

การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานศูนย์ดำรงธรรม

โดย

นายประเสริฐ ลือชาธนานนท์

รองผู้ว่าราชการจังหวัดขอนแก่น

สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย กระทรวงมหาดไทย

นักศึกษาวិทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร

หลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักร รุ่นที่ 57

ประจำปีการศึกษา พุทธศักราช 2557 - 2558

## บทคัดย่อ

เรื่อง                    การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานศูนย์ดำรงธรรม  
ลักษณะวิชา            การเมือง  
ผู้วิจัย                นายประเสริฐ ลือชาธนานนท์ หลักสูตร วปอ. รุ่นที่ 57

การวิจัยเรื่อง การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานศูนย์ดำรงธรรม มีวัตถุประสงค์เป็นการศึกษาวิจัยในเชิงคุณภาพ (qualitative research) โดยใช้วิธีการวิจัยเอกสารประกอบกับวิธีการสัมภาษณ์แบบเชิงลึก (in-depth interview) จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญซึ่งเป็นผู้บริหารศูนย์ดำรงธรรมในจังหวัดขอนแก่นและผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 28 คน ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการบริหารงานศูนย์ดำรงธรรมตามหลักธรรมาภิบาล ด้วยจิตสำนึกเรื่องการบริการ (service mind) ที่ผ่านมา และปัญหาที่เกิดขึ้น พร้อมทั้งศึกษาแนวทางการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานศูนย์ดำรงธรรมในจังหวัดขอนแก่น

ผลการวิจัยพบว่า การบริหารงานศูนย์ดำรงธรรม มีการบริหารงานภายใต้หลักธรรมาภิบาล โดยได้ปฏิบัติตามแนวทาง หลักพื้นฐาน 6 ด้าน คือด้านหลักนิติธรรม,ด้านหลักคุณธรรม,ด้านหลักความโปร่งใส, ด้านหลักการมีส่วนร่วม, ด้านหลักความรับผิดชอบและด้านหลักความคุ้มค่า โดยส่วนใหญ่จะเป็นการให้บริการด้วยจิตสำนึกเรื่องการบริการที่เน้นไปที่การบริการประชาชน การให้ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมในการตรวจสอบ ร่วมแสดงความคิดเห็นเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ของงาน

การบริหารงานศูนย์ดำรงธรรม ยังคงพบปัญหาอันเนื่องจากกฎ ระเบียบ คำสั่ง ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องในบางเรื่อง ไม่ทันต่อเหตุการณ์ในปัจจุบันทำให้เกิดความล่าช้าในการปฏิบัติงาน และการบริหารงาน ส่งผลให้เกิดความเสียหายต่อการให้บริการประชาชน

แนวทางการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานศูนย์ดำรงธรรม มีดังนี้ ด้านหลักนิติธรรม การบริหารงานควรยึดหลักความถูกต้องตามหลักศีลธรรม และระเบียบกฎหมาย ด้านคุณธรรม ผู้บริหารจะต้องยึดหลักความเหมาะสม คือ รู้จักคิด พูด ทำ กิจการงาน และปฏิบัติงานได้เหมาะสม ถูกกาลเทศะ บุคคล สังคม และสถานการณ์ และบุคคลที่เกี่ยวข้อง ด้วยความชอบ ด้านหลักความโปร่งใส ผู้บริหารจะต้องยึดหลักความบริสุทธิ์ คือ มีการวินิจฉัย สั่งการ ด้วยความบริสุทธิ์ใจ ด้านหลักการมีส่วนร่วม การบริหารการพัฒนาควรเปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องได้เข้ามามีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานให้ครบทุกขั้นตอน ด้านหลักความรับผิดชอบ ผู้บริหารจะต้องให้ผู้ที่มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานได้ตระหนักถึงความรับผิดชอบร่วมกันในผลของการดำเนินงานที่มีผลลัพธ์ที่แตกต่างกัน ส่วนด้านหลักความคุ้มค่า ควรใช้หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงในการ

ข

ดำเนินการกับทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด มีการตรวจสอบคุณภาพของระบบงาน  
อย่างครบถ้วน

## คำนำ

สืบเนื่องจาก คณะรักษาความสงบแห่งชาติ โดยการนำของ พล.อ.ประยุทธ์ จันทร์โอชา ได้เห็นถึงความสำคัญของศูนย์ดำรงธรรม ที่จะนำมาแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนของประชาชน จึงได้ขยายบทบาทและขอบเขตภารกิจให้ครอบคลุมการบริการประชาชน ทั้งบริการข้อมูลข่าวสาร การบริการประชาชน รวมถึงการคุ้มครองผู้บริโภค ได้มีประกาศคณะรักษาความสงบแห่งชาติ ฉบับที่ 96/2557 ลงวันที่ 18 กรกฎาคม 2557 เรื่องการจัดตั้งศูนย์ดำรงธรรม กำหนดให้จังหวัดจัดตั้งศูนย์ดำรงธรรมขึ้นในจังหวัด เพื่อทำหน้าที่ในการรับเรื่องร้องเรียนร้องทุกข์ ให้บริการข้อมูลข่าวสาร ให้คำปรึกษา รับเรื่องปัญหาความต้องการและข้อเสนอแนะของประชาชน ทำหน้าที่เป็นศูนย์บริการร่วมตามมาตรา 32 แห่งพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 โดยให้ทุกกระทรวง กรม ส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐ สนับสนุนการดำเนินงานของศูนย์ดำรงธรรมทั้งด้านวัสดุ อุปกรณ์ และบุคลากร ให้สามารถบริการแก่ประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างรวดเร็วและทั่วถึง

การบริหารงานศูนย์ดำรงธรรม เป็นกระบวนการที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง ที่ต้องยึดหลักธรรมาภิบาลในการปฏิบัติงาน เนื่องจากศูนย์ดำรงธรรมเป็นหน่วยงานสำคัญในการแก้ไขปัญหาให้กับพี่น้องประชาชน ผู้บังคับบัญชาสูงสุดทุกระดับที่มีบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบในการบริหารงานศูนย์ดำรงธรรมในยุคปัจจุบัน ซึ่งเป็นยุคที่มีการเปลี่ยนแปลง จึงต้องมีการนำหลักธรรมาภิบาลมาเป็นกรอบแนวทางในการบริหารงานอย่างจริงจังเพื่อการบริหารที่มีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด

ผู้วิจัยในฐานะ รองผู้ว่าราชการจังหวัดขอนแก่น ซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบศูนย์ดำรงธรรม มีความประสงค์ที่จะพัฒนาศูนย์ดำรงธรรม ให้เป็นไปตามนโยบายของกระทรวงมหาดไทย เพื่อให้บริการประชาชนตามหลักธรรมาภิบาลในทุกพื้นที่ จึงสนใจที่จะศึกษา การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานศูนย์ดำรงธรรมเนื่องจากเห็นถึงความสำคัญในการนำธรรมาภิบาลมาใช้เป็นเครื่องมือ ในการทำงานบำบัดทุกข์ บำรุงสุข ให้พี่น้องประชาชนให้ได้อย่างยั่งยืน

หวังเป็นอย่างยิ่งว่า ผลการศึกษาวิจัย ในครั้งนี้ จะเป็นประโยชน์ต่อการนำไปปฏิบัติงานศูนย์ดำรงธรรม ต่อไป

หากงานวิจัยฉบับนี้ ปรากฏข้อบกพร่องประการใด ผู้วิจัยขออภัยและขอน้อมรับไปปรับปรุงให้มีคุณภาพที่ดียิ่งขึ้น ในโอกาสต่อไป

ก

(นายประเสริฐ ลือชาธนานนท์)  
นักศึกษาวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร  
หลักสูตร วปอ. รุ่นที่ 57  
ผู้วิจัย

## กิตติกรรมประกาศ

การวิจัยเรื่อง การบริหารงานศูนย์ดำรงธรรมตามหลักธรรมาภิบาล ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความสะดวกเมตตาอนุเคราะห์ของคณะกรรมการที่ปรึกษา ที่ได้กรุณาให้คำปรึกษา แนะนำ ดูแลเอาใจใส่ให้ความช่วยเหลือในการปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้งานวิจัยมีความสมบูรณ์แบบด้วยดีมาโดยตลอด ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณในความกรุณาดังกล่าวเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณคณาจารย์ ข้าราชการ เจ้าหน้าที่ประจำห้องสมุดวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร ที่ได้กรุณาให้ความรู้ คำแนะนำ และคำสั่งสอน พร้อมทั้งอำนวยความสะดวกตลอดมาจนสำเร็จการศึกษา

ขอขอบคุณผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชาทุกท่าน ที่ได้ให้การสนับสนุน ช่วยเสริมสร้างและเติมเต็มประสบการณ์ และช่วยเหลือในการแก้ไขต้นฉบับและเสนอแนะข้อมูลที่เป็นประโยชน์ และขอขอบคุณทุกกำลังใจที่ทำให้การทำวิจัยในครั้งนี้มาโดยตลอดทุกท่าน

นอกจากนี้ ยังได้รับการสนับสนุนช่วยเหลือจากสมาชิกในครอบครัว ผู้คอยเป็นกำลังใจและสนับสนุนการทำงานในทุกๆ ด้านมาโดยตลอด ทำให้การทำงานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี คุณค่าและประโยชน์จากการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นสิ่งตอบแทนพระคุณทุกท่านที่มีส่วนสนับสนุนและให้กำลังใจมาโดยตลอด

(นายประเสริฐ ลือชาธนานนท์)

นักศึกษาวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร

หลักสูตร วปอ. รุ่นที่ 57

ผู้วิจัย

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	ก
คำนำ	ข
สารบัญ	ง
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญแผนภาพ	ช
<b>บทที่ ๑      บทนำ</b>	<b>1</b>
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	4
ขอบเขตของการวิจัย	4
วิธีดำเนินการวิจัย	5
ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย	5
คำจำกัดความ	
<b>บทที่ ๒      แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง</b>	<b>6</b>
แนวคิดและทฤษฎีการบริหารองค์การ	6
แนวคิดเกี่ยวกับธรรมาภิบาล	11
แนวคิดประสิทธิภาพการทำงาน	18
นโยบายของคณะรักษาความสงบแห่งชาติ	27
นโยบายของกระทรวงมหาดไทย	28
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	32
<b>บทที่ ๓      การดำเนินงานของศูนย์ดำรงธรรม ปัญหาและอุปสรรค</b>	<b>36</b>
ข้อมูลทั่วไปของศูนย์ดำรงธรรม	36
ผลการดำเนินงาน	43
ปัญหาและอุปสรรค	49
สรุป	49

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
<b>บทที่ ๔</b>	
<b>การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานศูนย์ดำรงธรรม</b>	<b>50</b>
วิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคในการบริหารงานศูนย์ดำรงธรรม	50
วิเคราะห์การพัฒนาการบริหารงานศูนย์ดำรงธรรมตามหลักธรรมาภิบาล	53
แนวความคิดของผู้ทรงคุณวุฒิ	55
การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงานศูนย์ดำรงธรรม	57
<b>บทที่ ๕</b>	
<b>สรุปและข้อเสนอแนะ</b>	<b>58</b>
สรุป	58
ข้อเสนอแนะ	64
<b>บรรณานุกรม</b>	<b>66</b>
<b>ภาคผนวก</b>	<b>73</b>
แบบสัมภาษณ์ เรื่อง การบริหารงานศูนย์ดำรงธรรมตามหลักธรรมาภิบาล	74
ตัวอย่างแบบสอบถาม ความพึงพอใจของผู้มารับบริการศูนย์ดำรงธรรม	77
<b>ประวัติย่อผู้วิจัย</b>	<b>79</b>



## สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
4 - 1 ปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะตามหลักนิติธรรม	51
4 - 2 ปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะตามหลักคุณธรรม	51
4 - 3 ปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะตามหลักความโปร่งใส	51
4 - 4 ปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะตามหลักการมีส่วนร่วม	52
4 - 5 ปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะตามหลักความรับผิดชอบ	52
4 - 6 ปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะตามหลักความคุ้มค่า	52

## สารบัญแผนภาพ

หน้า

### แผนภาพที่

2-1 แบบจำลองประสิทธิภาพขององค์กร (Model of Organizational Efficiency) 19

# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ศูนย์ดำรงธรรมจังหวัด จัดตั้งขึ้นเมื่อวันที่ ๑๖ ธันวาคม ๒๕๔๕ ตามนโยบายของกระทรวงมหาดไทยที่ต้องการให้เป็นกลไกที่จะช่วยให้นโยบายบ้านเมืองน่าอยู่ เชิดชูคุณธรรม บังเกิดผลขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม โดยเฉพาะบทบาทในการแก้ไขปัญหาการร้องทุกข์ร้องเรียนของประชาชนที่ได้รับความเดือดร้อนที่ร้องทุกข์ร้องเรียน โดยศูนย์ดำรงธรรมจังหวัด มีหน้าที่ให้บริการประชาชนในการรับเรื่องร้องทุกข์/ร้องเรียน และ แจ้งส่วนราชการที่เกี่ยวข้องเพื่อดำเนินการแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนตามข้อร้องทุกข์/ร้องเรียนของประชาชน ตลอดจนข้อเสนอแนะ การแจ้งข้อมูลเบาะแสที่เกี่ยวข้องกับการทุจริตประพฤติมิชอบเพื่อแจ้งส่วนราชการให้ปฏิบัติราชการโดยยึดหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อประชาชนและสังคมส่วนรวม และ เกิดความคุ้มค่าแห่งภารกิจของรัฐ

คณะรักษาความสงบแห่งชาติ โดยการนำของ พล.อ.ประยุทธ์ จันทร์โอชา ได้เห็นถึงความสำคัญของศูนย์ดำรงธรรม ที่จะนำมาแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนของประชาชน จึงได้ขยายบทบาทและขอบเขตภารกิจให้ครอบคลุมการบริการประชาชน ทั้งบริการข้อมูลข่าวสาร การบริการประชาชน รวมถึงการคุ้มครองผู้บริโภค ได้มีประกาศคณะรักษาความสงบแห่งชาติ ฉบับที่ 96/2557 ลงวันที่ 18 กรกฎาคม 2557 เรื่องการจัดตั้งศูนย์ดำรงธรรม กำหนดให้จังหวัดจัดตั้งศูนย์ดำรงธรรมขึ้นในจังหวัด เพื่อทำหน้าที่ในการรับเรื่องร้องเรียนร้องทุกข์ ให้บริการข้อมูลข่าวสาร ให้คำปรึกษา รับเรื่องปัญหาความต้องการและข้อเสนอแนะของประชาชน ทำหน้าที่เป็นศูนย์บริการร่วม ตามมาตรา 32 แห่งพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 โดยให้ทุกกระทรวง กรม ส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐ สนับสนุนการดำเนินงานของศูนย์ดำรงธรรมทั้งด้านวัสดุ อุปกรณ์ และบุคลากร ให้สามารถบริการแก่ประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างรวดเร็วและทั่วถึง

จากการที่ รัฐบาลได้เห็นความสำคัญของการปฏิรูประบบราชการ เพื่อ การบริการประชาชนให้มีความพึงพอใจในการบริการภาครัฐมากขึ้น โดย การออกระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริการกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ.2542 เพื่อให้ทุกกระทรวง ทบวง

กรม และส่วนราชการถือปฏิบัติ ดังนั้น ศูนย์ดำรงธรรม ซึ่งมีหน้าที่ให้บริการแก่ประชาชน จึงควรนำหลักการว่าด้วยการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ที่เรียกกันว่า “ธรรมาภิบาล” มาบูรณาการในการบริหารงานศูนย์ ซึ่งหลักการดังกล่าว ประกอบด้วย หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ หลักความคุ้มค่า

แนวคิดเรื่องธรรมาภิบาล (Good Governance) ได้รับความสนใจอย่างกว้างขวางในปัจจุบัน ทั้งองค์การภาครัฐและภาคเอกชนให้ความสำคัญ นำแนวคิดนี้ไปประยุกต์ใช้กับการบริหารองค์การธรรมาภิบาล เกี่ยวข้องกับการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลทั้งในส่วนของภาคประชาชน โดยมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของประชาชน ส่งเสริมการเมืองภาคประชาชน เพิ่มสิทธิเสรีภาพของการตรวจสอบการทำงานของภาครัฐ และ องค์การภาครัฐ มุ่งให้เกิดความเป็นอิสระในการบริหารงาน ลดการควบคุมให้ผู้บริหารสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมายของสถาบันที่ทำหน้าที่บริหารงานภาครัฐ

สำนักงานธรรมาภิบาลโลก (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการไทย 2552 : 34) ได้เผยแพร่ข้อมูลเมื่อเดือนกรกฎาคม พ.ศ.2551 เกี่ยวกับ ดัชนีชี้วัดสถานะธรรมาภิบาล (Worldwide Governance Indicators-WGI) จาก 212 ประเทศ โดยใช้ดัชนีชี้วัดสถานะธรรมาภิบาล(Governance Indicator) 6 มิติซึ่งในมิติประสิทธิผลของภาครัฐ ที่ใช้วัดขีดความสามารถเจ้าหน้าที่ของรัฐและคุณภาพในการให้บริการประชาชนของราชการไทย เปรียบเทียบ 3 ปี (2541-2550) พบว่า ค่าดัชนีชี้วัดสถานะธรรมาภิบาลลดต่ำลง ทั้ง 6 มิติ โดย มิติเสถียรภาพทางการเมืองถดถอยมากที่สุด ลดลงจากอันดับร้อยละที่ 25-50 ไปอยู่ต่ำกว่าอันดับร้อยละที่ 25 มิติการมีสิทธิมีเสียง และความโปร่งใส มิติการควบคุมปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ ลดลงจากช่วงอันดับร้อยละที่ 50-75 ลดลงไปอยู่ในช่วงอันดับร้อยละที่ 25-50 เช่นกัน ส่วนมิติประสิทธิผลของภาครัฐ มิติคุณภาพของมาตรฐานการควบคุมและมิติดินติกรรม แม้จะลดลงแต่ก็ยังอยู่ในระดับสูงกว่าระยะที่ยังไม่ได้มีการปฏิรูประชาการ แสดงถึง ระบบราชการไทยยังนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้บริหารภาครัฐน้อยมาก

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2552 : 97) ได้ให้ความสำคัญกับหลักธรรมาภิบาลเพื่อการพัฒนากระบวนการและข้าราชการ เพื่อให้ เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงอย่างต่อเนื่องมาตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ.2547 จนถึงปัจจุบัน เห็นได้จาก กรอบการประเมินผล คำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ ที่สอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาลในแต่ละปี โดยใช้กับองค์การที่เป็นระบบราชการ ที่มีหลักจริยธรรมและศักดิ์ศรี จะเน้นการประเมินผล ด้านจริยธรรมธรรมาภิบาลโดยให้ความสำคัญเรื่องความโปร่งใสของการปฏิบัติราชการความร่วมมือของประชาชน ตลอดจนการสร้างมาตรการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบในส่วนราชการ จึงได้ให้ส่วนราชการทำคำรับรองการปฏิบัติราชการตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

หลักธรรมาภิบาล จึงได้ถูกนำมาใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงการให้บริการประชาชน มาตั้งแต่ ปี พ.ศ.2542 เพื่อให้การปฏิรูประบบราชการและการปฏิบัติงานของส่วนราชการเป็นไปในทิศทางเดียวกัน คณะรัฐมนตรีจึงได้มีมติเห็นชอบให้ออก พ.ร.ฎ. ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาใช้บังคับ เพื่อกำหนดให้หน่วยงานภาครัฐนำไปใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติราชการ โดย พ.ร.ฎ. ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มีวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่สำคัญ ๆ ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการร่วมกับมูลนิธิสถาบันวิจัยกฎหมาย, 2546 : 5)

1. เพื่อให้การบริหารราชการเกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชน สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชน
2. เพื่อให้เกิดการบริหารแบบมุ่งสัมฤทธิ์ผล และมีการจัดทำข้อตกลงผลงานของผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ
3. เพื่อให้การทำงานคำนึงถึงความคุ้มค่าของแผนงานโครงการต่างๆที่จะดำเนินการ มีการเปรียบเทียบระหว่างปัจจัยนำเข้ากับผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นโดยการทำ วิเคราะห์ต้นทุน - ผลประโยชน์
4. เพื่อให้มีการกำหนดระยะเวลาการทำงาน ลดขั้นตอนการทำงานที่ไม่จำเป็น การกระจายอำนาจตัดสินใจ ทำให้ การปฏิบัติงานและการให้บริการประชาชนเสร็จสิ้นอย่างรวดเร็ว ในลักษณะของการให้บริการเสร็จสิ้นที่จุดเดียว (One-Stop-Service)
5. เพื่อให้มีการปรับปรุงภารกิจส่วนราชการให้ทันต่อเหตุการณ์ ยุบเลิกหน่วยงานที่ไม่จำเป็น ปรับปรุงกฎหมาย ระเบียบ กฎเกณฑ์ข้อบังคับต่างๆให้เหมาะสม เพื่อความคล่องตัวในการดำเนินงาน
6. เพื่อให้การปฏิบัติงานต้องมุ่งเน้นที่ความต้องการและความพึงพอใจของประชาชน โดยมีการสำรวจความต้องการและความพึงพอใจของประชาชนอย่างสม่ำเสมอ เพื่อ นำมาใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุงการทำงานได้อย่างถูกต้อง
7. เพื่อให้มีการประเมินผลการทำงาน โดยการตรวจสอบวัดผลการปฏิบัติงานอย่างถูกต้อง โปร่งใส และเป็นธรรม

เจ้าหน้าที่ประจำศูนย์ดำรงธรรมจังหวัด มีหน้าที่ ในการรับเรื่องร้องเรียนร้องทุกข์ ให้บริหารข้อมูลข่าวสาร ให้คำปรึกษา รับเรื่องปัญหาความต้องการ และข้อเสนอแนะของประชาชน จึงต้องยึดหลักคุณธรรม หลักนิติธรรม ในการปฏิบัติงานเพื่อให้ผู้ร่วมงานเชื่อถือและยอมรับ จากการศึกษาที่รัฐกำหนดให้มีมาตรฐานด้านคุณธรรมจริยธรรมของข้าราชการ มีการปรับเปลี่ยน บทบาทภารกิจ วิธีการบริหารงานภาครัฐให้มีประสิทธิภาพ มีการนำระบบบริหารกิจการบ้านเมือง และสังคมที่ดี (good governance) มาเป็นแนวทางในการดำเนินงานเพื่อให้ทั้งภาครัฐ ภาคธุรกิจเอกชน และประชาชนสามารถอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข

ภารกิจในการให้บริการประชาชนที่ได้รับความเดือดร้อน อย่างมีประสิทธิภาพ ได้นั้น นอกจากจะเป็นผู้มีความรู้ความซื่อสัตย์เกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติแล้ว จำเป็นต้อง นำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี หรือหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการทำงาน ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ.2542 ที่กำหนดให้ทุกหน่วยงาน ดำเนินการบริหารจัดการโดยยึดหลัก 6 หลัก ได้แก่

1. หลักนิติธรรม
2. หลักคุณธรรม
3. หลักความโปร่งใส
4. หลักความมีส่วนร่วม
5. หลักความรับผิดชอบ และ
6. หลักความคุ้มค่า

ประกอบกับ รัฐธรรมนูญบัญญัติให้ข้าราชการและพนักงานของรัฐทุกตำแหน่ง มีหน้าที่ดำเนินการให้เป็นไปตามกฎหมายเพื่อรักษาไว้ซึ่งประโยชน์ส่วนรวม อำนวยความสะดวกและให้บริการประชาชน

ข้าราชการที่ปฏิบัติหน้าที่ ไม่ถูกต้องและก่อให้เกิดความเสียหายเดือดร้อน รวมถึง ไม่อำนวยความสะดวกและให้บริการที่ดีกับประชาชนอาจถูกร้องเรียนต่อผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐสภา คณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ สำนักงานคณะกรรมการคุ้มครองผู้บริโภคหรืออาจถูกฟ้องร้องในศาลปกครองได้

การบริหารงานศูนย์ดำรงธรรม เป็นกระบวนการที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง ที่ต้องยึดหลักธรรมาภิบาลในการปฏิบัติงาน เนื่องจากศูนย์ดำรงธรรมเป็นหน่วยงานสำคัญในการแก้ไขปัญหาให้กับพี่น้องประชาชน ผู้บังคับบัญชาสูงสุดทุกระดับที่มีบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบในการบริหารงานศูนย์ดำรงธรรมในยุคปัจจุบัน ซึ่งเป็นยุคที่มีการเปลี่ยนแปลง จึงต้องมีการนำหลักธรรมาภิบาลมาเป็นกรอบแนวทางในการบริหารงานอย่างจริงจังเพื่อการบริหารที่มีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยในฐานะ รองผู้ว่าราชการจังหวัดขอนแก่น ซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบศูนย์ดำรงธรรม มีความประสงค์ที่จะพัฒนาศูนย์ดำรงธรรม ให้เป็นไปตามนโยบายของกระทรวงมหาดไทย เพื่อให้บริการประชาชนตามหลักธรรมาภิบาลในทุกพื้นที่ จึงสนใจที่จะศึกษา การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานศูนย์ดำรงธรรมเนื่องจากเห็นถึงความสำคัญในการนำธรรมาภิบาลมาใช้เป็นเครื่องมือในการทำงานบำบัดทุกข์ บำรุงสุข ให้พี่น้องประชาชนให้ได้้อย่างยั่งยืน

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

๑. เพื่อศึกษาการบริหารงานศูนย์ดำรงธรรมตามหลักธรรมาภิบาลด้วยจิตสำนึก เรื่องการบริการ (service mind) ที่ผ่านมา และปัญหาที่เกิดขึ้น
๒. เพื่อศึกษาแนวทางการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานศูนย์ดำรงธรรม

## ขอบเขตของการวิจัย

พื้นที่จังหวัดขอนแก่นเป็นโครงการนำร่อง

## วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ด้วยการวิจัยเอกสาร มุ่งเน้นการค้นหาคำศัพท์หลักและแนวความคิดเกี่ยวกับธรรมาภิบาล การบริหารงานศูนย์ดำรงธรรม รวมทั้งการสัมภาษณ์ผู้บริหารศูนย์ดำรงธรรม ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เกี่ยวข้อง เพื่อค้นหาปัญหาอุปสรรค และแนวทางการพัฒนาการบริหารงานศูนย์ดำรงธรรม

## ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

๑. ทำให้ทราบถึงหลักการบริหารงานศูนย์ดำรงธรรมตามหลักธรรมาภิบาล ด้วยจิตสำนึก เรื่องการบริการ (service mind) ที่ผ่านมาและปัญหาที่เกิดขึ้น
๒. ทำได้แนวทางการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานศูนย์ดำรงธรรม

## คำจำกัดความ

<b>ศูนย์ดำรงธรรม</b>	หมายถึง	ศูนย์ดำรงธรรมภายในจังหวัดขอนแก่น ประกอบด้วย ศูนย์ดำรงธรรมจังหวัด 1 แห่ง และ ศูนย์ดำรงธรรมอำเภอ 26 แห่ง
<b>ธรรมาภิบาล</b>	หมายถึง	การบริหารจัดการที่ดีที่จะทำให้งานสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ โปร่งใส ยึดหลักการบริหารงาน ตามหลักธรรมาภิบาล หลักนิติธรรม คุณธรรม และสอดคล้องกับความต้องการของสังคม โดย ผู้ที่อยู่ในองค์กรทุกระดับมีความพึงพอใจ

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### แนวคิดและทฤษฎีการบริหารองค์การ

##### ความหมายขององค์การ

ในการศึกษา และ ทำความเข้าใจเกี่ยวกับความหมาย ขององค์การ ซึ่งมีองค์ความรู้ ที่ประกอบด้วยหลายแนวคิดหรือหลายพาราไดม์ (Multiperspectives or Multiparadigms) (Burrell&Morgan, 1979; Scott, 1992 อ้างถึงในทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2545 : 1) ผู้วิจัยได้ ศึกษารวบรวมแนวคิดของบุคคลต่างๆ ที่กล่าวถึงความหมายขององค์การ ดังนี้

แมกซ์ เว็บบอร์ (Max Weber, 1966 : 221) กล่าวว่า องค์การ คือ หน่วยงาน ทางสังคม หรือหน่วยงานซึ่งมีกลุ่มบุคคลกลุ่มหนึ่งร่วมดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย อย่างไม่โดย่างหนึ่ง

ทาล์คอตต์ พาร์สัน (Talcott Parsons, 1972 : 72) มีความเห็นว่า บรรดาระบบ ประสานสัมพันธ์ร่วมมือกันทำงานทุกชนิดของมนุษย์จัดเป็นองค์การได้ทั้งนั้น

รีอบินส์ (S.P.Robbins, 1983; 1990) ให้ความหมายว่า องค์การ หมายถึง การทำงานร่วมกันระหว่างคนสองคนขึ้นไป เพื่อ บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกันบางประการ ที่ได้มีการ วางแผนประสานงานไว้ล่วงหน้าแล้ว การทำงานของกลุ่ม ดำเนินการไปอย่างสม่ำเสมอติดต่อกันโดย อาศัยหลักการแบ่งแยกงานและหลักลำดับชั้นของอำนาจ และได้ให้ความหมายขององค์การเพิ่มเติมว่า หมายถึง กลุ่มสังคมซึ่งมีการประสานกันอย่างมีจิตสำนึก โดยมีขอบเขตที่แน่ชัด และทำงานอย่าง ต่อเนื่องเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2541 : 11) กล่าวว่า องค์การเป็นหน่วยงานทางสังคมที่มีการ ประสานงานกันสองคนขึ้นไป ทำหน้าที่อย่างต่อเนื่องโดยถือเกณฑ์บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

ธงชัย สันติวงษ์ (2541 : 1) กล่าวว่า องค์การ หมายถึง หน่วยงานทางสังคมที่รู้จักกัน และมีการประสานเข้าด้วยกันเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน พร้อมกับการมีขอบเขตที่สามารถแยกชัดเป็น เอกเทศได้ โดยในเวลาเดียวกัน ก็จะมีหน้าที่หรือประกอบกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งที่เป็นงานที่ กระทำอย่างต่อเนื่อง โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะบรรลุเป้าหมายหรือชุดของเป้าหมายร่วมกัน



จากแนวทางข้างต้น สรุปได้ว่า องค์การเป็นการประสานงานของคนสองคนขึ้นไป ร่วมกันปฏิบัติงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ร่วมกันตามที่ได้ประสานงานไว้ล่วงหน้าแล้ว การทำงานต้องอาศัยหลักในการแบ่งแยกงานและหลักลำดับชั้นของอำนาจ

### ลักษณะขององค์การ

มีนักวิชาการหลายท่านทำการศึกษาและเสนอแนวคิดในเรื่องลักษณะขององค์การไว้ ดังนี้

แมกซ์ เว็บบอร์ (Max Weber, 1969 : 145) ได้เสนอหลักการพื้นฐานเกี่ยวกับองค์การ ขนาดใหญ่ที่มีแบบแผน (Bureaucracy) ซึ่งมีผลทำให้องค์การโดยทั่วไป มีลักษณะที่ถูกจัดอย่างไม่เป็นระบบมาเป็นองค์การที่ถูกจัดให้มีการบริหารอย่างเป็นระบบ โดยมีเป้าหมาย เพื่อให้องค์การมีประสิทธิภาพ คุณลักษณะที่สำคัญของระบบนี้ ได้แก่

1. การแบ่งงานกันทำตามแนวราบ (Horizontal Delegation) เพื่อให้กระบวนการของงานในองค์การนั้น ทั้งระบบ มีคนรับผิดชอบแบ่งงานกันทำ เพื่อให้เกิดความชำนาญงานเฉพาะอย่าง (Speciation) เกิดการเพิ่มผลผลิต และเกิดความถูกต้อง เนื่องจากมีความชำนาญงานมากขึ้น

2. การแบ่งงานกันทำตามแนวตั้ง หรือการใช้สายการบังคับบัญชา (Hierarchy) เพื่อควบคุมให้งานตามแนวราบได้รับการตรวจสอบให้เกิดความถูกต้อง (Accuracy) เพื่อให้สายการบังคับบัญชาแต่ละระดับตัดสินใจ เพื่อประสานภาพรวมขององค์การและมีผู้บังคับบัญชาสูงสุดเพื่อควบคุมให้การทำงานขององค์การเป็นไปเพื่อประโยชน์ส่วนรวมขององค์การ (Organization Goal) ไม่ใช่ผลประโยชน์เฉพาะส่วนของแผนงานย่อยในองค์การ (Subdivision Goal)

3. การยึดกฎหมายและบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อให้การทำงาน มีความแน่นอน เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงตัวคน เพื่อให้การทำงานขององค์การ มีลักษณะที่เป็นหลักฐานอ้างอิงได้ (Evidence and Reference) และเพื่อเป็นหลักในการทำงานระหว่างองค์การหนึ่งกับอีกหนึ่งองค์การหนึ่ง โดยนัยนี้ ระบบงานขององค์การก็จะสามารถทำให้เป็นระบบที่มีความต่อเนื่องไม่ขึ้นอยู่กับตัวคน

4. กฎระเบียบ (Rule and Regulation) เพื่อทำให้เกิดความแน่นอน (Certainty) ในการทำงาน เพื่อให้การทำงานมีความรวดเร็วขึ้น เพื่อลดการสื่อสารที่ไม่จำเป็น (Unnecessary Communication) ระหว่างผู้ปฏิบัติในหน่วยงานและเพื่อเป็นการสร้างกรอบพฤติกรรมพื้นฐาน ให้สมาชิกในหน่วยงานทั้งหมดมีแบบแผนเดียวกัน (Standardization of Behavior)

5. การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งตามอาวุโส และ ความสามารถ ทั้งนี้เพื่อ รองรับความเปลี่ยนแปลงขององค์การ ให้สอดคล้องกับวงจรชีวิตของสมาชิก ที่ต้องหมุนเวียนเข้าและออกจากหน่วยงานไปตามอายุ เพื่อให้องค์การมีผลวัต (Dynamic) และเป็นหลักการพื้นฐาน เพื่อสร้างขวัญ กำลังใจ (Morale) และเป้าหมายให้ความก้าวหน้าตามอาชีพงาน (Career Progress) ให้กับสมาชิก

อย่างมีระบบ โดยยึดหลักอาวุโสก่อน ถ้าอาวุโสเท่าเทียมกันก็ให้ความสำคัญกับความสามารถในลำดับถัดไป

6. การแยกผลประโยชน์ส่วนตัวออกจากประโยชน์องค์กร ทั้งนี้ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรทำงานให้องค์การ เพื่อผลประโยชน์รวมขององค์กร โดยใช้หลักความเป็นระเบียบแบบแผน (Formality) และการแยกเรื่องส่วนตัวออกจากเรื่องงาน (Impersonality)

พิภพ วังเงิน (2547 : 6) กล่าวว่า องค์กรจะต้องมีกลุ่มของบุคคลที่ทำงานร่วมกันเพื่อสนองความต้องการ มีกระบวนการแบ่งงานกันทำ มีการกำหนดขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบ มีระบบ และมีโครงสร้างของการจัดการ

ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า ลักษณะขององค์กรต้องมีการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน มีกฎ ข้อบังคับ อยู่ภายใต้กฎเกณฑ์ของสังคม ขณะเดียวกันก็อยู่ภายใต้กฎของการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน มีการแบ่งหน้าที่รับผิดชอบในการปฏิบัติงาน มีกระบวนการที่นำปัจจัยต่างๆ ทางการบริหารมารวมกันอย่างเป็นระบบ โดยมีปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลผลิต ข้อมูลย้อนกลับ และสิ่งแวดล้อม ทั้งนี้เพื่อผลประโยชน์โดยรวมขององค์กร

### โครงสร้างขององค์กร

การจัดระบบการบริหารงานตามรูปแบบโครงสร้างของแต่ละองค์กรเพื่อความเป็นระเบียบเรียบร้อย และ สะดวกต่อการควบคุมดูแล และ เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน โดยมีนักวิชาการกล่าวถึงโครงสร้างองค์กร ดังนี้

พิภพ วังเงิน (2547 : 7-8) ได้สรุปไว้ว่า โครงสร้างขององค์กร (Organization Structure) มีส่วนประกอบที่สำคัญ 4 ส่วน คือ

1. ความซับซ้อน (Complexity) มีงานหลายๆ งานในองค์กร มีการจัดระดับชั้นบังคับบัญชา มีการกระจายอำนาจการบังคับบัญชาเป็นสาขา ฝ่าย

2. การจัดระเบียบรูปแบบ (Formalization) สำหรับใช้กำกับพฤติกรรมของพนักงานให้ปฏิบัติภายใต้กรอบระเบียบที่วางไว้

3. การรวมศูนย์อำนาจ (Centralization) อำนาจในการตัดสินใจรวมไว้ในศูนย์กลาง ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้พิจารณา

4. ปัจจัยใช้สอยเพื่อการดำเนินการ ได้แก่ เงิน วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ ที่ดิน

ดังนั้น กล่าวได้ว่า โครงสร้างองค์กรแตกต่างกันไปตามลักษณะขององค์กร ให้เห็นถึงวัตถุประสงค์ การกำหนดตำแหน่งหน้าที่ และความรับผิดชอบ จัดตั้งสายการบังคับบัญชา การติดต่อสื่อสารประสานงาน มีการมอบอำนาจตัดสินใจแก่ผู้มีอำนาจอย่างเต็มที่

### ประเภทขององค์กร

โดยทั่วไปการจำแนกประเภทขององค์การตามแนวคิดของพิภพ วังเงิน (2547 : 8-9) มีดังนี้

1. จำแนกโดยยึดวัตถุประสงค์ขององค์การ เป็น 4 กลุ่ม ดังนี้

1.1 องค์การเพื่อประโยชน์ของสมาชิก ได้แก่ องค์การที่จัดตั้งขึ้น เพื่อประโยชน์ของสมาชิกโดยตรง เช่น พรรคการเมือง สหกรณ์ สโมสร เป็นต้น

1.2 องค์การธุรกิจ ได้แก่ องค์การที่มุ่งแสวงหาผลประโยชน์หรือกำไร เช่น ห้างร้าน บริษัท ธนาคาร เป็นต้น

1.3 องค์การเพื่อบริการ ได้แก่ องค์การที่มุ่งสร้างประโยชน์แก่สาธารณชนทั่วไป เช่น โรงพยาบาล โรงเรียน เป็นต้น

1.4 องค์การเพื่อสวัสดิภาพของประชาชน ได้แก่ องค์การที่จัดตั้งขึ้นเพื่อประโยชน์ส่วนรวมของประชาชน เช่น กระทรวง ทบวง กรม และกองทหาร เป็นต้น

2. จำแนกโดยยึดโครงสร้าง แบ่งออกได้ 2 กลุ่ม ดังนี้

2.1 องค์การแบบเป็นทางการ เป็นองค์การที่มีจัดโครงสร้างอย่างเป็นระเบียบแบบแผนแน่นอน จัดตั้งโดยมีกฎหมายรองรับ องค์การแบบนี้เรียกว่า องค์การรูปนัย ได้แก่ บริษัท มูลนิธิ โรงเรียน เป็นต้น

2.2 องค์การแบบไม่เป็นทางการ เป็นองค์การที่ รวมกันหรือจัดตั้งขึ้น ด้วยความพึงพอใจ และมีความพึงพอใจและมีความสัมพันธ์กันเป็นส่วนตัว ไม่มีการจัดระเบียบโครงสร้างภายใน มีการรวมตัวกันอย่างง่าย ๆ และเลิกล้มได้ง่าย องค์การแบบนี้เรียกว่า องค์การอรูปนัย หรือ องค์การนอกระบบ เช่น ชมรมต่างๆ หรือกลุ่มต่างๆ เป็นต้น นอกจากนี้ องค์การอรูปนัย ยังมีลักษณะเป็นกลุ่ม อยู่ภายในองค์การรูปนัย

