิศักดิ์	ทองจันทร์แก้ว	รองปลัด อบจ./อบจ.ศรีสะเกษ
๑๑๗	นายกันตณัฐ	พงษ์นิมิตร	บุคลากร/อบจ.อยุธยา
๑๑๘	ว่าที่ ร.ต.สมโภชน์	กวัทธิรัฐ	ปลัด อบต./อบต.ท่าเสา อ.น่าน จ.น่าน
เพิ่มเติม			
๑๑๙	นายศุภศักดิ์	พรหมเล็ก	อบจ.สุพรรณบุรี
๑๒๐	นายศรัณย์	บัวคำ	พนักงานป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย/ช่วยราชการ กพร.สข.มท.
๑๒๑	นายธีระศักดิ์	อุดมโรจนทรัพย์	นักส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น/สจ.อุบลราชธานี
๑๒๒	นายอดิศักดิ์	สมจิตต์	หัวหน้าสำนักปลัด/เทศบาลนครขอนแก่น
๑๒๓	นางสาวลักขณา	โชติคุณ	นักวิเคราะห์ส่วนวิจัยฯ

ที่	ชื่อ-นามสกุล		ตำแหน่ง/หน่วยงาน
๑๒๔	นายธนกฤต	เลิศวิริยวารกูร	นักบริหารทรัพยากรบุคคล ชำนาญการ/สำนักงาน ป.ป.ช.
๑๒๕	นายสุภาพ	ศิริ	นักสืบสวนสอบสวน ชำนาญการ/สำนักงาน ป.ป.ท.
๑๒๖	นายมงคล	เจียสกุล	วิศวกรโยธา/อบต.ท้ายเหมือง จ.พังงา
๑๒๗	นายณพคุณ	ติลลภากรณ์	ปลัด ทต.พระสมุทรเจดีย์ (แทน นายก ส.ท.ท.)
๑๒๘	นายณัฐวัฒน์	จิรสถิตสิน	นักบริหารงาน (แทน นายก อบต.ปางหมู จ.แม่ฮ่องสอน)
๑๒๙	นายสมพงษ์	วรกมล	ปลัด อบจ./อบจ.เลย
๑๓๐	นายชาตรี	ศรีจันต์	ปลัด อบจ./อบจ.นนทบุรี

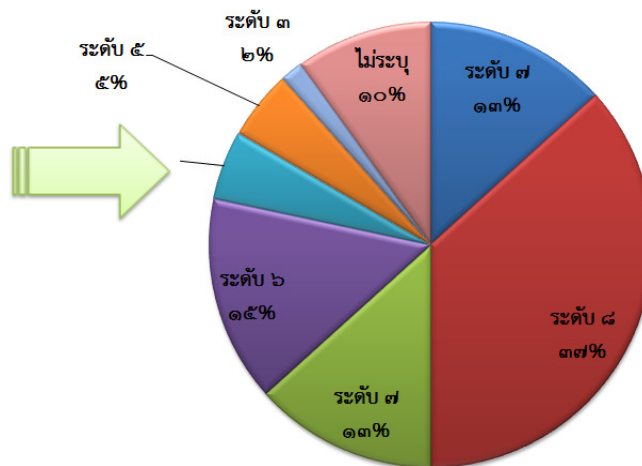
ภาคผนวก ค

ผลการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อวิพากษ์แผนปฏิบัติการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนา ข้าราชการส่วนท้องถิ่น พ.ศ. ๒๕๕๕ – ๒๕๕๘ ในการเสริมสร้างธรรมาภิบาล

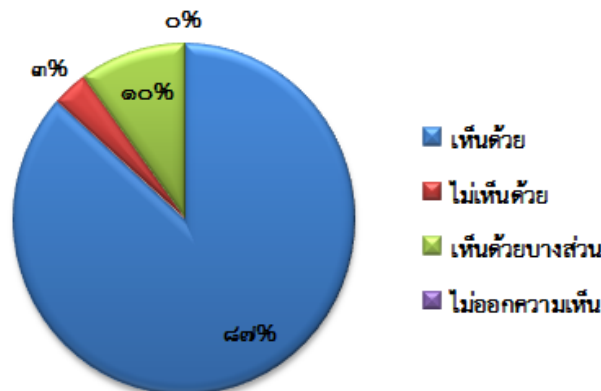
คณะที่ปรึกษาร่วมกับสำนักงาน ก.ถ. จัดให้มีการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อวิพากษ์แผนปฏิบัติการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการส่วนท้องถิ่น พ.ศ. ๒๕๕๕ – ๒๕๕๘ ในการเสริมสร้างธรรมาภิบาล เมื่อวันที่ ๑๙ มกราคม ๒๕๕๕ ณ โรงแรมรอยัล ชิตี้ กรุงเทพมหานคร โดยเชิญปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นหรือเจ้าหน้าที่รับผิดชอบด้านการพัฒนาบุคลากรสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกลุ่มตัวอย่างเป้าหมายในทุกจังหวัด จำนวน ๑๑๑ ราย เข้าร่วมในการประชุม ทั้งนี้ โดยสรุปมีผู้เข้าร่วมในการประชุมจำนวน ๙๑ ราย ปรากฏรายชื่อผู้เข้าร่วมประชุมตามแนบท้าย

ในภาพรวมผลของการประชุม พบว่า มีผู้เข้าร่วมการประชุมตอบแบบสำรวจทั้งสิ้นจำนวน ๖๐ ราย คิดเป็นร้อยละ ๖๕.๙๓ ของผู้เข้าร่วมประชุมทั้งหมด โดยเป็นตัวแทนจากองค์การบริหารส่วนจังหวัด องค์การบริหารส่วนตำบล เทศบาลเมือง เทศบาลตำบล จากจังหวัดต่างๆ รวมทั้งสิ้น ๓๖ จังหวัด ได้แก่ สมุทรปราการ สมุทรสาคร นครสวรรค์ หนองบัวลำภู พิจิตร บึงกาฬ ชลบุรี จันทบุรี ประจวบคีรีขันธ์ สตูล ร้อยเอ็ด กำแพงเพชร กาฬสินธุ์ ชัยภูมิ พิษณุโลก เพชรบูรณ์ มหาสารคาม ราชบุรี ระยอง ฉะเชิงเทรา ยะลา อุทัยธานี พระนครศรีอยุธยา ศรีสะเกษ สุราษฎร์ธานี สกลนคร ลำปาง ขอนแก่น พะเยา อุดรธานี ตรัง นนทบุรี นครศรีธรรมราช นครราชสีมา สุพรรณบุรี ชุมพร โดยสามารถจำแนกเป็นระดับของผู้ตอบแบบสำรวจดังแสดงในรูปตารางและแผนภูมิด้านล่าง

ระดับ	จำนวน	ร้อยละ
๙	๘	๑๓
๘	๒๒	๓๗
๗	๘	๑๓
๖	๙	๑๕
๕	๓	๕
๔	๓	๕
๓	๑	๒
ไม่ระบุ	๖	๑๐
	๖๐	๑๐๐



ข้อ ๑ ความเห็นต่อร่างยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการส่วนท้องถิ่น พ.ศ. ๒๕๕๕ – ๒๕๕๘ ในการส่งเสริม ธรรมาภิบาล



จากการแสดงความเห็นของผู้เข้าสัมมนาทั้งสิ้น ๖๐ ท่านพบว่าผู้ตอบแบบสำรวจจำนวน **๕๒ ท่านหรือคิดเป็นร้อยละ ๘๗ เห็นด้วยกับร่างยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการส่วนท้องถิ่น พ.ศ. ๒๕๕๕ – ๒๕๕๘** ทั้ง ๔ ยุทธศาสตร์ซึ่งผู้วิจัยนำเสนอ

อย่างไรก็ตามผู้เห็นด้วยบางส่วนกังวลต่อการนำไปปฏิบัติใช้จริงเนื่องจากปัจจุบันกลไกการบริหารงานมาจากนักการเมืองท้องถิ่นซึ่งมาจากการเลือกตั้งซึ่งบางกรณีอาจมีความไม่โปร่งใสตามหลักธรรมาภิบาลเกิดขึ้น จึงเสนอให้เกิดการดำเนินการปรับปรุงกฎ ระเบียบ กลไกติดตามตรวจสอบ กลไกการประเมินผลการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง การเพิ่มประสิทธิภาพของบุคลากรจากหลักสูตรการฝึกอบรมที่เหมาะสม มาตรการและบทลงโทษทางอาญา เพื่อขจัดปัญหาข้อขัดแย้งระหว่างข้าราชการท้องถิ่นประจำและนักการเมืองในฐานะผู้บริหาร รวมถึงช่วยป้องกันการดำเนินการหรือบริหารงานที่ไม่ถูกต้อง

นอกจากนั้นบางส่วนเสนอว่าควรนำผลการศึกษาไปจัดทำเป็นแผนงานและประกาศให้รับทราบและถือปฏิบัติอย่างจริงจัง โดยเฉพาะอย่างยิ่งหน่วยงานที่รับผิดชอบอันได้แก่ กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่นหรือกระทรวงมหาดไทยควรเร่งกำหนดให้ผู้บริหารที่มาจากฝ่ายการเมืองยอมรับในหลักการและดำเนินการตามแผนงานยุทธศาสตร์ที่กำหนด อย่างไรก็ตามผู้ตอบแบบสำรวจบางส่วนเสนอให้นำเอายุทธศาสตร์ที่ ๓ ว่าด้วยการปรับปรุงระบบบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นยุทธศาสตร์แรกในการดำเนินการเพราะมีความจำเป็นเร่งด่วนมากกว่า

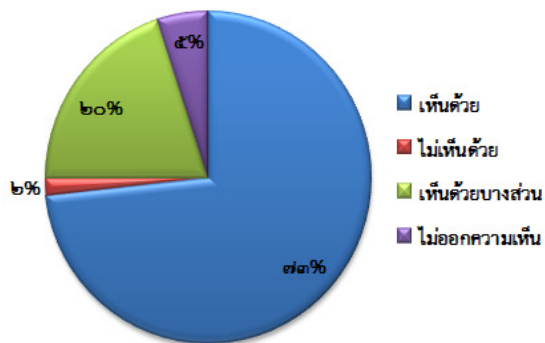
อย่างไรก็ดีเมื่อพิจารณาในส่วนของผู้ที่ไม่เห็นด้วยจำนวน ๒ ท่านหรือคิดเป็นร้อยละ ๓ นั้นเกิดจากการไม่เห็นด้วยกับกลยุทธ์ที่ ๑.๑ การยกย่องข้าราชการ/ผู้นำรุ่นใหม่ในการขับเคลื่อนคุณธรรม ของยุทธศาสตร์ที่ ๑ เนื่องจากเชื่อว่าหลักเกณฑ์อาจยังไม่ชัดเจนเพียงพอและการสรรหาตามแผนงานอาจได้บุคลากรที่มาจากระบบอุปถัมภ์ ซึ่งไม่เป็นผลดีต่อองค์กรในระยะยาว

ในส่วนของผู้ตอบแบบสำรวจที่เห็นด้วยบางส่วน มีจำนวน ๖ ท่านหรือคิดเป็นร้อยละ ๑๐ เห็นว่ายุทธศาสตร์ส่วนใหญ่มีความเป็นไปได้แต่ทั้งนี้ก็มีข้อเสนอ คือ

- ยุทธศาสตร์ที่ ๑ ควรมุ่งเน้นแนวทางและหลักเกณฑ์การวัดผลให้ชัดเจนเป็นรูปธรรม การพัฒนาควรดำเนินการควบคู่กับผู้บริหารที่มาจากฝ่ายข้าราชการประจำ (ผู้ขับเคลื่อนนโยบายสู่ภาคปฏิบัติ) และนักการเมืองท้องถิ่น (ผู้กำหนดนโยบาย) เพื่อสานต่องานให้สามารถเดินหน้าไปพร้อมกัน
- ยุทธศาสตร์ที่ ๒ กลยุทธ์ที่ ๒ การกำหนดหลักสูตรฝึกอบรมและโครงการพัฒนาภาคบังคับแก่ข้าราชการทุกระดับนั้น ควรสร้างรูปแบบการฝึกอบรมที่สามารถนำความรู้ที่ได้ไปใช้ปฏิบัติงานได้จริง ก่อเกิดมรรคผลจากการฝึกอบรมนั้นๆ อย่างเป็นรูปธรรม

