

การพัฒนาหลักสูตรการศึกษาตลอดชีวิตด้วยการบูรณาการทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่
และแนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร
สู่ความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

นายพรชัย สุระเวช

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการศึกษาจากระบบโรงเรียน ภาควิชาการศึกษาตลอดชีวิต
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ปีการศึกษา 2555

บทคัดย่อและแฟ้มข้อมูลฉบับเต็มของวิทยานิพนธ์นี้ทั้งหมดปีการศึกษา 2554 ที่เก็บไว้ในคลังปัญญาจุฬาฯ (CUIR)
เป็นแฟ้มข้อมูลของนิสิตเจ้าของวิทยานิพนธ์ที่ส่งผ่านทางบัณฑิตวิทยาลัย

The abstract and full text of theses from the academic year 2011 in Chulalongkorn University Intellectual Repository (CUIR)
are the thesis authors' files submitted through the Graduate School.

DEVELOPMENT OF LIFELONG EDUCATION STRATEGIES BY INTEGRATING ADULT
LEARNING THEORY AND ACTION LEARNING CONCEPT TO ESTABLISH
THE ORGANIZATIONAL CULTURE OF FISCAL TRANSPARENCY FOR
LOCAL AUTHORITIES

Mr. PORNCHAI THIRAVEJA

A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Doctor of Philosophy Program in Non-Formal Education

Department of Lifelong Education

Faculty of Education

Chulalongkorn University

Academic Year 2012

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อวิทยานิพนธ์	การพัฒนากลยุทธ์การศึกษาตลอดชีวิตด้วยการบูรณาการ ทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่และแนวคิดการเรียนรู้จากการ ปฏิบัติเพื่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรสู่ความโปร่งใส ด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
โดย	นายพรชัย ฐีระเวช
สาขาวิชา	การศึกษานอกระบบโรงเรียน
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก	รองศาสตราจารย์ ดร. อาชัญญา รัตนอุบล
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม	ดร. ปาน กิมปี

คณะกรรมการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้บัณฑิตวิทยาลัยเป็นส่วนหนึ่ง
ของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาดุษฎีบัณฑิต

.....คณบดีคณะครุศาสตร์
(รองศาสตราจารย์ ดร. ชนิตา รักษ์พลเมือง)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....ประธานกรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วีระเทพ ปทุมเจริญวัฒนา)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก
(รองศาสตราจารย์ ดร. อาชัญญา รัตนอุบล)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม
(ดร. ปาน กิมปี)

.....กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร. เกียรติวรรณ อมาตยกุล)

.....กรรมการ
(อาจารย์ ดร. สุวิธิดา จรุงเกียรติกุล)

.....กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย
(รองศาสตราจารย์ ดร. ชูเกียรติ ลีสุวรรณ)

พรชัย สุริยะเวช : การพัฒนากลยุทธ์การศึกษาตลอดชีวิตด้วยการบูรณาการทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่และแนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรสู่ความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (DEVELOPMENT OF LIFELONG EDUCATION STRATEGIES BY INTEGRATING ADULT LEARNING THEORY AND ACTION LEARNING CONCEPT TO ESTABLISH THE ORGANIZATIONAL CULTURE OF FISCAL TRANSPARENCY FOR LOCAL AUTHORITIES) อ. ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก: รศ.ดร. อาชัญญา รัตนอุบล, อ. ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม: ดร. ปาน กิมปี, 468 หน้า.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) พัฒนาตัวชี้วัดการเรียนรู้ตลอดชีวิตเรื่องความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 2) วิเคราะห์ระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิตเพื่อสร้างความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 3) วิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของการเรียนรู้ตลอดชีวิตในการสร้างความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และ 4) นำเสนอกลยุทธ์การศึกษาตลอดชีวิตด้วยการบูรณาการทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่และแนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรสู่ความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น การวิจัยใช้วิธีวิจัยเชิงบรรยาย เก็บรวบรวมข้อมูลจากประชากรเอกสาร ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิสถาบันการศึกษาตลอดชีวิต การคลัง และท้องถิ่น รวมทั้งสำรวจพื้นที่และข้อมูลปฐมภูมิจากผู้บริหาร พนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และประชาชนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เป็นผู้ให้ข้อมูลหลักจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกรณีศึกษา 9 แห่งในภาคเหนือ ภาคกลาง ภาคตะวันออก ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และภาคใต้ เครื่องมือวิจัยที่ใช้ประกอบด้วยแบบวิเคราะห์เนื้อหา แบบสอบถามตัวชี้วัด แนวทางการสัมภาษณ์เชิงลึก และการประชุมกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ (Focus group) และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติบรรยายและการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยที่สำคัญสรุปได้ว่า 1) ตัวชี้วัดการเรียนรู้ด้านความโปร่งใสทางการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประกอบด้วย ตัวชี้วัดในระดับองค์กร บุคคล และสภาพแวดล้อมทางการศึกษาตลอดชีวิตขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวม 10 ตัวชี้วัด คือ ความรู้ที่จำเป็นสำหรับบุคลากร ความสามารถของบุคลากร คุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์ วิสัยทัศน์ นโยบาย แผน และการปฏิบัติงาน ระบบบริหารและทรัพยากรที่เอื้ออำนวยความสะดวกในการทำงาน ข้อมูลสารสนเทศ การมีส่วนร่วมในการทำงานของบุคคลภายนอก แหล่งเรียนรู้ กิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้ในการทำงาน และการประเมินผลการเรียนรู้ 2) ระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิตเพื่อสร้างความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประกอบด้วย ระบบการเรียนรู้ของบุคลากรภายในองค์กรควบคู่กับระบบการเรียนรู้ของประชาชนในชุมชนพื้นที่ขององค์กร โดยระบบการเรียนรู้ของบุคลากรภายในองค์กรอยู่ในรูปการเรียนรู้ตามแผนการพัฒนาทรัพยากรบุคคลทั่วไป และการเรียนรู้จากการทำงานเป็นทีม ส่วนระบบการเรียนรู้ของประชาชนเกิดจากการมีส่วนร่วมในการทำงานของประชาชนร่วมกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 3) ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของการเรียนรู้ตลอดชีวิตในการสร้างความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมี 8 ปัจจัย ประกอบด้วย ผู้บริหาร การสร้างแรงจูงใจ การมีส่วนร่วมของประชาชน บุคลากร ความมีประโยชน์ของข้อมูล การติดตามและประเมินผล ทรัพยากรและงบประมาณ และวิธีการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กรและประชาชนที่เกี่ยวข้อง และ 4) กลยุทธ์การศึกษาตลอดชีวิตเพื่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรสู่ความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประกอบด้วย 7 กลยุทธ์หลัก คือ การสนับสนุนการเรียนรู้ด้วยทีมงานขององค์กร การกำหนดหน้าที่ของผู้บริหารเพื่อบริหารการเปลี่ยนแปลง การส่งเสริม การมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ขององค์กร การส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตและการมีส่วนร่วมของประชาชน การกระตุ้นให้เกิดความตระหนัก การพัฒนาและเผยแพร่ความรู้ข้อมูลสารสนเทศ และการบูรณาการทรัพยากรทางการเงินและทรัพยากรอื่นที่เกี่ยวข้อง โดยมีกลยุทธ์ย่อยรวม 28 กลยุทธ์ เพื่อส่งเสริมให้มีวัฒนธรรมการเรียนรู้จากการทำงานเป็นทีมขององค์กรและนำไปสู่ความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งประเมินผลได้จากตัวชี้วัดการเรียนรู้ตลอดชีวิตทั้ง 10 ตัวชี้วัด

ภาควิชา.....การศึกษาดูตลอดชีวิต.....ลายมือชื่อนิติ.....
 สาขาวิชา.....การศึกษานอกระบบโรงเรียน.....ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก.....
 ปีการศึกษา 2555.....ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม.....

5284471327 : MAJOR NON-FORMAL EDUCATION

KEY WORDS : LIFELONG EDUCATION STRATEGY / ADULT LEARNING/ACTION LEARNING / LIFELONG LEARNING
INDICATOR/FISCAL TRANSPARENCY

PORNCHAI THIRAVEJA : DEVELOPMENT OF LIFELONG EDUCATION STRATEGIES BY INTEGRATING
ADULT LEARNING THEORY AND ACTION LEARNING CONCEPT TO ESTABLISH THE ORGANIZATIONAL
CULTURE OF FISCAL TRANSPARENCY FOR LOCAL AUTHORITIES. ADVISOR : ASSOC.PROF. ARCHANYA
RATANA-UBOL, Ed.D., CO-ADVISOR : PARN KIMPEE, Ph.D., 468 pp.

The objectives of this research includes 1) to develop indicators regarding lifelong education on fiscal transparency for local authorities, 2) to analyze lifelong learning system on fiscal transparency for local authorities, 3) to analyze and identify success factors for lifelong learning on fiscal transparency for local authorities, and 4) to suggest lifelong education strategies by integrating adult learning theory and action learning concept to establish the organizational culture of fiscal transparency for local authorities. The research was conducted as a descriptive research with data collection from relevant documents and experts in the fields of lifelong education, fiscal and local administration. Case study research was performed with collection of primary data by surveys and indepth interviews with high level executives, officers, and other key stake-holders from selected 9 local authorities in Northern, Central, East, Northeast, and Southern regions of Thailand. The research instruments consisted of the content analysis applications, questionnaires on lifelong learning indicators, indepth interviews of the key informants and experts' focus group meeting. Data collection and information gathering in this research were analyzed by descriptive statistics, content analysis, and strategies formulation.

Major findings of this research as follows: 1) Indicators regarding lifelong learning on fiscal transparency for local authorities comprises of 3 levels; organization, personnel, and environment in which there are 10 indicators as knowledge, capacity, moral and desirable social value, organization vision and administration, available resources, information technology, people participation, knowledge source, learning activities and evaluation. 2) Lifelong learning system on fiscal transparency for local authorities composes of personnel learning system of officers originated from human resource development and team work system, while citizen learning comes from people participatory process. 3) Eight success factors for lifelong learning on fiscal transparency for local authorities are executives, incentive system, public participation, personnel involvement, appropriate data system, evaluation, resources uses, and learning styles for officer, as well as people. 4) Lifelong education strategies to establish the organizational culture of fiscal transparency for local authorities contain 7 strategies which are supporting of learning via team work, empowering change management, supporting participation of organizational learning, supporting lifelong education and people participation, creating of awareness, developing and disseminating of knowledge and information and integrating financial and other relevant resources. These 7 strategies have 28 action plans to promote organization culture for teamwork learning that would aim toward achieving fiscal transparency for local authorities in Thailand.

Department : Lifelong Education Student's Signature

Field of Study : Non-Formal Education Advisor's Signature

Academic Year : 2012 Co-advisor's Signature

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความสามารถอย่างสูงจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ คือ รองศาสตราจารย์ ดร. อาชัญญา รัตนอุบล และ ดร. ปาน กิมปี อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วมที่ได้กรุณาแนะนำ ชัดเจน เอาใจใส่ ให้คำปรึกษา และชี้แนะต่อผู้วิจัย ตลอดจนแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยดีตลอดมา ผู้วิจัยขอขอบพระคุณด้วยความเคารพอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้ และขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วีระเทพ ปทุมเจริญวัฒนา ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร. เกียรติวรรณ อมาตยกุล อาจารย์ ดร. สุวิธิดา จรุงเกียรติกุล และ รองศาสตราจารย์ ดร. ชูเกียรติ ลีสุวรรณ กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ที่กรุณาสละเวลาร่วมเป็นกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ และให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ให้มีความสมบูรณ์ และขอขอบพระคุณคณาจารย์ในภาควิชาการศึกษาตลอดชีวิตทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้และประสบการณ์ให้แก่ผู้วิจัย

ขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญทุกท่านที่ได้กรุณาสละเวลาตรวจเครื่องมือวิจัย ให้ข้อมูลในการวิจัย และร่วมประชุมกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ ขอขอบพระคุณผู้ให้ข้อมูลหลักขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่นกรณีศึกษาทุกท่านที่ได้กรุณาให้ข้อมูลในการวิจัยที่มีค่าและเป็นประโยชน์ต่องานวิจัยเป็นอย่างมาก ขอขอบพระคุณผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานในสำนักงานเศรษฐกิจการคลัง ให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนเวลาในการวิจัย ขอขอบพระคุณคลังจังหวัดในพื้นที่วิจัยต่าง ๆ ที่ได้กรุณาแนะนำให้ผู้วิจัยเข้าพื้นที่วิจัยและเก็บข้อมูลในองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นกรณีศึกษา

ขอขอบคุณพี่ เพื่อนร่วมรุ่น และน้องนิสิตที่ได้ร่วมกันศึกษาช่วยเหลือกันระหว่างการศึกษา และเป็นกำลังใจแก่ผู้วิจัย

ขอขอบคุณบัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ที่สนับสนุนทุน 90 ปี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย สำหรับการทำวิทยานิพนธ์

ขอขอบคุณครอบครัวที่ยินดีเสียสละเวลาที่ควรจะเป็นของครอบครัวให้กับผู้วิจัยใช้ในการศึกษา และอยู่เคียงข้างเป็นกำลังใจให้ผู้วิจัยตลอดเวลา

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญภาพ.....	ฎ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
คำถามการวิจัย.....	13
วัตถุประสงค์การวิจัย.....	14
ขอบเขตการวิจัย.....	14
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	15
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	18
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	19
ตอนที่ 1 แนวคิดการศึกษาตลอดชีวิต.....	19
ตอนที่ 2 ทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่.....	38
ตอนที่ 3 แนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติ.....	45
ตอนที่ 4 แนวคิดการพัฒนากลยุทธ์.....	54
ตอนที่ 5 แนวคิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร.....	65
ตอนที่ 6 แนวคิดความโปร่งใสด้านการคลัง.....	74
ตอนที่ 7 แนวคิดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น.....	82
ตอนที่ 8 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	95
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	113
ขั้นตอนที่ 1 พัฒนาตัวชี้วัดการเรียนรู้ตลอดชีวิตเพื่อความโปร่งใส ด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น.....	113

ชั้นตอนที่ 2 วิเคราะห์ระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิตเพื่อสร้างความปลอดภัยด้าน การคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น.....	124
ชั้นตอนที่ 3 วิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการเรียนรู้ตลอดชีวิต ในการสร้างความปลอดภัยด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่น	140
ชั้นตอนที่ 4 สร้างกลยุทธ์การศึกษาตลอดชีวิตด้วยการบูรณาการทฤษฎี การเรียนรู้ของผู้ใหญ่และแนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อ การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรสู่ความปลอดภัยด้านการคลัง สำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น.....	142
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	144
ตอนที่ 1 ผลการพัฒนาตัวชี้วัดการเรียนรู้ตลอดชีวิตเรื่องความปลอดภัย ด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น.....	145
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิตเพื่อสร้างความปลอดภัย ด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น.....	170
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการเรียนรู้ ตลอดชีวิตในการสร้างความปลอดภัยด้านการคลังสำหรับ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	177
ตอนที่ 4 ผลการนำเสนอกลยุทธ์การศึกษาตลอดชีวิตด้วยการบูรณาการ ทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่และแนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติ เพื่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรสู่ความปลอดภัยด้านการ คลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น.....	182
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	233
สรุปผลการวิจัย.....	236
อภิปรายผลการวิจัย.....	251
ข้อเสนอแนะ.....	282
รายการอ้างอิง.....	288
บรรณานุกรม.....	304
ภาคผนวก.....	311

ภาคผนวก ก	แบบบันทึกและวิเคราะห์ปัจจัย เกณฑ์ และเงื่อนไขของการเรียนรู้ตลอดชีวิตเรื่องความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น.....	312
ภาคผนวก ข	แบบสอบถามความคิดเห็นการพัฒนาตัวชี้วัดการเรียนรู้ตลอดชีวิตเรื่องความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น....	314
ภาคผนวก ค	หนังสือขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือวิจัย.....	352
ภาคผนวก ฅ	แบบสอบถามความคิดเห็นการพัฒนาตัวชี้วัดการเรียนรู้ตลอดชีวิตเรื่องความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น....	357
ภาคผนวก ง	หนังสือขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย.....	388
ภาคผนวก จ	แบบบันทึกและวิเคราะห์ระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิตเรื่องความโปร่งใสด้านการคลังขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกรณีศึกษา.....	393
ภาคผนวก ฉ	รายการเอกสารเพื่อประกอบการวิจัย.....	395
ภาคผนวก ช	หนังสือขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือวิจัย.....	397
ภาคผนวก ซ	แนวทางการสัมภาษณ์บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกรณีศึกษา.....	399
ภาคผนวก ฌ	หนังสือขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย.....	415
ภาคผนวก ฎ	หนังสือขอเชิญผู้ทรงคุณวุฒิเข้าร่วมประชุมกลุ่ม (Focus group).....	418
ภาคผนวก ฏ	แบบวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรกรณีศึกษา.....	421
ภาคผนวก ฐ	เอกสารประกอบการประชุมกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ (Focus group) เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมกลยุทธ์การศึกษาตลอดชีวิตด้วยการบูรณาการทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่และแนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรสู่ความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น.....	423
ภาคผนวก ส	แบบวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกรณีศึกษากลุ่มองค์กรในระดับก้าวหน้า.....	439
ภาคผนวก ฮ	แบบวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกรณีศึกษากลุ่มองค์กรในระดับพัฒนา.....	446

ภาคผนวก ฅ	แบบวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกรณีศึกษากลุ่มองค์กรในระดับเริ่มต้น.....	451
ภาคผนวก ฆ	การกำหนดกลยุทธ์ด้วย SWOT Matrix.....	456
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์.....		468

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	การประยุกต์โครงสร้างองค์ประกอบของตัวชี้วัดการเรียนรู้ตลอดชีวิต.....	27
2	การสังเคราะห์ระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิตเพื่อปรับใช้ในองค์กร.....	32
3	การสังเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการเรียนรู้ตลอดชีวิต เพื่อปรับใช้ในองค์กร.....	35
4	ขอบเขตการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน.....	58
5	แสดงองค์ประกอบของสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กร.....	64
6	เปรียบเทียบทฤษฎีอี (E) และโอ (O).....	69
7	ความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น.....	81
8	หน้าที่ของเทศบาลตำบล เทศบาลเมือง และเทศบาลนคร.....	90
9	การสังเคราะห์องค์ประกอบของตัวชี้วัดการเรียนรู้ตลอดชีวิต.....	118
10	องค์ประกอบของความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น....	119
11	ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ.....	122
12	การสร้างแนวคำถามของชาย โฟธิสิตา.....	130
13	การสังเคราะห์แบบฟอร์มเพื่อใช้เป็นแนวทางการสัมภาษณ์.....	131
14	การสังเคราะห์แนวคำถามเกี่ยวกับระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิตเพื่อปรับใช้ใน องค์กร.....	133
15	การสังเคราะห์แนวคำถามเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการเรียนรู้ ตลอดชีวิตเพื่อปรับใช้ในองค์กร.....	135
16	การสังเคราะห์ขอบเขตเนื้อหาของคำถามและประเด็นคำถามเกี่ยวกับระบบ การเรียนรู้ตลอดชีวิตและปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการเรียนรู้ตลอดชีวิต....	137
17	การวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ.....	139
18	การจัดกลุ่มตัวชี้วัดการเรียนรู้ตลอดชีวิตเรื่องความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเรียงลำดับแล้ว.....	145
19	กลยุทธ์การศึกษาตลอดชีวิตด้วยการบูรณาการทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่และ แนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรสู่ความ โปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกรณีศึกษา.....	193

ตารางที่

หน้า

20

กลุ่มเป้าหมายของกลยุทธ์..... 194

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1	การวิเคราะห์ C-PEST และ 7Ss..... 60
2	กรอบแนวคิดในการวิจัย..... 112
3	VE – PRACTICE MODEL..... 167
4	ระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิตเพื่อสร้างความสำเร็จด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นของบุคลากรในองค์กร..... 176
5	ระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิตของประชาชนเพื่อสร้างความสำเร็จด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น..... 177
6	EMPOWERS MODEL..... 181
7	กลยุทธ์การศึกษาตลอดชีวิตด้วยการบูรณาการทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่และแนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรสู่ความสำเร็จด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจำแนกตามกลุ่มขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น..... 242
8	ความสัมพันธ์ของการพัฒนากลยุทธ์การศึกษาตลอดชีวิตด้วยการบูรณาการทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่และแนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรสู่ความสำเร็จด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิต ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ และตัวชี้วัดการเรียนรู้ตลอดชีวิต..... 252
9	มอดเตอริไซซ์รับจ้าง..... 276

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ประเทศไทยมีการปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ซึ่งสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2552) ได้ติดตามและประเมินผลการปฏิรูปการศึกษาของประเทศไทย พบปัญหาที่สำคัญซึ่งต้องได้รับการปรับปรุงแก้ไข พัฒนา และสานต่ออย่างเร่งด่วนหลายเรื่อง เช่น สถานศึกษาชั้นพื้นฐานประมาณร้อยละ 65 ยังไม่มีมาตรฐานตามเกณฑ์ประเมินการขาดแคลนครูโดยรวมในเชิงปริมาณและคุณภาพ ความด้อยประสิทธิภาพในการบริหารจัดการและการใช้ทรัพยากรเพื่อการศึกษา การขาดการพัฒนาเนื้อหาผ่านสื่อที่มีคุณภาพ การเน้นการปฏิรูปโครงสร้างองค์กรมากกว่าการปฏิรูปคุณภาพการเรียนการสอน เป็นต้น ปัญหาดังกล่าวครอบคลุมถึงการศึกษาดخلอดชีวิต การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย ทำให้การศึกษาดخلอดชีวิตยังไม่เป็นวิถีชีวิตของคนในชาติด้วย ดังนั้น ในการเตรียมการปฏิรูปการศึกษาครั้งต่อมา สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา จึงกำหนดวิสัยทัศน์ในการปฏิรูปการศึกษา คือ “คนไทยได้เรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพ” ซึ่งมาตรการหลักที่สำคัญประการหนึ่ง ได้แก่ การส่งเสริมการศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัยเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต และสังคมแห่งการเรียนรู้

วงการการศึกษาไทยให้ความสำคัญกับแนวคิดการเรียนรู้ตลอดชีวิตเป็นอย่างมาก ซึ่งสอดคล้องกับทิศทางการยอมรับและให้ความสำคัญในต่างประเทศที่มีมาอย่างต่อเนื่อง การเรียนรู้ตลอดชีวิตมีบทบาทสำคัญในวงการการศึกษา โดยเริ่มจากองค์กรศึกษาวิทยาศาสตร์และวัฒนธรรมแห่งสหประชาชาติ (United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization : UNESCO) ส่งเสริมและสนับสนุนให้นำแนวคิดการศึกษาดخلอดชีวิตไปสู่การปฏิบัติในประเทศต่าง ๆ โดยได้มีการกล่าวถึงและให้ความสำคัญแก่การศึกษาดخلอดชีวิตเป็นครั้งแรกในการประชุมนานาชาติว่าด้วยการศึกษาผู้ใหญ่ (World Education on Adult Education) เมื่อปี ค.ศ. 1960 ณ กรุงมอนทรีออล ประเทศแคนาดา และได้เลือกการศึกษาดخلอดชีวิตให้เป็นแนวคิดหลักในการนำไปสู่องค์ความรู้และการวางนโยบายทางการศึกษาที่มีเป้าหมายเพื่อพัฒนามนุษย์และสังคมให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงในโลกที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วของทุกประเทศทั่วโลกในปี ค.ศ. 1970 และ 1972 ตามลำดับ ต่อมาแนวคิดเกี่ยวกับการศึกษาดخلอดชีวิตได้มีความสำคัญเพิ่มมากขึ้น และได้มีการ

เผยแพร่แนวคิดและข้อเสนอแนะให้แก่ประเทศต่างๆ ทั่วโลก ธนาคารเพื่อการพัฒนาและฟื้นฟูระหว่างประเทศ (International Bank for Reconstruction and Development : IBRD) หรือธนาคารโลก (World Bank) เห็นถึงความจำเป็นของการเรียนรู้ตลอดชีวิตในสาขาเศรษฐกิจ ความสำคัญในการเตรียมคนทำงานให้พร้อมในการแข่งขันในเศรษฐกิจโลก และปรับปรุงความสามารถของคนให้ทำหน้าที่ของตนในฐานะสมาชิกของชุมชน (World Bank, 2003)

ความจำเป็นของการเรียนรู้ตลอดชีวิตดังกล่าวเกิดมาจากการเปลี่ยนแปลงหลักในโลกทั้งทางด้านการเมืองการปกครอง สังคมและวัฒนธรรม ประชากร (สุมาลี สังข์ศรี, 2545) เศรษฐกิจ (World Bank, 2003) (สุมาลี สังข์ศรี, 2545) และเทคโนโลยี (Spaulding, 1974; สุมาลี สังข์ศรี, 2545; อาชัญญา รัตนอุบล, 2554) จึงทำให้มนุษย์ต้องมีการเรียนรู้ตลอดเวลาเพื่อรับมือการเปลี่ยนแปลงแต่ละด้าน วัตถุประสงค์ที่สำคัญประการหนึ่งในการเรียนรู้ตลอดชีวิตของ UNESCO คือ การเพิ่มโอกาสในการเรียนรู้ตลอดชีวิตให้กับบุคคล ขยายขอบเขตความรู้ ทักษะ และทัศนคติรองรับการเปลี่ยนแปลงข้างต้น โดยประกอบด้วย การเรียนรู้เพื่อรู้ (Learning to know) การเรียนรู้เพื่อปฏิบัติ (Learning to do) การเรียนรู้เพื่ออยู่ร่วมกัน (Learning to Live Together) และการเรียนรู้เพื่อคุณลักษณะที่ต้องการเป็น (Learning to be) ทั้งนี้ ในความสัมพันธ์ดังกล่าว การศึกษาจะต้องไม่ละเลยความจำเป็นที่มีคุณค่าของคน ความมีเหตุผล ความรู้สึก ความสามารถทางกายภาพ และทักษะในการสื่อสาร

เพื่อตอบสนองความจำเป็นของมนุษย์ที่เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิตเพื่ออยู่รอดในการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ในโลกและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้ทั้ง 4 ประการดังกล่าว การเรียนรู้ตลอดชีวิตของผู้เรียนจึงให้ความสำคัญกับการตระหนักรู้ของผู้เรียน (Hanshke, 2011) และการกระทำของผู้เรียนเป็นหลัก (Knowles, 1980; World Bank, 2003; Hanshke, 2011) เพื่อให้ได้ความรู้และประสบการณ์ โดยผู้เรียนสามารถสืบค้นด้วยตนเอง (Knowles, 1980) โดยมีสิ่งแวดล้อมที่สนับสนุนการเรียนรู้ เช่น มีผู้จัดการเรียนรู้เพื่อแนะนำแหล่งเรียนรู้ (World Bank, 2003) มีทรัพยากรในการเรียนรู้ (Spaulding, 1974; Knowles, 1980) เป็นต้น ผู้เรียนสามารถเลือกเรียนรู้ได้ตลอดช่วงเวลาตั้งแต่เกิดจนช่วงสุดท้ายของชีวิต (อาชัญญา รัตนอุบล, 2554) โดยมีการผสมผสานรูปแบบการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย (ศักดิ์ศรี ปาณะกุล, 2545) ในแต่ละช่วงเวลการเรียนรู้ดังกล่าวสามารถเกิดขึ้นได้ทุกแห่งทั้งในครอบครัว วัด ชุมชน สถาบันการศึกษา สถานประกอบการ และแหล่งการเรียนรู้ต่างๆ ในสังคม (อาชัญญา รัตนอุบล, 2554)

คุณลักษณะหลักสำคัญของการเรียนรู้ตลอดชีวิต เป็นการเรียนรู้เชิงรุกของผู้เรียนที่เป็นระบบเชื่อมโยงกันระหว่างผู้เรียน ทรัพยากรในการเรียน สภาพแวดล้อม การเลือกวิธีการเรียน และผลลัพธ์เข้าด้วยกัน โดยผู้เรียนเป็นศูนย์กลางที่มีความต้องการเรียนรู้ และค้นหาความรู้ ซึ่งมีเป้าหมายสูงสุดเพื่อการรักษาและพัฒนาคุณภาพชีวิตของผู้เรียน ภายใต้เงื่อนไขของการเรียนรู้ที่ผู้เรียนมีแรงจูงใจที่จะเรียน การเรียนรู้ที่ตนเองเป็นผู้ชี้นำ โอกาสและช่วงเวลาที่เหมาะสมในการเรียน การวินิจฉัยความสามารถในการเรียนรู้ เพื่อให้สอดคล้องกับรูปแบบ วิธีการและทรัพยากรในการเรียนรู้ และการจัดการศึกษาเพื่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต ซึ่งสามารถดำเนินการได้ทั้งการศึกษาในระบบโรงเรียน การศึกษานอกระบบโรงเรียน และการศึกษาตามอัธยาศัย ทั้งที่มีการวางแผนและที่เกิดขึ้นโดยบังเอิญ และอยู่ในรูปแบบที่นำมาใช้ในระดับบุคคล องค์กร และประเทศ

ความสำคัญของการเรียนรู้ตลอดชีวิตในประเทศไทย บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 (ราชกิจจานุเบกษา, พ.ศ. 2545) กำหนดหลักการ แนวคิด และกลไกในการขับเคลื่อน เพื่อจัดการศึกษาให้เป็นการศึกษาตลอดชีวิตสำหรับประชาชน และให้ทุกภาคส่วนของสังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ในขณะที่พระราชบัญญัติส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย พ.ศ. 2551 (ราชกิจจานุเบกษา, 2551) บัญญัติให้มีกลไกและการดำเนินการเกี่ยวกับการจัดการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยให้เป็นไปอย่างมีระบบและต่อเนื่อง มีการบริหารและจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพเพื่อให้ประชาชนได้มีโอกาสเรียนรู้และสามารถพัฒนาคุณภาพชีวิตของตนได้ตามศักยภาพ เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้และภูมิปัญญา ดังนั้น การศึกษาตลอดช่วงอายุของบุคคล อยู่ในรูปแบบของการศึกษาในระบบโรงเรียน การศึกษานอกระบบโรงเรียน และการศึกษาตามอัธยาศัย โดยให้ความสำคัญกับผู้เรียนเป็นแกนกลาง ซึ่งต้องสัมพันธ์กันระหว่างผู้เรียน ผู้จัดการสอน เนื้อหาของความรู้ วิธีการเรียน สภาพแวดล้อมของการเรียนรู้ บริบทของสภาพสังคม เศรษฐกิจ การเมืองและวัฒนธรรมของประเทศ เพื่อส่งเสริมและกระตุ้นผู้เรียนให้เป็นผู้รู้จักคิด วิเคราะห์ พิจารณา และแสวงหาความรู้ความเข้าใจด้วยตนเอง โดยสามารถนำความรู้ดังกล่าวไปใช้ในการพัฒนาคุณภาพชีวิตและความเป็นอยู่ของตน ให้สอดคล้องกับวิถีชีวิตและสภาพแวดล้อมการดำรงชีวิตในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง

กล่าวโดยสรุป หลักสำคัญประการหนึ่งที่เป็นจุดเด่นของการเรียนรู้ตลอดชีวิต คือ คุณลักษณะของผู้เรียนที่มีประสบการณ์ มีความมุ่งมั่นในการเรียนรู้ การไตร่ตรอง และการปฏิบัติ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ ซึ่งเป็นลักษณะหนึ่งของการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ (adult learning) โดย Freire (1972) เห็นว่าการเรียนรู้ของผู้ใหญ่แตกต่างจากการเรียนรู้ของเด็ก โดยเน้นให้ผู้เรียนเกิด

กระบวนการตระหนักรู้ด้วยตนเอง ได้ฝึกฝนการคิด การพูด การแสดงความคิดเห็นโดยเสรี ด้วยการ
ใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ผ่านการสนทนา ในขณะที่ Knowles (1980) เห็นว่าผู้ใหญ่มี
แนวโน้มในการนำตนเอง การให้ความสำคัญกับประสบการณ์ของผู้ใหญ่ ผู้ใหญ่พร้อมที่จะเรียนรู้
เมื่อมีความอยากรู้หรืออยากทำ ผู้ใหญ่ต้องการเครื่องมือที่นำไปใช้ได้จริงในทันที และผู้ใหญ่มี
แรงจูงใจในการเรียนจากปัจจัยภายในของตนเอง ประกอบกับ อาชัญญา รัตนอุบล (2540)
อธิบายลักษณะของความเป็นผู้ใหญ่ดังกล่าวไว้หลายประการ เช่น มีการรับรู้ต่อตนเองในลักษณะ
ที่เปลี่ยนแปลงจากการพึ่งพาผู้อื่นไปสู่การชี้แนะตนเองได้และพึ่งพาตนเองได้ สามารถนำ
ประสบการณ์ที่สะสมไว้มากมาใช้เป็นทรัพยากรแห่งความรู้ที่มี เป็นต้น

การเรียนรู้ตลอดชีวิตที่มีลักษณะของการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ซึ่งสามารถนำมาใช้ใน
ชีวิตประจำวัน และการทำงานเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงและต้องมีการแข่งขันมากขึ้นที่สำคัญคือ
ผู้ใหญ่สามารถเรียนรู้ได้จากการลงมือปฏิบัติ ซึ่งสอดคล้องกับความเชื่อของแนวคิดการเรียนรู้จาก
การปฏิบัติ โดย Argyris and Schon (1978) เห็นว่าการเรียนรู้จากการปฏิบัติเกิดจากการเรียนรู้
ของบุคคลในองค์กร ซึ่งค้นคว้าศึกษาหาความรู้ เมื่อพบข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงาน และแก้ไข
ประติษฐ์ และประเมินผลการแก้ไขดังกล่าวไว้เป็นภาพความคิดและแนวทางการปฏิบัติงานของตน
และถ่ายทอดกลับไปเป็นความรู้ขององค์กร จึงเกิดเป็นการเรียนรู้ขององค์กรได้ ในขณะที่ Mathew
(1999) สนับสนุนแนวคิดที่ว่าทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่สามารถส่งเสริมการเรียนรู้ในองค์กรได้
ทั้งนี้ การเรียนรู้จากการปฏิบัติมีความชัดเจนในเรื่ององค์ประกอบและกระบวนการ และประโยชน์ที่
เกิดขึ้น เมื่อ Marquardt (2004) มีความเห็นเพิ่มเติมว่าการเรียนรู้จากการปฏิบัติดังกล่าวเป็น
เครื่องมือที่มีพลังในการแก้ปัญหาที่สำคัญสำหรับองค์กรที่สามารถสร้างผู้นำที่ประสบความสำเร็จ
ทีมงาน และองค์กรในเวลาเดียวกัน ดังนั้น การเรียนรู้จากการปฏิบัติดังกล่าวจึงมีพื้นฐานมาจาก
แนวคิดของการเรียนรู้ของผู้ใหญ่เป็นหลัก และเป็นความสัมพันธ์กันระหว่างองค์กรและบุคคลที่
ทำงานอยู่ในองค์กรด้วย จึงอาจกล่าวได้ว่าการเรียนรู้จากการปฏิบัติของคนในองค์กรมีผลต่อการ
เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนในองค์กรดังกล่าว และสามารถนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม
องค์กรได้อีกทางหนึ่ง เมื่อมีการถ่ายทอดความรู้ใหม่กลับเข้าไปสู่องค์กรและนำมาปฏิบัติอย่าง
ต่อเนื่อง ซึ่งแนวทางการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรมีกระบวนการหรือกลยุทธ์ที่มีความเฉพาะ
อย่างน้อย 2 แนวทางสำคัญ คือ การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการเรียนรู้ค่านิยมใหม่
และการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมที่เน้นการสร้างสัญลักษณ์

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นองค์กรที่รับผิดชอบในการพัฒนาประเทศหน่วยงานหนึ่ง ตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีความเป็นอิสระตามหลักแห่งการปกครองตนเองตามเจตนารมณ์ของประชาชนในท้องถิ่น ในการกำหนดนโยบาย การบริหาร การจัดบริการสาธารณะ การบริหารงานบุคคล การเงินและการคลัง รวมทั้งมีภารกิจที่เพิ่มขึ้นจากการถ่ายโอนภารกิจด้านต่าง ๆ จากรัฐบาลให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เกี่ยวข้องตามบทบัญญัติของพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 โดย ณ สิ้นปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 มีองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จำนวน 7,853 แห่ง โดยแบ่งเป็น องค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) 5,509 แห่ง เทศบาล 2,266 แห่ง องค์การบริหารส่วนจังหวัด (อบจ.) 76 แห่ง กรุงเทพมหานคร และเมืองพัทยา (กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น, 2555) อย่างไรก็ตาม เนื่องจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีรายได้จากการจัดเก็บและได้รับการจัดสรรตามกฎหมายที่เกี่ยวข้องเพิ่มขึ้นอย่างมาก และมีอิสระในการบริหารการเงินการคลังด้วยเช่นกัน จึงทำให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นถูกจับตามองในประเด็นความโปร่งใสในการบริหารการเงินการคลัง โดยธนาคารโลกได้จัดทำรายงานกรอบความรับผิดชอบด้านการเงินการคลังสาธารณะของประเทศไทย พบว่าองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีปัญหาด้านความสมบูรณ์และความโปร่งใสในกระบวนการบริหารการคลังหลายประการ (World Bank, 2009) สอดคล้องกับสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินที่พบข้อผิดพลาดและข้อบกพร่องในการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เช่น เงินขาดบัญชี การจัดเก็บรายได้ค่าภาษีและค่าธรรมเนียมต่างๆ ไม่ครบถ้วนถูกต้อง การดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างไม่ถูกต้องตามระเบียบและมติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้อง การเบิกจ่ายไม่ถูกต้องตามระเบียบไม่ชอบด้วยกฎหมายหรือไม่มีระเบียบกำหนด บันทึกบัญชี การจัดทำรายงานและทะเบียนคุมต่างๆ ไม่ถูกต้อง เป็นต้น (สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน, 2551) ในขณะที่ ผลการสำรวจความคิดเห็นของประชาชนเกี่ยวกับการทุจริตและการติดสินบนในประเทศไทยโดยสถาบันพระปกเกล้า พบว่า ในปี 2552 ประชาชนประมาณร้อยละ 61.3 ระบุว่ามีการทุจริตและรับสินบนในการปกครองส่วนท้องถิ่น (สถาบันพระปกเกล้า, 2553) ซึ่งเพิ่มขึ้นจากร้อยละ 57.5 ในปี 2551 (สถาบันพระปกเกล้า, 2552) ทำให้เห็นว่าปัญหาความโปร่งใสที่เกี่ยวข้องกับการเงินการคลังยังคงเป็นปัญหาสำคัญขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ทั้งนี้ เมื่อเปรียบเทียบกับความโปร่งใสระดับประเทศ พบว่าเป็นไปในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือ ความโปร่งใสในระดับสากลของประเทศไทยยังมีพัฒนาการน้อย โดยในปี พ.ศ. 2553 พบว่าประเทศไทยได้ 3.5 คะแนน จากคะแนนเต็ม 10 คะแนน ซึ่งได้รับการจัดเป็นอันดับที่ 78 จากการจัดอันดับทั้งหมด 178 ประเทศทั่วโลก แม้ว่าประเทศไทยจะได้คะแนนดีขึ้นในปี 2553 และอยู่

อันดับที่ดีขึ้นกว่าปีที่ผ่านมาก็ตาม (องค์กรเพื่อความโปร่งใสในประเทศไทย, 2553) แต่เมื่อสำรวจข้อมูลย้อนหลังพบว่า ประเทศไทยยังได้คะแนนน้อยกว่าคะแนนที่เคยได้รับสูงสุด คือ 3.8 คะแนน ในปี 2548 และไม่มีพัฒนาการเมื่อเทียบกับคะแนนที่ประเทศไทยได้รับระหว่างปี 2549-2552 คือ 3.6 3.3 3.5 และ 3.4 ตามลำดับ

ทั้งนี้ ความโปร่งใสขององค์กรและประเทศ สามารถสรุปได้อย่างน้อย 7 ด้าน กล่าวคือ ความโปร่งใสด้านกฎหมายและระเบียบ (Transparency International) ความโปร่งใสด้านสถาบันและความรับผิดชอบ เช่น การกำหนดความรับผิดชอบและการดำเนินการขององค์กร (Transparency International Organization) และความเป็นสถาบันขององค์กร (International Monetary Fund) เป็นต้น ความโปร่งใสด้านการปฏิบัติงานตามหน้าที่ เช่น การบริหารงานและภารกิจ การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน และการประเมินผลการปฏิบัติงาน การตรวจสอบภายใน องค์กรและการมีส่วนร่วม (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2553) เป็นต้น ความโปร่งใสด้านการเงินการคลัง เช่น การบัญชีสาธารณะ และการจัดทำสถิติชี้วัดและการประมาณการ (International Monetary Fund) การจัดสรรงบประมาณ เป็นต้น ความโปร่งใสด้านการเปิดเผย เช่น การเปิดเผยข้อมูล (Transparency International) และการเปิดเผย (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2553) และการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร (สถาบันพระปกเกล้า, 2547) เป็นต้น ความโปร่งใสด้านการให้บริการ เช่น การตอบสนองปัญหาและความเดือดร้อนของประชาชน (สถาบันพระปกเกล้า, 2547) การมีระบบและกลไกจัดการเรื่องร้องเรียน (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2553) และการอำนวยความสะดวก และการตอบสนองความต้องการจากประชาชน และความรู้สึกและประสบการณ์จากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (Transparency International) เป็นต้น และความโปร่งใสด้านความพยายามให้มีความโปร่งใส เช่น นโยบายของผู้บริหารและความพยายามและริเริ่มของหน่วยงานในการสร้างความโปร่งใส (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2553) การมีนวัตกรรมการส่งเสริมความโปร่งใส (สถาบันพระปกเกล้า, 2547) เป็นต้น

สำหรับการให้ความสำคัญและการส่งเสริมความโปร่งใสของหน่วยงานภาครัฐในประเทศไทยมีมาตั้งแต่การออกระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 (ราชกิจจานุเบกษา, 2542) กำหนดหลักความโปร่งใสเป็นหลักการหนึ่งในการจัดหรือส่งเสริมการบริหารจัดการบ้านเมืองและสังคมที่ดี และมีความต่อเนื่องและชัดเจนเมื่อมีการบังคับใช้พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ซึ่งมีส่วนสำคัญในการส่งเสริมการมีความโปร่งใสในหน่วยงานภาครัฐและองค์กร

ปกครองส่วนท้องถิ่น ต่อมาเมื่อมีการดำเนินการส่งเสริมการจัดทำมาตรฐานความโปร่งใสในการปฏิบัติงานตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2550 สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2553) ได้ส่งเสริมการสร้างความโปร่งใสในหน่วยงานภาครัฐโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาตัวชี้วัดความโปร่งใสและคู่มือแนวทางการสร้างมาตรฐานความโปร่งใสของหน่วยงานภาครัฐ สำหรับเป็นแนวทางให้ส่วนราชการต่างๆ ได้นำไปใช้ในการประเมินความโปร่งใสและตรวจสอบได้ในหน่วยงานของตน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของสุชาติ รังสินันท์ (2545) ที่นำแนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนางานของหน่วยงานราชการ ซึ่งพัฒนาขึ้นโดยสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ. โดยมีขั้นตอนหลัก 2 ขั้นตอนที่สำคัญ คือ การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) และการปฏิบัติจริงในหน่วยงานของตนเอง