3. จำแนกโดยยึดการกำเนิด แบ่งออกได้ 2 กลุ่ม ดังนี้

3.1 องค์การแบบปฐม หมายถึง องค์การที่เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติ สมาชิกทุกคนต้องเกี่ยวข้องกันมาแต่กำเนิด มีกิจกรรมเฉพาะกลุ่ม มีการติดต่อสัมพันธ์กันเป็นการส่วนตัว ด้วยความสมัครใจ ถือหลักความมุ่งหวังและผลประโยชน์อย่างเดียวกัน มากกว่าระเบียบข้อบังคับที่กำหนดขึ้น องค์การแบบนี้ ได้แก่ ครอบครัว ศาสนา หมู่บ้าน เป็นต้น

3.2 องค์การแบบมัธยม หมายถึง องค์การที่มนุษย์จัดตั้งขึ้น สมาชิกมีความสัมพันธ์ด้วยเหตุผล และความรู้สึกนึกคิดอย่างเป็นทางการ ตามความผูกพันที่กำหนดขึ้น ในองค์การ ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิก จึงไม่เป็นแบบส่วนตัว วัตถุประสงค์ในการจัดตั้งเพื่อสนองความต้องการของสมาชิก เช่น ห้างหุ้นส่วน บริษัท สมาคม โรงเรียน เป็นต้น

กล่าวโดยสรุปได้ว่า องค์การโดยทั่วไป สามารถจำแนกได้ 3 ประเภท คือ แบ่งตามวัตถุประสงค์ขององค์การ แบ่งตามโครงสร้างขององค์การ และแบ่งตามแหล่งกำเนิดขององค์การ

## ทฤษฎีการบริหารองค์การ

### 1. ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่

ทฤษฎีและแนวความคิดทางการบริหาร สามารถจำแนกได้เป็น 3 กลุ่มทฤษฎี คือ กลุ่มทฤษฎีแบบคลาสสิก กลุ่มทฤษฎีองค์การเชิงพฤติกรรมศาสตร์ และกลุ่มทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ (นิตยา เงินประเสริฐ, 2542 : 7) เนื่องจากความสลับซับซ้อนในการบริหารงานที่มีมากขึ้น ตลอดจนสิ่งแวดล้อมขององค์การสมัยใหม่ มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว จึงได้มีการนำเสนอทฤษฎีองค์การยุคใหม่ ซึ่งได้มีการผสมผสานและบูรณาการเอาทฤษฎีในยุคคลาสสิก และทฤษฎีองค์การในยุคพฤติกรรมศาสตร์มาปรับประยุกต์ใช้ร่วมกัน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการบริหารงาน ประกอบด้วย

#### 1.1 ทฤษฎีการบริหารแบบการตัดสินใจ

เฮอร์เบิร์ต ไชมอน (Herbert A. Simon, 1947) บิดาแห่งทฤษฎีการตัดสินใจ ได้กล่าวไว้ว่า การบริหารก็คือ การตัดสินใจ เนื่องจากว่าคนที่เป็นผู้บริหาร จะต้องเผชิญกับภาวะที่จะต้องตัดสินใจเลือกทางเลือกใดทางเลือกหนึ่งจากทางเลือกหลายๆ ทางที่มีอยู่ ไม่ว่าจะเป็นทางเลือกในการกำหนดแผนในการทำงาน หรือว่า ทางเลือกในการแก้ไขปัญหา หากนักบริหารสามารถที่จะเลือกทางเลือกที่ดีมีประสิทธิภาพจะสามารถทำให้งานบรรลุเป้าหมายได้ แต่หากเลือกทางเลือกที่ไม่ดีมากก็ทำให้การทำงานล้มเหลว ดังนั้น ในลักษณะการตัดสินใจเพื่อให้ได้ทางเลือกที่ดี จะต้องมีส่วนของการตัดสินใจที่สำคัญอยู่ 4 ขั้นตอน ดังนี้ (ธงชัย สันติวงษ์, 2542 : 196)

1.1.1 การพิจารณาถึงตัวปัญหา ในขั้นตอนแรกนี้ก็คือ นักบริหารที่เป็นผู้ทำหน้าที่ในการตัดสินใจ จะต้องสามารถระบุให้ทราบสาเหตุที่แท้จริงของปัญหาที่เกิดขึ้นให้ได้เสียก่อน

1.1.2 การพิจารณาค้นหาทางเลือก ทางเลือกในการแก้ปัญหาอาจจะมีหลายทาง มีกี่ทางเลือก นักบริหารจะต้องนำมาพิจารณาให้หมดเพราะจะทำให้มีทางเลือกที่หลากหลายขึ้น

1.1.3 การประเมินผลทางเลือก คือ การพิจารณาทางเลือกแต่ละทางว่ามีข้อดีอย่างไรบ้าง ข้อเสียอย่างไรบ้าง ในขั้นตอนของการประเมินผลทางเลือกควรมีการนำเอาเทคนิคการวิเคราะห์เชิงปริมาณมาช่วยในการประเมินผลทางเลือกด้วย เพราะจะทำให้ การตัดสินใจเลือกทางเลือกทำได้ง่ายขึ้น

1.1.4 การตัดสินใจเลือกทางเลือก และการนำทางเลือกไปปฏิบัติ เลือกทางที่ดีที่สุด และนำไปปฏิบัติเพื่อที่จะแก้ไขปัญหา แล้วตรวจสอบประสิทธิผลของการนำทางเลือกนั้นไปปฏิบัติ จากข้อมูลย้อนกลับของกระบวนการในการตัดสินใจ

#### 1.2 ทฤษฎีระบบ

ทฤษฎีระบบ (System Theory) เป็นทฤษฎีที่ทำให้ผู้บริหารสามารถมองเห็นภาพรวมขององค์การทั้งหมดตามหน้าที่ที่สัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม โดยพิจารณาองค์การ ในลักษณะระบบนั้น จะก่อให้เกิดการวิเคราะห์และการแก้ไขปัญหาขององค์การทั้งระบบ

คำว่าระบบ (System) อาจจัดได้ว่าเป็นกลุ่มของส่วนที่เกี่ยวข้องกันและมีความสัมพันธ์กันในเชิงที่จะต้องบรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน ดังนี้ (สมยศ นาวิกการ, 2544 : 49)

1.2.1 ส่วนต่างๆ ของระบบ อยู่ในสถานะที่เคลื่อนไหวได้ การเคลื่อนไหวหรือแสดงออกของส่วนต่างๆ จะมีปฏิริยากระทบต่อกันเสมอ โดยที่ในระบบหนึ่งๆ จะประกอบด้วยระบบย่อยต่างๆ (Subsystems) และภายในระบบย่อยก็จะประกอบไปด้วย ระบบย่อยเล็กลงไปอีก หากมีการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ณ ส่วนหนึ่งส่วนใดของระบบจะก่อให้เกิดผลกระทบต่อเนื่องกันเป็นลูกโซ่ (Chain of Effects)

1.2.2 ระบบประกอบไปด้วยองค์ประกอบ ดังต่อไปนี้

1.2.2.1 ปัจจัยนำเข้า (Inputs) ได้แก่ ทรัพยากรต่างๆ ที่ต้องใช้ในกระบวนการบริหาร นั่นคือ ทรัพยากรมนุษย์ ทรัพยากรทางกายภาพ ทรัพยากรทางการเงินและข้อมูล ที่ต้องใช้ในการผลิตสินค้าและบริการ

1.2.2.2 กระบวนการแปรสภาพ (Transformation Process) ประกอบด้วย เทคนิคในการจัดการต่างๆ รูปแบบกิจกรรมการผลิต เทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับการผลิต

1.2.2.3 ปัจจัยนำออก (Outputs) ได้แก่ สินค้า บริการ กำไร ขาดทุน และผลที่คาดหวังอื่นๆ เช่น ศักยภาพของพนักงานที่พัฒนาขึ้น เป็นต้น

1.2.2.4 ข้อมูลย้อนกลับ (Feed Back) คือ ข้อมูลเกี่ยวกับผลที่เกิดจากกิจกรรมขององค์การ ซึ่งสามารถนำไปพิจารณาเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพในขั้นตอนต่างๆ ได้

จากทฤษฎีระบบนั้น องค์การจะใช้กระบวนการแปรสภาพเพื่อเปลี่ยนปัจจัยนำเข้า ไปเป็นผลผลิต และในขณะเดียวกัน กลไกในระบบก็จะขึ้นกับการนำข้อมูลย้อนกลับไปใช้ประโยชน์ในการวิเคราะห์เพื่อตรวจสอบผลลัพธ์และปรับปรุงปัจจัยนำเข้า

1.3 ทฤษฎีการจัดการเชิงสถานการณ์

จากการที่ได้มีการนำเอาทฤษฎีทางการบริหารยุคต่างๆ มาใช้ ได้มีส่วนช่วยทำให้งานการบริหารมีประสิทธิภาพมากขึ้น แต่ก็ยังมีข้อจำกัดที่ยังเป็นปัญหาอยู่ เช่น นักบริหารที่นิยมการบริหารโดยอาศัยคณิตศาสตร์มาช่วยในการตัดสินใจ ก็จะมีข้อจำกัดที่ไม่สามารถแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับพฤติกรรมได้เท่าที่ควร ขณะเดียวกัน การเอาความรู้ทางพฤติกรรมศาสตร์มาใช้ก็จะมีข้อจำกัดในการบริหารที่จะต้องอาศัยเทคนิคเชิงปริมาณ เป็นต้น ระบบที่จะนับว่าเป็นทฤษฎีที่ดีก็ยังคงขาดความสมบูรณ์ ในลักษณะของข้อจำกัด คือ เป็นวิธีการแก้ไขปัญหาที่มีลักษณะกว้างมากเกินไป ดังนั้น จึงได้มีทฤษฎีที่อยู่ในกลุ่มทฤษฎีระบบ อาทิ แคทซ์ และโรเซนวิกส์ (Katz and Rosenzweig, 1981) ได้

นำเสนอทฤษฎีการจัดการเชิงสถานการณ์ (Contingency Theory of Management) ว่าจะเป็ นทฤษฎีที่กำจัดจุดอ่อนของทฤษฎีดังกล่าวข้างต้น โดยมุ่งเน้นการบูรณาการทฤษฎีและแนวคิดต่างๆ รวมทั้งปรับปรุงพฤติกรรมกรรมการจัดการตามสถานการณ์เฉพาะอย่าง ที่เกิดขึ้นในองค์การ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการแก้ไขปัญหาที่มีลักษณะเฉพาะตามสถานการณ์นั้นๆ

## แนวคิดเกี่ยวกับธรรมาภิบาล

### ความเป็นมาและหลักธรรมาภิบาล

ธรรมาภิบาล (Good Governance) เป็นหลักการที่ได้รับการยอมรับจากหน่วยงานระดับสากล ว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้องค์การประสบความสำเร็จ เมื่อปี ค.ศ.1989 นับเป็นครั้งแรกที่มีการนำ Good Governance มาใช้โดยปรากฏในรายงานของธนาคารโลก (World Bank) เรื่อง “Sub-Sahara Africa from Crisis to Sustainable Growth” กล่าวว่า ความสำคัญของการมี การบริหารจัดการที่ดี (Governance) และการฟื้นฟูเศรษฐกิจ รวมถึงอธิบายเกี่ยวกับการกำกับดูแลที่ดี หรือ ธรรมาภิบาล ว่าเป็นลักษณะและวิถีทางของการใช้อำนาจในการใช้ทรัพยากรทางเศรษฐกิจและทางสังคมของประเทศเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน ซึ่งครอบคลุมการมีส่วนร่วมของภาคส่วนต่างๆ การบริหารจัดการภาครัฐ การระับผิดชอบ กรอบตัวบทกฎหมายเกี่ยวกับการพัฒนาความโปร่งใสและ ข้อมูลข่าวสาร (สำนักงาน ก.พ.ร.,2552 : 4)

สถาบันแห่งธนาคารโลก (World Bank Institute) ได้วางระเบียบวิธีในการศึกษาวิจัยเชิงเปรียบเทียบเพื่อวัดระดับคุณภาพของการบริการกิจการบ้านเมืองของบรรดาประเทศต่างๆ ทั่วโลก ซึ่งครอบคลุมประเด็น 6 มิติ ดังนี้ (ธนาคารโลก, 2535 อ้างถึงใน สำนักงาน ก.พ.ร., 2551 : 4-5)

1. การมีสิทธิมีเสียงของประชาชนและการรับผิดชอบ(Vice and Accountability) ซึ่งเกี่ยวข้องกับ การที่ประชาชนสามารถเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดตั้งรัฐบาลด้วยตนเอง รวมถึง การมีเสรีภาพในการแสดงความคิดเห็นของบุคคลและสื่อมวลชน ตลอดจนเสรีภาพในการชุมนุมและสมาคม

2. ความมีเสถียรภาพทางการเมือง และการปราศจากความรุนแรง (Political Stability and Absence of Violence) ซึ่งเป็นเรื่องของโอกาสความเป็นไปได้ที่รัฐบาลจะไร้เสถียรภาพหรือถูกโค่นล้ม โดยอาศัยวิธีการต่างๆ ที่ไม่เป็นไปตามบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญ เช่น การใช้ความรุนแรงทางการเมืองและการก่อการร้าย

3. ประสิทธิภาพของรัฐบาล (Government Effectiveness) ซึ่งให้ความสำคัญในเรื่องของคุณภาพการให้บริการและความสามารถของข้าราชการ หรือเจ้าหน้าที่ของรัฐ ตลอดจนระดับความเป็นอิสระจากการแทรกแซงทางการเมือง รวมถึงคุณภาพของการกำหนดนโยบาย และการนำนโยบายไปปฏิบัติ ความมุ่งมั่นจริงจังของรัฐบาลที่มีต่อบทบัญญัติดังกล่าว

4. คุณภาพของมาตรการควบคุม (Regulatory Quality) ซึ่งเป็นเรื่องขีดความสามารถของรัฐบาลในการกำหนดนโยบาย และออกมาตรการควบคุม รวมถึงการบังคับใช้นโยบาย และมาตรการดังกล่าวให้เป็นไปอย่างเหมาะสมและเอื้อต่อการส่งเสริมให้ภาคเอกชนสามารถพัฒนาได้

5. นิติธรรม (Rule of Law) ซึ่งเกี่ยวข้องกับระดับของการที่บุคคลฝ่ายต่างๆ มีความมั่นใจและยอมรับปฏิบัติตามกฎกติกาในการอยู่ร่วมกันของสังคม โดยเฉพาะคุณภาพของการบังคับให้ปฏิบัติตามเงื่อนไขสัญญา การตำรวจและการอำนวยความสะดวก รวมถึงโอกาสความเป็นไปได้ที่จะเกิดอาชญากรรมและความรุนแรง

6. การควบคุมปัญหาทุจริตประทุมิชอบ (Control of Corruption) ซึ่งเป็นเรื่องเกี่ยวกับการใช้อำนาจรัฐเพื่อประโยชน์ส่วนตัว ทั้งในรูปแบบของการทุจริตประทุมิชอบเพียงเล็กน้อยหรือขนาดใหญ่ รวมถึงการเข้าครอบครองรัฐโดยชนชั้นนำทางการเมืองและนักธุรกิจเอกชนที่มุ่งเข้ามาแสวงหาผลประโยชน์

ต่อมากองทุนการเงินระหว่างประเทศ (International Monetary Fund) ทำการศึกษาและวิเคราะห์การให้ประเทศต่างๆ ภูเงินเพื่อฟื้นฟูเศรษฐกิจ พบว่า ปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่น่าไปสู่ความสำเร็จในการฟื้นฟูระบบเศรษฐกิจของประเทศ คือ การที่ประเทศนั้นมีธรรมาภิบาล (Good Governance) ต่อจากนั้น แนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการที่ดี (Governance) ได้รับการถ่ายทอดผ่านหน่วยงานต่างๆ เช่น คณะกรรมาธิการเศรษฐกิจและสังคม สำหรับเอเชียและแปซิฟิก แห่งสหประชาชาติ (The United Nations Economic and Social Commission for Asia and the Pacific : UNESCAP) สำนักงานโครงการพัฒนาแห่งสหประชาชาติ (United Nation Development Program : UNDP) และองค์การเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา (Organization for Program : UNDP) และองค์การเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา (Organization for Economic Co-operation and Development : OECD) เป็นต้น

โดยองค์การสหประชาชาติ (UN) ได้มีการวิเคราะห์ถึงความหมายของธรรมาภิบาลว่า หมายถึง การใช้อำนาจทางการเมือง การบริหาร และเศรษฐกิจ ในการดำเนินภารกิจและกิจกรรมต่างๆ ของประเทศในทุกๆระดับ โดยมีกลไก กระบวนการ และสถาบัน ซึ่งประชาชนและกลุ่มต่างๆ สามารถแสดงออกถึงความต้องการในผลประโยชน์และสามารถใช้สิทธิและหน้าที่ตามกฎหมายเพื่อประสานประโยชน์และประนีประนอมความแตกต่างเหล่านั้นผ่านกระบวนการและสถาบันที่มีอยู่ (บวรศักดิ์ อุวรรณโณ, 2542 : 50)

UNESCAP ได้ให้คำนิยาม ธรรมาภิบาล (Good Governance) ว่ามีองค์ประกอบ 8 ประการ ดังนี้ (สำนักงาน ก.พ.ร., 2551 : 5)

#### 1. การมีส่วนร่วม (Participation)

2. นิติธรรม (Rule of Law)
3. ความโปร่งใส (Transparency)
4. การตอบสนอง (Responsiveness)
5. การมุ่งเน้นฉันทามติ (Consensus Oriented)
6. ความเสมอภาค/ความเที่ยงธรรมและไม่ละเลยบุคคลกลุ่มหนึ่งกลุ่มใดออกไปจากสังคม (Equity and Inclusiveness)
7. ประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Effectiveness and Efficiency)
8. ภาวะรับผิดชอบ (Accountability)

และในปี ค.ศ. 1997 UNDP ได้ทบทวนและให้นิยามใหม่ว่า เป็นเรื่องของการใช้

อำนาจทางการเมืองและเศรษฐกิจในการดำเนินภารกิจ กิจกรรมต่างๆ ของประเทศในทุกๆ ระดับโดย กลไก กระบวนการ สถาบัน ซึ่งประชาชนและกลุ่มต่างๆ สามารถแสดงออกถึงความต้องการ ผลประโยชน์ การใช้สิทธิและหน้าที่ตามกฎหมาย การประสานประนีประนอมยอมความแตกต่างโดย ผ่านกลไกกระบวนการ และสถาบันเหล่านั้น รวมทั้งยังได้กำหนดคุณลักษณะของการบริหารกิจการ บ้านเมืองที่ดีหรือธรรมาภิบาล ซึ่งได้นำเรื่องแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนามนุษย์เข้ามารวมไว้ด้วย รวม 9 ประการ ดังนี้ (สำนักงาน ก.พ.ร., 2551 : 5-6)

1. การมีส่วนร่วม (Participation) ชายและหญิงทุกคนควรมีสหสิทธิมีเสียงในการตัดสินใจ ทั้งโดยทางตรงหรือผ่านทางสถาบันตัวแทนอันชอบธรรมของตนเอง ทั้งนี้ การมีส่วนร่วมที่เปิดกว้างนั้น ต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของการมีเสรีภาพในการรวมกลุ่ม และการแสดงความคิดเห็น รวมถึงการ สามารถเข้าไปมีส่วนร่วมอย่างมีเหตุผลในเชิงสร้างสรรค์
2. นิติธรรม (Rule of Law) กรอบตัวบทกฎหมายต้องมีความเป็นธรรมและไม่มี การเลือกปฏิบัติ โดยเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวข้องกับเรื่องของสิทธิมนุษยชน
3. ความโปร่งใส (Transparency) ต้องอยู่บนพื้นฐานของการไหลเวียนอย่างเสรีของ ข้อมูลข่าวสาร บุคคลที่มีความสนใจเกี่ยวข้องจะต้องสามารถเข้าถึงสถาบัน กระบวนการ และข้อมูล ข่าวสารได้โดยตรง ทั้งนี้การได้รับข้อมูลข่าวสารดังกล่าวนี้ ต้องมีความเพียงพอต่อการทำความเข้าใจ และการติดตามประเมินสถานการณ์
4. การตอบสนอง (Responsiveness) สถาบันและกระบวนการดำเนินงานต้องพยายาม ดูแลเอาใจใส่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย
5. การมุ่งเน้นฉันทามติ (Consensus-Oriented) มีการประสานความแตกต่างใน ผลประโยชน์ของฝ่ายต่างๆ เพื่อหาข้อยุติร่วมกันอันจะเป็นประโยชน์ต่อทุกฝ่าย ไม่ว่าจะ เป็นนโยบาย และกระบวนการขั้นตอนใดๆ ให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้



6. ความเสมอภาค / ความเที่ยงธรรม (Equity) ชายและหญิงทุกคนต้องมีโอกาสในการปรับปรุงสถานะหรือรักษาระดับชีวิตความเป็นอยู่ของตน

7. ประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Effectiveness and Efficiency) สถาบันและกระบวนการต้องสร้างผลสัมฤทธิ์ที่ตรงต่อความต้องการ และขณะเดียวกันก็ต้องใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด

8. ภาระรับผิดชอบ (Accountability) ผู้มีอำนาจตัดสินใจ ไม่ว่าจะอยู่ในภาครัฐ ภาคเอกชน และองค์กรภาคประชาสังคมก็ตาม ต้องมีภาระรับผิดชอบต่อสาธารณชนทั่วไป และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในสถาบันของตน

9. วิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Vision) ผู้นำและบรรดาสาธารณชนต้องมีมุมมองที่เปิดกว้างและเล็งการณ์ไกลเกี่ยวกับการบริหารกิจการบ้านเมืองและการพัฒนามนุษย์(สังคม) รวมถึงมีจิตสำนึกว่าอะไร คือความต้องการจำเป็นต่อการพัฒนาดังกล่าว ตลอดจนมีความเข้าใจในความสลับซับซ้อนของบริบททางประวัติศาสตร์ วัฒนธรรม และสังคม ซึ่งเป็นสิ่งที่อยู่ในแต่ละประเด็นนั้น

### **ความเป็นมาและหลักธรรมาภิบาลในประเทศไทย**

สำหรับประเทศไทย ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้พยายามอธิบายความหมายและนิยามคำว่า ธรรมาภิบาล สรุปได้ ดังนี้

คำว่า “ธรรมาภิบาล” เกิดจากคำว่า ธรรม บวกกับ อภิบาล ธรรม คือ ธรรมะ แปลว่า ความถูกต้องดีงาม อภิบาล แปลว่า การปกครอง หรือ การปกป้องรักษา ดังนั้น ธรรมาภิบาล จึงแปลว่าการปกครองที่ยึดถือความถูกต้องดีงามเป็นหลัก ซึ่งเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า “การปกครองโดยธรรม” หรือ การปกป้องรักษาไว้ซึ่งความถูกต้องดีงาม (คณิน บุญสุวรรณ 2546)

ธีรยุทธ บุญมี (2541 อ้างใน กิตติศักดิ์ ประเสริฐสงค และคณะ, 2549 : 7) ซึ่งเรียก Good Governance ว่าธรรมรัฐ และได้ให้ความหมายว่า การบริหารจัดการประเทศที่ดีในทุกๆ ด้าน และทุกๆ ระดับ การบริหารจัดการที่ดีดังกล่าว จะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อ มีหลักคิดที่ทั้งประชาชน ข้าราชการบริหารประเทศเป็นหุ้นส่วน (Partnership) กัน ในการกำหนดชะตากรรมประเทศ แต่การเป็นหุ้นส่วนไม่ใช่หลักประกันว่าจะเกิดธรรมรัฐ ยังต้องหมายถึง การมีกฎเกณฑ์ กติกา ที่จะให้เกิดความโปร่งใส ตรวจสอบได้ ประสิทธิภาพ ความเป็นธรรมและการมีส่วนร่วมของสังคมในการกำหนดนโยบายบริหารตรวจสอบผลอย่างจริงจัง

### **การบริหารตามหลักธรรมาภิบาล**

#### **1. หลักการบริหารงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาล**

หลักธรรมาภิบาล 3 หมายถึง การปกครอง การบริหาร การจัดการ การควบคุม ดูแลกิจการต่างๆ ให้เป็นไปในครรลองธรรม นอกจากนี้ยังหมายถึงการบริหารจัดการที่ดี ซึ่งสามารถนำไปใช้

ได้ทั้งภาครัฐและเอกชน ธรรมที่ใช้ในการบริหารงานนี้มีความหมายกว้างขวาง กล่าวคือ หากได้มีความหมายเพียงหลักธรรมทางศาสนาเท่านั้น แต่รวมถึงศีลธรรม คุณธรรม จริยธรรมและความถูกต้อง ชอบธรรม ทั้งปวง ซึ่งวิญญูชนพึงมีและพึงปฏิบัติ ความโปร่งใสตรวจสอบได้ การปราศจากการแทรกแซงจากองค์การภายนอก เป็นต้น

**2. หลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance)**  
ที่เหมาะสมจะนำมาปรับใช้ในภาครัฐมี 10 องค์ประกอบ ดังนี้

1. หลักประสิทธิผล (Effectiveness) คือ ผลการปฏิบัติราชการที่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนการปฏิบัติราชการตามที่ได้รับงบประมาณดำเนินการ รวมถึงสามารถเทียบเคียงกับส่วนราชการหรือหน่วยงานที่มีภารกิจคล้ายคลึงกันและมีผลการปฏิบัติงานในระดับชั้นนำของประเทศเพื่อให้เกิดประโยชน์สุขต่อประชาชนโดยการปฏิบัติราชการจะต้องมีทิศทาง ยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ที่ชัดเจน มีกระบวนการปฏิบัติงานและระบบงานที่เป็นมาตรฐาน รวมถึงมีการติดตามประเมินผลและพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ

2. หลักประสิทธิภาพ (Efficiency) คือ การบริหารราชการตามแนวทางการกำกับดูแลที่ดีที่มีการออกแบบกระบวนการปฏิบัติงานโดยใช้เทคนิคและเครื่องมือการบริหารจัดการที่เหมาะสมให้องค์การสามารถใช้ทรัพยากรทั้งด้านต้นทุน แรงงาน และระยะเวลาให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการการพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติราชการตามภารกิจเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม

3. หลักการตอบสนอง (Responsiveness) คือ การให้บริการที่สามารถดำเนินการได้ภายในระยะเวลาที่กำหนด และสร้างความเชื่อมั่น ความไว้วางใจ รวมถึงตอบสนองความคาดหวังหรือความต้องการของประชาชนผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความหลากหลายและมีความแตกต่าง

4. หลักการรับผิดชอบ (Accountability) คือ การแสดงความรับผิดชอบต่อปฏิบัติหน้าที่และผลงานต่อเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยความรับผิดชอบนั้นควรอยู่ในระดับที่สนองต่อความคาดหวังของสาธารณะ รวมทั้งการแสดงถึงความสำนึกในการรับผิดชอบต่อปัญหาสาธารณะ

5. หลักความโปร่งใส (Transparency) คือ กระบวนการเปิดเผยอย่างตรงไปตรงมา ชี้แจงได้เมื่อมีข้อสงสัยและสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารอันไม่ต้องห้ามตามกฎหมายได้อย่างเสรี โดยประชาชนสามารถรู้ทุกขั้นตอนในการดำเนินกิจกรรมหรือกระบวนการต่างๆ และสามารถตรวจสอบได้

6. หลักการมีส่วนร่วม (Participation) คือ กระบวนการที่ข้าราชการ ประชาชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มมีโอกาสได้เข้าร่วมในการรับรู้ เรียนรู้ ทำความเข้าใจ ร่วมแสดงทัศนะ ร่วมเสนอปัญหาหรือประเด็นที่สำคัญที่เกี่ยวข้อง ร่วมคิดแนวทาง ร่วมแก้ไขปัญหา ร่วมในกระบวนการตัดสินใจ และร่วมกระบวนการพัฒนาในฐานะหุ้นส่วนการพัฒนา

7. หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) คือ การถ่ายโอนอำนาจการตัดสินใจทรัพยากร และภารกิจจากส่วนราชการส่วนกลางให้แก่หน่วยการปกครองอื่นๆ (ราชการบริหารส่วนท้องถิ่น) และภาคประชาชนดำเนินการแทนโดยมีอิสระตามสมควร รวมถึงการมอบอำนาจและความรับผิดชอบในการตัดสินใจและการดำเนินการให้แก่บุคลากร โดยมุ่งเน้นการสร้างคามพึงพอใจในการบริการต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การปรับปรุงกระบวนการ และเพิ่มผลผลิตภาพเพื่อผลการดำเนินงานที่ดีของส่วนราชการ

8. หลักนิติธรรม (Rule of Law) คือ การใช้อำนาจของกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับในการบริหารราชการด้วยความเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ และคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

9. หลักความเสมอภาค (Equity) คือ การได้รับการปฏิบัติและได้รับการอย่างเท่าเทียมกันโดยไม่มีการแบ่งแยกด้าน ชายหรือหญิง ถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ ภาษา เพศ อายุ ความพิการ สภาพทางกาย หรือสุขภาพ สถานะของบุคคล ฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม ความเชื่อทางศาสนา การศึกษา การฝึกอบรม และอื่นๆ

10. มุ่งเน้นฉันทามติ (Consensus) การหาข้อตกลงทั่วไปภายในกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นข้อตกลง ที่เกิดจากการใช้กระบวนการ เพื่อหาข้อคิดเห็นจากกลุ่มบุคคลที่ได้รับประโยชน์และเสียประโยชน์ โดยเฉพาะกลุ่มที่ได้รับผลกระทบโดยตรง

### **หลักปฏิบัติ 10 ประการ ตามรอยพระยุคลบาท**

นับแต่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวเสด็จเถลิงถวัลย์ราชสมบัติ พระองค์ทรงดำรงอยู่ในทศพิธราชธรรม คือ ธรรมะ 10 ประการ สำหรับพระมหากษัตริย์เสมอมา พระราชกรณียกิจน้อยใหญ่ที่ทรงปฏิบัติและพระราชจริยวัตรมากมายที่ทรงประกอบนั้น ยังประโยชน์มหาศาลและเป็นที่ตระหนักในพระมหากษัตริย์คุณเป็นล้นพ้นว่าทรงอุทิศพระองค์เพื่อประเทศชาติและพสกนิกร (การพัฒนาจริยธรรมข้าราชการ, 2551)

พระราชธรรมทั้ง 10 ประการ ได้แก่

1. ทาน หมายถึง การให้โดยไม่หวังผลประโยชน์
2. ศีล หมายถึง การสำรวมในศีล
3. ปริจาคะ หมายถึง การบริจาค
4. อาชชวะ หมายถึง ความซื่อตรง
5. มัททวะ หมายถึง ความอ่อนโยน
6. ตบะ หมายถึง ความเพียร
7. อโภธะ หมายถึง ความไม่โกรธ
8. อวิหิงสา หมายถึง ความกรุณา

9. **ขันติ** หมายถึง ความอดทน

10. **อวิโรธนะ** หมายถึง ความยึดมั่นในประเพณี

### **หลักการเป็นข้าราชการที่ดีหรือคนดี**

การเป็นข้าราชการที่ดี และคนดีนั้น ดร.สุเมธ ตันติเวชกุล เลขาธิการมูลนิธิชัยพัฒนา ได้ประมวลไว้ในหนังสือ “หลักธรรม หลักทำ ตามรอยพระยุคลบาท 10 ประการ” ดังต่อไปนี้ (สุเมธ ตันติเวชกุล, 2551)

#### **ข้อที่ 1 ทำงานอย่างผู้รู้จริงและมีผลงานเป็นที่ประจักษ์**

พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ทรงเน้นในเรื่อง “ความรู้” หรือความเป็น ผู้รู้จริง ก่อนที่จะทรงปฏิบัติพระราชกรณียกิจเพื่อประชาชนในทุกเรื่อง ทรงศึกษา หาความรู้เป็นอันดับแรก โดยจะทรงค้นคว้าจากเอกสารต่างๆ ศึกษาอย่างละเอียดในแต่ละเรื่อง เมื่อพร้อมแล้วจึงลงมือทำ ทุกคนจึงควรเป็นผู้รู้จริงในการทำงานเพื่อให้ผลงานเป็นที่ยอมรับและบังเกิดผลดีต่อทุกฝ่าย

#### **ข้อที่ 2 มีความอดทน มุ่งมั่น ยึดธรรมะและความถูกต้อง**

ตลอดระยะเวลา 60 ปี ที่ทรงงาน พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวทรงถือเรื่องความถูกต้องยิ่งกว่าสิ่งใด นอกจากนั้นยังทรงทนเผชิญปัญหานานัปการโดยรับสั่งว่าตามปกติโครงสร้างต่างๆ ไปของสังคมจะเป็นรูปพีระมิด มีพระเจ้าแผ่นดินเปรียบเหมือนอยู่บนยอดพีระมิด แต่โครงสร้างของสังคมไทยเป็นพีระมิดหัวกลับ คือ พระเจ้าแผ่นดินแทนที่จะอยู่บนยอดกลับต้องมารองรับทุกอย่างที่ก้นกรวยแทน ดร.สุเมธ ตันติเวชกุล จึงกล่าวไว้ในหนังสือว่า “เพราะฉะนั้น เรื่องความอดทนนั้น ขอให้มองพระเจ้าอยู่หัวไว้แล้วพยายามทำตามให้ได้”

#### **ข้อที่ 3 ความอ่อนน้อมถ่อมตน เรียบง่าย และประหยัด**

พระบรมฉายาลักษณ์ที่ประชาชนชาวไทยพบเห็นจนชินตาก็คือพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวในฉลองพระองค์สูทแบบเรียบง่าย สะพายกล้องที่พระศอ ในพระหัตถ์เต็มไปด้วยเอกสาร น้อมพระวรกายไปหาประชาชนเพื่อทรงสอบถามทุกข์สุขและปรึกษาปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น และมักจะทรงประทับบนพื้นเดียวกันกับประชาชนเสมอ ข้าราชการจึงสมควรปฏิบัติตนในข้อนี้ให้ได้

#### **ข้อที่ 4 มุ่งประโยชน์คนส่วนใหญ่เป็นหลัก**

ตลอดระยะเวลา 60 ปีที่ทรงงาน พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวทรงยึดถือประโยชน์ส่วนรวมเป็นที่ตั้ง โดยไม่ทรงคำนึงถึงพระวรกายเลยแม้แต่น้อย ดร.สุเมธ ตันติเวชกุล เล่าไว้ในหนังสือว่า “เคยเข้าไปขอพระราชทานพร บอกวันนี้วันเกิดพระพุทธเจ้าค่ะ ขอพระราชทานพรพระราชทานว่าอย่างไร ขอให้มั่งมีร่างกายที่แข็งแรงเพื่อสามารถทำประโยชน์ให้กับคนอื่นเขาได้ ขอให้มีความสุขจากการ

ทำงาน และขอให้ได้รับความสุขจากผลสำเร็จของงานนั้น” เห็นได้ว่า ทุกสิ่งในพระราชดำริ และที่ทรงปฏิบัติเป็นไปเพื่อประโยชน์ของส่วนรวมทั้งสิ้น

#### **ข้อที่ 5 รับฟังความเห็นของผู้อื่นและเคารพความคิดที่แตกต่าง**

ดร.สุเมธ ตันติเวชกุล กล่าวไว้ในหนังสือว่า ในโอกาสวันเฉลิมพระชนมพรรษาปี 2546 พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวทรงมีพระราชดำรัสเตือนทุกฝ่ายให้ “นั่งปรึกษาหารือกัน ฟังเขาแสดงเหตุผลแสดงผลออกมา แล้วเราแสดงเหตุผลออกไป แล้วดูซิเหตุผลอันไหนจะยอมรับได้ถูกต้องมากกว่า และเมื่อตกลงกันแล้วก็เลิกเถียงกันต่อลงมือปฏิบัติเลย” โดยเฉพาะเมื่อจะทำอะไรให้นึกถึง “บ้าน” ซึ่งก็คือ “บ้านเมือง” หรือ “แผ่นดินไทย” ให้มากที่สุด

#### **ข้อที่ 6 มีความตั้งใจจริงและขยันหมั่นเพียร**

พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวทรงมุ่งมั่นในเรื่องที่ทรงปฏิบัติมาก ทรงงานทุกวันไม่มีวันเสาร์ วันอาทิตย์ ไม่มีกลางวัน กลางคืน และทรงเป็นเลิศในด้านต่างๆ อาทิ ด้านดนตรี ด้านกีฬา ด้านเกษตร และอื่นๆ ซึ่งผู้ปฏิบัติหน้าที่ต่างๆ โดยเฉพาะข้าราชการจึงต้องมีจิตสำนึกในการบริการ มีความขยัน และตั้งใจปฏิบัติงานเพื่อประชาชน

#### **ข้อที่ 7 มีความสุจริตและความกตัญญู**

ทรงแสดงให้เห็นประจักษ์ในเรื่องของความกตัญญูต่อพระราชมารดา ต่อแผ่นดิน และต่อสิ่งต่างๆ ที่เป็นประโยชน์โดยเฉพาะส่วนรวม ทรงเตือนให้ยึดสิ่งนี้ไว้เพราะเป็นเรื่องที่จำเป็น มีความสำคัญ และมีคุณค่ายิ่ง

#### **ข้อที่ 8 ฟังตนเอง ส่งเสริมคนดีและคนเก่ง**

ฟังตนเอง หรือเศรษฐกิจพอเพียง คือ การวางเส้นทางชีวิตของตนเองให้เรียบง่าย ธรรมดา และเดินสายกลาง เป็นทฤษฎีสำคัญที่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวพระราชทานแก่ประชาชนชาวไทย ดร.สุเมธ ตันติเวชกุล กล่าวไว้ในหนังสือว่า “เศรษฐกิจพอเพียงนี้ พระเจ้าอยู่หัวบอกว่าคำที่สำคัญที่สุดในเรื่องราวที่อธิบายมานี้คือคำว่า “พอ” ทุกคนต้องกำหนดเส้นความพอให้กับตนเองให้ได้ และยึดเส้นนั้นไว้เป็นมาตรฐานของตนเอง”

#### **ข้อที่ 9 รักประชาชน**

พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวทรงรักประชาชน และทำงานเพื่อประชาชน ครั้งหนึ่งมีรับสั่งกับ ดร.สุเมธ ตันติเวชกุลว่าทรง “ทำราชการ” ดังนั้น คนที่ “รับราชการ” ซึ่งถือว่า รับงานของราชามาทำต่อ สิ่งแรกที่ต้องทำ คือต้องรักประชาชน และทำงานเพื่อประชาชน เฉกเช่นเดียวกับพระองค์

#### **ข้อที่ 10 การเอื้อเฟื้อซึ่งกันและกัน**

ดร.สุเมธ ตันติเวชกุล กล่าวไว้ในหนังสือว่า “รู้ไหมบ้านเมืองอยู่รอดมาได้ทุกวันนี้เพราะอะไร เพราะคนไทยเรายัง “ให้” กันอยู่” ทั้งนี้ เพราะคนในครอบครัวยังรักและดูแลกัน คนในชุมชน

ยังเอื้อเฟื้อกัน ข้าราชการยังให้บริการแก่ประชาชนและทุกคนยังรวมตัวช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ซึ่งยากจะหาได้ที่ไหนในโลกนี้

## แนวคิดประสิทธิภาพการทำงาน

### ความหมายของประสิทธิภาพ

ประสิทธิภาพ โดยทั่วไปมักพิจารณาจากผลการปฏิบัติงาน (Performance) กล่าวคือ หากผลการปฏิบัติงานดี ถือว่า มีประสิทธิภาพหรือการบริหารงานสูง โดยมีนักวิชาการหลายท่านให้ความหมายเกี่ยวกับประสิทธิภาพ สรุปได้ ดังนี้