- ยุทธศาสตร์ที่ ๓ กลยุทธ์ที่ ๑ การปรับแต่งแนวทางและกฎระเบียบในการสรรหา บรรจุ แต่งตั้ง โอน ย้ายโดยยึดหลักธรรมาภิบาลนั้น ควรกำหนดหลักเกณฑ์ในการเปลี่ยนตำแหน่งหรือสายงานให้ชัดเจน รัดกุม และครอบคลุมการใช้งานจริง

ข้อ ๒ ความเห็นต่อกลยุทธ์ย่อยในแต่ละยุทธศาสตร์



จากแผนภูมิด้านบนพบว่าผู้ตอบแบบสำรวจจำนวน ๔๔ ท่านจากทั้งหมด ๖๐ ท่านหรือเป็นประมาณร้อยละ ๗๓ เห็นด้วยกับกลยุทธ์ย่อยต่างๆ โดยเฉพาะในกลยุทธ์ด้านคุณธรรม จริยธรรมของนักการเมืองท้องถิ่น เนื่องจากเป็นกลไกสำคัญในการผลักดัน พัฒนาและเสริมสร้างนโยบายท้องถิ่นให้เกิดการพัฒนา นอกจากนั้นยังมีข้อเสนอแนะดังนี้

- ในส่วนยุทธศาสตร์ที่ ๓ กลยุทธ์ที่ ๑ การปรับแต่งแนวทางและกฎระเบียบในการสรรหา บรรจุ แต่งตั้ง โอน ย้ายโดยยึดหลักธรรมาภิบาลนั้น บางส่วนเห็นควรให้เริ่มต้นดำเนินการและปรับปรุงเปลี่ยนแปลงทุกปีเพื่อเหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์ เพราะหากเริ่มดำเนินการในปี ๒๕๕๗ จริงอาจจะช้าไป
- กลยุทธ์ที่ ๒ เรื่องการต่อยอดจรรยาบรรณข้าราชการไปสู่การปฏิบัติในยุทธศาสตร์ที่ ๓ นั้น เห็นควรให้มีการกำหนดกฎเกณฑ์บังคับใช้และลงโทษผู้ฝ่าฝืนข้อบังคับและวินัยข้าราชการอย่างชัดเจน เนื่องจากผู้บริหารเป็นผู้ให้นโยบาย เมื่อความผิดปรากฏจะสั่งให้โทษจากหนักเป็นเบาได้ซึ่งเป็นเรื่องไม่ถูกต้อง อย่างไรก็ตามก็มีผู้เสนอให้เพิ่มกลยุทธ์ในการให้รางวัล เพื่อสร้างแรงจูงใจให้มีการนำไปปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง จริงจัง เป็นการพิจารณาเลื่อนขั้น หรือเลื่อนตำแหน่ง ควรให้ความสำคัญกับผู้ที่เป็นแบบอย่างด้านคุณธรรมเป็นลำดับแรก ต้องมีคุณธรรมก่อนถึงจะพิจารณาความเก่ง เพราะบางครั้งคนเก่งแต่ขาดคุณธรรมก็ไม่สามารถพาองค์กรไปสู่จุดหมายได้หรือใช้ความเก่งในทางที่ผิดคุณธรรม

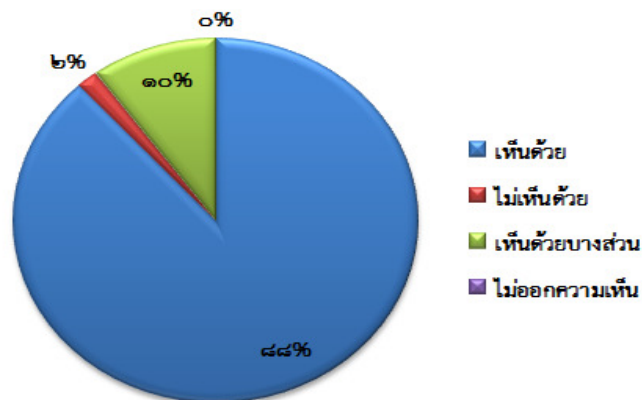
สำหรับผู้ตอบแบบสำรวจที่เห็นด้วยบางส่วนมีจำนวน ๑๒ ท่านหรือคิดเป็นร้อยละ ๒๐ บางส่วนมีความกังวลในการนำไปใช้ปฏิบัติจริง ยกตัวอย่างเช่น

- ยุทธศาสตร์ที่ ๑ กลยุทธ์ที่ ๑ เรื่องการยกย่องข้าราชการ/ผู้นำรุ่นใหม่ในการขับเคลื่อนคุณธรรมนั้นควรเลือกคนให้ถูกต้อง เพราะหากผิดพลาดจะเกิดผลเสียมากกว่าผลดี
- ยุทธศาสตร์ที่ ๑ กลยุทธ์ที่ ๓ เรื่องกำหนดมาตรฐานคุณธรรม จริยธรรมของนักการเมืองท้องถิ่น พบว่าปัจจุบันนักการเมืองส่วนใหญ่มาจากการหาเสียง ไม่ได้มีความสามารถที่แท้จริง โดยมุ่งเน้นแนวทางแก้ไขไปที่การกำหนดหลักเกณฑ์ แนวทางและวิธีการที่ต้องชัดเจนเป็นรูปธรรมให้มาก

● ยุทธศาสตร์ที่ ๔ กลยุทธ์ที่ ๒ เรื่องการเปิดให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมและการติดตามสถานการณ์การทำงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั้น บางส่วนเห็นว่าถ้าเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมากก็อาจจะทำให้ระบบอุปถัมภ์ในระบบราชการเพิ่มมากขึ้น หรือการบริหารงานไม่มีประสิทธิภาพ เนื่องจากจากประสบการณ์พบว่าเมื่อประชาชนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงานของส่วนราชการมากขึ้นก็จะสามารถหาช่องทางในการหาผลประโยชน์ในหลากหลายรูปแบบมากขึ้น นอกจากนั้น บางส่วนยังไม่เห็นด้วยกับการให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในด้านบริหารงานบุคคล เพราะปัจจุบันประชาชนยังคงมีการซื้อเสียง ดังนั้นประชาชนส่วนใหญ่ที่เป็นพวกเดียวกับนักการเมืองจะเกิดเป็นระบบอุปถัมภ์เช่นเดียวกัน

นอกจากนี้ยังมีข้อเสนออื่นๆ ที่น่าสนใจในการนำมาปฏิบัติอันได้แก่ การเสนอให้มีการกำหนดและผลักดันกลยุทธ์ต่างๆ ให้แล้วเสร็จทันระยะเวลาไปพร้อมกับการเสนอแก้ไขกฎหมายการบริหารราชการส่วนท้องถิ่นใน ปี พ.ศ. ๒๕๕๕ ทั้งนี้เพื่อความรวดเร็วในการบริหารจัดการและการบังคับให้นำไปปรับใช้

ข้อ ๓ ความเห็นต่อแผนปฏิบัติการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการส่วนท้องถิ่น พ.ศ. ๒๕๕๕ – ๒๕๕๘ ในการเสริมสร้างธรรมาภิบาล



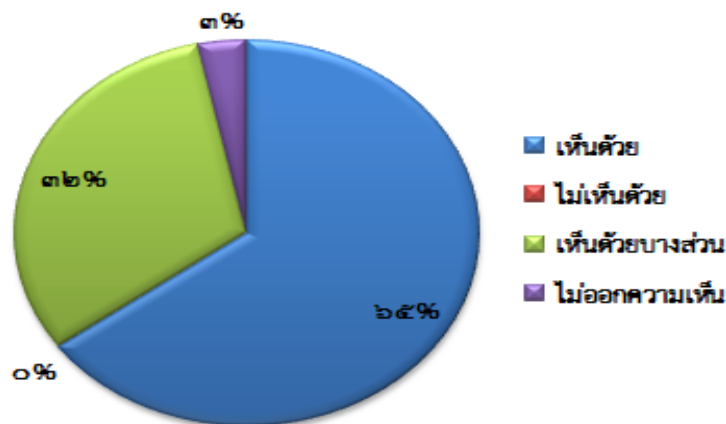
ความเห็นต่อแผนปฏิบัติการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการส่วนท้องถิ่น พ.ศ. ๒๕๕๕ – ๒๕๕๘ ในการเสริมสร้างธรรมาภิบาลของผู้ตอบแบบสำรวจทั้งสิ้น ๖๐ ท่าน พบว่าผู้เห็นด้วยกับแผนปฏิบัติการดังกล่าวอยู่ที่จำนวน ๕๓ ท่านหรือคิดเป็นร้อยละ ๘๘ และผู้เห็นด้วยบางส่วนมีจำนวน ๒ ท่านและไม่เห็นด้วยมีเพียง ๑ ท่าน หรือคิดเป็นร้อยละ ๑๐ และ ๒ ตามลำดับนั้น

ผู้ตอบแบบสำรวจได้ให้ความเห็นเพิ่มเติมที่มุ่งเน้นเรื่องการเพิ่มความถี่การฝึกอบรมให้ความรู้แก่ข้าราชการทุกระดับ โดยแยกเป็นกลุ่มตามระดับชั้นงาน เพื่อสร้างจิตสำนึกและค่านิยมตามยุทธศาสตร์ที่กำหนด โดยเสนอให้กำหนดวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) ให้เป็นที่ยอมรับร่วมกันของทุกๆ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นก่อนแล้วจึงจะนำไปเผยแพร่ ประกาศใช้ และควรพัฒนากฎหมายให้ครอบคลุมและเข้าถึงผู้ใช้ได้อย่างแท้จริง

นอกจากนั้นบางส่วนเสนอให้นำเอาระบบพิทักษ์คุณธรรมมาใช้ โดยที่ขั้นตอนต้องสิ้นกระบวนการรวดเร็วและเห็นผล และเมื่อใดที่เกิดกรณีขัดแย้งทางข้อกฎหมาย กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นและหน่วยงานกลาง เช่น สำนักงาน ก.ค. ควรเข้าไปมีส่วนร่วมในการดูแลและช่วยเหลือ อย่างไรก็ตามเมื่อพิจารณารายละเอียดแผนปฏิบัติการขับเคลื่อนจำแนกตามยุทธศาสตร์ บางส่วนมีข้อเสนอที่น่าสนใจดังนี้

- สำหรับยุทธศาสตร์ที่ ๑ กลยุทธ์ที่ ๑ เรื่องการยกย่องข้าราชการ/ผู้นำรุ่นใหม่ในการขับเคลื่อนคุณธรรม และกลยุทธ์ที่ ๓ เรื่องกำหนดมาตรฐานคุณธรรม จริยธรรมของนักการเมืองท้องถิ่นควรเริ่มต้นทันทีตั้งแต่ปี พ.ศ. ๒๕๕๕ เป็นต้นไป เพราะปัจจุบันคุณธรรมจริยธรรมเสื่อมถอยมาก จึงไม่ควรรอช้าแต่ควรเป็นการเร่งดำเนินการในเชิงรุก
- สำหรับยุทธศาสตร์ที่ ๓ กลยุทธ์ที่ ๑ ในแผนปฏิบัติการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์นั้น เรื่องการบรรจุ แต่งตั้ง โอนย้าย เห็นควร**ให้นำระเบียบที่เกี่ยวข้องทั้งหมดมายกร่างเป็นข้อระเบียบเดียวกัน เนื่องจากมีการแก้ไขมาจนรายละเอียดบางข้อขัดแย้งไม่สอดคล้องตรงกัน** จึงควรนำมายกร่างร่วมกันใหม่ทั้งหมด
- สำหรับยุทธศาสตร์ที่ ๓ กลยุทธ์ที่ ๒ เรื่องต่อยอดจรรยาบรรณข้าราชการไปสู่การปฏิบัตินั้น ควรมุ่งเน้นให้ข้าราชการใหม่เข้ารับการฝึกอบรมทันทีที่บรรจุแต่งตั้ง เนื่องจากปัจจุบันข้าราชการเข้าใหม่ไม่มีการปฐมนิเทศงานที่ถูกต้อง และสำหรับข้าราชการเก่าควรได้รับการฝึกอบรมทุกปีเพื่อย้ำคิดย้ำทำในเรื่องจรรยาบรรณ
- สำหรับยุทธศาสตร์ที่ ๔.๑ แนวทางปฏิบัติ/มาตรการที่ ๒ เรื่องปรับปรุงระบบวินัย อุทธรณ์ ร้องทุกข์ ของข้าราชการ รวมถึงระบบการรับฟังข้อร้องเรียนเกี่ยวกับการทุจริตของหน่วยงาน (Whistleblower) ควรเร่งให้เกิดการปรับปรุงเพื่อป้องกันและลดปัญหาข้อทุจริตที่เกิดขึ้นอย่างเช่นในปัจจุบัน