ดังที่กล่าวมาแล้วข้างต้น องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นมีภารกิจในการให้บริการแก่ประชาชนเพิ่มขึ้นและมีรายได้เพิ่มขึ้น จึงนำไปสู่การใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้น ซึ่งหลีกเลี่ยงการมีความโปร่งใสในการดำเนินงานขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่นไม่ได้ ทำให้บทบาทของการมีความโปร่งใสขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่น จึงได้รับความสำคัญเพิ่มขึ้นด้วยเช่นกัน ปัจจุบัน มีหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้ให้ความสำคัญกับการดำเนินการเพื่อส่งเสริมความโปร่งใสสำหรับองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น 3 หน่วยงาน ได้แก่ คณะกรรมการกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นร่วมกับกระทรวงมหาดไทย และสถาบันพระปกเกล้า โดยคณะกรรมการการกระจายอำนาจให้แก่องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งเป็นหน่วยงานส่งเสริมการกระจายอำนาจให้แก่องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นแห่งหนึ่งตามกฎหมายว่าด้วยการกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นได้กำหนดแนวทางการจัดสรรเงินอุดหนุนทั่วไปเพื่อเป็นรางวัลสำหรับองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมให้องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นมีการบริหารจัดการที่ดี และมีการกำหนดเกณฑ์ชี้วัดที่ชัดเจนครอบคลุมทุกด้าน กระทรวงมหาดไทยโดยกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นเป็นหน่วยงานจัดสรรเงินอุดหนุนดังกล่าวตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ส่วนสถาบันพระปกเกล้าเป็นสถาบันวิชาการของสภาผู้แทนราษฎร มีนโยบายสำคัญที่ส่งเสริมการมีความโปร่งใสขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมและกระตุ้นให้องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นได้ตระหนักถึงความสำคัญของหลักธรรมาภิบาลในการปกครองท้องถิ่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งหลักความโปร่งใสในการบริหารงาน และการมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารงานขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่น นอกจากนี้เมื่อศึกษารูปแบบการสร้างมาตรฐานความโปร่งใสของหน่วยงานของรัฐและองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นใน

ประเทศไทยที่มีผู้ทำการศึกษาวิจัยไว้ พบว่า มีรูปแบบที่น่าสนใจหลายรูปแบบ เช่น วิธีการประชาสัมพันธ์และการสร้างความเข้าใจกับประชาชน และยกตัวอย่างโครงการที่สะท้อนให้เห็นความโปร่งใสในการบริหาร (อรรถัย ก๊กผล, 2546) การแสวงหาวิธีการทำงานที่โปร่งใส (โกวิทย์ พวงงาม, 2549) การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการเสริมสร้างความรู้และแนวทางการสร้างมาตรฐานความโปร่งใส (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2553) เป็นต้น นอกจากนี้ ปัจจัยที่มีผลต่อการสร้างความโปร่งใสมีทั้งเป็นปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก โดยสรุปปัจจัยภายในที่สำคัญ เช่น บทบาทและคุณลักษณะทางผู้นำองค์กร (อรรถัย ก๊กผล , 2546; โกวิทย์ พวงงาม, 2549) การสร้างระบบการจัดซื้อจัดจ้าง (อรรถัย ก๊กผล, 2546) การทำงานเป็นทีมและการมอบอำนาจระหว่างฝ่ายบริหารและส่วนราชการ (อรรถัย ก๊กผล, 2546; โกวิทย์ พวงงาม, 2549) การประชาสัมพันธ์เปิดเผยข้อมูลของการทำงาน (อรรถัย ก๊กผล, 2546; โกวิทย์ พวงงาม, 2549) การให้ความรู้ความเข้าใจต่อเนื่อ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2553) บุคลากรมีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ทำงานที่เป็นงานภารกิจ การประยุกต์หลักการบริหารจัดการสมัยใหม่ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณภาพการทำงาน การจัดทำกลยุทธ์และแผนปฏิบัติงานที่ชัดเจนและแรงจูงใจในการปฏิบัติตามเกณฑ์การพิจารณาความโปร่งใสของหน่วยงานต่างๆ การพัฒนาวัฒนธรรมการทำงานใหม่จากการลงมือปฏิบัติและเกิดการเรียนรู้ของผู้ที่เกี่ยวข้องในองค์กร การมีอาสาสมัครพลเรือน และการส่งเสริมเครือข่ายความร่วมมือระหว่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นหรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกับหน่วยงานอื่น (โกวิทย์ พวงงาม, 2549) เป็นต้น ในขณะที่ปัจจัยภายนอกที่สำคัญ เช่น ปัจจัยเชิงวัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่น (อรรถัย ก๊กผล, 2546; โกวิทย์ พวงงาม, 2549) ลักษณะการเมือง ภาพลักษณ์ของผู้นำ (อรรถัย ก๊กผล, 2546) และการมีส่วนร่วมของประชาชนและชุมชน (โกวิทย์ พวงงาม, 2549) เป็นต้น

จากการศึกษาความหมาย วัตถุประสงค์ และขอบเขตของความโปร่งใสขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และแนวทางการส่งเสริมความโปร่งใสขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในปัจจุบัน พบว่า เป็นการให้ความสำคัญกับการเสริมสร้างหรือการพัฒนาความโปร่งใสสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแบบกว้างขวางหรือทั่วๆ ไป ไม่ได้มีการพัฒนาเฉพาะเจาะจงลงไปในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ซึ่งในการพัฒนาความโปร่งใสสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้มีผลต่อการปฏิบัติงานที่โปร่งใสอย่างชัดเจนและผู้ที่เกี่ยวข้องให้การยอมรับควรให้ความสำคัญกับความโปร่งใสด้านการคลังเป็นหลัก เนื่องจากเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการใช้เงิน ซึ่งองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีความเป็นอิสระในเรื่องดังกล่าวตามหลักแห่งการปกครองตนเองตามเจตนารมณ์ของประชาชนในท้องถิ่น ทำให้บุคลากรและองค์กรต้องเข้าไปเกี่ยวข้องกับเจตนา การตัดสินใจ และ

การปฏิบัติในกระบวนการรับเงิน การรักษาเงิน และการใช้เงิน ที่ต้องมีความถูกต้อง ครบถ้วน เหมาะสม และมีหลักฐานยืนยันเจตนา การตัดสินใจ และการกระทำและผลลัพธ์ของการกระทำ ดังกล่าวสูง หรืออีกนัยหนึ่งอาจกล่าวได้ว่าการปฏิบัติและผลลัพธ์ของการปฏิบัติขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องอาศัยการเงินการคลังเป็นทรัพยากรสำคัญ จึงจะก่อให้เกิดการปฏิบัติตามหน้าที่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และผลลัพธ์จากการปฏิบัติดังกล่าว ทั้งนี้ ความโปร่งใสด้านการคลังได้รับการยอมรับและกล่าวถึงในระดับสากล เช่น งานวิจัยเกี่ยวกับความคาดหวังของประชาชนในความโปร่งใสของรัฐบาลท้องถิ่นของ Piotrowski และ Van Ryzin (2007) ซึ่งพบว่าประชาชนต้องการเห็นความโปร่งใสของรัฐบาลท้องถิ่นในด้านการคลัง ด้านความปลอดภัย ด้านหน้าที่ของรัฐบาลท้องถิ่น และด้านการบริหารจัดการ ตามลำดับ ในขณะที่สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทยเสนอให้นำหลักเกณฑ์การปฏิบัติด้านความโปร่งใสสากล โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ความโปร่งใสทางการคลังของกองทุนการเงินระหว่างประเทศมาใช้ เพราะถือว่าเป็นมาตรฐานที่ได้รับการยอมรับจากสากล เพื่อแก้ปัญหาการใช้จ่ายประมาทท้องถิ่นโดยเฉพาะเรื่องความล่าช้า และเปิดเผยข้อมูลไม่เพียงพอ ไม่ครอบคลุมการบริหารการคลังให้มีความโปร่งใส (มันนี่ชาแนล, 2551) ซึ่ง แนวทางปฏิบัติที่เป็นสากลและได้รับการยอมรับในการเสริมสร้างความโปร่งใสด้านการคลังดังกล่าว เป็นเกณฑ์ปฏิบัติความโปร่งใสด้านการคลังที่เป็นเลิศ (Best Practice for Fiscal Transparency) ค.ศ. 2007 ดังนั้น จากการศึกษาและวิเคราะห์ความสำคัญของการมีความโปร่งใสและการส่งเสริมความโปร่งใสสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นดังกล่าวข้างต้น พบว่าประเด็นที่น่าสนใจเกี่ยวกับการเรียนรู้ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นว่า จะสามารถเรียนรู้ความโปร่งใสด้านการคลังอย่างไรเพื่อให้ค้ำถึงความสำคัญดังกล่าว โดยจะเกี่ยวข้องกับความโปร่งใสขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่สอดคล้องกับความโปร่งใสด้านการคลังในระดับสากลและเหมาะสมกับบริบทของประเทศไทย

นอกจากนี้ การพัฒนาความโปร่งใสโดยทั่วไปขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต่าง ๆ ยังไม่สะท้อนให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อพฤติกรรมกรรมการแสดงออกขององค์กรให้เห็นถึงความโปร่งใสในทางปฏิบัติได้อย่างชัดเจน เนื่องจากมีข้อมูลและสถิติอ้างอิงที่ยืนยันถึงการไม่ลดลงของการทุจริตและคอร์รัปชัน ในขณะที่การพัฒนาความโปร่งใสขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นยังจำกัดเพียงเพื่อการได้รับการจัดสรรเงินอุดหนุนหรือรางวัลที่เป็นสัญลักษณ์แสดงความโปร่งใสอย่างหนึ่งเท่านั้นโดยยังไม่เคยมีการเปรียบเทียบหรือการวัดว่าการเรียนรู้ตลอดชีวิตเรื่องความโปร่งใสด้านการคลังขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแห่งใดแห่งหนึ่งในเชิงปริมาณ ทำให้ไม่ทราบระดับของการเรียนรู้ตลอดชีวิตของบุคลากรในองค์กร และแนวทางที่ยกระดับการเรียนรู้

ดังกล่าว ซึ่ง Henschke (2011) ให้ความเห็นเกี่ยวกับการวัดการเรียนรู้ตลอดชีวิตในส่วนของตัวชี้วัดการเรียนรู้ตลอดชีวิต แต่ก็ เป็นของสถาบันเท่านั้น ในขณะที่เดียวกันการที่บุคคลจะเรียนรู้ตลอดชีวิตเรื่องความโปร่งใสด้านการคลังดังกล่าวได้ ต้องมีปัจจัยส่งเสริมการนำไปสู่ความสำเร็จ (พิสมัย ศรีอำไพ และ อนันต์ ศรีอำไพ, 2549) ซึ่งอาชัญญา รัตนอุบล (2554) เห็นว่าผู้เรียนมีความสำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัจจัยภายในของผู้เรียน และการเรียนรู้ที่เกิดจากการควบคุมกระบวนการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นหลัก ดังนั้น บุคคลจึงต้องการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง หรือการเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง โดยมีกระบวนการเรียนรู้ที่ประกอบด้วย การสร้างบรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการสร้างความคิดริเริ่มและความคิดสร้างสรรค์ การวางแผนการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างผู้เรียนและผู้สอน การวินิจฉัยความต้องการในสิ่งที่ผู้เรียนสนใจจะเรียนรู้ด้วยตนเอง การใช้สัญญาการเรียนรู้เพื่อวางแผนการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับผู้เรียน การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ซึ่งทำให้เกิดประสบการณ์การเรียนรู้ และการประเมินผลด้วยตัวผู้เรียนเอง โดยมีปัจจัยสำคัญด้านการสร้างแรงจูงใจให้แก่ผู้เรียน การเสริมพลังด้านบวก และการติดตามความรับผิดชอบของผู้เรียน ทั้งนี้ ปัจจัยดังกล่าวเป็นส่วนหนึ่งของการเรียนรู้ตลอดชีวิตที่มีความเป็นระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิต โดยระบบการศึกษาตลอดชีวิตในประเทศไทยปรากฏตามคำนิยามในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ว่าระบบการศึกษาตลอดชีวิตเกิดขึ้นจากการผสมผสานการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย เพื่อให้สามารถพัฒนาคุณภาพชีวิตได้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต ในขณะที่ ระบบการเรียนรู้ในประเทศไทยเป็นการเรียนรู้ที่ผสมกลมกลืนกับวิถีการดำเนินชีวิตเพื่อพัฒนาบุคคลในทุกช่วงอายุ ทั้งทางร่างกาย อารมณ์ สังคม สติปัญญา ให้เป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรม และวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต ให้มีความรู้พื้นฐานที่เพียงพอสำหรับการดำเนินชีวิตและการประกอบอาชีพโดยให้มีความรู้ ทักษะในการคิด วิเคราะห์ การปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ในการแก้ปัญหา มีความสามารถในการแสวงหาและเพิ่มพูนความรู้ได้อย่างต่อเนื่อง เลือกรับข้อมูลข่าวสารและประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตของตนเองอย่างเหมาะสม (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2543) ซึ่ง CropLey (1978) เห็นว่าระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิตเป็นระบบของการจัดโครงสร้างองค์กร ระบบการบริหารจัดการ ระบบการเงิน และการวัดการเรียนรู้การสอน ในขณะที่และรูปแบบระบบการศึกษา (อาชัญญา รัตนอุบล 2554) โดยเป็นระบบที่เชื่อมโยงผู้จัดการสอน ผู้เรียน ทรัพยากรในการเรียน สภาพแวดล้อมในการเลือกวิธีการเรียน ผลลัพธ์ และชุมชน ทั้งนี้ ระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิตที่มีการกล่าวถึงเป็นระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิตขององค์กรหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา และหน่วยงานทั่ว ๆ ไปเท่านั้น

อย่างไรก็ดี การพัฒนาความโปร่งใสสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจึงต้องมีการส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตที่สามารถวัดระดับการเรียนรู้ตลอดชีวิตได้ ซึ่งเป็นการเรียนรู้ตลอดชีวิตที่มีระบบการเรียนรู้ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ และมีการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิตดังกล่าว โดยการส่งเสริมในลักษณะดังกล่าวที่ให้ความสำคัญกับตัวชี้วัดก็เพื่อให้ผู้บริหารขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถติดตามประเมินผลได้ และจำเป็นต้องทราบถึงสถานะของการเรียนรู้ตลอดชีวิตเรื่องความโปร่งใสด้านการคลังขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้วย เพื่อพร้อมในการปรับปรุงแก้ไข ควรอยู่ในรูปของการจัดทำเป็นแผนกลยุทธ์ โดยอุทิศ ชาวเธียร์ (2549) เห็นว่าแผนกลยุทธ์เป็นเทคนิคการวางแผนที่สอดคล้องกับยุคโลกาภิวัตน์ที่มีการเปลี่ยนแปลงของสถานะแวดล้อมอยู่ตลอดเวลาได้ดี เนื่องจากกระบวนการวางแผนกลยุทธ์สามารถปรับเปลี่ยนได้ทันทีเมื่อประเมินผลแล้วพบว่า สถานะแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไปจากที่วิเคราะห์ไว้ และจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถติดตามประเมินผลงานที่ได้ดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ดังกล่าวว่าก่อเกิดผลกระทบตามที่คาดหวังหรือไม่เพียงไร และจะต้องมีการปรับปรุงส่วนใดของแผนกลยุทธ์ จึงจะสามารถชี้้นำการพัฒนาอย่างต่อเนื่องสอดคล้องกับสถานะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป โดยผู้บริหารสามารถติดตามผลงานในรูปแบบที่เป็นดัชนีการติดตามประเมินผลด้วย ทั้งนี้ การนำแนวคิดการพัฒนากลยุทธ์มาใช้ในสาขาการศึกษาตลอดชีวิตนั้น กษมา วรวรรณ ณ อยุธยา (2554) ได้กล่าวถึงกลยุทธ์การขับเคลื่อนการศึกษาตลอดชีวิตเพื่อพัฒนามนุษย์และสังคม ว่าเป็นวิธีการซึ่งประกอบด้วย การส่งเสริมการศึกษาและการเรียนรู้ที่ต่อเนื่อง การส่งเสริมการเรียนรู้ที่มีคุณภาพในครอบครัว การปรับบทบาทของการศึกษาในระบบโรงเรียน การส่งเสริมการเรียนรู้ในสถานที่ทำงาน การส่งเสริมการเรียนรู้ในชุมชน และการปรับเปลี่ยนบทบาทของรัฐบาลจาก “ผู้จัด” เป็น “ผู้จัดให้มี” โดยคำนึงถึงข้อจำกัดและโอกาสในการจัดการศึกษาให้กับบุคคลกลุ่มต่างๆ

ผู้วิจัยจึงนำแนวคิดการพัฒนากลยุทธ์มาเป็นวิธีการจัดการศึกษาตลอดชีวิตที่ครอบคลุมรูปแบบของการศึกษาที่สอดคล้องรองรับกับช่วงอายุ ความต้องการ และสภาพแวดล้อมขององค์กรที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรสู่ความโปร่งใสด้านการคลัง ซึ่งในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้อาศัยแนวคิดการศึกษาตลอดชีวิตเป็นหลัก ร่วมกับการเรียนรู้จากการปฏิบัติที่มีจุดเด่นในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรเป็นหลักควบคู่ไปกับการพัฒนาความตระหนักรู้และความสำนึกของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานในการมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร นอกจากนี้ เนื่องจากมีความโปร่งใสด้านการคลังขององค์กรส่วนหนึ่งเป็นผลจากการ

ปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร จึงจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับแนวคิดที่สามารถสนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคลากรที่สอดคล้องกับการพัฒนากลยุทธ์ในลักษณะดังกล่าวได้

นอกจากนี้ การศึกษาวิจัยการพัฒนากลยุทธ์การศึกษาตลอดชีวิตเพื่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรสู่ความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นดังกล่าวมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์หลักประการหนึ่งของการศึกษาตลอดชีวิต คือ การเป็นเครื่องมือที่สำคัญสำหรับการเรียนรู้ในการจัดการด้านสถานการณ์และการทำงาน ซึ่งมีเป้าหมายที่สำคัญประการหนึ่งเพื่อพัฒนาศักยภาพกำลังคนและสังคมที่ใช้ความรู้และภูมิปัญญาเป็นฐานในการพัฒนาด้านเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม ความมั่นคง และคุณภาพชีวิต ให้เป็นไปตามแนวทางพัฒนาประเทศ โดยอาศัยจุดเด่นของการเรียนรู้ตลอดชีวิตที่ให้ความสำคัญกับคุณลักษณะสำคัญของการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ประการหนึ่ง โดยสามารถเรียนรู้จากการปฏิบัติงานในองค์กรจนมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร ทั้งนี้ การปฏิบัติงานเพื่อส่งผลกระทบต่อวัฒนธรรมองค์กร ต้องอาศัยการใช้ประโยชน์ของลักษณะสำคัญดังกล่าวไปปฏิบัติให้เป็นรูปธรรม จึงต้องบูรณาการแนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติอีกแนวคิดหนึ่ง ซึ่งให้ความสำคัญกับการนำประสบการณ์ของผู้ใหญ่มาใช้ในการทำงานเป็นทีมเพื่อดำเนินโครงการหรือแก้ไขปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานขององค์กร เพื่อสามารถนำมาบูรณาการร่วมกันในการพัฒนาการเรียนรู้ความโปร่งใสด้านการคลัง ทั้งนี้มีหลายหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นพยายามส่งเสริมให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นพัฒนาความโปร่งใสแล้วก็ตาม แต่จะไม่ได้เน้นเรื่องการเรียนรู้ด้านความโปร่งใสทางการคลังอย่างแท้จริงเท่าใดนัก ประกอบกับ ยังไม่มีการศึกษาการเรียนรู้ด้านความโปร่งใสทางการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่สอดคล้องกับความโปร่งใสในระดับสากล และเหมาะสมกับบริบทของประเทศไทย และยังไม่เคยมีการศึกษาวิจัยกลยุทธ์การศึกษาตลอดชีวิตเพื่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรสู่ความโปร่งใสด้านการคลังดังกล่าวสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยอาศัยทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่เช่นกัน

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงเห็นความจำเป็นในการวิจัยประเด็นดังกล่าว โดยสามารถบูรณาการหลักการและแนวคิดของทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่เข้ากับหลักการ แนวคิด และขั้นตอนของแนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติ เพื่อวิเคราะห์และพัฒนากลยุทธ์การศึกษาตลอดชีวิตเพื่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรเพื่อนำไปสู่ความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้ ซึ่งผู้วิจัยมีความประสงค์ที่จะพัฒนากลยุทธ์การศึกษาตลอดชีวิตด้วยการบูรณาการทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่และแนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม

องค์กรสู่ความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยมีสมมติฐานว่า สามารถบูรณาการทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่และแนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อพัฒนากลยุทธ์การศึกษาตลอดชีวิตเพื่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรสู่ความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการเรียนรู้จากการทำงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้

ผู้วิจัยเชื่อว่าการพัฒนากลยุทธ์การศึกษาตลอดชีวิตด้วยการบูรณาการทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่และแนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรสู่ความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่นที่อยู่ในระหว่างการพัฒนาการทำงานให้มีความโปร่งใส สามารถนำกลยุทธ์การศึกษาตลอดชีวิตด้วยการบูรณาการทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่และแนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรสู่ความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่พัฒนาขึ้น ไปปรับใช้ให้เหมาะสมกับองค์กรในการปฏิบัติเพื่อนำไปสู่ความโปร่งใสขององค์กรได้ และส่งผลต่อแนวโน้มการลดลงของภาพลักษณ์การคอร์รัปชันขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและประเทศไทยในอนาคต

คำถามการวิจัย

1. การเรียนรู้ตลอดชีวิตเรื่องความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ที่สอดคล้องกับความโปร่งใสด้านการคลังในระดับสากลและเหมาะสมกับบริบทของประเทศไทย พิจารณาได้จากอะไรบ้าง ?
2. การพัฒนาการเรียนรู้ตลอดชีวิตเรื่องความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในปัจจุบันมีระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิตเพื่อสร้างความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอย่างไรบ้าง?
3. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการเรียนรู้ตลอดชีวิตในการสร้างความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นอย่างไร ?
4. การพัฒนากลยุทธ์การศึกษาตลอดชีวิตด้วยการบูรณาการทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่และแนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรสู่ความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีองค์ประกอบและขั้นตอนอย่างไรบ้าง ?

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อพัฒนาตัวชี้วัดการเรียนรู้ตลอดชีวิตเรื่องความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
2. เพื่อวิเคราะห์ระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิตเพื่อสร้างความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
3. เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการเรียนรู้ตลอดชีวิตในการสร้างความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
4. เพื่อนำเสนอกลยุทธ์การศึกษาตลอดชีวิตด้วยการบูรณาการทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่และแนวทางการเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรสู่ความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive Research) โดยมีตัวแปรที่ศึกษาประกอบด้วย ตัวชี้วัดการเรียนรู้ตลอดชีวิตเรื่องความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิตเพื่อสร้างความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการเรียนรู้ตลอดชีวิตในการสร้างความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งมีขอบเขตการวิจัย ดังนี้

1. ตัวชี้วัดการเรียนรู้ตลอดชีวิตเรื่องความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นตัวชี้วัดการเรียนรู้ตลอดชีวิตในเรื่องความโปร่งใสด้านการคลังที่อ้างอิงเกณฑ์ความโปร่งใสด้านการคลังระดับสากลของกองทุนการเงินระหว่างประเทศ เพื่อประกอบการพัฒนาตัวชี้วัดการเรียนรู้ตลอดชีวิตสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเรื่องความโปร่งใสด้านการคลัง ซึ่งขอบเขตการวิจัยในขั้นตอนนี้จะใช้การศึกษาวิจัยเอกสารที่เกี่ยวข้อง
2. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ใช้เป็นกรณีศึกษาเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นขนาดเล็กและขนาดกลางที่มีพื้นที่ในการให้บริการอย่างชัดเจน โดยคัดเลือกอย่างเฉพาะเจาะจงจำนวน 9 แห่ง ในจังหวัดเชียงใหม่ ชลบุรี สระแก้ว นครราชสีมา และประจวบคีรีขันธ์ เพื่อศึกษาระดับการบริหารจัดการต่างๆ ที่ครอบคลุม 3 ระดับ ได้แก่ ระดับเริ่มต้น ก้าวหน้า และพัฒนา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาความโปร่งใสด้านการคลัง ระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิต และปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ ซึ่งขอบเขตการวิจัยในขั้นตอนนี้จะใช้การศึกษาวิจัยเอกสารที่เกี่ยวข้อง การสำรวจพื้นที่จริง และการสัมภาษณ์

3. กลุ่มประชากรเป้าหมายขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในงานวิจัยประกอบด้วย (1) นายกเทศมนตรี และนายกองค์การบริหารส่วนตำบล (2) ปลัดเทศบาล และปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล (3) ผู้อำนวยการสำนักการคลัง ผู้อำนวยการกองคลัง ผู้อำนวยการกองวิชาการ และแผนงาน และ (4) ประชาชนที่เป็นตัวแทนประชาคม

4. ขอบเขตของวัฒนธรรมองค์กรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการวิจัยครั้งนี้ ครอบคลุมเฉพาะวัฒนธรรมองค์กรใน 2 ระดับ ระดับแรก คือ ระดับการแสดงออกที่สามารถมองเห็นได้ในลักษณะรูปภาพสัญลักษณ์ขององค์กร และระดับที่สอง คือ ระดับค่านิยมขององค์กร ที่แสดงออกเป็นแนวทางการปฏิบัติงานในการทำงานเป็นทีมในองค์กร

5. กลยุทธ์การศึกษาตลอดชีวิตด้วยการบูรณาการทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่และแนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรสู่ความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นกลยุทธ์ของการศึกษาตลอดชีวิตที่มี 3 ระดับ ประกอบด้วย ระดับเริ่มต้น ระดับก้าวหน้า และระดับพัฒนา โดยในแต่ละกลยุทธ์สามารถแสดงการจำแนกความแตกต่างภายในระดับเดียวกันได้ เพื่อใช้สำหรับการตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้โดยผู้เชี่ยวชาญ

นิยามศัพท์เฉพาะ

กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการทำงานขององค์กรเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร โดยต้องมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร การกำหนดทางเลือกของวิธีการ การเลือกวิธีการทำงาน การจัดสรรทรัพยากร การปฏิบัติ และการประเมินผล

การศึกษาตลอดชีวิต หมายถึง การศึกษาของบุคคลในองค์กรและประชาชนเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งด้วยการผสมผสานการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย

การเรียนรู้ตลอดชีวิต หมายถึง การเรียนรู้ของบุคคลในองค์กรและประชาชนในทุกเวลาและทุกสถานที่ เพื่อพัฒนาความรู้และความเข้าใจ ความสามารถ และทัศนคติในการทำงานและการดำรงชีวิตให้ดีขึ้น

กลยุทธ์การศึกษาตลอดชีวิตด้วยการบูรณาการทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่และแนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรสู่ความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หมายถึง วิธีการส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต

แก่บุคคลากรในองค์กรและประชาชนด้วยการสนับสนุนการเรียนรู้ด้วยทีมงานขององค์กร การกำหนดหน้าที่ของผู้บริหารเพื่อบริหารการเปลี่ยนแปลง การส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ขององค์กร การส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตและการมีส่วนร่วมของประชาชน การกระตุ้นให้เกิดความตระหนัก การพัฒนาและเผยแพร่ความรู้ข้อมูลสารสนเทศ และการบูรณาการทรัพยากรทางการเงินและทรัพยากรทางการศึกษาอื่นที่เกี่ยวข้อง

ตัวชี้วัดการเรียนรู้ตลอดชีวิตเรื่องความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หมายถึง ตัวชี้วัดขององค์กรเพื่อประเมินระดับการเรียนรู้ตลอดชีวิตเรื่องความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในด้านองค์กร บุคลากร และสภาพแวดล้อมทางการศึกษาตลอดชีวิต รวม 10 ตัวชี้วัด ประกอบด้วย ตัวชี้วัดวิสัยทัศน์ นโยบาย แผน และการปฏิบัติงาน ตัวชี้วัดระบบบริหารและทรัพยากรที่เอื้ออำนวยความสะดวกในการทำงาน ตัวชี้วัดข้อมูลสารสนเทศสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตัวชี้วัดการมีส่วนร่วมในการทำงานของบุคคลภายนอก ตัวชี้วัดความรู้ที่จำเป็นสำหรับบุคลากรภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตัวชี้วัดความสามารถของบุคลากรภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตัวชี้วัดคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์สำหรับบุคลากรภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตัวชี้วัดแหล่งเรียนรู้สำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตัวชี้วัดกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้ในการทำงาน และตัวชี้วัดการประเมินผลการเรียนรู้

ระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิตเพื่อสร้างความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หมายถึง องค์ประกอบของการเรียนรู้ตลอดชีวิตของบุคลากรในองค์กรและการเรียนรู้ของประชาชนในชุมชนพื้นที่ขององค์กร ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ของปัจจัยนำเข้าในการเรียนรู้ กระบวนการเรียนรู้ และผลลัพธ์ของการเรียนรู้ตลอดชีวิต เพื่อนำไปสู่การสร้างความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการเรียนรู้ตลอดชีวิตในการสร้างความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หมายถึง ปัจจัยด้านผู้บริหาร การสร้างแรงจูงใจ การมีส่วนร่วมของประชาชน บุคลากร ความมีประโยชน์ของข้อมูล การติดตามและประเมินผล ทรัพยากรและงบประมาณ และวิธีการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กรและประชาชนที่เกี่ยวข้อง ที่มีผลต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิตของบุคลากรในองค์กรและประชาชนในการสร้างความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ หมายถึง การเรียนรู้ตามหลักการศึกษาคือผู้ใหญ่ (Andragogy) ของโนลส์ (Knowles) โดยเป็นการเรียนรู้ที่ให้ความสำคัญกับประสบการณ์ของผู้ใหญ่เป็นทรัพยากรความรู้ โดยผู้ใหญ่เรียนรู้เชิงรุกเมื่อมีความพร้อม มีความอยากรู้ อยากทำในเรื่องใดเรื่องหนึ่งเพื่อพัฒนาตนเอง โดยมีแรงจูงใจในการเรียนรู้จากปัจจัยภายในของตนเอง และมีแรงจูงใจภายนอกเป็นการเสริมพลังด้านบวก และลงมือปฏิบัติเพื่อให้ได้ความรู้

แนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติ หมายถึง การเรียนรู้จากการทำงานเป็นทีมที่มีขั้นตอนการวิเคราะห์ปัญหา การจัดกลุ่ม การกำหนดวัตถุประสงค์ การตั้งคำถามและคิดไตร่ตรอง สะท้อนความคิดเห็น และการลงมือปฏิบัติ โดยมีความมุ่งมั่นในการเรียนรู้และได้รับการชี้แนะตามแนวคิดของมาร์ควอดท์ (Marquardt)

การบูรณาการทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่และแนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติ หมายถึง การเรียนรู้เชิงรุกของผู้ใหญ่โดยใช้ความรู้และประสบการณ์เป็นพื้นฐานในการเรียนรู้ที่เพิ่มขึ้นของตน เข้ากับวิธีการรวมตัวของผู้ใหญ่หลายคนที่มีความรู้และประสบการณ์ที่แตกต่างกัน ให้มาร่วมกันทำงานเป็นทีม เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ในการวิเคราะห์ปัญหา แก้ปัญหาและหาแนวทางการปฏิบัติงานที่เหมาะสมและนำแนวทางไปปฏิบัติจริง และประเมินผลจากการลงมือปฏิบัติ รวมทั้งสามารถถอดบทเรียนจากการเรียนรู้จากการปฏิบัติดังกล่าว

การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร หมายถึง การเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานในองค์กรเพิ่มเติมด้วยการทำงานเป็นทีม ซึ่งต้องมีคำสั่งจัดตั้งทีมงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และการกำหนดสัญลักษณ์ขององค์กร

ความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หมายถึง ความถูกต้องของการเปิดเผยกระบวนการตัดสินใจ การจัดทำแผนพัฒนา การจัดทำงบประมาณรายจ่าย การจัดซื้อจัดจ้าง การเบิกจ่ายเงินงบประมาณ การตรวจรับ การติดตาม และการประเมินผลการทำงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หมายถึง องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบทั่วไปที่มีพื้นที่ในการให้บริการอย่างชัดเจน ซึ่งในงานวิจัยนี้ เป็นองค์การบริหารส่วนตำบล 3 แห่ง เทศบาลตำบล 3 แห่ง และเทศบาลเมือง 3 แห่ง

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. สามารถใช้ตัวชี้วัดการเรียนรู้ตลอดชีวิตเรื่องความโปร่งใสด้านการคลังเพื่อประกอบการวางแผนและการบริหารการคลังที่เหมาะสม น่าเชื่อถือ และเป็นประโยชน์สำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในประเทศไทย

2. สามารถใช้ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการเรียนรู้ตลอดชีวิตสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกรณีศึกษาที่อยู่ในลำดับขั้นของการพัฒนาที่ต่ำกว่าให้มีการพัฒนาในการสร้างความโปร่งใสด้านการคลังที่ดีขึ้น โดยอาศัยความสัมพันธ์ของระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิตในองค์กร

3. สามารถขยายผลจากการนำกลยุทธ์การศึกษาตลอดชีวิตด้วยการบูรณาการทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่และแนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรสู่ความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีความเหมาะสมและเป็นไปได้ในการนำไปประยุกต์ใช้สำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่นตามลำดับขั้นของการพัฒนาได้

4. เป็นแนวทางหนึ่งในการส่งเสริมการใช้การเรียนรู้ตลอดชีวิตเป็นตัวชี้วัดการเรียนรู้เรื่องความโปร่งใสด้านการคลังของหน่วยงานต่างๆและประเทศไทยได้

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนากลยุทธ์การศึกษาตลอดชีวิตด้วยการบูรณาการทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่และแนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรสู่ความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อศึกษา วิเคราะห์ และพัฒนาตัวชี้วัดการเรียนรู้ตลอดชีวิตเรื่องความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อศึกษา และวิเคราะห์ระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิตเพื่อสร้างความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการเรียนรู้ตลอดชีวิตในการสร้างความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และเพื่อศึกษา วิเคราะห์ พัฒนา และนำเสนอกลยุทธ์การศึกษาตลอดชีวิตด้วยการบูรณาการทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่และแนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรสู่ความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อนำมาเป็นกรอบแนวคิดและแนวทางในการวิจัย ดังนี้

- ตอนที่ 1 แนวคิดการศึกษาตลอดชีวิต
- ตอนที่ 2 ทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่
- ตอนที่ 3 แนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติ
- ตอนที่ 4 แนวคิดการพัฒนากลยุทธ์
- ตอนที่ 5 แนวคิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร
- ตอนที่ 6 แนวคิดความโปร่งใสด้านการคลัง
- ตอนที่ 7 แนวคิดองค์กรปกครองท้องถิ่น
- ตอนที่ 8 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ตอนที่ 1 แนวคิดการศึกษาตลอดชีวิต

การศึกษาแนวคิดการศึกษาตลอดชีวิตเกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ตลอดชีวิตซึ่งครอบคลุมแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับความจำเป็น ความหมาย วัตถุประสงค์ คุณลักษณะ แนวทางการดำเนินการ รูปแบบ และตัวชี้วัด รูปแบบและการเรียนรู้ตลอดชีวิต และความสัมพันธ์ระหว่างการเรียนรู้ตลอดชีวิตและการศึกษาตลอดชีวิต

1.1 ความจำเป็น

การเรียนรู้ตลอดชีวิตในประเทศไทยเกิดขึ้นเมื่อประมาณ 30 ปี (ก่อนพ.ศ. 2544) (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2543) โดยในระดับโลก เริ่มมาจากองค์การการศึกษา วิทยาศาสตร์และวัฒนธรรมแห่งสหประชาชาติ (United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization : UNESCO) ซึ่งส่งเสริมและสนับสนุนให้นำแนวคิดการศึกษาตลอดชีวิตไปสู่การปฏิบัติในประเทศต่าง ๆ โดยได้มีการกล่าวถึงและให้ความสำคัญแก่การศึกษาตลอดชีวิตเป็นครั้งแรกในการประชุมนานาชาติว่าด้วยการศึกษาผู้ใหญ่ (World Education on Adult Education) เมื่อปี ค.ศ. 1960 ณ กรุงมอนทรีออล ประเทศแคนาดา และได้เลือกการศึกษาตลอดชีวิตให้เป็นแนวคิดหลักในการนำไปสู่องค์ความรู้ และการวางนโยบายทางการศึกษาที่มีเป้าหมายเพื่อพัฒนามนุษย์และสังคมให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงในโลกที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วของทุกประเทศทั่วโลกในปี ค.ศ. 1970 และ 1972 ตามลำดับ

สำหรับสาเหตุความจำเป็นของการศึกษาตลอดชีวิตมาจากการเตรียมพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงในหลายรูปแบบ ซึ่งโลกปัจจุบันเป็นโลกที่มีความเร่งของการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ จึงทำให้การเรียนรู้เป็นกระบวนการตลอดชีวิตไปด้วย Knowles (1980) การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญดังกล่าว ประกอบด้วย การเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก (สุมาลี สังข์ศรี, 2545) การเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจและการแข่งขันที่มากขึ้น (World Bank, 2003; สุมาลี สังข์ศรี, 2545) การเปลี่ยนแปลงด้านสังคมและวัฒนธรรม (สุมาลี สังข์ศรี, 2545) การเปลี่ยนแปลงด้านการเมืองการปกครอง (สุมาลี สังข์ศรี, 2545) ความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาการและเทคโนโลยี (Spaulding, 1974) (สุมาลี สังข์ศรี, 2545; อาชัญญา, 2554) การเปลี่ยนแปลงด้านโครงสร้างประชากร (สุมาลี สังข์ศรี, 2545) และข้อจำกัดของระบบการศึกษาเดิม (สุมาลี สังข์ศรี, 2545)

ดังนั้น ความจำเป็นของการเรียนรู้ตลอดชีวิตดังกล่าวจึงมาจากการเปลี่ยนแปลงหลักในโลกทั้งทางด้านการเมือง การปกครอง เศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม เทคโนโลยี และประชากร จึงทำให้มนุษย์ต้องมีการเรียนรู้ตลอดเวลาเพื่อให้มนุษย์อยู่รอดท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว โดยการพัฒนาในด้านความรู้ ทักษะ และทัศนคติให้เหมาะสมกับการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงแต่ละด้าน

1.2 ความหมาย

Spaulding (1974) ให้คำจำกัดความของการศึกษาตลอดชีวิตว่าเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการเรียนรู้ ทรัพยากรที่สนับสนุนกระบวนการเรียนรู้ ประสบการณ์ที่บุคคลได้รับอย่างมีคุณค่า ทั้งนี้ จุดเน้นของการศึกษาตลอดชีวิตดังกล่าวอยู่ที่โอกาสที่บุคคลจะพัฒนา

ความสนใจ รสนิยม และความสามารถของตนให้สมบูรณ์ตามความต้องการ โดยไม่จำกัดอยู่ที่การ สอน การอบรม และการแนะนำจากการศึกษาในระบบเท่านั้น แต่รวมถึงการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นใน องค์กร และคนทุกระดับอายุจะได้รับการสนับสนุนให้เรียนจากกันและกัน และจากคนอื่นในสังคม ซึ่งการให้ความสำคัญเกี่ยวกับตัวผู้เรียนในลักษณะดังกล่าวนี้ สอดคล้องกับแนวคิดการเรียนรู้ ตลอดชีวิตในการจัดการศึกษาทุกรูปแบบของ Knowles (1980) ซึ่งเห็นว่าเป็นการศึกษาที่ให้กับ ผู้เรียนในด้านทักษะพื้นฐานที่สำคัญ เช่น ทักษะในการสืบค้น ความรู้ เป็นต้น และเมื่อผู้เรียนเป็น ผู้ใหญ่การศึกษาก็ควรต้องจัดแหล่งทรัพยากรเพื่อสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และสืบค้นความรู้ด้วย ตนเอง (self-directed inquirers) รวมทั้งหมายถึงแนวคิดหลักหรือหลักการที่เป็นการพัฒนาอย่าง ต่อเนื่องไม่มีที่สิ้นสุดสำหรับการเปลี่ยนแปลงและการปรับตัวในความตระหนักรู้ของมนุษย์ที่เกิดขึ้น ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการกระทำอย่างรอบคอบ Henschke (2011)

นอกจากนี้ ยังมีความหมายในเชิงวิธีการเรียนรู้ ซึ่ง ศักดิ์ศิริ ปาณะกุล (2545) ให้ ความหมายการเรียนรู้ตลอดชีวิตว่าเป็นวิธีการที่บุคคลได้รับความรู้และประสบการณ์จากแหล่ง การเรียนรู้หรือกิจกรรมการเรียนรู้ต่าง ๆ ในรูปของการศึกษาในระบบ (formal education) การศึกษานอกระบบ (non-formal education) หรือการศึกษาตามอัธยาศัย (informal education) ซึ่งได้รับในแต่ละช่วงชีวิตตั้งแต่เกิดจนตาย บางช่วงอาจจะได้เรียนรู้จากการศึกษารูปแบบใด รูปแบบหนึ่ง แต่บางช่วงอาจจะได้เรียนรู้จากการศึกษาหลายรูปแบบผสมผสานกัน และจากหลาย แหล่งการเรียนรู้ ความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับเหล่านี้จะช่วยให้บุคคลนำไปใช้ในการดำเนินชีวิต ประกอบอาชีพ และปรับตัวเข้ากับสภาพสังคมและสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงในแต่ละช่วงชีวิตได้ อย่างเหมาะสม ซึ่งสอดคล้องกับอาชัญญา รัตนอุบล (2554) ที่เห็นว่าบุคคลสามารถเรียนรู้ได้ ตลอดเวลาตั้งแต่แรกเกิดจนถึงช่วงสุดท้ายของชีวิต โดยเป็นการบูรณาการการศึกษาในระบบ โรงเรียน การศึกษานอกระบบโรงเรียน และการศึกษาตามอัธยาศัยเข้าด้วยกัน ซึ่งบุคคลต่างๆ สามารถเลือกศึกษาได้ในช่วงเวลาต่างๆของชีวิตตามความเหมาะสม การศึกษาและการเรียนรู้จึง เกิดขึ้นได้ทุกแห่งทั้งในครอบครัว วัด ชุมชน สถาบันการศึกษา สถานประกอบการ และแหล่งการ เรียนรู้ต่าง ๆ ในสังคม

ดังนั้น การศึกษาตลอดชีวิต จึงหมายถึง การจัดการศึกษาที่ให้ความสำคัญกับผู้เรียน วิธีการให้ความรู้ และสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการเรียนรู้ เพื่อให้ได้ความรู้และประสบการณ์ โดย ผสมผสานกิจกรรมทางการศึกษารูปแบบต่างๆทั้งที่อยู่ในการศึกษาในระบบศึกษา การศึกษานอก ระบบ และตามอัธยาศัย ในแต่ละช่วงเวลาดังกล่าวของผู้เรียน