จอห์น มิลเล็ท (John D. Millet, 1954 อ้างถึงใน กุลวัชร หงส์คุ, 2553 : 49) กล่าวว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง ผลการปฏิบัติงานที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจแก่มนุษย์และได้รับผลกำไรจากการปฏิบัติงานนั้นด้วย

เฮอร์เบิร์ต ไชมอน (Herbert A. Simon, 1960 อ้างถึงใน กุลวัชร หงส์คุ, 2553 : 49 ) ได้ให้ความหมายของประสิทธิภาพไว้คล้ายคลึงกับ จอห์น มิลเล็ท คือ หากจะพิจารณาว่างานใดมีประสิทธิภาพสูงสุดนั้น พิจารณาได้จากความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยนำเข้า (Input) กับผลการผลิต (Output) ที่ได้รับ

ดังนั้น ประสิทธิภาพตามแนวคิดของ เฮอร์เบิร์ต ไชมอน จึงเท่ากับผลผลิตหารด้วยปัจจัยนำเข้า และหากเป็นการบริหารราชการและองค์กรของรัฐ ประสิทธิภาพจะหมายถึงความพึงพอใจของผู้รับบริการ (Satisfaction) ดังนี้

$$E = \frac{O}{I} = S$$

โดย

E = ประสิทธิภาพของงาน (Efficiency)

O = ผลผลิตหรือผลงานที่ได้รับ (Output)

I = ปัจจัยนำเข้าหรือทรัพยากรทางการบริหารที่ใช้ไป (Input)

S = ความพึงพอใจในผลงานที่ออกมา (Satisfaction)

เบ็คเกอร์ และนิวเฮเซอร์ (Back&Neuhauser) อ้างถึงใน เอกลักษณ์ ณีฤทธิ, 2547 : 38-39) เสนอตัวแบบจำลองเกี่ยวกับประสิทธิภาพขององค์กร (Model of Organization Efficiency) ในรูปแบบสมมติฐาน ดังภาพที่ 1 ซึ่งสามารถสรุปได้ ดังนี้

1. หากสภาพแวดล้อมในการทำงานขององค์กร มีความซับซ้อนต่ำ (Low Task –

Environment Complexity) หรือมีความแน่นอน (Certainty) การกำหนดระเบียบปฏิบัติในการทำงานขององค์กรอย่างละเอียดถี่ถ้วนแนบชิด จะนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพขององค์กร แต่การกำหนดระเบียบปฏิบัติดังกล่าวจะมีผลในทางลบต่อความมีประสิทธิภาพ หากสภาพแวดล้อมในการทำงานขององค์กร ซึ่งมีความยุ่งยากซับซ้อนสูง (High Task – Environment Complexity) หรือมีความไม่แน่นอน (Uncertainty)

2. การกำหนดระเบียบปฏิบัติให้ชัดเจน (Specification of Procedure) เพื่อหาทางการเพิ่มผลการทำงานที่มองเห็นได้ (Visibility of Consequences) มีผลทำให้ประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้นด้วย

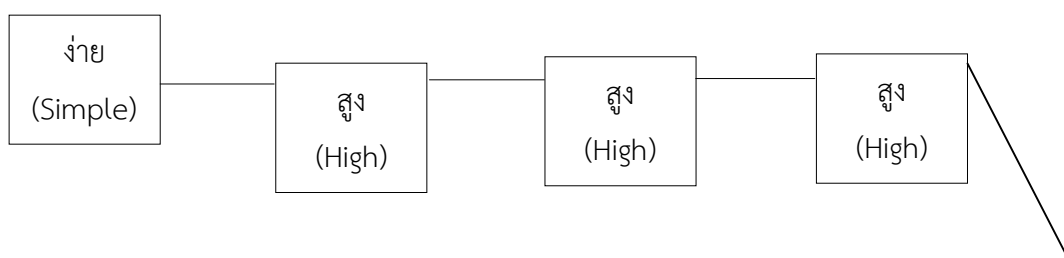
3. ดังนั้น อาจกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า ผลการทำงานที่มองเห็นได้ สัมพันธ์ในทางบวกกับประสิทธิภาพ

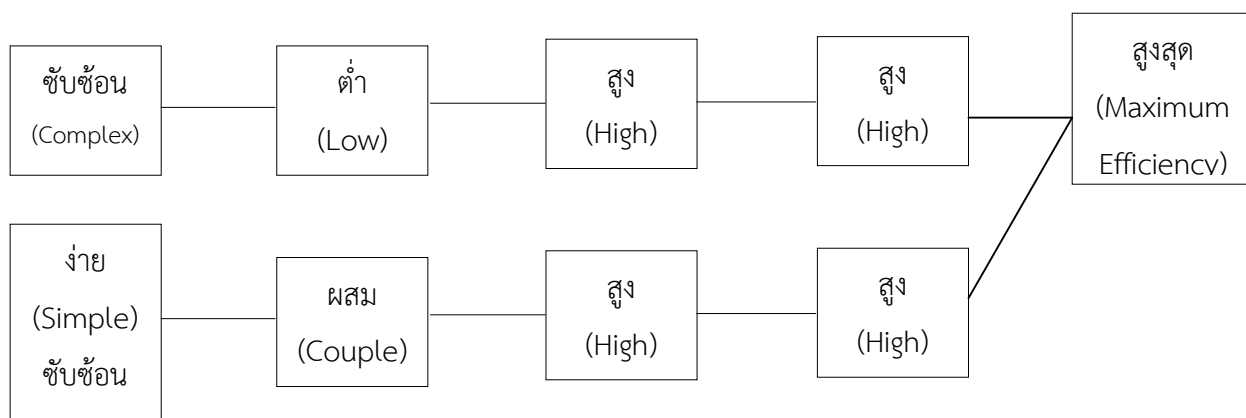
4. หากพิจารณาควบคู่กันจะปรากฏว่า การกำหนดระเบียบปฏิบัติอย่างชัดเจน และผลการทำงานที่มองเห็นได้ มีความสัมพันธ์มากขึ้นต่อประสิทธิภาพมากกว่าตัวแปรแต่ละตัวตามลำพัง

โดยการมองเห็นผลการทำงานในองค์กรได้ (Visibility Of Consequences) มีความสัมพันธ์กับความมีประสิทธิภาพขององค์กร เพราะองค์กรสามารถทดลองและเลือกระเบียบปฏิบัติและทรัพยากรที่เป็นประโยชน์ต่อการบรรลุเป้าหมาย นอกจากนี้ ความมีประสิทธิภาพขององค์กรไม่เพียงแต่หมายถึงการเลือกวิธีการหรือระเบียบปฏิบัติที่ดีที่สุดเท่านั้น แต่ยังคงครอบคลุมถึงความที่องค์กรสามารถควบคุมทรัพยากรได้ ความสามารถขององค์กรในการจัดการและแก้ไขข้อขัดแย้งระหว่างสมาชิกขององค์กร การพัฒนาความสอดคล้องระหว่างเป้าหมายขององค์กรที่เป็นทางการและที่ไม่เป็นทางการ (Formal and Informal Organizations) รวมถึงความสามารถในการที่จะเปลี่ยนแปลง(Change) หรือการปรับตัว (Adapt) ตามความจำเป็นอันเกิดจากสภาวะแวดล้อม

**แผนภาพที่ 2-1** แบบจำลองประสิทธิภาพขององค์กร (Model of Organizational Efficiency)

ความสัมพันธ์ระหว่างงานกับสภาพแวดล้อม (Task – Environment Interaction)	สัดส่วนการระบุขีดจำกัดถึงระเบียบวิธีการในการผลิต (Proportion of Production Procedures)	สัดส่วนการระบุชัดเจนถึงวิธีการในการให้ผลผลิตที่เป็นได้ (Proportion of Procedures)	ผลการทำงานที่มองเห็นได้ (Visibility of Consequences)
---	--	---	--





ที่มา : Back&Neuhauser อ้างถึงใน เอกลักษณ์ ณ์ฤทธิ, 2547 : 38-39

ทิพาวดี เมฆสุวรรณ (2539 : 2) ได้อธิบายถึงประสิทธิภาพในระบบราชการว่า สามารถพิจารณาได้หลายมิติ ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการพิจารณา ดังนี้

1. มิติของค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนการผลิต (Input) คือ การใช้ทรัพยากรการบริหาร ได้แก่ คน เงิน วัสดุ และเทคโนโลยีที่มีอยู่อย่างประหยัด คุ่มค่า และเกิดความสูญเสียน้อยที่สุด
2. มิติของกระบวนการบริหาร (Process) คือ การทำงานที่ถูกต้องได้มาตรฐาน รวดเร็ว และใช้เทคโนโลยีที่สะดวกกว่าเดิม
3. มิติของผลผลิตและผลลัพธ์ (Output) คือ การทำงานที่มีคุณภาพ เกิดประโยชน์ต่อสังคม เกิดผลกำไร ทันทเวลา ผู้ปฏิบัติงานมีจิตสำนึกที่ดีต่อการทำงานและบริการ ทำให้เป็นที่พอใจของลูกค้าหรือผู้มารับบริการ

นอกจากนี้ ยังได้กล่าวถึงหลักการปฏิบัติงานให้ได้ดี มีประสิทธิภาพ ว่า จะต้องมียุทธศาสตร์ในการบริหารงาน การตัดสินใจดำเนินการ การมีส่วนร่วม การมีความซื่อสัตย์สุจริต การยึดมั่นในหลักการ ความจงรักภักดีและกตัญญูต่อสถาบันและประเทศชาติ มีความสามารถในด้านเทคนิคและวิชาการ รวมทั้งความสามารถในการปฏิบัติงานด้านการคิด การสื่อสาร ทั้งการพูดและการเขียน ความสามารถในการสร้างและประสานความสัมพันธ์อันดี

จากความหมายดังกล่าว อาจสรุปได้ว่า ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน คือ ความสำเร็จของงาน โดยเปรียบเทียบกับปัจจัยนำเข้า ได้แก่ ทรัพยากร ความพร้อม ความสามารถของบุคลากรกับผลผลิต หรือผลงานที่ได้รับ หรือ ความพึงพอใจของผู้รับบริการ (Satisfaction) สำหรับองค์กรที่เป็นหน่วยราชการ

## แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงาน



### แนวคิดเกี่ยวกับองค์การที่มีประสิทธิภาพ

ดีโอ เฮย์แลนด์ เฟรดฟอร์ด (Dio Heyland Fradford) อ้างถึงใน กุลวัชร หงส์คู่, 2553 : 54) ได้กล่าวถึงองค์การที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีลักษณะดังนี้

1. เข้าใจจุดประสงค์และเป้าหมายของกลุ่ม
2. มีการสื่อสารระหว่างกลุ่มเป็นอย่างดี เช่น ความรู้สึกส่วนตัว ทศนคติ และการเสนอแนวคิดต่อกัน คือ มีความสำคัญต่อการปฏิบัติภาระหน้าที่ของกลุ่ม
3. มีความยืดหยุ่นต่อการมีระเบียบ วิธี เพื่อการทำงานให้สำเร็จ
4. มีความริเริ่ม และมีประสิทธิภาพในการตัดสินใจอย่างระมัดระวัง
5. มีดุลยภาพระหว่างการผลิตของกลุ่ม และความพอใจส่วนบุคคล
6. แบ่งความรับผิดชอบต่อการเป็นผู้นำ สมาชิกทุกคนจะต้องมีจิตใจเพื่อเสนอแนะแนวคิด วิเคราะห์และอธิบายแนวความคิดของบุคคลอื่น ให้เห็นและทดสอบการตัดสินใจที่ถูกต้องเหมาะสม หรือการช่วยเหลือกลุ่มให้มีการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ
7. ยึดมติของกลุ่ม แต่ไม่ทำลายเสรีภาพส่วนบุคคล
8. มีภูมิปัญญาที่จะใช้ความสามารถที่แตกต่างกันของสมาชิกแต่ละคน
9. ไม่ครอบงำสมาชิกโดยผู้นำ
10. มีจิตสำนึกเป็นของตนเองและกล้าเผชิญปัญหา และปรับปรุงภาระหน้าที่ของตนเองได้

### แนวคิดขององค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง

วัตถุประสงค์ที่สำคัญอย่างหนึ่งของผู้บริหารในทุกๆ องค์การทั้งภาครัฐและเอกชน คือ ความมุ่งหวังที่จะพัฒนาองค์การของตนให้เป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization : HPO) หรือองค์การที่เป็นเลิศ (Excellence Organization) เนื่องจาก องค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงนั้น ย่อมจะเป็นรากฐานและแนวทางที่สำคัญที่จะทำให้องค์การประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนในระยะยาว สำหรับหน่วยงานราชการนั้น การที่จะเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง ย่อมไม่สามารถที่จะวัดได้ด้วยผลตอบแทนทางธุรกิจ เช่นเดียวกับองค์การธุรกิจ อย่างไรก็ตาม ได้มีความพยายามในการที่จะให้คำจำกัดความ หรือ นิยามของหน่วยราชการที่เป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง ดังนี้ (พสุ เดชะรินทร์, 2549 : 4-9)

การ์ตเนอร์ กรุ๊ป (Gartner Group) บริษัทที่ปรึกษาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ได้ระบุไว้ว่า องค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization) นั้น ควรจะประกอบด้วยคุณลักษณะที่สำคัญ 5 ประการ คือ

1. การตั้งเป้าหมายที่ท้าทายและแสวงหาแนวทางในการบรรลุเป้าหมายนั้น (Setting Ambitious Targets and Achieving Them)

2.การมีค่านิยมร่วมกันของบุคลากรทั่วทั้งองค์กร (Shared Values)

3.การมุ่งเน้นที่ยุทธศาสตร์และการทำให้ทั่วทั้งองค์กรดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน

(Strategic Focus and Alignment)

4.การแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่สิ่งที่สามารถเข้าใจและปฏิบัติได้ (Translating Strategy into Operational Terms)

5.เป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่น (Business Agility)

เจน ลินเดอร์ และเจฟฟรีย์ บรู๊คส์ (Jane C.Linder and Jeffrey D.Brooks) จากบริษัทที่ปรึกษาทางการจัดการ Accenture ได้ชี้ให้เห็นว่า การที่หน่วยงานราชการจะเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization) ได้นั้น จะร้องประกอบด้วยคุณลักษณะหรือแนวทางสำคัญ 6 ประการ คือ

- 1.การมุ่งเน้นที่ผู้รับบริการ (Client-Centered)
2. การมุ่งเน้นที่ผลิตผลและผลลัพธ์ (Outcome-Oriented)
3. สามารถชี้แจงและรับผิดชอบ (Accountable)
4. มีความคิดสร้างสรรค์และมีความยืดหยุ่น (Innovative and Flexible)
5. พร้อมที่จะทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น (Open and Collaborative)
6. มีความมุ่งมั่น (Passionate)

โดยทางลินเดอร์ และบรู๊คส์ ได้ให้รายละเอียดลงไปอีกว่า จากคุณลักษณะที่สำคัญทั้ง 6 ประการ หน่วยงานราชการจะต้องมีความสามารถ (Capabilities) ที่สำคัญอีก 9 ประการ ได้แก่

1. การวางยุทธศาสตร์และนโยบาย (Strategy and Policy Making)
2. การออกแบบองค์กรและกระบวนการทำงาน (Organization and Process Design)
3. การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management)
4. การมีพันธมิตรและเครือข่าย (Partnering)
5. การดำเนินงานที่ดี (Operations)
6. การตลาดและการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า (Marketing and CRM)
7. การจัดหาและการขนส่ง (Procurement and Logistics)
8. การบริหารทุนมนุษย์ (Human capital Management)
9. การบริหารข้อมูลสารสนเทศ (Information Management)

ส่วน วิเวียน จัฟฟ์ และมาร์ค ยังเกอร์ (Vivienne Jupp and Jark P.Younger) ซึ่งเป็น

ที่ปรึกษาจาก Accenture เช่นเดียวกัน ได้ระบุไว้ว่า องค์การที่มีขีดสมรรถนะสูง ควรประกอบด้วยคุณลักษณะทั้งหมด 7 ประการ ได้แก่

1. มุ่งเน้นที่ผลลัพธ์และการนำเสนอคุณค่าอย่างต่อเนื่อง (Relentlessly Outcome and Value Focused)
2. มีประสิทธิภาพสูง (Highly Efficient)
3. ตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมและพร้อมจะเปลี่ยนความคิดไปสู่การปฏิบัติ (Aware of Changes in Their Environments, and Able to Translate Insight into Action)
4. มุ่งเน้นในสิ่งที่ตนเองมีความสามารถ หรือโดดเด่น ในขณะที่เดียวกันก็ดำเนินการจัดหาผู้อื่นให้มาทำในกิจกรรมที่ไม่ใช่กิจกรรมหลัก (Highly Focused on Their Core Capabilities, and Adopt Outsourcing Strategies to Improve Efficiencies in Noncore Activities)
5. เป็นองค์การที่มีความยืดหยุ่นสูง (Highly Agile)
6. ให้ความสำคัญต่อการเติบโตและพัฒนาของบุคลากร (Committed to the Growth and Development of Their Employees)
7. มีผู้นำที่มีความมุ่งมั่นและกล้า (Headed by Courageous Leaders)

ในประเทศสหรัฐอเมริกา และอีกหลายๆ ประเทศทั่วโลก ได้มีการกำหนดเกณฑ์คุณภาพมาตรฐานสำหรับการดำเนินงานขององค์การต่างๆ โดยในอเมริกานั้น มีการมอบรางวัลให้กับองค์การที่สามารถดำเนินงานได้ตามเกณฑ์คุณภาพมาตรฐานเหล่านั้น (Malcolm Baldrige National Quality Award) ส่วนในประเทศไทย ทางสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ก็ได้มีการนำเกณฑ์ MBNQA มาปรับเป็นเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award : TQA) เพื่อเป็นแนวทางในการยกระดับและพัฒนาองค์การธุรกิจของไทยสู่ความเป็นองค์การชั้นนำระดับโลก ต่อมาทางสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (สำนักงาน ก.พ.ร.) ได้ร่วมกับสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ จัดทำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award) เพื่อเป็นแนวทางให้หน่วยราชการใช้ในการประเมินผลตนเอง อันจะนำไปสู่การยกระดับการปฏิบัติงานของภาครัฐ โดยถ้าองค์การใดที่สามารถปฏิบัติตามเกณฑ์เหล่านี้ได้ในระดับที่ดี ย่อมจะเป็นเหมือนกับเครื่องรับรองถึงความเป็นเลิศขององค์การได้ในระดับหนึ่ง เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมีทั้งสิ้น 7 หมวด ประกอบไปด้วย

หมวด 1 การนำองค์การ

หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการเรียนรู้

หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล

หมวด 6 การจัดการกระบวนการ

หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ

โรเบิร์ต เคพแลน และเดวิด นอร์ตัน (Robert Kaplan and David Norton) นักวิชาการผู้พัฒนาแนวคิดเรื่อง Balance Score Card (BSC) ก็ได้มีการคัดเลือกองค์การต่างๆ ทั่วโลกทั้งภาครัฐและเอกชนที่นำแนวคิดของ BSC ไปปรับใช้แล้วมีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น โดยได้ศึกษาถึงแนวทางหลักๆ ที่จะทำให้องค์การมีความมุ่งเน้นไปที่ยุทธศาสตร์ (Strategy – Focused Organization) ได้ทั้งหมด ห้าประการ ได้แก่

1. หลักการที่ 1 ผู้นำต้องเป็นผู้ทำการขับเคลื่อนและเปลี่ยนแปลงองค์การ (Mobilize Change Through Executive Leadership)
2. หลักการที่ 2 การแปลงยุทธศาสตร์สู่สิ่งที่สามารถจับต้องได้ (Translate Strategy into Operational Terms)
3. หลักการที่ 3 การทำให้ทั้งองค์การสอดคล้องและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ (Align the Organization to the Strategy)
4. หลักการที่ 4 การจูงใจเพื่อให้ทุกคนให้ความสำคัญและปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ (Motivate to Make Strategy Everyone's Job)
5. หลักการที่ 5 การดูแลให้การบริหารยุทธศาสตร์เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง (Govern to Make Strategy a Continual Process)

แนวคิดต่างๆ ข้างต้น เป็นแนวคิดที่พยายามอธิบายถึงคุณลักษณะหรือแนวทางในอันที่จะทำให้หน่วยงานภาครัฐเป็นองค์การที่มีขีดสมรรถนะสูงหรือองค์การแห่งความเป็นเลิศ อย่างไรก็ตาม แนวคิดต่างๆ ข้างต้น เป็นแนวคิดที่มาจากต่างประเทศ ซึ่งไม่ได้มีการรับรองว่าสามารถนำมาปรับใช้ได้กับระบบราชการของไทย ดังนั้น จึงได้มีพระราชบัญญัติ พระราชกฤษฎีกา และแผนยุทธศาสตร์ต่างๆ ที่ได้มีการนำหลักการและแนวคิดหลายๆ ประการข้างต้นมาปรับให้เหมาะสมกับระบบราชการของไทย ไม่ว่าจะเป็นพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ.2545 มาตรา 3/1 แห่งพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ.2546-2550) และแผนการบริหารราชการแผ่นดิน (พ.ศ.2548-2551)

การที่หน่วยงานราชการจะมีความเป็นองค์การที่มีประสิทธิภาพสูงนั้น การบริหารยุทธศาสตร์ (Strategic Management) เป็นแนวทางสำคัญ เนื่องจากการบริหารยุทธศาสตร์ถือเป็นหลักการในการบริหารที่จะช่วยทำให้องค์การมีการกำหนดทิศทางที่ชัดเจน มีแนวทางในการปฏิบัติ

เพื่อไปสู่ทิศทางที่ต้องการ รวมทั้งมีการติดตามประเมินผลที่ชัดเจน การบริหารยุทธศาสตร์ประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการ ได้แก่ (พสุ เดชะรินทร์, 2549)

1. การกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategy Formulation) ในการกำหนดยุทธศาสตร์นั้น มีแนวทางในการปฏิบัติ ดังนี้

1.1 การวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์ (Strategic Analysis) เป็นการวิเคราะห์สถานะแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กรด้วยเครื่องมือต่างๆ ที่เหมาะสม เพื่อให้ได้ข้อมูลสำหรับการกำหนดทิศทางและยุทธศาสตร์

1.2 การกำหนดทิศทางขององค์กร (Strategic Direction Setting) เป็นการกำหนดทิศทางที่องค์กรต้องการมุ่งไปสู่ เปรียบเสมือนเป็น ผลลัพธ์ระดับสูง ที่องค์กรต้องการที่จะบรรลุ

1.3 การวางยุทธศาสตร์ (Strategy Development) เป็นสิ่งที่องค์กรจะมุ่งเน้นให้ความสำคัญ วางแผน ที่จะทำเพื่อให้สามารถบรรลุในทิศทางหรือผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการ

1.4 การสื่อสารและถ่ายทอดยุทธศาสตร์ (Strategy Communication and Translation) เป็นการสื่อสารและถ่ายทอดยุทธศาสตร์ให้อยู่ในรูปที่สามารถทำความเข้าใจได้ง่ายสำหรับบุคลากรทุกระดับในองค์กร เพื่อให้เป็นแนวทางสำหรับการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติต่อไป

2. การแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ (Strategy Implementation) ภายหลังจากกำหนดยุทธศาสตร์แล้ว องค์กรจะต้องสามารถที่จะแปลงยุทธศาสตร์นั้นไปสู่การปฏิบัติให้สัมฤทธิ์ผล อย่างไรก็ตาม การแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ นั้น ไม่ได้มีเครื่องมือที่เป็นรูปธรรมอย่างชัดเจน แต่ควรประกอบด้วยองค์ประกอบ 2 ส่วน ได้แก่ การทำให้ทั้งองค์กรเกิดลักษณะที่มุ่งเน้นเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ (Strategic Alignment) และการทำให้องค์กรมีความสามารถในการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Capability)

3. การติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic Measurement and Evaluation) เมื่อองค์กรได้มีการกำหนดยุทธศาสตร์และแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติแล้ว ก็จะต้องมีกระบวนการและขั้นตอนในการติดตามและประเมินผลในหลายๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็น การดำเนินงานขององค์กรได้เป็นไปตามยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้หรือไม่ รวมทั้งเป็นการประเมินว่า มีปัญหา อุปสรรคใดๆ ทั้งนี้ เพื่อนำข้อมูลต่างๆ เหล่านี้มาใช้ในการปรับปรุงยุทธศาสตร์ แผนงาน โครงการ รวมทั้งการดำเนินงานในด้านต่างๆ ขององค์กรต่อไป

### หลักการบริหารราชการแนวใหม่

การปฏิรูประบบราชการ จำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนทั้งในแง่ของวิธีการคิดให้มุ่งเน้นประชาชนเป็นศูนย์กลาง ยึดหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) และวิธีการ

ทำงานเพื่อมุ่งไปสู่การเป็นองค์กรสมัยใหม่ ทำงานเชิงรุกแบบบูรณาการ คล่องตัว รวดเร็ว มีขีดสมรรถนะและสร้างผลงานสูง (High Performance) เปิดเผย โปร่งใส ตรวจสอบได้ สามารถเรียนรู้และปรับตัวได้อย่างเหมาะสม (สำนักงาน ก.พ.ร.,2551)

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 ได้วางบทบัญญัติเพื่อสร้างเงื่อนไขของการบริหารราชการแนวใหม่ดังกล่าวไว้หลายประการ เช่น

หมวด 2 การบริหารราชการเพื่อให้เกิดประโยชน์สุขของประชาชน

หมวด 3 การบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ

หมวด 4 การบริหารราชการอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจภาครัฐ

หมวด 5 การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน

หมวด 6 การปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการ

หมวด 7 การอำนวยความสะดวกและตอบสนองความต้องการของประชาชน

หมวด 8 การประเมินผลการปฏิบัติราชการ

ได้มีการนำกระบวนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์เข้ามาใช้ในวงราชการของไทยอย่างจริงจัง เพื่อเป็นเครื่องมือที่จะช่วยในการพัฒนาระบบราชการให้สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลง โดยครอบคลุมอย่างน้อย 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวางยุทธศาสตร์ ในขั้นแรก ได้มีการริเริ่มให้ส่วนราชการมีการคิดออกนอกกรอบและมองจากข้างนอกเข้ามาข้างใน (Outside-In) เพื่อวางยุทธศาสตร์การทำงานอย่างเป็นระบบและเชื่อมโยงเข้ากับยุทธศาสตร์ของรัฐบาล ซึ่งได้มีการจำแนกการบริหารราชการแผ่นดิน ฉบับที่ 10 ในการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี ของแต่ละกระทรวง ทบวง กรม กลุ่มจังหวัดและจังหวัด ซึ่งถ่ายทอดมาจากแผนการบริหารราชการแผ่นดิน ได้มีการกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายในมิติต่างๆ อย่างสมดุล (Balanced Scorecard) รวมทั้งยังได้จัดให้มีการลงนามคำรับรองการปฏิบัติราชการขึ้น เพื่อผูกมัดให้ผู้บริหารต้องมีการรับผิดชอบต่อผลงาน

ขั้นตอนที่ 2 การนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ สำหรับการถ่ายทอดยุทธศาสตร์ลงสู่การปฏิบัตินั้น ได้มีการจัดทำแผนปฏิบัติราชการและการวิเคราะห์ความเสี่ยง โดยเชื่อมโยงให้เข้ากับการจัดสรรงบประมาณประจำปี นอกจากนี้ยังได้ให้ความสำคัญต่อเรื่องการบริหารการเปลี่ยนแปลง มีการวางแนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Blueprint for Change) เพื่อพัฒนาองค์กร โดยเฉพาะการปรับแต่ง (Alignment) องค์กรประกอบในด้านต่างๆ เช่น โครงสร้างและกระบวนการทำงานเทคโนโลยี การพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากร รวมทั้งการปรับปรุงแก้ไขกฎหมายและระเบียบให้มีความพร้อมต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 3 การทบทวนและติดตามการประเมินผลเชิงยุทธศาสตร์ ในการติดตามประเมินผลการดำเนินงานนั้น ได้มีการกำหนดให้แต่ละส่วนราชการจัดทำรายงานการประเมินผล

ตนเอง เพื่อแสดงให้เห็นถึงความก้าวหน้าในการใช้จ่ายเงินและการปฏิบัติราชการตามเป้าหมายและตัวชี้วัดในทุกไตรมาส และในภาพรวมตลอดทั้งปี ผ่านทางระบบอิเล็กทรอนิกส์ นอกจากนี้ ยังได้จัดให้มีการเข้าไปตรวจเยี่ยมและสอบทานรายงานปีละ 2 ครั้ง โดยอาศัยผู้ประเมินอิสระบุคคลที่สาม และกลไกการทำงานของคณะกรรมการตรวจสอบและประเมินผลภาคราชการ (คตป.)

นอกจากนี้ ยังได้มีการให้รางวัลตอบแทนตามผลงานแก่ผู้บริหาร ข้าราชการ ผู้ปฏิบัติงาน ทั้งในส่วนที่เป็นตัวเงิน และในส่วนที่ไม่ใช่ตัวเงิน เพื่อสร้างแรงจูงใจในการบริหารราชการแนวใหม่อีกด้วย

วิจารณ์ พานิช (2549) ได้อธิบายถึงความแตกต่างระหว่างราชการแบบเก่า กับราชการแนวใหม่ ดังนี้

1. ราชการแบบเก่า เน้นการทำผลงาน แต่ราชการแนวใหม่ ต้องเน้นที่ผลสัมฤทธิ์ หรือผลกระทบ เนื่องจากความเจริญก้าวหน้าด้านต่างๆ ทำให้โลกนี้มีความสลับซับซ้อน การที่ราชการจะสร้างผลสัมฤทธิ์หรือผลกระทบแก่สังคมหรือแก่ประชาชนได้ หน่วยราชการจะต้องเปลี่ยนวิธีคิดและวิธีทำงานจากการยึดหน่วยงานของตนเองเป็นหลัก ไปเป็นเน้นความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน ทั้งที่เป็นหน่วยราชการ ภาครัฐกิจเอกชน ภาคการศึกษา และภาคประชาสังคม ดังนั้น พลังหลักในการทำงานจะเปลี่ยนจากราชการเป็นคนๆ (Individual) ไปเป็นปฏิสัมพันธ์ระหว่างคน (Relationship)

2. การปฏิบัติราชการแบบเก่า เน้นการใช้ความรู้ชุดแข็งที่มีผู้รู้กำหนดไว้ แต่การปฏิบัติราชการตามแนวทางการจัดความรู้ จะเน้นให้ผู้ปฏิบัติงานใช้ความรู้ฝังลึกที่อยู่ในสมองของตนเอง และเน้นการร่วมกันสร้างความรู้ขึ้นในงาน ซึ่งจะทำให้การปฏิบัติงานมีความเป็นพลวัต สอดคล้องกับสถานการณ์หรือบริบทที่แตกต่างกันหรือเปลี่ยนแปลงไป ฐานอิงของการปฏิบัติราชการแบบเดิม คือ กฎระเบียบ จะต้องมีการปฏิบัติตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด แม้จะทำให้งานล่าช้าหรือไม่สำเร็จก็ตาม แต่ราชการแนวใหม่ซึ่งต้องการผลสัมฤทธิ์ (Economy of Speed) จะต้องใช้ฐานอิงเป็นความรู้มากขึ้นเรื่อยๆ โดยเป็นการเรียนรู้ร่วมกันกับเพื่อร่วมงาน

### **หลักการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Blueprint for Change)**

เป็นการวางแผนปรับแต่งองค์การ กระบวนการเพื่อให้องค์การและบุคลากรสามารถปรับตัว เกิดการยอมรับ และพัฒนาศักยภาพของส่วนราชการไปพร้อมการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์การบริหารราชการแผ่นดิน และกำหนดแนวทางในการลดผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงทั้งในระดับส่วนราชการและระดับบุคลากร (สำนักงาน ก.พ.ร., 2548)

หลักการบริหารการเปลี่ยนแปลงมีหลักสำคัญ 4 ประการ คือ

1. การบริหารทิศทางการเปลี่ยนแปลง
2. การพัฒนาความสามารถของบุคลากร
3. การปรับบุคลากรให้เข้ากับองค์กร

#### 4. การพัฒนาความพร้อมขององค์กร

การวางแผนเพื่อปรับแต่งองค์การทั้งระดับกระทรวง ทบวง และกรม จะยึดแผนและเป้าหมายทางยุทธศาสตร์ของส่วนราชการเป็นที่ตั้ง โดยมีการกำหนดและทบทวนทิศทางและยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน ซึ่งประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย ยุทธศาสตร์ และแผนโครงการ เพื่อวิเคราะห์และประเมินขีดความสามารถและปริมาณทรัพยากรที่ส่วนราชการมีอยู่ ทั้งด้านบุคลากร กระบวนการในการทำงาน ระบบการบริหาร ค่านิยมและทัศนคติของข้าราชการ ความสามารถในการให้บริการประชาชน กฎระเบียบต่างๆ ที่ใช้อยู่ และประเมินหาสิ่งที่ยังขาด (Gap) หรือไม่เพียงพอ เพื่อกำหนดแนวทางหรือวิธีการลดช่องว่างนั้น โดยการจัดทำเป็นข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง (Blueprint for Change)

การจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง มีขั้นตอนดังนี้

1. การพิจารณาวิสัยทัศน์ของส่วนราชการ ว่ามีภาพอนาคตหรือปลายทางที่หวังให้ส่วนราชการเป็น หรือต้องการไปถึงอย่างไร ต้องเป็นภาพที่ชัดเจน และแน่นอน โดยทุกคนในองค์กรต่างรับรู้ร่วมกัน

2. เมื่อได้วิสัยทัศน์ที่ชัดเจนแล้ว ก็จะถึงขั้นตอนของการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ ซึ่งหมายถึงแผนปฏิบัติหรือวิธีการทำอย่างไร ที่จะสามารถไปถึงหรือบรรลุวิสัยทัศน์ที่หน่วยงานกำหนดไว้ได้ การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์อาจมีได้หลายประเด็น แต่ควรมีการส่งผลให้บรรลุเชื่อมโยงและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของหน่วยงานที่กำหนดไว้ ซึ่งบางครั้งอาจต้องดูความสอดคล้องไปจนถึงระดับกระทรวง

3. การกำหนดเป้าประสงค์ของประเด็นยุทธศาสตร์ โดยพิจารณาว่าหน่วยงานมีความคาดหวังอะไร เพื่อที่จะนำมาเป็นตัวกำหนดว่า จะต้องทำอะไรจึงจะบรรลุเป้าประสงค์ของประเด็นยุทธศาสตร์นั้น

4. การกำหนดยุทธศาสตร์ โดยศึกษาวิเคราะห์จากประเด็นยุทธศาสตร์ว่ามีกระบวนการหรือวิธีดำเนินการอย่างไรที่สามารถผลักดันให้ประเด็นยุทธศาสตร์ดังกล่าวประสบผลสำเร็จเป็น หรือเกิดผลสัมฤทธิ์ตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ได้

การจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง (Blueprint for change) เป็นส่วนหนึ่งในกระบวนการของการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) ภายในส่วนราชการ เพื่อเสริมสร้างขีดสมรรถนะของส่วนราชการให้สามารถรองรับยุทธศาสตร์ที่วางไว้ได้ ในข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง ได้แยกออกเป็น 2 ส่วน คือ

1. ด้านการปรับปรุงประสิทธิภาพและการพัฒนาคุณภาพการให้บริการ ส่วนราชการ/จังหวัดจะต้องวิเคราะห์กระบวนการในปัจจุบันของแต่ละยุทธศาสตร์ ว่ามีปัญหาอุปสรรคหรือโอกาสในการปรับปรุงมากน้อยเพียงใด และคัดเลือกกระบวนการที่จะทำการปรับปรุงหรือออกแบบ



กระบวนการใหม่ ในขณะที่เดียวกันกระบวนการใดที่ยังไม่ได้ดำเนินการในปัจจุบัน ก็จะต้องนำมาออกแบบใหม่ด้วย

2. ด้านการพัฒนาศักยภาพของส่วนราชการและข้าราชการ เนื่องจากผลลัพธ์ของหน่วยงาน มาจากผลการปฏิบัติงานของทุกคนที่ขึ้นอยู่กับคุณลักษณะ และความรู้ความสามารถ (Competency) ของข้าราชการแต่ละคน การกำหนดความสามารถของข้าราชการต้องสอดคล้องกับสิ่งที่ต้องการ ให้เกิดกับผลลัพธ์ของส่วนราชการ ดังนั้น การวิเคราะห์ความสามารถที่มีอยู่ในปัจจุบันของส่วนราชการว่า สามารถที่จะผลักดันยุทธศาสตร์ให้ประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใด และมีความสามารถอะไรบ้างที่จำเป็นต้องเพิ่มเติม จึงต้องกระทำ หลังจากนั้น นำช่องว่าง (Gap) ที่เกิดขึ้นมากำหนดแนวทางการพัฒนาและรองรับกระบวนการที่ออกแบบใหม่

ความสำเร็จของการนำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิบัติ คือ การดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์การทั้งในส่วนที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการ การนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการปฏิบัติงาน และในด้านของการเพิ่มขีดสมรรถนะของส่วนราชการ และข้าราชการตามข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม และบรรลุเป้าประสงค์ตามที่กำหนดไว้ในแผนข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง

## นโยบายของคณะกรรมการรักษาความสงบแห่งชาติ

คณะกรรมการรักษาความสงบแห่งชาติ ได้มีประกาศ ฉบับที่ 96/2557 ลงวันที่ 18 กรกฎาคม พ.ศ.2557 ให้จังหวัด จัดตั้งศูนย์ดำรงธรรมขึ้นในจังหวัด เพื่อทำหน้าที่ในการรับเรื่องร้องเรียน ร้องทุกข์ ให้บริการข้อมูลข่าวสาร ให้คำปรึกษา รับเรื่องปัญหาความต้องการ และข้อเสนอแนะของประชาชน และทำหน้าที่เป็นศูนย์บริการร่วมตามมาตรา 32 แห่งพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 โดยจัดตั้งขึ้น ณ ศาลากลางจังหวัดหรือสถานที่อื่น ตามที่เห็นสมควรโดยประกาศให้ประชาชนทราบ และมติ ครม. เมื่อวันที่ 14 ตุลาคม 2557 ให้ทุกกระทรวงสั่งการให้หน่วยงานในสังกัดสนับสนุนการดำเนินงานของศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดและอำเภอ ทั้งวัสดุ อุปกรณ์ บุคลากร งบประมาณ และข้อมูลงานบริการ อื่น ๆ

## นโยบายของกระทรวงมหาดไทย

### ประวัติศูนย์ดำรงธรรม

### ความเป็นมา

เมื่อวันที่ 1 เมษายน 2536 กระทรวงมหาดไทยได้จัดตั้งศูนย์บริการข่าวสารมหาดไทยเพื่อรับฟังความคิดเห็นของประชาชน ให้บริการข้อมูล และรับเรื่องร้องเรียน/ร้องทุกข์เกี่ยวกับงานของกระทรวงมหาดไทย ทางโทรศัพท์หมายเลข 1567 และทางไปรษณีย์ ตู้ ป.ณ.101 ปณฝ.มหาดไทย กรุงเทพฯ 10206 ต่อมาบทบาทของศูนย์บริการข่าวสารของกระทรวงมหาดไทยได้เพิ่มมากขึ้นโดยเฉพาะอย่างยิ่งภารกิจเกี่ยวกับการแก้ไขปัญหาเรื่องร้องเรียนร้องทุกข์ของประชาชน จึงได้มีการปรับปรุงศูนย์บริการข่าวสารของมหาดไทย ให้มีเอกภาพและประสิทธิภาพยิ่งขึ้นโดยใช้ชื่อว่า ศูนย์ดำรงธรรมกระทรวงมหาดไทย ตั้งแต่วันที่ 1 เมษายน 2537 ในห้วงระยะเวลาที่ผ่านมา การดำเนินงานของศูนย์ดำรงธรรมกระทรวงมหาดไทย มีลักษณะการทำงานแบบปิดบริหารเป็นการภายใน ทำงานในเชิงรับมากกว่าเชิงรุก นายวันมูหะมัดนอร์ มะทา อธิบดีรัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทย จึงมีนโยบายที่จะปรับบทบาทการทำงานของศูนย์ดำรงธรรมให้เป็นไปในลักษณะเชิงรุกมากกว่าเชิงรับ โดยพิจารณาเห็นว่า การดำเนินงานของศูนย์ดำรงธรรมจะเป็นอีกกลไกหนึ่งที่จะช่วยให้คนนโยบาย บ้านเมืองน่าอยู่ เชิดชูคุณธรรม ประสบผลสำเร็จอย่างเป็นรูปธรรม จึงได้มอบนโยบายและแนวคิดในการปรับบทบาทของศูนย์ดำรงธรรม ดังนี้