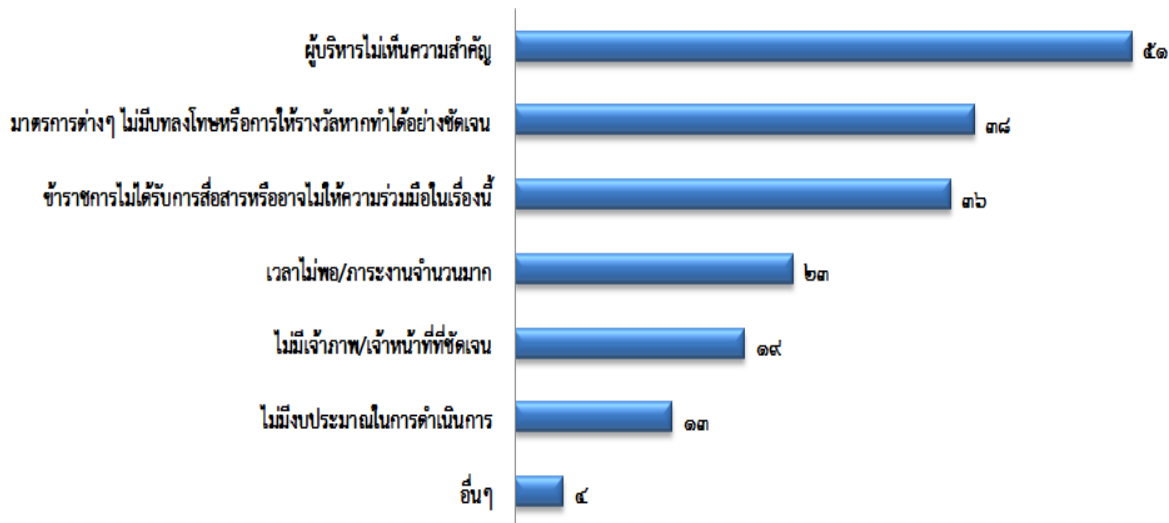
ข้อ ๔ ความเห็นด้านการนำยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ มาตรการและแผนปฏิบัติการไปใช้หากมีการปรับปรุงตามผลการสัมมนา



จากแผนภูมิสามารถอธิบายได้ว่าผู้ตอบแบบสำรวจทั้งสิ้น ๓๙ ท่านจาก ๖๐ ท่านหรือคิดเป็นร้อยละ ๖๕ เห็นด้วยกับการนำแนวทางยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ มาตรการและแผนปฏิบัติการไปใช้หากมีการปรับปรุงตามผลการสัมมนา ในขณะที่อีก ๑๙ ท่านหรือคิดเป็นร้อยละ ๓๒ เห็นด้วยในการนำไปปรับใช้บางส่วน โดยเหตุที่ไม่อาจนำไปใช้ได้ทั้งหมดเป็นเพราะความแตกต่างทางวัฒนธรรมของแต่ละองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและส่วนใหญ่ปกครองแบบระบบอุปถัมภ์มากกว่าระบบความรู้ความสามารถ

ดังนั้นผู้ตอบแบบสำรวจบางส่วนจึงเสนอว่าหากต้องการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามแผนงานที่กำหนดไว้ควรปรับยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการให้มุ่งเน้นการกระจายอำนาจแบบสร้างให้เกิดการถ่วงดุลย์ ตัวอย่างเช่น พบ.บริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น ควรให้อำนาจแก่ข้าราชการประจำบางส่วนด้วย และเรื่องการขับเคลื่อนการแก้ไขกฎหมายควรรวดเร็วกว่า ๔ ปี อย่างไรก็ตามก็ผู้ตอบแบบสำรวจส่วนใหญ่มุ่งเน้นให้ผู้บริหาร ผู้มีอำนาจกระทำการหรือนักการเมืองให้ความสำคัญ ยอมรับในหลักการและมุ่งมั่นต่อการนำร่างแผนการดำเนินการไปใช้จึงจะประสบผลสำเร็จมากที่สุด

ข้อ ๕. ข้อคิดเห็นด้านปัญหาที่อาจเกิดขึ้นจากการนำไปใช้



ข้อคิดเห็นด้านปัญหาที่อาจเกิดขึ้นจากการนำไปใช้พบว่าปัญหาส่วนใหญ่ ๓ อันดับแรก คือ ๑) การที่ผู้บริหารไม่เห็นความสำคัญ ๒) มาตรการต่างๆ ไม่มีบทลงโทษหรือการให้รางวัลหากทำได้อย่างชัดเจน และ ๓) ข้าราชการไม่ได้รับการสื่อสารหรืออาจไม่ให้ความร่วมมือในเรื่องนี้

โดยผู้ตอบแบบสำรวจได้เสนอแนวทางแก้ไขเบื้องต้นโดยการสร้างความรู้ให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งข้าราชการ นักการเมืองท้องถิ่น รวมถึงต้องมีหน่วยงานเจ้าภาพในการสร้างความเข้าใจในภาระงานของแต่ละส่วน กำหนดให้มีมาตรการสร้างแรงจูงใจ สร้างขวัญ กำลังใจให้กับบุคลากร นักการเมืองที่เป็นตัวอย่างที่ดี สร้างระบบติดตาม ประเมินผลหรือรายงานผลการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง และมาตรการในการจัดการกับองค์การที่ไม่ได้ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ ในส่วนการให้รางวัลตามแผนยุทธศาสตร์อาจใช้รูปแบบการประเมินโดยการสังเกตการณ์ สอบถามประชาชนและข้าราชการบางส่วน โดยไม่ให้ผู้บริหารทราบ ควรตั้งคณะกรรมการประเมินในลักษณะแมวมอง ทั้งนี้เห็นควรให้ศึกษาหาแนวทางและตัวชี้วัดที่ชัดเจน ผ่านการสอบถามรับฟังความเห็นให้ครอบคลุมหลายภาคส่วน ทั้งนี้เพื่อให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้เกิดการพัฒนาอย่างแท้จริง และหลุดพ้นจากระบบอุปถัมภ์

ข้อ ๖. ข้อคิดเห็นอื่นๆ ต่อร่างยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการส่วนท้องถิ่น พ.ศ. ๒๕๕๕ – ๒๕๕๘

- ควรยกเลิกหรือกำหนดหลักเกณฑ์ให้ชัดเจนของค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรร้อยละ ๔๐ ให้ตั้งจ่ายได้ทั้งเงินรายได้และเงินอุดหนุน เนื่องจากการปัจจุบันการตีความเรื่องการเบิกจ่ายเงินของ กรมต่างๆ จังหวัด และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีการตีความแตกต่างกัน

- ปัญหาของข้าราชการส่วนท้องถิ่น คือ การรวบรวมรายงานต่างๆ ของอำเภอ จังหวัด ซึ่งไม่มีเจ้าหน้าที่รับผิดชอบอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นแผนยุทธศาสตร์ต่างๆ อาจจะไม่ถึงตามเป้าหมายความสำเร็จของแผน ดังนั้นควรจัดให้ ๑ อำเภอ มี ๑ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีการนำแผนไปใช้ได้อย่างจริงจังแล้วรวบรวมสรุปบทเรียนส่งให้หน่วยงานส่วนกลางนำไปพิจารณาปรับปรุง
- การพัฒนาข้าราชการส่วนท้องถิ่น ควรพิจารณาใน ๒ ระดับ คือ
 - ระดับพนักงานจ้าง จะได้คนของนักการเมืองทั้งหมด ส่วนใหญ่ไม่มีความรู้ความสามารถ ทำให้งานไม่ขับเคลื่อนและเป็นภาระค่าใช้จ่าย มีลูกจ้างมากเกินไป
 - ระดับข้าราชการ ร้อยละ ๕๐ มาจากระบบเส้นสาย มีเป็นส่วนน้อยที่มาจากกระบวนการรู้ความสามารถ ดังนั้นในการสรรหาควรเป็นการเปิดสอบในระดับกรมแล้วจึงส่งไปตามที่ต่างๆ
- ควรปรับปรุงแนวทางการประเมิน การให้ความดีความชอบเนื่องจากปัจจุบันเป็นอำนาจของผู้บริหารที่มาจากภาคการเมืองเพียงอย่างเดียว
- เมื่อร่างยุทธศาสตร์สามารถประกาศใช้ได้แล้ว ควรมีการจัดอบรมเจ้าหน้าที่เพื่อให้นำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างแท้จริง ทั้งนี้ควรมีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติตามแผนด้วย เพื่อให้ทราบถึงปัญหาและอุปสรรคของการปฏิบัติ
- การยกย่องข้าราชการ/ผู้นำรุ่นใหม่ในการขับเคลื่อนระบบจริยธรรมและคุณธรรม มีข้อเสีย คือ ผู้ที่ได้รับการยกย่องจะเป็นแบบอย่างที่ดีให้ข้าราชการผู้อื่นนำไปปฏิบัติ แต่มีข้อเสีย คือ ข้าราชการที่ไม่ได้รับการยกย่องอาจเกิดการต่อต้าน เนื่องจากการไม่ยอมรับในตัวผู้ที่ได้รับการยกย่อง อาจทำให้ผู้ได้รับการยกย่องเกิดความท้อแท้และหยุดพัฒนา
- ควรนำทุกร่างประกอบการพิจารณาจ่ายโบนัสของผู้บริหารและข้าราชการท้องถิ่น เพื่อเป็นการบังคับให้ท้องถิ่นยึดถือปฏิบัติอย่างจริงจัง
- ควรสร้างระบบการติดตามประเมินผลที่ใช้เป็นตัวชี้วัดอย่างเป็นรูปธรรม และสร้างกระบวนการสร้างแรงจูงใจ ขวัญกำลังใจ เป็นการนำผลการประเมินหรือบุคลากรที่ผ่านกำหนดเกณฑ์ได้รับการเลื่อนขั้นหรือเลื่อนตำแหน่งเป็นกรณีพิเศษ เพื่อกระตุ้นให้พนักงานคนอื่นได้ใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติ รวมถึงการผลักดันให้มีคณะกรรมการพิทักษ์ระบบคุณธรรม ตามรัฐธรรมนูญ ปี ๒๕๕๐ ให้มีบทบาทและถ่วงดุลอำนาจกับนักการเมือง
- ส่วนกลางควรมีบทบาทหลักในการสอบบรรจุหรือสอบย้ายผู้บริหาร เพื่อให้เกิดความยุติธรรมและใช้ระบบคุณธรรมมากขึ้น
- การปฏิบัติงานควรเกิดการบูรณาการระหว่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน หน่วยงานกลางที่เกี่ยวข้องของทุกกระทรวง
- ควรต้องมีบทลงโทษกรณีฝ่าฝืนหรือไม่ปฏิบัติตามที่ชัดเจน และเป็นแนวทางเดียวกัน



โดยในการประชุมครั้งนี้มีรายนามผู้เข้าร่วมประชุมดังนี้

ที่	ชื่อ-นามสกุล	ตำแหน่ง/หน่วยงาน
กาฬสินธุ์		
๑	นายอนันต์ พิมพะสาลี	รองปลัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด
ขอนแก่น		
๒	นายสุภวัฏวิทย์ ธารชัย	ปลัดเทศบาล/เทศบาลนคร
จันทบุรี		
๓	นางพรนภัส อางพินิจ	หัวหน้าสำนักงานปลัด/อบต.นายายอาม
๔	นางสาวไพรัตน์ เพ็ชรหมณี	นักบริหารงานทั่วไป ๗/อบจ.
๕	ศุภรดา พุทธจร	บุคลากร ๕/เทศบาลเมือง
๖	นางอภิญญา สัตยาอภิธาน	บุคลากร ๕/เทศบาลเมือง
ฉะเชิงเทรา		
๗	นางยุวดี สรรค์วิทยากุล	ปลัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด
ชลบุรี		
๘	นายชุมพล ชิตวิเศษ	ปลัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด
๙	นายเทียม พัฒพงษ์ศิริกุล	รองปลัดเทศบาล/เทศบาลเมืองศรีราชา
๑๐	นายประสิทธิ์ เตชะมา	ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล/อบต.บางพระ
ชัยภูมิ		
๑๑	นางสาวณัฏฐ์ ช้ายจันทิก	บุคลากร ๖ว/อบจ.
เชียงราย		
๑๒	นางอัมพวัน ศรีวรรณยศ	ปลัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด
ตรัง		
๑๓	นางไพลิน เชื้อนทา	ปลัดเทศบาล/เทศบาลนคร
ตราด		
๑๔	นายอาคม อุ่นบาง	หัวหน้าฝ่ายบริหารงานบุคคล/อบจ.
๑๕	นางสาวจิรวรรณ กาญจนสงคราม	หัวหน้าสำนักปลัดเทศบาล/เทศบาลตำบลเกาะช้าง
นครราชสีมา		
๑๖	นายพูนศักดิ์ วัฒนธนาพันธุ์	บุคลากร ๗ว/เทศบาลนคร