1.3 วัตถุประสงค์

วัตถุประสงค์ที่สำคัญมาจากแนวคิดสี่เสาหลักแห่งการศึกษา (The four pillars of education) ของ UNESCO เพื่อเพิ่มโอกาสในการเรียนรู้ตลอดชีวิตให้กับบุคคล สำหรับการขยายขอบเขตความรู้ ทักษะ และทัศนคติ รองรับการเปลี่ยนแปลงที่ซับซ้อน ซึ่งประกอบด้วย การเรียนรู้เพื่อรู้ (Learning to know) โดยรวบรวมความรู้ทั่วไปอย่างเพียงพอให้เข้ากับโอกาสที่จะทำงานในเชิงลึกสำหรับเรื่องใดเรื่องหนึ่ง การเรียนรู้เพื่อปฏิบัติ (Learning to do) โดยพัฒนาทักษะทางอาชีพและสมรรถนะสำหรับการจัดการสถานการณ์และการทำงาน การเรียนรู้ของสังคมคนวัยรุ่น และประสบการณ์ในการทำงาน ทั้งที่เป็นแบบไม่เป็นทางการ ซึ่งเป็นผลมาจากบริบทของท้องถิ่นและระดับประเทศ และแบบเป็นทางการที่อยู่ในหลักสูตรการศึกษาทางเลือก การทำงานการเรียนรู้เพื่ออยู่ร่วมกัน (Learning to Live Together) โดยพัฒนาความเข้าใจของผู้อื่น และการยอมรับการพึ่งพาอาศัยกัน เพื่อบรรลุโครงการร่วมกันและการเรียนรู้เพื่อจัดการความขัดแย้ง ซึ่งอยู่บนพื้นฐานของความเป็นพหุสังคม ความเข้าใจทั้งสองฝ่ายร่วมกัน และสันติภาพ และการเรียนรู้เพื่อดำรงชีพ (Learning to be) โดยพัฒนาบุคลิกลักษณะของคนที่ดีขึ้น และสามารถแสดงออกได้อย่างอิสระมากขึ้น รับผิดชอบในการตัดสินใจและความเป็นส่วนบุคคล ทั้งนี้ ในความสัมพันธ์ดังกล่าว การศึกษาจะต้องไม่เพิกเฉยต่อความจำเป็นคุณค่าของคน ความมีเหตุผล ความรู้สึก ความสามารถทางกายภาพและทักษะในการสื่อสาร ซึ่งสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การเรียนรู้ตลอดชีวิตประการหนึ่งตามความเชื่อและปรัชญาที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาตลอดชีวิตของสุวัฒน์ วัฒนวงศ์ (2551) ว่า บุคคลเรียนรู้โดยตลอดชีวิตของตัวเองก็เพื่อมุ่งหมายเพื่อพัฒนาบุคคลเอง

ดังนั้น สรุปได้ว่า วัตถุประสงค์ของการเรียนรู้ตลอดชีวิต จึงเป็นประโยชน์และคุณภาพชีวิตของตัวผู้เรียนเป็นหลัก โดยเป็นการเรียนรู้เพื่อรู้ การเรียนรู้เพื่อสามารถปฏิบัติได้ การเรียนรู้เพื่อความเป็นบุคคลในสังคม และการเรียนรู้เพื่ออยู่ร่วมกันในสังคม โดยมีปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการเรียนรู้มาจากความเชื่อในการเรียนรู้ตลอดชีวิตของสถาบันและองค์กรที่เกี่ยวข้อง บุคคล และสถาบันการศึกษา

1.4 คุณลักษณะและองค์ประกอบ

คุณลักษณะสำคัญของการเรียนรู้ตลอดชีวิตมีลักษณะของการศึกษาตลอดชีวิต (Lifelong Education) 20 ประการ (Dave, 1973) ประกอบด้วย (1) ความครอบคลุมช่วงระยะเวลาของการเรียนรู้ซึ่งเริ่มต้นตั้งแต่เกิด และสิ้นสุดเมื่อเสียชีวิต และครอบคลุมการพัฒนามนุษย์ในทุกชั้นตอนและทุกด้าน รวมทั้ง ครอบคลุมบทบาทหน้าที่ของแต่ละคนที่ต้องทำในแต่ละชั้นตอน (2) เป็นกระบวนการตลอดชีวิต ซึ่งครอบคลุมระยะเวลาทั้งหมดของชีวิตคน (3) เป็น

การศึกษาทุกชั้นตอน ตั้งแต่อนุบาล ประถมศึกษา มัธยมศึกษา ในระบบโรงเรียนด้วย (4) เป็นรูปแบบของการศึกษาในระบบโรงเรียน และการศึกษานอกระบบโรงเรียน ทั้งที่เป็นการศึกษาที่มีการวางแผนและที่เกิดขึ้นโดยบังเอิญ (5) คือ บ้านเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญของกระบวนการเรียนรู้ตลอดชีวิตผ่านกระบวนการเรียนรู้ของครอบครัว (6) ชุมชนมีบทบาทสำคัญโดยเริ่มตั้งแต่เมื่อเด็กมีปฏิสัมพันธ์กับชุมชน และมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องทั้งที่เป็นการเฉพาะเจาะจงและแบบทั่วไป ตลอดชีวิต (7) สถาบันการศึกษาเป็นหน่วยงานหนึ่งจัดการศึกษาตลอดชีวิตซึ่งไม่ได้ผูกขาดการจัดการศึกษาตลอดชีวิตแต่เพียงหน่วยงานเดียวในสังคม และจะไม่สามารถอยู่เพียงหน่วยงานเดียวต่างหากจากหน่วยงานอื่นได้ (8) ต้องดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง และมีความเด่นชัดในมิติของทุกช่วงตลอดทั้งชีวิต หรือการพัฒนาการของบุคคล (9) เป็นความสัมพันธ์กับทุกสิ่งรอบข้างในแนวนอนและเกี่ยวข้องกับรายละเอียดรอบด้านของชีวิตในทุกชั้นตอน (10) สะท้อนให้เห็นถึงความ เป็นประชาธิปไตยของการศึกษา ซึ่งมีคุณลักษณะของการศึกษาที่หลากหลายและเป็นสากล (11) มีคุณลักษณะเฉพาะของเนื้อหา เครื่องมือและเทคนิคในการเรียนรู้ และเวลาในการเรียนรู้ ที่มีความยืดหยุ่นและหลากหลาย (12) มีความเป็นพลวัตที่ประยุกต์วัสดุอุปกรณ์การศึกษาและสื่อของการเรียนรู้ โดยมีการพัฒนาใหม่ ๆ เกิดขึ้น (13) มีรูปแบบการจัดการศึกษาหลายรูปแบบเป็นทางเลือก (14) มีการศึกษาแบบทั่วไป และแบบเฉพาะเกี่ยวกับความเป็นมืออาชีพและความเชี่ยวชาญชำนาญ ซึ่งมีความสัมพันธ์กันและมีปฏิสัมพันธ์กับธรรมชาติ (15) เพิ่มบทบาทหน้าที่ในการประยุกต์และพัฒนานวัตกรรม ให้กับบุคคลและสังคม (16) ช่วยทำให้บรรลุมหาวิทยาลัย สำหรับการแก้ปัญหาทางการศึกษาให้ถูกต้อง (17) เป้าหมายเพื่อรักษาและปรับปรุงคุณภาพชีวิตของผู้เรียน (18) โอกาส แรงจูงใจ และความสามารถในการศึกษาเป็นเงื่อนไขพื้นฐานสำหรับการศึกษา (19) เป็นหลักการสำหรับการจัดการของการศึกษาทุกรูปแบบ (20) เป็นระบบการปฏิบัติการทั้งหมดของการศึกษาทุกรูปแบบ

ลักษณะการศึกษาตลอดชีวิตดังกล่าวเป็นการอธิบายลักษณะของการเรียนรู้ตลอดชีวิตทั้งระบบซึ่งครอบคลุมองค์ประกอบทุกอย่างที่เกี่ยวข้องกับการการเรียนรู้ของคน ในทุกสถานที่ และทุกเวลาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งบุญประกอบ เกาเล็ก (2550) เห็นเห็นตรงกันว่าเป็นการมองอย่างเป็นระบบ เชื่อมโยงกันทั้งด้านอุปสงค์และอุปทาน ครอบคลุมวงจรชีวิตทั้งหมด และประกอบด้วยรูปแบบต่าง ๆ ของการเรียนรู้ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ซึ่งเป็นทั้งการเรียนรู้แบบทั่วไปและความเฉพาะเจาะจง โดย Dave (1973) เห็นว่าการศึกษาตลอดชีวิตประกอบด้วยแบบทั่วไปและแบบเฉพาะเกี่ยวกับความเป็นมืออาชีพและความเชี่ยวชาญชำนาญ ซึ่งสอดคล้องกับลักษณะของการศึกษาตลอดชีวิตของกรมการศึกษานอกโรงเรียน (2538) ที่เห็นว่าประกอบด้วยลักษณะ

ทั่วไป และลักษณะปฏิบัติการ โดยลักษณะทั่วไปของการศึกษาตลอดชีวิตเป็นแนวคิดและแนวทางที่ส่งเสริมให้เกิดการระดมเอาทรัพยากรทั้งหมดที่มีอยู่ในสังคมมาใช้ในการพัฒนาความรู้ ความคิด และความสามารถของมนุษย์ ทำให้มนุษย์สามารถแก้ปัญหาและพัฒนาคุณภาพชีวิตได้อย่างต่อเนื่องตั้งแต่เกิดจนตาย และทำให้สังคมนั้นกลายเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ ส่วนลักษณะปฏิบัติการของการศึกษาตลอดชีวิต เป็นกระบวนการประสาน ส่งเสริม และสนับสนุนให้คนในสังคมได้ร่วมกันนำเอาทรัพยากรของการศึกษาอันได้แก่ องค์ความรู้ แหล่งความรู้ และเทคโนโลยีทั้งหมดที่มีอยู่ในสังคมนั้นมาใช้ในการดำเนินงานในลักษณะต่าง ๆ เช่น การขยายจุดมุ่งหมายและขอบข่ายของการให้บริการทางการศึกษาออกจากระบบโรงเรียนให้ครอบคลุมและกว้างขวางมากยิ่งขึ้น การเสริมสร้างความสำคัญของการศึกษาในฐานะเป็นเครื่องมือเพื่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตของมนุษย์ การปรับปรุงรูปแบบและเนื้อหาของการจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการของคนในชุมชนต่าง ๆ การส่งเสริมให้คนในสังคมทั้งภาครัฐ เอกชน และประชาชนได้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาอย่างกว้างขวาง เป็นต้น

นอกจากนี้ ลักษณะการศึกษาตลอดชีวิตดังกล่าวที่สำคัญอีกประการหนึ่ง คือ ผู้เรียนซึ่งบุญประกอบ เกาเล็ก (2550) เห็นว่า ผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง โดยเปลี่ยนจากการมุ่งเน้นด้านอุปทานเป็นศูนย์กลางในรูปแบบการจัดการศึกษาเชิงสถาบันที่เป็นทางการ ไปสู่ด้านอุปสงค์ที่ตอบสนองความต้องการของผู้เรียนเป็นหลัก และมีแรงจูงใจที่จะเรียน ซึ่งเป็นพื้นฐานที่จำเป็นสำหรับการเรียนรู้ที่มีความต่อเนื่องตลอดชีวิต ทั้งนี้ ต้องมุ่งเน้นที่จะพัฒนาขีดความสามารถในการเรียนรู้ด้วยตนเอง และการเรียนรู้ที่ตนเองเป็นผู้ชี้แนะ ซึ่งตรงกันกับอาชัญญา รัตนอุบล (2554) ที่เห็นว่า ผู้เรียนต้องสามารถแปลความหมายและประสบการณ์ที่ได้รับ การเรียนรู้ต้องเกิดจากแรงจูงใจภายในตนเองมากกว่าการถูกจูงใจจากคะแนนหรือรางวัล สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่น และมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคม มีการติดตามความคิดของผู้เรียนโดยตัวผู้เรียน และสามารถประยุกต์ความคิดดังกล่าวในการเรียนรู้สิ่งใหม่หรือสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม ในขณะที่วิธีการจัดการศึกษาที่สำคัญ Dave (1973) เห็นว่าเป็นการศึกษาในระบบและการศึกษานอกระบบ ซึ่งศักดิ์ศรี ปาณะกุล (2545) และสมประสงค์ วิทย์เกียรติ (2552) เห็นตรงกันว่ามีทั้งการศึกษาในระบบและการศึกษานอกระบบ และเพิ่มเติมการศึกษาตามอัธยาศัยอีกระบบหนึ่งด้วย ทำให้วิธีการจัดการศึกษาสำหรับการเรียนรู้ตลอดชีวิตประกอบด้วยการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางที่สามารถช่วยให้กลุ่มเป้าหมายได้อย่างกว้างขวางเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิตของศักดิ์ศรี ปาณะกุล (2545) ด้วยการสร้างความรู้ความเข้าใจให้ประชาชนเห็นความสำคัญของการเรียนรู้ตลอดชีวิต ขยายกิจกรรมการศึกษา

นอกระบบให้ครอบคลุมทั่วถึงกลุ่มเป้าหมายทุกพื้นที่ ส่งเสริมความร่วมมือจากประชาชน ใช้ประโยชน์จากภูมิปัญญาท้องถิ่นและ/หรือองค์กรท้องถิ่นให้ช่วยบริหารจัดการกิจกรรมการศึกษา นอกระบบให้มีขึ้นอย่างต่อเนื่องในชุมชน ควรฝึกทักษะการแสวงหาความรู้ให้แก่กลุ่มเป้าหมาย เพื่อให้สามารถหาความรู้เพิ่มเติมได้ด้วยตนเอง เน้นการฝึกคิด วิเคราะห์ การเผชิญปัญหา การแก้ปัญหา และการฝึกปฏิบัติจริง และไม่ยึดติดในกฎเกณฑ์ระเบียบต่าง ๆ โดยไม่ควรนำรูปแบบของการศึกษาในระบบมาใช้อย่างเต็มรูปแบบ

ดังนั้น ลักษณะการเรียนรู้ตลอดชีวิตจึงมีความเป็นระบบระหว่างผู้เรียน ทรัพยากรในการเรียน สภาพแวดล้อม การเลือกวิธีการเรียน และผลลัพธ์ รวมทั้งความสัมพันธ์กับชุมชนที่ผู้เรียน อยู่เข้าด้วยกัน โดยมีจุดเริ่มต้นที่ตัวผู้เรียนเป็นหลัก ซึ่งมีความต้องการและแรงจูงใจที่จะเรียน เพื่อรักษาและพัฒนาคุณภาพชีวิตของผู้เรียน และพัฒนาขีดความสามารถในการเรียนรู้ด้วยตนเองและการเรียนรู้ที่ตนเองเป็นผู้ชี้นำ ทั้งนี้ การเรียนรู้ในลักษณะดังกล่าว ผู้เรียนต้องคำนึงถึงโอกาสในการเรียน เพื่อให้เหมาะสมกับช่วงเวลาในการเรียน ผู้เรียนต้องวินิจฉัยความสามารถในการเรียนรู้ เพื่อให้สอดคล้องกับรูปแบบและวิธีการ รวมทั้งทรัพยากรในการเรียนรู้ โดยอาศัยวิธีการศึกษาจากการศึกษาในระบบโรงเรียน การศึกษานอกระบบโรงเรียน และการศึกษาตามอัธยาศัย ผสมผสานกัน

1.5 ตัวชี้วัด

Henschke (2011) ได้พัฒนาตัวชี้วัดสำหรับการเรียนรู้ตลอดชีวิตในสถาบัน การศึกษาระดับอุดมศึกษา (higher education institution) ขึ้นมา 1 ชุด ครอบคลุมมิติของการวัด 7 ด้าน ประกอบด้วย

1. โครงสร้างโดยรวม (Overarching Framework) ซึ่งเป็นการจัดให้มีเนื้อหาเพื่ออำนวยความสะดวกให้สถาบันการศึกษาดำเนินงานในลักษณะของการเป็นสถาบันการเรียนรู้ตลอดชีวิต
2. หุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์และความเชื่อมโยง (Strategic Partnerships and Linkages) ซึ่งประกอบด้วย หุ้นส่วนในระดับสากล หุ้นส่วนจากต่างสถาบันและสังคม และหุ้นส่วนภายในสถาบัน
3. การวิจัย (Research) เป็นการทำงานภายในสถาบันและการทำงานร่วมกับสถาบันอื่น โดยการเรียนรู้ตลอดชีวิตเป็นขอบเขตของงานวิจัยที่มีความสำคัญและมีหลักเกณฑ์ชัดเจน
4. การสอนและกระบวนการเรียนรู้ (The Teaching and Learning Processes) ผู้จัดการสอนต้องสนับสนุนให้มีการเรียนรู้แบบชี้นำตนเอง ผูกพันกับความรู้ ความสนใจ และเหตุการณ์ในชีวิต

5. นโยบายการบริหารและกลไก (Administration Policies and Mechanisms) เพื่อให้บริการผู้เรียนรู้ โดยถือเป็นลำดับความสำคัญที่สุดในการบริหารของสถาบัน

6. ระบบการสนับสนุนการตัดสินใจ (Decision Support System) เพื่อเป็นระบบช่วยการตัดสินใจเพื่อจัดการเรียนรู้ตลอดชีวิตในสถาบัน

7. ระบบการสนับสนุนนักศึกษาและการให้บริการ (Student Support System and Services) สถาบันจะต้องจัดให้มีบริการแก่ผู้เรียนรู้อย่างมีมิตรไมตรี ในเวลาที่เหมาะสมกับตารางเวลาของผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต ซึ่งผู้เรียนรู้จะได้รับการสนับสนุนให้เป็นผู้เรียนอย่างมีอิสระในรูปแบบต่าง ๆ

นอกจากนี้ นิตยา สำเร็จผล (2547) ศึกษาการพัฒนาตัวบ่งชี้การจัดการศึกษาเพื่อการเรียนรู้ตลอดชีวิตในขอบเขตอุดมศึกษาในประเทศไทย โดยพบว่า ตัวบ่งชี้การจัดการศึกษาเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต ประกอบด้วย 15 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) ภูมิหลังผู้เรียน (2) ผู้สอน (3) ผู้บริหาร (4) บุคลากรสนับสนุน (5) การจัดการเรียนการสอน (6) การประเมินการเรียนการสอน (7) นโยบายและกลไกการบริหาร (8) การจัดหลักสูตร (9) การสนับสนุนให้บริการการเรียนรู้แก่ผู้เรียนผู้สอน (10) คุณลักษณะของผู้เรียนที่เอื้อต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต (11) เจตคติต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต (12) ทักษะและความสามารถที่เอื้อต่อการเรียนรู้ (13) ทักษะการเรียนรู้ตลอดชีวิต (14) การจัดโอกาสและกิจกรรมการเรียนรู้ และ (15) คุณภาพของการจัดโอกาสการเรียนรู้ รวมเป็นตัวบ่งชี้ทั้งสิ้น 100 ตัวบ่งชี้

อย่างไรก็ดี การศึกษาตัวชี้วัดการเรียนรู้ตลอดชีวิตในปัจจุบันมีขอบเขตเฉพาะสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษาเท่านั้น ซึ่งให้ความสำคัญกับมิติของความเป็นสถาบัน ผู้เรียน ผู้สอน ผู้บริหารและนโยบายการบริหาร หลักสูตรและเนื้อหา ระบบและทรัพยากรที่เอื้ออำนวยความสะดวกในการค้นหาความรู้ในรูปแบบต่างๆ การประเมินผล เป็นหลัก โดยผู้วิจัยได้ประยุกต์โครงสร้างและองค์ประกอบของตัวชี้วัดดังกล่าว ตามตารางที่ 1 เพื่อใช้ประโยชน์ในงานวิจัยสำหรับวัตถุประสงค์ในการวิจัยข้อที่ 1

ตารางที่ 1 การประยุกต์โครงสร้างองค์ประกอบของตัวชี้วัดการเรียนรู้ตลอดชีวิต

นิตยา (2547)	Henschke (2011)	สังเคราะห์
1. ภูมิหลังผู้เรียน	1. เนื้อหา	1. วิสัยทัศน์ นโยบาย แผนและการปฏิบัติงาน
2. ผู้สอน	2. ทัศนคติเชิงกลยุทธ์และความเชื่อมโยง	2. ความรู้ที่จำเป็นสำหรับบุคลากรภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
3. ผู้บริหาร	3. การวิจัย	3. ความสามารถของบุคลากรภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
4. บุคลากรสนับสนุน	4. การสอนและกระบวนการเรียนรู้	4. คุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์สำหรับบุคลากรภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
5. การจัดการเรียนการสอน	5. นโยบายการบริหารและกลไก	5. การมีส่วนร่วมในการทำงานของบุคคลภายนอก
6. การประเมินการเรียนการสอน	6. ระบบการสนับสนุนการตัดสินใจ	6. ข้อมูลสารสนเทศสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
7. นโยบายและกลไกการบริหาร	7. ระบบการสนับสนุนนักศึกษาและการให้บริการ	7. ระบบบริหารและทรัพยากรที่เอื้ออำนวยความสะดวกในการทำงาน
8. การจัดหลักสูตร		8. แหล่งเรียนรู้สำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
9. การสนับสนุนให้บริการการเรียนรู้แก่ผู้เรียนผู้สอน		9. กิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้ในการทำงาน
10. คุณลักษณะผู้เรียนที่เอื้อต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต		10. การประเมินผลการเรียนรู้
11. เจตคติต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต		
12. ทักษะและความสามารถที่เอื้อต่อการเรียนรู้		
13. ทักษะการเรียนรู้ตลอดชีวิต		
14. การจัดโอกาสและกิจกรรมการเรียนรู้		
15. คุณภาพของการจัดโอกาส การเรียนรู้		

1.6 ระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิต

ระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิตเป็นระบบที่เชื่อมโยงผู้จัดการสอน ผู้เรียน ทรัพยากรในการเรียน สภาพแวดล้อมในการเลือกวิธีการเรียน ผลลัพธ์ และชุมชน โดย Spaulding (1974) ได้ศึกษารูปแบบการศึกษาตลอดชีวิตในมิติของสถาบันผู้จัดการศึกษา ซึ่งสถาบัน เช่น โรงเรียน มหาวิทยาลัย เป็นต้น เป็นผู้จัดการศึกษาระบบปิดในลักษณะการแข่งขัน กำหนดรูปแบบ

ผลตอบแทนที่ได้จากการศึกษา และตอบสนองของวัตถุประสงค์ในระยะยาว ในขณะที่ผู้เรียนเลือก การศึกษาในลักษณะระบบเปิดจากความพอใจและประโยชน์ที่ผู้เรียนจะได้รับโดยอาศัย ประสบการณ์และการเรียนรู้เฉพาะหน้า ตอบสนองวัตถุประสงค์ในระยะสั้น โดยศึกษาจาก สิ่งแวดล้อมรอบตัว เช่น สื่อมวลชน ห้องสมุด แหล่งเรียนรู้รอบตัว เป็นต้น ในขณะที่ Overly, Norman V; and Others (1980) อธิบายรูปแบบการเรียนรู้ที่มีคุณลักษณะสำคัญ ของผู้เรียน ประกอบด้วย (1) มีจุดมุ่งหมายหรือเป้าหมายที่ชัดเจน (2) สามารถควบคุมตัวเองได้ (3) ใฝ่รู้เชิงรุก (4) มีแรงจูงใจ (5) มีความเข้าใจรับรู้ได้ และ (6) มีความเชื่อมั่น รวมทั้งเชื่อมโยงเข้ากับรูปแบบของ การศึกษา ในระบบและนอกระบบ ทั้งนี้ World Bank (2003) เห็นสอดคล้องเช่นกันว่ารูปแบบการ เรียนรู้ตลอดชีวิตแตกต่างจากการเรียนรู้ทั่ว ๆ ไป โดยประกอบด้วย ผู้เรียนเรียนจากการลงมือ ปฏิบัติ ผู้เรียนเรียนรู้ในกลุ่มและเรียนรู้จากผู้อื่น มีการประเมินผลเพื่อวางแผนกลยุทธ์การเรียนรู้ และกำหนดแนวทางสำหรับการเรียนรู้ในอนาคต ซึ่งมีผู้จัดการศึกษาทำหน้าที่แนะนำแหล่งเรียนรู้ ให้ผู้เรียนและพัฒนาแผนการเรียนรู้ของแต่ละคน ผู้จัดการศึกษาเป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิตและ สามารถเชื่อมโยงการฝึกอบรมขั้นต้นให้เข้ากับการพัฒนาอาชีพอย่างต่อเนื่อง และผู้เรียน สามารถเข้าถึงโอกาสในการเรียนรู้ได้ตลอดชีวิตตลอดเวลา ทั้งนี้ ผู้จัดการศึกษาและผู้เรียนต้อง เปลี่ยนแปลงบทบาทของตนเอง มีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่อสนับสนุนการ เปลี่ยนแปลงการเรียนรู้แบบดั้งเดิม และการอบรม รวมทั้งการศึกษาในระบบต้องมีความยืดหยุ่น มากขึ้น

นอกจากนี้ ในมิติขององค์กร ระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิตเป็นระบบของกระบวนการ ด้านการเงิน การจัดโครงสร้างองค์กร การบริหารจัดการ และการจัดการเรียนการสอน (Cropley 1978) โดยเชื่อมโยงทั้งด้านอุปสงค์และอุปทานของการเรียนรู้ซึ่งเป็นการบูรณาการการศึกษาใน ระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย โดยผู้เรียนสามารถเลือกศึกษาได้ใน ช่วงเวลาต่างๆ ของชีวิตตามความเหมาะสม (อาชัญญา รัตนอุบล 2554) ซึ่ง Raoul (2010) สรุป วิธีการเรียนรู้ของรัฐบาลส่วนใหญ่ดำเนินการในรูปแบบของการจัดประชุม/สัมมนา/อบรม การ เรียนรู้ผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ การดูงาน การประชุมแบบโต้ะกลม และการจัดประชุมเชิง ปฏิบัติการ ซึ่งสอดคล้องกับ Financial Planning Association (2011) ที่เห็นว่าแหล่งทรัพยากร เพื่อช่วยให้พนักงานของบริษัทสามารถรู้และกำหนดสิ่งที่พนักงานสนใจ และระดับการเรียนรู้ของ โปรแกรมการเรียนที่มีความเฉพาะเจาะจงประกอบด้วยโปรแกรมแต่ละโปรแกรมจะถูกสร้างขึ้น ตามขั้นและระยะเวลาในการทำงานของพนักงานขีดความสามารถ และแนวคิดของการศึกษา โดย การเรียนรู้ตลอดชีวิตดังกล่าวควรมีขั้นตอนของการเรียนรู้ ซึ่งสอดคล้องกับ the Consortium for

Entrepreneurship Education โดย Ashmore อธิบายถึงขั้นตอนการเรียนรู้ตลอดชีวิตเพื่อพัฒนาผู้ประกอบการรายใหม่ 5 ขั้นตอน ประกอบด้วย (1) ขั้นพื้นฐาน (Stage 1 : Basic) เพื่อให้ผู้เรียนได้เข้าใจพื้นฐานทางเศรษฐกิจ และโอกาสในการประกอบอาชีพ ซึ่งจะเป็นแรงจูงใจในการเรียนรู้และสร้างความรู้สึกรักของการเป็นผู้ประกอบการ (2) ขั้นตระหนักในความสามารถ (Stage 2 : Competency Awareness) เป็นการเน้นให้ความรู้เฉพาะทางเพื่อพัฒนาขีดความสามารถในการเป็นผู้ประกอบการ (3) ขั้นประยุกต์ใช้ความคิด (stage 3 : Creative Application) เป็นการพัฒนาความคิดทางธุรกิจ และวิธีการวางแผนธุรกิจ ซึ่งรวมไปถึงกระบวนการตัดสินใจในทางธุรกิจ โดยมีแรงจูงใจในโอกาสสำหรับการเป็นผู้ประกอบการ และการรู้กระบวนการทางธุรกิจ (4) ขั้นเริ่มกิจการ (stage 4 : Startup) เป็นช่วงของการสะสมประสบการณ์และความรู้เพิ่มเติม ในการประกอบอาชีพ และ (5) ขั้นขยายตัว (stage 5 : Growth) เป็นช่วงของการเรียนรู้จากการเข้าร่วมสัมมนา กับผู้ประกอบการรายอื่น ๆ เพื่อแลกเปลี่ยนและหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น นอกจากนี้ ระบบการเรียนรู้ต้องมีการประเมินผลการเรียนรู้ด้วย Juan (2011)

สำหรับระบบการศึกษาตลอดชีวิตในประเทศไทยปรากฏตามคำนิยามในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่ว่าระบบการศึกษาตลอดชีวิตว่าเกิดขึ้นจากการผสมผสานการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย เพื่อให้สามารถพัฒนาคุณภาพชีวิตได้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต ในขณะที่ ระบบการเรียนรู้ในประเทศไทยควรเป็นการเรียนรู้ที่ผสมกลมกลืนกับวิถีการดำเนินชีวิตเพื่อพัฒนาบุคคลในทุกช่วงอายุ ทั้งทางร่างกาย อารมณ์ สังคม สติปัญญา ให้เป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรม และวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต ให้มีความรู้พื้นฐานที่เพียงพอสำหรับการดำเนินชีวิตและการประกอบอาชีพโดยให้มีความรู้ ทักษะในการคิด วิเคราะห์ การปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ในการแก้ปัญหา มีความสามารถในการแสวงหา และเพิ่มพูนความรู้ได้อย่างต่อเนื่อง เลือกรับข้อมูลข่าวสารและประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตของตนเองอย่างเหมาะสม (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2543) ซึ่งสอดคล้องกับ ชูเกียรติ ลีสุวรรณ (2552) ที่มองทิศทางของการศึกษาตลอดชีวิตว่าเป็นแนวทางที่ปรับเข้าได้กับบริบทของสังคมไทย มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ เป็นเรื่องที่สำคัญ โดยเป้าหมายของการศึกษาตลอดชีวิตคือ มุ่งหมายที่จะก่อให้เกิดการพัฒนาบุคคลให้เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิตซึ่งปรับตัวตอบสนองต่อความต้องการของสิ่งแวดล้อมตลอดชีวิตได้อย่างมีสติสัมปชัญญะ และเป็นระบบด้วยกระบวนการของการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Cropley, 1978) โดยควรมุ่งถึงการเรียนรู้ระดับสูง ซึ่งรวมถึง การพัฒนาด้านจิตใจ ค่านิยม บุคลิกภาพ นิสัย คุณธรรม ความสามารถในการวิพากษ์วิจารณ์ ความรู้แจ้ง ความกล้าหาญ ความดีงาม ปัญญา ความสำนึก ความตระหนักและ

การรับรู้ ซึ่งเป็นเรื่องละเอียดอ่อน ลึกซึ้ง และต้องใช้เวลา อดทน และมีเมตตาธรรมสูง และการเรียนรู้ดังกล่าวต้องเป็นการเรียนรู้ที่เป็นประโยชน์เพื่อส่วนตัวและเพื่อหน้าที่การงาน ทั้งนี้ การศึกษาตลอดชีวิตไม่ใช่เรื่องผิวเผิน หรือฉาบฉวย และไม่อาจเห็นผลได้ทันที แต่ต้องมีการสร้างเสริม และเพิ่มเติมอย่างต่อเนื่อง (ชูเกียรติ ลีสุวรรณ, 2552)

ดังนั้น ผู้วิจัยวิเคราะห์องค์ประกอบระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิตออกเป็นระบบของ กระบวนการด้านการเงิน การจัดโครงสร้างองค์กร การบริหารจัดการ และการจัดการเรียนการสอน (Cropley 1978) และรูปแบบระบบการศึกษา (อาชัญญา รัตนอุบล 2554) โดยเป็นระบบที่ เชื่อมโยงผู้จัดการสอน ผู้เรียน ทรัพยากรในการเรียน สภาพแวดล้อมในการเลือกวิธีการเรียน ผลลัพธ์ และชุมชน ตามรูปแบบของผู้จัดการศึกษา Spaulding (1974) รูปแบบการเรียนรู้ที่มี คุณลักษณะสำคัญ ของผู้เรียน Overly, Norman V; and Others (1980) รูปแบบเกลียวการเรียนรู้ Raoul (2010) รูปแบบการเรียนรู้ตลอดชีวิตเพื่อพัฒนาขีดความสามารถ Financial Planning Association (2011) รูปแบบการเรียนรู้ของขั้นตอน 5 ขั้นตอนเพื่อพัฒนาผู้ประกอบการรายใหม่ Ashmore ซึ่งต้องมีการประเมินผลการเรียนรู้ Juan (2011) ทั้งนี้ ผู้วิจัยสังเคราะห์ขอบเขตเนื้อหา ของคำถามเกี่ยวกับระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิตดังกล่าว โดยยึดเกณฑ์ความสอดคล้องกับเนื้อหา ของความโปร่งใสด้านการคลัง และการเรียนรู้ตลอดชีวิต ภายใต้บริบทขององค์กรปกครองส่วน ท้องถิ่นที่ต้องการวิจัย ได้ตามตารางที่ 2

1.7 ปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จในการเรียนรู้ตลอดชีวิต

การที่จะทำให้แต่ละบุคคลมีการเรียนรู้ตลอดชีวิตนั้น ต้องมีปัจจัยสู่ความสำเร็จ ซึ่ง พิศมัย ศรีอำไพ และ อนันต์ ศรีอำไพ (2549) เห็นว่ามี 4 ประการคือ

1. ควรต้องมีอิทธิบาท 4 (ฉันทะ วิริยะ จิตตะ วิมังสา) ที่นำไปสู่ความสำเร็จ
2. คนต้องมีความสามารถในการค้นหาความรู้ โดยในด้านเทคโนโลยีการสื่อสาร และมีความสามารถและทักษะในการอ่าน การคิดเชิงวิเคราะห์ และการเขียน
3. คนต้องมีความสุขในการเรียนรู้
4. คนต้องสามารถนำความรู้ที่ได้ไปใช้เกิดประโยชน์ต่อตนเอง ชุมชน และสังคม

นอกจากนี้ ปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จในการเรียนรู้ตลอดชีวิต ประกอบด้วยปัจจัย ภายในของผู้เรียนและปัจจัยภายนอกของผู้เรียน ซึ่งอาชัญญา รัตนอุบล (2554) ให้ความสำคัญ กับผู้เรียน โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัจจัยภายในของผู้เรียน และการเรียนรู้ที่เกิดจากการควบคุม กระบวนการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นหลัก ดังนั้น บุคคลจึงต้องการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง หรือการ

เรียนรู้ด้วยการนำตนเอง โดยมีกระบวนการเรียนรู้ที่ประกอบด้วยการสร้างบรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการสร้างความคิดริเริ่มและความคิดสร้างสรรค์ การวางแผนการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างผู้เรียนและผู้สอน การวินิจฉัยความต้องการในสิ่งที่ผู้เรียนสนใจจะเรียนรู้ด้วยตนเอง การใช้สัญญาการเรียนรู้เพื่อวางแผนการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับผู้เรียน การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ซึ่งทำให้เกิดประสบการณ์การเรียนรู้ และการประเมินผลด้วยตัวผู้เรียนเอง โดยมีปัจจัยสำคัญด้านการสร้างแรงจูงใจให้แก่ผู้เรียน การเสริมพลังด้านบวก และการติดตามความรับผิดชอบของผู้เรียน ซึ่งสอดคล้องกับ Catherine Hare and Julie Mcleod (2001) พบว่ารางวัลมีผลสำคัญต่อหน้าที่และความรับผิดชอบของพนักงานในบริษัทและการยอมรับในทางบริหารสำหรับการเรียนรู้ตลอดชีวิตและเป็นไปในทิศทางเดียวกับ Kheng Ng (2008) พบว่ามีปัจจัยสำคัญ 3 ประการ คือ มีการพัฒนาเส้นทางการเรียนรู้ของตนเอง มีการสร้างความเข้มแข็งของความเป็นเอกลักษณ์ของผู้เรียน และมีการพัฒนานิสัยในการเรียนรู้

ตารางที่ 2 การสังเคราะห์ระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิตเพื่อปรับใช้ในองค์กร

Spaulding (1974)	Cropley (1978)	Overly (1980)	Raoul (2010)	Financial Planning Association (2011)	Juan (2011)	Ashmore (N.A.)	อาชัญญา รัตนอุบล (2554)	สังเคราะห์
<p>ผู้จัดการศึกษา</p> <ul style="list-style-type: none"> - สถาบันการศึกษาเป็น ผู้จัดการศึกษา ระบบปิด เช่น โรงเรียน เป็นต้น - ผู้เรียนเลือก การศึกษาในระบบเปิด เช่น แหล่งเรียนรู้ รอบตัว เป็นต้น 	<p>กระบวนการ</p> <ul style="list-style-type: none"> - การเงิน - การจัดโครงสร้าง องค์กร - การบริหาร จัดการ - การจัดการเรียน การสอน 	<p>ผู้เรียน</p> <ul style="list-style-type: none"> - มีจุด มุ่ง หมาย/เป้าหมาย ที่ชัดเจน - สามารถควบคุม ตัวเองได้ - ใฝ่รู้เชิงรุก - มีแรงจูงใจ - มีความเข้าใจ รับรู้ ได้ - มีความเชื่อมั่น - เชื่อมโยง การศึกษาใน ระบบและนอก ระบบ 	<p>กิจกรรม</p> <ul style="list-style-type: none"> - การจัดประชุม/ สัมมนา/อบรม - การเรียนรู้ผ่าน ระบบอิเล็กทรอนิกส์ - การดูงาน - การประชุมเชิง ปฏิบัติการ - การประชุมโต๊ะ กลม 	<p>องค์ประกอบ</p> <ul style="list-style-type: none"> - แหล่งทรัพยากร - ขั้นตอนและ ระยะเวลาการ ทำงาน - ชีตความ สามารถ - โปรแกรมการเรียน 	<p>การประเมินผล</p> <ul style="list-style-type: none"> - การประเมินผล 	<p>ลำดับขั้นการ พัฒนา</p> <ul style="list-style-type: none"> - ขั้นพื้นฐาน - ขั้นตระหนัก ความสามารถ - ขั้นประยุกต์ใช้ ความคิด - ขั้นเริ่มกิจการ - ขั้นการเรียนรู้จาก สัมมนา 	<p>ระบบการศึกษา</p> <ul style="list-style-type: none"> - การบูรณาการ การศึกษาในระบบ การศึกษานอก ระบบ และ การศึกษาตาม อุตสาหกรรม - ผู้เรียนสามารถเลือก ศึกษาได้ในช่วงเวลา ต่างๆ ของชีวิตตาม ความเหมาะสม - แหล่งการศึกษาเริ่ม ตั้งแต่ครอบครัว วัดชุมชน สถาบัน การศึกษา สถาน ประกอบการ และแหล่งเรียนรู้ ต่างๆ ในสังคม 	<p>สังเคราะห์</p> <ul style="list-style-type: none"> - คุณสมบัติของผู้เรียน - ครอบคลุมทั้งระบบที่มี ผู้จัดการศึกษา และ ระบบที่ผู้เรียนเลือก ตามความต้องการ - ครอบคลุมการศึกษา ในระบบ การศึกษา นอกระบบ และ การศึกษาตาม อุตสาหกรรม - มีระบบการเงิน การ จัดโครงสร้างองค์กร การบริหารจัดการ และการเรียนการสอน - ผู้เรียนสามารถเลือก เรียนตามความ เหมาะสมของเวลา

ตารางที่ 2 การสังเคราะห์ระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิตเพื่อปรับใช้ในองค์กร (ต่อ)

Spaulding (1974)	Cropley (1978)	Overly (1980)	Raoul (2010)	Financial Planning Association (2011)	Juan (2011)	Ashmose (N.A.)	วิชาชีพ รัดตนอุบล (2554)	สังเคราะห์
								<ul style="list-style-type: none"> -มีแหล่งทรัพยากรในการเรียนรู้ -มีกิจกรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ -มีการพัฒนาการเรียนรู้เป็นลำดับขั้นตามความพร้อมของผู้เรียน -มีการประเมินผล

นอกจากนี้ หน่วยงานส่งเสริมการเรียนรู้ของสหราชอาณาจักร (The Campaign for Learning) เห็นว่าปัจจัยด้านการเรียนรู้ ประกอบด้วย ปัจจัยด้านความพร้อมที่จะเรียนรู้ ซึ่งจะสะท้อนให้เห็นถึงแรงจูงใจ ความอยากรู้ และความเชื่อว่า ผู้เรียนสามารถเรียนรู้และประสบผลสำเร็จจากการเรียนรู้ ปัจจัยด้านการมีสติปัญญาที่ดี ซึ่งแสดงออกมาด้วยการเรียนรู้ร่วมกันและเรียนรู้จากผู้อื่น สามารถเรียนรู้ได้อย่างสร้างสรรค์ได้หลายวิธี สามารถยืดหยุ่นและประยุกต์สิ่งที่เรียนรู้มาได้ ปัจจัยด้านความยืดหยุ่น แสดงให้เห็นถึงความต่อเนื่องในการเรียนรู้ภายใต้ แรงกดดัน และสามารถจัดการกับความรู้สึกเกี่ยวกับการเรียนและผู้ที่เกี่ยวข้องได้ ปัจจัยด้านความรับผิดชอบ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความตระหนักในการเรียนรู้ของ ผู้เรียน สามารถควบคุมการเรียนรู้ด้วยตนเอง และเรียนรู้ร่วมกับผู้อื่น และปัจจัยด้านการไตร่ตรอง ซึ่งแสดงให้เห็นถึงการมองย้อนกลับ และปรับปรุงการเรียนรู้และความประพฤติ และมีการนำไปปฏิบัติ ซึ่งในกรณีคุณลักษณะผู้เรียนดังกล่าวแล้ว ซึ่ง Raoul (2010) เห็นว่าต้องมีผู้ดูแลการเรียนรู้ (Learning Broker) ที่เป็นผู้เตรียมการเรียนการสอน ทั้งทางเนื้อหา การจัดการ และการติดตามผลของการเรียน โดยไม่มีผู้สอน แต่ความรู้จะมาจากโต้แย้งกันระหว่างผู้เข้าเรียน ประกอบด้วย นอกจากนี้ Juan (2011) เห็นว่าปัจจัยหัวข้อในการเรียนรู้ตลอดชีวิตต้องอาศัยการศึกษาจากสถานการณ์ในกรณีต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในชีวิตประจำวัน และมุ่งเน้นในการถ่ายทอดความรู้ในเชิงสร้างสรรค์ มีการนำระบบการเรียนรู้แบบตอบโต้ระหว่างเนื้อหาที่เรียนและผู้เรียนเพื่อส่งเสริมในการเรียนรู้พยายามผลักดันให้ผู้เรียนเห็นถึงความสำคัญของหัวข้อที่เรียน และสร้างความมุ่งมั่นในการแก้ปัญหา โดยหัวข้อการเรียนรู้จะเป็นแกนหลักในการเรียนรู้

ในมิติความสัมพันธ์ การศึกษาตลอดชีวิตมีขอบเขตที่เป็นเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างคนกับสถาบันด้วย ซึ่งเพ็ญณี แรอรท (2544) สรุปอิทธิพลของการเรียนรู้ตลอดชีวิตที่มีต่อการจัดการศึกษาโดยเฉพาะอย่างยิ่งการศึกษาตลอดชีวิต มี 3 ประการ คือ (1) ความเชื่อในเรื่องการเรียนรู้ตลอดชีวิตของสถาบันและองค์กรต่าง ๆ จะนำไปสู่ความร่วมมือในการรับบริการการศึกษาให้กับประชาชน (2) ความเชื่อในเรื่องการเรียนตลอดชีวิตของประชาชนเองที่จะทำให้ประชาชนปรับตัวเพื่อเรียนรู้และศึกษาหาความรู้เพื่อพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา แม้จะพ้นจากการเป็นนักเรียนนักศึกษาในสถาบัน การศึกษาไปแล้ว และ (3) ความเชื่อเรื่องการเรียนตลอดชีวิตของสถาบันการศึกษาที่จัดการศึกษาในระบบให้กับเด็กและเยาวชน

ดังนั้น ผู้วิจัยวิเคราะห์องค์ประกอบเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการเรียนรู้ตลอดชีวิตในการสร้างความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตามแนวคิดของ (Catherine Hare and Julie Mcleod, 2001; Kheng Ng, 2008) หน่วยงานส่งเสริม

การเรียนรู้ของสหราชอาณาจักร (Raoul, 2010; Juan, 2011 และ อาชัญญา รัตนอุบล, 2554) ทั้งนี้ ผู้วิจัยสังเคราะห์ขอบเขตเนื้อหาของคำถามเกี่ยวกับระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิตโดยยึดเกณฑ์ความสอดคล้องกับเนื้อหาของความโปร่งใสด้านการคลัง และการเรียนรู้ตลอดชีวิต ภายใต้บริบทขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ต้องการวิจัย ได้ตามตารางที่ 3