1. ให้ศูนย์ดำรงธรรมมีบทบาทในการอำนวยความสะดวกแก่ประชาชนอย่างจริงจัง โดยมีลักษณะการทำงานเชิงรุกมากกว่าเชิงรับ
2. ให้ประชาชนรับทราบถึงบทบาทหน้าที่ของศูนย์ดำรงธรรมอย่างแพร่หลายและสามารถแจ้งขอรับความช่วยเหลือในเรื่องความเดือดร้อนต่าง ๆ ได้ทุกเรื่องตลอดเวลา
3. ให้องค์กรภาคเอกชนมีส่วนร่วมและสนับสนุนการดำเนินงานของศูนย์ดำรงธรรม
4. ให้ศูนย์ดำรงธรรมมีภารกิจเสริมในด้านส่งเสริมเชิดชูคนดีและให้ความรู้ทางศีลธรรมจริยธรรมแก่ประชาชนทั่วไป

เพื่อให้ “ศูนย์ดำรงธรรม” มีบทบาทในการบำบัดทุกข์ บำรุงสุข แก่ประชาชนอย่างจริงจัง บังเกิดผลสำเร็จเป็นรูปธรรม ตอบสนองนโยบายดังกล่าว กระทรวงมหาดไทยจึงได้จัดตั้งและปรับปรุงศูนย์ดำรงธรรมที่มีอยู่เดิมให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยกำหนดสถานที่ตั้ง ให้ชัดเจนเหมาะสม มีเจ้าหน้าที่และเครื่องมือสื่อสารอย่างเพียงพอ มีเครือข่ายเชื่อมโยงถึงกัน ในทุกระดับสามารถติดต่อประสานงานได้อย่างรวดเร็ว และให้มีพิธีเปิดศูนย์ดำรงธรรมในมิติใหม่ อย่างเป็นทางการพร้อมกันทั่วประเทศ ในวันที่ 1 ธันวาคม 2545 ซึ่งตรงกับ “วันดำรงราชานุภาพ” ศูนย์ดำรงธรรม มาจากคำว่า “ดำรง” และ “ธรรม” ดำรง หมายความว่า ทรงไว้ ชูไว้ ทำให้คงอยู่ ธรรม หมายความว่า ความยุติธรรม ความถูกต้อง ดังนั้น ศูนย์ดำรงธรรม จึงหมายถึง แหล่งที่ทรงไว้ซึ่งความยุติธรรม นอกจากนี้คำว่า “ดำรง” ยังสอดคล้อง กับพระนามขององค์ปฐมเสนาบดีกระทรวงมหาดไทย คือ

สมเด็จพระเจ้าบรมวงศ์เธอกรมพระยาดำรงราชานุภาพ ด้วย จึงนับว่า ศูนย์ดำรงธรรม เป็นคำที่มีความหมายและเป็นมงคลยิ่ง

### **ขอบเขตภารกิจของศูนย์ดำรงธรรม**

ศูนย์ดำรงธรรมกระทรวงมหาดไทยที่ปรับปรุงขึ้นใหม่ มีหน้าที่ความรับผิดชอบ ดังนี้

1. รับเรื่องราวความเดือดร้อนของประชาชนในทุกเรื่อง ตลอด 24 ชั่วโมง
2. วิเคราะห์ ประเมินเรื่องราว เหตุการณ์ ดำเนินการตรวจสอบข้อเท็จจริงและปฏิบัติการให้ความช่วยเหลือในเบื้องต้นอย่างรวดเร็ว ทันเหตุการณ์
3. ประสานการปฏิบัติและส่งต่อเรื่องราวให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องรับไปดำเนินการ
4. รายงานผลการปฏิบัติตามสายการบังคับบัญชาทันทีที่ได้รับเรื่องราว ระหว่างการปฏิบัติและภายหลังภารกิจเสร็จสิ้นแล้ว
5. ประชาสัมพันธ์ผลงานให้ประชาชนทั่วไปทราบอย่างแพร่หลาย
6. ดำเนินกิจกรรมส่งเสริมเชิดชูคนดีและให้ความรู้ทางศีลธรรม จริยธรรมแก่ประชาชนทั่วไป
7. ดำเนินการอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

### **การดำเนินงานของศูนย์ดำรงธรรมกระทรวงมหาดไทย**

การดำเนินงานของศูนย์ดำรงธรรมกระทรวงมหาดไทย มีการจัดตั้งครอบคลุมทั้งประเทศ เพื่ออำนวยความสะดวกให้กับประชาชน ทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ส่วนกลาง แบ่งเป็น 2 ระดับ คือ ศูนย์ดำรงธรรมกระทรวงมหาดไทย มีที่ตั้งบริเวณชั้น 1 อาคารศาลาว่าการกระทรวงมหาดไทย และศูนย์ดำรงธรรมหรือศูนย์ให้บริการประชาชน ในลักษณะเดียวกับศูนย์ดำรงธรรมกระทรวงของหน่วยงานระดับกรมและรัฐวิสาหกิจมีที่ตั้งอยู่ในกรม และหน่วยงานรัฐวิสาหกิจแต่ละแห่งส่วนภูมิภาค แบ่งเป็น 2 ระดับ คือ ศูนย์ดำรงธรรมจังหวัด ศาลากลางจังหวัดทุกจังหวัด และศูนย์ดำรงธรรมอำเภอ ณ ที่ว่าการอำเภอ ทุกแห่ง

### **แนวคิดในการดำเนินงาน**

การทำงานของศูนย์ดำรงธรรม จะเน้นรูปแบบการสื่อสารทางโทรศัพท์ ไม่เน้นเอกสาร เน้นการมีส่วนร่วมระหว่างภาคราชการ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรพัฒนาเอกชน มูลนิธิ ชมรม สมาคม สถาบัน อาสาสมัครและองค์กรภาคเอกชนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยเป็นแกนหลักในการประสานความร่วมมือของทุกองค์กร

### **การจัดองค์กรของศูนย์ดำรงธรรม**

กระทรวงมหาดไทยพิจารณาแล้วเห็นว่า ศูนย์ดำรงธรรม เป็นช่องทางหนึ่งที่จะขับเคลื่อนนโยบายในการบริหารราชการให้เป็นรูปธรรม ดังนั้น เพื่อให้ศูนย์ดำรงธรรมสามารถ

ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนของประชาชนได้อย่างแท้จริง โดยการเพิ่มช่องทางการร้องทุกข์ที่มีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ กระทรวงมหาดไทย จึงได้จัดวางโครงการศูนย์ดำรงธรรม รวม 2 ระดับ ประกอบด้วย ส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ศูนย์ดำรงธรรม กระทรวงมหาดไทย มีฐานะเป็นหน่วยงาน เทียบเท่าระดับกองภายในสำนักงานปลัดกระทรวง มีอำนาจหน้าที่รับผิดชอบในการรับเรื่องร้องเรียน/ร้องทุกข์ ตลอด 24 ชั่วโมง วิเคราะห์ ติดตาม ประสาน และประเมินผลการดำเนินงาน ส่งเสริมและสงเคราะห์พลเมืองดี รวมทั้งการปฏิบัติการในพื้นที่ กรณีมีเรื่องสำคัญเร่งด่วน เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างรวดเร็ว โดยมีการจัดโครงสร้าง การแบ่งส่วนงานภายในเป็น 4 ส่วน ประกอบด้วย

1. ส่วนวิเคราะห์รับเรื่อง มีหน้าที่รับเรื่องร้องเรียน/ร้องทุกข์ตลอด 24 ชั่วโมง ลงทะเบียนรับเรื่อง ตอบปัญหาข้อซักถาม (กรณีที่ตอบได้) ประสานการรับเรื่องร้องเรียนและการแก้ไขปัญหาภัยกับศูนย์ดำรงธรรมในส่วนภูมิภาค สร้างเครือข่ายการทำงานร่วมกันระหว่างภาคราชการ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและภาคเอกชน ประสาน การประชาสัมพันธ์ผลการดำเนินงานติดตาม ประเมินผลและจัดทำรายงานประจำปีของศูนย์ดำรงธรรมฯ โดยมอบหมายให้เจ้าหน้าที่ผลัดเปลี่ยน หมุนเวียนรับเรื่องร้องเรียน/ร้องทุกข์ จากประชาชน ตลอดทั้งวัน (ไม่มีช่วงพักเที่ยง) เพื่ออำนวยความสะดวกให้กับประชาชน แล้วสรุปเรื่องแยกตามกลุ่มเรื่อง และประเภท วิเคราะห์และประเมิน เรื่องร้องเรียนร้องทุกข์ จัดลำดับความสำคัญ เร่งด่วน แยกเรื่องส่งให้ส่วนปฏิบัติการในพื้นที่ หรือประสานหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

2. ส่วนเร่งรัดติดตามและประสานงาน มีหน้าที่เร่งรัด ติดตามผลการดำเนินงาน เรื่องร้องเรียน / ร้องทุกข์ / ขอความช่วยเหลือ ของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ในและนอกสังกัดกระทรวงมหาดไทย เสนอรายงานผลการดำเนินงาน ของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ให้ผู้บังคับบัญชาทราบและ พิจารณาสั่งการ แจ้งผลการดำเนินงานตรวจสอบข้อเท็จจริงให้ผู้ร้องเรียน/ร้องทุกข์ทราบ ตลอดจน จัดทำรายงานผลการติดตามเรื่องร้องเรียนร้องทุกข์ประจำเดือน

3. ส่วนส่งเสริมและสงเคราะห์พลเมืองดี มีหน้าที่รับผิดชอบเรื่องกองทุนส่งเสริมและ สงเคราะห์พลเมืองดี วิเคราะห์และตรวจสอบเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ดูแลพลเมืองดีที่ได้รับความ เดือดร้อน ประกาศเกียรติคุณหรือให้รางวัลพลเมืองดีประจำปี จัดทำทะเบียนพลเมืองดี และติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานของกองทุนทั้งในส่วนกลางและจังหวัด

4. ส่วนปฏิบัติการในพื้นที่ มีหน้าที่ให้ความช่วยเหลือเรื่องสำคัญเร่งด่วน ทั้งเรื่อง ร้องเรียน/ร้องทุกข์ และการสงเคราะห์พลเมืองดีพื้นที่ที่ได้รับแจ้ง โดย ลงไปปฏิบัติงานในพื้นที่ ทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องที่ร่วมปฏิบัติ ศูนย์ดำรงธรรม กระทรวงมหาดไทย บริหารงานในรูปของคณะกรรมการเรียกว่า คณะกรรมการบริหารศูนย์ดำรงธรรม ประกอบด้วย

1. ประธานที่ปรึกษารัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทย เป็นประธาน
2. ปลัดกระทรวงมหาดไทย เป็นรองประธาน
3. รองปลัดกระทรวงมหาดไทย กรรมการ
4. หัวหน้าผู้ตรวจราชการกระทรวงมหาดไทย กรรมการ
5. รองอธิบดีกรมการปกครอง กรรมการ
6. ผู้อำนวยการสำนักตรวจราชการและเรื่องราวร้องทุกข์ สป. กรรมการ
7. ผู้อำนวยการศูนย์ดำรงธรรมกระทรวงมหาดไทย กรรมการและ เลขานุการ

ให้คณะกรรมการบริหารศูนย์ดำรงธรรมกระทรวงมหาดไทย มีอำนาจหน้าที่

1. กำหนดกรอบแนวทางการทำงานของศูนย์ดำรงธรรม
2. ช่วยเหลือและสนับสนุนการปฏิบัติงานของศูนย์ดำรงธรรม
3. ดำเนินงานอื่นใดตามที่รัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทยมอบหมาย ส่วน

ภูมิภาค แบ่งออกเป็น 2 ระดับ คือ ระดับจังหวัดและระดับอำเภอ ศูนย์ดำรงธรรมจังหวัด แบ่งงานออกเป็น 5 ส่วน คือ

1. ส่วนรับเรื่อง มอบหมายให้กลุ่มงานปกครองจังหวัด รับผิดชอบ ทำหน้าที่ รับเรื่องร้องเรียนร้องทุกข์ตลอด 24 ชั่วโมง ลงทะเบียนรับเรื่อง ตอบปัญหาข้อซักถาม (กรณีที่สามารถตอบได้) แยกเรื่องและส่งเรื่องร้องเรียนร้องทุกข์และข่าวพลเมืองดี ให้ส่วนปฏิบัติการในพื้นที่ (หน่วยเคลื่อนที่เร็ว) หรือส่วนวิเคราะห์ ติดตามและประสานงาน หรือส่วนส่งเสริมและสงเคราะห์พลเมืองดี สร้างเครือข่ายการทำงานร่วมกันระหว่างภาคราชการ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และภาคเอกชน จัดทำทะเบียนอาสาสมัครผู้แจ้งข่าว จัดทำสถิติ รายงานผลการดำเนินการให้กระทรวงทราบทุกเดือน

2. ส่วนวิเคราะห์ ติดตามและประสานงาน มอบหมายให้สำนักงานจังหวัด รับผิดชอบ ทำหน้าที่วิเคราะห์ ติดตาม ประสานงาน และประเมินเรื่องร้องเรียน ร้องทุกข์ จัดลำดับความสำคัญ เร่งด่วน และประสานแจ้งหน่วยงานที่เกี่ยวข้องตรวจสอบข้อเท็จจริง และพิจารณาหาแนวทางแก้ไข รวมทั้งเร่งรัด ติดตามผลการดำเนินงานและแจ้งผลการดำเนินการให้ผู้ร้องทราบ

3. ส่วนส่งเสริมและสงเคราะห์พลเมืองดี มอบหมายให้กลุ่มส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัด รับผิดชอบ ทำหน้าที่ เรื่องกองทุนส่งเสริมและสงเคราะห์พลเมืองดี จัดหาทุน รับผิดชอบการใช้จ่ายเงินกองทุน วิเคราะห์และตรวจสอบเหตุการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น ดูแลพลเมืองดีที่ได้รับความเดือดร้อน ประกาศเกียรติคุณหรือให้รางวัลพลเมืองดีประจำปี จัดทำทะเบียนพลเมืองดี และติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานของกองทุนส่งเสริมและสงเคราะห์พลเมืองดีจังหวัด

4. ส่วนปฏิบัติการในพื้นที่ หรือหน่วยเคลื่อนที่เร็ว มอบหมายให้นายอำเภอ เมือง รับผิดชอบ ทำหน้าที่ให้ความช่วยเหลือเรื่องสำคัญ เร่งด่วน ทั้งเรื่องร้องเรียน ร้องทุกข์ และการ

สงเคราะห์พลเมืองดี ทันททีที่ได้รับแจ้ง โดยการลงไปปฏิบัติในพื้นที่ ประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องที่ร่วมปฏิบัติ

5. ส่วนประชาสัมพันธ์ มอบหมายให้ประชาสัมพันธ์จังหวัด รับผิดชอบทำหน้าที่จัดทำแผนและบริหารงานประชาสัมพันธ์ จัดรายการวิทยุ ประชาสัมพันธ์ผลการดำเนินงานของศูนย์ สถานที่ตั้ง ศาลากลางจังหวัดทุกจังหวัด ศูนย์ดำรงธรรมจังหวัด บริหารงานในรูปของคณะกรรมการ เรียกว่า "คณะกรรมการบริหารศูนย์ดำรงธรรมจังหวัด" ประกอบด้วย คณะกรรมการบริหาร จำนวนไม่เกิน 15 คน

1. ผู้ว่าราชการจังหวัด เป็นประธาน
2. รองผู้ว่าราชการจังหวัด เป็นรองประธาน
3. ปลัดจังหวัด กรรมการ
4. ผู้บังคับการตำรวจภูธรจังหวัด กรรมการ
5. บุคคลที่ผู้ว่าราชการจังหวัดเห็นสมควร กรรมการ
6. หัวหน้าสำนักงานจังหวัด กรรมการและเลขานุการ

ให้คณะกรรมการบริหารศูนย์ดำรงธรรมจังหวัด มีอำนาจหน้าที่ดังนี้

1. กำหนดกรอบแนวทางการทำงานของศูนย์ดำรงธรรมจังหวัด
2. ช่วยเหลือและสนับสนุนการปฏิบัติงานของศูนย์ดำรงธรรมจังหวัด
3. ดำเนินงานของศูนย์ดำรงธรรมกระทรวงมหาดไทยมอบหมาย
4. ดำเนินงานอื่นใดตามที่ผู้ว่าราชการจังหวัดมอบหมายให้ปลัดจังหวัดทำหน้าที่

ผู้อำนวยการศูนย์ดำรงธรรมจังหวัด มีหน้าที่บริหารและควบคุม กำกับดูแลการปฏิบัติงานของศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดและมอบหมายเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบให้ชัดเจน ทั้งนี้ ให้คณะกรรมการบริหารศูนย์ดำรงธรรมจังหวัด มีคณะที่ปรึกษาในการดำเนินงาน ประกอบด้วย คณะกรรมการที่ปรึกษา

1. สมาชิกสภาผู้แทนราษฎรในพื้นที่
2. สมาชิกวุฒิสภาในพื้นที่
3. ผู้นำศาสนา
4. ผู้นำประชาชน
5. ผู้แทนองค์กรพัฒนาเอกชน
6. บุคคลตามที่ผู้ว่าราชการจังหวัดเห็นสมควร (ถ้ามี)

#### ช่องทางการรับเรื่องร้องเรียน/ร้องทุกข์

ประชาชนสามารถร้องเรียน/ร้องทุกข์ มายังศูนย์ดำรงธรรมกระทรวงมหาดไทย ได้ 5 ช่องทาง ดังนี้

1. โทรศัพท์สายด่วน 1567

2. ตู้ ปณ.101 ปณฝ. มหาดไทย
3. มาร้องเรียนด้วยตนเอง
4. อินเทอร์เน็ต [www.mahadthai](http://www.mahadthai)
5. อื่นๆเช่น ตู้รับเรื่องร้องเรียนของศูนย์ดำรงธรรม

### ศูนย์ดำรงธรรมในปัจจุบัน

กระทรวงมหาดไทย ได้มีการปรับปรุงกระบวนการ และขั้นตอนระบบงาน เรื่องราวร้องทุกข์ของกระทรวงมหาดไทย โดยได้กำหนดให้ กองตรวจราชการและเรื่องราวร้องทุกข์ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย เป็นหน่วยงานกลาง รับผิดชอบการดำเนินการเกี่ยวกับเรื่องร้องเรียนร้องทุกข์ และ เพื่อให้การปฏิบัติราชการ ของศูนย์ดำรงธรรมกระทรวงมหาดไทย มีความสอดคล้องกับ แนวทางการปรับปรุงกระบวนการและขั้นตอนระบบงานเรื่องราวร้องทุกข์ของกระทรวงมหาดไทยที่มีการปรับปรุงใหม่ จึงมอบอำนาจให้หัวหน้าผู้ตรวจราชการกระทรวงมหาดไทย ปฏิบัติราชการแทน ปลัดกระทรวงมหาดไทย ในงานศูนย์ดำรงธรรมแทนรองปลัดกระทรวงมหาดไทย ฝ่ายบริหาร ตาม คำสั่งกระทรวงมหาดไทยที่ 2/2550 ลงวันที่ 3 มกราคม 2550

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

นอกจากแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องแล้วยังมีงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

ศรีพัชรา สิทธิกำจร-แก้วพิจิตร (2551) ได้ทำวิจัยเรื่อง การใช้หลักธรรมาภิบาลในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน เพื่อทราบการใช้หลักธรรมาภิบาลในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนและพัฒนาและนำเสนอการใช้หลักธรรมาภิบาลในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ณ ภาคกลาง 14 มหาวิทยาลัย ผลการวิจัย พบว่า

1. การใช้หลักธรรมาภิบาลในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ

คือ

- ๑.หลักความรับผิดชอบ
- ๒.หลักนิติธรรมและความเสมอภาค
- ๓.หลักความโปร่งใส
- ๔.หลักความคุ้มค่า
- ๕.หลักความมั่นคง
- ๖.หลักการมีส่วนร่วม
- ๗.หลักคุณธรรม
- ๘.หลักการใช้อำนาจหน้าที่

๒. การใช้หลักธรรมาภิบาลในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน โดยการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) ประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ มีความเหมาะสมเป็นไปได้และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้สอดคล้องกับขอบข่ายการวิจัย

เพ็ญศรี พิทักษ์ธรรม-มชฌิมมาภิโร (2549) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะความเป็นผู้นำของผู้บริหารการศึกษาต่อประสิทธิผลในกระบวนการบริหารการศึกษา : กรณีศึกษาสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ จังหวัดสงขลา ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มอาจารย์มีความเห็นว่า ผู้บริหารศึกษามีคุณลักษณะทางกายและสังคม คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ และคุณลักษณะทางทักษะ โดยเฉลี่ยอยู่ในระดับดี เช่นเดียวกับในกลุ่มผู้บริหาร แต่ค่าเฉลี่ยของคะแนนต่ำกว่าอาจารย์ ทั้งผู้บริหารและอาจารย์มีความเห็นว่าพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารศึกษามีลักษณะแบบอำนาจนิยม แบบเน้นความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน แบบเน้นการมีส่วนร่วม และแบบนักพัฒนาในระดับมาก ยกเว้นพฤติกรรมการบริหารงานแบบเน้นการกำกับดูแลอย่างใกล้ชิด ทั้งผู้บริหารและอาจารย์เห็นว่าอยู่ในระดับปานกลาง สำหรับประสิทธิผลในกระบวนการบริหารการศึกษาในภาพรวมแล้ว ผู้บริหารและอาจารย์มีความคิดเห็นว่าอยู่ในระดับปานกลาง โดยที่คะแนนเฉลี่ยความคิดเห็นในกลุ่มอาจารย์ต่ำกว่ากลุ่มผู้บริหารในทุกด้านของกระบวนการบริหารการศึกษา พบว่า ปัจจัยที่มีผลทางตรงคือ พฤติกรรมความเป็นผู้นำแบบเน้นการกำกับดูแล พฤติกรรมความเป็นผู้นำแบบเน้นความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน และพฤติกรรมความเป็นผู้นำแบบเน้นการมีส่วนร่วม

สมบัติ แสงพล และคณะ (2547) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความพึงพอใจของบุคลากรต่อการบริหารงานของผู้บริหารคณะสัตวแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น ผลการศึกษาพบว่า ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจต่อการบริหารงานของผู้บริหารระดับคณะ ด้านการวางแผนเท่ากับ 2.22 ด้านการจัดรูปแบบองค์กรเท่ากับ 2.44 ด้านการบริหารจัดการเท่ากับ 2.39 ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลเท่ากับ 2.41 ด้านการจัดสรรงบประมาณเท่ากับ 2.37 และการติดตามรายงานผลเท่ากับ 2.43 ส่วนค่าคะแนนเฉลี่ยความพึงพอใจที่มีต่อการบริหารงานของผู้บริหารกับภาควิชา/หน่วยงาน ด้านการวางแผนเท่ากับ 2.19 ด้านการจัดรูปแบบองค์กรเท่ากับ 2.25 ด้านการจัดสรรงบประมาณเท่ากับ 2.49 และด้านการติดตามรายงานผลเท่ากับ 2.42 ซึ่งจากการสำรวจข้อมูลทุกหัวข้อมีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 1.51-2.50 ซึ่งแปลความว่า “ความพึงพอใจต่อการบริหารงานของผู้บริหารคณะสัตวแพทยศาสตร์ อยู่ในระดับน้อย”

ลลิตา ปริดากรณ์ (2546) ทำการวิจัยเรื่อง ความพึงพอใจของนักศึกษาที่มีต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยหอการค้า ปีการศึกษา 2546 ผลการวิจัยพบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยนักศึกษามีความพึงพอใจต่อการเรียนการสอนและการบริหารจัดการอยู่ในระดับมาก สำหรับผลการสำรวจด้านอื่นๆ ได้แก่ ด้านการบริหาร ด้านสภาพแวดล้อม ด้านกิจการนักศึกษา และด้านสวัสดิการ พบว่า นักศึกษามีความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนด้านสภาพแวดล้อม



และด้านการบริการ นักศึกษามีความพึงพอใจอยู่ในระดับต่ำ เมื่อพิจารณาความพึงพอใจของนักศึกษาที่มีต่อการบริการของหน่วยงานในมหาวิทยาลัยหอการค้าไทยที่นักศึกษาเคยติดต่อกับ จำแนกเป็นรายหน่วยงาน พบว่า นักศึกษามีความพึงพอใจต่อการให้บริการของหน่วยงานในระดับปานกลางเกือบทุกหน่วยงาน ยกเว้นสำนักหอสมุดกลางและศูนย์หนังสือ ที่นักศึกษามีความพึงพอใจต่อการให้บริการอยู่ในระดับมาก สำหรับปัญหาการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยหอการค้าไทย ปีการศึกษา 2546 สามอันดับแรกคือ การจัดหาคอมพิวเตอร์ให้เพียงพอ อันดับสอง ความรวดเร็วในการแจ้งผลการสอบ และอันดับสาม การปรับปรุงคอมพิวเตอร์ให้ทันสมัย

ทิพวรรณ จันทรสถิตย์ (2545) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความพึงพอใจของคณาจารย์และบุคลากรในการจัดและบริหารสถาบันราชภัฏธนบุรี 4 คณะ คือ คณะครุศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์ และสังคมศาสตร์ คณะวิทยาศาสตร์และคณะเทคโนโลยี และคณะวิทยาการจัดการ ผลการศึกษาพบว่า

1. ระดับความพึงพอใจ 8 ด้าน ของคณาจารย์และบุคลากร 4 คณะ อยู่ในระดับปานกลาง ตามลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้ การสร้างองค์ความรู้ การทะนุบำรุงศาสนาและศิลปวัฒนธรรม การกำหนดนโยบายและการวางแผน การส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการ การผลิตบัณฑิต การบริหารแบบมีส่วนร่วม การบริการทางวิชาการแก่ชุมชน และความเป็นนานาชาติ
2. การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความพึงพอใจของคณาจารย์และบุคลากร 4 คณะ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01
3. คณาจารย์และบุคลากรเสนอแนวทางในการปรับปรุงการจัดการและบริการสถาบัน ดังนี้

๑. การกำหนดนโยบายและการวางแผน อันดับแรกคือ ควรระดมความคิดจากบุคลากรทุกฝ่ายในการกำหนดนโยบายและการวางแผน รองลงมาคือ นโยบายและแผนควรกำหนดให้ชัดเจน และควรมีการวิพากษ์แผนหรือทำประชาวิจารณ์ก่อนนำไปปฏิบัติจริง

๒. การผลิตบัณฑิต อันดับแรกคือ ควรให้ความสำคัญกับคุณภาพมากกว่าปริมาณ รองลงมาคือ ควรมีระบบการคัดเลือกที่ดี และบัณฑิตของสถาบันต้องทั้งวิชาการ คุณธรรม จริยธรรม ชาติระเบียบวินัย กริยามารยาทไม่เหมาะสม

๓. การสร้างองค์ความรู้ อันดับแรกคือ คณาจารย์มีปริมาณงานมากเกินไปทั้งการสอนและสนับสนุนการสอน ไม่มีเวลาทำผลงานทางวิชาการ รองลงมาคือ ควรส่งเสริมและให้โอกาสแก่คณาจารย์ทำวิจัย ควรกำหนดให้งานวิจัยเป็นภารกิจของคณาจารย์ด้วยและส่งเสริมให้คณาจารย์และนักศึกษามีวิจัยร่วมกัน

๔. การบริการทางวิชาการแก่ชุมชน อันดับแรกคือ สถาบันจัดกิจกรรมบริการทางวิชาการแก่ชุมชนน้อย ส่วนใหญ่เป็นการพัฒนาบุคลากร รองลงไปคือ ควรกำหนดให้งานบริการทาง

วิชาการแก่ชุมชนเป็นภารกิจของคณาจารย์และนับเป็นปริมาณงาน และการให้บริการทางวิชาการแก่ชุมชน ควรตรงตามความต้องการของชุมชนด้วย

๕. การทะนุบำรุงศาสนาและศิลปวัฒนธรรม อันดับแรกคือ สถาบันดำเนินการไม่เป็นรูปธรรม นอกจากพิธีทางศาสนา รองลงมาคือ การดำเนินการทำในกลุ่มเล็กๆ ทำให้ขาดความร่วมมือจากฝ่ายอื่นๆ ควรจัดกิจกรรมอย่างต่อเนื่องและสร้างสรรค์

๖. การส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการ อันดับแรกคือ ผู้บริหารควรส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการอย่างต่อเนื่อง รองลงมาคือ การสร้างบรรยากาศทางวิชาการมีน้อยค่อนข้างเฉื่อย ควรสร้างแรงจูงใจให้คณาจารย์ นักศึกษามีส่วนร่วม

๗. ความเป็นนานาชาติ อันดับแรกคือ สถาบันควรสร้างความสัมพันธ์อันดีกับสถาบันการศึกษาในต่างประเทศที่มีคุณภาพ มีมาตรฐาน และได้รับการยอมรับ รองลงมาคือ ควรเร่งรัดพัฒนาสถาบันเพื่อก้าวเข้าสู่ระดับนานาชาติ

๘. การบริหารแบบมีส่วนร่วม อันดับแรกคือ ควรให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการบริหาร โดยเปิดเผย โดยระดับความคิดเห็นจากส่วนล่างสู่เบื้องบน รองลงมาคือ ควรรับฟังความคิดเห็นจากทุกฝ่าย ทั้งคณาจารย์ บุคลากร นักศึกษา ชุมชน และผู้ปกครอง เพื่อนำไปพัฒนาสถาบันให้เกิดประโยชน์แก่ส่วนรวม เพื่อความโปร่งใส ทุกฝ่ายมีความสุข และสร้างความรู้สึกร่วมเป็นเจ้าของสถาบัน

เจตต์นภิศ ระยัยกุล และคณะ (2553) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การประเมินความพึงพอใจของบุคลากรต่อบทบาทและหน้าที่ของคณะกรรมการประจำคณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น ประจำปีงบประมาณ 2553 ผลการวิจัยพบว่า ร้อยละของบุคลากรส่วนใหญ่มีระดับความพึงพอใจในภาพรวมเท่ากับ 86.44 หรือค่าคะแนนเฉลี่ยความพึงพอใจในภาพรวมเท่ากับ 4.21 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.85

## บทที่ 3

### การดำเนินงานของศูนย์ดำรงธรรม ปัญหาและอุปสรรค

#### ข้อมูลทั่วไปของศูนย์ดำรงธรรม

##### การจัดโครงสร้างการบริหาร

จังหวัดขอนแก่น ได้มีการจัดโครงสร้างการบริหารศูนย์ดำรงธรรม โดยมี คำสั่งจังหวัดขอนแก่น ที่ 2758/2557 ลงวันที่ 25 กรกฎาคม พ.ศ.2557 แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารศูนย์ดำรงธรรม จังหวัดขอนแก่น และแต่งตั้งเจ้าหน้าที่รับผิดชอบในส่วนงานต่าง ๆ ประจำศูนย์ดำรงธรรมจังหวัด(จังหวัดขอนแก่น, คำสั่ง, 2557) โดยมีโครงสร้างการบริหารงาน ดังนี้

1. ที่ปรึกษาประกอบด้วย อัยการจังหวัด อัยการจังหวัดคดีศาลแขวงขอนแก่น อัยการจังหวัดคดีเยาวชนและครอบครัว จังหวัดขอนแก่น อัยการจังหวัดพล และอัยการจังหวัดคุ้มครองสิทธิและช่วยเหลือทางกฎหมายและบังคับคดี จังหวัดขอนแก่น

2. คณะกรรมการบริหารศูนย์ดำรงธรรมจังหวัด ประกอบด้วย ผู้ว่าราชการจังหวัด เป็นประธานกรรมการ หัวหน้าส่วนราชการ หัวหน้าหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ และผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นกรรมการ และหัวหน้าสำนักงานจังหวัด เป็นกรรมการและเลขานุการ

3. รองผู้ว่าราชการจังหวัดขอนแก่น เป็นผู้อำนวยการศูนย์ดำรงธรรมจังหวัด

4. แบ่งงานออกเป็น 5 ส่วนงาน ได้แก่

4.1 ส่วนงานรับเรื่องร้องเรียน/ร้องทุกข์ มอบหมายให้หัวหน้าสำนักงานจังหวัด เป็นหัวหน้า และหัวหน้ากลุ่มงานอำนาจการ สำนักงานจังหวัด เป็นเลขานุการ โดยแบ่งงานออกเป็น 2 ฝ่าย ประกอบด้วย

4.1.1 ฝ่ายรับเรื่องร้องเรียน/ร้องทุกข์ มอบหมายให้เจ้าหน้าที่จากส่วนราชการใน จังหวัดขอนแก่น รับผิดชอบปฏิบัติงานประจำศูนย์ดำรงธรรมในแต่ละเดือนในวัน เวลาราชการ และนอกเวลาราชการ ทุกวัน

4.1.2 ฝ่ายปฏิบัติการ มอบหมายให้เจ้าหน้าที่จากส่วนราชการใน จังหวัดขอนแก่น ร่วมกันปฏิบัติงาน ตรวจสอบ วิเคราะห์ปัญหา และหาแนวทางแก้ไขปัญหาคือร้องเรียนในพื้นที่

4.2 ส่วนงานบริการข้อมูลข่าวสาร มอบหมายให้สถิติจังหวัด เป็นหัวหน้า และหัวหน้ากลุ่มงานข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสาร สำนักงานจังหวัด เป็นเลขานุการ

4.3 ส่วนงานบริการประชาชน มอบหมายให้ปลัดจังหวัดเป็นหัวหน้า และ  
 จำจังหวัด เป็นเลขานุการ แบ่งงานออกเป็น 2 ฝ่าย ประกอบด้วย

4.3.1 ฝ่ายรับบริการแบบเบ็ดเสร็จ มอบหมายให้เจ้าหน้าที่จากส่วนราชการ  
 และหน่วยงานรัฐวิสาหกิจในจังหวัด ร่วมกันปฏิบัติงาน

4.3.2 ฝ่ายให้บริการ-รับเรื่องส่งต่อ มอบหมายให้เจ้าหน้าที่ที่ทำการปกครอง  
 จังหวัด ที่ปลัดจังหวัดมอบหมายรับผิดชอบ

4.4 ส่วนงานปฏิบัติการในพื้นที่ (หน่วยเคลื่อนที่เร็ว) มอบหมายให้ปลัดจังหวัด  
 เป็นหัวหน้า ป้องกันจังหวัดเป็นเลขานุการ และปลัดอำเภอผู้ว่าปลัดจังหวัดมอบหมายเป็นเจ้าหน้าที่

4.5 จัดตั้งศูนย์ดำรงธรรมอำเภอทุกอำเภอ(26 อำเภอ) ประกอบด้วย นายอำเภอ  
 เป็นหัวหน้า หัวหน้าส่วนราชการในพื้นที่เป็นกรรมการ และปลัดอำเภอ หัวหน้ากลุ่ม/หัวหน้าฝ่าย  
 บริหารงานปกครอง เป็นเลขานุการ

#### **การจัดบุคลากร**

จังหวัดได้จัดให้มีผู้ปฏิบัติงานประจำศูนย์ดำรงธรรมจังหวัด จำนวน 5 คน เป็น  
 ข้าราชการ 4 คน และลูกจ้าง 1 คน ประกอบด้วย

1. เจ้าหน้าที่สำนักงานจังหวัด จำนวน 1 คน อยู่ปฏิบัติงานประจำศูนย์ฯ วัน เวลา  
 ราชการ

2. เจ้าหน้าที่สำนักงานสถิติจังหวัด จำนวน 1 คน อยู่ปฏิบัติงานในส่วนงานบริการ  
 ข้อมูลข่าวสาร ประจำศูนย์ฯ วัน เวลาราชการ

3. เจ้าหน้าที่ที่ทำการปกครองจังหวัด จำนวน 1 คน อยู่ปฏิบัติงานในส่วนงานบริการ  
 ประชาชน ประจำศูนย์ฯ

4. เจ้าหน้าที่ที่ทำการปกครองจังหวัด(ป้องกันจังหวัด) จำนวน 1 คน ปฏิบัติงานในส่วน  
 งานปฏิบัติการในพื้นที่(หน่วยเคลื่อนที่เร็ว)

5. ลูกจ้างของสำนักงานจังหวัด จำนวน 1 คน ปฏิบัติงานด้านธุรการ และอื่นๆ ตามที่  
 ได้รับมอบหมาย

6. จังหวัดได้มีคำสั่งแต่งตั้งเจ้าหน้าที่ (นิติกร) ของส่วนราชการในจังหวัด ปฏิบัติงาน  
 ประจำศูนย์ฯ ในทุกวันไม่เว้นวันหยุดราชการ และจัดเจ้าหน้าที่อยู่เวรรับโทรศัพท์สายด่วน 1567  
 ตลอด 24 ชั่วโมง

#### **สถานที่**

จังหวัดขอนแก่น ได้จัดตั้งศูนย์ดำรงธรรมจังหวัด ณ ศาลากลางจังหวัดขอนแก่น ชั้น 1  
 และศูนย์ดำรงธรรมอำเภอ ทั้ง 26 อำเภอ ณ ที่ว่าการอำเภอทุกแห่ง

#### **กระบวนการทำงาน**

จังหวัดมีการจัดระบบและวิธีการทำงานในเรื่องต่างๆ ดังนี้

1. เปิดให้มีช่องทางการรับเรื่องร้องทุกข์จากประชาชนผ่านช่องทางต่างๆ ดังนี้

1.1 ร้องเรียนด้วยตนเอง

1.1.1 ศูนย์ดำรงธรรม จ.ขอนแก่น ณ ศาลากลาง จ.ขอนแก่น ชั้น 1

1.1.2 ศูนย์ดำรงธรรมอำเภอ ณ ที่ว่าการอำเภอทุกแห่ง

1.2 ร้องเรียนทางโทรศัพท์

1.2.1 โทรศัพท์ 0-4323-6882 , 0-4323-5154

1.2.2 โทรสาร 0-4323-6882

1.2.3 โทรศัพท์สายด่วน 1567 (โทรฟรี)

1.3 ร้องเรียนทางจดหมายหรือหนังสือ

1.3.1 ตู้ ปณ. 101 ปณ. เทพารักษ์ อ.เมืองขอนแก่น 40001

1.3.2 ผู้ว่าราชการจังหวัดขอนแก่น ศาลากลางจังหวัดขอนแก่น

ถนนศูนย์ราชการ ตำบลในเมือง อำเภอเมืองขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น 40000

1.4 ร้องเรียนทางเว็บไซต์หรือสื่อสังคมออนไลน์

1.4.1 เว็บไซต์ [www.khonkaen.go.th](http://www.khonkaen.go.th)

1.4.2 เว็บไซต์ [www.khonkaenpoc.com](http://www.khonkaenpoc.com)

1.4.3 เว็บไซต์ [www.khonkaenonestopservice.org](http://www.khonkaenonestopservice.org)