ที่	ชื่อ-นามสกุล	ตำแหน่ง/หน่วยงาน
นครศรีธรรมราช		
๑๗	นายชิษณุพงศ์ สุวรรณ	รองปลัดเทศบาล/เทศบาลนคร
นครสวรรค์		
๑๘	นางเสริมศรี พงศ์พัฒนศิริ	บุคลากร ๗ว/เทศบาลนคร
นนทบุรี		
๑๙	นายมนทล เจริญสุขสุวรรณ	ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล/อบต.บางรักน้อย
น่าน		
๒๐	นายวิเรศ สุทธิชานนท์	รองปลัดเทศบาล/เทศบาลเมือง
บึงกาฬ		
๒๑	นางจริญญาภรณ์ ศรีสว่าง	เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป/อบจ.
ประจวบคีรีขันธ์		
๒๒	นางสาวชวนพิศ แ่งอุทัย	เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ๖ว/อบจ.
พระนครศรีอยุธยา		
๒๓	นายธงชัย คุ่มชาติ	ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล/อบต.ธนู
พังงา		
๒๔	นางพรเพ็ญ สำเภาเงิน	ปลัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด
พัทลุง		
๒๕	นายอดุลย์ กลับสุกใส	รองปลัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด
พิษณุโลก		
๒๖	นางถาวร แก้วเพ็ง	หัวหน้าสำนักปลัดเทศบาล/เทศบาลนคร
๒๗	นางสาวสุกัญญา บุญแท้	เจ้าพนักงานธุรการ/อบต.วังน้ำคู้
เพชรบูรณ์		
๒๘	นางแพทอง บุญจันทร์	เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป/อบจ.
พะเยา		
๒๙	จำเอกสงกรานต์ พันธุ์พืช	หัวหน้าฝ่ายอำนวยการ/เทศบาลตำบลเชียงคำ
มหาสารคาม		
๓๐	นางฉวี แก้วกล้า	หัวหน้าฝ่ายอำนวยการ/เทศบาลเมือง

ที่	ชื่อ-นามสกุล		ตำแหน่ง/หน่วยงาน
ยะลา			
๓๑	นางสาวภัณฑศรี	ศรีสุทธิสะอาด	บุคลากร ๗ว/เทศบาลนคร
ร้อยเอ็ด			
๓๒	นายสมเชาวน์	บำรุงชัย	ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล/อบต.เหนือเมือง
ระนอง			
๓๓	นายสุภา	ตันทะจินะ	ปลัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด
ระยอง			
๓๔	นายพิเชฐ	เสนห์	หัวหน้าสำนักงานปลัด/อบต.แกลง
ราชบุรี			
๓๕	นางนลินกาญจน์	สัมพันธ์หวาน	บุคลากร ๗ว/อบจ.
๓๖	นางกาญจน์เพชร	วงศ์เยี่ยม	บุคลากร ๗ว/เทศบาลเมืองบ้านโป่ง
ลำปาง			
๓๗	นายเฉลิม	แก้วกระจ่าง	ปลัดเทศบาล/เทศบาลนคร
ลำพูน			
๓๘	นายฉัตรกุล	ชื่นสุวรรณกุล	ปลัดเทศบาล/เทศบาลเมือง
๓๙	นายพันธ์ทวี	ปานแก้ว	ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล/อบต.ป่าสัก
เลย			
๔๐	นายนิคม	สุรเกตุ	ปลัดเทศบาล/เทศบาลเมือง
ศรีสะเกษ			
๔๑	นายเกียรติศักดิ์	ธรรมกุล	รองปลัดเทศบาล/เทศบาลเมือง
สกลนคร			
๔๒	นางสาวปรียา	เถาว์ชาลี	หัวหน้าสำนักปลัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด
สตูล			
๔๓	นายศักดิ์ดา	พันธ์พงศ์	รองปลัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด
๔๔	นายนันท์	ปิริยะ	ปลัดเทศบาล/เทศบาลตำบลกำแพง
สมุทรปราการ			
๔๕	นางสาวทองดี	กุลศิริ	หัวหน้าสำนักปลัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด

ที่	ชื่อ-นามสกุล		ตำแหน่ง/หน่วยงาน
๔๖	นางสาวธัญวรรณ	ศรีธารรัตน์	หัวหน้าฝ่ายบริหารงานทั่วไป/อบต.บางเสาธง
สมุทรสงคราม			
๔๗	นางแสงระวี	เหมทานนท์	ปลัดเทศบาล/เทศบาลตำบลอัมพวา
สมุทรสาคร			
๔๘	นายมนัสพงศ์	พรหมพิสิฐพงศ์	ปลัดเทศบาล/เทศบาลนคร
๔๙	นายอำนาจ	ขวัญเมือง	บุคลากร/อบต.พันท้ายนรสิงห์
สระบุรี			
๕๐	นายสุจิน	บุญมาเลิศ	รองปลัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด
สระแก้ว			
๕๑	นายสมศักดิ์	กมลรัตนพล	นักบริหารงานทั่วไป ๗/อบจ.
สิงห์บุรี			
๕๒	นายปฐมพงศ์	อยู่วงศ์ทับทิม	เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ๗ว/อบจ.
สุราษฎร์ธานี			
๕๓	นายสมศักดิ์	สิทธิเสรี	ปลัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด
๕๔	นายรังสรรค์	ทองหยัด	รองปลัดเทศบาล/เทศบาลเมืองเกาะสมุย
หนองบัวลำภู			
๕๕	นายภากร	สีดาแนน	บุคลากร/อบจ.
อ่างทอง			
๕๖	นางสาวผจงจิตต์	พูลศิลป์	เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ๖/อบจ.
อุดรธานี			
๕๗	นางวิเรียม	ศรีสองเมือง	นักบริหารงานทั่วไป ๖/อบจ.
อุดรดิษฐ์			
๕๘	นายสยาม	จามรพิทักษ์พันธ์	นักบริหารงานทั่วไป ๖/อบจ.
อุทัยธานี			
๕๙	นางสาวจินตนา	อินมณี	หัวหน้าสำนักปลัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด
สำนักงานคณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น			
๖๐	นางชรีพร	นิชัน	เจ้าพนักงานธุรการ ชำนาญงาน/ฝ่ายบริหารงานทั่วไป

ที่	ชื่อ-นามสกุล		ตำแหน่ง/หน่วยงาน
๖๑	นางจารุพรรณ	ระพาเพท	เจ้าพนักงานธุรการ ปฏิบัติงาน/ฝ่ายบริหารงานทั่วไป
๖๒	นายวุฒิพงศ์	ธนาณิชย์วัฒนา	นักทรัพยากรบุคคล ชำนาญการพิเศษ/ ส่วนมาตรฐานการบริหารงานบุคคล
๖๓	นายชัยรัตน์	แก้วเพ็ญเพียง	นักจัดการงานทั่วไป ชำนาญการพิเศษ/ ส่วนมาตรฐานการบริหารงานบุคคล
๖๔	นางมนัญญา	ประสาทบัณฑิตย์	นักทรัพยากรบุคคล ชำนาญการ/ ส่วนมาตรฐานการบริหารงานบุคคล
๖๕	นายคมสัน	มาลา	นักทรัพยากรบุคคล ชำนาญการ/ ส่วนมาตรฐานการบริหารงานบุคคล
๖๖	นางปัญจมาศ	เด็ดแก้ว	นักทรัพยากรบุคคล ชำนาญการ/ ส่วนมาตรฐานการบริหารงานบุคคล
๖๗	นางวรางคณา	อังศุไพศาล	นักทรัพยากรบุคคล ชำนาญการ/ ส่วนมาตรฐานการบริหารงานบุคคล
๖๘	นายอมร	วีระพันธุ์	นักทรัพยากรบุคคล ชำนาญการพิเศษ/ ส่วนสารสนเทศและติดตามประเมินผล
๖๙	นางสาวเทียรทิพย์	เคนวารีย์	นักทรัพยากรบุคคล ชำนาญการ/ ส่วนสารสนเทศและติดตามประเมินผล
๗๐	นายกীরติ	บุญการณ์	นักทรัพยากรบุคคล ชำนาญการ/ ส่วนสารสนเทศและติดตามประเมินผล
๗๑	นายอมรฉัตร	กำภู ณ อยุธยา	นักทรัพยากรบุคคล ชำนาญการ/ ส่วนสารสนเทศและติดตามประเมินผล
๗๒	นายวรกาจ	เอี่ยมสำอางค์	เจ้าหน้าที่ระบบงานคอมพิวเตอร์/ ส่วนสารสนเทศและติดตามประเมินผล
๗๓	นายยอด	กลิ่นเกษร	นิติกร ชำนาญการพิเศษ/ส่วนกฎหมาย
๗๔	นายสหพรรณ	ชัยรัตน์	นิติกร ชำนาญการ/ส่วนกฎหมาย
๗๕	นายชิติพัทธ์	ทองสกุล	นิติกร/ส่วนกฎหมาย
๗๖	นายสันติธร	ยิ้มละมัย	นักทรัพยากรบุคคล ชำนาญการพิเศษ/ ส่วนวิจัยและพัฒนาระบบบริหารงานบุคคล
๗๗	นายนิธินันท์	ธนัทธนาวันต์	นักทรัพยากรบุคคล ชำนาญการ/ ส่วนวิจัยและพัฒนาระบบบริหารงานบุคคล
๗๘	นายพิชิต	สวนะปรีดี	นักทรัพยากรบุคคล ปฏิบัติการ/ ส่วนวิจัยและพัฒนาระบบบริหารงานบุคคล
๗๙	นางพัชนี	สายทอง	เจ้าพนักงานธุรการ ชำนาญงาน/ ส่วนวิจัยและพัฒนาระบบบริหารงานบุคคล
๘๐	นายอุกฤษฏ์	ตันตรีบุรณ์	นิติกร/ส่วนวิจัยและพัฒนาระบบบริหารงานบุคคล



ที่	ชื่อ-นามสกุล	ตำแหน่ง/หน่วยงาน
เพิ่มเติม		
๘๑	นางสาวตรีสุคนธ์ แก้วบุญใส	นิติกร๕/อบจ.สกลนคร
๘๒	นางสาวประเสริฐจิต อรุณพันธ์	เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป/อบจ.สกลนคร
๘๓	นายมานพ ลีลาสุธานนท์	ปลัด อบจ.ภูเก็ต
๘๔	นายสำเริง สารชาติ	หัวหน้าสำนักปลัด/อบจ.กำแพงเพชร
๘๕	นางสาวศิริพร เมืองพรหม	ปลัดเทศบาลเมืองชุมพร
๘๖	นายคณิต คงเปีย	รองปลัด อบจ.สุพรรณบุรี
๘๗	นายยุทธหัตต์ ชำนาญศิลป์	ผช.จนท.ทั่วไป/อบจ.สุพรรณบุรี
๘๘	นางสาวเน่งน้อย ไทยเจริญ	บุคลากร/เทศบาลตำบลบางปะกงพรหมเทพรังสรรค์
๘๙	ว่าที่ ร.ต.เฉลิม ศรีภักธราษฎร์	ปลัดเทศบาล/เทศบาลตำบลทับคล้อ จ.พิจิตร
๙๐	นางสาวปวรรัตน์ ไกลรู้	หัวหน้าสำนักปลัด/เทศบาลนครสมุทรปราการ
๙๑	นางสาวบุศรินทร์ สี่กลาง	ผอ.กองสวัสดิการสังคม/เทศบาลนครสมุทรปราการ
๙๒	นายฉัตรนุชย์ สมบัติศรี	รองปลัดเทศบาลนครระยอง

ภาคผนวก ง

ผลการสัมมนาเพื่อนำเสนอผลของการศึกษาวิจัย และรับฟังความคิดเห็นจาก ผู้ที่เกี่ยวข้อง ก่อนนำส่งรายงานฉบับสมบูรณ์