จากการศึกษาการเรียนรู้ตลอดชีวิตดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปความรู้และความเข้าใจประเด็นที่นำไปใช้ในงานวิจัย ดังนี้

1. แนวคิดการเรียนรู้ตลอดชีวิตสามารถใช้อธิบายการเรียนรู้ได้ทั้งในระดับมหภาค องค์กร และจุลภาค โดยการเรียนรู้ตลอดชีวิตเป็นกระบวนการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นเพื่อตอบสนองกับความจำเป็นที่ต้องการพัฒนาตนเองในการดำรงชีวิตให้อยู่รอดในการสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลง เช่น การเปลี่ยนแปลงด้านการเมืองและการปกครอง การเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลงอาชีพและการทำงาน การเปลี่ยนแปลงด้านสังคมและวัฒนธรรม การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี และประชากร เป็นต้น โดยเปลี่ยนแปลงไปตามประสบการณ์ กิจกรรม และรูปแบบการศึกษาซึ่งได้รับในแต่ละช่วงชีวิตของคน จึงทำให้มนุษย์ต้องมีการเรียนรู้ตลอดเวลา เพื่อให้มนุษย์อยู่รอดท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว โดยการพัฒนาในด้านความรู้ ทักษะ และทัศนคติให้เหมาะสมกับการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงแต่ละด้าน เพื่อให้ได้ความรู้และประสบการณ์ โดยมีสิ่งแวดล้อมที่สนับสนุนการเรียนรู้ของผู้เรียน เช่น ผู้จัดการเรียนรู้ ทรัพยากรในการเรียนรู้ แหล่งเรียนรู้ กิจกรรมหรือกระบวนการเรียนรู้ เป็นต้น ซึ่งผู้เรียนสามารถเลือกเรียนรู้ได้ตลอดช่วงเวลา โดยมีการผสมผสานรูปแบบการศึกษาทั้งที่อยู่ในระบบศึกษา นอกกระบวนการศึกษา และในสถานที่ทำงาน ในแต่ละช่วงเวลาดังกล่าวด้วย

ตารางที่ 3 การสังเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการเรียนรู้ตลอดชีวิตเพื่อปรับใช้ในองค์กร

Catherine Hare (2001)	Kheng Ng (2008)	Raoul (2010)	Juan (2011)	The Campaign for Learning	อาชัญญา รัตนอุบล (2554)	สังเคราะห์
- การให้รางวัล	- การพัฒนาเส้นทางการเรียนรู้ของตนเอง - การสร้างความ	- การมีผู้ดูแลการเรียนรู้ซึ่งทำหน้าที่เตรียมการเรียนการสอนด้าน	- มีการศึกษาจากสถานการณ์ต่าง ๆ - มีการถ่ายทอด	- การมีความพร้อมที่จะเรียนรู้ - การมีสติปัญญาที่ดี	- การสร้างแรงจูงใจ - การเสริมพลังด้านบวก - การติดตามความ	- ผู้เรียนเตรียมความพร้อมและวิธีการพัฒนาการเรียนรู้ด้วยตนเอง

ตารางที่ 3 การสังเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการเรียนรู้ตลอดชีวิตเพื่อปรับใช้ในองค์กร (ต่อ)

Catherine Hare (2001)	Kheng Ng (2008)	Raoul (2010)	Juan (2011)	The Campaign for Learning	อาชัญญา รัตนอุบล (2554)	สังเคราะห์
	เข้มแข็งของความเป็นเอกลักษณ์ของผู้เรียน - การพัฒนานิสัยในการเรียนรู้	เนื้อหา การจัดการ และการติดตามผลการเรียน	ความรู้ในเชิงสร้างสรรค์ - มีการเรียนรู้แบบโต้ตอบระหว่างเนื้อหาและผู้เรียน - การผลักดันให้ผู้เรียนเห็นความสำคัญของหัวข้อที่เรียน - การสร้างความมุ่งมั่นในการแก้ปัญหา	- การมีความยืดหยุ่น - การมีความรับผิดชอบ - การได้ตรง	รับผิดชอบ ของผู้เรียน	- ผู้เรียนเรียนรู้ อย่างยืดหยุ่น - ผู้เรียนเห็นความสำคัญของหัวข้อที่เรียน - ผู้เรียนมีความรับผิดชอบ - ผู้เรียนมีความมุ่งมั่นในการแก้ปัญหา - ผู้เรียนมีการตอบโต้กับเนื้อหา - ผู้เรียนมีการได้ตรง - มีผู้ดูแลการเรียนรู้ - มีการศึกษาจากสถานการณ์ - มีแรงจูงใจ เช่น รางวัล เป็นต้น - มีการเสริมพลังด้านบวก - มีการติดตามความรับผิดชอบของผู้เรียน

2. การศึกษาตลอดชีวิตเป็นเครื่องมือสำหรับการเรียนรู้ตลอดชีวิตของบุคคลเพื่อสร้างนิสัยการเรียนรู้ตลอดชีวิต โดยประกอบด้วยบุคคลกลุ่มเป้าหมายซึ่งมีคุณสมบัติที่เหมาะสม มีแรงจูงใจในการเรียนรู้ มีวิธีการและกิจกรรมการศึกษาที่เหมาะสมซึ่งมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงระหว่างแหล่งเรียนรู้ทั้งที่เป็นการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย มีการใช้สื่อและเทคโนโลยีสนับสนุนการศึกษา มีนโยบายและการบริหารของสถาบันที่เกี่ยวข้องรวมทั้งระบบทรัพยากรรองรับ

3. การศึกษาตัวชี้วัดการเรียนรู้ตลอดชีวิตในปัจจุบัน ยังมีขอบเขตเฉพาะสถาบัน การศึกษาระดับอุดมศึกษาเท่านั้น ซึ่งให้ความสำคัญกับมิติของความเป็นสถาบัน ผู้เรียน ผู้สอน ผู้บริหารและนโยบายการบริหาร หลักสูตรและเนื้อหา ระบบและทรัพยากรที่เอื้ออำนวยความสะดวกในการค้นหาความรู้ในรูปแบบต่างๆ การประเมินผล เป็นหลัก ผู้วิจัยจึงสังเคราะห์โครงสร้างองค์ประกอบของตัวชี้วัดการเรียนรู้ตลอดชีวิต โดยประกอบด้วยตัวชี้วัด 10 รายการ ได้แก่ ตัวชี้วัดที่ 1 วิสัยทัศน์ นโยบาย แผน และการปฏิบัติงาน ตัวชี้วัดที่ 2 ความรู้ที่จำเป็นสำหรับบุคลากรภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตัวชี้วัดที่ 3 ความสามารถของบุคลากรภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตัวชี้วัดที่ 4 คุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์สำหรับบุคลากรภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตัวชี้วัดที่ 5 การมีส่วนร่วมในการทำงานของบุคคลภายนอก ตัวชี้วัดที่ 6 ข้อมูลสารสนเทศสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตัวชี้วัดที่ 7 ระบบบริหารและทรัพยากรที่เอื้ออำนวยความสะดวกในการทำงาน ตัวชี้วัดที่ 8 แหล่งเรียนรู้สำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตัวชี้วัดที่ 9 กิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้ในการทำงาน และตัวชี้วัดที่ 10 การประเมินผลการเรียนรู้

4. คุณลักษณะที่สำคัญของการเรียนรู้ตลอดชีวิตดังกล่าวประกอบด้วยการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ ผู้เรียนเป็นศูนย์กลางเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้เรียนเป็นหลัก ต้องมีแรงจูงใจที่จะเรียน มีแหล่งทรัพยากรเพื่อสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และสืบค้นความรู้ด้วยตนเอง และมีวัตถุประสงค์ของการศึกษาที่ยืดหยุ่นและหลากหลาย ทั้งนี้ อาจอยู่ในรูปแบบของการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ หรือการศึกษาตามอัธยาศัยก็ได้

5. ระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิต ประกอบด้วย ผู้เรียน ระบบที่มีผู้จัดการศึกษาและระบบที่ผู้เรียนเลือกตามความต้องการ การศึกษาที่ครอบคลุมการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย ผู้เรียนสามารถเลือกเรียนตามความเหมาะสมของเวลา มีแหล่งทรัพยากรในการเรียนรู้ มีกิจกรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ มีการพัฒนาการเรียนรู้เป็นลำดับขั้นตามความพร้อมของผู้เรียน มีระบบการเงิน การจัดโครงสร้างองค์กร การบริหารจัดการและการเรียนการสอน และมีการประเมินผล

6. ปัจจัยที่มีผลต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต ประกอบด้วย ผู้เรียนเตรียมความพร้อมและวิธีการพัฒนาการเรียนรู้ด้วยตนเอง ผู้เรียนเรียนรู้ด้วยตนเอง ผู้เรียนเห็นความสำคัญของหัวข้อที่เรียน ผู้เรียนมีความรับผิดชอบ ผู้เรียนมีความมุ่งมั่นในการแก้ปัญหา ผู้เรียนมีการตอบโต้กับเนื้อหา ผู้เรียนมีการไตร่ตรอง มีผู้ดูแลการเรียนรู้ มีการศึกษาจากสถานการณ์ มีแรงจูงใจ มีการเสริมพลังด้านบวก และมีการติดตามความรับผิดชอบของผู้เรียน

7. แนวทางการดำเนินการเรียนรู้ตลอดชีวิตที่สำคัญประกอบด้วย การดำเนินการภายนอกและการดำเนินการภายใน โดยการดำเนินการภายนอก เช่น การสร้างความรู้ความเข้าใจของประชาชนให้เห็นความสำคัญของการเรียนรู้ตลอดชีวิต แรงจูงใจ วิธีการ กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาทั้งในระบบและนอกระบบ สภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการเรียน บริบททางสังคม และท้องถิ่น เป็นต้น ในขณะที่การดำเนินการในผู้เรียน เช่น การกำหนดวิธีการเรียนรู้ด้วยตนเอง การควบคุมกระบวนการเรียนรู้ด้วยตัวเอง การมีความมุ่งมั่นในการเรียน เป็นต้น

ตอนที่ 2 ทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่

2.1 หลักแอนดราโกจี (Andragogy) ของโนลส์ (Knowles)

หลักการที่สำคัญของการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ คือ ความเป็นผู้ใหญ่ที่มีวิธีการเรียนรู้ต่างจากเด็ก โดยผู้ใหญ่สามารถเรียนรู้ด้วยตนเองโดยอาศัยประสบการณ์ที่มีอยู่ของผู้ใหญ่ ซึ่งโนลส์ (Knowles, 1980) ให้ความสำคัญกับการนำตนเอง (self-directed) ของผู้ใหญ่ ประสบการณ์ของผู้ใหญ่ (Experience) ความพร้อมที่จะเรียนรู้เมื่อมีความอยากรู้หรืออยากทำ (Needs) ความต้องการเครื่องมือที่นำไปใช้ได้จริงในทันที (Applicable) และแรงจูงใจในการเรียนจากปัจจัยภายในของตนเอง (Inner motivation)

โนลส์ (Knowles, 1980) เป็นผู้ที่ให้คำนิยามของแอนดราโกจี ว่าเป็นศิลป์และศาสตร์ในการช่วยให้ผู้ใหญ่เรียนรู้ โดยทฤษฎีแอนดราโกจี (Andragogy) ซึ่งแนวคิดของ Knowles เป็นแนวคิดที่ได้รับการยอมรับและเผยแพร่อย่างกว้างขวาง แนวคิดดังกล่าวได้มีข้อสมมติฐานเกี่ยวกับการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ 4 ประการ คือ

1. การมีมโนทัศน์หรือความเป็นตนเอง (Self-Concept) ผู้ใหญ่เป็นผู้ที่รู้จักเหตุผล และสามารถตัดสินใจได้ด้วยตนเอง และนำตนเองได้ (Self-Directing) และแสดงให้คนอื่นเห็นว่าตนเองสามารถนำตนเองได้ ผู้ใหญ่มีความต้องการให้คนอื่นปฏิบัติต่อตนเองด้วยความยกย่องนับถือให้ตัดสินใจด้วยตนเอง ไม่ต้องการให้มองว่าเป็นเด็ก ต้องการความเป็นตัวของตัวเอง และเป็นผู้ที่มีอิสระในตัวเอง

2. การมีประสบการณ์ (Experience) ผู้ใหญ่เป็นผู้ที่มีประสบการณ์หลายด้านและมีหลากหลาย โดยประสบการณ์จะสะสมและหลากหลายมากขึ้นตามอายุที่เพิ่มขึ้น ผู้ใหญ่จะเห็นคุณค่าตนเองจากประสบการณ์ของตนเอง

3. มีความพร้อมในการเรียน (Readiness to Learn) ผู้ใหญ่จะเรียนได้ดีที่สุดหากได้เรียนรู้ในสิ่งที่ตนสนใจและมีความจำเป็นที่จะต้องรู้ และผู้ใหญ่มีความพร้อมในการเรียนรู้มากกว่าเด็ก

4. การเห็นคุณค่าของเวลา (Time Perspective) ผู้ใหญ่เรียนเพื่อนำความรู้ไปใช้ได้ทันที จึงเห็นคุณค่าของเวลาที่แตกต่างไปจากเด็ก เนื่องจากเด็กเรียนในโรงเรียนเพื่อเรียนต่อในชั้นสูงขึ้นไป ส่วนผู้ใหญ่เรียนเพื่อนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ทันทีเมื่อเรียนจบ หรือเมื่อมีความรู้ในเรื่องดังกล่าวแล้ว ในขณะที่ Freire (1972) เห็นว่าการเรียนรู้ของเด็กมีลักษณะของการเป็นฝ่ายรับรู้ฝ่ายเดียว (Banking Concept) ซึ่งนักเรียนถูกกำหนดให้ทำตามกรอบหลักสูตร เป็นผู้ถูกสอน เป็นผู้ไม่รู้ ต้องคิดตามที่ครูสอน ต้องฟังอย่างเดียว ต้องอยู่ในระเบียบวินัย ต้องทำตามสิ่งที่ครูเลือก และปฏิบัติ รับความรู้โดยไม่ได้มีส่วนร่วม และไม่ถูกเปิดโอกาสให้แสดงออก ซึ่ง Freire เห็นว่าลักษณะการเรียนดังกล่าวจะทำให้ผู้เรียนไม่มีชีวิตจิตใจกลายเป็นวัตถุที่คอยแต่รับที่ผู้สอนจะถ่ายทอดให้ ผู้เรียนจะไม่สามารถเข้าใจตนเอง และทำให้ผู้เรียนไม่สามารถพัฒนา ความรู้สึกนึกคิดได้ ไม่มีความคิดสร้างสรรค์ ไม่สามารถปรับปรุงตนเอง และสภาพแวดล้อมให้ดีขึ้นได้

ลักษณะการเรียนรู้ของผู้ใหญ่มักกล่าวเป็นไปในลักษณะเดียวกันกับธรรมชาติการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ของบรูคฟิลด์ (Brookfield, 1986) ซึ่งมีลักษณะที่สำคัญดังต่อไปนี้

1. ผู้ใหญ่จะมีความต้องการและโน้มเอียงที่จะชี้แนะตนเอง และอาจจะขึ้นอยู่กับสภาวะแวดล้อมหรือสถานการณ์ที่ตนเองประสบอยู่

2. ประสบการณ์ของผู้ใหญ่จะเป็นแหล่งทรัพยากรที่ทรงคุณค่าต่อการเรียนรู้ ผู้ใหญ่จะเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพโดยใช้ประสบการณ์เป็นเทคนิคในการเรียนรู้ เช่น การแก้ปัญหา ร่วมกันโดยใช้ประสบการณ์ในการแลกเปลี่ยน

3. ผู้ใหญ่จะตระหนักในการเรียนรู้เฉพาะสิ่งที่จำเป็นต่อการเรียนรู้เพื่อชีวิตและการแก้ปัญหา ดังนั้น การจัดโปรแกรมการเรียนรู้ต้องเกี่ยวข้องกับวิถีชีวิตของผู้ใหญ่

4. ผู้ใหญ่ต้องการเรียนรู้ในสิ่งที่ต้องการนำไปใช้ในการเพิ่มทักษะ หรือความรู้ในการแก้ไขปัญหาในสถานการณ์ที่ประสบอยู่ จึงควรใช้งานเป็นศูนย์กลางในการเรียนรู้

นอกจากนี้ Brookfield (1986) เห็นว่าการเรียนรู้ของผู้ใหญ่โดยทั่วไปมีประเด็นหลักที่สำคัญ 4 ประเด็น ประกอบด้วย การเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง การไตร่ตรองเชิงวิพากษ์ การเรียนรู้

จากประสบการณ์ การเรียนรู้วิธีการเรียนรู้ โดยการเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง จะเน้นในกระบวนการที่ผู้ใหญ่สามารถควบคุมการเรียนรู้ของตนเอง สามารถกำหนดวิธีการเรียนรู้ให้บรรลุเป้าหมายด้วยตนเอง การกำหนดทรัพยากรที่เหมาะสม การตัดสินใจใช้วิธีการเรียนรู้ที่เหมาะสมด้วยตนเอง และการประเมินผลความก้าวหน้าด้วยตนเอง ในขณะที่การไตร่ตรองเชิงวิพากษ์ เป็นการคิดแบบแยกแยะเหตุผลเพื่อหาความคิดเห็น ความทรงจำของการรับรู้ทำให้ผู้ใหญ่ใช้ความคิดอย่างมีเหตุมีผลและการคิดวิพากษ์อย่างรอบคอบ ส่วนการเรียนรู้ประสบการณ์ จะเกี่ยวกับประสบการณ์ในอดีต และถูกนำมาเป็นทรัพยากรในการเรียนรู้และใช้อ้างอิง นอกจากนี้ การเรียนรู้วิธีการเรียนรู้เป็นการสร้างทักษะในสถานการณ์ต่าง ๆ เช่น การทำงาน การใช้ชีวิตประจำวัน การทำงานวิจัย เป็นต้น

กล่าวโดยสรุป การเรียนรู้ของผู้ใหญ่จึงต้องมีความเฉพาะตัว เพราะผู้ใหญ่มีความแตกต่างในด้านมโนทัศน์ของผู้เรียน ประสบการณ์ของผู้เรียน ความพร้อมในการเรียนรู้ และแนวโน้มการเรียนรู้ ตามหลักแอนดราโกจีของโนล์ (Knowles, 1980) ซึ่งอาชัญญา รัตนอุบล (2540) ให้รายละเอียดลักษณะสำคัญของผู้ใหญ่ว่า (1) ผู้ใหญ่เป็นผู้ที่มีกรรับรู้ต่อตนเองในลักษณะที่เปลี่ยนแปลงจากการที่ต้องพึ่งพาผู้อื่นไปสู่ผู้ที่สามารถชี้นำตนเองได้ และพึ่งพาตนเองได้ (2) ผู้ใหญ่จะสะสมประสบการณ์ต่าง ๆ ไว้มากมาย จนกระทั่งสามารถนำประสบการณ์มาใช้เป็นทรัพยากรแห่งความรู้ที่มีคุณค่า (3) ผู้ใหญ่มีความพร้อมที่จะเรียน โดยมุ่งหวังเพื่อพัฒนาตนเองเป็นสำคัญ (4) ผู้ใหญ่ต้องการนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ประโยชน์ได้ทันทีที่ต่อการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในชีวิตจริง (5) ผู้ใหญ่จะเปลี่ยนแปลงแนวทางการเรียนรู้จากที่เป็นเนื้อหาวิชาเป็นศูนย์กลางไปสู่การลงมือปฏิบัติเป็นศูนย์กลาง (6) ผู้ใหญ่มีศักยภาพและความสามารถที่จะเรียนรู้ถึงแม้ว่าผู้ใหญ่ส่วนใหญ่แล้วจะห่างเหินจากระบบการศึกษาเป็นเวลานาน จึงทำให้ประเมินความต้องการความสามารถในการเรียนรู้ของตนเองต่ำกว่าที่เป็นจริง รวมทั้ง ส่วนใหญ่แล้วจะขาดความเชื่อมั่นในตนเองด้วย ผู้ใหญ่มักมีปัญหาเกี่ยวกับสุขภาพ เช่น การเสื่อมถอยของสายตา การตอบสนองช้าลง เป็นต้น ซึ่งอาจจะมีผลต่อการเรียนรู้บ้าง และ (7) ผู้ใหญ่จะตอบสนองต่อแรงจูงใจภายนอกน้อยกว่าแรงจูงใจภายในตนเอง เช่น ผู้ใหญ่จะไม่สนใจการได้รับคะแนนหรือเกรด หากผู้ใหญ่จะมองการเรียนรู้ในลักษณะของกระบวนการภายใน ซึ่งควบคุมโดยตัวผู้ใหญ่เอง ด้วยเหตุนี้ การเรียนรู้จึงจะเป็นกระบวนการที่ความต้องการและเป้าหมายของผู้ใหญ่ได้ศักยภาพสนองตามประสงค์ ดังนั้นลักษณะโดยเฉพาะดังกล่าวของผู้ใหญ่จึงสามารถนำมาใช้เป็นประโยชน์ในการจัดกิจกรรมให้สอดคล้องกับธรรมชาติของผู้เรียนตามหลักแอนดราโกจิดังกล่าว

อย่างไรก็ดี การที่ผู้ใหญ่ประสงค์อยากเรียนรู้ ย่อมมีปัจจัยเงื่อนไขที่มีต่อผลการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ ซึ่งอาชัญญา รัตนอุบล (2551) อธิบายเงื่อนไขที่สำคัญของการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ ประกอบด้วย ความต้องการของผู้ใหญ่มนุษย์ ความขัดแย้งระหว่างประสบการณ์เดิมและการรับรู้เกี่ยวกับโลกภายนอกของผู้ใหญ่แต่ละบุคคล การมีส่วนร่วมในกระบวนการการเรียนรู้ การนำประสบการณ์เรียนรู้ในแต่ละสถานการณ์ ระบบความหมายสำหรับการเรียนรู้ในแต่ละสถานการณ์ และความต้องการสำหรับการเรียนรู้ในแต่ละสถานการณ์มาช่วยในการเรียน ความเชื่อมั่นในตนเอง และความเคารพตนเองมาสู่สถานการณ์การเรียนรู้ การเรียนรู้ได้ดีที่สุดเมื่อปราศจากความกดดัน ความต้องการการปฏิบัติในฐานะที่เป็นผู้ใหญ่คนหนึ่ง การพัฒนารูปแบบหรือวิธีการเรียนรู้ของตนเอง การพัฒนาสติปัญญาและความเฉลียวฉลาด การพัฒนาการเรียนรู้แบบตลก และ การนำเงื่อนไขทางกายภาพที่แตกต่างกันมาสู่สถานการณ์การเรียนรู้ นอกจากนี้ อาชัญญา รัตนอุบล (2554) เห็นว่ายังมีปัจจัยด้านการสร้างแรงจูงใจให้แก่ผู้เรียน การเสริมพลังด้านบวก และการติดตามความรับผิดชอบของผู้เรียน

ดังนั้น ปัจจัยการเรียนรู้ที่สำคัญอย่างน้อยประกอบด้วยปัจจัยภายในของผู้ใหญ่เป็นหลัก เช่น ความต้องการ แรงจูงใจ ประสบการณ์ กายภาพของผู้ใหญ่ การสร้างข้อผูกมัดเป็นสัญญาการเรียนรู้ เป็นต้น ในขณะที่ปัจจัยภายนอกได้แก่บรรยากาศในการเรียนรู้ ในขณะที่ วิธีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ต้องให้ความสำคัญกับลักษณะของผู้ใหญ่ที่เรียนรู้ในเชิงรุกมากกว่าตั้งรับ ซึ่งแฟร์ (1972) เห็นว่าผู้ใหญ่สามารถเลือกเนื้อหาให้มีความสอดคล้องกับความต้องการ ความสนใจ ประสบการณ์เดิมของผู้ใหญ่ โดยเปิดโอกาสให้ได้เลือกสิ่งที่จะเรียนรู้ซึ่งมีคุณค่าและมีความหมายต่อการดำเนินชีวิตประจำวันของผู้ใหญ่ โดยเฉพาะเน้นให้เกิดกระบวนการตระหนักรู้ด้วยตนเอง ได้ฝึกฝนการคิด การพูด การแสดงความคิดเห็นโดยเสรี รวมทั้งใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ผ่านการสนทนา (Dialogue) ซึ่งทุกคนสามารถแสดงความคิดเห็นโดยเสรี ไม่มีการชี้นำ ผู้สอนจะไม่เผด็จการทางความคิด สอดคล้องกับวิธีของโนลส์ (Knowles, 1980) ที่เห็นว่าผู้ใหญ่ค้นคว้าหาความรู้ด้วยการนำตนเอง เพื่อกระตุ้นให้ผู้ใหญ่เรียนรู้ด้วยตนเองโดยเกิดกระบวนการเรียนรู้ภายในตัวผู้เรียนเอง ซึ่งต้องออกแบบวิธีการเรียนรู้ที่เปิดโอกาสให้ค้นคว้าหาความรู้ด้วยการนำตนเองได้ สอดคล้องกับอาชัญญา รัตนอุบล (2554) ที่เห็นว่าบุคคลจึงต้องการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง หรือการเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง จึงต้องมีการสร้างบรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการสร้างความคิดริเริ่มและความคิดสร้างสรรค์ การวางแผนการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างผู้เรียนและผู้สอน การวินิจฉัยความต้องการในสิ่งที่ผู้เรียนสนใจจะเรียนรู้ด้วยตนเอง การใช้สัญญาการเรียนรู้เพื่อวางแผนการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับผู้เรียน การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ซึ่งทำให้เกิดประสบการณ์การเรียนรู้ และการประเมินผลด้วยตัวผู้เรียนเอง

สรุปทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ได้ว่า

1. เป็นการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นได้ตลอดเวลา เมื่อผู้ใหญ่มีความพร้อม มีความอยากรู้หรืออยากทำในเรื่องใดเรื่องหนึ่งเพื่อพัฒนาตนเอง
2. มีแรงจูงใจในการเรียนรู้จากปัจจัยภายในของตนเอง และต้องการเครื่องมือที่นำไปใช้ได้จริง ในขณะที่ใช้แรงจูงใจภายนอกเป็นการเสริมพลังด้านบวก
3. ผู้ใหญ่มีแนวโน้มในการนำตนเอง ให้ความสำคัญกับประสบการณ์ของตนเองในการใช้เป็นทรัพยากรความรู้ และต้องการสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้ดังกล่าว
4. วิธีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่จะให้ความสำคัญกับการลงมือปฏิบัติเป็นศูนย์กลางมากกว่าเนื้อหาความรู้

2.2 ทฤษฎีการเรียนรู้จากประสบการณ์

2.2.1 ความหมาย

Kolb (1984) ให้ความหมายการเรียนรู้จากประสบการณ์ว่าเป็นกระบวนการเรียนรู้ในลักษณะองค์รวมที่มีความหลากหลาย โดยประกอบด้วยวิธีการเรียนรู้ของประชาชน การเจริญเติบโต และการพัฒนา ซึ่งเน้นบทบาทสำคัญของการปฏิบัติจริงในกระบวนการเรียนรู้ด้วย

Evans (1994) ให้ความหมายการเรียนรู้จากประสบการณ์ว่าเป็นความรู้และทักษะที่ได้รับ ประสบการณ์จากการทำงาน จากการศึกษาที่ไม่เป็นทางการ โดยผ่านการศึกษาทุกประเภทหรือจากสายอาชีพ โดยการเรียนรู้จากประสบการณ์เป็นวิธีการเรียนรู้จากหนังสือ จากการบรรยาย การทดลอง

Craig (1997) ให้ความหมายการเรียนรู้จากประสบการณ์ว่าเป็นความรู้ ทักษะ หรือความสามารถที่ได้รับจากการสังเกต การได้รับการกระตุ้น หรือการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติ และดำเนินกิจกรรมการเรียนรู้ โดยเข้าไปร่วมด้วยความสมัครใจ ร่วมปฏิบัติ ไตร่ตรองวิเคราะห์ ข้อมูลอย่างมีรอบคอบ และนำไปประยุกต์ใช้

ดังนั้น สรุปได้ว่า การเรียนรู้จากประสบการณ์คือ กระบวนการเรียนรู้ที่เน้นการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง โดยใช้ประสบการณ์เดิมของแต่ละบุคคลเป็นพื้นฐานความรู้ในการพิจารณาทบทวน ไตร่ตรองอย่างรอบคอบ ซึ่งผู้เรียนจะพิจารณาและสรุปเป็นประสบการณ์ใหม่ และความรู้ใหม่สำหรับตนเอง ทั้งนี้ การเรียนรู้จากประสบการณ์สามารถสร้างแรงจูงใจในการเรียนรู้ สร้างความสนใจและท้าทาย และสามารถตอบสนองความต้องการของผู้ใหญ่ได้อย่างเหมาะสม

2.2.2 หลักการ

Dewey (1983) เสนอแนวความคิดการเรียนรู้จากประสบการณ์ว่าเป็นการเรียนรู้ที่เกิดจากการกระทำจริง โดยผู้เรียนเป็นผู้สร้างความรู้ใหม่ ปรับเปลี่ยนตนเองในการปฏิบัติตามบทบาทใหม่ ดังนั้น การเรียนรู้จากประสบการณ์เป็นวงจรของการลองปฏิบัติ โดยประกอบด้วย การรับรู้ปัญหา หาทางแก้ปัญหา ลองปฏิบัติและเกิดประสบการณ์จากผลของการปฏิบัติ และผู้เรียนจะสร้างความรู้ด้วยตนเองโดยการยืนยันในความรู้เดิมหรือเกิดการปรับเปลี่ยนความรู้เดิมเป็นความรู้ใหม่ ทั้งนี้ ประโยชน์สูงสุดของวงจรการลองปฏิบัติ คือ การทำให้ผู้ใหญ่มีประสบการณ์การคิด การลงมือปฏิบัติ และการคิดไตร่ตรอง จนตกผลึกเป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์

Pfeiffer and Jones (1983) เสนอทฤษฎีการเรียนรู้จากประสบการณ์ว่าเป็นกระบวนการเรียนรู้ที่เป็นลักษณะของวงจรแห่งการเรียนรู้จากประสบการณ์ โดยประกอบด้วย การค้นหาแลกเปลี่ยนประสบการณ์ การนำเสนอประสบการณ์ การเข้าร่วมอภิปราย การสรุปสร้างความรู้ใหม่ และการประยุกต์ใช้ จนเกิดเป็นความรู้ใหม่

Kolb (1984) เสนอทฤษฎีการเรียนรู้จากประสบการณ์ของผู้ใหญ่ว่าเป็นกระบวนการที่เกิดในตัวผู้เรียนในลักษณะของวงจรแห่งการเรียนรู้ โดยการเรียนรู้จะเริ่มจากจุดใดจุดหนึ่งของวงจรแห่งการเรียนรู้ก็ได้ แต่ต้องดำเนินการให้ครบวงจรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งสรุปสาระสำคัญดังนี้

1. ประสบการณ์การเรียนรู้ (Learning Experience) เป็นสิ่งที่มีอิทธิพลและจำเป็นสำหรับผู้เรียน เพื่อใช้แลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งเป็นส่วนประกอบส่วนหนึ่งของชีวิต โดยประสบการณ์มีผลกระทบต่อการเรียนรู้ ทั้งในด้านการยอมรับและการปฏิเสธ

2. การสังเกตและการไตร่ตรอง (Observe and Reflect) เป็นการให้ผู้เรียนได้มีการสะท้อนกลับความคิดเห็นและการไตร่ตรองประสบการณ์ที่ได้รับเพื่อนำมาใช้ในการพิจารณาว่าสิ่งใดเป็นประโยชน์หรือไม่เป็นประโยชน์ ซึ่งเป็นหัวใจของการเรียนรู้จากประสบการณ์

3. การทำความเข้าใจและการสรุปความคิดรวบยอด (Generalize and Conceptualize) เป็นการรวบรวมและทำความเข้าใจกับความรู้เพื่อสร้างกรอบแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดอื่น ๆ ที่ได้จากประสบการณ์ที่ผ่านมาและความรู้ที่ได้จากการกระทำหรือได้รับมา จากข้อมูล จากครูผู้สอน จากการสนทนาพูดคุย แล้วนำมากำหนดเป็นกรอบแนวคิดของตนเอง

4. การทดลองและการปรับใช้ (Experiment and Integrate) เป็นการทดลองฝึกปฏิบัติและตรวจสอบ เพื่อค้นหาแนวคิดและความจริงในสถานที่แตกต่างกันและนำไปสู่การปรับใช้

Evans (1994) เสนอแนวคิดของการเรียนรู้จากประสบการณ์ว่าเป็นการปฏิบัติกิจกรรมทุกชนิดและงานทุกประเภท เช่น การจัดอบรม การสังเกต การสัมภาษณ์ เป็นต้น โดยถือเป็นการปฏิบัติภายใต้ทฤษฎีการเรียนรู้จากประสบการณ์ ทั้งนี้ หัวใจสำคัญของการเรียนรู้จากประสบการณ์ คือ การวิเคราะห์แบบวิพากษ์อย่างมีเหตุผลและเป็นระบบ โดยใช้ประสบการณ์เดิมของบุคคล

จากการศึกษาการเรียนรู้จากประสบการณ์ดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปความรู้และความเข้าใจ ประเด็นที่นำไปใช้ในงานวิจัย ดังนี้

1. การเรียนรู้จากประสบการณ์เป็นการเรียนรู้ของผู้เรียนคนใดคนหนึ่งที่น่าประสบการณ์ของตนเป็นต้นทุนในการเรียนรู้ เพื่อให้มีการทบทวน ไตร่ตรอง ต่อยอด ทดลอง และสรุปเป็นความรู้เตรียมนำไปใช้
2. การเรียนรู้จากประสบการณ์เป็นการทำความเข้าใจกับความรู้ที่เป็นประสบการณ์ของผู้เรียนคนใดคนหนึ่ง ซึ่งต้องมีแรงจูงใจ กระบวนการเรียนรู้ และการคาดหวังผลลัพธ์จากการเรียนรู้
3. การเรียนรู้จากประสบการณ์เป็นการให้ความสำคัญกับการฝึกคิด ฝึกฝน ทดลอง และพร้อมต่อการปรับเปลี่ยนความเข้าใจและความรู้ ซึ่งส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและทัศนคติด้วย
4. การเรียนรู้จากประสบการณ์จะเป็นประโยชน์ต่อผู้เรียนได้ดีเมื่อมีการนำความรู้ใหม่ไปใช้ในการปฏิบัติ

หลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ที่สำคัญและนำมาใช้ในงานวิจัยนี้ คือ การเรียนรู้ของผู้ใหญ่เกิดขึ้นและเรียนรู้ได้ดีเมื่อมีความต้องการหรือแรงจูงใจเรียนรู้จากภายในเป็นหลัก และการเสริมพลังด้านบวกจากแรงจูงใจภายนอก โดยอาศัยประสบการณ์ของผู้ใหญ่เป็นทุนเพื่อใช้ในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ซึ่งผู้เรียนสามารถตระหนักรู้ได้ด้วยตนเองโดยมีกระบวนการและกิจกรรมการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับศักยภาพของผู้ใหญ่ นอกจากนี้ การเรียนรู้ของผู้ใหญ่ซึ่งนำมาปรับใช้ในองค์กรเป็นกระบวนการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในองค์กรทั้งที่เป็นความสนใจของตัวบุคคลากรเองในการเรียนรู้พัฒนาตนเอง จนสามารถพึ่งตนเองได้ มีความคิดเป็นนายตนเอง ไม่ถูกครอบงำโดยง่าย และเป็นการเรียนรู้ในระดับกลุ่ม มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกันระหว่างคนทำงาน รวมทั้งการเรียนรู้ในลักษณะที่ค่อนข้างเป็นทางการ เช่น การเข้ารับการฝึกอบรม การศึกษาต่อเนื่อง เป็นต้น ซึ่งสอดคล้องตามความต้องการขององค์กรที่ต้องการให้บุคคลากรเกิดการเรียนรู้ และเพิ่ม

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานโดยความต้องการดังกล่าวสามารถใช้หลักการกระตุ้นมโนธรรมสำนึกที่สำคัญเพื่อนำมาใช้ในงานวิจัยนี้ ซึ่งประกอบด้วย การเลือกเนื้อหาให้มีความสอดคล้องกับความต้องการ ความสนใจ ประสบการณ์เดิมของผู้เรียน การเน้นให้ผู้เรียนเกิดกระบวนการตระหนักรู้ด้วยตนเอง ได้ฝึกฝนการคิด การพูด การแสดงความคิดเห็นโดยเสรี การใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยผ่านการสนทนา การกระตุ้นสนับสนุนให้มีการวิพากษ์ วิจารณ์ ผ่านประสบการณ์ของผู้เรียน เพื่อนำไปสู่ภาพรวมของกิจกรรมที่จะดำเนินการต่อไปในอนาคต

ตอนที่ 3 แนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติ

3.1 หลักการและความหมาย

แนวคิดเกี่ยวกับการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning : AL) เริ่มต้นจาก Reg Revans นักฟิสิกส์ชาวอังกฤษ เชื่อว่าการเรียนรู้จากการปฏิบัติเป็นแนวคิดที่สามารถนำมาใช้ในองค์กร เพื่อสร้างความสำเร็จให้เกิดแก่องค์กร วิชาชีพ สร้างความคุ้มค่า เกิดประโยชน์สูงสุดทั้งในระยะสั้นและ ระยะยาว เหมาะกับยุคสมัยปัจจุบันที่องค์กรต้องเรียนรู้และต้องสามารถแข่งขันได้ในสังคมโลก ซึ่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้โดยผ่านการเรียนรู้ที่ได้กำหนดแนวทางไว้ โดยสามารถอธิบายหลักการผ่านสมการพื้นฐาน ดังนี้

$$L = P + Q$$

(Learning) (Programmed) + (Questioning)

เมื่อ

P = ความรู้ คำสอน คำชี้แนะแบบดั้งเดิมที่กำหนดไว้เป็นแนวทาง

Q = มุมมองที่ได้จากการซักถามและการคิดไตร่ตรอง

หลักการดังกล่าวได้เพิ่มเติมโดยมาร์ควอดท์ Marquardt (1999) เพื่อให้สมการข้างต้นมีความชัดเจนและเป็นระบบมากขึ้นโดยเพิ่มความสำคัญของการไตร่ตรองสะท้อนความคิดเห็น (reflection) และการลงมือปฏิบัติหรือการทดลองเพื่อการเรียนรู้ (implementation) ทั้งนี้ Marquardt เห็นว่าการเรียนรู้จะเกิดขึ้นเมื่อผู้เข้าร่วมกระบวนการเรียนรู้มีการตั้งคำถามเพื่อกระตุ้นให้ผู้ร่วมเรียนรู้ได้ไตร่ตรองสะท้อนความคิดเห็นในเรื่องที่กำลังเรียนรู้ และมีการปฏิบัติควบคู่กันไปในแต่ละขั้นตอนของกระบวนการเรียนรู้

สำหรับความหมายประการแรกของการเรียนรู้จากการปฏิบัติ เป็นความหมายของเครื่องมือในการแก้ไขปัญหา ซึ่งเป็นการค้นหาปัญหาที่แท้จริงเพื่อแก้ปัญหา ร่วมกันอย่างตรงประเด็น มีการวางแผนความคิดและวางแผนที่รัดกุมในปัญหาที่ได้ค้นพบนั้น รวมทั้งการนำเสนอปัญหา

และการแก้ปัญหาให้กับบุคคลในองค์กรได้รับรู้ ซึ่งสอดคล้องกับ Marquardt (2004) ว่าหมายถึง เครื่องมือในการแก้ไขปัญหาขององค์กร

ความหมายประการที่สองของการเรียนรู้จากการปฏิบัติ เป็นความหมายของ กระบวนการ ซึ่ง McGill and Beaty (1995) ให้ความหมายว่าเป็นกระบวนการต่อเนื่องทั้งการ เรียนรู้และการสะท้อนความคิด ที่ดำเนินการโดยผู้ร่วมกระบวนการ เพื่อที่จะทำให้กระบวนการนั้น บรรลุวัตถุประสงค์ สอดคล้องกับ Gordon (1993) ได้ให้ความหมายว่าเป็นกระบวนการที่นำคนที่ มีทักษะและประสบการณ์ระดับต่างกันมารวมกลุ่มกันวิเคราะห์ปัญหาในการทำงาน แล้ววางแผนใน การแก้ปัญหา จากนั้นจะมีการปฏิบัติเพื่อแก้ปัญหาตามที่วางไว้ ซึ่งระหว่างการทำดำเนินการ แก้ปัญหากลุ่มผู้เรียนจะมีการพบปะกัน แลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างต่อเนื่อง ทำให้เกิดการ เรียนรู้ร่วมกันในการแก้ปัญหา และสอดคล้องกับ Marquardt (2004) ที่เห็นว่าเป็นกระบวนการ ของกลุ่มที่ทำงานในงานที่มีปัญหาเกิดขึ้น มีการลงมือปฏิบัติ และมีการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ดังกล่าวในทุกขั้นตอน

ดังนั้น สรุปได้ว่า การเรียนรู้จากการปฏิบัติจึงมีหลักการของการต่อยอดจากความรู้ เดิมที่อยู่ในองค์กร ด้วยการซักถาม ไตร่ตรอง และการลงมือปฏิบัติ แล้วเรียนรู้จากการปฏิบัติ ดังกล่าว โดยเป็นกระบวนการค้นหาความรู้ที่ใช้คนเป็นศูนย์กลางแห่งการเรียนรู้ เพื่อหาการปฏิบัติ ในการแก้ไขปัญหาของกลุ่มคนหรือองค์กร และให้ความสำคัญกับความรู้และประสบการณ์ที่มีอยู่ ของคนแต่ละคน ด้วยการกระตุ้นให้ไตร่ตรองสะท้อนความคิดเห็น เพื่อดึงประสบการณ์ดังกล่าว ของแต่ละคน เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และหาวิธีใหม่ในการปฏิบัติเพื่อแก้ไขปัญหา

3.2 ขั้นตอนการเรียนรู้

จากการศึกษาขั้นตอนของการเรียนรู้จากการปฏิบัติของนักวิชาการที่เกี่ยวข้อง พบว่า ขั้นตอนของการเรียนรู้จากการปฏิบัติมักประกอบด้วย

3.2.1 การจัดกลุ่มคนหรือทีมในองค์กร ซึ่ง Gordon (1993) เห็นว่าการจัดกลุ่มผู้เรียน ให้ประกอบด้วยสมาชิกที่มีความรู้ ความสามารถแตกต่างกันออกไปและร่วมกันกำหนด วัตถุประสงค์ของการเรียนรู้โดยกระบวนการกลุ่ม ซึ่ง Marquardt (1999) เห็นว่าสมาชิกของกลุ่ม หรือทีมต้องมีประสบการณ์และใช้ประสบการณ์ในการร่วมตัวเรียนรู้ โดยอิเวอร์การ์ด (2002) เห็น ว่าควรแบ่งกลุ่มผู้เข้ารับการเรียนรู้ออกเป็นทีม ๆ ละประมาณ 5-7 คน และควรมีมากกว่า 2 กลุ่ม ในขณะที่ Marquardt (2004) เห็นว่าควรมีการแบ่งทีม แต่ทีมควรมีประมาณ 4-8 คน ที่สามารถ ตรวจสอบและชี้ปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กรและแก้ไขได้ยาก และทีมมีพื้นฐานและประสบการณ์ที่

แตกต่างกัน เพื่อให้ได้มาซึ่งมุมมองและแนวคิดที่แปลกใหม่หลากหลาย ทีมอาจมาจากคนที่สมัครใจหรือคนที่ถูกมอบหมาย ซึ่งควรมาจากแผนกต่างๆ ในองค์กร หรืออาจมีบุคคลภายนอกมาร่วมกลุ่มด้วยก็ได้ ทั้งนี้ จะดำเนินการตามช่วงเวลาและกำหนดการที่วางแผนไว้ล่วงหน้า หรืออาจตกลงกันในการประชุมครั้งแรก