1.4.4 Facebook : นายกำธร ถาวรสถิตย์ ผวจ.ขอนแก่น : จังหวัด ขอนแก่น

2. งานรับเรื่องร้องเรียนร้องทุกข์และการใช้โปรแกรมอิเล็กทรอนิกส์ของศูนย์ดำรงธรรม

กระทรวงมหาดไทย(<http://www.1567.moi.go.th/login/loginback.aspx>)

2.1 ศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดได้มีการเข้าใช้ระบบและทำการบันทึกข้อมูลร้องเรียน/ร้องทุกข์ ไว้เรียบร้อยแล้ว

2.2 จัดให้มีเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานอยู่เวรประจำรับเรื่องร้องเรียน/ร้องทุกข์ทุกวัน ทั้งในเวลาราชการ และนอกเวลาราชการ ไม่เว้นวันหยุดราชการ

3. มีระบบติดตามเรื่องร้องเรียนร้องทุกข์ รายงานผู้บังคับบัญชา และแจ้งให้ผู้ร้องทราบ โดยมีวิธีการและขั้นตอน ดังนี้

3.1 เจ้าหน้าที่ศูนย์ดำรงธรรม จ.ขอนแก่น รับเรื่องร้องเรียนจากช่องทางต่าง ๆ ตามข้อ 1-4 แล้วเสนอเรื่องตามลำดับถึงผู้ว่าราชการจังหวัด หรือรองผู้ว่าราชการจังหวัดที่ได้รับมอบหมาย

3.2 ผู้ว่าราชการจังหวัดพิจารณาสั่งการ แล้วศูนย์ดำรงธรรม จังหวัดขอนแก่น แจ้งหน่วยงานที่เกี่ยวข้องดำเนินการ โดยให้รายงานผลภายใน 15 วัน

3.3 เมื่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องร้องรายงานผลการดำเนินการ ศูนย์ดำรงธรรม จ.ขอนแก่น จะเสนอผู้ว่าราชการจังหวัดเพื่อสั่งยุติเรื่อง/ให้ดำเนินการเพิ่มเติม/ดำเนินการอื่น ๆ ตามที่เห็นสมควร

3.4 หากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องไม่รายงานผล โดยไม่แจ้งปัญหา/อุปสรรค/ขอขยายระยะเวลา ศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดขอนแก่น จะดำเนินการ ดังนี้

3.4.1 แจ้งเตือนครั้งที่ 1 ให้รายงานผลภายใน 10 วัน

3.4.2 แจ้งเตือนครั้งที่ 2 ให้รายงานผลภายใน 7 วัน

หากครบกำหนดเตือนครั้งที่ 2 แล้วไม่รายงาน จะเสนอผู้ว่าราชการจังหวัดเพื่อพิจารณาดำเนินการทางวินัยแก่หัวหน้าส่วนราชการ และเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบตามสมควรแก่กรณีต่อไป

3.5 เมื่อปัญหาตามข้อร้องเรียนได้รับการแก้ไขแล้ว ผู้ว่าราชการจังหวัดจะสั่งยุติเรื่อง พร้อมทั้งแจ้งผู้ร้องหรือรายงานส่วนราชการที่ส่งเรื่องให้ดำเนินการทราบแล้วแต่กรณี

3.6 กรณีเรื่องร้องเรียนเป็นปัญหาระดับนโยบาย ซึ่งจังหวัดหรือส่วนราชการได้ดำเนินการเต็มขีดความสามารถแล้ว หรือปัญหานั้นเข้าสู่กระบวนการที่มีขั้นตอนตามกฎหมายกำหนดไว้ โดยเฉพาะแล้ว หรือปัญหาซึ่งศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดพิจารณาแล้วเห็นว่า ผู้ร้องมีหลักประกันความเป็นธรรม ได้รับความเป็นธรรม ได้รับการช่วยเหลือ เยียวยา ความเดือดร้อนหรือความเสียหายแล้ว ศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดขอนแก่น จะเสนอผู้ว่าราชการจังหวัดเพื่อพิจารณายุติเรื่อง

4. มีการจัดตั้งเครือข่ายศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดขอนแก่น ประกอบด้วย ศูนย์ดำรงธรรมอำเภอ ศูนย์ดำรงธรรมประจำส่วนราชการ หน่วยงานรัฐวิสาหกิจ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และศูนย์ยุติธรรมประจำตำบล เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานโดยให้สามารถประสานงานให้ตลอด 24 ชั่วโมง ทั้งนี้ ได้มีการประชุมชี้แจง สร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงานให้กับส่วนราชการประจำจังหวัด หน่วยงานรัฐวิสาหกิจประจำจังหวัด อำเภอและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดทุกแห่ง รวม 500 คน เมื่อวันที่ 26 สิงหาคม 2557 ณ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ราชวิทยาลัยวิทยาเขตอีสาน

5. จังหวัดมีการประสานแจ้งเรื่องร้องเรียนร้องทุกข์ที่เป็นเรื่องเร่งด่วนให้ส่วนงานปฏิบัติพื้นที่(หน่วยเคลื่อนที่เร็ว) หรือหน่วยงานที่รับผิดชอบเข้าไปแก้ไขปัญหา โดยศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดจะประสานเครือข่ายเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบเรื่องร้องเรียน/ร้องทุกข์ประจำหน่วยงาน และศูนย์ดำรงธรรมอำเภอในพื้นที่ร่วมปฏิบัติการกับหน่วยงานเคลื่อนที่เร็วในพื้นที่แก้ไขปัญหา

6. งานบริการเบ็ดเสร็จ ณ จุดเดียว (One Stop Service)

ศูนย์ดำรงธรรม จ.ขอนแก่น มีงานให้บริการแบบเบ็ดเสร็จ ทั้งหมด 12 งานบริการ 3 หน่วยงาน โดยแบ่งการให้บริการออกเป็น 2 ช่องทาง คือ

6.1 การให้บริการ ณ เคาน์เตอร์บริการ Wlak in ณ เคาน์เตอร์บริการประชาชน จังหวัดขอนแก่น มีผู้ใช้บริการ เฉลี่ย 2,300 คน/เดือน เปิดให้บริการวันจันทร์-วันเสาร์ ตั้งแต่เวลา 10.00 – 18.00 น. โดยไม่หยุดพักเที่ยง มีเจ้าหน้าที่ประจำเคาน์เตอร์วันละ 3-5 คน

มีงานบริการทั้งสิ้น 11 งานบริการ 2 หน่วยงาน ประกอบด้วย จัดทำบันทึกบัตรประจำตัวประชาชน จัดทะเบียนสมรส การจดทะเบียนหย่า การเปลี่ยนชื่อตัว การทะเบียนราษฎร (แจ้งเกิด แจ้งตาย แจ้งย้ายที่อยู่) การตรวจรับรองและคัดกรองรายการในฐานข้อมูลทะเบียนราษฎร การตรวจคัดและรับรองรายการในฐานข้อมูลทะเบียนทั่วไป การตรวจคัดและรับรองรายการในฐานข้อมูลทะเบียนบัตรฯ การแก้ไขรายการในทะเบียนบ้าน (หน่วยงานให้บริการ ที่ทำการปกครองอำเภอเมืองขอนแก่น) การตรวจจองชื่อนิติบุคคล และการตรวจสอบด้านข้อมูลนิติบุคคล (หน่วยงานให้บริการ สนง.พัฒนาธุรกิจการค้า)

งานบริการที่มีผู้ใช้บริการมากที่สุด คือ งานจัดทำบัตรประจำตัวประชาชน การตรวจคัดและรับรองรายการในฐานข้อมูลทะเบียนราษฎร การทะเบียนราษฎร(แจ้งเกิด แจ้งตาย แจ้งย้ายที่อยู่) ตามลำดับ

6.2 การให้บริการทางเว็บไซต์ศูนย์ดำรงธรรมจังหวัด([www.khonkaenonestop.org](http://www.khonkaenonestop.org)) มีงานให้บริการ 1 งานบริการ คือ บริการจัดทำบัตรประจำตัวนายจ้างของสำนักงานจัดหางานจังหวัดขอนแก่น มีผู้ใช้บริการ เฉลี่ย 63 คน/เดือน 2 คน/วัน

## 7. งานบริการข้อมูลข่าวสาร

ศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดขอนแก่น ได้ให้บริการข้อมูลข่าวสาร ผ่านทางช่องทางการให้บริการ 3 ช่องทาง ดังนี้

7.1 การให้บริการ ณ ศูนย์ดำรงธรรม จ.ขอนแก่น ศาลากลางจังหวัดขอนแก่น ชั้น 1

7.2 การให้บริการ ณ เคาน์เตอร์บริการประชาชน จังหวัดขอนแก่น ห้างสรรพสินค้าบิ๊กซีขอนแก่นมีงานบริการทั้งสิ้น 87 งานบริการ 33 หน่วยงาน โดยงานบริการที่มีผู้ใช้บริการมากที่สุด คือ งานบริการข้อมูลการติดต่อรับบริการงานทะเบียนราษฎร การจัดทำบัตรประจำตัวประชาชน ข้อมูลจำนวนประชากร จำนวนหมู่บ้าน รายอำเภอ ตำบลตามลำดับ

7.3 การให้บริการทางเว็บไซต์ศูนย์ดำรงธรรม จังหวัด([www.khonkaenonestop.org](http://www.khonkaenonestop.org)) ซึ่งเป็นการจัดทำเว็บไซต์รวบรวมข้อมูล งานบริการของส่วนราชการ ที่เข้าร่วมบริการของศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดขอนแก่น และให้เจ้าหน้าที่ของแต่ละส่วนราชการทำการบันทึกและแก้ไขข้อมูลให้เป็นปัจจุบัน ขณะนี้มีงานบริการทั้งสิ้น 79 งานบริการ จาก 32 หน่วยงาน

## 8. งานบริการรับเรื่อง – ส่งต่อ (Service Link)

ศูนย์ดำรงธรรม จ.ขอนแก่น ให้บริการรับเรื่อง-ส่งต่อ (Service Link) โดยแบ่งงานบริการ ออกเป็น 2 ช่องทางบริการ ประกอบด้วย

8.1 การให้บริการ ณ เคาน์เตอร์บริการประชาชน Wlak In ณ เคาน์เตอร์บริการประชาชนจังหวัดขอนแก่น มีงานบริการ 6 งานบริการ 6 หน่วยงาน ประกอบด้วย

- 1.รับเรื่องร้องทุกข์/ร้องเรียน ณ ศูนย์ดำรงธรรม จังหวัดขอนแก่น
- 2.การรับสมัครฝึกอาชีพของสถาบันพัฒนาฝีมือแรงงานภาค 6 ขอนแก่น
- 3.การรับคำร้องติดตามสิทธิประโยชน์คนงานไทย ไปทำงานต่างประเทศ ของสำนักงานแรงงาน จังหวัดขอนแก่น
- 4.การขอมาตรฐานผลิตภัณฑ์ชุมชนของ สำนักงานอุตสาหกรรม จังหวัดขอนแก่น
- 5.รับคำร้องขอใช้บริการต่าง ๆ ของ TOT ของบริษัท TOT จำกัด (มหาชน) สาขาขอนแก่น
- 6.รับคำร้องขอใช้น้ำและติดตั้งของสำนักงานการประปาส่วนภูมิภาคสาขาขอนแก่น ซึ่งมีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

1. ผู้ใช้บริการยื่นคำร้อง ณ เคาน์เตอร์บริการ
2. เจ้าหน้าที่ประจำเคาน์เตอร์รับคำร้อง/ตรวจสอบเอกสาร
3. เจ้าหน้าที่รวบรวมคำร้อง/เอกสาร ส่งให้หน่วยงานรับผิดชอบ
4. หน่วยงานรับผิดชอบตรวจ/ดำเนินการ/แจ้งผู้ยื่นคำร้อง

8.2 การให้บริการทางเว็บไซต์ศูนย์ดำรงธรรมจังหวัด ([www.Khonkaenonestop.org](http://www.Khonkaenonestop.org)) มีงานบริการ 5 งานบริการ 5 หน่วยงาน ประกอบด้วย

1. รับเรื่องร้องทุกข์/ร้องเรียน
2. คำร้องขอติดตั้งมิเตอร์ไฟฟ้าบ้านอาศัยของ สำนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดขอนแก่น
3. คำร้องขอขยายเขตระบบไฟฟ้าบ้านอาศัย
- 4.รับคำร้องขอใช้น้ำและติดตั้งของสำนักงานการประปาส่วนภูมิภาคจังหวัดขอนแก่น
5. รับคำร้องขอใช้บริการต่าง ๆ ของ TOT โทรศัพท์ จังหวัดขอนแก่น

#### ขั้นตอนดำเนินการ

ศูนย์ดำรงธรรม จังหวัดขอนแก่น ได้พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนารูปแบบการให้บริการโดยเชื่อมโยงระบบงานบริการของหน่วยงานเข้าด้วยกัน ให้เจ้าหน้าที่ของหน่วยงานสามารถรับคำร้องขอใช้บริการจากประชาชนผ่านระบบอินเทอร์เน็ตและนำกลับไปดำเนินการตามที่ประชาชนยื่นคำร้องขอไว้ ทำให้ประชาชนมีความสะดวกรวดเร็ว ประหยัดเวลาในการขอรับบริการจากหน่วยงาน ซึ่งมีขั้นตอนการให้บริการ ดังนี้



1. ประชาชนสามารถยื่นคำร้องขอใช้บริการต่างๆ ผ่านเว็บไซต์ฯ ได้ตลอดเวลา
2. เจ้าหน้าที่จากหน่วยงานที่รับผิดชอบของแต่ละหน่วยงานตรวจสอบคำร้องในระบบ
3. เจ้าหน้าที่ติดต่อผู้ยื่นคำร้องตามรายละเอียดที่กรอกในแบบคำร้อง
4. เจ้าหน้าที่ดำเนินการตามผู้ยื่นคำร้องต้องการ

สำหรับการเชื่อมโยงการรับเรื่อง - ส่งต่อ กับศูนย์ดำรงธรรมอำเภอ และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั้น ศูนย์ดำรงธรรม จ.ขอนแก่น ได้พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้ในระบบร้องเรียน/ร้องทุกข์ของศูนย์ดำรงธรรมอำเภอ โดยศูนย์ดำรงธรรมอำเภอ สามารถรายงานหรือยื่นหนังสือร้องเรียน/ร้องทุกข์ผ่านเว็บไซต์ของศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดในช่องศูนย์ดำรงธรรมอำเภอ เป็นการเชื่อมโยงข้อมูลให้สามารถแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนของประชาชนได้อย่างทันท่วงที และรวดเร็ว และในโอกาสต่อไปจะได้ขยายเครือข่ายให้ครอบคลุมถึงศูนย์ดำรงธรรมตำบลต่อไป

9. งานบริการให้คำปรึกษา รับข้อคิดเห็นเสนอแนะที่หน่วยงานต่างๆ รับเรื่องแล้วส่งต่อมาให้ศูนย์ดำรงธรรมจังหวัด

9.1 ศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดขอนแก่น ได้จัดเจ้าหน้าที่ด้านกฎหมายประจำศูนย์ฯ เพื่อให้คำแนะนำทางด้านกฎหมายแก่ประชาชนที่มาขอรับคำปรึกษา รวมทั้งได้จัดตั้งเครือข่ายกับ สนง.ยุติธรรม จ.ขอนแก่น สำนักงานอัยการคุ้มครองสิทธิและช่วยเหลือทางกฎหมาย และสำนักงานบังคับคดี จังหวัดขอนแก่น ในการให้คำแนะนำและช่วยเหลือทางกฎหมายแก่ประชาชน กรณีที่เป็นปัญหาข้อคิดเห็น และข้อเสนอนแนะที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานต่างๆ จะส่งต่อให้หน่วยงานนั้นๆ รับไปพิจารณาดำเนินการตามข้อเสนอนแนะ รวมทั้งตอบ/ชี้แจงให้แก่เจ้าของเรื่องนั้นๆ หากเป็นปัญหาเชิงนโยบายหรือเชิงบริหาร ซึ่งไม่อยู่ในอำนาจของจังหวัดที่จะดำเนินการได้ จะรายงานหน่วยเหนือพิจารณาต่อไป

10. งานที่ปฏิบัติตามนโยบายของคณะรักษาความสงบแห่งชาติ (คสช.)

1. ศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดได้เปิดช่องทางสำหรับประชาชนในพื้นที่เสนอความเห็นเกี่ยวกับการปฏิรูป โดยเฉพาะ 11 เรื่อง ผ่านศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดและศูนย์ดำรงธรรมอำเภอ ได้แก่ การเมือง การบริหารราชการแผ่นดิน กฎหมายและกระบวนการยุติธรรม การปกครองท้องถิ่น การศึกษา เศรษฐกิจ พลังงาน สาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม สื่อสารมวลชน สังคม และอื่นๆ

2. จังหวัดได้ประชาสัมพันธ์ให้ทุกกลุ่มธุรกิจ ห้างร้าน บริษัท กลุ่มบุคคล บุคคลที่เต็มใจจะช่วยเหลือประชาชนเกี่ยวกับปัญหาราคาสินค้าหรือพืชผลหรือผลผลิตทางการเกษตรอย่างไร เช่น พอค้าข้าว อ้อย น้ำตาล มันสำปะหลัง ปาล์ม ยาง ก่อสร้าง หรืออื่นๆ มาลงทะเบียนกับศูนย์ดำรงธรรมจังหวัด/ศูนย์ดำรงธรรมอำเภอ

3. ศูนย์ดำรงธรรมจังหวัด ได้จัดทำฐานข้อมูลของจังหวัด โดยประสานหน่วยงานในจังหวัดรวบรวมข้อมูลสำคัญ หรือ จำเป็นที่ประชาชน

4. ศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดได้เชื่อมโยงwebpageของศูนย์ดำรงธรรมกระทรวงมหาดไทยไว้บน webpage ของศูนย์ดำรงธรรมจังหวัด

5. ศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดจัดให้มีการรับเรื่องร้องเรียนในปัญหาต่างๆ ในพื้นที่ เพื่อป้องกันมิให้ประชาชนต้องมาร้องเรียนที่ส่วนกลาง โดยจะแก้ไขปัญหาให้กับประชาชนสร้างความรู้ความเข้าใจ รับฟังปัญหา และร่วมกันแก้ไขให้กับประชาชนในพื้นที่ และได้ประชาสัมพันธ์ทุกช่องทาง การสื่อสารให้ประชาชนทราบถึงภารกิจของศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดในการรับเรื่องราวร้องทุกข์ใน ปัญหาความเดือดร้อนของประชาชนและเร่งดำเนินการแก้ไขปัญหา

6. จังหวัดจัดให้มีการรับเรื่องร้องเรียน/ร้องทุกข์ในพื้นที่จากประชาชนเกี่ยวกับ ปัญหาหนี้นอกระบบและจัดทำเป็นฐานข้อมูลเรื่องราวร้องทุกข์1567บันทึกไว้ในเว็บกระทรวงมหาดไทย และเว็บ <http://www.damrongdhama.moi.go.th/>

### การประชาสัมพันธ์

ประกาศการจัดตั้งศูนย์ดำรงธรรมจังหวัด และศูนย์ดำรงธรรมอำเภอ ตลอดจนช่องทางการร้องเรียน ร้องทุกข์ ผ่านสื่อทุกแขนงในจังหวัด รวมทั้งได้แจ้งไปส่วนราชการ หน่วยงานรัฐวิสาหกิจ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และองค์กรภาคเอกชนในจังหวัดทุกแห่งเพื่อประชาสัมพันธ์ให้ ประชาสัมพันธ์ให้ประชาชนได้รับทราบโดยทั่วกัน

ชี้แจงการจัดตั้งศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดในที่ประชุมหัวหน้าส่วนราชการ จังหวัดขอนแก่น และชี้แจงในที่ประชุมหัวหน้าส่วนราชการอำเภอให้แก่ กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน เพื่อเผยแพร่ประชาสัมพันธ์

จัดทำโปสเตอร์ประชาสัมพันธ์ศูนย์ดำรงธรรมจังหวัด และ ศูนย์ดำรงธรรมอำเภอ แจกจ่ายไปส่วนราชการ หน่วยงานรัฐวิสาหกิจ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรภาคเอกชน หมู่บ้าน และชุมชนในจังหวัดทุกแห่ง รวมทั้งวัดที่สำคัญในระดับจังหวัด อำเภอ ตำบล และหมู่บ้าน เพื่อประชาสัมพันธ์ให้ประชาชนได้รับทราบ

### แผนการพัฒนา(Road Map)

จังหวัดมีแนวทางในการปรับปรุงพัฒนาการดำเนินงานของศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดให้มี ประสิทธิภาพตามนโยบาย คสช.ในห้วงปัจจุบันถึง 30 กันยายน 2558 โดยจัดทำเป็นแผนงาน/ กิจกรรม 3 ระยะ ดังนี้

1. ระยะที่ 1 (ไตรมาสที่ 1 ตุลาคม 2557 – ธันวาคม2557)แผนพัฒนาบุคลากร โดยจัด ฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการสำหรับเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานศูนย์ดำรงธรรมจังหวัด/อำเภอ และ ส่วนราชการต่างๆ ในพื้นที่

2. ระยะที่ 2 (ไตรมาสที่ 2 – ไตรมาสที่ 3 มกราคม 2558 - มิถุนายน 2558) แผนการ รับฟังความคิดเห็นของประชาชนมีกิจกรรม ดังนี้

2.1 จัดเวทีเสวนารับฟังความคิดเห็นของประชาชนด้านต่างๆ ทุกภาคส่วน

ในทุกพื้นที่ทั้งในจังหวัดและอำเภอ

2.2 สำนวญความคืดเห็นและความพึงพอใจของประชาชนในการใช้บริการภาครัฐ จากแบบสอบถามและแบบประเมิน

3.ระยะที่ 3 (ไตรมาสที่ 4 กรกฎาคม – กันยายน 2558) แผนการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานของศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดและศูนย์ดำรงธรรมอำเภอ โดยมีกิจกรรม ดังนี้

3.1 จัดประชุมติดตามผลการดำเนินงานและรับฟังความคิดเห็นรวมทั้งปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะของศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดและศูนย์ดำรงธรรมอำเภอ

3.2 จัดทำแบบประเมินผลการแก้ไขปัญหาเรื่องร้องเรียนร้องทุกข์ของประชาชนในทุกพื้นที่

## ผลการดำเนินงาน

### สรุปผลการดำเนินงานของศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดขอนแก่น ตามนโยบาย คณะรักษาความสงบแห่งชาติ

ตามประกาศคณะรักษาความสงบแห่งชาติ ฉบับที่ 96/2557 ลงวันที่ 18 กรกฎาคม พ.ศ.2557 ให้จังหวัดจัดตั้งศูนย์ดำรงธรรมขึ้นในจังหวัด เพื่อทำหน้าที่ในการ รับเรื่องร้องเรียน ร้องทุกข์ ให้บริการข้อมูลข่าวสารให้คำปรึกษา รับเรื่องปัญหาความต้องการและข้อเสนอแนะของประชาชน และทำหน้าที่เป็นศูนย์บริการร่วมตามมาตรา 32 แห่งพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์ และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 โดยจัดตั้งขึ้น ณ ศาลากลางจังหวัดหรือสถานที่อื่น ตามที่เห็นสมควรโดยประกาศให้ประชาชนทราบ และมติ ครม. เมื่อวันที่ 14 ตุลาคม 2557 ให้ทุกกระทรวงสั่งการให้หน่วยงานในสังกัดสนับสนุนการดำเนินงานของศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดและอำเภอ ทั้งวัสดุ อุปกรณ์ บุคลากร งบประมาณ และข้อมูลงานบริการ อื่น ๆ

จังหวัดขอนแก่น ได้ดำเนินการตามประกาศ คสช. และมติ ครม. ดังนี้

1. จัดตั้งศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดขอนแก่นขึ้น ณ ศาลากลางจังหวัดขอนแก่น ชั้น 1
2. จัดตั้งศูนย์ดำรงธรรมอำเภอ ณ ที่ว่าการอำเภอทุกอำเภอครบทั้ง 26 อำเภอ
3. จัดตั้งเครือข่ายศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดขอนแก่นประกอบด้วยศูนย์ดำรงธรรมอำเภอ

ศูนย์ดำรงธรรมประจำส่วนราชการ หน่วยงานรัฐวิสาหกิจ และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และศูนย์ยุติธรรมประจำตำบลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานบริการประชาชนได้ตลอด 24 ชั่วโมง และได้บูรณาการหน่วยงานทุกภาคส่วนในจังหวัดร่วมกันขับเคลื่อนการทำงานของศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดขอนแก่นให้บรรลุเป้าหมายตามนโยบาย คสช.

4. จัดให้มีการประชุมชี้แจง สร้างความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับการปฏิบัติงานให้แก่

ส่วนราชการหน่วยงานรัฐวิสาหกิจอำเภอและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดทุกแห่งเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

5. ได้มีการประชาสัมพันธ์การจัดตั้งศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดขอนแก่นและศูนย์ดำรงธรรมอำเภอตลอดจนช่องทางการร้องเรียนให้ประชาชนได้รับทราบอย่างแพร่หลายและกว้างขวางทางสื่อมวลชนทุกแขนง และหน่วยงานของรัฐในจังหวัดทุกแห่ง ก็ได้ส่งโปสเตอร์ประชาสัมพันธ์ไปยังหมู่บ้าน ชุมชน ทุกแห่งในจังหวัด เพื่อประชาสัมพันธ์ให้ประชาชนในพื้นที่ได้รับทราบ

6. เป็นศูนย์ฯ ในการรับเรื่องร้องเรียน ร้องทุกข์ ให้บริการข้อมูลข่าวสาร ให้คำปรึกษา รับฟังปัญหาความต้องการ และข้อเสนอแนะของประชาชนตลอดจนเป็นศูนย์บริการร่วม One stop service

7. เปิดรับฟังความคิดเห็นของประชาชนเกี่ยวกับการปฏิรูปทั้ง 11 เรื่อง ได้แก่ การเมือง การบริหารราชการแผ่นดิน กฎหมายและกระบวนการยุติธรรม การปกครองท้องถิ่น การศึกษา เศรษฐกิจ พลังงาน สาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม สื่อสารมวลชน สังคม และอื่นๆ

8. รับฟังปัญหาความต้องการของเกษตรกร ในเรื่องหลักประกันราคาพืชผล และความต้องการที่ดินทำกิน เป็นต้น

#### ผลการดำเนินงานของศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดขอนแก่น

ตั้งแต่เปิดศูนย์ฯ จนถึงปัจจุบัน (หัวระหว่างวันที่ 30 กรกฎาคม - 14 พฤศจิกายน 2557) สรุปผลการดำเนินการได้ดังนี้

1. งานรับเรื่องร้องเรียน ร้องทุกข์ มีช่องทางการร้องเรียนและประเภทเรื่องร้องเรียน ดังนี้

1.1 ช่องทางการร้องเรียน 4 ช่องทาง ได้แก่

1. ร้องเรียนด้วยตนเอง

1.1 ศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดขอนแก่น ณ ศาลากลางจังหวัดขอนแก่น ชั้น 1

1.2 ศูนย์ดำรงธรรมอำเภอ ณ ที่ว่าการอำเภอทุกแห่ง

2. ร้องเรียนทางโทรศัพท์

2.1 โทร. 0-4323-6882, 0-4323-4384

2.2 โทร. 1567 (โทรฟรี)

2.3 โทรสาร 0-43236882, 0-4323-4384

3. ร้องเรียนทางจดหมายหรือหนังสือ

3.1 ตู้ ปณ.101 ปณ.เทพารักษ์ อ.เมืองจังหวัดขอนแก่น 40001

3.2 ผู้ว่าราชการจังหวัดขอนแก่น ศาลากลางจังหวัดขอนแก่น

ต.ในเมือง อ.เมืองขอนแก่น จ.ขอนแก่น 40000

## 4. ร้องเรียนทางเว็บไซต์หรือสื่อสังคมออนไลน์

4.1 www.khonkaen.go.th (ผู้ว่าฯขอนแก่นคุยกับประชาชน)

4.2 www.khonkaenpoc.com (ผู้ว่าฯขอนแก่นคุยกับประชาชน)

4.3 www.khonkaenonestop.org (ศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดขอนแก่น)

4.4 Facebook : นายกำธร ถาวรสถิตย์ ผวจ.ขอนแก่น : จังหวัดขอนแก่น :

ศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดขอนแก่น

1.2 ผลการดำเนินการต่อข้อร้องเรียน ร้องทุกข์ รวมทั้งสิ้น 647 เรื่อง ยุติ 407 เรื่อง อยู่ระหว่างดำเนินการ 240 เรื่องแยกเป็น 6 ประเภทดังนี้

1. แจ้งเบาะแสการกระทำผิดจำนวน 35 เรื่อง ยุติ 17 เรื่อง อยู่ระหว่างดำเนินการ 18 เรื่อง ได้แก่ เรื่องยาเสพติด , การพนัน, ค้าไม้เถื่อน เป็นต้น

2. ความเดือดร้อนทั่วไป จำนวน 123 เรื่อง ยุติ 96 เรื่อง อยู่ระหว่างดำเนินการ 27 เรื่อง ได้แก่ เรื่องถนนชำรุด, ไฟฟ้าดับ, น้ำประปาไม่ไหล, หนี้ในระบบ, และหนี้ในระบบ เป็นต้น

3. เจ้าหน้าที่รัฐถูกกล่าวหากระทำผิดจำนวน 64 เรื่อง ยุติ 18 เรื่อง อยู่ระหว่างดำเนินการ 46 เรื่อง ได้แก่ เรื่องทุจริต , แสวงหาประโยชน์ และเรียกรับสินบน เป็นต้น

4. ปัญหาที่ดิน จำนวน 139 เรื่อง ยุติ 42 เรื่อง อยู่ระหว่างดำเนินการ 97 เรื่อง ได้แก่ เรื่อง ไม่มีที่ดินทำกิน, บุกรุกที่ดิน และขัดแย้งในกรรมสิทธิ์ที่ดิน เป็นต้น

5. ขอความช่วยเหลือ จำนวน 108 เรื่อง ยุติ 56 เรื่อง อยู่ระหว่างดำเนินการ 52 เรื่อง ได้แก่ เรื่องไม่มีที่อยู่อาศัย , ถูกข่มขู่ , ถูกทอดทิ้ง เป็นต้น

6. ขอคำปรึกษา และอื่นๆ จำนวน 178 เรื่อง ดำเนินแล้วเสร็จทั้งหมด ได้แก่ การขอคำปรึกษาทางกฎหมายด้านต่างๆ อาทิ เรื่องมรดก พินัยกรรม ใ้ถอนจำนอง และคดีทั่วไป

7. ประชาชนร่วมแสดงความคิดเห็นด้านการปฏิรูป 125 คน

8. ปัญหาความต้องการของเกษตรกรด้านราคาพืชผลทางการเกษตรและที่ดินทำกินยื่นความประสงค์ 52 คน

2.งานบริการประชาชน แยกงานบริการออกเป็น 3 ประเภทงานบริการ

2.1 งานบริการเบ็ดเสร็จ ณ จุดเดียว (One Stop Service)

ศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดขอนแก่น มีงานให้บริการแบบเบ็ดเสร็จ ทั้งหมด 12 งานบริการ

3 หน่วยงาน มีผู้ใช้บริการ 7,830 คน โดยแบ่งการให้บริการออกเป็น 3 ช่องทาง ดังนี้

2.1.1 การให้บริการ ณ ศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดขอนแก่น ศาลากลางจังหวัดขอนแก่น ชั้น 1 ให้บริการคัดกรองรายการจากฐานข้อมูลทางทะเบียน หน่วยงานสำนักทะเบียนจังหวัดขอนแก่น มีผู้ใช้บริการ จำนวน 483 คน

2.1.2 การให้บริการ ณ เคาน์เตอร์บริการประชาชนจังหวัดขอนแก่น ห้างสรรพสินค้าบิ๊กซี สาขาขอนแก่น มีผู้ใช้บริการ 7,347 คน เฉลี่ย 2,449 คน/เดือน เปิดให้บริการวันจันทร์-วันเสาร์ ตั้งแต่เวลา 10.00 – 18.00 น. โดยไม่หยุดพักเที่ยง มีเจ้าหน้าที่ประจำเคาน์เตอร์วันละ 3-5 คนงานบริการ 11 งานบริการ 2 หน่วยงานประกอบด้วย

2.1.2.1 หน่วยงานให้บริการ ที่ทำการปกครองอำเภอเมืองขอนแก่น  
ให้บริการ

จัดทำบัตรประจำตัวประชาชน	มีผู้ใช้บริการ	6,379 คน
จดทะเบียนสมรส	มีผู้ใช้บริการ	2 คน
การจดทะเบียนหย่า	มีผู้ใช้บริการ	3 คน
การเปลี่ยนชื่อตัว		
การทะเบียนราษฎร (แจ้งเกิด แจ้งตาย แจ้งย้ายที่อยู่)	มีผู้ใช้บริการ	101 คน
การตรวจคัดและรับรองรายการในฐานข้อมูลทะเบียนราษฎร		
การตรวจคัดและรับรองรายการในฐานข้อมูลทะเบียนทั่วไป		
การตรวจคัดและรับรองรายการในฐานข้อมูลทะเบียนบัตรฯ		
	มีผู้ใช้บริการ	862 คน
การแก้ไขรายการในทะเบียนบ้าน		

2. หน่วยงานให้บริการ สำนักงานพัฒนาธุรกิจการค้าจังหวัดขอนแก่น  
ได้แก่ การตรวจจองชื่อนิติบุคคล และ การตรวจสอบด้านข้อมูลนิติบุคคล

2.1.3 การให้บริการผ่านเว็บไซต์ ศูนย์ดำรงธรรมจังหวัด [www.Khonkaenonestop.org](http://www.Khonkaenonestop.org)  
ให้บริการจัดทำบัตรประจำตัวนายจ้าง หน่วยงาน สำนักงานจัดหางานจังหวัดขอนแก่น มีสถานประกอบการใช้บริการ 1 แห่ง อนุมัติแล้ว เป็นการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้ เพื่ออำนวยความสะดวกแก่ประชาชน ให้สามารถใช้บริการผ่านทางอินเทอร์เน็ตไม่ต้องเดินทางมาติดต่อราชการยังหน่วยงาน ทำให้ประชาชนได้รับประโยชน์ลดเวลาและค่าใช้จ่าย

2.2 การให้บริการรับเรื่อง - ส่งต่อ

ศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดขอนแก่น มีงานให้บริการรับเรื่อง - ส่งต่อ ทั้งหมด 8 งานบริการ 7 หน่วยงาน โดยแบ่งการให้บริการออกเป็น 2 ช่องทาง ดังนี้

2.2.1 การให้บริการ ณ เคาน์เตอร์บริการประชาชนจังหวัดขอนแก่น  
ห้างสรรพสินค้าบิ๊กซี สาขาขอนแก่น ไม่มีผู้ให้บริการ งานบริการ 6 งานบริการ 6 หน่วยงาน  
ประกอบด้วย

2.2.1.1 รับเรื่องร้องทุกข์/ร้องเรียนหน่วยงานสำนักงานจังหวัดขอนแก่น

2.2.1.2 การรับสมัครฝึกอาชีพ หน่วยงานสถาบันพัฒนาฝีมือแรงงานภาค  
6ขอนแก่น

2.2.1.3 การรับคำร้องติดตามสิทธิประโยชน์คนงานไทยไปทำงาน  
ต่างประเทศหน่วยงานสำนักงานแรงงานจังหวัดขอนแก่น

2.2.1.4 การขอมาตรฐานผลิตภัณฑ์ชุมชน หน่วยงานสำนักงาน  
อุตสาหกรรมจังหวัดขอนแก่น

2.2.1.5 การรับคำร้องขอใช้น้ำและติดตั้ง หน่วยงานการประปา

2.2.1.6 รับคำร้องขอใช้บริการต่าง ๆ ของ ทีโอที หน่วยงานโทรศัพท์  
จังหวัดขอนแก่น

2.2.2 การให้บริการผ่านเว็บไซต์ ศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดขอนแก่น

[www.Khonkaenonestop.org](http://www.Khonkaenonestop.org) มีผู้ให้บริการ 108 คน จำนวนงานบริการ 5 งานบริการ  
4 หน่วยงานประกอบด้วย

2.2.2.1 รับเรื่องร้องทุกข์/ร้องเรียน หน่วยงานสำนักงานจังหวัด  
ขอนแก่น ผู้ให้บริการ 104 คน ดำเนินการแล้วเสร็จ 35 คน

2.2.2.2 การรับคำร้องขอใช้น้ำและติดตั้ง หน่วยงานการประปา  
ผู้ให้บริการ 2 คน ดำเนินการแล้วเสร็จ 1 คน

2.2.2.3 การรับคำร้องขอติดตั้งมิเตอร์ไฟฟ้าบ้านอาศัย หน่วยงานการ  
ไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ผู้ให้บริการ 2 คน ดำเนินการแล้วเสร็จ 1 คน

2.2.2.4 รับคำร้องขอใช้บริการต่าง ๆ ของ ทีโอที หน่วยงานโทรศัพท์  
จังหวัดขอนแก่น ไม่มีผู้ให้บริการ

2.3 การให้บริการข้อมูลข่าวสาร

ให้บริการผ่านเว็บไซต์ศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดขอนแก่น [www.Khonkaenonestop.org](http://www.Khonkaenonestop.org)  
มีผู้ให้บริการ 26,725 คน จำนวนงานบริการ 96 งานบริการ 49 หน่วยงานการพิจารณา  
คัดเลือกงานบริการ จะคัดเลือกจาก งานบริการที่ประชาชนมีความต้องการสูงและความพร้อมของ  
หน่วยงาน เช่น บริการที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินชีวิตของประชาชนตั้งแต่เกิดจนตาย  
งานสวัสดิการสังคม การคมนาคมขนส่ง

งานที่โดดเด่นสามารถเป็นแบบอย่างได้ (Best Practice)

ผลการดำเนินงานที่โดดเด่นเป็นรูปธรรมและเป็นประโยชน์ต่อประชาชนในการแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนหรือข้อร้องเรียนต่างๆ ขอยกตัวอย่าง 3 เรื่อง ดังนี้

### 1. กรณี มีผู้แจ้งเบาะแสยาเสพติดผ่านศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดขอนแก่น

เมื่อวันที่ 5 สิงหาคม 2557 ได้มีประชาชนในพื้นที่ อ.โคกโพธิ์ไชย จ.ขอนแก่น ร้องเรียนมายังศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดขอนแก่น (ทางโทรศัพท์เคลื่อนที่ของ ผวจ.ขก.) ว่า “นายโก้” เป็นผู้ค้ายาเสพติดรายสำคัญในบ้านสงแดง หมู่ 4 ต.นาแพง อ.โคกโพธิ์ไชย โดยจะนำยาเสพติดมาจำหน่ายให้แก่วัยรุ่นในหมู่บ้านสงแดง และหมู่บ้านใกล้เคียง ทำให้ผู้ปกครองได้รับความเดือดร้อน เนื่องจากมีบุตรหลานติดยาเสพติดหลายคน ซึ่งผู้ว่าราชการจังหวัดได้มอบหมายให้ชุดเฉพาะกิจปราบปรามยาเสพติด จ.ขอนแก่น สืบสวน/ตรวจสอบข้อเท็จจริงและดำเนินการตามต่อข้อร้องเรียนดังกล่าว

ต่อมาเมื่อวันที่ 8 สิงหาคม 2557 รองหัวหน้าชุดเฉพาะกิจ/หน่วยเคลื่อนที่เร็ว ได้เดินทางไปพบแหล่งข่าวในพื้นที่เพื่อสืบสวนพฤติการณ์บุคคลที่ถูกร้องเรียน โดย จากการตรวจสอบข้อเท็จจริงทราบว่า “นายโก้” ชื่อจริง คือ พลทหารจักรพงษ์ พรมมา เป็นทหารกองประจำการ สังกัด พัน ร.3 กรมทหารราบที่ 8 (ขอนแก่น) มีพฤติการณ์จำหน่ายยาบ้ารายสำคัญจริงตามที่มีผู้ร้องเรียน จึงได้ให้แหล่งข่าวติดตามพฤติการณ์อย่างใกล้ชิดและรายงานให้ทราบอย่างต่อเนื่อง จนกระทั่งวันที่ 18 สิงหาคม 2557 แหล่งข่าวรายงานว่า พลทหารจักรพงษ์ฯ ได้เดินทางกลับมายังบ้านพัก (บ้านสงแดง) และคาดว่าจะนำยาบ้ากลับมาจำหน่ายให้วัยรุ่นในหมู่บ้านด้วย รองหัวหน้าชุดเฉพาะกิจฯ จึงรายงานให้ ผวจ.ขก. ทราบ และ ผวจ.ขก. ได้มีข้อสั่งการให้ประสานกำลังพลจากกองกำลังรักษาความสงบเรียบร้อยจังหวัดขอนแก่น (มทบ.23) 10 นาย และ กก.สส.ภ.จว.ขก. 8 นาย ดำเนินการปิดล้อมตรวจค้นบ้านพักของพลทหารจักรพงษ์ฯ ในเช้าวันที่ 19 สิงหาคม 2557 ต่อมาเมื่อวันที่ 19 สิงหาคม 2557 เวลา 05.30 น. ชุดปฏิบัติการเฉพาะกิจฯ พร้อมกำลังพลจาก มทบ.23 และ กก.สส.ภ.จว.ขก. ได้เข้าปฏิบัติการปิดล้อมตรวจค้นบ้านพักของ พลทหารจักรพงษ์ฯ เลขที่ 27 หมู่ 4 บ้านสงแดง ต.นาแพง อ.โคกโพธิ์ไชย จ.ขอนแก่น โดยอาศัยอำนาจตาม พ.ร.บ.กฏอัยการศึก พ.ศ. 2475 และคำสั่ง คสช. ที่ 41/2557 ผลการตรวจค้นพบยาบ้า จำนวน 183 เม็ด และอาวุธปืนดัดแปลง 2 กระบอก จึงได้จับกุมตัวพร้อมของกลางส่งพนักงานสอบสวน สภ.โคกโพธิ์ไชย ดำเนินการตามกฎหมาย รวมทั้งได้ตรวจยึดทรัพย์สินของพลทหารจักรพงษ์ฯ

เพื่อส่งตรวจสอบตาม พ.ร.บ. มาตรการในการปราบปรามผู้กระทำความผิดเกี่ยวกับยาเสพติด พ.ศ. 2534 จำนวน 3 รายการ ประกอบด้วย เงินสด 5,500 บาท สร้อยคอลักษณะคล้ายทอง 1 เส้น (น้ำหนักประมาณ 1 บาท พร้อมพระเครื่อง 1 องค์) และรถจักรยานยนต์ GPX Racing 1 คัน

ประโยชน์ที่ประชาชนได้รับ



ปัญหาเสพติดที่ส่งผลกระทบต่อความเดือดร้อนของประชาชนได้รับการแก้ไขด้วยความรวดเร็ว

ประชาชนเกิดความพึงพอใจต่อการแก้ไขปัญหาเสพติด และเกิดความเชื่อมั่นต่อเจ้าหน้าที่ของรัฐและกลไก การแก้ไขปัญหาตามนโยบาย คสช.