ที่ปรึกษาร่วมกับสำนักงาน ก.ธ. จัดให้มีการสัมมนาเพื่อนำเสนอผลของการศึกษาวิจัย และรับฟังความคิดเห็นจากผู้ที่เกี่ยวข้อง ก่อนนำส่งรายงานฉบับสมบูรณ์ เมื่อวันที่ ๙ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๕ ณ โรงแรมปรีซ์ พาเลซ กรุงเทพมหานคร โดยเชิญคณะกรรมการกลางข้าราชการหรือพนักงานส่วนท้องถิ่น ๓ คณะ ผู้แทนองค์กรและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและข้าราชการส่วนท้องถิ่น ผู้ทรงคุณวุฒิจากสถาบันการศึกษาและด้านอื่น ๆ และผู้แทนส่วนราชการ / หน่วยงานอิสระที่เกี่ยวข้อง จำนวน ๗๓ ราย ทั้งนี้ โดยสรุปผู้เข้าร่วมในการสัมมนา จำนวน ๖๓ ราย และได้ผลสรุปการสัมมนาดังต่อไปนี้

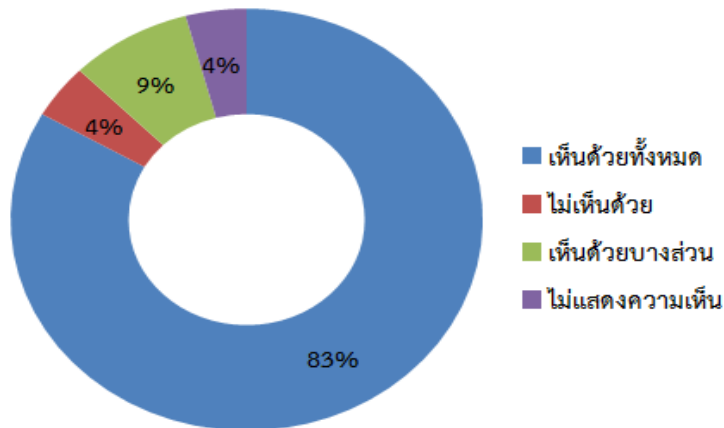
ข้อเสนอของผู้ที่เกี่ยวข้อง	ข้อเสนอ/แนวทางการดำเนินการของผู้วิจัย
ควรเน้นการสร้างภูมิคุ้มกันให้แก่บุคลากรด้วย เช่น กฎหมายระเบียบ และข้อบังคับต่างๆ เป็นต้น รวมถึงอาจนำพลังจากประชาชนและมวลชนมาร่วมด้วย เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้น โดยอาจเพิ่มกระบวนการในการพัฒนาหรือสร้างพลังมวลชนและประชาชนที่อยู่ในพื้นที่นั้นๆ ให้มีความเข้มแข็งมากขึ้น เพราะจะมีส่วนช่วยโดยตรงต่อข้าราชการท้องถิ่นได้อย่างแท้จริง เนื่องจากการเมืองมีความเข้มแข็งมากและต่อต้านได้ยากมาก	นำไปเพิ่มในกลยุทธ์ที่ ๔.๑ โดยเฉพาะในส่วนของการเพิ่มความเข้มแข็งให้กับมวลชนในพื้นที่
ควรเน้นแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการส่วนท้องถิ่นที่เน้นให้ความสำคัญกับการพัฒนาความรู้ ทักษะ และสมรรถนะในด้านอื่นๆ เพิ่มเติมด้วยในอนาคต	นำไปเพิ่มในกลยุทธ์ที่ ๓.๒ โดยเน้นการจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการส่วนท้องถิ่นในทุกระดับในด้านอื่นๆ เพื่อให้ทำงานได้ตามหน้าที่รับผิดชอบและมีประสิทธิภาพสูงสุด
ควรมีการกำหนดเงินงบประมาณในการพัฒนาให้ชัดเจนมากขึ้น เพื่อให้เกิดการพัฒนาได้จริง โดยอาจกำหนดเป็นระเบียบและข้อบังคับให้มีการใช้เงินงบประมาณอุดหนุน หรืออาจให้องค์กรปกครองท้องถิ่นขนาดใหญ่เป็นศูนย์กลาง (Center) ในการให้ความช่วยเหลือด้านการพัฒนาข้าราชการใน อปท. ขนาดเล็กที่มีเงินงบประมาณน้อย เพื่อให้ข้าราชการส่วนท้องถิ่นทั้งขนาดใหญ่และเล็กได้รับโอกาสในการพัฒนาอย่างเท่าเทียมกัน	ต้องนำเสนอแนวทางการกำหนดงบประมาณให้คณะกรรมการ ก.ธ. เพื่ออนุมัติ อย่างไรก็ตาม องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นขนาดใหญ่สามารถเป็นศูนย์กลาง (Center) ในการให้ความช่วยเหลือด้านการพัฒนาข้าราชการใน อปท. ขนาดเล็กได้ทันที
ควรแยกแยะรายละเอียดวิธีการเชิงสถิติของการเก็บข้อมูล รวมถึงระบุวิธีการหาความ Validity และ Reliability ของข้อมูล เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือของรายงานให้มากขึ้น	นำไปปรับปรุงโดยอธิบายเพิ่มเติมกระบวนการวิจัย เช่นการเพิ่มความหลากหลายของประเภทท้องถิ่น เป็นต้น

ข้อเสนอของผู้ที่เกี่ยวข้อง	ข้อเสนอ/แนวทางการดำเนินการของผู้วิจัย
เผยแพร่เรื่องนี้อย่างเป็นรูปธรรม รวมทั้งให้มีการศึกษาวิจัยเรื่องนี้อย่างต่อเนื่องผ่านระบบการศึกษา และอาจเสนอให้กำหนดเรื่องนี้เป็นวาระแห่งชาติ เพื่อให้เกิดผลปฏิบัติอย่างชัดเจนและเป็นระบบ	ควรมีการเผยแพร่ยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการส่วนท้องถิ่นในการส่งเสริมธรรมาภิบาล หลังจากคณะกรรมการ ก.ธ.อนุมัติให้ดำเนินการ
ควรสร้างข้อเสนอแนะให้ผู้บริหารเห็นความสำคัญและตระหนักถึงการส่งเสริมธรรมาภิบาล รวมทั้งต้องหาวิธีการในการติดตามและประเมินผล หรือวิธีการที่สามารถบังคับใช้ (Enforcement) ได้ เพื่อให้สามารถนำไปปฏิบัติใช้ได้จริง	ควรมีการกำหนดในระเบียบหรือแนวทางปฏิบัติของหน่วยงานกลาง เช่น สำนักงาน ก.ธ. หรือกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น เพื่อให้เกิดการบังคับใช้
เสนอให้ฝ่ายการเมืองมีการถวายสัตย์ปฏิญาณแก่ในหลวง รวมถึงมีการให้เครื่องราชย์ แก่นักการเมือง เพราะจะมีสิ่งที่ยึดโยงกับสถาบันของกษัตริย์โดยตรง ซึ่งจะช่วยสร้างความตระหนักและปลูกจิตสำนึกด้านธรรมาภิบาลได้ รวมทั้งต้องมีการสร้างศีล 5 ให้แก่บุคลากรทั้งหมด และหากทุกคนยึดมั่นในศีล 5 ก็มีความเชื่อมั่นว่าจะช่วยให้สังคมไทยและประเทศไทยมีคุณภาพมากขึ้น	ต้องนำไปเสนอคณะกรรมการ ก.ธ. เพื่อพิจารณา ส่วนเรื่องเครื่องราชย์นั้นต้องเสนอสำนักนายกรัฐมนตรี ซึ่งทั้ง ๒ ส่วนนั้นอาจต้องมีการแก้ไขกฎหมาย ดังนั้นจึงเห็นควรให้ไปทบทวนในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ในอนาคต
เนื่องจากกระบวนสังคมไทยเป็นองค์กรรวม ดังนั้นควรพิจารณาองค์กรรวมในการจัดทำข้อเสนอยุทธศาสตร์การส่งเสริมธรรมาภิบาลด้วย เนื่องจาก การพิจารณาคุณธรรมเฉพาะแค่ข้าราชการท้องถิ่น อาจไม่เกิดประโยชน์อย่างแท้จริง ดังนั้นต้องพิจารณาในระดับประเทศ (การเมืองของประเทศไทย) จึงจะทำให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม	เห็นด้วยในหลักการ แต่ขอบเขตของโครงการจะอยู่เฉพาะในส่วนของการพัฒนาข้าราชการส่วนท้องถิ่น แต่ในระยะยาวอาจผลักดันให้เป็นวาระของประเทศในการส่งเสริมธรรมาภิบาล
นอกจากนั้นต้องพิจารณาที่ระบบการศึกษาของประเทศไทยด้วย ควรมีการปลูกฝังตั้งแต่ยังเป็นเด็ก นักเรียน และนักศึกษา เพื่อให้มีวินัยคุณธรรมตั้งแต่เด็ก ซึ่งสามารถพัฒนาได้ง่ายและเกิดผลได้จริง ตลอดจนให้พิจารณาเรื่องรายได้และเงินเดือนของตำแหน่งที่แตกต่างกันระหว่างอัยการ ครู ดังนั้นการพิจารณาเงินเดือนต้องพิจารณาในองค์กรรวมเพื่อให้เกิดความยุติธรรมอย่างแท้จริง	เห็นด้วยในหลักการ แต่ขอบเขตของโครงการจะอยู่เฉพาะในส่วนของการพัฒนาข้าราชการส่วนท้องถิ่น แต่ในระยะยาวอาจผลักดันให้เป็นวาระของประเทศในเรื่องการพัฒนากระบวนการศึกษาและการจัดทำมาตรฐานโครงสร้างค่าตอบแทนภาครัฐ
ควรเชื่อมโยงแผนการพัฒนาข้าราชการท้องถิ่นที่สำนักงานคณะกรรมการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะกำหนดออกมา กับแผนยุทธศาสตร์นี้ เพื่อให้เกิดการบูรณาการและใช้ประโยชน์ได้จริง	เห็นด้วยในหลักการ ส่วนการดำเนินการนั้นควรให้สำนักงาน ก.ธ. และสำนักงานคณะกรรมการกระจายอำนาจฯ ปรึกษาร่วมกันถึงแนวทางการบูรณาการยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการส่วนท้องถิ่น

ข้อเสนอของผู้ที่เกี่ยวข้อง	ข้อเสนอ/แนวทางการดำเนินการของผู้วิจัย
● แก้ไขคำสะกด และปรับแต่งข้อความที่ไม่ชัดเจนดังนี้ ○ ทบทวน SWOT ในส่วนของจุดแข็ง ○ ทบทวนการกำหนดวงเงินงบประมาณ เพื่อมิให้เป็นข้อจำกัดแก่องค์กรปกครองท้องถิ่นขนาดเล็ก ○ ทบทวนคำจำกัดความของการยกย่องข้าราชการรุ่นใหม่ เพื่อไม่สร้างความแปลกแยก ○ ควรมีการปรับปรุงปรับแนวทางปฏิบัติที่ 3 ภายใต้กลยุทธ์ที่ 4.1 เพราะการปรับปรุงระบบตรวจสอบ (Audit) ให้ข้าราชการในส่วนภูมิภาค เข้ามามีส่วนร่วมในการทำงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อาจไม่ได้ช่วยแก้เรื่องธรรมาภิบาลได้ ○ ควรเน้นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการถ่ายทอดทั้งภายในและระหว่างส่วนราชการ เพื่อให้เกิดผลการปฏิบัติได้จริง	● ดำเนินการแก้ไขตามข้อเสนอ ยกเว้นในส่วนการกำหนดวงเงินงบประมาณจะต้องมีการนำเสนอคณะกรรมการ ก.ถ. เพื่อให้ความเห็นชอบ
● ควรกำหนดเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมและชุมชน (Corporate Social Responsibility) เข้ามายู่ในแผนยุทธศาสตร์นี้ โดยอาจตั้งเป็นยุทธศาสตร์ที่ 5 และให้มีการเผยแพร่ต่อสาธารณชนเพื่อให้เกิดการปฏิบัติตามอย่างเป็นรูปธรรม	● เสนอให้มีการศึกษาเพิ่มเติมโดยศูนย์กลางในการวิจัย สํารวจ ให้คำปรึกษาแนะนำ และข้อมูลข่าวสารด้านธรรมาภิบาลที่จะสร้างขึ้นตามยุทธศาสตร์ที่ ๒ กลยุทธ์ที่ ๒.๓ ส่วนผลที่ได้นั้นอาจมีการนำไปเป็นข้อมูลสำคัญในการทบทวนเพื่อจัดทำแผนยุทธศาสตร์ในอนาคต
● ควรให้ความสำคัญกับการกำหนดคณะกรรมการ ก.ถ. เพื่อให้การดำเนินงานตามแผนนี้เป็นไปอย่างรวดเร็วและเกิดประสิทธิภาพสูงสุด	● เห็นด้วยในหลักการ และเมื่อมีคณะกรรมการ ก.ถ. แล้วควรให้ความสำคัญกับการให้ความรู้กับกรรมการ เพื่อให้การขับเคลื่อนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