3.2.2 การกำหนดวัตถุประสงค์ ซึ่ง Gordon (1993) เห็นว่าต้องกำหนดประเด็นที่จะต้องเรียนรู้และปฏิบัติที่ชัดเจนโดยการประชุมร่วมกัน โดยอิเวอร์การ์ด (2002) เห็นว่ากลุ่มควรตกลงกันอย่างเป็นเอกฉันท์เพื่อกำหนดปัญหาที่จะศึกษาซึ่งทุกคนในทีมจะต้องเข้าใจและยอมรับ Marquardt (2004)

3.2.3 การค้นหาปัญหาที่ชัดเจน ซึ่ง Marquardt (2004) เห็นว่าปัญหาควรครอบคลุมโครงการ ความท้าทาย โอกาส ประเด็น หรือ งาน โดยปัญหาต้องมีความสำคัญและเร่งด่วนโดยกลุ่มมีส่วนร่วมรับผิดชอบในการแก้ปัญหาและเป็นโอกาสของกลุ่มในการเรียนรู้ สร้างความรู้ และพัฒนาทักษะของบุคคลากร ทีม และองค์กร ซึ่งทีมอาจสนใจในปัญหาเดียวหรือหลายๆปัญหาก็ได้ ทั้งที่เป็นปัญหาเดียวหรือหลายปัญหา โดยสมาชิกของทีมจะตั้งคำถามเพื่อรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาหรืองาน

นอกจากนี้ Marquardt (1999) เห็นว่าต้องมีการวิเคราะห์และกำหนดหลักการในการแก้ปัญหาด้วย ซึ่งทีมสามารถขอคำแนะนำของผู้แนะนำการเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อตกลงในเรื่องปัญหาที่มีความสำคัญและจำเป็น สำหรับทีมที่จะทำงานต่อไป และจัดทำประเด็นสำคัญของปัญหาให้ชัดเจน ซึ่งอาจจะแตกต่างจากปัญหาเดิมที่นำเสนอไว้ก็ได้ Marquardt (2004) สอดคล้องกับอิเวอร์การ์ด (2002) ที่เห็นว่าควรมีบรรยายสภาพปัญหา อธิบายสาเหตุของปัญหา เสนอแนะแนวทางแก้ไขปัญหา

3.2.4 การไต่ร่ตรอง ซึ่ง Marquardt (1999) เน้นการตั้งคำถามที่ตรงประเด็น และมีการไต่ร่ตรองบนพื้นฐานข้อเท็จจริงและความคิดเห็น โดยเชื่อว่าการถามคำถามที่ถูกต้องก็จะเป็นที่มาของได้รับคำตอบที่ถูกต้อง ดังนั้น คำถามจะทำให้เกิดการสนทนา และทำให้เกิดนวัตกรรมและการคิดอย่างเป็นระบบ และเกิดผลลัพธ์จากการเรียนรู้ รวมทั้งกำหนดเป้าหมายซึ่งเป็นผลลัพธ์จากการแก้ปัญหาที่แท้จริงได้ในระยะยาวและมีผลทางบวกต่อคน ทีม และองค์กร Marquardt (2004) ในขณะที่ อิเวอร์การ์ด (2002) เห็นว่าต้องมีการระดมความคิดเห็นอย่างรอบคอบ ซึ่งครอบคลุมการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ วิธีการตรวจสอบความสำเร็จ และการวัดความเสี่ยงที่อาจทำให้เกิดขึ้นและส่งผลให้เกิดความล้มเหลว

3.2.5 การพัฒนากลยุทธ์ ซึ่ง Marquardt (1999) เห็นว่าต้องมีการวางแผนการแก้ปัญหา ในขณะที่ Marquardt (1999) เห็นว่าควรมีการทดลองทดสอบก่อนลงมือปฏิบัติ สอดคล้องกับอีเวอร์การ์ด (2002) ที่เห็นว่าควรมีการระบุแผนดำเนินการและลงมือทดลองทำเพื่อแก้ปัญหา จัดทำแผนเป็นโครงการ ระบุเป้าหมาย ผลผลิต การดำเนินการ ระยะเวลาดำเนินการ และงบประมาณของแต่ละกลุ่ม Marquardt (2004) เห็นว่าต้องใช้พลังและเวลาในการกำหนด และทดสอบกลยุทธ์การปฏิบัติงานที่เป็นไปได้ ทั้งนี้ การพัฒนากลยุทธ์จะเกิดขึ้นได้ต้องอาศัยการไตร่ตรองสะท้อนความคิดเห็นและการสนทนา

3.2.6 การลงมือปฏิบัติ ซึ่ง Gordon (1993) เห็นว่าสมาชิกของกลุ่มควรกลับเข้าไปทำงานตามปกติเพื่อฝึกทักษะตามที่กำหนดไว้ และหากมีปัญหาที่จำเป็นต้องศึกษาเป็นกรณีพิเศษ อาจจัดการเรียนเป็นกลุ่มย่อยศึกษาเฉพาะกรณีขึ้นได้ สอดคล้องกับ Marquardt (2004) ที่เห็นว่าทีมต้องสามารถนำไปปฏิบัติได้ด้วย เพื่อไม่ให้เสียเวลา ความคิดสร้างสรรค์ และความตั้งใจ ซึ่งการปฏิบัติจะช่วยปรับปรุงการเรียนรู้ได้เพราะการปฏิบัติจะเป็นพื้นฐานและหลักยึดเหนี่ยวสำหรับทิศทางของการไตร่ตรองสะท้อนความคิดเห็น โดยบุคคลและทีมจะรวบรวมข้อมูล การกำหนดบทบาทและสถานะในการสนับสนุน และใช้กลยุทธ์ที่พัฒนาร่วมกันของทีม

3.2.7 การถอดบทเรียน ซึ่งอีเวอร์การ์ด (2002) และ Marquardt (2004) ที่เห็นว่าควรมีผู้ทำหน้าที่เป็นผู้อำนวยความสะดวกการเรียนรู้แนะนำด้วย หรือมีผู้แนะนำหน้าที่ให้คำแนะนำในการเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อช่วยให้สมาชิกของทีมสามารถดำเนินการไปตามแนวทางที่ถูกและเหมาะสมเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย นอกจากนี้ ยังช่วยในการใส่ใจในสิ่งที่ทำ สิ่งที่เป็นปัญหา กระบวนการทำงาน ทั้งนี้ บทบาทของผู้แนะนำจะหมุนเวียนกันในทีม หรือมอบหมายให้สมาชิกคนหนึ่งคนใดเป็นผู้แนะนำตลอดเวลา ทั้งนี้ Marquardt (2004) เสนอว่าผู้แนะนำการเรียนรู้จากการปฏิบัติจะชักนำให้ทีมมีการตั้งคำถามเพื่อให้สมาชิกของทีมสามารถไตร่ตรองสะท้อนความคิดเห็นจากการทำงานของตน และหาวิธีการที่จะปรับปรุงหน้าที่ของตนในทีมต่อไป นอกจากนี้ Gordon (1993) เห็นว่าต้องมีการจัดประชุมกลุ่มภายหลังจากการฝึกปฏิบัติเพื่อประเมินความก้าวหน้า และวางแผนการเรียนรู้ในขั้นต่อไปและดำเนินการซ้ำตามกระบวนการเดิม จนกว่าประเด็นการเรียนรู้บรรลุตามวัตถุประสงค์ รวมทั้งต้องมีการจัดทำเอกสารเพื่อบรรยายกระบวนการเรียนรู้เพื่อใช้ประโยชน์ในการพัฒนางานในคราวต่อไป

ดังนั้น ขั้นตอนการเรียนรู้จากการปฏิบัติที่นำไปใช้ในงานวิจัยนี้ มีหลักการว่าการเรียนรู้จากการปฏิบัติเป็นเครื่องมือในการแก้ปัญหาที่สำคัญอย่างหนึ่งสำหรับองค์กรที่สามารถสร้างผู้นำที่ประสบความสำเร็จ ทีมงาน และองค์กรในเวลาเดียวกัน โดยเป็นกระบวนการที่

ประกอบด้วยกลุ่มบุคคลกลุ่มเล็กๆ ที่ทำงานที่มีปัญหาจริง การลงมือปฏิบัติงาน และเกิดการเรียนรู้ ทั้งในระดับบุคคล ระดับทีม และระดับองค์กร โดยประกอบด้วย การจัดกลุ่มคนหรือทีมในองค์กรที่รวมตัวกันทำงานร่วมกันมากกว่า 4 คนขึ้นไปแต่ไม่ควรเกิน 8 คนที่สามารถบ่งชี้ถึงปัญหาที่เกิดขึ้นในหน่วยงานได้อย่างชัดเจน ซึ่งมาจากการสมัครใจหรือถูกมอบหมาย การกำหนดวัตถุประสงค์ของทีมเพื่อกำหนดขอบเขตและความชัดเจนในการเรียนรู้ของทีม การค้นหาปัญหาที่ชัดเจนเพื่อเลือกเรื่องที่ต้องแก้ไขโดยเร่งด่วนและคนในกลุ่มร่วมกันชัดเจนแล้วตกลงว่าเป็นปัญหาที่แท้จริง การไตร่ตรองเพื่อวิเคราะห์และสะท้อนความคิดเห็นอย่างรอบคอบด้วยกระบวนการกลุ่ม การพัฒนากลยุทธ์เพื่อกำหนดแผนการหรือแนวทางในการดำเนินการเพื่อแก้ไขปัญหา นั้น ๆ ได้อย่างมีหลักการ การลงมือปฏิบัติเพื่อให้เกิดการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจริงตามแผนการที่วางไว้ และการถอดบทเรียนโดยมีผู้แนะนำในกลุ่มที่ผลัดกันเป็นผู้แนะนำให้สมาชิกในกลุ่มคิดทำงานและแสดงความคิดเห็นได้อย่างเหมาะสมและบรรลุเป้าหมาย และพิจารณาจากการประเมินผลผลสำเร็จหรือผลลัพธ์ของผู้เรียนโดยสังเกตหรือวัดได้จากพฤติกรรมหรือประสพการณ์ที่ผู้เรียนได้รับ

3.3 การนำแนวทางการเรียนรู้จากการปฏิบัติไปใช้ในองค์กร

การนำแนวทางการเรียนรู้จากการปฏิบัติไปใช้ในการทำงานและงานวิจัยสำหรับองค์กรภาครัฐในประเทศไทย พบว่าสุชาติดา รังสินันท์ (2545) อธิบายการเรียนรู้จากการปฏิบัติมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการพัฒนางานของหน่วยงานราชการอีกหลายแห่ง ซึ่งพัฒนาขึ้นโดยสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ. โดยมีขั้นตอนหลัก 2 ขั้นตอนที่สำคัญ คือ ขั้นตอนการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) ซึ่งในขั้นตอนนี้ผู้ดำเนินการ (หรือที่ปรึกษา) จะอธิบายหลักการการเรียนรู้จากการปฏิบัติให้ผู้เรียนเข้าใจ จากนั้นผู้ดำเนินการจะใช้เทคนิคการเรียนรู้จากการปฏิบัติ คือ การตั้งคำถามเพื่อกระตุ้นให้กลุ่มคิดใคร่ครวญ แสดงความคิดเห็น ระดมสมองเพื่อค้นหาคำตอบอย่างระมัดระวัง ตั้งแต่การทบทวนเป้าหมายในการทำงานและความคาดหวังของผู้เกี่ยวข้อง การค้นหาสาเหตุของปัญหา การค้นหาทางเลือกและประเมินทางเลือก การทำแผนปฏิบัติการ และการไตร่ตรองความคิดเห็นเพื่อดำเนินการในขั้นต่อไป และขั้นตอนการปฏิบัติจริงในหน่วยงานของตนเอง นอกจากนี้ ประจวบ แหลมหลัก (2547) ได้ศึกษาและกำหนดขั้นตอนการเรียนรู้จากการปฏิบัติ จากได้วิจัยการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ตลอดชีวิต โดยใช้แนวทางการเรียนรู้ จากการปฏิบัติเพื่อส่งเสริมการปฏิบัติงานของอาสาสมัคร สาธารณสุขประจำหมู่บ้าน โดยประกอบด้วย ขั้นปฐมนิเทศเตรียมความพร้อมผู้เรียน ขั้นระบุปัญหาที่แท้จริงของการปฏิบัติงาน : ขั้นค้นหาสาเหตุของปัญหา ขั้นค้นหา

ทางเลือกและตัดสินใจทางเลือกในการแก้ปัญหา ขึ้นวางแผนปฏิบัติการ ขึ้นปฏิบัติตามแผน และขึ้นนำเสนอผลการปฏิบัติงาน

อย่างไรก็ดี การเรียนรู้จากการปฏิบัติในระดับองค์กรสากล พบว่าสถาบันการเรียนรู้จากการปฏิบัติสากล (World Institute for Action Learning, 2010) ได้นำเสนอขั้นตอนการเรียนรู้จากการปฏิบัติ โดยพัฒนาจาก Marquardt โดยจัดกลุ่มขั้นตอนย่อย ๆ ให้อยู่เป็นกลุ่มของขั้นตอนเดียวกัน และส่งเสริมเรื่องของความมุ่งมั่นและบทบาทในการสอนแนะในการลงมือปฏิบัติ โดยประกอบด้วย ขั้นตอนการตั้งปัญหาและการจัดกลุ่ม ขั้นตอนกระบวนการตั้งคำถามและไตร่ตรอง ขั้นตอนการลงมือปฏิบัติ ขั้นตอนความมุ่งมั่นในการเรียน และขั้นตอนการแนะนำในการเรียนรู้ระหว่างการลงมือปฏิบัติ ในขณะเดียวกัน พบข้อมูลที่สำคัญของมาร์ควอดท์เจ้าของแนวคิดหลักการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (ม.ป.ป.) ซึ่งยืนยันถึงการเรียนรู้จากการปฏิบัติสามารถสนับสนุนการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้วยการพัฒนาความสามารถในการคิดของผู้นำและมุ่งมั่นที่จะดำเนินการเปลี่ยนแปลงซึ่งเป็นหน้าที่สำคัญของผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งสอดคล้องกับฟรีดแมน (Arthur M. Freedman, 2010) ซึ่งเห็นว่าการเรียนรู้จากการปฏิบัติทำงานได้ดีและเกื้อหนุนการพัฒนาและการเปลี่ยนแปลงองค์กรโดยผ่านทีมการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ด้วยการสนับสนุนงานด้านบริหารและเทคนิคการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งกระตุ้นให้เกิดการคิดและอำนาจการเรียนรู้ขององค์กรในระยะยาว

สรุปแนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติที่สำคัญเพื่อนำไปใช้ในงานวิจัยได้ดังนี้

1. การเรียนรู้จากการปฏิบัติ เป็นกระบวนการค้นหาความรู้ที่ใช้คนในองค์กรเป็นศูนย์กลางแห่งการเรียนรู้ เพื่อหาแนวทางการปฏิบัติเพื่อแก้ไขปัญหาของกลุ่มคนหรือองค์กร หรือเพื่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร โดยให้ความสำคัญกับความรู้และประสบการณ์ที่มีอยู่ของคนแต่ละคน ด้วยการวิเคราะห์ที่ไตร่ตรองและแสดงความคิดเห็น เพื่อนำความรู้และประสบการณ์ดังกล่าวของแต่ละคนมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และใช้ในการปฏิบัติในการแก้ไขปัญหาและเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงองค์กรดังกล่าว
2. ขั้นตอนหลักของการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ประกอบด้วย การจัดกลุ่มคนหรือทีมในองค์กร การกำหนดวัตถุประสงค์ของทีม การระบุปัญหาที่ชัดเจน การคิดวิเคราะห์ที่ไตร่ตรอง การพัฒนากลยุทธ์ การลงมือปฏิบัติ และการถอดบทเรียนที่มีการชี้แนะ
3. การเรียนรู้จากการปฏิบัติสามารถช่วยในการทำงานที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและท้าทาย สามารถช่วยแก้ปัญหาที่ซับซ้อนและเร่งด่วน เป็นเครื่องมือในการพัฒนาภาวะ

ผู้นำและพัฒนาทีม โดยช่วยให้ผู้ใหญ่มุ่งมั่นในการเรียนรู้ สามารถช่วยก่อให้เกิดวัฒนธรรมความร่วมมือและสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

3.4 แนวคิดชุมชนแห่งการปฏิบัติ (Communities of Practice)

การเรียนรู้จากการปฏิบัติถือว่าเป็นกลยุทธ์ทางการศึกษา (educational strategy) อย่างหนึ่ง และเกิดขึ้นทั้งในในการศึกษาในระบบและการพัฒนาการบริหารองค์กร (Raelin, 2008) ที่สามารถใช้ในการจัดตั้งกลุ่มสำหรับการสร้างหรือพัฒนาการเรียนรู้จากการสัมพันธ์ของคนที่เกี่ยวข้องกันในการแก้ไขปัญหาจากการทำงานที่เป็นจริงในขณะนั้น ซึ่งผู้เรียนอยู่ในตำแหน่งที่แท้จริง ตัดสินใจ และสามารถทำตัวให้อยู่ภายใต้แรงกดดัน ในสถานที่ที่เหมาะสม และเรียนรู้จากการปฏิบัติมากกว่าเรียนรู้ว่าจะปฏิบัติอย่างไร นอกจากนี้ หัวใจสำคัญของการเรียนรู้จากการปฏิบัติไม่ได้อยู่ที่ว่าสามารถแก้ไขปัญหาจากทำงานดังกล่าวสำเร็จหรือไม่ แต่อยู่ที่ว่าสามารถเรียนรู้อะไรจากประสบการณ์จริงในการแก้ปัญหาดังกล่าว ทั้งนี้ ลักษณะการเรียนรู้จากประสบการณ์ดังกล่าวเกิดจากการไตร่ตรองสะท้อนความคิดเห็น (reflection) ของทีม ซึ่งทีมการเรียนรู้จากการปฏิบัติดังกล่าวประกอบด้วยผู้เรียนร่วมทีมและผู้ชี้แนะ ซึ่งแต่ละคนมีบทบาทในการตั้งคำถาม เสนอความคิดเห็นจากมุมมองความเข้าใจและประสบการณ์แต่ละคนที่มีต่อปัญหาในการทำงาน โดยทีมสามารถเรียนรู้ด้วยการใช้เครื่องมือประการหนึ่ง คือ การเป็นทีมแห่งการเรียนรู้ (Learning Team) ที่นำการเรียนรู้จากงานเข้าไปสู่สภาพแวดล้อมในการทำงาน

Winkelen (2003) ได้ให้ความหมายการรวมตัวของทีมการเรียนรู้จากการปฏิบัติ เป็นทีมแห่งการเรียนรู้เกิดขึ้นในลักษณะของชุมชนแห่งการปฏิบัติ (Communities of Practice) ว่าเป็นกลุ่มของบุคคลที่เข้ามาอยู่รวมกันในการแบ่งปัน และเรียนรู้ซึ่งกันและกันแบบเผชิญหน้า (face to face) และแบบเสมือนจริง (virtually) ซึ่งกลุ่มบุคคลเหล่านี้ได้ยึดถือร่วมกันในความสนใจที่เหมือนกันในองค์ความรู้ และขับเคลื่อนความปรารถนา และความต้องการที่จะแบ่งปันข้อปัญหา ประสบการณ์ ความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง ตัวแบบ เครื่องมือ และแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุด ซึ่งสมาชิกของชุมชนนักปฏิบัติจะมีความรู้มากยิ่งขึ้นจากการที่มีปฏิสัมพันธ์กันอย่างต่อเนื่อง ในขณะที่ Wenger (2004) ได้ให้ความหมายของชุมชนแห่งการปฏิบัติว่า เป็นกลุ่มของบุคคลที่ได้แบ่งปันความห่วงใย หรือแรงปรารถนาต่อสิ่งต่าง ๆ ที่บุคคลเหล่านี้ได้ทำร่วมกัน และมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันอย่างสม่ำเสมอเพื่อที่จะเรียนรู้ว่าจะทำในสิ่งที่ดีกว่าเดิมได้อย่างไร

Wenger, Mc Dermont และ Synder (2002) ได้อธิบายถึงคุณลักษณะของชุมชนแห่งการปฏิบัติที่สำคัญ ไว้ดังนี้

1. กลุ่มของบุคคลซึ่งมีความผูกพันร่วมกัน มีปัญหา หรือความรู้สึกในเรื่องใดเรื่องหนึ่งร่วมกัน โดยบุคคลกลุ่มดังกล่าวใช้ความรู้และประสบการณ์ในสาขาที่เกี่ยวข้องด้วยการมีปฏิสัมพันธ์ร่วมมือกันอย่างต่อเนื่อง
2. อยู่บนพื้นฐานของการแบ่งปันข้อมูล มีความเข้าใจอย่างลึกซึ้งและการให้คำปรึกษาแนะนำ
3. มีค่านิยมเกิดขึ้นจากการเรียนรู้ร่วมกัน และครอบคลุมความเป็นตัวตน ความพึงพอใจที่ได้รับจากคนอื่น ๆ ซึ่งมาจากการแบ่งปันความรู้สึกและความเข้าใจ
4. การมีปฏิสัมพันธ์และการแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกันอย่างตลอดเวลาจะส่งเสริมความเป็นเอกลักษณ์ของกลุ่มโดยเป็นการผสมผสานอย่างต่อเนื่องของความเป็นส่วนบุคคล สังคมและความเกี่ยวข้องกับการทำงานของสมาชิกในกลุ่ม
5. กลุ่มบุคคลจะสร้างองค์ความรู้ แนวปฏิบัติ และวิธีการเข้าถึงความรู้
6. มีผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรม ซึ่งประกอบด้วยการทำรายงาน การผลิตเอกสาร และทักษะที่เพิ่มขึ้น และก่อให้เกิดผลทางกฎหมายตามมา ในขณะที่ ผลลัพธ์ที่เป็นนามธรรมเกี่ยวกับความรู้สึกไว้วางใจ ความสามารถในการประดิษฐ์นวัตกรรม ความสัมพันธ์ภาพและความสนิทสนมที่เกิดขึ้นในกลุ่มซึ่งพัฒนาจากความรู้สึกมีส่วนร่วม ลักษณะนิสัยในความใฝ่รู้ ความเชื่อมั่นในลักษณะวิชาชีพของตนเอง ความเคารพนับถือในความเป็นตัวตนของสมาชิกในกลุ่ม รวมทั้งแรงสนับสนุนที่เกิดขึ้นในกลุ่มสมาชิกและความสามารถในการผ่านพ้นความซับซ้อนทั้งภายในและภายนอกองค์กร

ดังนั้น ชุมชนแห่งการปฏิบัติจึงเป็นแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในกลุ่มบุคคลที่เป็นเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงานในสภาพที่เป็นจริง โดยมีแรงปรารถนาร่วมกันในกรอบของความรู้ ซึ่งยึดโยงและมีความสำคัญต่อสมาชิกในชุมชนและองค์กร ทั้งนี้ การรวมตัวเป็นชุมชนได้ก่อให้เกิดความสนิทสนมและไว้วางใจ ซึ่งไม่มีอยู่ในโครงสร้างการจัดการความรู้รูปแบบอื่น ๆ

Wenger (2004) อธิบายถึงคุณลักษณะหรือองค์ประกอบของชุมชนแห่งการปฏิบัติ ประกอบด้วย 3 ประการ สรุปได้ดังนี้

1. เรื่องที่อยากรู้ (domain) เป็นขอบเขตความรู้ที่ทำให้ชุมชนมารวมตัวกัน และทำให้กลุ่มมีความเป็นตัวตนและค้นหาประเด็นหลักที่กลุ่มให้ความสนใจอยากรู้ ทั้งนี้ การรวมตัวดังกล่าวไม่ได้มาจากการงาน แต่มาจากขอบเขตของความรู้ที่ต้องการจะค้นหาและพัฒนา

2. ชุมชน (communities) เป็นกลุ่มของประชากรที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อสนใจ มีความสัมพันธ์ที่มีคุณภาพ และมีขอบเขตที่ชัดเจน โดยสมาชิกของชุมชนดังกล่าวจะมีปฏิสัมพันธ์ และพัฒนาความสัมพันธ์กันเพื่อช่วยให้ชุมชนแก้ไขปัญหาและความรู้ได้

3. แนวทางปฏิบัติ (practice) เป็นองค์ความรู้ วิธีการ เครื่องมือ เรื่องราว กรณีศึกษา และเอกสารที่สมาชิกของชุมชนได้นำมาแบ่งปันและพัฒนาาร่วมกัน ซึ่งชุมชนแห่งการปฏิบัติจะรวมคนที่ปฏิบัติงานในเรื่องใดเรื่องหนึ่งเข้าด้วยกัน ซึ่งเมื่อระยะเวลาผ่านไปสมาชิกของชุมชนจะสะสมประสบการณ์จากการปฏิบัติในหัวข้อที่สนใจ และทำให้เกิดความแตกต่างจากความสามารถในการทำงานส่วนตัวและงานกลุ่ม

สำหรับการนำแนวคิดชุมชนแห่งการปฏิบัติไปใช้ในการพัฒนาองค์กร จะเกี่ยวข้องกับการพัฒนาความเป็นชุมชนแห่งการปฏิบัติให้เกิดขึ้นกับบุคคลในองค์กร ซึ่งทำได้ 2 รูปแบบ คือ ชุมชนที่จัดตั้งขึ้นเองที่ริเริ่มจากความสนใจเดียวกันของกลุ่มบุคคล และชุมชนที่มีผู้จัดตั้งให้ที่ริเริ่มจากการสร้างข้อตกลงร่วมกัน และมีบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบที่กำหนดไว้ชัดเจน ซึ่ง Winkelen (2003) เห็นว่าองค์กรควรลงทุนในการพัฒนาชุมชนแห่งการปฏิบัติอย่างมากโดยเฉพาะอย่างยิ่งในค่านิยมการถ่ายทอดความรู้ระหว่างบุคคลกับองค์กร เนื่องจากเป็นการรวมกันของกลุ่มบุคคลที่ร่วมกันพัฒนา และแบ่งปันทรัพยากรในการสนับสนุนการทำงานในงานเฉพาะด้าน องค์กรควรนำความรับผิดชอบต่อสนับสนุนการเรียนรู้ พัฒนาความสามารถ และการจัดการความรู้ ในลักษณะรูปแบบของโครงสร้างทางสังคม องค์กรควรใช้วิธีการของความร่วมมือระหว่างองค์กรในการเจรจาและประสานงานอย่างต่อเนื่อง และองค์กรควรใช้เป็นกลยุทธ์การจัดการความรู้ ซึ่งเป็นการแบ่งปันความรู้ในระดับสติสัมปชัญญะภายใน (implicit knowledge) แสดงออก และสื่อสาร ถ่ายทอดความรู้นั้นเป็นภาษาพูดหรือภาษาเขียน (explicit knowledge) นอกจากนี้แนวทางในการดูแลชุมชนแห่งการปฏิบัติของ Wenger มี 7 ประการ ประกอบด้วย การออกแบบทางโครงสร้างทางสังคมและองค์กร การเปิดสนทนาด้วยมุมมองจากทั้งภายในและภายนอก การเชิญให้สมาชิกเข้าร่วมระดับที่ต่างกัน การเสริมสร้างให้เกิดพื้นที่สาธารณะและพื้นที่ส่วนตัว การให้ความสำคัญกับคุณค่าจากความสมัครใจ การผสมผสานระหว่างความคุ้นเคยและความตื่นเต้น และการสร้างความเคลื่อนไหวให้กับชุมชน

ปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จของชุมชนแห่งการปฏิบัติ Kala, S., Retha, K.S., and Ng, P.T. (2010) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จ (key success Pastors) ในการมีส่วนช่วยดูแลชุมชนแห่งการปฏิบัติ (Communities of Practice) 4 ประการ ประกอบด้วย การมีภาวะผู้นำในองค์กร ซึ่งเป็นภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงขององค์กร และการปฏิบัติตนให้มีความเป็นภาวะ

ผู้นำดังกล่าว การมีวัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) ซึ่งประกอบด้วย การสื่อสารอย่างเปิดเผย (open communication) การมีปฏิสัมพันธ์ที่ดี (good interaction) การร่วมมือในการทำงาน (working and collaboration) และการมีวิสัยทัศน์ขององค์กรที่แข็งแกร่ง (strong company vision) แรงจูงใจของบุคลากรในองค์กร (individual motivation to learn) ซึ่งประกอบด้วยบุคลากรต้องการความอยู่รอดในองค์กร และอยากเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ และการสร้างสภาพแวดล้อมของการเรียนรู้แบบร่วมมือ (collaborative learning) ซึ่งเป็นการแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกัน (knowledge sharing) ให้แก่บุคคลในองค์กร

ดังนั้น แนวคิดชุมชนแห่งการปฏิบัติที่นำมาใช้ในงานวิจัย เพื่อให้เข้าใจว่าเป็นการพัฒนาวิธีการทำงานของทีมอย่างหนึ่ง ซึ่งต่อยอดจากจากการเป็นทีมการเรียนรู้จากการปฏิบัติ โดยเป็นการรวมตัวโดยสมัครใจของกลุ่มผู้ที่มีความสนใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่งร่วมกัน โดยการเข้าร่วมกลุ่มแตกต่างกันขึ้นอยู่กับบทบาทของกลุ่มสมาชิกในชุมชน ซึ่งมีแรงจูงใจและการมีส่วนร่วมในแต่ละระดับที่แตกต่างกัน นำไปสู่การเรียนรู้และปฏิบัติร่วมกัน ซึ่งต้องอาศัยปัจจัยด้านการมีภาวะผู้นำของผู้บริหาร ด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านแรงจูงใจ ด้านสภาพแวดล้อมของการเรียนรู้ในองค์กร โดยส่งผลต่อการจัดทำแนวทางปฏิบัติใหม่ในองค์กร

ตอนที่ 4 แนวคิดการพัฒนากลยุทธ์

4.1 แนวคิดของกลยุทธ์

4.1.1 แนวคิดกลยุทธ์สามารถจำแนกได้เป็นแนวคิดกลยุทธ์ในความหมายของการวิเคราะห์ที่ไตร่ตรอง แนวคิดกลยุทธ์ในความหมายของแผน และแนวคิดกลยุทธ์ในความหมายของวิธีการ

กลยุทธ์ในความหมายของการวิเคราะห์ที่ไตร่ตรอง Kenneth Andrew (1971) อธิบายในมิติของการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคาม โดยจุดแข็งและจุดอ่อนเป็นสิ่งที่ธุรกิจสามารถสร้างขึ้นจากภายในได้ ในขณะที่โอกาสและภาวะคุกคามเป็นสิ่งที่เป็นไปได้จากภายนอกที่จะเกิดขึ้นต่อธุรกิจ ซึ่งกลยุทธ์เป็นสิ่งที่ธุรกิจสามารถสร้างขึ้นได้ และเป็นสิ่งที่เป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้นต่อธุรกิจ สอดคล้องกับธงชัย สันติวงษ์ (2533) เห็นว่ากลยุทธ์ที่ดีจะต้องอยู่ในกรอบแนวคิดและวิเคราะห์ที่ดีและถูกต้อง โดยประกอบด้วย ต้องมีจุดเน้นที่ชัดเจนตามสมควร ต้องมีกลไกการประสานงานให้ทุกอย่างเข้ากันได้ และต้องคล่องตัวที่จะต้องปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงในขณะ Henderson (1989) เห็นว่ากลยุทธ์เป็นการค้นหาอย่างไตร่ตรองและรอบคอบเพื่อจัดทำแผนปฏิบัติการที่สามารถนำไปพัฒนาความได้เปรียบในการแข่งขันและความสามารถให้แก่ธุรกิจ

กลยุทธ์ในความหมายของแผน ซึ่งเป็นทั้งแผนอนาคตขนาดใหญ่สำหรับโต้ตอบกับสภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร (Pearce II and Robinson, Jr., 2011) ซึ่งสอดคล้องกับธงชัย สันติวงษ์ (2533) ที่เห็นว่ากลยุทธ์เป็นแผนที่นำทางในการขับเคลื่อนให้องค์กรผ่านไปรษสภาพแวดล้อมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนนี้จะประกอบด้วยวัตถุประสงค์ นโยบาย แผน และกลยุทธ์ที่องค์กรจะนำมาใช้ ในขณะที่ อูทิส ชาวเธียร์ (2549) ให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ในแง่ของการวางแผนกลยุทธ์ (strategic planning) เช่นกัน โดยเป็นการวางแผนซึ่งสามารถแปลงสู่การปฏิบัติได้อย่างทันยุคโลกาภิวัตน์ โดยไม่เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลอย่างครบวงจร จะเลือกวิเคราะห์ข้อมูลเฉพาะกับสถานะที่มีนัยสำคัญเชิงกลยุทธ์ในการเร่งรัดพัฒนาไปสู่เป้าหมายที่กำหนดเท่านั้น ซึ่งภาครัฐประยุกต์ใช้เทคนิคการวางแผนกลยุทธ์กับการบริหารจัดการพัฒนาของประเทศ ทั้งแผนระดับชาติ แผนกระทรวง กรม และท้องถิ่น

กลยุทธ์ในความหมายของวิธีการ ซึ่ง David (2001) เห็นว่ากลยุทธ์เป็นวิธีการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในระยะยาว และเป็นการปฏิบัติที่มีศักยภาพซึ่งต้องการการตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูงและต้องการใช้ทรัพยากรจำนวนมากขององค์กร สอดคล้องกับธงชัย สันติวงษ์ (2537) ที่เห็นว่ากลยุทธ์เป็นวิธีการที่เกี่ยวข้องกับการแบ่งสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดเพื่อให้เกิดผลดีที่เป็นข้อได้เปรียบและสามารถบรรลุถึงวัตถุประสงค์อันใดอันหนึ่ง หรือหลายวัตถุประสงค์พร้อมกัน โดยให้มีความเสี่ยงน้อยที่สุด ณ ระดับที่ยอมรับได้ ในขณะที่มีความเป็นวิธีการเฉพาะ ซึ่งกลยุทธ์ คือ วิธีการต่อสู้ที่ต้องใช้กลอุบายต่าง ๆ (พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน, 2542) สอดคล้องกับเกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2553) ที่เห็นว่ากลยุทธ์เป็นวิธีการที่คิดขึ้นอย่างรอบคอบ มีลักษณะเป็นขั้นตอน มีความยืดหยุ่นพลิกแพลงได้ตามสถานการณ์ มุ่งหมายเพื่อเอาชนะคู่แข่งหรือเพื่อหลบหลีกอุปสรรคต่างๆ จนสามารถบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ โดยอาศัยความสามารถทางการคิดในการหาวิธีการหรือทางเลือกที่ดีที่สุดท่ามกลางสถานการณ์ที่อาจมีอุปสรรคและความไม่แน่นอน เพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่ตั้งใจไว้ได้

ดังนั้น แนวคิดกลยุทธ์ที่นำมาใช้ในงานวิจัยนี้เป็นการวางแผนการปฏิบัติงานขององค์กรที่คิดอย่างไตร่ตรองและรอบคอบ โดยการเปรียบเทียบทางเลือกต่างๆ อย่างถี่ถ้วน มีการกำหนดเป้าหมาย และขั้นตอนการทำงานเพื่อไปถึงเป้าหมายดังกล่าวอย่างชัดเจน รวมทั้งมีความยืดหยุ่นในการปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่อาจมีความไม่แน่นอน

4.1.2 ขั้นตอนการบริหารกลยุทธ์

ขั้นตอนการบริหารกลยุทธ์สามารถจำแนกได้เป็นองค์ประกอบที่สำคัญ 2 ส่วน คือ การกำหนดกลยุทธ์ และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ โดยศึกษาจากแนวคิดการพัฒนากลยุทธ์ของ

นักวิชาการ ซึ่งพบว่าส่วนใหญ่อธิบายขั้นตอนการบริหารกลยุทธ์ภายใต้แนวคิดลักษณะเดียวกัน แตกต่างกันในรายละเอียดและมุมมองในการบริหารกลยุทธ์ สรุปได้ดังนี้

(1) ส่วนที่ 1 การกำหนดกลยุทธ์ ประกอบด้วย

ขั้นตอนการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร เพื่อกำหนดทิศทางการทำงานขององค์กรและภารกิจที่ต้องดำเนินการ ซึ่ง David (2001) เห็นว่าต้องระบุถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ขององค์กร การพัฒนาแบบแสดงวิสัยทัศน์และพันธกิจ และรวมถึงการเลือกภารกิจ (วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และ สมยศ นาวิกาน, 2548; อุทิศ ชาวเขียว, 2549; Hill and Jones, 2009) และความรับผิดชอบทางสังคม และจริยธรรม (Pearce II และ โรบินสัน, 2011)

ขั้นตอนการกำหนดวัตถุประสงค์ David (2001) เห็นว่าต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กรในระยะยาว และครอบคลุมเป้าหมายหลักของบริษัทด้วย เช่นเดียวกับ สมยศ นาวิกาน (2548) วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ (2548) และ Hill and Jones (2009) ในขณะที่อุทิศ ชาวเขียว (2549) Pearce II and Robinson (2011) เห็นว่าต้องคำนึงถึงวัตถุประสงค์ขององค์กรในระยะสั้นและระยะยาว

ขั้นตอนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กร ซึ่ง David (2001) เห็นว่าต้องมีการตรวจสอบภายนอกและการตรวจสอบภายใน ซึ่งสอดคล้องกับ สมยศ นาวิกาน (2548) อุทิศ ชาวเขียว (2549) และ Hill & Jones (2009) ที่เห็นว่าการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการแข่งขันภายนอกองค์กรเพื่อระบุโอกาสและอุปสรรคและการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการดำเนินงานภายในขององค์กรเพื่อระบุจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร เช่นเดียวกับกับวัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ (2548) และ Pearce II and Robinson (2011) ที่เน้นความสำคัญของการวิเคราะห์ภายนอกและการวิเคราะห์ภายในองค์กร

ขั้นตอนการสร้างและเลือกกลยุทธ์ ซึ่ง David (2001) เห็นว่าประกอบด้วย การสร้าง ประเมิน และคัดเลือกกลยุทธ์ สอดคล้องกับ Pearce II and Robinson (2011) ในขณะที่ Hill & Jones (2009) เห็นว่าควรมีการเลือกกลยุทธ์หลายกลยุทธ์เพื่อที่สามารถสร้างความเข้มแข็งขององค์กรและแก้ไขจุดอ่อนขององค์กรและจะได้ใช้ประโยชน์จากโอกาสภายนอกและรับมือกับอุปสรรคภายนอกด้วยการวิเคราะห์กลยุทธ์และทางเลือก ซึ่งสอดคล้องกับสมยศ นาวิกาน (2548) เห็นประโยชน์ในการสร้างลำดับของทางเลือกเชิงกลยุทธ์บนพื้นฐานของจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคภายนอกของบริษัท โดยให้ความสำคัญกับความสอดคล้องระหว่างทรัพยากรและความสามารถของบริษัทและความต้องการของสภาพแวดล้อม แบ่งเป็นกลยุทธ์ระดับหน้าที่ กลยุทธ์ระดับธุรกิจ กลยุทธ์ระดับบริษัท และกลยุทธ์ระดับโลก ในขณะที่ วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์

(2548) เห็นว่าการพิจารณาออกแบบและเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมและสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง ต้องอาศัยการวิเคราะห์ทางเลือกด้วยเทคนิคต่างๆ และกำหนดกลยุทธ์เป็นกลยุทธ์ระดับแผนงาน กลยุทธ์ระดับงานโครงการ และกลยุทธ์ระดับกิจกรรม

(2) ส่วนที่ 2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

ขั้นตอนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ซึ่ง David (2001) เห็นว่า เห็นว่าควร ครอบคลุมการดำเนินการตามกลยุทธ์ด้านการตลาด การเงิน การบัญชี การวิจัยและพัฒนา และ ระบบสารสนเทศ สอดคล้องกับ Hill and Jones (2009) ที่เห็นว่าต้องมีการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เช่นกันกับอุทิศ ชาวเขียว (2549) และ Pearce II and Robinson (2011) ในขณะที่ สมยศ นาวิกาน (2548) เห็นว่าการนำกลยุทธ์ของบริษัทไปสู่การกระทำดังกล่าวประกอบด้วย การออกแบบ โครงสร้างองค์กร การออกแบบระบบการควบคุม การสร้างความสอดคล้องระหว่างกลยุทธ์ โครงสร้างและการควบคุม และการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ สอดคล้องกับวัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ (2548) และ Pearce II และโรบินสัน (2011) ที่คำนึงถึงโครงสร้างขององค์กร ภาวะผู้นำ และ วัฒนธรรมขององค์กรด้วย

ขั้นตอนการวัดและประเมินผลการดำเนินงาน ซึ่ง David (2001) เห็นว่าเห็น ว่าต้องมีการวัดและประเมินผลการดำเนินการ ในขณะที่สมยศ นาวิกาน (2548) เห็นว่าต้องอาศัยการ ป้อนกลับข้อมูลเพื่อตรวจสอบและประเมินว่าเป้าหมายของบริษัทได้บรรลุความสำเร็จมากน้อย เพียงใด ซึ่งข้อมูลดังกล่าวจะถ่ายทอดกลับไปยังผู้บริหารโดยการป้อนกลับเพื่อใช้ในการกำหนด และการดำเนินกลยุทธ์ต่อไป โดย วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ (2548) และ อุทิศ ชาวเขียว (2549) เห็นว่าต้องใช้วิธีการตรวจติดตามผลการปฏิบัติงานและวิธีการประเมินผลกระบวนการและ ประเมินผลความสำเร็จขององค์กร

จากผลการสรุปขั้นตอนการบริหารกลยุทธ์ดังกล่าว พบว่าขั้นตอนการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กร และขั้นตอนการสร้างและเลือกกลยุทธ์เป็นขั้นตอน สำคัญที่เป็นประโยชน์และสามารถนำมาใช้ในงานวิจัยนี้

4.2 แนวทางการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กรมีวัตถุประสงค์สำคัญเพื่อเป็นเครื่องมือ พื้นฐานที่ผู้บริหารใช้ในการวิเคราะห์องค์กรเนื่องจากเป็นเครื่องมือที่ใช้งานง่ายและรวดเร็วในการ วิเคราะห์ภาพรวมของสถานการณ์ขององค์กร (พัคตร์มจ วัฒนสินธุ์ และคณะ, 2542) เพื่อเข้าใจ สภาพแวดล้อมในช่วงปัจจุบันที่เป็นอยู่ขององค์กร และสภาพแวดล้อมของกระบวนการพัฒนา

(อุทิศ ขาวเขียว, 2549) เพื่อทำความเข้าใจสภาวะแวดล้อมทั่วไป เพื่อช่วยให้มีการตัดสินใจเลือกแนวคิดและทิศทางการดำเนินการเบื้องต้นได้อย่างทันกาล และเพื่อประเมินความยากง่ายในการดำเนินธุรกิจหลักขององค์กรภายใต้ภาวะการแข่งขันที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ เพื่อการวางแผนทางปรับปรุงกลไกขององค์กรและหรือกระบวนการพัฒนา เพื่อเร่งรัดกระบวนการพัฒนา เพื่อช่วยการวางแผนทางการบริหารจัดการหรือยุทธศาสตร์หรือยุทธวิธีได้ชัดเจนถูกต้อง (อุทิศ ขาวเขียว, 2549) รวมทั้งใช้ในการวินิจฉัยองค์กรที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนายุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์โดยเป็นเครื่องมือที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นเครื่องมือที่ใช้ทำแผนยุทธศาสตร์ที่นิยมที่สุด (จิรประภา อัครบวร, 2552)