## 2. กรณี การจัดระเบียบรถโดยสารประจำทางเข้าใช้สถานีขนส่งผู้โดยสารจังหวัดขอนแก่นแห่งที่ 3 เพียงแห่งเดียว

ได้มีกลุ่มบุคคลรวมตัวยื่นหนังสือต่อศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดขอนแก่น คัดค้านการย้ายรถโดยสารประจำทาง จากสถานีขนส่งผู้โดยสารจังหวัดขอนแก่นแห่งที่ 1 และแห่งที่ 2 ตั้งอยู่ในเขตเทศบาลนครขอนแก่นไปใช้สถานีขนส่งผู้โดยสารจังหวัดขอนแก่นแห่งที่ 3 ตั้งอยู่ติดกับถนนเลี่ยงเมือง (ด้านทิศใต้) ต.เมืองเก่า อ.เมืองขอนแก่น เพียงแห่งเดียว

จากกรณีดังกล่าวจังหวัดได้มีการประชุมร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อพิจารณาหาแนวทางแก้ไขปัญหามาเป็นระยะและอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งได้ชี้แจงทำความเข้าใจกับกลุ่มผู้คัดค้านให้ได้รับทราบถึงความจำเป็นในการจัดระเบียบรถโดยสารประจำทางเข้าใช้สถานีขนส่งผู้โดยสารจังหวัดขอนแก่นแห่งที่ 3 เพียงแห่งเดียว ทั้งนี้ เพื่อความเจริญเติบโตของบ้านเมือง และแก้ไขปัญหาการจราจรติดขัดอันเนื่องมาจากการขยายตัวของเมืองในปัจจุบัน โดยหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้แก่ สนง.ขนส่ง จ.ขอนแก่น, แขวงทางหลวงขอนแก่นที่ 1, องค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น, และเทศบาลนครขอนแก่น ได้เตรียมการเกี่ยวกับการอำนวยความสะดวกในด้านต่างๆ ให้แก่ประชาชนที่จะไปใช้สถานีขนส่งผู้โดยสารจังหวัดขอนแก่นแห่งที่ 3 รวมทั้งหาแนวทางเยียวยาช่วยเหลือผู้ได้รับผลกระทบต่อไป

ทั้งนี้ จังหวัดได้รายงานข้อเท็จจริงและแนวทางการแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นให้หัวหน้าคณะรักษาความสงบแห่งชาติ ปลัดกระทรวงมหาดไทย ปลัดกระทรวงคมนาคม และผู้อำนวยการกองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายใน กองทัพภาคที่ 2 ทราบแล้ว

## 3. กรณี ขอความช่วยเหลือการใช้สิทธิในการรักษาพยาบาลจากบัตรประกันสังคม

นางสังวาลย์ ฤงเกษแก้ว อยู่บ้านเลขที่ 28 หมู่ที่ 4 ตำบลกุดธาตุ อำเภอหนองนาคำ จังหวัดขอนแก่น ได้มาร้องทุกข์ต่อศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดขอนแก่น ว่า นายวิชาญ ฤงเกษแก้ว บุตรชายของผู้ร้องอดีตเคยทำงานอยู่ที่ บริษัท ดูโฮม จำกัด ได้ยื่นเรื่องขอทำบัตรประกันสังคมไว้ผ่านมา 2 ปีแล้วยังไม่ได้รับบัตร ปัจจุบันนายวิชาญฯ ป่วยเป็นโรคไตวายและพิการขาขาหนึ่งข้างต้องจ่ายเงินค่าฟอกไตเป็นจำนวนมาก ไม่มีสิทธิได้รับเงินค่ารักษาพยาบาลจากกองทุนประกันสังคม ทำให้ได้รับความเดือดร้อนจึงขอให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องพิจารณาช่วยเหลือ ซึ่งศูนย์ดำรงธรรม จ.ขอนแก่น ได้ประสานงานกับสำนักงานประกันสังคม จ.ขอนแก่น พิจารณาให้ความช่วยเหลือเกี่ยวกับบัตรประกันสังคมแก่นายวิชาญฯ และประสานงานกับสำนักงานพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์

จ.ขอนแก่น พิจารณาให้ความช่วยเหลือเกี่ยวกับคนพิการ ซึ่งต่อมาสำนักงานประกันสังคมฯ ได้ออกบัตรประกันสังคมให้แก่นายวิชาญฯ ในวันเดียวกัน สำหรับสำนักงานพัฒนาสังคมฯ ได้พิจารณาออกบัตรคนพิการให้แก่นายวิชาญฯ เพื่อให้มีสิทธิได้รับเงินเบี้ยยังชีพสำหรับคนพิการต่อไป

## ปัญหาและอุปสรรค

1. บุคลากรไม่เพียงพอ
2. ไม่มีงบประมาณดำเนินการเป็นการเฉพาะ
3. ไม่มีผู้เชี่ยวชาญเฉพาะเรื่อง
4. ไม่มียานพาหนะสำหรับใช้ในหน่วยเคลื่อนที่เร็ว

การใช้อำนาจตามประกาศ คสช.ฉบับที่ 96/2557 เรื่อง การจัดตั้งศูนย์ดำรงธรรม จังหวัด ลงวันที่ 18 กรกฎาคม 2557 ข้อ 5 มีปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานของศูนย์ดำรงธรรม จังหวัด ยกตัวอย่าง กรณี เกิดคดีสำคัญในพื้นที่ เช่น คดีวิสามัญฆาตกรรม หรือคดีเกี่ยวกับป่าไม้ และทรัพยากรป่าไม้อื่นๆ ผู้ว่าราชการจังหวัดใช้อำนาจตามประกาศ คสช.ฉบับที่ 96/2557 ลงวันที่ 18 กรกฎาคม 2557 ขอเข้าควบคุมการสอบสวนกับพนักงานสอบสวนฝ่ายตำรวจ เพื่ออำนวยความสะดวกให้กับประชาชนตามนโยบายของ คสช. แต่พนักงานสอบสวนฝ่ายตำรวจ ไม่ยินยอม/ปฏิบัติตามคำสั่ง โดยอ้างคำสั่งสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ที่ 419/2557 ลงวันที่ 1 กรกฎาคม 2556 และบันทึก สตช.ที่ 0011.25/5014 ลงวันที่ 24 พฤศจิกายน 2556 ทำให้เกิดปัญหาอุปสรรคต่อการปฏิบัติราชการของผู้ว่าราชการจังหวัดในการอำนวยความสะดวกให้กับประชาชนและอำนวยความสะดวกทางคดีอาญา

## สรุป

ศูนย์ดำรงธรรมจะบริการประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพและสามารถแก้ไขปัญหาให้กับประชาชนผู้ได้รับความเดือดร้อนหรือประชาชนผู้ใช้บริการด้านต่างๆ ได้ดีนั้น ควรกำหนดเป็นตัวชี้วัดทุกหน่วยงานให้รับผิดชอบร่วมกัน มีการประเมินการให้บริการของทุกหน่วยงาน และในขณะเดียวกันควรมีบทลงโทษกับหน่วยงานที่ไม่สนองนโยบายหรือปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพ และควรมีรางวัลแก่หน่วยงานที่มีผลงานดีเด่น หรือปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ โดยเน้นที่เรื่องสำคัญตามนโยบาย คสช.

## บทที่ 4

# การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารศูนย์ดำรงธรรม

## วิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคในการบริหารศูนย์ดำรงธรรม

การวิจัยเรื่องการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานศูนย์ดำรงธรรม มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการบริหารงานศูนย์ดำรงธรรมตามหลักธรรมาภิบาลด้วยจิตสำนึกเรื่องการบริหาร (service mind) และศึกษาแนวทางการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานศูนย์ดำรงธรรม เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ (Qualitative research) โดยใช้วิธีการวิจัยเอกสาร (Documentary research) ประกอบกับวิธีการสัมภาษณ์แบบเชิงลึก (In-depth interview) จากผู้ให้ข้อมูลซึ่งเป็นผู้บริหารกระทรวงมหาดไทย และผู้อำนวยการศูนย์ดำรงธรรมภายในจังหวัดขอนแก่น รวมจำนวน 28 คน พบปัญหาอุปสรรคในการบริหารศูนย์ดำรงธรรม ดังนี้

### 1. หลักนิติธรรม

พบว่า กฎหมาย ระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวกับการแก้ไขปัญหาข้อร้องเรียนของประชาชน ไม่ครบถ้วน ส่งผลให้เจ้าหน้าที่ไม่สามารถแก้ไขปัญหาให้ประชาชนได้

### 2. หลักคุณธรรม

พบว่า เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในศูนย์ดำรงธรรม มาจากหลายหน่วยงาน ขาดความจริงจังต่อกัน และขาดความสามัคคี เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานศูนย์ดำรงธรรมบางคนมีความรู้ความสามารถไม่ตรงกับงานที่รับผิดชอบ

### 3. หลักความโปร่งใส

พบว่า การบริหารงานด้านงบประมาณโดยภาพรวมยังไม่โปร่งใส และยังไม่สามารถตรวจสอบได้ เจ้าหน้าที่ไม่มีส่วนในการบริหารงานงบประมาณ

### 4. หลักการมีส่วนร่วม

พบว่า ขาดการบูรณาการกับหน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้อง หน่วยงานที่มีหน้าที่แก้ไขปัญหาให้ประชาชน ไม่ส่งเจ้าหน้าที่มาปฏิบัติงานที่ศูนย์ดำรงธรรม ส่งผลให้เกิดความล่าช้าในการช่วยเหลือประชาชน

### 5. หลักความรับผิดชอบ

พบว่า เจ้าหน้าที่ขาดความกระตือรือร้น ไม่ใส่ใจงานที่ได้รับมอบหมาย เนื่องจากเป็นการปฏิบัติหน้าที่ ที่จะต้องเปลี่ยนกันมาปฏิบัติหน้าที่ ไม่ได้ปฏิบัติหน้าที่เป็นการประจำ

## 6. หลักความคุ้มค่า

พบว่า ศูนย์ดำรงธรรม ขาดเจ้าหน้าที่ที่มีความสามารถ และประสบการณ์ เฉพาะทางมาปฏิบัติงานประจำที่ศูนย์ ใช้ระบบการจัดเวร ทำให้ขาดความต่อเนื่องในการทำงาน

ผลการวิเคราะห์ปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะในการบริหารงานศูนย์ดำรงธรรม ตามหลักธรรมาภิบาล ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 4-1 ปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะตามหลักนิติธรรม

ปัญหา / อุปสรรค	ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนา
1. กฎหมายบางฉบับ เป็นอุปสรรคต่อ ผู้ปฏิบัติงานในพื้นที่	1. ในการแก้ไขกฎหมาย ควรมีการสอบถาม ความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานในพื้นที่
2. บุคลากร/เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบ ยังขาด ความรู้เกี่ยวกับกฎหมาย	2. อบรมให้ความรู้บุคลากร/เจ้าหน้าที่ ผู้รับผิดชอบ
3. ศูนย์ดำรงธรรมอำเภอ ยังมีกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวกับการแก้ไขปัญหา ข้อร้องเรียนของประชาชนไม่ครบถ้วน	3. ศูนย์ดำรงธรรมอำเภอทุกแห่ง จะต้อง มีกฎหมายระเบียบข้อบังคับให้ครบถ้วน สามารถ นำมาใช้ในการแก้ไขปัญหาให้กับประชาชน ที่เดือดร้อนได้

ตารางที่ 4-2 ปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะตามหลักคุณธรรม

ปัญหา / อุปสรรค	ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนา
1. การเลือกปฏิบัติต่อประชาชนบางกลุ่ม	1. ไม่เลือกปฏิบัติ ให้ความสำคัญกับประชาชน ทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน
2. เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานบางคน ไม่มีความ จริงใจ ขยัน อดทน ทำให้การแก้ไขปัญหาให้กับ ประชาชนไม่ได้ผลสัมฤทธิ์	2. จัดอบรมคุณธรรมให้กับเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน ประจำศูนย์ดำรงธรรมทุกคน ให้มีคุณธรรม จริยธรรมในการปฏิบัติงาน
3. การไม่ยึดมั่นในหลักคุณธรรม	3. ควรสร้างจิตสำนึกคุณธรรม ความดี ความ ถูกต้อง ซื่อสัตย์สุจริต จริงใจในการให้บริการ โดย เริ่มจากผู้มีจิตอาสา

ตารางที่ 4-3 ปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะตามหลักความโปร่งใส

ปัญหา / อุปสรรค	ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนา
1. ยังมีการปกปิดข้อมูล ข้อเท็จจริง ในการให้ข้อมูลกับส่วนราชการ	1. ควรมีหน่วยงานที่เกี่ยวข้องตรวจสอบและประเมินผล
2. ความรับผิดชอบของบุคคล	2. เริ่มจากผู้ปฏิบัติและผู้เกี่ยวข้อง ควรมีความไว้วางใจซึ่งกันและกันทุกเรื่องราว ต้องสามารถอธิบาย ชี้แจงเหตุผล การกระทำได้
3. การทำงานขาดระบบและขาดการตรวจสอบที่ดี	3. พัฒนาระบบการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ มีการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารอย่างเป็นระบบ

ตารางที่ 4-4 ปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะตามหลักการมีส่วนร่วม

ปัญหา / อุปสรรค	ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนา
1. ส่วนราชการบางหน่วยงานยังไม่ให้ความสำคัญ	1. ส่วนกลางต้องเน้นย้ำให้ทุกส่วนราชการให้ความสำคัญ
2. ขาดการบูรณาการกับหน่วยราชการที่เกี่ยวข้อง	2. ออกกฎหมายให้ทุกส่วนราชการมีส่วนร่วมและให้ความสำคัญกับศูนย์ดำรงธรรม
3. ประชาชน/ภาคเอกชน ยังไม่เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานของศูนย์ดำรงธรรม เนื่องจากมองว่าการแก้ไขปัญหาเป็นหน้าที่ของภาคราชการ และไม่มีค่าตอบแทน	3. แต่งตั้งกรรมการภาคประชาชนในสัดส่วนที่มากขึ้น และมีบทบาทในการแก้ไขปัญหาโดยตรง มิใช่เป็นเพียงที่ปรึกษาของศูนย์ สามารถลงความเห็น หรือไกล่เกลี่ย ได้ เป็นต้น

ตารางที่ 4-5 ปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะตามหลักความรับผิดชอบต่อ

ปัญหา / อุปสรรค	ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนา
1. หน่วยงานอื่น ไม่อยากเข้ามารับผิดชอบต่องานศูนย์ดำรงธรรม	1. ควรพัฒนาจิตสำนึกของหน่วยงานต่างๆ ที่มีหน้าที่ช่วยเหลือประชาชน
2. บางหน่วยงานยังมีความคิดว่า การแก้ไขปัญหาคือความเดือดร้อนของประชาชน มิใช่หน้าที่	2. ควรมีการกำหนดเป็นภารกิจและถือเป็นตัวชี้วัดที่ทุกหน่วยงานต้องรับผิดชอบต่อร่วมกัน
3. รับผิดชอบต่อเฉพาะงานของตนเอง บุคลากรไม่สามารถกระจายงานได้	3. ควรมีหน่วยงานที่รับผิดชอบต่อเฉพาะเรื่องโดยตรง เพื่อให้มีบุคลากรและงบประมาณในการดำเนินงาน

#### ตารางที่ 4-6 ปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะตามหลักความคุ้มค่า

ปัญหา / อุปสรรค	ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนา
1. บุคลากรไม่เพียงพอ	1. ควรจัดให้มีบุคลากรที่มีความสามารถให้เพียงพอในการปฏิบัติงาน
2. การแก้ไขปัญหาของราชการบางเรื่อง ล่าช้า ทำให้ความคุ้มค่ามีน้อย	2. การแก้ไขปัญหาของราษฎร จะต้องทำด้วยความรวดเร็ว เมื่อคำนวณเป็นค่าใช้จ่ายแล้ว จะต้องคุ้มค่างบเวลาที่เสียไป
3. ใช้เวลาในการแก้ไขปัญหายาวนานมากเกิดไป ทำให้ไม่ทันต่อความต้องการของประชาชน	3. ควรมีขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน โดยกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จไว้ เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างทั่วถึง

#### วิเคราะห์การพัฒนาการบริหารงานศูนย์ดำรงธรรมตามหลักธรรมาภิบาล

การบริหารงานศูนย์ดำรงธรรมตามหลักธรรมาภิบาล จากการสัมภาษณ์ มีจุดมุ่งหมายในการศึกษารวบรวมข้อมูลประกอบการวิเคราะห์การบริหารงานศูนย์ดำรงธรรมตามหลักธรรมาภิบาลใน ๖ ด้าน คือ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า

ผลการสัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) สามารถสรุปผลโดยจำแนกตามรายด้านของการวิจัยดังนี้

##### ๑. ด้านหลักนิติธรรม

จากผลการสัมภาษณ์เชิงลึกการบริหารงานศูนย์ดำรงธรรมตามหลักธรรมาภิบาล หลักนิติธรรม พบว่า ในการบริหารงานศูนย์ดำรงธรรมตามหลักธรรมาภิบาล ผู้บริหารต้องบริหารงานและปฏิบัติงานปฏิบัติหน้าที่เป็นไปตามกฎ โดยมีความเสมอภาคกันในการบริหาร ดูแลเอาใจใส่ผู้ใช้บริการอย่างเท่าเทียมกัน (นายปิยน ตลับนาค สัมภาษณ์ 12 มกราคม 2558) และจะต้องประสานกับส่วนราชการต่างๆ เพื่อได้ความรู้ในการปฏิบัติหน้าที่ให้ถูกต้องตาม กฎ ระเบียบของการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล (นายจารึก เหล่าประเสริฐ สัมภาษณ์ 26 มกราคม 2558) ในการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล ผู้บริหารต้องปฏิบัติตามกฎหมายตามระเบียบเพื่อพัฒนาศูนย์ดำรงธรรมให้เป็นระเบียบและมีศักยภาพ มีคุณภาพ (นายศุภชัย สีเขาสอง สัมภาษณ์ 20 มกราคม 2558) ผู้บริหารต้องมีการปรับปรุงกฎ ระเบียบต่างๆ ให้เหมาะสมเพื่อจะได้มีศักยภาพในการทำงานเพื่อเป็นประโยชน์ต่อประชาชนในการดำเนินงานร่วมกัน (นายศิริวัฒน์ พิณิจพานิชย์ สัมภาษณ์ 6

กุมภาพันธ์ 2558) ต้องมีกฎ ระเบียบอย่างชัดเจน ปฏิบัติต่อผู้รับบริการอย่างเสมอภาคไม่เลือกปฏิบัติ  
 แยกหน้าที่การรับผิดชอบให้เหมาะสมกับงาน (นายยุทธพร พิรุณสาร สัมภาษณ์ 6 กุมภาพันธ์  
 2558) เปิดโอกาสให้ประชาชนได้แสดงความคิดเห็น และต้องพิจารณาออกคำสั่งและระเบียบต่างๆ  
 โดยอ้างกฎหมายที่เกี่ยวข้องรวมทั้งให้เหตุผลของการออกกฎข้อบังคับนั้น

## ๒. ด้านหลักคุณธรรม

จากผลการสัมภาษณ์เชิงลึกการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของศูนย์ดำรงธรรม  
 พบว่า การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของศูนย์ดำรงธรรมได้บริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ  
 และมีความยุติธรรม (นายศิริวัฒน์ พินิจพานิชย์ สัมภาษณ์ 6 กุมภาพันธ์ 2558) ผู้บริหารมีความ  
 จริงใจตั้งใจในการทำงานเพื่อส่วนรวมเพื่อให้องค์กรได้รับประโยชน์สูงสุด(นายจารึก เหล่าประเสริฐ  
 สัมภาษณ์ 26 มกราคม 2558) ผู้บริหารมีการปลูกจิตสำนึกด้านคุณธรรม จริยธรรม ให้กับเจ้าหน้าที่  
 ทุกคนเพื่อเพิ่มศักยภาพของแต่ละบุคคลในการทำงาน(นางนิภา สุวรรณสุจริต สัมภาษณ์ 18 มกราคม  
 2558) ผู้บริหารคัดเลือกเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานที่มีความซื่อสัตย์สุจริต ยึดมั่นในศีลธรรมและจริยธรรม  
 (นายปิยิน ตลับนาค สัมภาษณ์ 12 มกราคม 2558) ผู้บริหารให้ความสำคัญกับผู้ปฏิบัติงานและ  
 ประชาชนโดยยึดหลักความถูกต้องและเป็นธรรม(นายยุทธพร พิรุณสาร สัมภาษณ์ 6 กุมภาพันธ์  
 2558) ผู้บริหารมีความเต็มใจที่จะทำงานร่วมกันโดยใช้หลักในการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ  
 และมีความยุติธรรม(นายพันธ์เทพ เสาศิล สัมภาษณ์ 12 มกราคม 2558) ผู้บริหารต้องคำนึงถึง  
 สิทธิประโยชน์ของประชาชนที่จะได้รับในการบริหารงานในครั้งนี้(นายพิพัฒน์ คันทธา สัมภาษณ์ 22  
 มกราคม 2558)

## ๓. ด้านหลักความโปร่งใส

จากผลการสัมภาษณ์เชิงลึกการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของศูนย์ดำรงธรรม  
 พบว่า หลักความโปร่งใสของการให้ความช่วยเหลือประชาชนสามารถเปิดเผยได้ (นายจิรศักดิ์  
 ชำนาญภักดี สัมภาษณ์ 6 กุมภาพันธ์ 2558) การบริหารงานต่างๆ ผู้บริหารได้เชิญผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง  
 เข้ามามีส่วนร่วมในการเข้าฟัง (นางอาภรณ์ ไหม่มมงคล สัมภาษณ์ 12 กุมภาพันธ์ 2558)  
 การบริหารงานมีกระบวนการทำงาน เปิดเผย ตรงไปตรงมา พร้อมทั้งจะได้รับการตรวจสอบ (นาย  
 พิรุณรัฐ รัตนวรโอภาส สัมภาษณ์ 12 กุมภาพันธ์ 2558) การบริหารงานมีความชัดเจนไม่ซับซ้อน มี  
 ระบบการทำงานและสามารถตรวจสอบได้อย่างถูกต้อง (นายยุทธพร พิรุณสาร สัมภาษณ์ 6  
 กุมภาพันธ์ 2558) การบริหารงานมีการจดบันทึก เปิดเผย สามารถตรวจสอบได้ มีความชัดเจน (นาย  
 วิเชียร บุญวงศ์ สัมภาษณ์ 18 มกราคม 2558) การบริหารงานเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องติดตาม  
 ตรวจสอบแผนการดำเนินและโครงการต่างๆได้อย่างใกล้ชิด (นายกรณ์ มาตย์นอก สัมภาษณ์ 10  
 กุมภาพันธ์ 2558)

## ๔. ด้านหลักการมีส่วนร่วม

จากผลการสัมภาษณ์เชิงลึกการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของศูนย์ดำรงธรรมพบว่า ผู้บริหารเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน มีการประสานงานและทำงานเป็นทีมภายในองค์กรหรือกับหน่วยงานอื่นๆที่เกี่ยวข้องเสมอ (นายยุทธพร พิรุณสาร สัมภาษณ์ 6 กุมภาพันธ์ 2558) ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ เสนอความคิดเห็นในการแก้ไขปัญหา มีส่วนร่วมในการตัดสินใจเรื่องสำคัญที่มีผลกระทบ และประชุมเพื่อที่จะให้มีการเสนอมติข้อเสนอแนะในการทำงานให้เป็นระบบเป็นขั้นตอน (นายปิยีน ตลับนาค สัมภาษณ์ 12 มกราคม 2558)

#### ๕. ด้านหลักความรับผิดชอบ

จากผลการสัมภาษณ์เชิงลึกการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของศูนย์ดำรงธรรมพบว่า การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของศูนย์ดำรงธรรม บริหารงานด้วยความรับผิดชอบต่อตอบสนองความต้องการของประชาชน (นายสิทธิ พิพัฒน์ชัยกร สัมภาษณ์ 12 มกราคม 2558) การบริหารงานให้เจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบงานให้มีการกำหนดหลักเกณฑ์ในการลดขั้นตอนและติดตามดูแลการทำงาน (นายวรทัศน์ ฐิติจันทร์ สัมภาษณ์ 12 มกราคม 2558) การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล คำนึงถึงความรับผิดชอบต่อประชาชนทุกคนที่เข้ามาใช้บริการ

#### ๖. ด้านหลักความคุ้มค่า

จากผลการสัมภาษณ์เชิงลึกการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของศูนย์ดำรงธรรมพบว่า การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลมีการจัดสรรใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ให้เกิดประโยชน์สูงสุด (นายสาธิต ทองศรี สัมภาษณ์ 12 มกราคม 2558) การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ เพื่อลดขั้นตอนในการทำงานโดยใช้เทคโนโลยีเหล่านี้ให้เกิดประโยชน์มากที่สุด (นายเฉลิมชัย ชลธาร สัมภาษณ์ 12 มกราคม 2558) การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล มีการใช้อย่างประมาทให้คุ้มค่า ทำงานอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ได้การจัดสรรเจ้าหน้าที่ มีความเหมาะสมและความชำนาญเฉพาะด้านในการปฏิบัติหน้าที่ก่อให้เกิดประโยชน์และคุ้มค่ากับงาน คำนึงถึงความเหมาะสมในการดำเนินชีวิตและทรัพย์สินของประชาชนเป็นหลักสำคัญ (นายโสภณพงศ์ เหตานุรักษ์ สัมภาษณ์ 12 กุมภาพันธ์ 2558)

### แนวความคิดของผู้ทรงคุณวุฒิ

ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานศูนย์ดำรงธรรมตามหลักธรรมาภิบาลของผู้ทรงคุณวุฒิ นายไมตรี อินทุสุต รองปลัดกระทรวงมหาดไทย ให้ความเห็นว่า “ในการบริหารงานศูนย์ดำรงธรรมให้เป็นไปตามครรลองธรรมนั้น หากใช้ธรรมาภิบาลมาใช้แล้ว จะสามารถปกครอง บริหาร จัดการควบคุมดูแลให้เกิดความโปร่งใสตรวจสอบได้ ปราศจากการแทรกแซงจากองค์กรภายนอก ได้ เพราะธรรมาภิบาล เป็นหลักการที่นำมาใช้บริหารงานศูนย์ดำรงธรรม เพื่อที่จะช่วยสร้างสรรค์และส่งเสริมองค์กรให้มีศักยภาพและประสิทธิภาพ อาทิ ข้าราชการต่างทำงานอย่าง



ชื่อเสียงสุจริต และขยันหมั่นเพียร ทำให้ผลการดำเนินการขององค์กรภาครัฐนั้นเกิดผลสัมฤทธิ์ นอกจากนี้แล้ว ยังทำให้บุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้อง ศรัทธาและเชื่อมั่นในองค์กร อันจะทำให้เกิดการพัฒนาดังต่อเนื่อง เช่น องค์กรที่โปร่งใส ย่อมได้รับความไว้วางใจในการบริการ องค์กรที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ ย่อมสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้มาติดต่อบริการและประชาชน ตลอดจนส่งผลดีต่อความเชื่อมั่นและศรัทธา ทำให้สังคมอยู่เย็นเป็นสุข

แต่จะหลักการใดก็ตาม สิ่งที่สำคัญที่จะต้องรักษา คือ ความสมดุล ในมิติต่างๆ เช่น หลักคุณธรรม คือ การรักษาความสมดุลระหว่างตนเองกับผู้อื่น คือไม่เบียดเบียนผู้อื่นหรือตัวเองจนเดือดร้อน ซึ่งการที่มีความโปร่งใส เปิดโอกาสให้ผู้ที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วม ตรวจสอบ เพื่อมุ่งให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้เห็นถึงความสมดุลดังกล่าว ว่าอยู่ในวิสัยที่ยอมรับได้ ส่วนหลักความรับผิดชอบ ก็ต้องสมดุลกับเสรีภาพที่เป็นสิ่งสำคัญของทุกคน และหลักความคุ้มค่า ก็ต้องสมดุลกับหลักอื่นๆ เช่น บางครั้งองค์กรอาจมุ่งความคุ้มค่า จนละเลยเรื่องความเป็นธรรมหรือโปร่งใส หรือบางครั้งที่หน่วยงานโปร่งใสมาก จนคู่แข่งล่งรู้ความลับที่สำคัญในการประกอบกิจการ

สำหรับหลักเกณฑ์และวิธีปฏิบัติในการบริการประชาชนนั้น ได้ดำเนินการโดย

1. ยึดมั่นในหลักของวัตถุประสงค์การให้บริการประชาชน หรือ ผู้ที่มาใช้บริการ (Clear statement high service quality) องค์กรจะต้องมีการประกาศ พันธกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ชัดเจน และใช้เป็นแนวทางในการวางแผน การปฏิบัติงานขององค์กรนั้นๆ”

2. ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพในหน้าที่และบทบาทของตน (Public Statement ว่าจะทำหน้าที่อย่างไร โดยวิธีอะไร ที่จะบรรลุเป้าหมาย) ผู้บริหารควรแจ้งให้ประชาชนได้รับทราบในการประกาศสาธารณะ ถึงหน้าที่และความรับผิดชอบของตน โดยระบุให้ทราบถึงการปฏิบัติงานที่พอเหมาะกับขนาดและความซับซ้อนขององค์กร

3. ส่งเสริมค่านิยม (Values) ขององค์กร และแสดงให้เห็นถึงคุณค่าของธรรมาภิบาลโดยการปฏิบัติหรือพฤติกรรม (Behaviors) ผู้บริหารทำตัวเป็นตัวอย่างในการให้บริการแก่ประชาชนทุกคนขึ้นอย่างเสมอภาคและเท่าเทียมกัน

4. มีการสื่อสารที่ดี การตัดสินใจอย่างโปร่งใส และมีการบริหารความเสี่ยงที่รัดกุม (Providing Information to flow two-ways) ต้องมีระบบตรวจสอบการทำงานทุกอย่าง เพื่อให้แน่ใจว่าทุกอย่างดำเนินไปตามแผนการทำงาน มีการตรวจสอบความถูกต้องของรายงานบัญชีการเงินรวมทั้งข้อมูลต่างๆ ที่ผลิตโดยองค์กร

5. พัฒนาศักยภาพและความสามารถของส่วนบริหารจัดการอย่างต่อเนื่องและให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น (ผู้บริหารต้องมีความสามารถและพัฒนาตัวเองอย่างต่อเนื่อง) ผู้บริหารจัดการจะต้องมีความรับผิดชอบในผลงาน โดยการประเมินผลงานเป็นระยะๆ ทั้งนี้ รวมทั้งการประเมินความต้องการในการฝึกอบรม หรือการพัฒนาทักษะที่ต้องการใช้ในการปฏิบัติหน้าที่

## 6. การเข้าถึงประชาชน และต้องรับผิดชอบต่อการทำงานและผลงานอย่างจริงจัง

การบริหารงานศูนย์ดำรงธรรม ได้ใช้หลักธรรมาภิบาลบริหารตามนโยบายของรัฐบาลที่มุ่งจะปฏิรูประบบราชการใหม่ ซึ่งได้แถลงนโยบายต่อสภานิติบัญญัติแห่งชาติ เรื่อง การยกระดับสมรรถนะของหน่วยงานของรัฐให้มีประสิทธิภาพ สามารถให้บริการเชิงรุกได้ บริการเชิงรุกทั้งในรูปแบบการเพิ่มศูนย์รับเรื่องราวร้องทุกข์จากประชาชนในต่างจังหวัด โดยไม่ต้องเดินทางเข้ามายังส่วนกลาง ศูนย์บริการสาธารณะแบบครบวงจรที่ครอบคลุมการให้บริการหลากหลาย ซึ่งจัดตั้งตามที่ชุมชนต่างๆ เพื่อให้ประชาชนสามารถเดินทางไปติดต่อขอรับบริการได้สะดวก การให้บริการถึงตัวบุคคลผ่านระบบศูนย์บริการร่วม ณ จุดเดียว (One Stop Service) และระบบรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ที่สมบูรณ์แบบ พัฒนาหน่วยงานของรัฐให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีการสร้างนวัตกรรมในการทำงานอย่างประหยัด มีประสิทธิภาพ และมีระบบบูรณาการการจัดตั้งศูนย์ดำรงธรรม ที่ให้บริการผ่านระบบศูนย์บริการร่วม ณ จุดเดียว เป็นหนึ่งในนโยบายของการปฏิรูประบบราชการที่ประสบผลสำเร็จในหลายจังหวัด ซึ่งศูนย์ดำรงธรรม ทำหน้าที่รับเรื่องราวร้องเรียนร้องทุกข์ ให้บริการข้อมูลข่าวสาร ให้คำปรึกษา รับเรื่องปัญหาความต้องการและข้อเสนอแนะของประชาชน และทำหน้าที่เป็นศูนย์บริการร่วม ตามมาตรา 32 แห่งพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 โดยมีผู้ว่าราชการจังหวัดบูรณาการ การบริหารจัดการร่วมกับหัวหน้าส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐ มีการกำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการ ขั้นตอน และวางแนวทางการปฏิบัติภายในให้สามารถบริการแก่ประชาชนอย่างมีประสิทธิภาพและตอบสนองความต้องการได้อย่างรวดเร็วทั่วถึง ตั้งแต่เริ่มดำเนินการจนถึงปัจจุบัน ศูนย์ดำรงธรรมสามารถแก้ปัญหาให้ประชาชนได้สะดวก รวดเร็ว เห็นผลทันใจ ทำให้ประชาชนที่มาใช้บริการมีความพึงพอใจแม้จะไม่ทุกราย แต่ผู้มาใช้บริการส่วนใหญ่เข้าใจถึงความพยายามของข้าราชการและเจ้าหน้าที่ในการแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนให้ได้ถึงที่สุดเป็นอย่างดี

ทั้งนี้ ศูนย์ดำรงธรรมยุคใหม่ จึงเป็นหลักพึ่งพิงของประชาชนที่มาใช้บริการในการคุ้มครองป้องกัน ให้ความช่วยเหลือผู้ด้อยโอกาสให้ได้รับความเป็นธรรมตามกฎหมาย แก้ไขปัญหาให้เสร็จสิ้นอย่างรวดเร็ว ซึ่งถือเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานระดับจังหวัดและการปฏิบัติงานของส่วนราชการในจังหวัดให้สามารถบริการประชาชนได้อย่างเสมอภาค มีคุณภาพ รวดเร็ว ลดขั้นตอนการปฏิบัติงานและประชาชนได้รับความพึงพอใจอย่างเป็นรูปธรรม

กระทรวงมหาดไทยได้ดำเนินบทบาทหน้าที่ในการบำบัดทุกข์ บำรุงสุข เพื่ออำนวยความสะดวกเป็นธรรมให้กับประชาชนที่ได้รับความเดือดร้อน ได้นำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงานศูนย์ดำรงธรรมดังกล่าวข้างต้น เพื่อไปสู่เป้าหมาย

## การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงานศูนย์ดำรงธรรม

การบริหารงานในรูปแบบของธรรมาภิบาลนั้น จะเน้นที่การเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง มั่นคง ไม่เสี่ยงต่อความเสียหาย พนักงานมีความมั่นใจในองค์กรว่าสามารถปฏิบัติงานในองค์กรได้ในระยะยาว การนำธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารนั้นเพื่อให้องค์กรมีความน่าเชื่อถือ ได้รับการยอมรับจากสังคม ดังนั้น การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ จึงมีแนวทางดังนี้

**1. หลักนิติธรรม** ผู้บริหารจะต้องยึดหลักความถูกต้อง คือ มีการพิจารณาวินิจฉัยปัญหา การทำการตัดสินใจ (Decision Making) และสั่งการ (Command) ด้วยความถูกต้องตามกฎหมาย บ้านเมือง และกฎระเบียบข้อบังคับ ระเบียบ วินัยข้าราชการ ซึ่งเป็นข้อบังคับภายใต้ข้อตกลงร่วมกัน ให้ถูกต้องตามหลักศีลธรรม ขนบธรรมเนียมประเพณีที่ดีของสังคม ถูกต้อง ตามนโยบายของผู้บังคับบัญชาหน่วยเหนือ และถูกต้องตรงประเด็นตามหลักวิชา และได้รับความพึงพอใจ จากผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายในระบบงาน

**2. หลักคุณธรรม** ผู้บริหารจะต้องยึดหลักความเหมาะสม คือ รู้จักคิด พุด ทำ กิจการงาน และปฏิบัติงานได้เหมาะสม ถูกกาลเทศะ บุคคล สังคม และสถานการณ์ และปฏิบัติต่อผู้อยู่ใต้การปกครอง และบุคคลที่เกี่ยวข้อง ด้วยความชอบ

**3. หลักความโปร่งใส** ผู้บริหารจะต้องยึดหลักความบริสุทธิ์ คือ มีการวินิจฉัย สั่งการ กระทำกิจการงาน ด้วยความบริสุทธิ์ใจ

**4. หลักการมีส่วนร่วม** ผู้บริหารจะต้องให้ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย มีส่วนร่วมทุกขั้นตอน

**5. หลักความรับผิดชอบ** ผู้บริหารจะต้องให้ผู้ที่มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานได้ตระหนักถึงความรับผิดชอบร่วมกันในผลของการดำเนินงานที่มีผลผลิตที่แตกต่างกัน

**6. หลักความคุ้มค่า** ผู้บริหารจะต้องใช้หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงในการดำเนินการ กับทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด มีการตรวจสอบคุณภาพของระบบงานอย่างครบถ้วน

หากผู้บริหารได้ใช้หลัก “ธรรมาภิบาล” นี้ ในการบริหารงานศูนย์ดำรงธรรม ในการปฏิบัติงาน ให้บรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายแล้วนั้น จะก่อให้เกิดประโยชน์สุขแก่ส่วนรวมได้เป็นอย่างดีและยั่งยืนตลอดไป

## บทที่ 5

### สรุปและข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานศูนย์ดำรงธรรม มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการบริหารงานศูนย์ดำรงธรรมตามหลักธรรมาภิบาลด้วยจิตสำนึกเรื่องบริการ (service mind) และศึกษาแนวทางการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานศูนย์ดำรงธรรม เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) โดยใช้วิธีการวิจัยเอกสาร (Documentary research) ประกอบกับวิธีการสัมภาษณ์แบบเชิงลึก (In-depth interview) จากผู้ให้ข้อมูลซึ่งเป็นผู้บริหารกระทรวงมหาดไทย และผู้อำนวยการศูนย์ดำรงธรรมภายในจังหวัดขอนแก่น รวมจำนวน 28 คน ผลการศึกษาสามารถสรุปได้ดังนี้

#### สรุป

การบริหารงานศูนย์ดำรงธรรมตามหลักธรรมาภิบาลด้วยจิตสำนึกเรื่องบริการ (service mind)

1. วิธีการบริหารงาน พบว่า มีวิธีการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลใน 6 หลัก ดังนี้

1.1 หลักนิติธรรม ดำเนินการตามวิธีทางปกครอง กล่าวคือ ในการดำเนินการบริหารงาน ได้ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ ศูนย์ดำรงธรรมเป็นหน่วยงานที่มีหน้าที่ให้ความช่วยเหลือพี่น้องประชาชนที่ได้รับความเดือดร้อน ด้วยวิธีทางปกครอง กล่าวคือ ในการให้ความช่วยเหลือจะปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ อย่างเคร่งครัด ซึ่งได้มีการประชาสัมพันธ์ขั้นตอนการให้บริการให้ประชาชนได้รับทราบ มีการออกกฎระเบียบ ข้อบังคับให้ทันสมัยและสอดคล้องกับเหตุการณ์ปัจจุบัน มีการชี้แจงให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้าใจในบทบาทและหน้าที่ของตนตามระเบียบ และข้อบังคับ เพื่อให้เกิดความถูกต้องเป็นธรรมและเสมอภาค มีการกำหนดวิธีการติดตามประเมินผล การปฏิบัติตามกฎระเบียบและข้อบังคับ ประกอบกับการตักเตือนเมื่อไม่ปฏิบัติตาม

1.2 หลักคุณธรรม ได้ยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม ส่งเสริมสนับสนุนให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติต่อประชาชนด้วยความเสมอภาค ยุติธรรม เป็นแบบอย่างที่ดี มีความซื่อสัตย์สุจริตต่อตนเองและหน้าที่ ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความวิริยะอุตสาหะและตรงต่อเวลา มีการปลูกจิตสำนึกด้านคุณธรรม จริยธรรม ปฏิบัติต่อกันและบุคคลทั่วไปด้วยความสุภาพอ่อนโยนและมีมนุษยสัมพันธ์ มีการสอดแทรกคุณธรรม จริยธรรม ในการบริหารจัดการ และมีความเป็นประชาธิปไตยในการบริหารงาน

1.3 หลักการมีส่วนร่วม มีความตระหนักในภาระหน้าที่และการให้ประชาชนได้มีบทบาทเข้ามามีส่วนร่วม มีอำนาจหน้าที่ในการตรวจสอบติดตามการบริหารงานของภาครัฐ สามารถ

แสดงความคิดเห็นความต้องการ การใช้สิทธิและหน้าที่ตามกฎหมาย เพื่อมุ่งพัฒนาคนให้มีส่วนร่วมอย่างยั่งยืน ขจัดปัญหาความยากจนยกระดับคุณภาพชีวิตพี่น้องประชาชนอย่างทั่วถึง

1.4 หลักความโปร่งใส มีนโยบายที่ส่งเสริมให้ประชาชนเข้าร่วมการบริหาร เพื่อความโปร่งใส ร่วมกันตรวจสอบการปฏิบัติหน้าที่ของศูนย์ดำรงธรรม ความคิดเห็นของประชาชนเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยในการพัฒนาศูนย์ดำรงธรรม ในรูปแบบที่ประชาชนต้องการ

ศูนย์ดำรงธรรมได้มีการปรับปรุงข้อมูลสารสนเทศให้มีความถูกต้องเป็นปัจจุบัน ตรงกับความเป็นจริง พร้อมเปิดเผยแก่บุคคลทั่วไป จัดให้มีการรายงานผลการดำเนินงานประจำเดือน เสนอผู้บังคับบัญชา และสนับสนุนให้ปฏิบัติงานด้วยความโปร่งใส ไว้วางใจซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงาน

1.5 หลักความรับผิดชอบ มีความตระหนักในหน้าที่ความรับผิดชอบต่อชุมชน สังคม มีความมุ่งมั่นและตั้งมั่นยึดถือในนโยบาย เพื่อผลประโยชน์ของประชาชนอย่างสูงสุด ด้วยการสร้างความตระหนักในสิทธิหน้าที่และความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานของผู้บริหาร กล้าที่ยอมรับผลจากการกระทำของตน มีความรับผิดชอบและมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมต่างๆ และควบคุมให้มีการดำเนินงานตามกำหนดการที่วางไว้

1.6 หลักความคุ้มค่า ใช้หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงในการดำเนินการกับทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด มีการตรวจสอบคุณภาพของระบบงานอย่างครบถ้วน การทำงานด้วยความมีคุณธรรม โปร่งใส มีส่วนร่วม สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้เป็นอย่างดี ทำให้เกิดผลคุ้มค่ามากคือ ความสุข ความพึงพอใจ ความมั่นคงปลอดภัย สภาพสังคมดีขึ้น

ในด้านการใช้วัสดุ อุปกรณ์ และครุภัณฑ์ ได้ใช้ตามความจำเป็นและประโยชน์ใช้สอย มีการสร้างความตระหนักให้กับบุคลากรให้รู้จักความเสียสละ อุทิศตนในการปฏิบัติงาน มีการมอบหมายงานตามความรู้ความสามารถอย่างเหมาะสม พร้อมทั้งรณรงค์ให้มีการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าให้เกิดประโยชน์สูงสุด มีการควบคุมให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานเต็มความรู้ความสามารถ และเต็มเวลา

2. กระบวนการในการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารของศูนย์ดำรงธรรมพบว่า มีกระบวนการดังต่อไปนี้

2.1 ด้านนิติธรรม รับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากประชาชน เพื่อหาแนวทางร่วมกัน

2.2 ด้านคุณธรรม มีการกระจายการพัฒนาอย่างทั่วถึงเท่าเทียมกันไม่มีการเลือกปฏิบัติ และมีระบบการรับเรื่องร้องทุกข์ที่ชัดเจน ประชาชนในชุมชนทุกชุมชนมีความสามารถเท่าเทียมกันในการเข้าถึงโอกาสต่าง ๆ ในสังคม

2.3 ด้านหลักการมีส่วนร่วม ประชาชนและเจ้าหน้าที่ภาครัฐ มีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจอย่างเท่าเทียมกัน

2.4 ด้านความโปร่งใส มีความเปิดเผยตรงไปตรงมา ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ สามารถถ่ายโอนได้อย่างเป็นอิสระ ประชาชนสามารถเข้าถึงและรับทราบข้อมูลข่าวสารสาธารณะได้ตามที่กฎหมายกำหนด

2.5 ด้านหลักความรับผิดชอบ มีความเสียสละด้านความรับผิดชอบต่อสมควร แต่ยังคงปรับปรุงในด้านวัฒนธรรมที่กำลังเลือนหายไป เช่นการรอนอบน้อม การมีสัมมาคารวะต่อผู้ใหญ่ และผู้ที่มาติดต่องาน

2.6 ด้านหลักความคุ้มค่า ได้จัดสรรใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ที่มีอยู่อย่างคุ้มค่า และเหมาะสม มีคุณภาพและก่อให้เกิดประโยชน์ เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชน

จากผลการศึกษา การบริหารงานศูนย์ดำรงธรรมตามหลักธรรมาภิบาล นำไปสู่การอภิปรายผลได้ดังนี้

### 1. ด้านนิติธรรม

ศูนย์ดำรงธรรม มีการชี้แจงให้ความรู้ ให้เข้าใจในบทบาทและหน้าที่ของตน ตามกฎระเบียบ และข้อบังคับของศูนย์ดำรงธรรม อภิปรายผลได้ว่า การที่ศูนย์ดำรงธรรม มีการชี้แจงให้เจ้าหน้าที่ มีความรู้ความเข้าใจในบทบาทและหน้าที่ของตนตามกฎระเบียบ และข้อบังคับของศูนย์ดำรงธรรมนั้น เป็นการยึดถือหลักประชาธิปไตยโดยยึดกฎระเบียบของศูนย์ดำรงธรรม ซึ่งจะต้องปฏิบัติตามโดยไม่มีการยกเว้น หากฝ่าฝืนจะมีบทลงโทษตามที่ระบุไว้ ซึ่งสอดคล้องกับผลงานของคิมบรอก และนันเนอรี (Kimbrough & Nunney, 1988 อ้างถึงใน ทวีศิลป์ กุลนภาตล, 2547 : 45) ซึ่งเสนอหลักการจัดการประชาธิปไตย 5 ประการ เพราะเมื่อมีการชี้แจงแก่หน่วยงานในสังกัด ว่ามีสิทธิในการจะตัดสินใจว่าใครถูกใครผิดได้ ซึ่งการตัดสินใจนั้น จะต้องไม่ขัดกับกฎระเบียบ ผู้บริหารและหัวหน้าทุกระดับจะต้องวางตัวเป็นกลางและเป็นผู้ตัดสินตามกฎที่ระบุไว้ ศูนย์ดำรงธรรมจึงควรเน้นที่การตัดสินใจตามกฎ สามารถตรวจสอบได้ และมีการประชาสัมพันธ์กฎระเบียบและข้อบังคับของศูนย์ดำรงธรรมให้ประชาชนได้รับทราบ ซึ่งสอดคล้องกับหลักนิติธรรมตาม คำจำกัดความของระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี (2542 : 3) และของสำนักคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2542 : 13) ที่ว่า หลักนิติธรรมต้องเป็นที่ยอมรับของสังคมและมีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ การที่ศูนย์ดำรงธรรมได้ทำการประชาสัมพันธ์กฎระเบียบและข้อบังคับให้ประชาชนรับทราบ เป็นการแสดงให้เห็นเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามารับรู้ระเบียบต่างๆ จึงโปร่งใส และประชาชนมีโอกาสได้ตรวจสอบผลการดำเนินงานของศูนย์ดำรงธรรม นั้นเอง

### 2. ด้านคุณธรรม

ศูนย์ดำรงธรรม มีการสอดแทรกคุณธรรม จริยธรรม ในการปฏิบัติและบริหารงาน

กล่าวคือ คุณธรรมที่ถือเป็นจุดเด่นของศูนย์ดำรงธรรม ได้แก่ เรื่องการส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่ขยัน ประหยัด และยึดมั่นในความถูกต้อง ส่งเสริมให้มีความเสียสละ เมตตาอารี กตัญญูทศเวที กล้าหาญ สามัคคี และส่งเสริมความซื่อสัตย์ สุจริต และยุติธรรม ควรเน้นให้มีการส่งเสริมความกระตือรือร้นในการปกครองระบอบประชาธิปไตย มีความรัก เทิดทูน ชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ ซึ่งสอดคล้องกับ หลักคุณธรรมตามแนวคิดของ ข้าหลวง วุฒิจันทร์ (2542 อ้างถึงใน ธีรรัตน์ กิจจารักษ์, 2542 : 427) ซึ่งกล่าวถึงหลักคุณธรรม 10 ประการที่ผู้บริหารที่ดีควรมีเป็นแนวทางในการปฏิบัติ คือ

1. ส่งเสริมความมีวินัย
2. ส่งเสริมความซื่อสัตย์ สุจริต และยุติธรรม
3. ส่งเสริมความขยัน ประหยัด และยึดมั่นในสัมมาอาชีพ
4. ส่งเสริมความสำนึกในหน้าที่ ความรับผิดชอบต่อสังคมและประเทศชาติ
5. ส่งเสริมการรู้จักคิด วิचारณ์ และตัดสินใจอย่างมีเหตุผล
6. ส่งเสริมความกระตือรือร้นในการปกครองระบอบประชาธิปไตย มีความรัก

เทิดทูน ชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์

7. ส่งเสริมความเป็นผู้มีพละทานมัสมบุรณ์ทั้งร่างกายและจิตใจ
8. ส่งเสริมความรู้จักพึ่งตนเองและมีอุดมคติ
9. ส่งเสริมความภาคภูมิใจและรู้จักทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมและ

ทรัพยากรธรรมชาติ

10. ส่งเสริมให้รู้มีความเสียสละ เมตตาอารี กตัญญูทศเวที กล้าหาญ สามัคคี

### 3. ด้านการมีส่วนร่วม

ศูนย์ดำรงธรรม ได้เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน มีการประสานงานและทำงานเป็นทีมภายในองค์กรหรือกับหน่วยงานอื่นๆที่เกี่ยวข้องเสมอ เปิดโอกาสให้ เสนอความคิดเห็น ในการแก้ไขปัญหา มีส่วนร่วมในการตัดสินใจเรื่องสำคัญที่มีผลกระทบ และประชุมเพื่อที่จะให้มีการ เสนอมติข้อเสนอแนะในการทำงานให้เป็นระบบเป็นขั้นตอน สอดคล้องกับ พุดดี (Putti, 1987 อ้างถึงใน ประธาน ศิริไพบูลย์, 2547 : 22) ว่าด้วยการวางแผนแบบสแกนเนียน (the scanion plan) ซึ่งเป็นแนวทางที่ประสบความสำเร็จมากที่สุดแนวทางหนึ่ง เป็นการทำงานแบบทีม หน่วยงานในสังกัด ทำงานร่วมกัน แบ่งหน้าที่การทำงานอย่างเสมอภาค และชัดเจน ซึ่งน่าจะเป็นแนวทางที่มีโอกาส ประสบความสำเร็จได้มากกว่าการมีส่วนร่วมที่เขັกกันอยู่ทั่วไป

### 4. ด้านความโปร่งใส

ศูนย์ดำรงธรรม มีการให้บริการอย่างโปร่งใส และจัดให้มีการปรับปรุงข้อมูล สารสนเทศให้มีความถูกต้องเป็นปัจจุบันตรงกับความเป็นจริง พร้อมเปิดเผยแก่บุคคลทั่วไป อภิปราย ผลได้ว่า ศูนย์ดำรงธรรมจะเน้นการให้บริการแก่ประชาชน อย่างโปร่งใสเพื่อให้เป็นที่ยอมรับ จึงให้

ความสำคัญกับการเผยแพร่ข้อมูลสู่ภายนอก สอดคล้องกับแนวคิดของหลายๆ ท่าน เช่น แนวคิดของ ธวัช ภูษิตโกโยโคย (2544 : 21) ที่กล่าวว่า ความโปร่งใสเป็นหัวใจที่จะทำให้การดำเนินธุรกิจมีความชอบธรรมและเป็นประโยชน์ทุกฝ่าย ไม่มีการปิดบังซ่อนเร้นบิดเบือน หรือเอาแต่ประโยชน์ส่วนตน เพราะให้ความสำคัญกับความโปร่งใสภายในองค์กรเป็นสำคัญก่อน แล้วจึงให้องค์กรภายนอกเป็นผู้ตรวจสอบในเวลาต่อมา เน้นให้ความสำคัญกับข้อมูลสารสนเทศของหน่วยงานในทุกสังกัดทุกระดับให้มีความถูกต้อง ตรงกับข้อเท็จจริงมากที่สุด เพราะความโปร่งใสจะเกิดขึ้นได้ ไม่เพียงแต่จะมีระบบการกำกับดูแลที่ดี และมีผู้บริหารที่สุจริตมีคุณธรรมเท่านั้น ผู้เกี่ยวข้องทั้งหลายก็เป็นส่วนสำคัญที่จะต้องมีความรู้ในเรื่องของความโปร่งใส และพร้อมที่จะให้การสนับสนุนด้วยความเข้าใจ และเห็นใจในทุกวิถีทาง ดังนั้น ศูนย์ดำรงธรรม จึงควรมีการหาแนวคิด เพื่อพัฒนาระบบการเผยแพร่ข้อมูลสู่ชุมชนด้วย เพื่อจะได้ไม่เป็นที่เคลือบแคลงใจของบุคคลภายนอก แต่การขาดการปรับปรุงข้อมูลสารสนเทศให้มีความถูกต้องเป็นปัจจุบันตรงกับความเป็นจริงพร้อมเปิดเผยแก่บุคคลทั่วไป ก็จะมีผลกระทบต่อภาพรวมความโปร่งใสของศูนย์ดำรงธรรม

#### 5. ด้านหลักความรับผิดชอบ

ศูนย์ดำรงธรรม มีการมุ่งเน้นให้เจ้าหน้าที่และหน่วยงานในสังกัด มีจิตสำนึกให้มีความรับผิดชอบ และกล้าที่จะยอมรับผลจากการกระทำของตน และมีการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ศูนย์ดำรงธรรม ซึ่งอภิปรายผลได้ว่า ศูนย์ดำรงธรรม มีความรับผิดชอบต่อตนเองและการกระทำของตนเอง รวมถึงรับผิดชอบต่อการพัฒนาตนเองด้วย สอดคล้องกับแนวคิดของขวัญฤดี ขำซอนสสัย (2542 : 11-12) แต่จะขัดแย้งกับแนวคิด หลักความรับผิดชอบต่อสังคมของสุตจิต นิमितกุล (2542 : 16) คือ เจ้าหน้าที่ หน่วยงานในสังกัด จะต้องมีการปรับปรุงในด้านความรับผิดชอบต่อหน่วยงานของตนเองทุกระดับ และความรับผิดชอบต่อสังคม เพราะพิจารณาได้จากปัญหาที่เกิดขึ้น มักมาจาก เจ้าหน้าที่ไม่ให้ความร่วมมือกับศูนย์ดำรงธรรม

#### 6. ด้านหลักความคุ้มค่า

ศูนย์ดำรงธรรม มีการจัดสรรใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ให้เกิดประโยชน์สูงสุด มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ เพื่อลดขั้นตอนในการทำงานโดยใช้เทคโนโลยีเหล่านี้ให้เกิดประโยชน์มากที่สุด มีการใช้งบประมาณให้คุ้มค่า ทำงานอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งได้จัดสรรเจ้าหน้าที่ มีความเหมาะสมและความชำนาญเฉพาะด้านในการปฏิบัติหน้าที่ ก่อให้เกิดประโยชน์และคุ้มค่ากับงาน คำนึงถึงความเหมาะสมในการดำเนินชีวิตและทรัพย์สินของประชาชนเป็นหลักสำคัญ

#### ปัญหา อุปสรรค

จากผลการศึกษา เรื่อง การบริหารงานศูนย์ดำรงธรรมตามหลักธรรมาภิบาล พบว่ามีปัญหา อุปสรรค พอสรุปได้ ดังนี้



### 1. หลักนิติธรรม

ปัญหาเรื่องกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวกับการแก้ไขปัญหาข้อร้องเรียนของประชาชน ไม่ครบถ้วน ส่งผลให้เจ้าหน้าที่ไม่สามารถแก้ไขปัญหาให้ประชาชนได้

ปัญหาและอุปสรรคของหลักนิติธรรม คือ ศูนย์ดำรงธรรมมีผู้ที่ไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบ กล่าวคือ ไม่ว่าจะเป็นภาครัฐหรือเอกชน การดำเนินกิจการและการบริหารธุรกิจก็ต้องเป็นไปตามระเบียบ ระบบ ข้อบังคับ หรือนโยบายที่กำหนดขึ้น เพราะกฎระเบียบได้ถูกกำหนดขึ้นมาเพื่อควบคุมดูแลการปฏิบัติงาน เช่นเดียวกับองค์กรต่างๆ เช่นกัน การตรากฎหมายและกฎข้อบังคับให้ทันสมัยและเป็นธรรม เป็นที่ยอมรับของสังคม ส่งผลให้สังคมยินยอมพร้อมใจกันปฏิบัติตาม

### 2. หลักคุณธรรม

ปัญหาที่สำคัญคือ เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในศูนย์ดำรงธรรม มาจากหลายหน่วยงานขาดความจริงใจต่อกัน และขาดความสามัคคี เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานศูนย์ดำรงธรรมบางคนมีความรู้ความสามารถไม่ตรงกับงานที่รับผิดชอบ

ปัญหาและอุปสรรคของหลักคุณธรรม คือ ศูนย์ดำรงธรรมยังมีบุคลากรที่ขาดคุณธรรมบางข้อ เช่น เรื่องความสามัคคี หรือความจริงใจในการทำงาน ผู้บริหารควรฝึกรการทำงานเป็นทีม ให้รู้จักพึ่งพาอาศัยกันและมีการชมเชยเจ้าหน้าที่ และหน่วยงานที่มีคุณธรรม สอดคล้องกับแนวคิดของข้าเลื่อง วุฒิจันทร์ (2542 อ้างถึงใน ธีรรัตน์ กิจจารักษ์, 2542 : 427) ได้ให้หลักคุณธรรม 10 ประการสำหรับผู้บริหารที่ดี โดยเฉพาะข้อสุดท้ายที่เน้นในเรื่องความสามัคคี เพราะเจ้าหน้าที่ศูนย์ดำรงธรรมยังขาดคุณธรรมในเรื่องความสามัคคี แต่ขัดแย้งกับแนวคิดของธวัช ภูษิตโภคย (2544 : 21) ที่เน้นในคุณธรรมเรื่องความเป็นกลาง ไม่เห็นแก่ฝ่ายใด ไม่เอารอดเอาเปรียบ ไม่ว่าจะเป็นผู้ร่วมงาน คู่ค้าหรือผู้มีส่วนได้เสียอื่น เพราะศูนย์ดำรงธรรมจะยึดตามอำนาจของผู้บริหารทุกระดับเป็นส่วนใหญ่ ทำให้อาจเกิดการใช้อำนาจในทางที่ผิดได้

### 3. หลักความโปร่งใส

ปัญหาที่พบคือ การบริหารงานด้านงบประมาณโดยภาพรวมยังไม่โปร่งใส และยังไม่สามารถตรวจสอบได้ เจ้าหน้าที่ไม่มีส่วนในการบริหารงานงบประมาณ

ปัญหาและอุปสรรคของหลักความโปร่งใส คือ ศูนย์ดำรงธรรมขาดการตรวจสอบที่ดี เจ้าหน้าที่ไม่รู้ถึงวิธีการทำงานของผู้บริหาร ศูนย์ดำรงธรรม ควรเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องรับรู้และจัดระบบการทำงานของศูนย์ดำรงธรรม ด้วย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของหลายๆ ท่านได้แก่เกรียงไกร เจริญวงศ์ศักดิ์ (2541 : 84) และสุจิต นิमितกุล (2542 : 17) เพราะเน้นในเรื่องการเปิดเผยข้อมูลอย่างตรงไปตรงมา ข้อมูลข่าวสารสามารถถ่ายโอนได้อย่างอิสระ เพราะผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกคนจะต้องรับรู้ข่าวสารและข้อมูลอย่างทั่วถึง ไม่มีการปกปิดใดๆ ที่นำไปสู่การทุจริต

#### 4. หลักการมีส่วนร่วม

ปัญหาที่พบคือ ขาดการบูรณาการกับหน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้อง หน่วยงานที่มีหน้าที่แก้ไขปัญหาให้ประชาชน ไม่ส่งเจ้าหน้าที่มาปฏิบัติงานที่ศูนย์ดำรงธรรม ส่งผลให้เกิดความล่าช้าในการช่วยเหลือประชาชน

ปัญหาและอุปสรรคของหลักการมีส่วนร่วม คือ ขาดการบูรณาการระหว่างหน่วยงานที่รับผิดชอบ การตัดสินใจต่างๆ จึงต้องขึ้นอยู่กับฝ่ายบริหารเพียงฝ่ายเดียว ควรให้หน่วยงานต่างๆ ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารและจัดระบบงาน ซึ่งอภิปรายผลได้ว่า หน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรให้ความร่วมมือในการปฏิบัติหน้าที่ประจำศูนย์ดำรงธรรม ซึ่งสอดคล้องกับ รูปแบบของ พุดดี (Putti, 1987 อ้างถึง ใน ประธาน ศิริไพบูลย์, 2547 : 22) ในแนวทางการใช้คณะกรรมการในการบริหารแบบมีส่วนร่วม (committee approach for participation) กล่าวคือ คณะกรรมการเป็นเครื่องมือสำคัญในการนำแนวความคิดในการบริหารแบบมีส่วนร่วมไปใช้ปฏิบัติ

#### 5. หลักความรับผิดชอบ

ปัญหาที่พบคือ เจ้าหน้าที่ขาดความกระตือรือร้น ไม่ใส่ใจงานที่ได้รับมอบหมาย เนื่องจากการปฏิบัติหน้าที่ ที่จะต้องเปลี่ยนกันมาปฏิบัติหน้าที่ ไม่ได้ปฏิบัติหน้าที่เป็นการประจำ

ปัญหาและอุปสรรคของหลักความรับผิดชอบ คือ ผู้ปฏิบัติงานในศูนย์ดำรงธรรม ขาดความกระตือรือร้นในการทำงาน ไม่ใส่ใจและไม่ให้ความร่วมมือ ควรมีการจัดอบรมเพื่อปลูกจิตสำนึกให้มีความเอาใจใส่ต่องานที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของเกรียงไกร เจริญวงศ์ศักดิ์ (2541 : 84) เน้นที่ให้ความสำคัญถึงผลประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับส่วนรวมเป็นหลัก และมีจิตใจเสียสละเห็นคุณค่าสังคมที่ตนอยู่ เพราะปัญหาหลักที่พบคือ ขาดความรับผิดชอบในการทำงานที่ได้รับมอบหมาย

#### 6. หลักความคุ้มค่า

ปัญหาที่พบคือ ศูนย์ดำรงธรรม ขาดเจ้าหน้าที่ที่มีความสามารถ และประสบการณ์ เฉพาะทางมาปฏิบัติงานประจำที่ศูนย์ ใช้ระบบการจัดเวร ทำให้ขาดความต่อเนื่องในการทำงาน

ปัญหาและอุปสรรคของหลักความคุ้มค่า คือ ศูนย์ดำรงธรรมมีเจ้าหน้าที่ไม่เพียงพอ และทำงานไม่ตรงกับความสามารถ ควรจัดเจ้าหน้าที่ให้มีโอกาสปฏิบัติงานที่ตรงกับความสามารถของตนอย่างเพียงพอ สอดคล้องกับ สำนักนายกรัฐมนตรื (2542 : 2) ที่ให้หลักความคุ้มค่าเป็นการจัดการ และใช้ทรัพยากรที่มีจำกัด เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม เพราะการมีเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานประจำศูนย์ดำรงธรรมที่มีคุณภาพ ก็ถือเป็นทรัพยากรที่สำคัญ จึงควรจัดทำให้เหมาะสมที่สุด

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

จากผลการศึกษาที่พบว่า ในการบริหารการจัดการของศูนย์ดำรงธรรมตามหลักธรรมาภิบาลในด้านหลักนิติธรรม ยังประสบปัญหาในเรื่องโครงสร้างพื้นฐานการทำงาน ยังไม่เป็นระบบ โดยพนักงานส่วนหนึ่งยังคงยึดติดกับระบบงานแบบเก่า ไม่ยอมรับระเบียบกฎเกณฑ์ใหม่ ดังนั้นจึงเสนอให้เร่งปรับโครงสร้างและระบบงานต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับการบริหารการจัดการตามหลักธรรมาภิบาลในด้านนิติธรรมที่ว่า หมายถึง การตรากฎหมายที่ถูกต้องเป็นธรรม การบังคับให้ทันสมัยและเป็นธรรม เป็นที่ยอมรับของสังคม อันจะทำให้สังคมยินยอมพร้อมใจกันปฏิบัติตามกฎหมาย และข้อบังคับ เหล่านั้นโดยถือว่าการปกครองภายใต้กฎหมายมิใช่อำเภอใจหรืออำนาจของตัวบุคคล

ผลจากการศึกษาที่ในการบริหารการจัดการของศูนย์ดำรงธรรมตามหลักธรรมาภิบาลในด้านหลักคุณธรรม ยังมีปัญหาในเรื่องของระเบียบด้านการบริการประชาชนเนื่องจากเจ้าหน้าที่บางส่วนบริการประชาชนที่มาติดต่อขอรับบริการนั้นได้ไม่ดีเท่าที่ควรนัก ดังนั้น จึงเสนอให้นำกฎระเบียบการบริหารงาน มาบังคับใช้ให้เป็นมาตรฐานของศูนย์ดำรงธรรมเพื่อสอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาลด้านคุณธรรมที่ว่า หลักคุณธรรม หมายถึงเป็นการยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม โดยรณรงค์ให้เจ้าหน้าที่ ยึดถือหลักนี้ในการปฏิบัติหน้าที่เพื่อเป็นตัวอย่างแก่สังคมและส่งเสริมสนับสนุนให้ประชาชนพัฒนาตนเองไปพร้อมกัน เพื่อให้คนไทยมีความซื่อสัตย์ จริงใจ ขยัน อดทน มีระเบียบวินัยประกอบอาชีพสุจริตจนเป็นนิสัยประจำ

### 2. ข้อเสนอแนะเชิงวิชาการ

จากผลการศึกษาพบว่าในด้านการบริหารงานของศูนย์ดำรงธรรมตามหลักธรรมาภิบาลนั้น มีการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลทั้ง 6 หลัก การทำงานของผู้บริหารและวิธีบริหารงาน ก่อให้เกิดการยอมรับจากประชาชนความร่วมมือและการมีส่วนร่วมของประชาชนเพื่อปฏิบัติกิจกรรมและโครงการต่าง ๆ แต่สิ่งหนึ่งที่ประชาชนคาดหวังในอนาคต คือ การแก้ไขปัญหาซึ่งเป็นปัญหาที่ซับซ้อน ความต้องการของประชาชนมีมากขึ้น งบประมาณที่มีจะต้องนำไปใช้อย่างจำกัด อาจทำให้ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ อาจต้องขอความร่วมมือจากทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการทำงานร่วมกัน เพื่อให้การบริหารงานนั้นเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากที่สุด จึงขอเสนอแนะเพื่อการศึกษาเพิ่มเติมต่อไปดังนี้

2.1 ในด้านของการบริหารงานศูนย์ดำรงธรรมนั้นจะให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ควรนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้อย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ เพื่อให้การปฏิบัติเกิดประโยชน์และเป็นธรรมกับทุกฝ่าย

2.2 ควรศึกษาหรือวิจัยในขั้นต่อไป เป็นเชิงปริมาณ เพื่อนำมาใช้เป็นเกณฑ์ร่วมในการทำวิจัยให้มีความสมบูรณ์มากขึ้น

2.3 ควรศึกษาหรือวิจัยเกี่ยวกับการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในกระบวนการทำงานทุกขั้นตอน และ สร้างตัวชี้วัดเพื่อประเมินผลการนำหลักธรรมาภิบาลไปปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมาย

2.4 ควรศึกษาหรือวิจัยเกี่ยวกับความพึงพอใจของผู้ใช้บริการศูนย์ดำรงธรรม เพื่อนำมาพัฒนาการบริหารงานศูนย์ดำรงธรรมตามหลักธรรมาภิบาล ต่อไป

2.5 ควรศึกษาหรือวิจัยในพื้นที่ศูนย์ดำรงธรรมแห่งอื่น ๆ เปรียบเทียบผลการศึกษาที่ได้ว่าเป็นอย่างไร เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดนโยบาย และแก้ปัญหาให้ประสบผลสำเร็จต่อไป

## สรุป

จากการศึกษาการบริหารงานศูนย์ดำรงธรรมตามหลักธรรมาภิบาล ทั้ง 6 หลักในภาพรวมจะเห็นได้ว่า ทุกฝ่ายได้ให้ความร่วมมือ ในการดำเนินงานตามนโยบายซึ่งในด้านหลักนิติธรรม(The Rule of Law) ได้ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบต่างๆ อย่างไม่เลือกปฏิบัติ การไม่ทำตามอำเภอใจ การไม่ละเมิดกฎหมาย และการไม่ละเมิดสิทธิของผู้อื่น ให้ความเสมอภาคเท่าเทียมและเป็นธรรมกับทุกฝ่าย ในด้านหลักคุณธรรม (Morality) ได้ยึดมั่น ถิ่นมั่นในคุณธรรม ความดีงาม ความถูกต้องตามทำนองคลองธรรมรวมถึงมีความซื่อสัตย์จริงใจ และยึดมั่นในความสุจริต คุณธรรมเป็นแนวทางที่ถูกต้องในการดำเนินชีวิตทั้งความประพฤติและจิตใจซึ่งแต่ละสังคมกำหนดและยอมรับปฏิบัติกัน เช่น ซื่อสัตย์ อดทน เมตตากรุณา เสียสละ ด้านหลักความโปร่งใส (Accountability) ได้ปฏิบัติตามหลักการที่ควรจะเป็น รวมถึงการสร้างควมไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีกระบวนการตรวจสอบความถูกต้องได้ รวมทั้งการให้และรับข้อมูลที่เป็นจริงตรงไปตรงมา ทันเวลา สามารถรายงานชี้แจงให้เหตุผลเพื่ออธิบายการกระทำของตนเองและสามารถตอบคำถามของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้ในทุกที่ทุกโอกาส เพื่อแจกแจงอธิบายการกระทำทั้งหมดที่ตนรับผิดชอบได้ ในด้านหลักการมีส่วนร่วม (Participation) มีการให้โอกาสผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ที่สำคัญรวมทั้งการเปิดรับฟังความคิดเห็น เพื่อรับคำแนะนำมาร่วมวางแผน และปฏิบัติให้บรรลุวัตถุประสงค์ หรือความต้องการที่แตกต่าง โดยคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม ซึ่งสอดคล้องกับ ไชยวัฒน์ คำชู (2545) ซึ่งให้ความหมายไว้ว่า การมีส่วนร่วมคือ ความโปร่งใสตรวจสอบได้ และมีการรับผิดชอบต่อในการปฏิบัติงาน ในด้านหลักความรับผิดชอบ (Responsibility) มีความรับผิดชอบต่อตนเอง ของตน ความรับผิดชอบต่อการกระทำของตนเอง รวมถึงการตระหนัก และสำนึกในสิทธิ และหน้าที่ ความรับผิดชอบ การใส่ใจปัญหาการบริหารงานศูนย์ดำรงธรรม การกระตือรือร้นในการแก้ปัญหา และเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่างรวมทั้งความกล้าที่จะยอมรับผลดีและผลเสียจากการกระทำของ

ตนเอง และด้านหลักความคุ้มค่า (Cost-Effectiveness or Economy) ได้การบริหารศูนย์ดำรงธรรม  
ให้เกิดประโยชน์สูงสุด และใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์อย่างคุ้มค่า

# บรรณานุกรม

## ภาษาไทย

### หนังสือ

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์. คู่มือการพัฒนาระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: สวีสติการ ก.พ., 2545.

โกวิท พวงงาม. การกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย. กรุงเทพฯ: วิญญูชน, 2546.

เกรียงไกร เจริญวงศ์ศักดิ์. ธรรมนูญภาคการเมือง : บทบาทภาคีการเมือง. รัฐสภาสาร 46 (5): 20, 2541.

เกษม วัฒนชัย. ธรรมาภิบาลบทบาทสำคัญกรรมการสถานศึกษา. รายงานปฏิรูปการศึกษาไทย 5, 64.

สิ่งพิมพ์.สกศ. 87/2545. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2545.

เกษม วัฒนชัย. ธรรมาภิบาลกับบทบาทของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. สำนักงาน

คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. กรุงเทพมหานคร: พิมพ์ดี, 2546.

คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, สำนักงาน. ก้าวสู่กระบวนทัศน์ใหม่ในการปฏิบัติราชการ.

กรุงเทพมหานคร: พระพุทธศาสนาแห่งชาติ, 2547.

คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, สำนักงาน. แผนปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ. กรุงเทพมหานคร:

กองกลาง สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2544.

คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, สำนักงาน. คู่มือการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคม

ที่ดี ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารจัดการบ้านเมืองและ

สังคมที่ดี. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานข้าราชการพลเรือน, 2544.

คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, สำนักงาน. แผนปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ. กรุงเทพมหานคร:

กองกลาง สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2544.

คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, สำนักงาน. หลักธรรมาภิบาล. กรุงเทพมหานคร : สำนักงาน ก.พ.,

2542.

คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, สำนักงาน. การบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี.

กรุงเทพมหานคร : สำนักงาน ก.พ., 2548.

คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร), สำนักงาน. แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย

(พ.ศ. 2546-2550), 2546.

คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการไทย, สำนักงาน. รายงานการพัฒนาระบบราชการไทย

- ประจำปี พ.ศ. 2551. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์คณะรัฐมนตรีและราชกิจจานุเบกษา, 2552.
- จรัสศรี ทีปวิรัช และคณะ. น่านาทิศนะ ประสพการณ์ เอกสารการพัฒนาข้าราชการ. กรุงเทพมหานคร: สถาบันพระปกเกล้า, 2545.
- เจริญ เจษฎาวัลย์. การวางมาตรฐานธรรมาภิบาล (Setting good governance standards). กรุงเทพฯ: พีแอนด์ดี, 2545.
- ฉลอง มาปรีดา. คุณธรรมสำหรับผู้บริหาร. กรุงเทพมหานคร: ภาควิชาพื้นฐานการศึกษา คณะวิชาครุศาสตร์ วิทยาลัยครูฉะเชิงเทรา, 2537.
- ชนะศักดิ์ ยูบูรณ์. กระทรวงมหาดไทยกับการบริหารจัดการที่ดีในการปกครองที่ดี (Good governance). กรุงเทพฯ: บพิธการพิมพ์, 2543.
- ชัยอนันต์ สมุทวณิช. การปฏิรูปการศึกษา-การปฏิรูปการเมือง. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2541.
- ชัยอนันต์ สมุทวณิช. ธรรมาภิบาลการมีส่วนร่วมของประชาชนและกระบวนการทางด้านสิ่งแวดล้อม. กรุงเทพมหานคร, 2544.
- ไชยวัฒน์ คำชู. การบริหารการปกครองที่โปร่งใสด้วยจริยธรรม. กรุงเทพมหานคร: น้ำฝน, 2545.
- ไชยวัฒน์ คำชู และคณะ. ธรรมาภิบาล : คำนำสำนักพิมพ์. กรุงเทพฯ: บริษัทสำนักพิมพ์น้ำฝน จำกัด, 2545.
- ทศพร ศิริสัมพันธ์. เทคนิควิธีการวิเคราะห์นโยบาย. (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2541.
- ทิพาวดี เมฆสุวรรณ. การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์. (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: อรุณการพิมพ์, 2544.
- ธงชัย สันติวงษ์. องค์กรและการบริหาร. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, 2523.
- บวรศักดิ์ อุวรรณโณ. การสร้างธรรมาภิบาล (Good governance) ในสังคมไทย. กรุงเทพฯ: วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร, 2542.
- ประกอบ กุลเกลี้ยง และคณะ. การบริหารโดยองค์คณะบุคคล. กรุงเทพมหานคร: ภาพพิมพ์, 2545.
- ประมวล รุจนเสรี. การบริหาร-การจัดการที่ดี (Good governance). กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2542.
- ปรียาพร วงษ์อนุตะโรจน์. การบริหารงานวิชาการ. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพมหานคร: ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ, 2535.
- พระปกเกล้า, สถาบัน. ตัวชี้วัดธรรมาภิบาล. กรุงเทพมหานคร: ศุภสกาลาดพร้าว, 2544.
- ยงยุทธ เกษสาคร. ภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม. (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: เอส แอนด์ จีกราฟฟิค, 2545.

ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย. ภารกิจการเผยแพร่และการมีส่วนร่วมในการพัฒนาระบบราชการ คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.). กรุงเทพฯ: กราฟฟิคฟอร์แมท (ไทยแลนด์) จำกัด. เอกสารเผยแพร่, 2546.

รักกิจ ศรีสรินทร์. การบริหารสู่ความสำเร็จ กระบวนการวิธีทำงานให้บรรลุผล : Execution the discipline of getting things done. ม.ป.ท., 2548.

รักกิจ ศรีสรินทร์. ภาวะผู้นำเพื่อผลสัมฤทธิ์. ม.ป.ท., 2548.

รัชนา ศานติยานนท์ และคณะ. รูปแบบใหม่ของการบริหารจัดการที่ดีในมหาวิทยาลัย. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2544.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. ทฤษฎีองค์การ ฉบับมาตรฐาน. กรุงเทพฯ: บริษัท ธรรมสาร จำกัด.

สมพงษ์ เกษมสิน. การบริหาร. (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, 2521.

สำนักนายกรัฐมนตรี. ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานข้าราชการพลเรือน, 2542.

สุทธิพร บุญส่ง. คุณธรรมจริยธรรมกับการพัฒนาคุณภาพชีวิต. กรุงเทพฯ: ทริบเพิลกรุ๊ป, 2549.

สำนักนายกรัฐมนตรี. ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ.2542. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานข้าราชการพลเรือน, 2542.

สุดจิต นิमितกุล. กระทรวงมหาดไทยกับการบริหารจัดการที่ดีในการปกครองที่ดี (Good Governance). กรุงเทพมหานคร: บพิธการพิมพ์, 2543.

สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ.. การสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี. กรุงเทพฯ: บริษัท อาทิตย โพรดักส์ กรุ๊ป จำกัด, 2545.

สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ.. การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์. กรุงเทพฯ: บริษัทอาทิตย โพรดักส์ กรุ๊ป จำกัด, 2545.

สุดจิต นิमितกุล. กระทรวงมหาดไทยกับการบริหารจัดการที่ดี การปกครองที่ดี (Good Governance). กรุงเทพฯ: บพิธการพิมพ์, 2543.

อานันท์ ปันยารชุน. ธรรมาภิบาลในการบริหารมหาวิทยาลัย. ในการบริหารจัดการที่ดีในมหาวิทยาลัย. หน้า 11-22. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2542.

## วารสารและหนังสือพิมพ์

ธีระ รุญเจริญ. “ประสิทธิภาพการนำธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารจัดการศึกษาในโรงเรียน”, วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น. 30 (1) หน้า 22, 2550.

นิสวันต์ พิษณุดำรง. “ดัชนีชี้วัดการบริหารจัดการที่ดี : เครื่องมือการตรวจสอบการทำงานของภาครัฐ”. วารสารเศรษฐกิจและสังคม. 40 (4) หน้า 23, 2546.



เมธา สุวรรณสาร. “การสร้างกรอบการกำกับดูแลกิจการที่ดีกับการบริหารความเสี่ยงขององค์กร”.  
วารสารนักบัญชี 48 (2) : 31, 2544.

### วิทยานิพนธ์ รายงานการวิจัย เอกสารวิจัย

กุลธิดา อินทรอักษร. “คณะกรรมการตรวจสอบภาคราชการกับการบริหารกิจการบ้านเมือง และ  
สังคมที่ดี : ศึกษากรณี กระทรวงศึกษาธิการ”. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหาร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2543.

เกียรติยศ เอี่ยมมอญ. “การบริหารโรงเรียนตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษา  
ในทรศนะตำรวจโรงเรียนโพธิ์นิมิตวิทยาาคม”. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหาร  
มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร, 2546.

คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. สำนักงาน. “รายงานการวิจัยเรื่องการสร้างระบบความรับผิดชอบ  
ในการบริหารงาน”. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน,  
2542.

จงดี ขจรไชยกุล. “ความสัมพันธ์ระหว่างสุขภาพองค์กรกับประสิทธิภาพขององค์กร”. วิทยานิพนธ์  
ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยบูรพา, 2539.

จำริญ บูรณกุล และคณะ. “ทรศนะของข้าราชการครูเกี่ยวกับการปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาล  
ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิจิตร”. การศึกษาค้นคว้า  
ด้วยตนเองปริญญาโทบริหาร มหาวิทยลัยนเรศวร, 2547.

เฉลิม เทียงสงค์. “การศึกษาพฤติกรรมการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2”. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหาร  
มหาวิทยลัยราชภัฏมหาสารคาม, 2549.

เฉลิมชัย สมท่า. “การบริหารโดยใช้หลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษาตามความเห็นของครู  
ปฏิบัติการสอยในสังกัดสำนักงานพื้นที่เขตการศึกษาเลย เขต 1”. รายงานการศึกษา  
อิสระปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยลัยขอนแก่น, 2547.

ทวีศิลป์ กุลนภาค. “การพัฒนาตัวบ่งชี้การบริหารกิจการที่ดีสำหรับการเป็นมหาวิทยลัยราชภัฏ”.  
วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหาร มหาวิทยลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2547.

ธันชัย รัตน์ไตรแก้ว. “การประเมินการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนในจังหวัด  
นครสวรรค์”. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหาร มหาวิทยลัยราชภัฏนครสวรรค์, 2549.

นิกร นวโชติรส. “การบริหารด้วยหลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนในสังกัดเทศบาลนครขอนแก่น”.  
รายงานการศึกษาอิสระปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยลัยขอนแก่น, 2550.

- บุษบง ชัยเจริญวัฒนา และบุญมี ลี. “รายงานการวิจัย เรื่องตัวชี้วัดธรรมาภิบาล”. กรุงเทพมหานคร: คุรุสภาลาดพร้าว, 2544.
- ประธาน ศิริไพบูลย์. “การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด เทศบาล เขตการศึกษา”. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยนเรศวร, 2547.
- พรพรรณ ชุ่มเปี่ยม. “การบริหารงานของพระสังฆาธิการในจังหวัดกำแพงเพชร”. วิทยานิพนธ์ ปริญญาโทมหาบัณฑิต สถาบันราชภัฏกำแพงเพชร, 2543.
- พรหมเมศวร คำผาบ. “การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาขอนแก่น เขต 1”. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย, 2549.
- พระยุพธนา ชุตทองม้วน. “การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารของคณะกรรมการบริหารโรงเรียน โปลีเทคนิคลานนา เชียงใหม่”. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2550.
- ไพฑูรย์ บัวชิต. “การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการ เขต 2”. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัย ราชภัฏมหาสารคาม, 2550.
- ไพศาล ตั้งสมบูรณ์. “การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสาคร”. สารนิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2548.
- ภาคภูมิ นิยมวิทยพันธ์. “ความเป็นธรรมาภิบาลในองค์การบริหารส่วนตำบล : ศึกษากรณี องค์การ บริหารส่วนตำบลดงบัง อำเภอลำดวน จันทบุรี”. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2546.
- ภาวิณี ชินคำ. “รูปแบบการบริหารงานด้วยหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 1”. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์, 2548.
- มณีรัตน์ ภิญโญภาพสกุล. “การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยใช้หลักธรรมาภิบาลในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากทม. เขต 3”. วิทยานิพนธ์ปริญญา โทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา, 2549.
- ศิรินาถ นันทวัฒน์ภริมย์. “การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามหลักธรรมาภิบาล อำเภอมือง ลำพูน”. การค้นคว้าแบบอิสระ ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2547.
- สุวกิจ ศรีปัดดา. “การปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาลของสถานบันอุดมศึกษา ศึกษาเฉพาะกรณี สถาบันราชภัฏมหาสารคาม”. มหาสารคาม: สถาบันราชภัฏมหาสารคาม, 2546.

สุชาติ ฤทธิวัฒน์พะวงศ์. “กระบวนการกำกับดูแลกิจการที่ดี: ศึกษาแนวการจัดตั้งบทบาท และหน้าที่ของคณะกรรมการตรวจสอบ”. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2541.

สุวรรณา วรณโกวิท. “บทบาทการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดกรมสามัญศึกษา สหวิทยาเขตบรมราชชนนี 1”. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี, 2545.

สยมพร ปุญญาคม. “การบริหารงานตำรวจจัดการที่ดี (Good Governance) กับลักษณะพระพุทธศาสนา”. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขารัฐศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2541.

อรุโณ อิศรวิชิตชัยกุล. “ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการ”. ปัญหาพิเศษรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขานโยบายสาธารณะ, วิทยาลัยบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา, 2547.

อุทัย ศรีชลลักษณ์, พ.อ. “การศึกษาหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีกับระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ : ศึกษากรณีระบบการติดตามประเมินผลของกองทัพบก”. ปัญหาพิเศษรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขานโยบายสาธารณะ, วิทยาลัยบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา, 2548.

## สัมภาษณ์

กิตติพงศ์ สุขภาคกุล, ผู้อำนวยการศูนย์ดำรงธรรมอำเภอพระยืน. สัมภาษณ์, 6 กุมภาพันธ์ 2558.

กำธร ถาวรสถิตย์, ผู้อำนวยการศูนย์ดำรงธรรมจังหวัดขอนแก่น. สัมภาษณ์, 30 มกราคม 2558.

จารึก เหล่าประเสริฐ, ผู้อำนวยการศูนย์ดำรงธรรมอำเภอบ้านไผ่. สัมภาษณ์, 26 มกราคม 2558.

เฉลิมชัย ชลธาร, ผู้อำนวยการศูนย์ดำรงธรรมอำเภอภูเวียง. สัมภาษณ์, 12 มกราคม 2558.

ชนาวุธ คุณวุฒิ, รักษาราชการแทนผู้อำนวยการศูนย์ดำรงธรรมอำเภอโนนศิลา. สัมภาษณ์, 6 กุมภาพันธ์ 2558.

ณัฐวุฒิ ถุนนอก, ผู้อำนวยการศูนย์ดำรงธรรมอำเภอบ้านฝาง. สัมภาษณ์, 6 กุมภาพันธ์ 2558.

ธวัชชัย รอดงาม, ผู้อำนวยการศูนย์ดำรงธรรมอำเภอหนองสองห้อง. สัมภาษณ์, 26 กุมภาพันธ์ 2558.

นิภา สุวรรณสุขจิต, ผู้อำนวยการศูนย์ดำรงธรรมอำเภอกระนวน. สัมภาษณ์, 22 กุมภาพันธ์ 2558.

ปิยีน ตลับนาค, ผู้อำนวยการศูนย์ดำรงธรรมอำเภอเมืองขอนแก่น. สัมภาษณ์, 12 มกราคม 2558.

- พันธ์เทพ เสภาโกศล, ผู้อำนวยการศูนย์ดำรงธรรมอำเภอเขาสนวงวาง. สัมภาษณ์, 6 กุมภาพันธ์ 2558.
- พิพัฒน์ คันทธา, ผู้อำนวยการศูนย์ดำรงธรรมอำเภอมัญจาคีรี. สัมภาษณ์, 8 กุมภาพันธ์ 2558.
- ไมตรี อินทสุต, รองปลัดกระทรวงมหาดไทย. สัมภาษณ์, 15 มีนาคม 2558.
- ศิริวัฒน์ พินิจพานิชย์, ผู้อำนวยการศูนย์ดำรงธรรมอำเภอชนบท. สัมภาษณ์, 6 กุมภาพันธ์ 2558.
- ศุภชัย ลิขสูง, ผู้อำนวยการศูนย์ดำรงธรรมอำเภอน้ำพอง. สัมภาษณ์, 20 มกราคม 2558.
- สุภาวดี ศรีสุขวัฒน์, ผู้อำนวยการศูนย์ดำรงธรรมอำเภอบ้านแฮด. สัมภาษณ์, 6 กุมภาพันธ์ 2558.
- สุรศักดิ์ วัฒนาอุดมชัย, ผู้อำนวยการศูนย์ดำรงธรรมอำเภออุบลรัตน์. สัมภาษณ์, 3 กุมภาพันธ์ 2558.
- อาทิตย์ นพคุณวงศ์, ผู้อำนวยการศูนย์ดำรงธรรมอำเภอชุมแพ. สัมภาษณ์, 2 กุมภาพันธ์ 2558.

## บรรยาย ปาฐกถา

- ไพบูลย์ วัฒนศิริธรรม. บรรยายเรื่อง “ธรรมาภิบาลของราชการไทย” ณ หอประชุม นวนครินทร์  
โรงเรียนเตรียมทหาร จังหวัดนครนายก, 2550.

## กฎหมาย

- พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน, ราชกิจจานุเบกษา. เล่มที่ 108 (ตอนที่ 156),  
หน้า 1-41, (2543).

## เอกสารไม่ตีพิมพ์

- คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. สำนักงาน. “เอกสารประกอบการบรรยายการใช้หลักธรรมาภิบาล  
ในการบริหารงาน”. กรุงเทพมหานคร: กองกลาง สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการ  
พลเรือน, 2542.

## ภาษาต่างประเทศ

### Books

- Best, John W. Research in Education, Englewood Cliffs. New jersey: Prentice Hall Inc,  
1970.

- Cronbach, J. Lee. Essential of Psychological Testing. 3<sup>rd</sup> ed. New York: Harper & Row Publishers, 1974.
- Steers. R. M. Organizational effectiveness : A behavioral view. Santana Monica: C.A. Goodyear. 1977.
- Tabachnik, Barbara G. and Linda S.Fidell. Using Multivariate Statistics. New York: Harper & Tow. 1983.
- Katz, R.I. Skill of Effective Administrator. Havard Business Review. 1995 Heywood, D.M., 1996.

## Thesis

- Casey-Cooper, Marcella. “Educational governance of the Morongo Unified School District”. Ph.D., Capella University, 2005.
- Clarke, Vicki Clinell Burge. “In Search of Good Governance : Decentralization and Democracy in Ghana”. Ph.D. Dissertation: Northern Illinois University, 2001.
- Decentralization : “The Search for an Appropriate Model of Educational Development in Trinidad and Tobago”. M.Ed. Thesis, University of Western Ontario.
- Kimmet, Philip. “The Politics of Good Governance in the Asean 4”. Master Degree: Griffith University, 2005.
- McMillan, Leah K. “A misguided curriculum : Decentralized education policy in Ghana’s primary school system”. M.A., Saint Mary’s University (Canada), 2007.

**แบบสัมภาษณ์**  
**เรื่อง การบริหารงานศูนย์ดำรงธรรมตามหลักธรรมาภิบาล**

\*\*\*\*\*

**คำชี้แจง**

1. แบบสัมภาษณ์ชุดนี้เป็นส่วนหนึ่งของการทำวิจัย ของ นักศึกษา วปอ. 57 ลักษณะแบบสัมภาษณ์ เป็นแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured interview) หรือ แบบสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ (Formal Interview) โดยมีลักษณะของข้อคำถามเป็นแบบปลายเปิด ใช้ในการสัมภาษณ์ ผู้อำนวยการศูนย์ดำรงธรรม ข้อมูลที่ได้รับจากท่านในครั้งนี้ เป็นประโยชน์ทางวิชาการ โดยผู้วิจัยจะถือเป็นความลับ และจะนำข้อมูล ไปวิเคราะห์ในภาพรวม ซึ่งจะไม่ก่อให้เกิดผลกระทบต่อการปฏิบัติหน้าที่ของท่านแต่อย่างใด ดังนั้น จึงขอความร่วมมือจากท่านตอบแบบสัมภาษณ์ตามความเป็นจริง เพื่อให้ได้ผลที่ถูกต้อง ตามหลักวิชาการต่อไป

2. แบบสัมภาษณ์ชุดนี้ มีทั้งหมด 2 ส่วน ประกอบด้วย (โปรดตอบให้ครบทุกส่วน)

ส่วนที่ 1 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์

ส่วนที่ 2 การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงานศูนย์ดำรงธรรม

3. ส่งแบบสัมภาษณ์ชุดนี้ กลับคืนมายังผู้วิจัย เพื่อจะได้นำไปวิเคราะห์ แผลผล และสรุปผล นำเสนอข้อมูลต่อไป

ขอขอบคุณที่ได้เสียสละเวลาตอบแบบสัมภาษณ์ชุดนี้

นายประเสริฐ ลือชาธนานนท์  
รองผู้ว่าราชการจังหวัดขอนแก่น  
นักศึกษา วปอ.รุ่นที่ 57

## แบบสัมภาษณ์

### เรื่อง การบริหารงานศูนย์ดำรงธรรมตามหลักธรรมาภิบาล

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์

คำชี้แจง โปรดกรอกข้อมูลให้ตรงตามความเป็นจริงตามสถานภาพของท่าน

1. ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์.....

2. ตำแหน่ง.....

ส่วนที่ 2 แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับการบริหารงานศูนย์ดำรงธรรมตามหลักธรรมาภิบาล

1. การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงานศูนย์ดำรงธรรม

ในการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงานศูนย์ดำรงธรรม ให้บรรลุผลสำเร็จ ท่านดำเนินการอย่างไร (โปรดแสดงความคิดเห็น)

⇨ ท่านได้เริ่มนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงานเมื่อไร ดำเนินการอย่างไร

.....

.....

.....

.....

⇨ ท่านมีหลักเกณฑ์และวิธีปฏิบัติในการให้บริการประชาชน อย่างไร

.....

.....

.....

.....

⇨ ท่านได้นำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงานศูนย์ดำรงธรรมอย่างไร

.....

.....

.....

.....

⇒ ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

2. ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะในการบริหารงานศูนย์ดำรงธรรม

ท่านเห็นว่า การนำหลักธรรมาภิบาลมาปรับใช้ในการปฏิบัติงานภายในศูนย์ ดำรงธรรม ยังมีปัญหาและอุปสรรคในด้านใดบ้าง และท่านจะมีวิธีในการดำเนินการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคดังกล่าว อย่างไร

ปัญหา / อุปสรรค	ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนา
<b>หลักนิติธรรม</b> ..... ..... ..... .....	..... ..... ..... .....
<b>หลักคุณธรรม</b> ..... ..... ..... .....	..... ..... ..... .....
<b>หลักความโปร่งใส</b> ..... ..... ..... .....	..... ..... ..... .....
<b>หลักการมีส่วนร่วม</b> ..... ..... ..... .....	..... ..... ..... .....



<b>หลักความรับผิดชอบ</b> ..... ..... ..... .....	..... ..... ..... .....
<b>หลักความคุ้มค่า</b> ..... ..... ..... .....	..... ..... ..... .....

\*\*\*\*\*

ตัวอย่าง

แบบสอบถาม

ความพึงพอใจของผู้มารับบริการศูนย์ดำรงธรรม

---

คำชี้แจง

แบบสอบถามความพึงพอใจของผู้มารับบริการศูนย์ดำรงธรรม มีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจความพึงพอใจของผู้มารับบริการศูนย์ดำรงธรรม ซึ่งผลการสำรวจครั้งนี้ จะเป็นข้อมูลในการที่จะปรับปรุงการบริหารงานศูนย์ดำรงธรรม

ตามหลักธรรมาภิบาล

แบบสำรวจ แบ่งออกเป็น 3 ตอน ได้แก่

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ระดับความพึงพอใจของผู้มารับบริการ

ข้อเสนอแนะ ที่ต้องการให้ศูนย์ดำรงธรรมพัฒนาการให้บริการ

**ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม**

ตอนที่

(โปรดทำเครื่องหมาย  ลงใน  หรือเติมข้อความที่ตรงกับความเป็นจริง)

เพศ .

 1.) ชาย 2.) หญิง

อายุ

 1.) ต่ำกว่า 20 ปี 2.) 20 – 30 ปี 3.) 31 – 40 ปี 4.) 41 – 50 ปี 5.) 50 ปีขึ้นไป

ท่านติดต่อขอรับบริการโดยช่องทางใดมากที่สุด

 1.) ติดต่อด้วยตนเอง 2.) ผ่านทางโทรศัพท์/โทรสาร (Fax) 3.) บันทึกข้อความ/จดหมาย/ 4.) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

**ตอนที่ 2 ระดับความพึงพอใจของผู้มารับบริการ**

ระดับ 5 = มากที่สุดหรือดีมาก 4 = มากหรือดี 3 = ปานกลางหรือพอใช้ 2 = น้อยหรือต่ำกว่ามาตรฐาน 1 = น้อยที่สุดหรือต้องปรับปรุงแก้ไข

ประเด็นการวัดความพึงพอใจ	ระดับความพึงพอใจ				
	1	2	3	4	5
<b>1.ความพึงพอใจด้านกระบวนการ/การให้บริการ</b>					
1.1 การให้บริการแก่ผู้มารับบริการตามลำดับก่อน-หลัง					
1.2 การให้บริการตามที่ขอ ถูกต้อง สะดวก รวดเร็ว					
1.3 การให้ข้อมูล เอกสาร เผยแพร่ เกี่ยวกับงานงบประมาณ รวดเร็ว ถูกต้อง แม่นยำ					
1.4 ขั้นตอนและวิธีการใช้บริการผ่านทางระบบ อินเทอร์เน็ตไม่ยุ่งยากซับซ้อน มีความคล่องตัวในการทำงาน					
1.5 เนื้อหาที่น่าสนใจใน Web Site มีเนื้อหา ที่น่าสนใจครอบคลุม/ครบถ้วน ตามความต้องการของหน่วยงาน					
1.6 มีการจัดเจ้าหน้าที่ที่เลี้ยงคอยช่วยเหลือดูแลทุกหน่วยงาน					
<b>2.ความพึงพอใจด้านเจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการ</b>					
2.1 เจ้าหน้าที่มีความกระตือรือร้น เอาใจใส่ในการให้บริการ					
2.2 เจ้าหน้าที่พูดจาสุภาพ ยิ้มแย้มแจ่มใส มีความเป็นกันเอง					
2.3 เจ้าหน้าที่แต่งกายสุภาพ เหมาะสมกับการทำงาน					
2.4 เจ้าหน้าที่สามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้เป็นอย่างดี					
2.5 เจ้าหน้าที่ให้คำแนะนำ คำปรึกษา ตอบข้อซักถามได้ดี					
<b>3.ความพึงพอใจด้านสำนักงาน สถานที่</b>					

3.1.ความเหมาะสมของที่ตั้งสำนักงาน					
3.2 การจัดสำนักงาน สะอาด เป็นระเบียบ เรียบร้อย					
3.3 จัดสถานที่สำหรับการให้บริการได้อย่างเหมาะสม					
3.4 บริเวณรอบศูนย์ดำรงธรรม มีสิ่งอำนวยความสะดวก ที่เหมาะสม					

### ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะ ที่ต้องการให้พัฒนาการให้บริการ

จุดเด่น ที่ท่านประทับใจจากการให้บริการ

.....

.....

.....

จุดที่ควรปรับปรุง

.....

.....

.....

ข้อเสนอแนะอื่นๆ

.....

.....

.....

ขอขอบคุณทุกท่านที่ตอบแบบสอบถาม 😊

## ประวัติย่อผู้วิจัย

ชื่อ นายประเสริฐ ลือชาธนานนท์

วัน เดือน ปี เกิด 8 กันยายน 2504

การศึกษา พ.ศ.2528 ศศ.บ. (รัฐศาสตร์) มหาวิทยาลัยรามคำแหง  
พ.ศ.2537 ศศ.ม. (ไทยคดีศึกษา) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

### ประวัติการทำงานโดยย่อ

พ.ศ.๒๕๔๘ ผู้อำนวยการกองกลาง สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย  
พ.ศ.๒๕๔๙ หัวหน้าสำนักงานจังหวัดกาฬสินธุ์  
พ.ศ.๒๕๕๔ หัวหน้าสำนักงานจังหวัดร้อยเอ็ด  
พ.ศ.๒๕๕๕ หัวหน้าสำนักงานจังหวัดกาฬสินธุ์  
พ.ศ.๒๕๕๕ รองผู้ว่าราชการจังหวัดกาฬสินธุ์  
พ.ศ.๒๕๕๖ รองผู้ว่าราชการจังหวัดขอนแก่น

ตำแหน่งปัจจุบัน รองผู้ว่าราชการจังหวัดขอนแก่น

# สรุปย่อ

ลักษณะวิชา การเมือง

เรื่อง การบริหารงานศูนย์ดำรงธรรมตามหลักธรรมาภิบาล  
ผู้วิจัย นายประเสริฐ ลือชาธนานนท์ หลักสูตร วปอ. รุ่นที่ 57  
ตำแหน่ง รองผู้ว่าราชการจังหวัดขอนแก่น

## ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ศูนย์ดำรงธรรมจังหวัด จัดตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 16 ธันวาคม 2545 ตามนโยบายของกระทรวงมหาดไทยที่ต้องการให้เป็นกลไกที่จะช่วยไ้เห็นนโยบายบ้านเมืองนำอยู่ เชิดชูคุณธรรม บังเกิดผลขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม โดยเฉพาะบทบาทในการแก้ไขปัญหาการร้องทุกข์ร้องเรียนของประชาชนที่ได้รับความเดือดร้อนที่ร้องทุกข์ร้องเรียน โดยศูนย์ดำรงธรรมจังหวัด มีหน้าที่ให้บริการประชาชนในการรับเรื่องร้องทุกข์ ร้องเรียน และ แจ้งส่วนราชการที่เกี่ยวข้องเพื่อดำเนินการแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนตามข้อร้องทุกข์ ร้องเรียนของประชาชน ตลอดจนข้อเสนอแนะ การแจ้งข้อมูลเบาะแสที่เกี่ยวกับการทุจริตประพฤติมิชอบเพื่อแจ้งส่วนราชการไปปฏิบัติราชการโดยยึดหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อประชาชนและสังคมส่วนรวม และ เกิดความคุ้มค่าแห่งภารกิจของรัฐ คณะรักษาความสงบแห่งชาติ โดยการนำของ พล.อ.ประยุทธ์ จันทร์โอชา ได้เห็นถึงความสำคัญของศูนย์ดำรงธรรม ที่จะนำมาแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนของประชาชน จึงได้ขยายบทบาทและขอบเขตภารกิจให้ครอบคลุมการบริการประชาชน ทั้งบริการข้อมูลข่าวสาร การบริการประชาชน รวมถึงการคุ้มครองผู้บริโภค ได้มีประกาศ คณะรักษาความสงบแห่งชาติ ฉบับที่ 96/2557 ลงวันที่ 18 กรกฎาคม 2557 เรื่องการจัดตั้งศูนย์ดำรงธรรม กำหนดให้จังหวัดจัดตั้งศูนย์ดำรงธรรมขึ้นในจังหวัด เพื่อทำหน้าที่ในการรับเรื่องร้องเรียนร้องทุกข์ ให้บริการข้อมูลข่าวสาร ให้คำปรึกษา รับเรื่องปัญหาความเดือดร้อนและ ข้อเสนอแนะของประชาชน ทำหน้าที่เป็นศูนย์บริการร่วม ตามมาตรา 32 แห่งพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 โดยให้ทุกกระทรวง กรม ส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐ สนับสนุนการดำเนินงานของศูนย์ดำรงธรรมทั้งด้านวัสดุ อุปกรณ์ และบุคลากร ให้สามารถบริการแก่ประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างรวดเร็วและทั่วถึง

จากการที่ รัฐบาลได้เห็นความสำคัญของการปฏิรูประบบราชการ เพื่อ การบริการประชาชนให้มีความพึงพอใจในการบริการภาครัฐมากขึ้น โดย การออกระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ.2542 เพื่อให้ทุกกระทรวง ทบวง กรม และส่วนราชการถือปฏิบัติ ดังนั้น ศูนย์ดำรงธรรม ซึ่งมีหน้าที่ให้บริการแก่ประชาชน จึงควรนำหลักการว่าด้วยการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ที่เรียกกันว่า “ธรรมาภิบาล” มาบูรณาการในการบริหารงานศูนย์ ซึ่งหลักการดังกล่าว ประกอบด้วย หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ หลักความคุ้มค่า แนวคิดเรื่องธรรมาภิบาล (Good Governance) ได้รับความสนใจอย่างกว้างขวางในปัจจุบัน ทั้งองค์การภาครัฐและภาคเอกชนให้ความสำคัญ นำแนวคิดนี้ไปประยุกต์ใช้กับการบริหารองค์การธรรมาภิบาล เกี่ยวข้องกับการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลทั้งในส่วนของภาคประชาชน โดยมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของประชาชน ส่งเสริมการเมืองภาคประชาชน เพิ่มสิทธิเสรีภาพของการตรวจสอบการทำงานของภาครัฐ และ องค์การภาครัฐ มุ่งให้เกิดความเป็นอิสระในการบริหารงานลดการควบคุมให้ผู้บริหารสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมายของสถาบันที่ทำหน้าที่บริหารงานภาครัฐ

เจ้าหน้าที่ประจำศูนย์ดำรงธรรมจังหวัด มีหน้าที่ ในการรับเรื่องร้องเรียนร้องทุกข์ ให้บริหารข้อมูลข่าวสาร ให้คำปรึกษา รับเรื่องปัญหาความต้องการ และข้อเสนอแนะของประชาชน จึงต้องยึดหลักคุณธรรม หลักนิติธรรม ในการปฏิบัติงานเพื่อให้ผู้ร่วมงานเชื่อถือและยอมรับจากการที่รัฐกำหนดให้มีมาตรฐานด้านคุณธรรมจริยธรรมของข้าราชการ มีการปรับเปลี่ยนบทบาทภารกิจ วิธีการบริหารงานภาครัฐให้มีประสิทธิภาพ มีการนำระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี (good governance) มาเป็นแนวทางในการดำเนินงานเพื่อให้ทั้งภาครัฐ ภาคธุรกิจ เอกชน และประชาชนสามารถอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข

ภารกิจในการให้บริการประชาชนที่ได้รับความเดือดร้อน อย่างมีประสิทธิภาพ ได้นั้น นอกจากจะเป็นผู้มีความรู้ความซื่อสัตย์เกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติแล้ว จำเป็นต้อง นำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี หรือหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการทำงาน ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ.2542 ที่กำหนดให้ทุกหน่วยงาน ดำเนินการบริหารจัดการโดยยึดหลัก 6 หลัก ได้แก่

1. หลักนิติธรรม
2. หลักคุณธรรม
3. หลักความโปร่งใส
4. หลักความมีส่วนร่วม



## 5. หลักความรับผิดชอบ และ

### 6. หลักความคุ้มค่า

ประกอบกับ รัฐธรรมนูญบัญญัติให้ข้าราชการและพนักงานของรัฐทุกตำแหน่ง มีหน้าที่ดำเนินการให้เป็นไปตามกฎหมายเพื่อรักษาไว้ซึ่งประโยชน์ส่วนรวม อำนวยความสะดวกและให้บริการประชาชน ข้าราชการที่ปฏิบัติหน้าที่ ไม่ถูกต้องและก่อให้เกิดความเสียหายเดือดร้อน รวมถึงไม่อำนวยความสะดวกและให้บริการที่ดีกับประชาชนอาจถูกร้องเรียนต่อผู้ตรวจการแผ่นดินของรัฐสภา คณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ สำนักงานคณะกรรมการคุ้มครองผู้บริโภคหรืออาจถูกฟ้องร้องในศาลปกครองได้

การบริหารงานศูนย์ดำรงธรรม เป็นกระบวนการที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง ที่ต้องยึดหลักธรรมาภิบาลในการปฏิบัติงาน เนื่องจากศูนย์ดำรงธรรมเป็นหน่วยงานสำคัญในการแก้ไขปัญหาให้กับพี่น้องประชาชน ผู้บังคับบัญชาสูงสุดทุกระดับที่มีบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบในการบริหารงานศูนย์ดำรงธรรมในยุคปัจจุบัน ซึ่งเป็นยุคที่มีการเปลี่ยนแปลง จึงต้องมีการนำหลักธรรมาภิบาลมาเป็นกรอบแนวทางในการบริหารงานอย่างจริงจังเพื่อการบริหารที่มีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยในฐานะ รองผู้ว่าราชการจังหวัดขอนแก่น ซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบศูนย์ดำรงธรรม มีความประสงค์ที่จะพัฒนาศูนย์ดำรงธรรม ให้เป็นไปตามนโยบายของกระทรวงมหาดไทย เพื่อให้ บริการประชาชนตามหลักธรรมาภิบาลในทุกพื้นที่ จึงสนใจที่จะศึกษา การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานศูนย์ดำรงธรรมเนื่องจากเห็นความสำคัญในการนำธรรมาภิบาลมาใช้เป็นเครื่องมือ ในการทำงานบำบัดทุกข์ บำรุงสุข ให้พี่น้องประชาชนให้ได้อย่างยั่งยืน

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาการบริหารงานศูนย์ดำรงธรรมตามหลักธรรมาภิบาลด้วยจิตสำนึกเรื่องบริการ (service mind) ที่ผ่านมา และปัญหาที่เกิดขึ้น
2. เพื่อศึกษาแนวทางการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานศูนย์ดำรงธรรม

## ขอบเขตของการวิจัย

พื้นที่จังหวัดขอนแก่นเป็น โครงการนำร่อง

## วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ด้วยการวิจัยเอกสาร มุ่งเน้นการค้นหาทฤษฎีหลักและแนวความคิดเกี่ยวกับธรรมาภิบาล การบริหารงานศูนย์ดำรงธรรม รวมทั้งการสัมภาษณ์ผู้บริหารศูนย์ดำรงธรรม ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เกี่ยวข้อง เพื่อค้นหาปัญหาอุปสรรค และแนวทางการพัฒนาการบริหารงานศูนย์ดำรงธรรม

## ผลการวิจัย

จากการศึกษาการบริหารงานศูนย์ดำรงธรรมตามหลักธรรมาภิบาล ทั้ง 6 หลัก ในภาพรวมจะเห็นได้ว่า ผู้บริหารศูนย์ได้ดำเนินงานตามนโยบายภายใต้หลักธรรมาภิบาล ดังนี้

1. ด้านหลักนิติธรรม(The Rule of Law) ได้ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบต่างๆ อย่างไม่เลือกปฏิบัติ การไม่ทำตามอำเภอใจ การไม่ละเมิดกฎหมาย และการไม่ละเมิดสิทธิของผู้อื่น ให้ความเสมอภาคเท่าเทียมและเป็นธรรมกับทุกฝ่าย

2. ด้านหลักคุณธรรม (Morality) ได้ยึดมั่น ถิ่นมั่นในคุณธรรมความดีงาม ความถูกต้อง ตามทำนองคลองธรรมรวมถึงมีความซื่อสัตย์จริงใจ และยึดมั่นในความสุจริตคุณธรรมเป็นแนวทาง ที่ถูกต้องในการดำเนินชีวิตทั้งความประพฤติและจิตใจซึ่งแต่ละสังคมกำหนดและยอมรับปฏิบัติกัน เช่น ซื่อสัตย์ อุดหนุน เมตตากรุณา เสียสละ

3. ด้านหลักความโปร่งใส (Accountability) ได้ปฏิบัติตามหลักการที่ควรจะเป็น รวมถึงการสร้างควมไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีกระบวนการตรวจสอบความถูกต้องได้ รวมทั้งการให้และรับข้อมูลที่เป็นจริงตรงไปตรงมา ทันเวลา สามารถรายงานชี้แจงให้เหตุผลเพื่ออธิบายการกระทำของตนเองและสามารถตอบคำถามของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้ในทุกที่ทุกโอกาส เพื่อแจกแจงอธิบายการกระทำทั้งหมดที่ตนรับผิดชอบได้

4. ด้านหลักการมีส่วนร่วม (Participation) มีการให้โอกาสผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ที่สำคัญรวมทั้งการเปิดรับฟังความคิดเห็น เพื่อรับคำแนะนำมาร่วมวางแผน และปฏิบัติให้บรรลุวัตถุประสงค์ หรือความต้องการที่แตกต่าง โดยคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม ซึ่งสอดคล้องกับ ไชยวัฒน์ คำชู (2545) ซึ่งให้ความหมายไว้ว่า การมีส่วนร่วมคือ ความโปร่งใสตรวจสอบได้ และมีการรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน

5. ด้านหลักความรับผิดชอบ (Responsibility) มีความรับผิดชอบในงานของตน ความรับผิดชอบต่อการกระทำของตนเอง รวมถึงการตระหนัก และสำนึกในสิทธิ และหน้าที่ ความรับผิดชอบ การใส่ใจปัญหาการบริหารงานศูนย์ดำรงธรรม การกระตือรือร้นในการแก้ปัญหา

และเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่างรวมทั้งความกล้าที่จะยอมรับผลดีและผลเสียจากกระทำของตนเอง

6. ด้านหลักความคุ้มค่า (Cost-Effectiveness or Economy) ได้บริหารศูนย์ดำรงธรรมให้เกิดประโยชน์สูงสุด และใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์อย่างคุ้มค่า

### ข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษาพบว่าในด้านการบริหารงานของศูนย์ดำรงธรรมตามหลักธรรมาภิบาลนั้น มีการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลทั้ง 6 หลัก การทำงานของผู้บริหารและวิธีบริหารงาน ก่อให้เกิดการยอมรับจากประชาชนความร่วมมือและการมีส่วนร่วมของประชาชนเพื่อปฏิบัติกิจกรรมและโครงการต่าง ๆ แต่สิ่งหนึ่งที่ประชาชนคาดหวังในอนาคต คือ การแก้ไขปัญหาซึ่งเป็นปัญหาที่ซับซ้อน ความต้องการของประชาชนมีมากขึ้น งบประมาณที่มีจะต้องนำไปใช้อย่างจำกัด อาจทำให้ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ อาจต้องขอความร่วมมือจากทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการทำงานร่วมกัน เพื่อให้การบริหารงานนั้นเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากที่สุด จึงขอเสนอแนะเพื่อการศึกษาเพิ่มเติมต่อไปดังนี้

1. ในด้านของการบริหารงานศูนย์ดำรงธรรมนั้นจะให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ควรนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้อย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ เพื่อให้การปฏิบัติเกิดประโยชน์และเป็นธรรมกับทุกฝ่าย

2. ควรศึกษาหรือวิจัยในขั้นต่อไป ควรเป็นเชิงปริมาณ เพื่อนำมาใช้เป็นเกณฑ์ร่วมในการทำวิจัยให้มีความสมบูรณ์มากขึ้น

3. ควรศึกษาหรือวิจัยในพื้นที่ศูนย์ดำรงธรรมแห่งอื่น ๆ เปรียบเทียบผลการศึกษาที่ได้ว่าเป็นอย่างไร เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดนโยบาย และแก้ปัญหาให้ประสบผลสำเร็จต่อไป