นอกจากนั้นยังมีผู้เข้าร่วมสัมมนาบางรายส่งข้อคิดเห็นผ่านแบบสำรวจเป็นจำนวนทั้งสิ้น ๒๐ รายได้ผลสรุปดังนี้

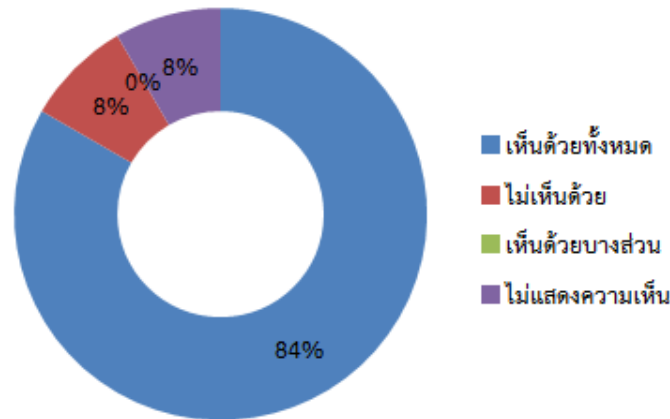
๑. ความเห็นต่อกรอบแนวคิดและหลักการในการศึกษาวิจัย (Conceptual Framework) ที่ใช้



จากการสอบถามความเห็นต่อกรอบแนวคิดและหลักการในการศึกษาวิจัย (Conceptual Framework) ที่ใช้ของผู้วิจัย พบว่า จากผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น ๒๔ ท่าน ในจำนวนนี้ประกอบไปด้วยผู้ที่เห็นด้วยทั้งหมดจำนวน ๒๐ ท่านหรือคิดเป็นร้อยละ ๘๓ จำนวนผู้ที่ไม่เห็นด้วยมีอยู่ ๑ ท่านหรือคิดเป็นร้อยละ ๔ และผู้ที่เห็นด้วยบางส่วน รวมถึงผู้ที่ไม่แสดงความเห็นมีจำนวน ๒ และ ๑ ท่าน คิดเป็นร้อยละ ๘ และ ๔ ตามลำดับ เมื่อพิจารณาจะพบข้อเสนอแนะจากผู้เข้าร่วมประชุมที่น่าสนใจ ดังนี้

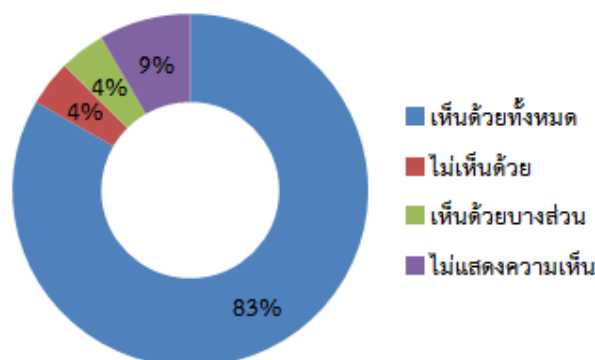
- ควรเพิ่มหลักความคุ้มค่าให้มากขึ้น รวมถึงควรแสดงข้อมูลตอบกลับที่ได้รับอย่างถูกต้องแม่นยำ (Accuracy) โดยอาจจะแสดงข้อมูลในรูปตาราง และเน้นเรื่องรูปแบบที่มีความหลากหลาย (Diversity Paradigms)
- ควรศึกษาเปรียบเทียบตัวชี้วัดธรรมาภิบาล โดยอาจอ้างอิงกับ กพร. หรือ สถาบันพระปกเกล้า แล้วจึงนำมาปรับใช้กับข้าราชการท้องถิ่น
- ควรเพิ่มการให้ความรู้ในการตรวจสอบและควบคุมฝ่ายการเมืองท้องถิ่นโดยภาคประชาชน เนื่องจากข้าราชการท้องถิ่นอยู่ภายใต้การควบคุมของฝ่ายการเมือง ฉะนั้นจึงต้องสร้างภูมิคุ้มกันให้แก่ข้าราชการท้องถิ่นด้วย ในกรณีที่มีการดำเนินการใดๆ จากฝ่ายการเมืองไม่ถูกต้อง
- ควรเพิ่มยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ด้านการพัฒนาความรู้ความสามารถ ทักษะ ในการทำงานของข้าราชการท้องถิ่นควบคู่กับระบบธรรมาภิบาล โดยมุ่งเน้นเรื่องการบริหารงานบุคคลให้เกิดมาตรฐานและมีแนวทางการดำเนินการที่ชัดเจน มีหน่วยงานที่เกี่ยวข้องโดยตรงรับผิดชอบดูแล

๒. ความเห็นต่อผลการศึกษากฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง รวมถึงความเห็นต่อบทสรุปการจัดทำ SWOT ของการพัฒนาข้าราชการส่วนท้องถิ่นที่ผ่านมา



จากการสอบถามความเห็นต่อผลการศึกษากฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง รวมถึงความเห็นต่อบทสรุปการจัดทำ SWOT ของการพัฒนาข้าราชการส่วนท้องถิ่นที่ผ่านมาของผู้วิจัย พบว่า ผู้เข้าร่วมสัมมนา จำนวน ๒๐ ท่านหรือคิดเป็นร้อยละ ๘๔ เห็นด้วยต่อผลการศึกษาทั้งหมด ในขณะที่มีผู้ไม่เห็นด้วยและไม่แสดงความเห็นอย่างละ ๒ ท่าน หรือคิดเป็นร้อยละ ๘ โดยจากผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น ๒๔ ท่านนั้น เมื่อพิจารณาจะพบข้อเสนอแนะเกี่ยวกับผลงานวิจัยในครั้งนี้ อันได้แก่ ควรมีการมุ่งเน้นการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ที่ผ่านมาของท้องถิ่น โดยเฉพาะการศึกษาทบทวนกฎหมายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อให้ครอบคลุมข้อเท็จจริงและสอดคล้องกับแผนการกระจายอำนาจ อีกทั้งควรให้ความสำคัญไปที่ความต้องการที่แท้จริงในประเด็นปัญหาต่างๆ ทั้งในด้านปัญหา อุปสรรค รวมถึงเส้นทางความก้าวหน้าของการบริหารงานบุคคล อย่างไรก็ตามการบริหารจัดการดังกล่าวควรคำนึงถึงรูปแบบการบริหารจัดการภายใต้ภูมิปัญญาและบริบทแวดล้อมของสังคมไทย

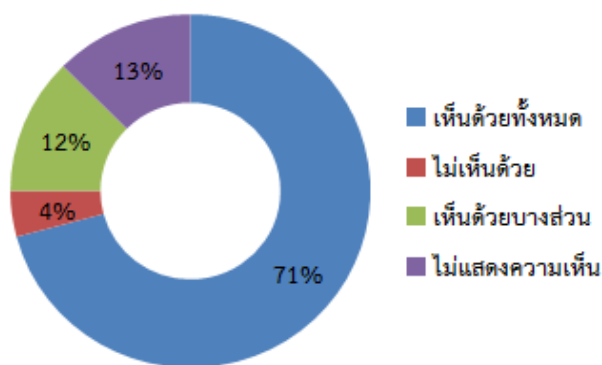
๓. ความเห็นเกี่ยวกับผลการศึกษาและการวิเคราะห์ปัญหา ความต้องการในการพัฒนาข้าราชการส่วนท้องถิ่น ในการเสริมสร้างธรรมาภิบาล



เมื่อพิจารณาจากแผนภูมิด้านบนพบว่า จากผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น ๒๔ ท่าน มีผู้ที่เห็นด้วยทั้งหมดกับผลการศึกษาและการวิเคราะห์ปัญหา ความต้องการในการพัฒนาข้าราชการส่วนท้องถิ่นในการเสริมสร้างธรรมาภิบาลจำนวน ๒๐ ท่านหรือคิดเป็นร้อยละ ๘๓ อย่างไรก็ตามในกลุ่มผู้ที่ไม่เห็นด้วยทั้งหมดนี้มีความต้องการ

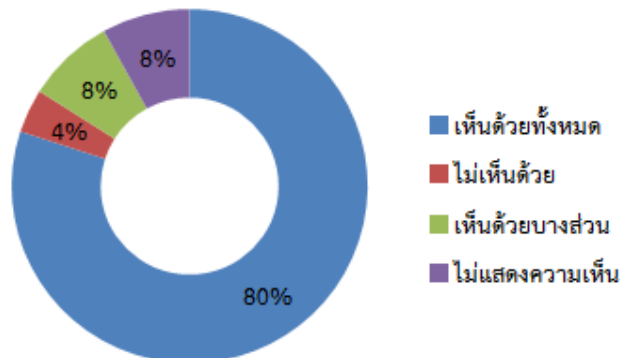
ให้เกิดการบังคับใช้ยุทธศาสตร์ตามผลการศึกษาดังกล่าวอย่างจริงจัง เมื่อผ่านขั้นตอนการรับรองจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องแล้ว และยังต้องการมุ่งเน้นให้เกิดการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับความเป็นจริงทางโลกโดยควรปลูกฝังให้ทุกภาคส่วนปฏิบัติงานภายใต้ศีลธรรมที่ดีงาม ในขณะที่ผู้ที่ไม่เห็นด้วยหรือเห็นด้วยเพียงบางส่วนที่จำนวนอย่างละ ๑ ท่าน หรือคิดเป็นร้อยละ ๔ นั้นมองว่ายุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการส่วนท้องถิ่นยังขาดเรื่องการฝึกอบรมที่ชัดเจน โดยเฉพาะแผนการฝึกอบรมพัฒนารายบุคคล ซึ่งเป็นไปในแนวทางเดียวกันกับผู้ตอบแบบสอบถามที่ไม่แสดงความคิดเห็นที่มีจำนวน ๒ ท่านหรือคิดเป็นร้อยละ ๙ ที่เสนอให้มีการวิเคราะห์ปัญหาด้านความต้องการที่แท้จริงในการพัฒนาข้าราชการส่วนท้องถิ่น โดยเฉพาะเรื่องหลักสูตรการฝึกอบรม

๔. ความเห็นเกี่ยวกับร่างยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการส่วนท้องถิ่น พ.ศ. ๒๕๕๕ - ๒๕๕๘ ในการเสริมสร้างธรรมาภิบาล



จากการสอบถามความเห็นเกี่ยวกับร่างยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการส่วนท้องถิ่น พ.ศ. ๒๕๕๕ - ๒๕๕๘ ในการเสริมสร้างธรรมาภิบาลไปยังผู้สัมภาษณ์ พบว่า ในจำนวนนี้มี ๑๗ ท่านจาก ๒๔ ท่าน หรือคิดเป็นร้อยละ ๗๑ เห็นด้วยทั้งหมดต่อร่างยุทธศาสตร์ที่ผู้วิจัยนำเสนอ โดยให้ข้อคิดเห็นเพิ่มเติมในแผนพัฒนา คือ ควรเพิ่มบทบาทการติดตามประเมินผล เพื่อช่วยให้เกิดการพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และเพื่อให้เกิดการพัฒนาตัวชี้วัด รวมถึงควรมุ่งเน้นกลยุทธ์การพัฒนานักการเมืองท้องถิ่น เพื่อให้เป็นผู้นำในการเสริมสร้างธรรมาภิบาล และต้องสร้างระบบกลไกป้องกันการบริหารจัดการที่ไม่ถูกต้องและเป็นธรรมของผู้บริหาร ในขณะที่ผู้ที่ไม่เห็นด้วยบางส่วนซึ่งมีจำนวน ๓ ท่านหรือคิดเป็นร้อยละ ๑๒ แสดงความเห็นว่าการเพิ่มยุทธศาสตร์ที่ ๕ ในเรื่องความรับผิดชอบต่อท้องถิ่นของผู้บริหารและข้าราชการท้องถิ่น รวมไปถึงเพิ่มเติมกลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อท้องถิ่น ให้เกิดความชัดเจน อย่างไรก็ตามผู้วิจัยควรศึกษาเพิ่มเติมกฎหมายที่เกี่ยวข้อง อย่างไรก็ตามเมื่อพิจารณาไปที่ผู้ที่ไม่แสดงความเห็นใดๆ ซึ่งมีอยู่ ๓ ท่านหรือคิดเป็นร้อยละ ๑๓ นั้น ได้ระบุความเห็นเห็นว่า หน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรเพิ่มแนวทาง/มาตรการ ในการเร่งสร้างบุคลากรที่มีศักยภาพสูง โดยควรกำหนดแนวทางการดำเนินการให้ชัดเจน เพื่อพัฒนาหลักสูตรหรือร่วมกับภาคส่วนอื่นในการฝึกอบรม หากสามารถดำเนินการได้ ก็จะสามารถพัฒนายุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการส่วนท้องถิ่นในการเสริมสร้างธรรมาภิบาลได้