ขอบเขตของการวิเคราะห์หรือการตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายในองค์กรธุรกิจทำให้ทราบถึงจุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อนขององค์กร (Weaknesses) ซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถใช้ประโยชน์ จากโอกาส (Opportunities) และหลบหลีกจากอุปสรรคหรือข้อจำกัดหรือภัยคุกคาม (Threats) ซึ่งเกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอกได้ (พัคตร์ผจง วัฒนสินธุ์ และคณะ, 2542) (อุทิศ ขาวเขียว, 2549) โดยเป็นจุดแข็งด้านทรัพยากรที่มีศักยภาพและความสามารถทางการแข่งขัน เช่น ทักษะและความเชี่ยวชาญขององค์กร โครงสร้างขององค์กร ภาพลักษณ์หรือชื่อเสียงขององค์กร เทคโนโลยีและความสามารถในการให้บริการ เป็นต้น จุดอ่อนด้านทรัพยากรที่มีศักยภาพและความเสียเปรียบทางการแข่งขัน เช่น ทิศทางยุทธศาสตร์ที่ไม่ชัดเจน ปัญหาทางด้านงบประมาณ บุคลากรขาดทักษะและความชำนาญ คุณภาพการให้บริการต่ำ ขาดเทคโนโลยีสนับสนุน มีปัญหาการดำเนินงานภายใน มีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารบ่อย เป็นต้นโอกาสขององค์กรที่มีศักยภาพจากสภาพภายนอกที่เอื้ออำนวย เช่น นโยบายรัฐบาลสนับสนุน มีหน่วยงานภายนอกให้บริการเช่นเดียวกับองค์กร สถานที่ตั้งของสำนักงาน ความสามารถในการระดมทุนจากภายนอก เป็นต้น และอุปสรรคภายนอกที่ทำให้องค์กรต้องปรับตัว เช่น การเข้ามาของกลุ่มแข่งขันใหม่ที่มีศักยภาพ อุปสรรคจากบริการหรือผลิตภัณฑ์ที่สามารถทดแทนกันได้ ความต้องการของประชาชนที่มีมากขึ้นกว่าเดิม ข้อกำหนดหรือกฎหมายต่าง ๆ ที่ทำให้องค์กรล่าช้าในการให้บริการ เป็นต้น (จิรประภา อัครบวร, 2552)

ตารางที่ 4 ขอบเขตการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน

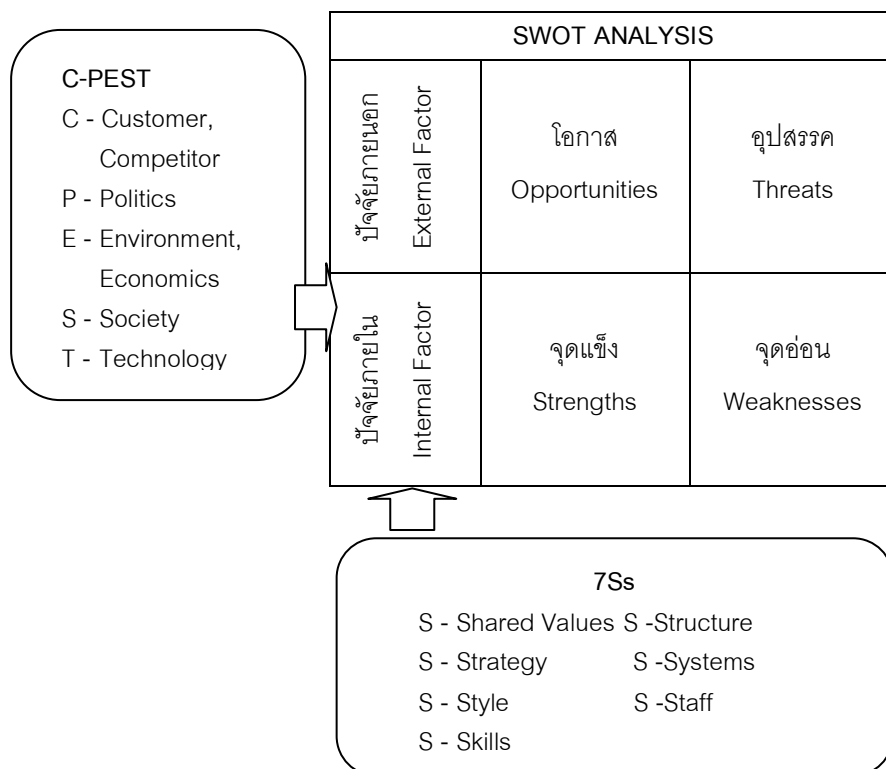
สภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน		
ปัจจัยภายนอก External Factor	โอกาส Opportunities	อุปสรรค Threats
ปัจจัยภายใน Internal Factor	จุดแข็ง Strengths	จุดอ่อน Weaknesses

หลักการและวิธีการ แนวทางการนำปัจจัยภายในที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อน และปัจจัยภายนอกที่เป็นโอกาสและอุปสรรค 2 แนวทาง ประกอบด้วยการใช้ตารางการวิเคราะห์แบบวงน้ำหนักร โดยมีการกำหนดน้ำหนักของปัจจัยที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อน แต่ละรายการ แล้วนำมาให้คะแนนก่อนที่จะคำนวณเป็นคะแนนวงน้ำหนักร และการนำเอาผลการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคไปจัดทำกลยุทธ์โดยตรงโดยนำปัจจัยแต่ละประการมาจับคู่กันและกำหนดเป็นกลยุทธ์ พักตร์มัจจ วัฒนสินธุ์ และคณะ (2542) โดยอุทิศ ชาวเธียร (2549) สรุปขั้นตอนสำคัญ ประกอบด้วย การทบทวนและประเมินผลการดำเนินงานที่ผ่านมา การประมวลข้อมูล สถานการณ์ แนวโน้ม และการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อองค์กรและกิจกรรมที่เป็นเป้าหมายของแผนกลยุทธ์ การกำหนดพันธกิจและตัวแปรที่มีอิทธิพล และการทำตารางวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก เพื่อวิเคราะห์ตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินการขององค์กร และบทบาทของแต่ละตัวแปร โดยบทบาทของตัวแปรภายนอกแบ่งเป็นโอกาสและอุปสรรคหรือภัยคุกคาม และบทบาทของตัวแปรภายในแบ่งเป็นจุดอ่อนและจุดแข็ง

นอกจากนี้ อุทิศ ชาวเธียร (2549) เห็นว่าองค์กรต้องมีการจัดลำดับความสำคัญของสภาวะแวดล้อมเพื่อที่จะเลือกเฉพาะสภาวะแวดล้อมที่มีลำดับความสำคัญหรือที่มีประเด็นเชิงกลยุทธ์เท่านั้น โดยมีเกณฑ์เพื่อการจัดลำดับความสำคัญของสภาวะแวดล้อม เพื่อประเมินลำดับความสำคัญของสภาวะแวดล้อมทั้งจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส ข้อจำกัดที่วิเคราะห์ได้ ซึ่งประกอบด้วยเกณฑ์ที่ 1 ประสิทธิภาพประสิทธิผล ซึ่งเป็นการบริหารจัดการที่สร้างผลงานอย่างประหยัด คุ่มค่าสามารถแข่งขัน (ด้านราคา) ในตลาดได้ เกิดผลตอบแทนเป็นที่พอใจของผู้มีส่วนได้เสีย และหรือผู้สนับสนุนการดำเนินการขององค์กร เกณฑ์ที่ 2 การบริหารจัดการที่ดี เป็นการสนับสนุนให้องค์กรสามารถรักษาสรรพคุณและความสามารถการผลิตและการบริการอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน โดยอาศัยความยุติธรรม ความโปร่งใสของการบริหารจัดการ ให้ผลตอบแทนแก่บุคลากรอย่างตรงไปตรงมาตามความเป็นจริง เกณฑ์ที่ 3 การสนองความต้องการของสาธารณะ (ลูกค้า) เป็นการบริหารที่รู้จักลูกค้าและสามารถเข้าใจความต้องการและสามารถสนองความต้องการที่เป็นประโยชน์แก่ลูกค้าและหรือสาธารณะอย่างแท้จริง และเกณฑ์ที่ 4 การดำเนินการที่มีนวัตกรรม เป็นการบริหารที่เสริมสมรรถนะการแข่งขันขององค์กรได้อย่างต่อเนื่องยั่งยืน โดยสามารถให้บริการและหรือหีบเกี่ยวผลงานที่เป็นประโยชน์ สามารถยกมาตรฐานความเป็นอยู่ของสาธารณะและหรือลูกค้า ทำให้ผลงานขององค์กรเป็นที่ต้องการอยู่ตลอดไป

ในขณะเดียวกัน จิรประภา อัครบวร (2552) ได้สรุปหลักการสำคัญเพื่อนำมาใช้ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน โดยให้แยกการวิเคราะห์ออกเป็น 2

ส่วน โดยส่วนที่ 1 เป็นการวิเคราะห์ภายนอกให้ใช้หลักการวิเคราะห์ที่เรียกว่า C-PEST ซึ่งเป็นวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร โดยมีประเด็นที่ใช้ในการพิจารณา 5 ประการซึ่งประกอบด้วย ลูกค้าหรือผู้รับบริการหรือคู่แข่ง (C : Customer, Competitors) สถานการณ์ทางการเมือง (P : Politics) สภาพแวดล้อม หรือสภาพเศรษฐกิจ (E : Environment, Economics) สภาพสังคม วัฒนธรรม และค่านิยมของประชาชน (S : Society) เทคโนโลยี ระบบสารสนเทศ และเทคโนโลยีทางการบริหาร (T : Technology) เพื่อหาข้อมูลที่เป็นโอกาส (O-Opportunity) และภาวะคุกคาม (T-Threat) ประกอบการพิจารณาก่อนจัดทำกลยุทธ์ ในขณะที่ส่วนที่ 2 เป็นการวิเคราะห์ภายในให้ใช้หลัก 7Ss เป็นการวิเคราะห์จุดอ่อนและจุดแข็งขององค์กรตามแนวความคิดของ McKinsey โดยมีประเด็นในการวิเคราะห์ 7 ประการ ซึ่งสามารถแบ่งได้เป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มที่เป็นรูปธรรม ประกอบด้วย ยุทธศาสตร์ (Strategy) โครงสร้าง (Structure) และระบบ (System) ซึ่งพิจารณาได้จากวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ โครงสร้างองค์กร และระบบงาน และกลุ่มที่มีความเป็นรูปธรรมน้อยกว่า ประกอบด้วย ทักษะ (Skills) ค่านิยมร่วม (Shared Values) บุคลากร (Staff) และรูปแบบการบริหารจัดการ (Style) ซึ่งทั้ง 7 ประการดังกล่าวเป็นประเด็นที่พิจารณาว่าเป็นจุดแข็ง (S-Strength) หรือจุดอ่อน (W-Weakness) ขององค์กร โดยใช้ข้อมูลและหลักฐานประกอบการพิจารณาก่อนจัดทำกลยุทธ์ โดยสรุปเป็นแนวคิดการวิเคราะห์ตามภาพที่ 1



ภาพที่ 1 การวิเคราะห์ C-PEST และ 7Ss

อย่างไรก็ดี Have, S.T., Have, W.T., Frans Stevens, Marcel van der Elst, and Fiona Pol-Coyne (2003) เห็นว่าการวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็งยังมีข้อจำกัดที่สำคัญ เนื่องจากเป็นการยากในการระบุว่าสิ่งใดเป็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม และการให้นำนักความน่าจะเป็นสำหรับองค์ประกอบภายในในกลุ่ม นอกจากนี้ วิธีการดังกล่าวไม่ได้ให้แนวทางที่จะแปลงองค์ประกอบที่อยู่ในสถานการณ์ทั้ง 4 สถานการณ์ ให้ออกมาเป็นกลยุทธ์ ซึ่งมีความเสี่ยงในการกำหนดกลยุทธ์ที่อาจจะผิดพลาดจากการประเมินสถานการณ์ต่าง ๆ ด้วย

องค์ประกอบของสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กร

Certo และ Peter (1991) อธิบายสภาพแวดล้อมขององค์กรว่ามี 3 ระดับ ระดับที่ 1 สภาพแวดล้อมโดยทั่วไป (general environment) เป็นสภาพแวดล้อมในทางกว้างและไม่มีผลกระทบทันทีต่อองค์กร เช่น สภาพทางเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม การเมืองและกฎหมาย เป็นต้น ระดับที่ 2 สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานขององค์กร (operating environment) เป็นสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรที่มีความสัมพันธ์ และมีผลโดยตรงต่อการดำเนินงานขององค์กร เช่น แรงงาน คู่แข่งลูกค้า เป็นต้น และระดับที่ 3 สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (internal environment) เป็นปัจจัยภายในองค์กรซึ่งจะมีผลต่อการบริหารจัดการโดยตรง ประกอบด้วย การบริหารองค์กร บุคลากร การตลาด ผลิตภัณฑ์ และการเงิน สอดคล้องกับ สุพานี สุฤษฏีวานิช (2544) แบ่งสภาพแวดล้อมขององค์กรเป็น 2 ส่วน คือ สภาพแวดล้อมภายในองค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยต่าง ๆ ที่อยู่ภายใต้การควบคุมขององค์กรที่ทำให้เห็นว่า องค์กรสามารถทำอะไรได้บ้าง โดยวิเคราะห์จากหน้าที่งานหลัก (การผลิต การตลาด และการเงิน) หรือวิเคราะห์จากการบริหารองค์กร (กรรมการผู้บริหาร และพนักงาน) ในขณะที่สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร เป็นปัจจัยที่อยู่นอกเหนือการควบคุมขององค์กร ที่ทำให้เห็นว่าองค์กรอาจทำอะไรได้บ้าง โดยวิเคราะห์จากสภาพแวดล้อม 3 ระดับ ซึ่งประกอบด้วย (1) ระดับที่ 1 ระดับมหภาค หรือระดับล่าง ได้แก่ ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคม และเทคโนโลยี (2) ระดับที่ 2 ระดับอุตสาหกรรม ได้แก่ ลูกค้า คู่แข่งขั้น และผู้ขายปัจจัยการผลิต เป็นต้น (3) ระดับที่ 3 ระดับโลก เป็นปัจจัยการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมในต่างประเทศ แต่มีผลกระทบต่อเนื่องมายังสภาพแวดล้อมในระดับมหภาค และระดับอุตสาหกรรมด้วย

ในขณะที่ Wheelen และ Hunger (2004) ใช้วิธีการแบ่งปัจจัยภายนอกและภายในสำหรับการตรวจสอบสภาพแวดล้อม ด้วยเทคนิคการวิเคราะห์ SWOT โดยปัจจัยภายนอกองค์กร ประกอบด้วยสภาพแวดล้อมทั่วไปทางสังคม และสภาพแวดล้อมเฉพาะของงาน และปัจจัยภายใน

ขององค์กร ประกอบด้วย โครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมองค์กร และทรัพยากร สอดคล้องกับ Plunkett และคณะ (2005) ที่อธิบายองค์ประกอบของสภาพแวดล้อมว่าประกอบด้วย สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก โดยสภาพแวดล้อมภายในประกอบด้วย (1) พันธกิจ วิสัยทัศน์ และค่านิยมขององค์กร (2) สมรรถนะหลักเฉพาะขององค์กร (3) วัฒนธรรมขององค์กร (4) บรรยากาศในองค์กร (5) ภาวะผู้นำ (6) โครงสร้างองค์กร และ (7) ทรัพยากรในองค์กร ในขณะที่ สภาพแวดล้อมภายนอกมี 2 ส่วน คือ สภาพแวดล้อมทางตรง ซึ่งประกอบด้วย เจ้าของกิจการ ลูกค้า หุ้นส่วน พันธมิตร คู่แข่ง และแรงงานภายนอก และสภาพแวดล้อมทางอ้อม เช่น เศรษฐกิจ ภายในและภายนอกประเทศ สถานการณ์บ้านเมือง สถานการณ์ทางธรรมชาติ เป็นต้น เช่นเดียวกันกับจิราประภา อัครบวร (2552) ที่อธิบายสภาพแวดล้อมภายในองค์กรว่าเกี่ยวกับ ยุทธศาสตร์ โครงสร้างขององค์กร ผู้บริหาร ทักษะและความเชี่ยวชาญขององค์กรและบุคลากร งบประมาณ ภาพลักษณ์หรือชื่อเสียงขององค์กร เทคโนโลยี และความสามารถในการให้บริการ ในขณะที่สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรเกี่ยวข้องกับนโยบายรัฐบาล ข้อกำหนดหรือกฎหมายต่าง ๆ ความต้องการของประชาชน สถานที่ตั้งของสำนักงาน ความสามารถในการระดมทุนจากภายนอก และคู่แข่งอื่น

นอกจากนี้ วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ (2542) ที่อธิบายองค์ประกอบของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร โดยพิจารณาจากโครงสร้างและนโยบายขององค์กร ลักษณะและการบริการ บุคลากร การเงิน วัสดุ อุปกรณ์ สถานที่ การบริหารจัดการ ในขณะที่สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรประกอบด้วย สังคมและวัฒนธรรม เทคโนโลยี เศรษฐกิจ และการเมืองและกฎหมาย สอดคล้องกับอุทิศ ขาวเขียว (2549) ที่พิจารณาสภาวะแวดล้อมองค์กรในฐานะที่เป็นตัวแปรหลักที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์กร ได้แก่ ตัวแปรที่อยู่ภายนอกและภายในองค์กร โดยตัวแปรที่อยู่ภายนอกองค์กรที่องค์กรไม่สามารถกำกับควบคุมบทบาทของตัวแปรดังกล่าวได้ ซึ่งจำแนกเป็น (1) ตัวแปรที่เป็นภาวะที่มีอิทธิพลต่อองค์กรโดยตรง เช่น ภาวะเศรษฐกิจ ภาวะสังคม ภาวะการเมือง ภาวะสิ่งแวดล้อม ทรัพยากรธรรมชาติ เทคโนโลยี เป็นต้น (2) ตัวแปรที่เป็นผู้รับบริการที่เป็นลูกค้าขององค์กร เช่น ประชาชน ผู้ประกอบการเอกชน เป็นต้น และ (3) ตัวแปรที่เป็นคู่แข่งของการดำเนินกิจการ เช่น ผู้ผลิตต่างชาติ เป็นต้น ในขณะที่ตัวแปรที่อยู่ภายในองค์กรที่ครอบคลุมภาคีการพัฒนาทุกฝ่าย ซึ่งประกอบด้วย (1) ตัวแปรประเภทที่เป็นปัจจัยพื้นฐานของการบริหารจัดการ เช่น บุคลากรขององค์กร และภาคีการพัฒนางบประมาณ วัสดุ/อุปกรณ์ ข้อมูล เป็นต้น (2) ตัวแปรประเภทองค์ประกอบกระบวนการดำเนินการ เช่น การปฏิบัติการ การบริหาร การประสานงาน การผลิต การจำหน่าย การเผยแพร่ เป็นต้น และ (3) ตัวแปรประเภทอื่น ๆ ที่มี

อิทธิพลในองค์กร เช่น วัฒนธรรมองค์กร คุณภาพสินค้าและบริการ ความสามัคคีขององค์กร เป็นต้น

จากแนวคิดในการอธิบายประเภทและองค์ประกอบของสภาพแวดล้อมองค์กรในลักษณะดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสามารถสรุปเป็นตารางแสดงองค์ประกอบของสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ปรากฏตามตารางที่ 5 โดยได้จัดกลุ่มองค์ประกอบสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กรประเภทเดียวกันเป็นกลุ่มเดียวกันและคำนึงถึงองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับองค์กรที่เป็นหน่วยงานภาครัฐ

นอกจากนี้ ผู้วิจัยการกำหนดกลยุทธ์ นำแนวคิด SWOT Matrix เพื่อกำหนดกลยุทธ์การจัดการ และการใช้เครื่องมือการวิเคราะห์ความแตกต่าง (Gap Analysis) ซึ่งเป็นเครื่องมือวิเคราะห์ในการกำหนดกลยุทธ์อย่างหนึ่งที่ใช้หลักการที่เข้าใจได้ด้วยคำถาม 2 คำถาม คือ ตอนนี้เราอยู่ที่ใด (where are we now?) และเราต้องการไปอยู่ที่ใดในอนาคต (Where do we want to be in the future ?) โดยเป็นการเปรียบเทียบสถานะที่เป็นอยู่และสถานะที่ต้องการจะเป็น และวิเคราะห์ถึงสิ่งที่ต้องทำเพื่อไปถึงสถานะดังกล่าว ซึ่งเรียกว่ากลยุทธ์ ทั้งนี้ สถานะที่ต้องการจะเป็น จะสามารถใช้เป็นเกณฑ์ในการเปรียบเทียบ (Benchmarking) หรือ เป็นการวางเป้าหมายในอนาคตที่เราจะทำอะไรบ้าง หลังจากนั้น ก็ทำการวิเคราะห์ออกมาให้ได้ตามเป้าหมาย ก็จะออกมาเป็นวิธีการที่เรียกว่ากลยุทธ์เช่นกัน

ตารางที่ 5 แสดงองค์ประกอบของสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กร

สภาพแวดล้อม	องค์ประกอบ	Certo and Peter (1991)	Wheelen and Hunger (2004)	สุพจน์ สุภาวภูวนิต (2544)	อุทิศ ขาวเขียว (2549)	จิรประภา อัครบวร (2552)	สังเคราะห์
สภาพแวดล้อมภายนอก	1. เศรษฐกิจ	✓	✓	✓	✓	-	✓
	2. สังคม	✓	-	✓	✓	-	✓
	3. วัฒนธรรม	✓	✓	✓	✓	-	✓
	4. การเมือง	✓	-	✓	✓	✓	✓
	5. กฎหมาย	✓	-	✓	✓	✓	✓
	6. เทคโนโลยี	✓	✓	✓	✓	-	✓
	7. แรงงาน	✓	✓	-	-	-	✓
	8. คู่แข่ง	✓	✓	-	✓	✓	-
	9. ลูกค้า	✓	✓	-	✓	✓	✓
	10. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	-	✓	-	-	-	✓
	11. พันธมิตร	-	✓	-	✓	✓	✓
	12. ภูมิศาสตร์	-	-	-	✓	✓	✓
สภาพแวดล้อมภายใน	1. การบริหารองค์กร	✓	-	✓	✓	-	✓
	2. บุคลากร	✓	-	✓	✓	✓	✓
	3. การตลาด	✓	-	-	✓	-	-
	4. การให้บริการ	✓	-	✓	✓	-	✓
	5. การเงิน/งบประมาณ	✓	-	✓	✓	✓	✓
	6. ยุทธศาสตร์/นโยบาย	-	-	-	-	✓	✓
	7. สมรรถนะ/ความเชี่ยวชาญ	-	-	-	-	✓	✓
	8. วัฒนธรรมองค์กร	-	✓	-	✓	✓	✓
	9. บรรยากาศองค์กร	-	-	-	✓	-	✓
	10. ภาวะผู้นำ	-	-	*	-	-	✓
	11. โครงสร้างองค์กร	-	✓	✓	✓	✓	✓
	12. ทรัพยากร	-	✓	✓	✓	✓	✓
	13. ข้อมูล	-	-	-	✓	-	✓

ตอนที่ 5 แนวคิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร

5.1 ความหมาย

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 ให้ความหมายคำว่า วัฒนธรรม คือ สิ่งที่ทำให้เจริญอกงามแก่หมู่คณะ วิถีชีวิตของหมู่คณะ ในพระราชบัญญัติวัฒนธรรม พุทธศักราช 2485 หมายถึง ลักษณะที่แสดงถึงความเจริญอกงาม ความเป็นระเบียบเรียบร้อย ความกลมเกลียว ก้าวหน้าของชาติและศีลธรรมอันดีของประชาชน ทางวิทยาการ หมายถึง พฤติกรรมและสิ่งที่คนในหมู่ผลิตสร้างขึ้นด้วยการเรียนรู้จากกันและกัน และร่วมใจอยู่ในหมู่พวกของตน ซึ่งเมื่อนำมาใช้ อธิบายความหมายของวัฒนธรรมองค์กรแล้ว จึงอาจกล่าวได้ว่าเป็นสิ่งที่แสดงลักษณะเฉพาะที่เป็นนิสัยและบุคลิกขององค์กร ซึ่งองค์กรต่างๆ จึงพยายามที่จะสร้างวัฒนธรรมและแสวงหาวัฒนธรรมที่เหมาะสมกับหน่วยงานของตน เพื่อเพิ่มประสิทธิผลในการปฏิบัติงานขององค์กรให้ดีขึ้น ดังนั้น ความหมายของวัฒนธรรมองค์กร จึงอาจพิจารณาได้ใน 2 มิติ คือ ที่มาของวัฒนธรรมองค์กร และการแสดงออกของวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กรในความหมายเชิงที่มา โดย Schein (1991) เห็นว่าวัฒนธรรมองค์กรเป็นหรือเกิดจากข้อตกลงพื้นฐานที่กลุ่มได้สร้างขึ้น ค้นพบหรือพัฒนาขึ้นจากการเรียนรู้เพื่อรับมือกับปัญหาการปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอกและปัญหาการรวมตัวภายในองค์กร และได้มีการทดลองใช้จนพอใจแล้ว จึงถ่ายทอดให้กับสมาชิกใหม่เพื่อให้สามารถรับรู้ เกิดความคิดและความรู้สึกเผชิญกับปัญหาดังกล่าวได้ ซึ่งสอดคล้องกับ John R. Schermerhorn Jr., James G. Hunt และ Richard N. Osborn (1997) ที่เห็นว่าวัฒนธรรมองค์กรเป็นระบบของกิจกรรม ค่านิยม คุณค่า และความเชื่อร่วมกัน ซึ่งพัฒนาขึ้นในองค์กรและใช้เป็นแนวทางในการกำหนดพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร

วัฒนธรรมองค์กรในความหมายเชิงพฤติกรรมการแสดงออก โดย Robbins (1996) เห็นว่าวัฒนธรรมองค์กรเป็นรูปแบบพฤติกรรมของมนุษย์ที่ผสมผสานความคิด การกระทำ คำพูด และสิ่งที่มนุษย์สร้างเข้าด้วยกัน โดยวัฒนธรรมองค์กรสามารถเรียนรู้และถ่ายทอดจากรุ่นสู่รุ่นตามความสามารถของมนุษย์ ซึ่งสอดคล้องกับวันชัย มีชาติ (2548) ที่เห็นว่าวัฒนธรรมองค์กรว่าเป็นสิ่งสร้างขึ้นในองค์กร ซึ่งมีทั้งสิ่งที่แสดงออกอย่างชัดแจ้งสามารถจับต้องได้ และสิ่งที่ซ่อนอยู่ภายในวัฒนธรรมเป็นระบบคุณค่า และความเชื่อร่วมกันขององค์กร ซึ่งจะกำหนดพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร ทั้งในเรื่องการปรับตัวขององค์กรต่อสภาพแวดล้อม และกระบวนการในการทำงานขององค์กร ทั้งนี้ องค์กรทุกองค์กรจะสร้างและพัฒนาวัฒนธรรมของตนเอง และแสดงถึงวัฒนธรรมผ่านการทำงาน สมาชิก โครงสร้าง การออกแบบจัดสำนักงานขององค์กร

สรุป วัฒนธรรมองค์กร เป็นรูปแบบ แบบแผน พฤติกรรมที่มีลักษณะเฉพาะขององค์กร ซึ่งมาจากข้อตกลงพื้นฐาน กิจกรรม ค่านิยม คุณค่า และความเชื่อร่วมกันของสมาชิกในองค์กร เพื่อแสดงออกถึงลักษณะนิสัยและบุคลิกขององค์กร โดยเป็นปัจจัยสำคัญต่อการดำเนินงาน การแสดงออก และสนองตอบต่อสิ่งต่าง ๆ ขององค์กร ซึ่งสมาชิกในแต่ละองค์กรย่อมมีวัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่างจากองค์กรอื่น ในขณะที่องค์กรที่มีวัฒนธรรมต่างกันจะส่งผลกระทบต่อผลงานขององค์กร และคุณภาพชีวิตในการทำงานของสมาชิกด้วย

5.2 โครงสร้างของวัฒนธรรมองค์กร

โครงสร้างของวัฒนธรรมองค์กรแบ่งออกเป็นระดับซึ่งสอดคล้องกับความหมายของวัฒนธรรมองค์กรที่มาจากพื้นฐานความคิดและการแสดงออกทางพฤติกรรม โดยอย่างน้อยสรุปได้ว่ามี 3 ระดับ ประกอบด้วย

5.2.1 ระดับทางกายภาพ (Artifacts) เป็นระดับวัฒนธรรมพื้นผิวที่สุด เป็นสิ่งที่มองเห็น จับต้องได้สามารถได้ยินหรือรู้สึกได้ง่ายเมื่อเข้าไปองค์กรใดองค์กรหนึ่ง วัฒนธรรมทางกายภาพดังกล่าวแบ่งได้เป็น 3 ประเภท ได้แก่ (1) วัตถุ เช่น สัญลักษณ์ของหน่วยงาน เครื่องแต่งกาย ในสถานที่ทำงาน เป็นต้น (2) พฤติกรรม เช่น พิธีการ รูปแบบการ ประเพณี การให้รางวัลหรือการลงโทษพนักงาน เป็นต้น และ (3) ภาษา เช่น ประวัติศาสตร์ในการก่อตั้งองค์กร การใช้ชื่อเรียกขานในที่ทำงาน เป็นต้น (Schein, 1991) ซึ่งสอดคล้องกับ John R. Schermerhorn Jr., James G. Hunt และ Richard N. Osborn (1997) ที่เห็นว่าเป็นวัฒนธรรมที่สังเกตได้ (observable culture) วิธีการในการแสดงพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร และเป็นแนวทางที่องค์กรถ่ายทอดให้แก่สมาชิกใหม่ เพื่อให้มีพฤติกรรมสอดคล้องกับองค์กร และเป็นไปในทิศทางเดียวกับ กิงพร ทองใบ (2545) ที่เห็นว่าสิ่งประดิษฐ์ (Artifacts) เป็นวัฒนธรรมองค์กรที่อยู่ชั้นนอกสุดซึ่งสามารถสังเกตเห็นได้ง่ายที่สุดแต่ยังไม่ใช่แก่นแท้ของวัฒนธรรมองค์กร ในขณะที่ วันชัย มีชาติ (2548) เห็นว่าเป็นส่วนที่แสดงออกทางหน้าฉากโดยเป็นพฤติกรรมหรือสิ่งที่สามารถเห็นและจับต้องได้

5.2.2 ระดับค่านิยม (Values) เป็นหลักการ เป้าหมาย และมาตรฐานทางสังคม ซึ่งจะเป็นสิ่งที่บอกสมาชิกขององค์กรให้ความใส่ใจในเรื่องใด ซึ่งจะเป็นพื้นฐานในการตัดสินใจว่าอะไรเป็นสิ่งที่ถูกหรือผิด ทั้งนี้ ค่านิยมเป็นสิ่งที่มนุษย์แสดงออกอย่างมีสำนึกหรือรู้ตัว โดยการแสดงออกดังกล่าวเรียกว่าธรรมเนียมปฏิบัติ (Schein, 1991) ซึ่งสอดคล้องกับ John R. Schermerhorn Jr., James G. Hunt และ Richard N. Osborn (1997) ที่เรียกว่าค่านิยมหรือคุณค่าร่วมกันขององค์กร (shared values) ค่านิยมที่อยู่เบื้องหลังพฤติกรรมหรือการแสดงออกต่าง ๆ การมีความเชื่อและความเห็นร่วมกันจะส่งผลต่อการแสดงพฤติกรรมขององค์กร และเป็นไป

ในทิศทางเดียวกับกึ่งพร ทองใบ (2545) ที่เห็นว่าค่านิยมเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่อยู่ชั้นกลางซึ่งเป็นสิ่งที่มองเห็นได้ยากแต่สมาชิกขององค์กรยังยึดถืออยู่ ในขณะที่ วันชัย มีชาติ (2548) เห็นว่าเป็นระบบความเชื่อภายในซึ่งอยู่เบื้องหลังการแสดงออก

5.2.3 ระดับฐานคติ (assumptions) เป็นสิ่งที่สมาชิกในองค์กรแสดงออกโดยไม่รู้ตัว ซึ่งแสดงออกถึงความเชื่อที่คิดว่าเป็นจริง และมีอิทธิพลต่อการรับรู้ ความรู้และพฤติกรรมของคน หรือความคิดหรือการกระทำเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายซึ่งยอมรับปฏิบัติ โดยปราศจากความสงสัย (Schein, 1991) ซึ่งสอดคล้องกับ John R. Schermerhorn Jr., James G. Hunt และ Richard N. Osborn (1997) ที่เรียกว่าฐานคติร่วมกัน (common assumptions) เป็นระดับของค่านิยมที่ลึกที่สุด สมาชิกในองค์กรจะมีความเชื่อที่รับรู้ร่วมกันว่าเป็นฐานคติร่วมกันขององค์กร ซึ่งทุกคนรับรู้และเข้าใจเหมือนกัน และเป็นไปในทิศทางเดียวกับกึ่งพร ทองใบ (2545) ที่เห็นว่าข้อตกลงพื้นฐานเป็นวัฒนธรรมองค์กรชั้นในสุดซึ่งสังเกตเห็นได้ยากที่สุดเช่นกันแต่กลายเป็นสามัญสำนึกที่สมาชิกองค์กรแล้ว

นอกจากนี้ ในการศึกษาในระดับของวัฒนธรรมองค์กรรูปแบบอื่นนอกเหนือจากการแบ่งเป็นชั้น ๆ แล้ว Robbins (1997) เห็นว่าองค์กรมักจะมีวัฒนธรรมย่อย ๆ ในองค์กรด้วย ซึ่งวัฒนธรรมหลัก (Dominant Culture) ในองค์กร ได้แก่ วัฒนธรรม ค่านิยม หรือความเชื่อ ค่านิยมหลักจะมีอิทธิพลในการควบคุมพฤติกรรมของสมาชิกองค์กร ส่วนวัฒนธรรมย่อย (Subcultures) เป็นลักษณะที่องค์กรมีวัฒนธรรมย่อย ๆ เฉพาะของแต่ละแผนกหรือหน่วยงานย่อย ๆ ในองค์กร แต่ละฝ่ายจะมีลักษณะเฉพาะและจะสร้างวัฒนธรรมขึ้นในฝ่ายโดยการสร้างวัฒนธรรมของแต่ละหน่วยงานย่อย ประกอบวัฒนธรรมหลักขององค์กรด้วย ซึ่ง Luthans (1998) เห็นพ้องกันว่า องค์กรอาจมีวัฒนธรรมหลักและวัฒนธรรมย่อยในองค์กรได้ วัฒนธรรมหลัก (dominant culture) คือ ค่านิยมหลักซึ่งมีสมาชิกส่วนใหญ่ขององค์กรเชื่อตามนั้น วัฒนธรรมหลักดังกล่าวจึงเป็นสิ่งที่ชี้นำพฤติกรรมของสมาชิกองค์กรได้ ในขณะที่ Cameron และ Quinn. (1999) แบ่งวัฒนธรรมองค์กรเป็น 4 รูปแบบในลักษณะความสำคัญของบุคลากรในองค์กร ประกอบด้วย วัฒนธรรมแบบเครือญาติ ที่ให้ความสำคัญกับเรื่องความสัมพันธ์ภายในองค์กรในลักษณะเดียวกับความสัมพันธ์ในครอบครัว วัฒนธรรมแบบชั่วคราวที่ให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อมภายนอก ซึ่งมีความยืดหยุ่นและควบคุมยาก วัฒนธรรมการตลาดที่ให้ความสำคัญกับตำแหน่งภายนอกขององค์กรที่มีการแข่งขันและมีความไม่แน่นอน และวัฒนธรรมการปกครองแบบลำดับชั้นที่ให้ความสำคัญกับการดูแลภายในองค์กรที่มีความมั่นคงและสามารถควบคุมได้ตามกฎระเบียบแบบแผนที่ชัดเจน

ดังนั้น แนวคิดวัฒนธรรมองค์กรที่นำมาใช้ในงานวิจัย สรุปได้ว่าวัฒนธรรมองค์กรมี 3 ระดับ คือ ระดับทางกายภาพ เป็นสิ่งที่สัมผัสได้โดยประสาทสัมผัสทั้งห้า ระดับค่านิยม เป็นมาตรฐานที่สังคมใดสังคมหนึ่งยอมรับว่าสิ่งใดถูกหรือผิด และแสดงออกอย่างรู้ตัวในรูปของธรรมเนียมปฏิบัติ และระดับฐานคติ เป็นการแสดงออกของสมาชิกในสังคมใดสังคมหนึ่งโดยไม่รู้ตัว และเชื่อว่าเป็นการแสดงออกที่ถูกต้องปราศจากความสงสัย ซึ่งในงานวิจัยให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมทางกายภาพและระดับค่านิยมเป็นหลัก

5.3 ปัจจัยและแนวทางการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร

5.3.1 ปัจจัยที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร

Beer (2003) สรุปแนวคิดของการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรโดยการอธิบายด้วยทฤษฎี 2 ทฤษฎี คือ ทฤษฎีอี (E) ซึ่งเป็นแนวคิดด้านเศรษฐศาสตร์ โดยมีเป้าหมายเพื่อพยายามเพิ่มคุณค่าให้แก่ผู้ถือหุ้นอย่างรวดเร็วซึ่งวัดผลสำเร็จจากราคาหุ้นและการปรับปรุงที่ดีขึ้นของกระแสเงินสดระยะสั้น ด้วยการลดคน การลดโบนัส การขายทรัพย์สิน และการปรับเปลี่ยนหน่วยธุรกิจ ในขณะที่ ทฤษฎีโอ (O) ซึ่งเป็นแนวทางด้านความสามารถขององค์กร โดยมีเป้าหมายเพื่อพัฒนาวัฒนธรรมขององค์กรที่สนับสนุนการเรียนรู้ และการมีพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานสูง โดยสามารถสรุปปัจจัยสำคัญในการเปลี่ยนแปลงตามแนวทฤษฎีดังกล่าวได้ตามตารางที่ 6 ทั้งนี้ ในความเห็นของ Beer (2003) เห็นว่าปัจจัยที่สำคัญที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร ประกอบด้วย ผู้นำ กระบวนการทำงาน ระบบการให้รางวัล และการใช้ที่ปรึกษา

นอกจากนี้ ยังมีปัจจัยด้านพฤติกรรมของพนักงาน สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร และประวัติความเป็นมาขององค์กรมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร (กิ่งพรทองใบ, 2545) ซึ่งสอดคล้องกับ วันชัย มีชาติ (2548) ที่เห็นว่าพฤติกรรมของพนักงานมีมีผลต่อวัฒนธรรมองค์กรประกอบด้วยความผูกพันกันของสมาชิกกลุ่มและความผูกพันกับภาระหน้าที่ของกลุ่มของสมาชิก ขวัญและกำลังใจในกลุ่ม มิตรภาพภายในกลุ่ม รวมถึงภาวะผู้นำของผู้บริหาร และการให้รางวัลแก่พฤติกรรมของสมาชิกที่เป็นที่พึงปรารถนาขององค์กร

ตารางที่ 6 เปรียบเทียบทฤษฎีอี (E) และโอ (O)

มิติของการเปลี่ยนแปลง	ทฤษฎีอี	ทฤษฎีโอ	ทฤษฎีอีและโอผสมผสานกัน
เป้าหมาย	สร้างมูลค่าสูงสุดให้แก่ผู้ถือหุ้น	สร้างความสามารถขององค์กร	รวมแนวคิดมูลค่าทางเศรษฐกิจกับความสามารถขององค์กร
ผู้นำ	จัดการการเปลี่ยนแปลงจากระดับบนลงสู่ล่าง	สนับสนุนให้มีส่วนร่วมจากระดับล่างขึ้นไป	กำหนดทิศทางจากระดับบนและให้พนักงานมีส่วนร่วม
จุดมุ่งเน้น	เน้นเรื่องโครงสร้างแนวระบบ	สร้างวัฒนธรรมองค์กร พฤติกรรมและทัศนคติของพนักงาน	ให้ความสนใจทั้งด้านโครงสร้างและระบบร่วมกับวัฒนธรรมองค์กร
กระบวนการ	วางแผนและผลักดันโปรแกรมงานต่างๆ	การทดลอง และวิวัฒนาการ	พร้อมรับมือกับสิ่งที่เกิดขึ้นทันทีทันใด
ระบบการให้รางวัล	จูงใจด้วยการให้ผลตอบแทนที่เป็นตัวเงิน	จูงใจด้วยการให้คำมั่นสัญญา ด้วยการใช้จ่ายเงินเดือนเป็นแรงจูงใจที่เหมาะสม	ใช้สิ่งจูงใจเป็นตัวเสริมแรงการเปลี่ยนแปลงแต่ไม่ได้ใช้เพื่อผลักดัน
การใช้ที่ปรึกษา	ที่ปรึกษาวิเคราะห์ปัญหาและกำหนดแนวทางแก้ไข	ที่ปรึกษาให้ความสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติกำหนดแนวทางแก้ไข	ที่ปรึกษาเป็นแหล่งความรู้ ผู้เชี่ยวชาญที่สนับสนุนแก่พนักงาน

ส่วนคุณลักษณะขององค์กรในด้านขนาด โครงสร้าง ความสลับซับซ้อน การรวมอำนาจ ความเป็นทางการ มีผลต่อพฤติกรรมของพนักงานด้วย ในขณะที่ระบบการทำงานขององค์กรมีผลกระทบต่อวัฒนธรรมองค์กรด้วย (วันชัย มีชาติ, 2548) รวมทั้งปัจจัยด้านการตัดสินใจระบบการบริหารที่เป็นทางการ และการกระทำของผู้บริหารในลักษณะของผู้นำเชิงปฏิรูปมีผลต่อวัฒนธรรมองค์กรเช่นกัน (สมยศ นาวิการ, 2548)

อย่างไรก็ดี ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2549) ซึ่งศึกษาวัฒนธรรมหน่วยงานเห็นว่าความพยายามในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรซึ่งนิยมมากในช่วงศตวรรษที่ 1970 ประสบความล้มเหลว เพราะหากพิจารณาแนวคิดด้านวัฒนธรรมองค์กรอย่างแท้จริงแล้ว จะพบว่า

วัฒนธรรมที่อยู่ในระดับที่เปลี่ยนแปลงง่าย คือ วัฒนธรรมทางกายภาพ ส่วนฐานคติทางวัฒนธรรม ซึ่งเป็นระดับที่อยู่ลึกที่สุดนั้นยากที่จะทำการเปลี่ยนแปลงได้

สรุปปัจจัยที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรที่ใช้ในงานวิจัยนี้ อาจกล่าวได้ว่า ประกอบด้วย ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ความสัมพันธ์ของกลุ่มในองค์กร ความเป็นองค์กร กระบวนการบริหารงาน และระบบการให้รางวัลและแรงจูงใจ โดยเชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรมีความยากง่ายแตกต่างกันขึ้นอยู่กับระดับของวัฒนธรรม

5.3.2 แนวทางการจัดการวัฒนธรรมองค์กร

แนวทางการจัดการวัฒนธรรมองค์กรเป็นการดำเนินการที่มีผลโดยตรงต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

(1) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ซึ่ง Robbins, S.P. (1996) เห็นว่าผู้บริหารต้องทำตนเป็นแบบอย่างและให้เข้ากับการทำงานของคนในองค์กร สอดคล้องกับ Thomas (2008) ที่เห็นว่าควรพัฒนาความเป็นผู้นำ โดยการเปลี่ยนแปลงในแต่ละด้าน ควรมีผู้นำที่พร้อมจะเป็นเจ้าของผลงาน และจะต้องมีการสร้างผู้นำรุ่นต่อไปที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กรที่เปลี่ยนแปลงไปไว้ด้วย นอกจากนี้ ในกรณีที่เป็นกรปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร Mike Beer (2003) เห็นว่าผู้บริหารระดับสูงสุดควรจะได้รับช่วยเหลือของที่ปรึกษา ในการปรับส่วนประกอบดังกล่าวเพื่อให้ผลการดำเนินงานที่ดีขึ้น

(2) ความสัมพันธ์ของกลุ่มในองค์กร ซึ่ง Robbins (1996) เห็นว่าควรจัดกลุ่มผู้ร่วมงานที่มีทัศนคติสอดคล้องกัน เพื่อประโยชน์จากการที่ให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมและสร้างบรรยากาศแห่งความเชื่อใจซึ่งกันและกันให้อยู่ในระดับสูง ในขณะที่ Kotter และCohen (2002) เสนอให้สร้างทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยแสดงให้เห็นถึงความสำเร็จหรือวันและความมุ่งมั่นเพื่อช่วยหาคนที่เหมาะสมเข้าร่วมทีม สร้างแบบอย่างที่เป็นของความเชื่อถือและการทำงานเป็นทีม และสร้างวิธีการประชุมสำหรับเป็นแนวทางให้กับทีมงานเพื่อลดความขัดแย้ง และเพิ่มความไว้วางใจ และควรมีการกำหนดตัวผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้วย (Luecke, 2003)

(3) ความเป็นองค์กร ซึ่ง Robbins (1996) เห็นว่าควรมีการสร้างเรื่องราวสัญลักษณ์ และพิธีกรรมขององค์กรขึ้นมาใหม่ เพื่อทดแทนค่านิยมในองค์กรที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน สอดคล้องกับ Thomas (2008) ที่เห็นว่าจำเป็นต้องสร้างสัญลักษณ์ใหม่ขึ้นมาเพื่อสะท้อนถึงการเปลี่ยนแปลง เช่น ตราบริษัท โครงสร้างองค์กรใหม่ หรืองานกิจกรรมใหม่ ๆ เป็นต้นและควรถ่ายทอดและสร้างสัญลักษณ์ของการเปลี่ยนแปลงโดยให้ความสำคัญกับการอธิบายถึงเหตุผล

ที่จะต้องมี การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร สอดคล้องกับ Thomas (2008) เห็นว่าควรสร้างความชัดเจนของความหมายของวัฒนธรรมองค์กร ได้แก่ การตีความและกำหนดประเภทของวัฒนธรรมที่จะต้องมี การเปลี่ยนแปลง และระบุเรื่องราวของการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น โดยกำหนดเหตุการณ์หรือทิศทางที่เราต้องการให้วัฒนธรรมองค์กรเปลี่ยนแปลงไป

ทั้งนี้ การสร้างสัญลักษณ์ดังกล่าวเกี่ยวข้องกับวิสัยทัศน์องค์กร ซึ่ง Kotter และ Cohen (2002) เห็นว่าควรกำหนดวิสัยทัศน์ที่พยายามค้นหาอนาคตที่เป็นไปได้ และชัดเจน เพื่อสร้างความเข้าใจและทำให้คนในองค์กรสร้างกลยุทธ์ที่เด่นชัดเพื่อทำให้วิสัยทัศน์เป็นจริง สอดคล้องกับ Latta (2009) และ Luecke (2003) นอกจากนี้ Kotter และ Cohen (2002) เห็นว่าควรสื่อสารวิสัยทัศน์แก่คนในองค์กร โดยการใช้คำพูดที่เรียบง่าย จริงใจ ไม่ซับซ้อน เตรียมการอย่างดีและเข้าใจความรู้สึกของคนในองค์กร สื่อสารเฉพาะข้อความที่สำคัญและเป็นประโยชน์ และประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ รวมทั้งต้องสร้างความตระหนักว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่ต้องทำโดยเร็ว โดยแสดงให้เห็นให้ผู้ที่มีส่วนร่วมเห็นถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง คิดว่าในองค์กรมี ยังมีความไม่พอใจ และลดปริมาณความพอใจในสิ่งที่เป็นอย่างอยู่

(4) กระบวนการบริหารงาน ซึ่ง Robbins(1996) เห็นว่าควรคัดเลือกแต่งตั้ง และสนับสนุนผู้ปฏิบัติงานที่เห็นดีด้วยกับค่านิยมใหม่ รวมทั้งการโยกย้าย หมุนเวียนการทำงาน หรือการเลิกจ้าง ควบคู่กันไป ซึ่งสอดคล้องกับ Beer (2003) ที่มุ่งเป้าหมายที่บุคลากรในองค์กร เช่น การเปลี่ยนจากการบริหารแบบการสั่งการและการควบคุมเป็นแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม เป็นต้น รวมทั้งความพยายามที่จะเปลี่ยนมุมมองขององค์กร จากให้ความสำคัญในตัวสินค้า เป็นการให้ความสำคัญกับลูกค้ามากขึ้น นอกจากนี้ควรเปลี่ยนเงื่อนไขแนวคิดพื้นฐานที่มีอยู่ให้เป็นกฎระเบียบอย่างเป็นทางการเพื่อมีผลใช้บังคับ ซึ่ง Kotter และCohen (2002) เห็นว่าการเปลี่ยนแปลงควรดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยใช้สถานการณ์ใหม่เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลง มอบหมายงานให้ผู้ได้บังคับบัญชาทำงานคั่งค้างที่ไม่มีผลกับความเป็นอยู่ปัจจุบัน รวมทั้งหาวิธีสร้างความจำเป็นเร่งด่วนตลอดเวลา นอกจากนี้ควรรักษาการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นให้คงอยู่ จนกลายเป็นรากฐานของวัฒนธรรม

นอกจากนี้ Beer (2003) ยังมุ่งเป้าหมายไปยังการเปลี่ยนแปลงขั้นตอนในการทำงานเพื่อทำให้กระบวนการต่างๆ นั้นเร็วขึ้น มีประสิทธิภาพขึ้น เชื่อถือได้มากขึ้น และมีต้นทุนต่ำลง โดย Luecke (2003) เห็นว่าควรเริ่มการเปลี่ยนแปลงจากหน่วยงานที่อยู่ห่างไกลก่อน และแพร่กระจายไปหน่วยงานโดยไม่บังคับ สอดคล้องกับ Thomas (2008) ที่เห็นว่าควรเริ่มการเปลี่ยนแปลงเล็กๆ ที่สามารถทำให้ประสบความสำเร็จได้โดยง่าย และเริ่มเปลี่ยนแปลงในทันที

จากนั้น จึงหาการเปลี่ยนแปลงเล็ก ๆ ในด้านอื่น และทำการเปลี่ยนแปลงไปเรื่อย ๆ เพื่อเป็นการสร้างตัวอย่างและแรงสนับสนุน ในขณะที่ Luecke (2003) เห็นว่าควรติดตามและปรับปรุงกลยุทธ์รองรับปัญหาจากการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งพิจารณาการริเริ่มทางกลยุทธ์ เป็นการกำหนดขั้นตอนการดำเนินการ การสร้างแบบแผน มาตรการ และเป้าหมายในการเปลี่ยนแปลง โดยจะต้องรวมถึงการกำหนดปัจจัยความสำเร็จ การสร้างระบบการรวบรวมข้อมูล กรอบระยะเวลาที่ชัดเจน ซึ่งผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงนี้จะต้องมีความเข้าใจแบบแผน มาตรการ และเป้าหมายที่ตรงกันด้วย (Thomas, 2008) เช่นเดียวกับ Latta (2009) ที่เห็นว่าต้องมีการริเริ่มกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง

(5) ระบบการให้รางวัลและแรงจูงใจ ซึ่ง Robbins (1996) เห็นว่าควรเปลี่ยนระบบการให้รางวัลเพื่อจูงใจให้ยอมรับกลุ่มค่านิยมใหม่ ซึ่งสอดคล้อง Kotter และ Cohen (2002) ที่เห็นว่าควรใช้ระบบการเห็นคุณค่าและให้รางวัลเพื่อส่งเสริมให้เกิดมุมมองที่ดี และสร้างความเชื่อมั่นในตนเอง การป้องกันข้อมูลย้อนกลับเพื่อใช้ในการตัดสินใจให้ดีขึ้น และการจัดวิธีการทำงานใหม่ให้กับผู้บริหารที่คอยขัดขวางการเปลี่ยนแปลงองค์กร รวมทั้งกระตุ้นความสนใจโดยใช้การปฏิสัมพันธ์บุคลากรใหม่ทราบในสิ่งที่องค์กรให้ความสนใจ ใช้การเลื่อนตำแหน่งที่เหมาะสมแก่บุคคลที่ทำงานสอดคล้องกับเงื่อนไขพื้นฐานใหม่ ให้มีอำนาจที่ขาดในการทำงาน เล่าขานเรื่องราวที่ประสบความสำเร็จ และมั่นใจว่าพฤติกรรมใหม่มีการทำอย่างต่อเนื่องและส่งผลต่อการเติบโตของวัฒนธรรมองค์กรใหม่

สำหรับแนวคิดการสร้างวัฒนธรรมองค์กรในประเทศไทย นักวิชาการที่เกี่ยวข้องได้สรุปขั้นตอนที่สำคัญซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดในต่างประเทศ ได้แก่

1. ภาวะผู้นำ ซึ่งวันชัย มีชาติ (2548) เห็นว่าผู้บริหารระดับสูงควรปฏิบัติตัวและแสดงออกเป็นตัวอย่าง โดยองค์กรต้องการจะมีวัฒนธรรมแบบใด ผู้บริหารจะต้องทำตัวเป็นแบบอย่างของพนักงาน ผู้บริหารหรือผู้นำจะต้องแสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมที่ต้องการอย่างชัดเจน และพฤติกรรมต่าง ๆ ของผู้นำจะต้องสอดคล้องกันทั้งคำพูดและการกระทำ ความประพฤติและพฤติกรรมของผู้นำจึงเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างและรักษาวัฒนธรรมขององค์กรไว้ โดยเฉพาะในสังคมไทยจะให้ความสำคัญกับผู้นำมาก สอดคล้องกับสมยศ นาวิกาน (2548) ที่เห็นว่าความสำคัญของผู้นำในเชิงสัญลักษณ์ โดยผู้บริหารควรใช้สัญลักษณ์ คำขวัญ เรื่องราว และงานพิธีที่สอดคล้องกับค่านิยมใหม่ เพื่อเสริมแรงในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร และถ่ายทอดวิสัยทัศน์ กำหนดและถ่ายทอดค่านิยมใหม่ รวมทั้งจะต้องมุ่งกิจกรรมประจำวันที่เสริมแรงวัฒนธรรม สอดคล้องกับศิริพงษ์ เศาภายน (2547) ที่เห็นว่าผู้นำควรสำรวจความเชื่อ ค่านิยม

คติฐาน และพฤติกรรมที่เกิดขึ้นในองค์กร แล้วนำมาผสมผสานกับสภาพการณ์ในอนาคต แล้วจึงสร้างภาพองค์กรที่ควรจะเป็นในอนาคต

2. ความสัมพันธ์ของกลุ่มในองค์กร ซึ่งวันชัย มีชาติ (2548) เห็นว่าควรสรรหาและคัดเลือกพนักงานที่มีความเหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กรเข้ามาทำงาน และการฝึกอบรมและพัฒนาในการสร้างความรู้ความเข้าใจ ทักษะ และทัศนคติแก่พนักงานตามที่องค์กรต้องการ โดยองค์กรอาจสร้างหลักสูตรการฝึกอบรมที่สามารถสร้างพฤติกรรมแก่สมาชิกในองค์กรให้มีวัฒนธรรมที่ต้องการได้

3. ความเป็นองค์กร ซึ่งวันชัย มีชาติ (2548) เห็นว่าองค์กรอาจสร้างวัฒนธรรมองค์กรโดยการสร้างระบบการกล่อมเกลாதงสังคม สร้างการเรียนรู้แก่สมาชิกในองค์กรให้แสดงพฤติกรรมตามที่องค์กรต้องการ โดยเป็นกระบวนการที่กระทำอย่างต่อเนื่อง และประกอบด้วยวิธีการต่างๆ เช่น การอบรมและพัฒนา การเล่าเรื่องตำนานขององค์กร วิบุรุษในองค์กร พิธีกรรมในองค์กร ระบบการสอนงานในองค์กร เป็นต้น

4. กระบวนการบริหารงาน ซึ่งกิ่งพร ทองใบ (2545) เห็นว่าการสร้างวัฒนธรรมในการทำงานในองค์กรมี 3 ขั้นตอนที่สำคัญ ประกอบด้วย การกำหนดพฤติกรรมเป้าหมายขององค์กรโดยอาจกำหนดไว้ในระเบียบข้อบังคับการทำงาน หรือนโยบายด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาและสื่อความหมายให้บุคคลเข้าใจและให้ความร่วมมือ และการนาระเบียบข้อบังคับหรือนโยบายด้านทรัพยากรมนุษย์ในเรื่องพฤติกรรมการทำงานที่องค์กรต้องการหรือคาดหวังให้นำไปปฏิบัติให้บังเกิดผลอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สอดคล้องกับ สมยศ นาวิกาน (2548) ที่เห็นว่าการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมภายในองค์กรจะต้องถ่ายทอดข่าวสารที่สม่ำเสมอเกี่ยวกับค่านิยมใหม่ รวมทั้งการขัดเกลาทงสังคมแก่ผู้เข้ามาใหม่และการย้ายบุคคลที่ไม่ยอมรับวัฒนธรรมใหม่ นอกจากนี้ ศิริพงษ์ เสาภายน (2547) เห็นว่าจำเป็นต้องเสริมสร้างให้วัฒนธรรมแบบใหม่เป็นไปตามข้อเท็จจริง โดยการแทรกแซงการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในแผนปฏิบัติการขององค์กรในแต่ละลำดับขั้น และการเปลี่ยนแปลงทรัพยากรและระบบในการบริหารงาน

5. ระบบการให้รางวัลและแรงจูงใจ ซึ่งวันชัย มีชาติ (2548) เห็นว่าควรมีระบบการจูงใจและการให้รางวัลในองค์กร ซึ่งมีทั้งระบบการให้รางวัลและการลงโทษ โดยการให้รางวัลจะเป็นการเสริมแรงให้เกิดพฤติกรรมที่นำไปสู่การได้รางวัล ซึ่งเป็นวิธีการที่อยู่บนหลักการของทฤษฎีการเสริมแรง สอดคล้องกับศิริพงษ์ เสาภายน (2547) ที่สนับสนุนการให้รางวัลและลงโทษอย่างเคร่งครัดภายในองค์กรสำหรับการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในองค์กร

ดังนั้น แนวคิดวัฒนธรรมองค์กรที่นำมาใช้ในงานวิจัย สรุปได้ว่าวัฒนธรรมองค์กรในงานวิจัยนี้เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กรที่อยู่ในระดับกายภาพซึ่งสามารถเปลี่ยนแปลงได้ง่ายกว่าวัฒนธรรมองค์กรระดับอื่น และวัฒนธรรมองค์กรในระดับค่านิยมที่เกิดจากการปฏิบัติร่วมกัน นอกจากนี้ แนวทางการจัดการวัฒนธรรมดังกล่าวเพื่อให้เป็นไปในทิศทางที่ต้องการขององค์กร อย่างน้อยประกอบด้วยภาวะผู้นำของผู้บริหาร วิธีการรวมกลุ่มคนในองค์กร การคัดเลือกบุคลากร การสร้างแรงจูงใจและการให้รางวัล การฝึกอบรมและพัฒนา และการสร้างสัญลักษณ์

ตอนที่ 6 แนวคิดความโปร่งใสด้านการคลัง

6.1 ความหมาย

ความโปร่งใสมีความหมายในเชิงบวกว่าเป็นการเปิดเผย โดย Florini (1999) นิยามความโปร่งใสว่าเป็นการให้ข้อมูลโดยองค์กรต่างๆ ที่เกี่ยวข้องในการประเมินการดำเนินงานขององค์กรดังกล่าว ในขณะที่ Vishwanath and Kaufmann (1999) and Kaufmann (2002) เห็นว่าเป็นความสามารถในการนำเสนอข้อมูลอย่างรวดเร็ว และเชื่อถือได้ทั้งข้อมูลทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง โดยผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถเข้าถึงข้อมูลดังกล่าวได้ง่าย สอดคล้องกับ Lazarus และ McManus (2006) ที่เห็นว่าเป็นการเปิดเผย เป็นความตรงไปตรงมา และความเป็นอิสระในการรับรู้ข้อมูลข่าวสาร รวมทั้งเป็นการปรึกษาหารือกันหรือแลกเปลี่ยนความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในองค์กร

ในขณะที่ความครอบคลุมของความโปร่งใส Organisation for Economic Cooperation and Development (2001) เห็นว่าครอบคลุมทั้งเจตนาในการกำหนดนโยบาย การกำหนดนโยบาย และการนำไปปฏิบัติ ในขณะที่ความโปร่งใสของงบประมาณ หมายถึง การเปิดเผยข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการคลังทั้งหมดในการกระทำที่เป็นระบบและในเวลาที่เหมาะสม สอดคล้องกับ Kopits และ Craig (1998) ที่เห็นว่าครอบคลุมโครงสร้างและหน้าที่ของรัฐบาล แผนนโยบายการคลัง บัญชีต่าง ๆ ของภาครัฐ และการประมาณการล่วงหน้าทางการคลัง โดยสาธารณชนสามารถเข้าถึงข้อมูลการดำเนินงานต่าง ๆ ของรัฐบาล ทั้งที่เกิดขึ้นในภาครัฐบาลและนอกภาครัฐบาล ที่เชื่อถือได้ มีความครอบคลุมครบถ้วน ทันกาล เข้าใจง่าย และสามารถเปรียบเทียบเทียบกับประเทศอื่นๆ ได้ เพื่อให้ประชาชนผู้มีสิทธิเลือกตั้ง และตลาดการเงินสามารถประเมินสถานะของรัฐบาล ในปัจจุบันและแนวโน้มในอนาคต รวมถึงต้นทุนและประโยชน์ที่ได้รับจากการดำเนินงานของรัฐบาล เชิงเศรษฐกิจ และสังคม ทั้งในปัจจุบันและอนาคตได้อย่างถูกต้อง

สำหรับในประเทศไทย พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 อธิบายความหมายของโปร่งใส หมายถึง มีสมบัติที่แสงผ่านได้ และมองเห็นได้ตลอด ในขณะที่บุญยิ่งประทุม (2551) เห็นว่าเป็นพฤติกรรมที่รู้เห็นได้ชัดเจนว่าเจ้าหน้าที่ของรัฐอาศัยอำนาจหน้าที่กระทำการใด ๆ เพื่อประโยชน์สาธารณะ ซึ่งสอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2553) เห็นว่าเป็นการมองเห็นภาพโดยตลอด ปราศจากประเด็นแอบแฝงซ่อนเร้น มีข้อมูลชัดเจน ละเอียดย ครอบคลุม การประสานงาน การร่วมมือร่วมใจและการตัดสินใจ ซึ่งความโปร่งใสในระดับการบริหารขององค์กรเป็นการสร้างความเปิดเผย เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งจากภายในและภายนอกหน่วยงานสามารถเข้าถึงข้อมูลด้วยวิธีการต่างๆ มีการสื่อสาร การแสดงความรับผิดชอบ พร้อมรับการตรวจสอบ รวมทั้งมีกระบวนการในการติดตามและประเมินผลที่ได้รับการยอมรับว่าเที่ยงตรงและเชื่อถือได้ ซึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกับ ถวิลวดี บุรีกุล และคณะ (2549) ที่เห็นว่าความโปร่งใสพอเทียบได้ว่ามีความหมายตรงกันข้ามหรือเกือบตรงกันข้ามกับการทุจริตคอร์รัปชัน โดยที่การทุจริตคอร์รัปชันให้ความหมายในเชิงลบและมีความน่าสะพรึงกลัวแฝงอยู่ ความโปร่งใสเป็นคำศัพท์ที่ให้แง่บวกและให้ความหมายในเชิงสงบสุข

สรุปความโปร่งใสในงานวิจัยนี้หมายถึง สิ่งที่เปิดเผยแล้วทำให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเชื่อมั่นได้ว่า กระบวนการที่เกี่ยวข้องในการทำงานตั้งแต่เจตนาในการกำหนดนโยบาย การกำหนดนโยบาย และพฤติกรรมในการปฏิบัติ ได้ดำเนินการมาอย่างถูกต้องและเหมาะสม ซึ่งต้องอาศัยการมีส่วนร่วมกันในข้อมูลที่มีประโยชน์และมีความสำคัญ การมีส่วนร่วมของประชาชน การมีความรับผิดชอบ และการเปิดเผยให้สาธารณะตรวจสอบ

6.2 หลักการ

ความโปร่งใสในประเทศไทยมีหลักการที่ชัดเจนปรากฏในระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 ซึ่งอธิบายหลักๆ เป็นการสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันของคนในชาติ โดยปรับปรุงกลไกการทำงานขององค์กรทุกวงการให้มีความโปร่งใส มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์อย่างตรงไปตรงมาด้วยภาษาที่เข้าใจง่าย ประชาชนเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้สะดวก และมีกระบวนการให้ประชาชนตรวจสอบความถูกต้องชัดเจนได้ ซึ่งสุจิต นิมิตกุล (2543) เห็นว่าเป็นหลักของการตัดสินใจและการดำเนินงานของทุกหน่วยงานและทุกระดับ ให้มีความโปร่งใส รู้ข้อมูลข่าวสารที่ตรงกับข้อเท็จจริงของการตัดสินใจและการดำเนินการ และสามารถตรวจสอบความถูกต้องชัดเจนของการตัดสินใจและการดำเนินงานในเรื่องนั้นๆ ได้ ตลอดจนมีระบบ กติกา ขั้นตอน และระยะเวลาดำเนินการที่

เปิดเผย ชัดเจน และเป็นไปตามที่กำหนดไว้ สอดคล้องกับ บุญยิ่ง ประทุม (2551) ที่เห็นหลักความโปร่งใสเป็นการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อประชาชนในท้องถิ่นสำหรับการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้สะดวกในเรื่องต่าง ๆ เช่น ข้อบัญญัติงบประมาณรายจ่าย การประชุมสภาท้องถิ่น การจัดซื้อจัดจ้าง เป็นต้น และมีกระบวนการให้ประชาชนตรวจสอบความถูกต้องชัดเจน สามารถให้ประชาชนได้ทราบรายละเอียดได้ตามกระบวนการเปิดเผยข้อมูลข่าวสาร ประชาชนสามารถตรวจสอบได้ ในขณะที่ ถวิลวดี บุรีกุล และคณะ (2549) เห็นว่านอกจากหลักความโปร่งใสด้านการเปิดเผยแล้ว ยังประกอบด้วยหลักการมีส่วนร่วม หลักด้านโครงสร้าง หลักด้านการให้โทษ และหลักด้านการให้คุณ

กล่าวโดยสรุป หลักความโปร่งใส จึงเป็นวิธีการที่ทำให้ข้อมูลและข้อเท็จจริงของการตัดสินใจและการปฏิบัติงานปรากฏต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นในการตัดสินใจและการปฏิบัติดังกล่าวว่าถูกต้องและเหมาะสม โดยมีหลักฐานยืนยันและสามารถตรวจสอบได้ด้วยตนเอง

6.3 วิธีการ

การสร้างความโปร่งใสขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีความเกี่ยวข้องกับองค์กรและบุคคล โดยสรุปได้ดังนี้

6.3.1 การประเมินและการติดตาม ซึ่ง Piotrowski และ Van Ryzin (2007) เห็นว่าควรครอบคลุมการทำหน้าที่และการบริหารจัดการขององค์กร(รัฐบาลท้องถิ่น) ซึ่งสอดคล้องกับกองทุนการเงินระหว่างประเทศ (2007) ที่ให้ความสำคัญกับความชัดเจนของบทบาทและความรับผิดชอบทั้งในด้านนโยบายและการบริหารงาน ในขณะที่ Butterworth, Leary and Gonz'alez de Asis (2009) เห็นว่าควรมีการสำรวจ การประเมิน และการรายงาน และ Chandler (2001) เห็นว่าควรมีการมอบหมายผู้ติดตามอย่างใกล้ชิดและมีผู้สอบบัญชีอิสระตรวจสอบทางบัญชีอย่างละเอียด ทั้งนี้ นวจิตต์ บุญยรัตพันธุ์ (2548) และมูทิตา อคุสุวรรณ (2548) เห็นว่าการประเมินดังกล่าวควรครอบคลุมความพร้อมและสถานภาพทางการคลังของรัฐบาลด้วย

6.3.2 การเข้าถึงข้อมูล Butterworth, Leary and Gonz'alez de Asis (2009) เห็นว่าควรมีวิธีการจัดให้มีการประชุม การออกกฎหมายว่าด้วยการเข้าถึงข้อมูล และการใช้สื่อและการส่งเสริมให้สาธารณะมีส่วนร่วม สอดคล้องกับ Chandler (2001) ที่เห็นว่าควรเปิดเผยระบบการทำงานให้แก่สาธารณะและสื่อมวลชนอย่างละเอียด ในขณะที่ Piotrowski และ Van Ryzin (2007) พบว่าประชาชนต้องการเห็นความโปร่งใสด้านการคลังของรัฐบาลท้องถิ่นซึ่งครอบคลุม

งบประมาณ การจัดซื้อจัดจ้าง และการจัดทำสัญญา สอดคล้องกับกองทุนการเงินระหว่างประเทศ (2007) ที่เห็นว่าต้องเผยแพร่ข้อมูลที่มีความน่าเชื่อถือและสามารถตรวจสอบได้ต่อสาธารณะทั้งใน ด้านรูปแบบและความสมบูรณ์โดยรวมถึงการเปิดเผยกระบวนการงบประมาณด้วยความเคร่งครัด และความชัดเจน ในขณะที่ สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (2550) เห็นว่าองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ต้องเปิดเผยข้อมูลข่าวสารอย่างตรงไปตรงมา ให้ ประชาชนได้เข้าถึงข้อมูลโดยสะดวก และมีกระบวนการให้ประชาชนตรวจสอบได้ โดยต้องถือ ปฏิบัติในการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารให้ประชาชนทราบ ตามกฎหมายและวิธีการเพื่อแสดงถึงความ โปร่งใสในการทำงานทั้งกระบวนการ รวมทั้งต้องมีข้อมูลที่เป็นตัวชี้ถึงความสุจริตขององค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่นด้วย ทั้งนี้ โกวิทท์ พวงงาม (2552) เห็นว่าต้องส่งเสริมการกำหนดหลักเกณฑ์ หน้าที่ความรับผิดชอบในการตัดสินใจและการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กรด้วย

6.3.3 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่ง Butterworth, Leary and Gonz'alez de Asis (2009) ให้ความสำคัญกับการมีคุณธรรมและจริยธรรม โดยควรมีวิธีการพัฒนากฎหมายว่าด้วยความ ชัดแย้งทางผลประโยชน์ทับซ้อน การให้เจ้าหน้าที่เปิดเผยข้อมูลรายได้และทรัพย์สินของตนเอง และการมีข้อกำหนดทางจริยธรรมและคุณธรรม ในขณะที่ วีระวัฒน์ บันนิตตามัย (2544) เห็นว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหลักความโปร่งใสของการบริหารจัดการที่ดีด้วยการเรียนรู้ หรือการศึกษาของบุคลากรตามแนวทางของการเรียนจากการปฏิบัติ แบ่งปัน แลกเปลี่ยน ประสบการณ์ ให้มีทักษะที่ใช้การได้ ท้นกับการเปลี่ยนแปลง มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องทั้งชีวิต

6.3.4 การปฏิรูปการทำงานขององค์กร Butterworth, Leary and Gonz'alez de Asis (2009) เห็นว่าควรตั้งหน่วยงานกำกับและตรวจสอบการดำเนินงาน หน่วยงานป้องกันและ ปราบปรามการทุจริตที่เป็นอิสระ และการจัดทำงบประมาณแบบมีส่วนร่วม

6.3.5 การเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วม ซึ่ง ถวิลวดี บุรีกุล (2552) ศึกษากรณี ตัวอย่างของต่างประเทศพบว่าขั้นตอนการให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการทำงานที่มีความโปร่งใส โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกระบวนการงบประมาณประกอบด้วย การเตรียมความพร้อมให้ข้าราชการ และประชาชนที่เกี่ยวข้อง การเพิ่มเนื้อหาของการศึกษาและติดตามงาน การจัดทำตัวชี้วัดความ โปร่งใสในกระบวนการงบประมาณ และการจัดทำเว็บไซต์ให้ข้อมูลตัวชี้วัดและประสบการณ์จาก ต่างประเทศและในประเทศให้ผู้สนใจเข้าไปดูได้ สอดคล้องกับโกวิทท์ พวงงาม (2552) ที่เห็นว่า ต้องส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนและผู้มีส่วนได้เสียด้วยการเปิดพื้นที่เวทีลานความคิดของ ประชาชน การมีอาสาสมัครพลเรือน การส่งเสริมเครือข่ายความร่วมมือระหว่างองค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่น หรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กับหน่วยงานอื่น การเปิดเผยข้อมูลข่าวสารอย่าง

หลากหลาย ผู้นำที่เป็นมิตรกับประชาชน มีการทำงานเป็นที่ระหว่างฝ่ายการเมือง ฝ่ายประจำ และประชาชน การส่งเสริมและยอมรับภูมิปัญญาท้องถิ่น และการรักษาวัฒนธรรมท้องถิ่นและความเป็นชุมชนดั้งเดิมด้วย

ดังนั้น แนวคิดความโปร่งใสที่นำมาใช้ในงานวิจัยนี้ จึงเป็นสิ่งที่เปิดเผยแล้วทำให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรเชื่อมั่นได้ว่ากระบวนการที่เกี่ยวข้องในการทำงาน ตั้งแต่เจตนาในการกำหนดนโยบาย การกำหนดนโยบาย และพฤติกรรมในการปฏิบัติ ได้ดำเนินการมาอย่างถูกต้องและเหมาะสม ซึ่งต้องอาศัยการมีส่วนร่วมกันในข้อมูลที่มีประโยชน์และมีความสำคัญ การมีส่วนร่วมของประชาชน การมีความรับผิดชอบ และการเปิดเผยให้สาธารณะตรวจสอบ ทั้งนี้ วิธีการสร้างความโปร่งใส อย่างน้อยประกอบด้วย การประเมินและการติดตาม การเข้าถึงข้อมูล การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การปฏิรูปการทำงานขององค์กร และการเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วม ทั้งนี้ ขั้นตอนการเตรียมการเพื่อสร้างความโปร่งใส อย่างน้อยประกอบด้วย การพัฒนาและจัดทำคู่มือการอบรมผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์กร การจัดอบรมเจ้าหน้าที่ ประชาชนที่เป็นสมาชิกของสภาประชาชน และสื่อมวลชนในระดับท้องถิ่น การส่งผู้บริหารระดับท้องถิ่นอบรมในหลักสูตรบริหารแนวใหม่ การพัฒนาเนื้อหาของการศึกษาและติดตามงาน การจัดทำตัวชี้วัดความโปร่งใส การจัดทำเว็บไซต์เผยแพร่ข้อมูลตัวชี้วัด และประสบการณ์จากต่างประเทศและในประเทศ และการจัดให้มีกฎหมายเรื่องข้อมูลข่าวสารเพื่อให้ข้อมูลแก่ประชาชน

6.4 แนวคิดตัวชี้วัดความโปร่งใส

การศึกษาตัวชี้วัดความโปร่งใสสามารถแยกเป็นการศึกษาตัวชี้วัดความโปร่งใสของต่างประเทศและตัวชี้วัดความโปร่งใสในประเทศ

6.4.1 ตัวชี้วัดความโปร่งใสของต่างประเทศ

(1) ความโปร่งใสระดับประเทศ โดยองค์กรความโปร่งใสสากล (International Transparency Organization : ITO) เป็นผู้จัดทำตัวชี้วัดภาพลักษณ์คอร์รัปชัน (Corruption Perceptions Index : CPI) ภายใต้สมมติฐานว่าความโปร่งใสเปรียบเสมือนฝั่งตรงข้ามของการคอร์รัปชัน ดังนั้น การชี้วัดการคอร์รัปชันจึงเป็นภาพสะท้อนถึงตัวชี้วัดในเรื่องความโปร่งใสที่ดีได้ CPI จึงเป็นตัวแทนตัวชี้วัดความโปร่งใสประการหนึ่งได้ ซึ่งการประเมินระดับการคอร์รัปชันดังกล่าวมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญเพื่อต้องการทราบถึงระดับความรับผิดชอบของผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ภาครัฐต่อการใช้จ่ายเงิน การบริหารจัดการ และผลงานขององค์กร ระดับของการลงโทษผู้กระทำผิด และประสิทธิภาพในการทำงานของรัฐบาล สถานการณ์และระดับของการทุจริตต่างๆ

ที่เกิดขึ้น การดำเนินการและบทบาทของรัฐบาล รวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้ทำหน้าที่ตรวจสอบ ความเห็นจากภาคเอกชนต่อสถานการณ์ของการทุจริตในประเทศที่มีต่อระบบเศรษฐกิจและสังคมและเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินการของภาคเอกชน ทั้งนี้ สามารถจำแนกมิติของการชี้วัดการคอร์รัปชันได้เป็น 4 มิติหลัก ได้แก่ มิติด้านกฎหมายและระเบียบ มิติด้านการกำหนดความรับผิดชอบ/การดำเนินการของหน่วยงาน มิติด้านการเปิดเผยข้อมูล และมิติด้านความรู้สึก/ประสบการณ์จากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

(2) ความโปร่งใสสำหรับหน่วยงานรัฐบาล โดยกองทุนการเงินระหว่างประเทศ เป็นการวัดความโปร่งใสในการดำเนินงานของภาครัฐผ่านการวัดความโปร่งใสทางด้านการคลังตามหลักเกณฑ์วิธีการปฏิบัติที่ดีเรื่องความโปร่งใสด้านการคลัง พ.ศ. 2550 โดยแบ่งเป็นมิติของความโปร่งใสออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่ ระดับภาพรวม ซึ่งรัฐบาลจะต้องมีการประกาศจุดมุ่งหมายในการดำเนินการด้านต่างๆ ที่ชัดเจน ระดับข้อมูลและรายละเอียดของการดำเนินการซึ่งจะต้องมีการเผยแพร่ข้อมูลทางการเงินการคลังของรัฐบาล รวมถึงข้อมูลของการดำเนินการกึ่งการคลัง (Quasi Fiscal) ด้วย และระดับของพฤติกรรมของรัฐบาล เช่น การออกกฎระเบียบเพื่อป้องกันความขัดแย้งของผลประโยชน์ การเปิดเผยข้อมูลอย่างเป็นอิสระ และการจัดซื้อจัดจ้างที่เปิดกว้างและเป็นไปตามระเบียบปฏิบัติ เป็นต้น ทั้งนี้ จากความโปร่งใสใน 3 มิติข้างต้น กองทุนการเงินระหว่างประเทศ ได้จัดทำตัวชี้วัดความโปร่งใสโดยแบ่งเป็น 3 ด้านเช่นกัน ได้แก่ ด้านสถาบัน ด้านบัญชีสาธารณะ ด้านตัวชี้วัดและการประมาณการ

(3) ความโปร่งใสสำหรับภาคเอกชน โดยบริษัท สแตนดาร์ด แอนด์ พัวร์ (Standard & Poor : S&P) ซึ่งเป็นบริษัทจัดอันดับความน่าเชื่อถือที่ได้รับการยอมรับระดับสากลแห่งหนึ่ง ได้พัฒนาตัวชี้วัดความโปร่งใสของกิจการต่างๆ จากการประเมินรายงานประจำปีแต่ละกิจการ ทั้งนี้ บริษัท สแตนดาร์ด แอนด์ พัวร์ จำแนกตัวชี้วัดความโปร่งใสของกิจการออกเป็นมิติตัวชี้วัดหลัก 3 มิติ ประกอบด้วย มิติด้านโครงสร้างการเป็นเจ้าของและสิทธิของนักลงทุน มิติด้านการเงิน และการเปิดเผยข้อมูล และมิติด้านโครงสร้างและการดำเนินการของคณะกรรมการและการบริหารงาน

(4) ความโปร่งใสสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในต่างประเทศ โดย Mendoza (2009) ศึกษาความโปร่งใสจากตัวอย่างการดำเนินการในประเทศฟิลิปปินส์ ซึ่งวัดความรู้สึกและประสบการณ์ที่มีต่อการทุจริตของรัฐบาลท้องถิ่นในเมืองต่างๆ จากประชาชนในรูปแบบของ Report Card Surveys ในเมือง 9 แห่งในรูปแบบของการให้คะแนนความพึงพอใจในการดำเนินการของท้องถิ่นในด้านการออกใบอนุญาต ความปลอดภัยของประชาชน การจัดการ

ขณะ การจัดการด้านการจราจร และการจัดการตลาดสาธารณะ อย่างไรก็ตาม การวัดความโปร่งใสในรูปแบบนี้ เป็นการให้คะแนนจากคะแนนเต็ม 100 โดยวัดตามขอบเขตการดำเนินการของรัฐบาลท้องถิ่น โดยไม่มีการจัดทำตัวชี้วัดความโปร่งใสที่มีลักษณะเฉพาะเจาะจง นอกจากนี้ ยังมี การศึกษาของ Fairbanks ในปี 2007 ซึ่งได้พยายามพัฒนาแบบจำลองเพื่อใช้สร้างเครื่องมือเชิงปริมาณในการชี้วัดความโปร่งใสในระดับรัฐบาลท้องถิ่น โดยแบ่งตัวชี้วัดที่ใช้ในการประเมินออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ การให้คุณค่าแก่ความโปร่งใส การสื่อสารกับประชาชน การให้การสนับสนุนด้านความโปร่งใส และการมีทรัพยากรที่เพียงพอ ซึ่งผู้ทำการศึกษาก็ได้ทดลองโดยการเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์ประชาชนผู้มีส่วนเกี่ยวข้องแล้วจึงนำคะแนนที่ได้รับมาใช้ในการคำนวณผ่านแบบจำลองเพื่อให้เห็นว่าตัวชี้วัดทั้ง 4 ด้านสามารถนำมาชี้วัดความโปร่งใสของรัฐบาลท้องถิ่นได้จริง

6.4.2 แนวคิดตัวชี้วัดความโปร่งใสภายในประเทศ

(1) ความโปร่งใสสำหรับหน่วยงานภาครัฐในประเทศไทย สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ทั้งนี้ สำนักงาน ก.พ. จำแนกตัวชี้วัดความโปร่งใสของหน่วยงานของรัฐออกเป็นมิติตัวชี้วัดมาตรฐาน 4 มิติหลัก ประกอบด้วย มิติด้านนโยบาย/ผู้บริหาร และความพยายาม/ริเริ่มของหน่วยงานในการสร้างความโปร่งใส มิติด้านการเปิดเผย การมีระบบตรวจสอบภายในองค์กร และการมีส่วนร่วม มิติด้านการใช้ดุลยพินิจ และมิติด้านการมีระบบ/กลไกจัดการเรื่องร้องเรียน

(2) ความโปร่งใสสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในประเทศไทย โดยวิชัย รูปขำดี ศึกษาวิจัยตัวชี้วัดความโปร่งใสเพื่อใช้ประเมินองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีความเป็นเลิศด้านความโปร่งใสและส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนเพื่อรับรางวัลพระปกเกล้า เมื่อปี 2551 ทั้งนี้ วิชัย รูปขำดี จำแนกตัวชี้วัดหลักออกเป็น 6 มิติ ประกอบด้วย มิติด้านนโยบาย/ยุทธศาสตร์ ความโปร่งใส มิติด้านนวัตกรรมความโปร่งใส มิติด้านการวางแผนการทำงาน มิติด้านการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร มิติด้านการมีส่วนร่วมของประชาชน/ประชาสังคม และมิติด้านการตรวจสอบและควบคุมภายใน นอกจากนี้ พรศักดิ์ ผ่องแผ้ว (2549) ในงานวิจัยของสถาบันพระปกเกล้า สรุปปัจจัยที่มีผลกระทบต่อสำคัญในเรื่องความโปร่งใส 4 มิติหลัก ประกอบด้วย มิติด้านโครงสร้าง มิติด้านการให้คุณ มิติด้านการให้โทษ และมิติด้านการเปิดเผย

กล่าวโดยสรุปรวม การวัดความโปร่งใสมีความกว้างขวางและความลึกในรายละเอียดที่แตกต่างกัน ซึ่งจากการศึกษาสามารถจัดกลุ่มตัวชี้วัดความโปร่งใสอย่างน้อย 14 ด้าน ประกอบด้วย มิติด้านกฎหมายและระเบียบ มิติด้านความรับผิดชอบและการดำเนินงานของหน่วยงาน มิติด้านโครงสร้างและการดำเนินงานของคณะกรรมการบริหารงาน มิติด้านการใช้ดุลยพินิจ

มิติด้านการวางแผนการทำงาน มิติด้านการเงิน มิติด้านการเปิดเผยและเผยแพร่ข้อมูล มิติด้านการมีส่วนร่วมของประชาชนและภาคสังคม มิติด้านการมีระบบและกลไกจัดการเรื่องร้องเรียน มิติด้านความรู้สึกและประสบการณ์ของผู้ที่เกี่ยวข้อง มิติด้านโครงสร้างการมีสิทธิออกเสียง มิติด้านพฤติกรรมแสดงความพยายามและความริเริ่มของหน่วยงานในการสร้างความโปร่งใส มิติด้านการมีระบบตรวจสอบและควบคุมภายในองค์กร และมิติด้านแรงจูงใจในการให้คุณและให้โทษ

นอกจากนี้ ตัวชี้วัดความโปร่งใสทั้งในระดับสากลและในประเทศไทยที่ศึกษา มีความแตกต่างกันเนื่องจากระดับของการให้ความสนใจ ขอบเขต ประเภทขององค์กร และบริบททางสังคม โดยมีข้อสังเกตที่สำคัญว่าดัชนีชี้วัดความโปร่งใสส่วนใหญ่มักให้ความสำคัญกับการเงิน การคลัง ในขณะที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในประเทศไทยยังไม่สามารถเปรียบเทียบกับดัชนีชี้วัดความโปร่งใสในระดับสากลที่ให้ความสำคัญกับความจำเป็นและการบังคับใช้กฎหมายและอำนาจที่เป็นรูปธรรม เช่น การมีกฎหมายและระเบียบเพื่อป้องกันและลงโทษผู้ที่ทุจริตคอร์รัปชัน เป็นต้น ในขณะเดียวกัน วิธีการพัฒนาดัชนีชี้วัดความโปร่งใสสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในประเทศไทยที่ศึกษานั้น พบว่า มีพื้นฐานการวิเคราะห์อยู่บนบริบทของกฎหมายและข้อเท็จจริงที่เกี่ยวข้องกับการปกครองท้องถิ่นภายในประเทศไทยเท่านั้น ยังไม่มีการศึกษาเปรียบเทียบในระดับสากล ส่งผลให้ดัชนีชี้วัดความโปร่งใสสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในประเทศไทยยังไม่สามารถเปรียบเทียบในระดับสากลได้

ดังนั้น ในงานวิจัยนี้ จึงมีความจำเป็นต้องพัฒนาการเรียนรู้ตัวชี้วัดความโปร่งใสสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในประเทศไทยโดยเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับมิติทางการเงินการคลังที่สามารถใช้เปรียบเทียบในระดับสากล เพื่อมีส่วนช่วยในการยกระดับความโปร่งใสของประเทศได้อีกทางหนึ่งด้วย โดยจะใช้หลักเกณฑ์วิธีการปฏิบัติที่ดีเรื่องความโปร่งใสด้านการคลัง พ.ศ. 2550 ของกองทุนการเงินระหว่างประเทศเป็นหลัก โดยสรุปได้ตามตารางที่ 7

ตารางที่ 7 ความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ด้าน	องค์ประกอบ
1. ความชัดเจนของบทบาทและความรับผิดชอบขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	1.1 การเปิดเผยนโยบายและการบริหารขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต่อสาธารณชน อย่างชัดเจน
	1.2 ความชัดเจนและการเปิดเผยกฎหมาย ระเบียบและกรอบการบริหารสำหรับการจัดการด้านการคลัง
2. การเปิดเผยกระบวนการงบประมาณ	2.1 ความเคร่งครัดในการจัดเตรียมงบประมาณตามตารางเวลาและเป็นไปตามเป้าหมายของนโยบายการคลังและนโยบายเศรษฐกิจที่เกี่ยวข้อง