๕. ความเห็นเกี่ยวกับแนวทางและมาตรการ รวมถึงร่างแผนปฏิบัติการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการส่วนท้องถิ่น พ.ศ. ๒๕๕๕ – ๒๕๕๘ ในการเสริมสร้างธรรมาภิบาล



จากแผนภูมิด้านบน เมื่อพิจารณาพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น ๒๔ ท่าน ในจำนวนนี้มีถึง ๑๙ ท่านหรือคิดเป็นร้อยละ ๘๐ เห็นด้วยทั้งหมดต่อแนวทางและมาตรการ รวมถึงร่างแผนปฏิบัติการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการส่วนท้องถิ่น พ.ศ. ๒๕๕๕ – ๒๕๕๘ ในการเสริมสร้างธรรมาภิบาล โดยเสนอแนะเพิ่มเติมให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องมีการเพิ่มแนวทาง/มาตรการเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเรื่องการบริหารจัดการที่ดีแก่นักการเมืองท้องถิ่น รวมไปถึงการจัดให้มีการประกวดองค์กรและบุคลากรส่วนท้องถิ่นดีเด่นที่ส่งเสริมระบบธรรมาภิบาล เมื่อพิจารณาไปยังผู้ที่ไม่เห็นด้วยต่อแนวทางและมาตรการดังกล่าว ซึ่งมีอยู่จำนวน ๑ ท่าน หรือคิดเป็นร้อยละ ๔ นั้น ได้ให้ข้อเสนอแนะที่น่าสนใจเพื่อปรับปรุงแนวทางและมาตรการ รวมถึงร่างแผนปฏิบัติการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ฯ ดังนี้

- ในส่วนยุทธศาสตร์ที่ ๑ กลยุทธ์ที่ ๑.๓ ว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานคุณธรรม จริยธรรมของนักการเมืองท้องถิ่นนั้น ควรกำหนดบทลงโทษกรณีข้าราชการหรือนักการเมืองท้องถิ่นปฏิบัติไม่ถูกต้อง
- ในส่วนยุทธศาสตร์ที่ ๒ กลยุทธ์ที่ ๒.๓ ว่าด้วยการสร้างศูนย์กลางในการวิจัย สำรวจ ให้คำปรึกษา แนะนำและข้อมูลข่าวสารด้านธรรมาภิบาลนั้น ควรดำเนินการให้เร็วขึ้น
- ในส่วนยุทธศาสตร์ที่ ๔ กลยุทธ์ที่ ๔.๑ ไม่ควรกำหนดแนวทางดำเนินการที่ ๓ ว่าด้วยการเปิดโอกาสให้ข้าราชการเข้าไปมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง เพราะข้อเท็จจริงในปัจจุบัน ส่วนภูมิภาคก็แทรกแซงท้องถิ่นอยู่แล้ว

๖. ความเห็นเกี่ยวกับปัญหาที่อาจเกิดขึ้นหากเกิดการนำไปใช้



จากการรวบรวมความเห็นเกี่ยวกับปัญหาที่อาจเกิดขึ้นจากการนำยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการส่วนท้องถิ่นไปใช้ พบว่าปัญหาสำคัญ ๓ ประการแรกที่ส่งผลกระทบโดยตรงต่อความสำเร็จของโครงการศึกษาวิจัย ได้แก่

- อันดับหนึ่ง คือ ผู้บริหารไม่เห็นความสำคัญ
- อันดับสอง คือ มาตรการต่างๆไม่มีบทลงโทษหรือการให้รางวัลหากทำได้อย่างชัดเจน
- อันดับสาม คือ ไม่มีเจ้าภาพ/เจ้าหน้าที่ที่ชัดเจน

เพื่อเป็นการบรรเทาเบาบางปัญหา ผู้ตอบแบบสอบถามได้เสนอให้ดำเนินการแก้ไขในแนวทางที่น่าสนใจ ดังนี้

- กรมการปกครองส่วนท้องถิ่นต้องผลักดันให้ผู้บริหารท้องถิ่นเห็นความสำคัญในการพัฒนาข้าราชการท้องถิ่นถึงประโยชน์ที่องค์กรและประชาชนจะได้รับ
- ควรกำหนดกรอบวิธีการนำไปใช้แบบมีทางเลือกให้ท้องถิ่นสามารถใช้ได้เหมาะสมกับสภาพฐานะของตน ไม่ควรต้องเป็นมาตรฐานเดียว
- ควรมีข้อกำหนดทิศทางการบริหารจัดการจากหน่วยงานกลางที่ชัดเจน ในเรื่องของวิธีการทำงาน ที่ไม่ใช่เรื่องของผลประโยชน์ และความก้าวหน้าของบุคลากรควรต้องกำหนดให้ชัดเจน และมีการกำหนดโทษทุกระดับอย่างจริงจังในกรณีที่หาผลประโยชน์ในหน้าที่
- ควรมีการศึกษาเพื่อพัฒนายุทธศาสตร์ฝ่ายการเมือง ควบคู่กับการพัฒนายุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการท้องถิ่น เพื่อเป็นการพัฒนาแบบคู่ขนานไปในทางเดียวกัน
- ควรให้รัฐบาลอุดหนุนงบประมาณการอบรม ๓% ทุกท้องถิ่น เป็นเงินอุดหนุนประจำปี
- ควรหาหมออาชีพจากหน่วยที่ประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการมาบริหารในเรื่องนี้

๗. ข้อคิดเห็นอื่นๆ ต่อโครงการศึกษาวิจัย เรื่อง ยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการส่วนท้องถิ่น

จากการรวบรวม วิเคราะห์ข้อเสนอแนะที่ได้รับจากกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ อดีตเลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ที่ปรึกษาอาวุโสจากสถาบันที่ปรึกษาเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในราชการ ปลัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ปลัดเทศบาล ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ข้าราชการประจำจากหน่วยงานต่างๆ ผู้แทนสำนักงานตรวจเงินแผ่นดินและอาจารย์จากมหาวิทยาลัย รวมถึงผู้มีส่วนได้เสียอื่น ผู้วิจัยได้รับข้อคิดเห็นอื่นๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อโครงการศึกษาวิจัย เรื่อง ยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการส่วนท้องถิ่น ดังนี้

- ควรเน้นการเผยแพร่ให้ทั่วถึง โดยต้องประยุกต์ใช้ให้เยาวชนได้เรียนรู้ อาจโดยให้สถานศึกษาของท้องถิ่นนำเอาผลงานเหล่านี้ไปบรรจุให้เด็กได้เรียนศึกษา
- ควรนำไปใช้อย่างจริงจังไม่เฉพาะแค่ข้าราชการส่วนท้องถิ่นเท่านั้น ควรทำในทุกประเภทและผู้บริหารควรให้ความเห็นชอบด้วย เพื่อให้ข้าราชการเกิดการพัฒนาอย่างจริงจังและทั่วถึง
- ควรเพิ่มความเชื่อมโยงของการผลักดันเอาระบบธรรมาภิบาลมาใช้ควบคู่กับแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการท้องถิ่น โดยอาจเชื่อมโยงกลยุทธ์ต่างๆ ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเป็นแผนปฏิบัติการต่อไป
- ควรมีการจัดทำเป็นวาระแห่งชาติ เพื่อให้ทุกฝ่ายตระหนักถึงความสำคัญ
- ควรทำ Best Practice เพื่อให้เป็นกรณีตัวอย่างในการพัฒนาที่แท้จริง โดยอาจเลือกพื้นที่ที่มีความพร้อมในการนำร่อง
- ควรเพิ่มระยะเวลาในการจัดประชุมและการวิพากษ์ให้มากขึ้น เพื่อให้ผู้เข้าร่วมประชุมแสดงความคิดเห็นได้อย่างครอบคลุม
- ผู้วิจัยควรลงพื้นที่ศึกษาท้องถิ่นอย่างจริงจัง ในการเรียนรู้วัฒนธรรม ประเพณี ธรรมเนียมท้องถิ่นด้วย ไม่ควรมุ่งเน้นการศึกษาเปรียบเทียบหรือเลียนแบบแนวทางวิธีการของประเทศที่พัฒนาแล้วโดยไม่ได้ดูบริบทของสังคมไทย
- ควรต้องมีการติดตามแผนงานให้เกิดผลอย่างจริงจัง ไม่ใช่การกำหนดแผนหรือทิศทางแล้วปล่อยให้องค์กรดูแลกันเอง และต้องไม่ให้มีการหาผลประโยชน์ในตำแหน่งหน้าที่ในระดับต่างๆ โดยอาจอ้างอิงจากรัฐธรรมนูญที่มีการกำหนดเรื่องจริยธรรมไว้อย่างชัดเจน การทำผิดจริยธรรมถือเป็นการทำผิดทางวินัย ซึ่งมีโทษต่างๆ แต่ในโครงสร้างนี้มีการกล่าวถึงน้อยไปและไม่ได้เน้นให้เกิดความสำคัญ ทั้งๆ ที่ด้านคุณธรรม จริยธรรม ของข้าราชการท้องถิ่นถือเป็นความสำคัญอันดับแรก เพราะเป้าหมายการทำงานไม่ใช่มุ่งแต่ผลประโยชน์
- ควรกำหนดแนวคิดใหม่ให้ข้าราชการในองค์กรมีเป้าหมายด้านจริยธรรมที่มุ่งเน้นความถูกต้อง และทำเพื่อประโยชน์ส่วนรวมและคำนึงถึงประเทศชาติ หรือโดยสรุป คือ ควรต้องกำหนดเรื่องจริยธรรมให้ชัดเจน และให้มีการจริงจังกับการบังคับการปฏิบัติ ต้องมีการสร้างภูมิคุ้มกันให้กับคนดี



- ควรเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานจริงในท้องถิ่นเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงานด้วย เพราะยุทธศาสตร์ที่ดีควรเป็นยุทธศาสตร์ที่สามารถนำไปปฏิบัติจริง รวมถึงยุทธศาสตร์การพัฒนาส่วนท้องถิ่นควรมีรายละเอียดเชิงลึกของท้องถิ่นด้วย เพราะแต่ละที่ภารกิจหน้าที่ไม่เหมือนกัน จึงไม่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง หรือสามารถตอบสนองความต้องการได้อย่างแท้จริง
- ควรเร่งให้รัฐบาลหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเห็นด้วยในหลักการ เพื่อที่จะได้กำกับดูแลกำหนดนโยบายและตีกรอบ นักการเมือง พรรคการเมือง ให้รับรู้และปฏิบัติได้ถูกต้องตามนโยบายดังกล่าว
- ควรให้หัวหน้าหน่วยในราชการหรือผู้บริหารส่วนภูมิภาคมีความรู้ความเข้าใจในหน้าที่ เพื่อจะได้กำกับดูแลท้องถิ่นได้อย่างถูกต้อง
- ควรกำหนดยุทธศาสตร์การติดตามประเมินผลด้านการส่งเสริมคุณธรรม ธรรมาภิบาล โดยจัดให้มีชุมชนหรือประชาชนในพื้นที่มีส่วนร่วมในการติดตามประเมินผล

โดยในการประชุมครั้งนี้มีรายนามผู้เข้าร่วมประชุมดังนี้

ที่	ชื่อ-นามสกุล	ตำแหน่ง/หน่วยงาน
กาญจนบุรี		
๑	นายวิจารณ์ กุลชนะรัตน์	ปลัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด
เชียงใหม่		
๒	นายคณพล ปิ่นแก้ว	ปลัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด
นนทบุรี		
๓	นายธนพงศ์ ธนเดชากุล	รองนายกเทศมนตรี/เทศบาลนครนนทบุรี
๔	นายขจร ศรีชวโนทัย	ท้องถิ่นจังหวัดนนทบุรี/สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดนนทบุรี
ประจวบคีรีขันธ์		
๕	นายทวีศักดิ์ ศรีทองกิติกุล	ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล/อบต.ปากน้ำปราณ
สมุทรปราการ		
๖	นายณพคุณ ดิลกภากรณ์	ปลัดเทศบาล/เทศบาลตำบลพระสมุทรเจดีย์
สมุทรสงคราม		
๗	นายรังษี หลิมกำเหนิด	รองปลัดเทศบาล/เทศบาลเมือง
สมุทรสาคร		
๘	นายสกล เหลืองไพฑูรย์	ปลัดเทศบาล/เทศบาลนครอ้อมน้อย



ที่	ชื่อ-นามสกุล		ตำแหน่ง/หน่วยงาน
สระบุรี			
๙	นายสมบัติ ไตรศักดิ์	ปลัดเทศบาล/เทศบาลตำบลทับกวาง	
สุพรรณบุรี			
๑๐	นายพิษณุพงษ์ พูลสวัสดิ์	ปลัดเทศบาล/เทศบาลตำบลอุทัยทอง	
๑๑	นางสาววาสนา กิจประชากร	ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล/อบต.วังห้ว	
กรุงเทพมหานคร			
๑๒	นางสาวคันสนีย์ นาคะประทีป	ผู้อำนวยการกองระบบงาน/สำนักงาน ก.ก.	
๑๓	นางสาวณัฏฐา โสมสิน	นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ/สำนักงาน ก.ก.	
กรมบัญชีกลาง			
๑๔	นางสุภัทร โรจนนารวิทยา	ผอ.กลุ่มงานอนุมัติพิเศษ/สำนักกฎหมาย	
คณะกรรมการกลางข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัด (ก.จ.)			
๑๕	นายสมบัติ สืบสมาน	กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ	
๑๖	นายประสาน สุขรังสรรค์	กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ	
๑๗	นายคำรณ โกมลศุภกิจ	กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ	
คณะกรรมการกลางพนักงานเทศบาล (ก.ท.)			
๑๘	นายศุภรัชต์ โชติกัญญา	กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ	
คณะกรรมการกลางพนักงานส่วนตำบล (ก.อบต.)			
๑๙	นายสมเจตน์ วิริยะดำรงค์	กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ	
๒๐	นายพิชัย นวลนภาศรี	กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ	
๒๑	นายประวิทย์ ทองศรีนุ่น	กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ	
มหาวิทยาลัยรามคำแหง			
๒๒	รศ.ดร.พลศักดิ์ จิรไกรศิริ	รองศาสตราจารย์ ระดับ ๙/คณะรัฐศาสตร์	
มหาวิทยาลัยสยาม			
๒๓	ดร.เมฆินทร์ เมธาวิกุล	อาจารย์/คณะบัณฑิตวิทยาลัย	
วิทยาลัยพัฒนาการปกครองท้องถิ่น			
๒๔	นางสาวสุมาลย์ ชาวนา	พนักงานฝึกอบรม	

ที่	ชื่อ-นามสกุล		ตำแหน่ง/หน่วยงาน
สำนักงานงบประมาณ			
๒๕	นายอนุชา	ภาระนันท์	นักวิเคราะห์งบประมาณชำนาญการพิเศษ
๒๖	ม.ร.ว.รณจักร์	จักรพันธุ์	นักวิเคราะห์งบประมาณชำนาญการพิเศษ
๒๗	นางสาวณัฐนันท์	เชิงกล	นักวิเคราะห์งบประมาณปฏิบัติการ
๒๘	นางสาวผกามาส	จรรยาเพชร	เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งบประมาณ
๒๙	นางสาวศิริลักษณ์	ศรีประชา	เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งบประมาณ
สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน			
๓๐	นางศุภมาส	ชลาชนเดชะ	นักวิชาการตรวจเงินแผ่นดิน ๙ ชช.
สำนักงานคณะกรรมการการกระจายอำนาจให้แก่ อปท.			
๓๑	นางน้ำเพชร	กายบริบูรณ์	นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการพิเศษ
สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ			
๓๒	นายศาดปัญญ์	สีตานนท์	เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนเชี่ยวชาญ
สำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดิน			
๓๓	นายนิติ	วิรัชวงศ์	ผอ.สำนักสอบสวน ๑
สถาบันส่งเสริมการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี			
๓๔	นางสาวนภฎา	เลิศวิทยากร	หัวหน้าฝ่ายฝึกอบรม
สมาคมสันนิบาตเทศบาลแห่งประเทศไทย			
๓๕	นางปรานีต	ถาวร	ผู้เชี่ยวชาญด้านกฎหมายและระเบียบ
กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น			
๓๖	นายพิษณุ	พรหมจรรย์	ผอ.สน.บค.
๓๗	นายจิรพัฒน์	น้อยเพ็ง	นทบ.ชก.
สำนักงานคณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น			
๓๘	นางสาวสุขใจ	กาญจนพิบูลย์	นักจัดการงานทั่วไปชำนาญการพิเศษ/ฝ่ายบริหารงานทั่วไป
๓๙	นายสันติ	วงศ์จิระสวัสดิ์	นักทรัพยากรบุคคลปฏิบัติการ/ฝ่ายบริหารงานทั่วไป
๔๐	นางชรีพร	นิชิน	เจ้าพนักงานธุรการชำนาญงาน/ฝ่ายบริหารงานทั่วไป
๔๑	นายชัยรัตน์	แก้วเพียงเพ็ญ	นักจัดการงานทั่วไปชำนาญการพิเศษ/ ส่วนมาตรฐานการบริหารงานบุคคล
๔๒	นายคมสัน	มาลา	นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ/ส่วนมาตรฐานการบริหารงานบุคคล

ที่	ชื่อ-นามสกุล		ตำแหน่ง/หน่วยงาน
๔๓	นางปัญจมาศ	เด็ดแก้ว	นักทรัพยากรบุคคล ชำนาญการ/ส่วนมาตรฐานการบริหารงานบุคคล
๔๔	นางวรางคณา	อังศุไพศาล	นักทรัพยากรบุคคล ชำนาญการ/ส่วนมาตรฐานการบริหารงานบุคคล
๔๕	นายอมร	วีระพันธุ์	นักทรัพยากรบุคคล ชำนาญการพิเศษ/ ส่วนสารสนเทศและติดตามประเมินผล
๔๖	นายเกียรติ	บุญการณ์	นักทรัพยากรบุคคล ชำนาญการ/ส่วนสารสนเทศและติดตามประเมินผล
๔๗	นายอมรฉัตร	กำภู ณ อยุธยา	นักทรัพยากรบุคคล ชำนาญการ/ส่วนสารสนเทศและติดตามประเมินผล
๔๘	นายสุเทพ	ลีละตานนท์	นิติกร ชำนาญการพิเศษ/ส่วนกฎหมาย
๔๙	นายสันติธร	ยัมละมัย	นักทรัพยากรบุคคล ชำนาญการพิเศษ/ ส่วนวิจัยและพัฒนาระบบบริหารงานบุคคล
๕๐	นายนิธินันท์	ธนัทธวันต์	นักทรัพยากรบุคคล ชำนาญการ/ ส่วนวิจัยและพัฒนาระบบบริหารงานบุคคล
๕๑	นายพิชิต	สวนะปรีดี	นักทรัพยากรบุคคล ปฏิบัติการ/ ส่วนวิจัยและพัฒนาระบบบริหารงานบุคคล
๕๒	นางพัชนี	สายทอง	เจ้าพนักงานธุรการ ชำนาญงาน/ ส่วนวิจัยและพัฒนาระบบบริหารงานบุคคล
๕๓	นายอุกฤษฏ์	ตันตรีบุรณ์	นิติกร/ส่วนวิจัยและพัฒนาระบบบริหารงานบุคคล
เพิ่มเติม			
๕๔	นายประยูร	พรหมพันธุ์	อดีต ประธาน ก.ถ.
๕๕	นายวิลาส	สิงหวิสัย	กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ/ก.อบต.
๕๖	นางสาวพัชรี	จิตรนพคุณ	นิติกร/อบต.วังห้ว จ.สุพรรณบุรี
๕๗	นายธฤชณู	รอดรักษา	อาจารย์/วิทยาลัยราชพฤกษ์
๕๘	นางสุภาพ	ศิริ	นักสืบสวนสอบสวนชำนาญการ
๕๙	นายพัสกร	ไยน้อย	อบต.บึงบอน/จ.ปทุมธานี
๖๐	นายธนดล	บุญสรณ์	บุคลากร/จ.สมุทรปราการ
๖๑	นางสาวชีวันมัย	เมธีธนาภิวัฒน์	นิติกร/ส.ถ.
๖๒	นายธนศักดิ์	มาคะสิระ	นายกเทศมนตรี/เทศบาลตำบลวัดเพลง จ.ราชบุรี
๖๓	ว่าที่ ร.ต.กันตภณ	หมดมลทิน	สมาคมข้าราชการและพนักงานจ้าง



อภิธานศัพท์

คุณธรรม (Morality/ Virtue) และจริยธรรม (Ethics) เป็นคำศัพท์ที่มีความหมายใกล้เคียงกันทั้งในภาษาไทยและภาษาอังกฤษ ตามที่บัญญัติไว้ในพจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.๒๕๔๒ โดย **“คุณธรรม”** หมายถึง สภาพคุณงามความดี เป็นสภาพคุณงามความดีทางความประพฤติและจิตใจ ซึ่งสามารถแยกออกเป็น ๒ ความหมาย คือ

- ความประพฤติดีงาม เพื่อประโยชน์สุขแก่ตนและสังคม ซึ่งมีพื้นฐานมาจากหลักศีลธรรมทางศาสนา ค่านิยมทางวัฒนธรรม ประเพณี หลักกฎหมาย จรรยาบรรณวิชาชีพ
- การรู้จักไตร่ตรองว่าอะไรควรทำ ไม่ควรทำ และอาจกล่าวได้ว่า คุณธรรม คือ จริยธรรมแต่ละข้อที่นำมาปฏิบัติจนเป็นนิสัย เช่น เป็นคนซื่อสัตย์ เสียสละ อดทน มีความรับผิดชอบ ฯลฯ

“จริยธรรม” แปลว่า ธรรมที่เป็นข้อประพฤติปฏิบัติ ศีลธรรม กฎศีลธรรม ซึ่งก็คือ กฎเกณฑ์ความประพฤติของมนุษย์ ซึ่งเกิดขึ้นจากธรรมชาติของมนุษย์เอง ความเป็นผู้มีปรีชาญาณ (ปัญญาและเหตุผล) ทำให้มนุษย์มีมโนธรรม รู้จักแยกแยะความถูก ผิด ควร ไม่ควร โดย **จริยธรรมมีลักษณะ ๔ ประการ คือ**

๑. การตัดสินใจทางจริยธรรม (Moral Judgement) บุคคลจะมีหลักการของตนเอง เพื่อตัดสินใจการกระทำของผู้อื่น
๒. หลักการของจริยธรรมและการตัดสินใจเป็นความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นในตัวบุคคลก่อนที่จะปฏิบัติการต่างๆ ลงไป
๓. หลักการทางจริยธรรมเป็นหลักการสากลที่บุคคลใช้ตัดสินใจในการกระทำสิ่งต่าง ๆ
๔. ทักษะเกี่ยวกับจริยธรรมได้มาจากความคิดของบุคคลหรืออุดมคติของสังคมจนเกิดเป็นทักษะในการดำรงชีวิตของตน และของสังคมที่ตนอาศัยอยู่

นอกจากนี้ ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการส่งเสริมคุณธรรมแห่งชาติ พ.ศ.๒๕๕๐ ลงวันที่ ๑๓ กรกฎาคม พ.ศ.๒๕๕๐ ๔ ซึ่งได้ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เมื่อ วันที่ ๒๕ กรกฎาคม ๒๕๕๐ ได้กำหนดความหมายของ “คุณธรรม” ว่า หมายถึง สิ่งที่มีคุณค่า มีประโยชน์ เป็นความดีงาม เป็นมโนธรรม เป็นเครื่องประดับประดาจิตใจให้เกลียดความชั่ว กลัวบาป ใฝ่ความดี เป็นเครื่องกระตุ้นผลักดันให้เกิดความรู้สึกรับผิดชอบ เกิดจิตสำนึกที่ดีมีความสงบเย็นภายใน เป็นสิ่งที่ต้องปลูกฝังโดยเฉพาะเพื่อให้เกิดขึ้น และเหมาะสมกับความต้องการในสังคมไทย และคำว่า “จริยธรรม” ก็หมายถึง กรอบหรือแนวทางอันดีงามที่พึงปฏิบัติ ซึ่งกำหนดไว้สำหรับสังคม เพื่อให้เกิดความเป็นระเบียบเรียบร้อยงดงาม ความสงบร่มเย็นเป็นสุข ความรักสามัคคี ความอบอุ่น มั่นคงและปลอดภัยในการดำรงชีวิต