ตารางที่ 7 ความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (ต่อ)

ด้าน	องค์ประกอบ
	2.2 ความชัดเจนของวิธีการและขั้นตอนของกระบวนการเบิกจ่าย การติดตาม และการรายงานงบประมาณ
3. การเผยแพร่ข้อมูลต่อสาธารณะ	3.1 การเปิดให้สาธารณชนสามารถเข้าถึงข้อมูลกิจกรรมทางการคลัง และข้อมูลความเสี่ยงทางการคลังอย่างครบถ้วนสมบูรณ์ทั้งในอดีต ปัจจุบัน และประมาณการในอนาคต
	3.2 รูปแบบของข้อมูลทางการคลังที่สะดวกต่อการนำไปใช้วิเคราะห์เชิงนโยบาย และเสริมสร้างความรับผิดชอบทางการคลัง
	3.3 ความตรงต่อเวลาในการรายงานข้อมูลการคลัง
4. ความน่าเชื่อถือและการตรวจสอบได้ของข้อมูลทางการคลัง	4.1 การมีข้อมูลทางการคลังที่มีคุณภาพตามมาตรฐาน
	4.2 การควบคุมภายในและการป้องกันกิจกรรมการคลังที่มีประสิทธิภาพ
	4.3 การตรวจสอบข้อมูลการคลังอย่างละเอียดจากหน่วยงานภายนอก

ตอนที่ 7 แนวคิดองค์กรปกครองท้องถิ่น

7.1 ความหมาย

ความหมายในเชิงการปกครองตนเอง ซึ่ง Holloway (1961) ที่อธิบายว่าเป็นการปกครองตนเองของชุมชนแห่งหนึ่งแห่งใดที่มีองค์กรเกิดขึ้น ทำหน้าที่ในเขตพื้นที่ที่กำหนด มีอำนาจในการบริหารงานคลัง มีอำนาจในการวินิจฉัยตัดสินใจ และมีสภาของท้องถิ่นเป็นองค์กรสำคัญขององค์กรดังกล่าว สอดคล้องกับประหยัด หงษ์ทองคำ (2519) ประทาน คงฤทธิ์ศึกษกร (2528) และวุฒิสสาร ตันไชย (2547) ที่เห็นว่าเป็นรูปแบบการปกครองที่เกิดจากระบบการกระจายอำนาจจากการกระจายอำนาจการปกครองของรัฐจากส่วนกลางไปยังท้องถิ่น เพื่อวัตถุประสงค์ในอันที่จะให้ประชาชนในท้องถิ่นได้มีโอกาสเรียนรู้ และดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ในการปกครองท้องถิ่นด้วยตนเอง เพื่อสนองตอบความต้องการและแก้ปัญหาด้วยตัวเขาเอง ซึ่งประธาน สุวรรณมงคล (2547) เห็นตรงกันว่าเป็นการปกครองในระดับท้องถิ่นที่รัฐจัดขึ้นเพื่อให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการปกครองตนเองอย่างอิสระตามเจตนารมณ์ของประชาชนในท้องถิ่นนั้น โดยประชาชนเป็นผู้เลือกตัวแทนเข้าไปทำหน้าที่ตามอาณัติที่กฎหมายกำหนด

ความหมายในเชิงองค์กร ซึ่ง Clarke (1957) ได้ให้ความหมายว่าเป็นหน่วยการปกครองที่มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวข้องกับการให้บริการแก่ประชาชนในเขตพื้นที่หนึ่งพื้นที่ใดโดยเฉพาะ และหน่วยการปกครองดังกล่าวนี้จัดตั้งและอยู่ในความดูแลของรัฐบาลกลาง

สอดคล้องกับประธาน คงฤทธิศึกษากร (2528) ที่เห็นว่าเมื่อองค์กรทำหน้าที่ปกครองท้องถิ่นโดยคนในท้องถิ่นนั้น องค์กรนี้จัดตั้งและถูกควบคุมโดยรัฐบาล แต่มีอำนาจในการกำหนดนโยบายและควบคุมให้มีการปฏิบัติให้เป็นไปตามนโยบายของตนเองได้ และวุฒิสภา ต้นไชย (2547) เห็นว่าองค์กรดังกล่าวเป็นองค์กรที่มีสิทธิตามกฎหมาย มีพื้นที่ และประชากรเป็นของตนเอง โดยต้องมีอำนาจอิสระในการปฏิบัติ แต่ยังคงอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของรัฐบาลกลาง

กล่าวโดยสรุป การปกครองท้องถิ่น เป็นรูปแบบการปกครองแบบหนึ่ง ที่มีการให้อำนาจประชาชนในท้องถิ่นเลือกตัวแทนเข้าไปทำหน้าที่ในการปกครองท้องถิ่นนั่นเอง โดยต้องมีการกำหนดองค์กรหรือหน่วยงานที่มีความเป็นนิติบุคคลเพื่อดำเนินการตามกฎหมายเพื่อรองรับการปกครองท้องถิ่นด้วยตนเอง โดยยังอยู่ภายใต้การดูแลของรัฐบาลกลาง

7.2 หน่วยการปกครองท้องถิ่น

หน่วยการปกครองท้องถิ่นมีคุณลักษณะดังต่อไปนี้

7.2.1 ความเป็นนิติบุคคล ซึ่งประธาน คงฤทธิศึกษากร (2535) เห็นว่าองค์กรในการบริหารหรือการปกครองท้องถิ่นต้องมีสภาพเป็นนิติบุคคลโดยจัดตั้งขึ้นตามกฎหมาย เพื่อดำเนินงานที่ถูกต้องตามกฎหมาย สอดคล้องกับประธาน สุวรรณมงคล (2546) ที่เห็นว่าความเป็นนิติบุคคลดังกล่าวเกิดขึ้นโดยอำนาจของกฎหมาย โดยมีกฎหมายจัดตั้งองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นขึ้นมาเพื่อทำหน้าที่ตามที่ระบุไว้ในกฎหมายนั้น ๆ และสามารถก่อกำหนดพันธะทางกฎหมาย เช่น ทำสัญญา การก่อหนี้ เป็นต้น

7.2.2 ผู้บริหารมาจากการเลือกตั้ง ซึ่งประธาน คงฤทธิศึกษากร (2535) เห็นว่าต้องให้องค์กรมีการเลือกตั้ง (election) เพื่อให้คนในท้องถิ่นได้เข้าไปมีส่วนร่วมเป็นฝ่ายนิติบัญญัติ และฝ่ายบริหารของท้องถิ่น สอดคล้องกับประธาน สุวรรณมงคล (2546) ที่เห็นว่าองค์กรต้องมีผู้บริหารมาจากการเลือกตั้งโดยทั่วไป สมาชิกสภาท้องถิ่นและผู้บริหารหรือคณะผู้บริหารท้องถิ่นจะมาจากการเลือกตั้งจากประชาชน โดยสมาชิกสภาท้องถิ่นจะมาจากการเลือกตั้งโดยตรงจากประชาชน ส่วนผู้บริหารหรือคณะผู้บริหารท้องถิ่นอาจมาจากการเลือกตั้งโดยตรงจากประชาชน หรืออาจมาจากการเลือกตั้งทางอ้อมโดยสภาเป็นผู้เลือกผู้บริหารหรือคณะบริหารท้องถิ่นก็ได้ตามที่กฎหมายกำหนด

7.2.3 การมีส่วนร่วมในการปกครองตนเองของประชาชน ซึ่งประธาน คงฤทธิศึกษากร (2535) เห็นว่าหน่วยปกครองท้องถิ่นเป็นองค์กรที่มาจากการเลือกตั้งโดยประชาชนในท้องถิ่นนั้น เพื่อแสดงถึงการเข้ามีส่วนร่วมทางการเมืองการปกครองของประชาชน สอดคล้องกับ ประธาน

สุวรรณมงคล (2546) ที่เห็นว่าประชาชนมีส่วนร่วมในการปกครองตนเอง โดยมีส่วนร่วมทางการเมืองทั้งทางตรงและทางอ้อม เช่น การไปใช้สิทธิลงคะแนนเสียงเลือกตั้ง การริเริ่มกฎหมาย การให้ข้อคิดเห็นข้อเสนอแนะต่อผู้บริหารหรือคณะผู้บริหาร ในท้องถิ่นใดที่ประชาชนมีส่วนร่วมทางการเมืองอย่างเข้มแข็งจะทำให้การบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั้นเป็นไปเพื่อประโยชน์ของส่วนรวมมาก และมีความโปร่งใสในการทำงาน ตลอดจนได้รับการสนับสนุนจากประชาชนอย่างเข้มแข็ง

7.2.4 ความมีอำนาจหน้าที่เฉพาะ ซึ่งประธาน คงฤทธิศึกษากร (2535) หน่วยการปกครองท้องถิ่นนั้น ๆ ควรจะต้องมีอำนาจในการดำเนินการตรงที่บัญญัติเพื่อการดำเนินงาน และควบคุมให้มีการปฏิบัติให้เป็นไปตามข้อบัญญัตินั้น ๆ ได้พอสมควร มีอำนาจในการกำหนดนโยบาย และมีการควบคุมให้มีการปฏิบัติให้เป็นไปตามนโยบายของตน สอดคล้องกับ ปธาน สุวรรณมงคล (2546) ที่เห็นว่าองค์กรมีอำนาจหน้าที่เฉพาะเพื่อดำเนินกิจการตามที่มีกฎหมายบัญญัติไว้เป็นการเฉพาะให้เป็นหน้าที่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบนั้น ๆ

7.2.5 ความมีอิสระในการบริหารงาน ซึ่งประธาน คงฤทธิศึกษากร (2535) เห็นว่าหน่วยการปกครองท้องถิ่นนั้น ๆ ควรจะมีอิสระ หรือสิทธิในการปกครองตนเองได้ แต่ต้องไม่อยู่ในสายการบังคับบัญชาของหน่วยงานทางราชการ เพราะจะต้องเป็นหน่วยงานที่มีอำนาจปกครอง มีอำนาจในการออกกฎข้อบังคับเพื่อกำกับให้มีการปฏิบัติให้เป็นไปตามนโยบายหรือความต้องการแห่งท้องถิ่นได้ แต่ไม่ขัดต่อกฎหมายหรือข้อบังคับอื่นใดของรัฐ รวมทั้งการมีอำนาจในการจัดหาตัวบุคคลเข้ามาดำเนินการในการปกครองท้องถิ่น เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยการปกครองท้องถิ่นนั้น สอดคล้องกับ ปธาน สุวรรณมงคล (2546) ที่เห็นว่าองค์กรต้องมีความเป็นอิสระในการบริหารงานอย่างเพียงพอ เพื่อให้สามารถดำเนินงานในขอบเขตหน้าที่ที่กำหนดไว้ในกฎหมายอย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุตามนโยบายและเป้าหมายที่กำหนด และมีอำนาจในการตัดสินใจดำเนินการในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายตามกฎหมาย โดยที่รัฐบาลกลางควรมีหน้าที่เพียงสนับสนุน ส่งเสริม และกำกับดูแลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมากกว่าการควบคุมอย่างใกล้ชิด

7.2.6 ความมีอำนาจจัดหารายได้และใช้จ่าย ซึ่งประธาน คงฤทธิศึกษากร (2535) เห็นว่าควรมีอำนาจในการจัดเก็บรายได้โดยชอบด้วยกฎหมาย และเป็นไปตามการกระจายอำนาจของรัฐบาลกลาง เพื่อให้ท้องถิ่นมีรายได้เพื่อจัดดำเนินการในหน้าที่ของตนด้วยดีมีประสิทธิภาพ จะต้องมีความสามารถในการจัดเก็บรายได้โดยการอนุญาตจากรัฐ เพื่อให้ท้องถิ่นมีรายได้นำมาทำนุบำรุงท้องถิ่นให้เจริญก้าวหน้าต่อไป สอดคล้องกับ ปธาน สุวรรณมงคล (2546) ที่เห็นว่าองค์กรต้องมีความสามารถในการจัดหารายได้และใช้จ่ายได้อย่างอิสระตามสมควร โดยมีแหล่งรายได้ที่ท้องถิ่น

สามารถจัดเก็บเองได้นอกเหนือจากรายได้ที่ได้รับการจัดสรรจากรัฐบาลกลาง และมีอิสระตามสมควรในการใช้จ่ายเงินรายได้ของท้องถิ่น เพื่อแก้ไขปัญหาและสนองความต้องการของประชาชนในท้องถิ่น

7.2.7 การกำกับดูแลจากรัฐ ซึ่งประธาน คงฤทธิศึกษากร (2535) เห็นว่าองค์กรจะต้องมีอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบภายในอาณาเขต ที่กำหนดขึ้นโดยรัฐบาลกลาง ยังคงอยู่ในความรับผิดชอบและอยู่ในการกำกับดูแลจากรัฐ เพื่อประโยชน์และความมั่นคงแห่งรัฐและประชาชนในส่วนรวม สอดคล้องกับประธาน สุวรรณมงคล (2546) ที่เห็นว่าการปกครองท้องถิ่นถือเป็นส่วนย่อยส่วนหนึ่งของรัฐและจัดตั้งโดยรัฐ มีกฎหมายรองรับมิใช่องค์กรที่เป็นอิสระเด็ดขาดจากรัฐ และมีความสัมพันธ์ระหว่างรัฐกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่จำเป็นเพื่อให้การใช้อำนาจของคณะผู้บริหารท้องถิ่นหรือผู้บริหารท้องถิ่นเป็นไปเพื่อประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่นและประเทศชาติโดยรวมอย่างแท้จริง รวมทั้งไม่ขัดกับหลักความเป็นอิสระในการปกครองตนเองตามเจตนารมณ์ของประชาชน

ดังนั้น สรุปได้ว่าหน่วยการปกครองท้องถิ่น จึงเป็นองค์กรนิติบุคคลที่จัดตั้งขึ้นโดยกฎหมาย เพื่อทำหน้าที่ในการปกครองส่วนท้องถิ่น โดยมีอำนาจหน้าที่เฉพาะในเขตพื้นที่หรือเขตอำนาจที่กฎหมายกำหนด มีผู้บริหารมาจากการเลือกตั้ง ประชาชนมีส่วนร่วมในการปกครองตนเองโดยเลือกผู้แทนประชาชนเข้าไปกำกับการบริหาร มีความเป็นอิสระในการบริหารงานตามกฎหมาย มีอำนาจในการหารายได้ ใช้จ่าย และก่อหนี้ตามกฎหมาย และรัฐบาลกำกับดูแลตามสมควร

7.3 การปกครองท้องถิ่นในประเทศไทย

ความสำคัญขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในประเทศไทยนั้น วุฒิสสาร ต้นไชย (2547) เห็นว่าการปกครองท้องถิ่นเป็นการเมืองที่มีความใกล้ชิดกับประชาชนที่สุด ดังนั้น องค์กรซึ่งเป็นตัวแทนของประชาชนนั้น ๆ หรือที่เรียกว่า องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งสามารถที่จะตอบสนองความต้องการของท้องถิ่นได้ตรงเป้าหมาย รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพที่สุด และนอกจากนั้น ในความสัมพันธ์กับรัฐบาลกลางจะพบว่า องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นองค์กรที่ช่วยแบ่งเบาภาระของรัฐบาล เนื่องจากรัฐบาลกลางได้มอบหมาย ถ่ายโอนภารกิจหลายประการให้กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ประเทศไทยมีวิวัฒนาการของการปกครองท้องถิ่นมาอย่างต่อเนื่อง โดยสามารถแบ่งได้ 2 ช่วง ช่วงแรก ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2495 จนถึงก่อนปี พ.ศ. 2542 (ก่อนมีพระราชบัญญัติกำหนดแผน

และขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่ องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542) ช่วงที่ 2 ระยะเวลาหลังปี 2542 จนถึงปัจจุบัน โดยรูปแบบ องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ในประเทศไทยมี 2 รูปแบบ คือ องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น รูปแบบทั่วไป ซึ่งประกอบด้วย องค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) เทศบาล และองค์การบริหารส่วนจังหวัด (อบจ.) และ องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น รูปแบบเมืองพิเศษ ซึ่งประกอบด้วยกรุงเทพมหานคร และเมืองพัทยา โดย องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น รูปแบบทั่วไป และองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น รูปแบบเมืองพิเศษ ต่างก็มีกฎหมายจัดตั้งและกฎหมายกำหนดหน้าที่เฉพาะเป็นของตนเอง เว้นแต่ องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น รูปแบบทั่วไป ไม่สามารถกำหนดกฎระเบียบในการปฏิบัติงานของตนเองได้ แต่ต้องอยู่ภายใต้กฎระเบียบของกระทรวงมหาดไทยในการกำกับการปฏิบัติงาน เช่น การจัดทำนโยบาย แผน การเงิน การคลัง การพัสดุ เป็นต้น ในขณะที่ องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น รูปแบบเมืองพิเศษ สามารถกำหนดกฎระเบียบในการปฏิบัติงานของตนเอง

สำหรับโครงสร้างและลำดับชั้นของ องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น แต่ละประเภท สรุปได้ดังนี้

7.3.1 องค์การบริหารส่วนตำบลเป็น องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น รูปแบบทั่วไป แบ่งออกเป็น 3 ขนาด แบ่งเป็น องค์การบริหารส่วนตำบลขนาดใหญ่ องค์การบริหารส่วนตำบลขนาดกลาง และองค์การบริหารส่วนตำบลขนาดเล็ก โดยมีหลักเกณฑ์สำคัญที่ใช้ในการแบ่งขนาดของ องค์การบริหารส่วนตำบลเป็นขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก มี 5 เกณฑ์สำคัญ ประกอบด้วย เกณฑ์ระดับรายได้ โดย องค์การบริหารส่วนตำบลขนาดใหญ่มีรายได้ไม่รวมเงินอุดหนุนสูงกว่า 20 ล้านบาท องค์การบริหารส่วนตำบลขนาดกลางมีรายได้ไม่รวมเงินอุดหนุน 6-20 ล้านบาท และ องค์การบริหารส่วนตำบลขนาดเล็กมีรายได้ไม่รวมเงินอุดหนุนต่ำกว่า 6 ล้านบาท เกณฑ์ตัวชี้วัดด้านค่าใช้จ่ายบุคลากร เกณฑ์ตัวชี้วัดด้านเศรษฐกิจและสังคม เช่น จำนวนพื้นที่ จำนวนประชากร จำนวนโครงสร้างพื้นฐาน เป็นต้น เกณฑ์ตัวชี้วัดด้านประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และเกณฑ์ตัวชี้วัดด้านธรรมาภิบาล ปัจจุบันพบว่า องค์การบริหารส่วนตำบลขนาดเล็กมีจำนวนมากที่สุด ทั้งนี้การกำหนดกรอบอัตรากำลังพนักงานส่วนตำบลข้างต้น ไม่นับรวมถึง ลูกจ้างประจำ และลูกจ้างชั่วคราว ซึ่ง องค์การบริหารส่วนตำบลสามารถจ้างลูกจ้างได้จำนวน 1-24 คน ตามสัดส่วนของรายได้ของ องค์การบริหารส่วนตำบลโครงสร้างองค์การของ องค์การบริหารส่วนตำบลขนาดกลางและขนาดเล็กมี 3 ส่วนงานเป็นอย่างน้อย คือ สำนักปลัด องค์การบริหารส่วนตำบลส่วนการคลัง และส่วนโยธา สำหรับ องค์การบริหารส่วนตำบลขนาดใหญ่มี 4 ส่วนงาน โดยมีสวนสาธารณสุขเพิ่มขึ้นมา ทั้งนี้ โครงสร้างการปกครองของ องค์การบริหารส่วนตำบล

ประกอบไปด้วย ฝ่ายนิติบัญญัติ และฝ่ายบริหาร ฝ่ายนิติบัญญัติ ได้แก่ สภา องค์การบริหารส่วนตำบลประกอบด้วยสมาชิกที่มาจากการเลือกตั้งมาจากราษฎร และเลือกประธานและรองประธานสภา องค์การบริหารส่วนตำบลจากสมาชิกสภา องค์การบริหารส่วนตำบลและฝ่ายบริหาร มาจากการเลือกตั้งเป็นนายก องค์การบริหารส่วนตำบลโดยนายก องค์การบริหารส่วนตำบลจะตั้งรองนายก องค์การบริหารส่วนตำบลเพื่อเข้ามาเป็นคณะผู้บริหารได้

7.3.2 เทศบาล เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รูปแบบทั่วไป ปัจจุบันรูปแบบของเทศบาลแบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ เทศบาลตำบล เทศบาลเมือง และเทศบาลนคร โดยมีเกณฑ์การพิจารณา คือ จำนวนและความหนาแน่นของประชาชนในพื้นที่ ความเจริญทางเศรษฐกิจมูลค่ารายได้และรายจ่ายต่อปีงบประมาณ และความสำคัญทางการเมืองของท้องถิ่น เทศบาลตำบล ส่วนใหญ่พัฒนาจากสุขาภิบาล มีรายได้ไม่ต่ำกว่า 12 ล้านบาท (ไม่รวมเงินอุดหนุน) ประชากร 7,000 คนขึ้นไป และมีความหนาแน่นของประชากร 1,500 คนต่อตารางกิโลเมตร เทศบาลเมือง ถ้าพื้นที่เป็นที่ตั้งของศาลากลางจังหวัดสามารถยกฐานะเป็นเทศบาลเมืองได้ หรือมีประชากร 10,000 คนขึ้นไป และมีความหนาแน่นของประชากรไม่ต่ำกว่า 3,000 คนต่อ ตารางกิโลเมตร เทศบาลนคร มีประชากร 50,000 คนขึ้นไป และมีความหนาแน่นของประชากรไม่ต่ำกว่า 3,000 คนต่อตารางกิโลเมตร โดยโครงสร้างองค์กรของเทศบาลประกอบด้วย 6 ส่วนงานเป็น อย่างน้อย คือ สำนักปลัดเทศบาล ส่วนการคลัง ส่วนสาธารณสุข ส่วนช่าง ส่วนการประปา และ ส่วนการศึกษา ในขณะที่ โครงสร้างการปกครองของเทศบาลประกอบไปด้วยฝ่ายนิติบัญญัติและ ฝ่ายบริหาร ฝ่ายนิติบัญญัติประกอบด้วยประธานสภา และรองประธานสภาซึ่งเลือกจากสมาชิก สภา ฝ่ายบริหาร มีนายกเทศมนตรีเป็นหัวหน้า โดยมาจากการเลือกตั้งนายกเทศมนตรีโดยตรง และนายกเทศมนตรีสามารถตั้งรองนายกเทศมนตรีมาเป็นคณะผู้บริหารได้

7.3.3 องค์การบริหารส่วนจังหวัดเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รูปแบบทั่วไป มี จำนวน 75 แห่ง ไม่ได้มีการจัดประเภทหรือลำดับชั้น เป็นการแบ่งตามอาณาเขตการปกครองของ กระทบมหาดไทย พบว่า องค์การบริหารส่วนจังหวัดมีพื้นที่หลายขนาด และระดับความเจริญ แตกต่างกัน โครงสร้างองค์กรของ องค์การบริหารส่วนจังหวัดแบ่งส่วนงานออกเป็น 5 ส่วนเป็น อย่างน้อย คือ ส่วนอำนวยการดูแลกิจการทั่วไป ส่วนแผนและงบประมาณ ส่วนโยธา ส่วนการคลัง และส่วนกิจการสภา องค์การบริหารส่วนจังหวัดสำหรับโครงสร้างการปกครองของ องค์การบริหาร ส่วนจังหวัดประกอบไปด้วย สภาองค์การบริหารส่วนจังหวัด และนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัด ทั้งนี้ สภา อบจ.ประกอบด้วยสมาชิกที่มาจากการเลือกตั้ง และเลือกตั้งประธานสภา 1 คน และรอง สภา 2 คนจากสมาชิกสภาด้วยกัน สภาองค์การบริหารส่วนจังหวัดมีบทบาทในการตรวจสอบการ

ทำงานของฝ่ายบริหาร ออกข้อกฎหมาย ข้อบัญญัติต่าง ๆ ของท้องถิ่น ในขณะที่ นายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดมาจากการเลือกตั้ง และมีอำนาจในการแต่งตั้งรองนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดโดยนายก องค์การบริหารส่วนจังหวัดเป็นหัวหน้าผู้บริหารงานใน องค์การบริหารส่วนจังหวัดโดยมีปลัด องค์การบริหารส่วนจังหวัดเป็นหัวหน้าข้าราชการส่วนจังหวัด รับมอบนโยบายจากนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัด

7.3.4 กรุงเทพมหานครเป็น องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ที่เป็นรูปแบบพิเศษ และเป็นเมืองหลวงของประเทศไทย มีพื้นที่ครอบคลุมทั้งจังหวัด ไม่มีการแบ่งเป็น 2 ระดับแบบ องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นประเภทอื่นๆ และมีประชากรจำนวนมากประมาณ 6-8 ล้านคนที่อาศัยและ/หรือทำงานในกรุงเทพฯ โครงสร้างการปกครองของกรุงเทพฯ ในปัจจุบันกำหนดในพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2528 ประกอบไปด้วยสภากรุงเทพมหานครทำหน้าที่เป็นฝ่ายนิติบัญญัติ และฝ่ายบริหารมีผู้ว่าราชการจังหวัดกรุงเทพมหานครซึ่งประชาชนเลือกตั้งโดยตรงเป็นหัวหน้า นอกจากนี้ กรุงเทพฯ ยังแบ่งการปกครองออกเป็นเขต แต่ละเขตมีฐานคล้ายกับเทศบาลหรืออำเภอในลักษณะเป็นหน่วยงานระดับล่าง โครงสร้างของเขตแบ่งออกเป็นสภาเขตและสำนักงานเขต การเลือกตั้งสภากรุงเทพมหานครจะแยกจากการเลือกตั้งสภาเขต สำนักงานเขตและสภาเขตมีอำนาจหน้าที่ครอบคลุมเฉพาะเขตหนึ่ง ๆ มีผู้อำนวยการเขตเป็นหัวหน้า และขึ้นตรงกับผู้ว่าราชการจังหวัด

7.3.5 เมืองพัทยา เป็นองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ ซึ่งในอดีต (พ.ศ. 2521) พัทยาเคยเป็นเมืองทดลองในการจัดการปกครองแบบผู้จัดการเมือง (City Manager) เพียงแห่งเดียว จนถึงปี พ.ศ. 2542 กล่าวคือ ผู้บริหารเมืองพัทยามาจากการว่าจ้างนักบริหารมืออาชีพมาทำหน้าที่เป็นผู้จัดการเมืองพัทยา ปัจจุบันโครงสร้างการปกครองของเมืองพัทยากำหนดใน พ.ร.บ.ระเบียบบริหารราชการเมืองพัทยา พ.ศ. 2542 ซึ่งต่างไปจากเดิม โดยให้ประชาชนเลือกตั้งนายกเมืองพัทยาโดยตรงได้ ทั้งนี้ โครงสร้างเมืองพัทยาประกอบไปด้วย สภาเมืองพัทยา และนายกเมืองพัทยา สภาเมืองพัทยา ประกอบด้วยสมาชิกสภาจำนวน 24 คน สมาชิกสภาเลือกประธานสภา และรองประธานสภา 2 คน และเสนอผู้ว่าราชการจังหวัดแต่งตั้ง นายกเมืองพัทยาได้รับการเลือกตั้งจากประชาชนในเขตพื้นที่ และแต่งตั้งรองนายกเมืองพัทยาไม่เกิน 4 คน

สรุป หน่วยการปกครองท้องถิ่นในประเทศไทย เรียกว่าองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งมี 2 รูปแบบ คือ องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบทั่วไป และองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบเมืองพิเศษ โดยองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบทั่วไปซึ่งไม่สามารถกำหนดกฎระเบียบหลักในการปฏิบัติงานได้ด้วยตนเอง ประกอบด้วย องค์การบริหารส่วนตำบล เทศบาล และองค์การบริหาร

ส่วนจังหวัด ในขณะที่ องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบเมืองพิเศษซึ่งสามารถกำหนดกฎระเบียบหลักในการปฏิบัติงานได้ด้วยตนเอง ประกอบด้วย เมืองพัทยาและกรุงเทพมหานคร

7.4 หน้าที่ขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในประเทศไทย

หน้าที่ขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในประเทศไทย เป็นไปตามบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ.2550 กฎหมายที่จัดตั้งและกฎหมายว่าด้วยการกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น

องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในภาพรวมมีอำนาจหน้าที่ตามที่รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2550 ได้บัญญัติเรื่องการปกครองส่วนท้องถิ่นไว้เป็นการเฉพาะ 1 หมวด คือ หมวด 14 ซึ่งประกอบด้วยมาตรา 281 -290 โดยบัญญัติเรื่องอำนาจหน้าที่และการดำเนินงานขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่นไว้อย่างชัดเจนในมาตรา 283 สรุปได้ว่าองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นมีอำนาจหน้าที่ดูแลและจัดทำบริการสาธารณะเพื่อประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่น โดยประกอบด้วยการดำเนินงานด้านการกำหนดนโยบาย ด้านการบริหาร ด้านการจัดบริการสาธารณะ ด้านการบริหารงานบุคคล ด้านการเงินและการคลัง ที่มีความเป็นอิสระ

นอกจากนี้ องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นแต่ละประเภทมีอำนาจหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติตามกฎหมายที่จัดตั้งและกฎหมายว่าด้วยการกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ดังต่อไปนี้

7.4.1 องค์การบริหารส่วนตำบลมีหน้าที่ที่ต้องดำเนินการและอาจจะดำเนินการภายใต้พระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 และที่แก้ไขเพิ่มเติม โดย องค์การบริหารส่วนตำบลมีหน้าที่ที่ต้องดำเนินการตามมาตรา 67 ประกอบด้วยจัดให้มีและบำรุงรักษาทางน้ำและทางบก รักษาความสะอาดของถนน ทางน้ำ ทางเดิน และที่สาธารณะ รวมทั้งกำจัดมูลฝอยและสิ่งปฏิกูล ป้องกันโรคและระงับโรคติดต่อ ป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย ส่งเสริมการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม ส่งเสริมการพัฒนาสตรี เด็ก เยาวชน ผู้สูงอายุ และผู้พิการ คุ้มครอง ดูแล และบำรุงรักษาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม บำรุงรักษาศิลปะ จารีต ประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น และวัฒนธรรมอันดีของท้องถิ่น และปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ทางราชการมอบหมายโดยจัดสรรงบประมาณหรือบุคลากรให้ตามความจำเป็นและสมควร ในขณะที่ องค์การบริหารส่วนตำบลอาจจะดำเนินการตามมาตรา 68 ซึ่งประกอบด้วย ให้มีน้ำเพื่อการอุปโภค บริโภค และการเกษตร ให้มีและบำรุงการไฟฟ้าหรือแสงสว่างโดยวิธีอื่น จัดให้มีและบำรุงรักษาทางระบายน้ำ ให้มีและบำรุงสถานที่ประชุม การกีฬา การพักผ่อนหย่อนใจและ

สวนสาธารณะ ให้มีและส่งเสริมกลุ่มเกษตรกรและกิจการสหกรณ์ ส่งเสริมให้มีอุตสาหกรรมในครอบครัว บำรุงและส่งเสริมการประกอบอาชีพของราษฎร การคุ้มครองดูแลและรักษาทรัพย์สินอันเป็นสาธารณสมบัติของแผ่นดิน หาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของ อบต. ให้มีตลาด ท่าเทียบเรือ และท่าข้าม กิจการเกี่ยวกับการพาณิชย์ การท่องเที่ยว และการผังเมือง

นอกจากนี้ องค์การบริหารส่วนตำบลยังมีหน้าที่ดำเนินการตามบทบัญญัติมาตรา 16 แห่งพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 ด้วย ซึ่งมีหน้าที่บางประการเพิ่มเติม เช่น การจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นของตนเอง การส่งเสริม การฝึก และประกอบอาชีพ การส่งเสริมกีฬา การส่งเสริมประชาธิปไตย ความเสมอภาค และสิทธิเสรีภาพของประชาชน ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของราษฎรในการพัฒนาท้องถิ่น เป็นต้น

7.4.2 เทศบาลมีหน้าที่ที่ต้องดำเนินการและอาจจะดำเนินการภายใต้พระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 และที่แก้ไขเพิ่มเติม โดยเทศบาลตำบล เทศบาลเมือง และเทศบาลนคร มีหน้าที่ที่ต้องดำเนินการตามมาตรา 50 53 และ 56 และหน้าที่ที่อาจจะดำเนินการในเขตเทศบาลตามมาตรา 51 54 และ 57 สรุปได้ตามตารางที่ 8

นอกจากนี้ เทศบาลยังมีหน้าที่ดำเนินการตามบทบัญญัติมาตรา 16 แห่งพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 ด้วย ซึ่งมีหน้าที่บางประการเพิ่มเติม เช่น การจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นของตนเอง การส่งเสริม การฝึก และประกอบอาชีพ การส่งเสริมกีฬา การส่งเสริมประชาธิปไตย ความเสมอภาค และสิทธิเสรีภาพของประชาชน ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของราษฎรในการพัฒนาท้องถิ่น เป็นต้น

ตารางที่ 8 หน้าที่ของเทศบาลตำบล เทศบาลเมือง และเทศบาลนคร

ประเภทหน้าที่	เทศบาล		
	ตำบล	เมือง	นคร
รักษาความสงบเรียบร้อยของประชาชน	ต้องทำ	ต้องทำ	ต้องทำ
ให้มีและบำรุงทางบกและทางน้ำ	ต้องทำ	ต้องทำ	ต้องทำ
รักษาความสะอาดของถนนหรือทางเดินและที่สาธารณะ การกำจัดมูลฝอยและสิ่งปฏิกูล	ต้องทำ	ต้องทำ	ต้องทำ
ป้องกันและระงับโรคติดต่อ	ต้องทำ	ต้องทำ	ต้องทำ
ให้มีเครื่องใช้ในการดับเพลิง	ต้องทำ	ต้องทำ	ต้องทำ
ให้ราษฎรได้รับการศึกษาอบรม	ต้องทำ	ต้องทำ	ต้องทำ

ตารางที่ 8 หน้าที่ของเทศบาลตำบล เทศบาลเมือง และเทศบาลนคร (ต่อ)

ประเภทหน้าที่	เทศบาล		
	ตำบล	เมือง	นคร
ส่งเสริมการพัฒนาสตรี เด็ก เยาวชน ผู้สูงอายุ และผู้พิการ	ต้องทำ	ต้องทำ	ต้องทำ
บำรุงศิลปะ จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น และวัฒนธรรมอันดีของท้องถิ่น	ต้องทำ	ต้องทำ	ต้องทำ
หน้าที่อื่นตามที่กฎหมายบัญญัติให้เป็นหน้าที่ของเทศบาล	ต้องทำ	ต้องทำ	ต้องทำ
ให้มีน้ำสะอาดหรือการประปา	อาจทำ	ต้องทำ	ต้องทำ
ให้มีโรงฆ่าสัตว์	อาจทำ	ต้องทำ	ต้องทำ
ให้มีและบำรุงสถานที่ทำการพิทักษ์รักษาคนเจ็บไข้	อาจทำ	ต้องทำ	ต้องทำ
ให้มีและบำรุงการไฟฟ้าหรือแสงสว่างโดยวิธีอื่น	อาจทำ	ต้องทำ	ต้องทำ
ให้มีและบำรุงทางระบายน้ำ	อาจทำ	ต้องทำ	ต้องทำ
ให้มีและบำรุงสวนสาธารณะ	-	ต้องทำ	ต้องทำ
ให้มีการดำเนินกิจการโรงรับจำนำหรือสถานสินเชื่อท้องถิ่น	-	ต้องทำ	ต้องทำ
ให้มีและบำรุงการสงเคราะห์มารดาและเด็ก	-	อาจทำ	ต้องทำ
จัดทำกิจการซึ่งจำเป็นเพื่อการสาธารณสุข	-	อาจทำ	ต้องทำ
การควบคุมสุขลักษณะและอนามัยในร้านจำหน่ายอาหาร โรงแรมรสพ และสถานบริการอื่น	-	-	ต้องทำ
จัดการเกี่ยวกับที่อยู่อาศัยและปรับปรุงแหล่งเสื่อมโทรม	-	-	ต้องทำ
จัดให้มีและควบคุมตลาด ท่าเทียบเรือ ท่าข้าม และที่จอดรถ	-	-	ต้องทำ
การวางผังเมืองและการควบคุมการก่อสร้าง	-	-	ต้องทำ
การส่งเสริมกิจการการท่องเที่ยว	-	-	ต้องทำ
ให้มีสุสานและฌาปนสถาน	อาจทำ	อาจทำ	อาจทำ
บำรุงและส่งเสริมการทำมาหากินของราษฎร	อาจทำ	อาจทำ	อาจทำ
ให้มีตลาด ท่าเทียบเรือและท่าข้าม	อาจทำ	อาจทำ	อาจทำ
เทศพาณิชย์	อาจทำ	อาจทำ	อาจทำ
ให้มีและบำรุงโรงพยาบาล	-	อาจทำ	อาจทำ
ให้มีการสาธารณสุข	-	อาจทำ	อาจทำ
จัดตั้งและบำรุงโรงเรียนอาชีวศึกษา	-	อาจทำ	อาจทำ
ให้มีและบำรุงสถานที่สำหรับกาภิฟ้าและพลศึกษา	-	อาจทำ	อาจทำ
ให้มีและบำรุงสวนสาธารณะ สวนสัตว์และสถานที่พักผ่อนหย่อนใจ	-	อาจทำ	อาจทำ
ปรับปรุงแหล่งเสื่อมโทรม และรักษาความสะอาดเรียบร้อยของท้องถิ่น	-	อาจทำ	อาจทำ

ที่มา : สรุปจากพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 และที่แก้ไขเพิ่มเติม

7.4.3 องค์การบริหารส่วนจังหวัด มีหน้าที่ที่ต้องดำเนินการตามมาตรา 45 แห่งพระราชบัญญัติองค์การบริหารส่วนจังหวัด พ.ศ. 2540 และที่แก้ไขเพิ่มเติม โดยองค์การบริหารส่วนจังหวัดมีอำนาจหน้าที่ดำเนินกิจการภายในเขต องค์การบริหารส่วนจังหวัด ประกอบด้วย การตราข้อบัญญัติโดยไม่ขัดหรือแย้งต่อกฎหมาย จัดทำแผนพัฒนา องค์การบริหารส่วนจังหวัดและประสานการจัดทำแผนพัฒนาจังหวัดตามระเบียบที่คณะรัฐมนตรีกำหนด สนับสนุนสภาตำบลและราชการส่วนท้องถิ่นอื่นในการพัฒนาท้องถิ่น ประสานและให้ความร่วมมือในการปฏิบัติหน้าที่ของสภาตำบลและราชการส่วนท้องถิ่นอื่น แบ่งสรรเงินซึ่งตามกฎหมายจะต้องแบ่งให้แก่สภาตำบลและราชการส่วนท้องถิ่นอื่น อำนาจหน้าที่ของจังหวัดตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการส่วนจังหวัด พ.ศ. 2498 เฉพาะภายในเขตสภาตำบล คุ้มครอง คูแฉ่ง และบำรุงรักษาทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อม บำรุงรักษาศิลปะ จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น และวัฒนธรรมอันดีของท้องถิ่น จัดทำกิจการใดๆ อันเป็นอำนาจหน้าที่ของราชการส่วนท้องถิ่นอื่นที่อยู่ในเขต องค์การบริหารส่วนจังหวัดและกิจการนั้นเป็นการสมควรให้ราชการส่วนท้องถิ่นอื่นร่วมกันดำเนินการหรือให้ องค์การบริหารส่วนจังหวัดจัดทำ ทั้งนี้ ตามที่กำหนดในกฎกระทรวง และจัดทำกิจการอื่นใดตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัตินี้หรือกฎหมายอื่นกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของ อบจ.

นอกจากนี้ องค์การบริหารส่วนจังหวัดยังมีหน้าที่ดำเนินการตามบทบัญญัติมาตรา 17 แห่งพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 ด้วย ซึ่งมีหน้าที่บางประการเพิ่มเติม เช่น การจัดการและดูแลสถานีขนส่งทั้งทางบกและทางน้ำ การสร้างและบำรุงทางบกและทางน้ำที่เชื่อมต่อระหว่าง องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อื่น การป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย การจัดตั้งและดูแลตลาดกลาง การจัดให้มีพิพิธภัณฑสถานและหอจดหมายเหตุ การจัดการสิ่งแวดล้อมและมลพิษต่างๆ การจัดตั้งและดูแลระบบบำบัดน้ำเสียรวม การส่งเสริมประชาธิปไตย ความเสมอภาค และสิทธิเสรีภาพของประชาชน การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของราษฎรในการพัฒนาท้องถิ่น เป็นต้น

7.4.4 กรุงเทพมหานคร (กทม.) มีหน้าที่ที่ต้องดำเนินการตามมาตรา 89 ของพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2528 โดยมีอำนาจหน้าที่ดำเนินกิจการในเขตกรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย การรักษาความสงบเรียบร้อยของประชาชน ทั้งนี้ตามข้อบัญญัติกรุงเทพมหานครและตามกฎหมายอื่นที่กำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของ กทม. การทะเบียนตามที่กฎหมายกำหนด การป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย การรักษาความสะอาดและความเป็นระเบียบเรียบร้อยของบ้านเมือง การผังเมือง การจัดให้มีและบำรุงรักษาทางบก ทางน้ำ

และทางระบายน้ำ การวิศวกรรมจราจร การขนส่ง การจัดให้มีและควบคุมตลาด ท่าเทียบเรือ ท่าข้าม และที่จอดรถ การดูแลรักษาที่สาธารณะ การควบคุมอาคาร การปรับปรุงแหล่งชุมชนแออัดและจัดการเกี่ยวกับที่อยู่อาศัย การจัดให้มีและบำรุงรักษาสถานที่พักผ่อนหย่อนใจ การพัฒนาและอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมบำรุงรักษาศิลปะ จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น และวัฒนธรรมอันดีของท้องถิ่น การสาธารณสุขโรค การสาธารณสุข การอนามัยครอบครัว และการรักษาพยาบาล การจัดให้มีและควบคุมสุสานและฌาปนสถาน การควบคุมการเลี้ยงสัตว์ การจัดให้มีและควบคุมการฆ่าสัตว์ การควบคุมความปลอดภัย ความเป็นระเบียบเรียบร้อยและการอนามัยในโรงแรมที่พัก และสาธารณสถานอื่น ๆ การจัดการศึกษา การสาธารณสุขการ การสังคมสงเคราะห์ การส่งเสริมการกีฬา การส่งเสริมการประกอบอาชีพ การพาณิชย์ของกรุงเทพมหานคร หน้าที่อื่น ๆ ตามที่กฎหมายระบุให้เป็นอำนาจหน้าที่ของผู้ว่าราชการจังหวัด นายอำเภอ เทศบาลนคร หรือตามที่คณะรัฐมนตรี นายกรัฐมนตรี หรือรัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทยมอบหมาย หรือที่กฎหมายระบุเป็นหน้าที่ของ กทม. ทั้งนี้ บรรดาอำนาจหน้าที่ใดซึ่งเป็นของราชการส่วนกลางหรือราชการส่วนภูมิภาคจะมอบให้กรุงเทพมหานครปฏิบัติก็ได้ โดยให้ทำเป็นพระราชกฤษฎีกา กฎกระทรวง ข้อบังคับหรือประกาศ แล้วแต่กรณี ในกรณีที่ทำเป็นข้อบังคับหรือประกาศต้องได้รับความเห็นชอบจากรัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทย

นอกจากนี้ กรุงเทพมหานครยังมีหน้าที่ดำเนินการตามบทบัญญัติมาตรา 18 แห่งพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 ด้วย ซึ่งมีหน้าที่บางประการเพิ่มเติม เช่น การจัดการและดูแลสถานีขนส่งทั้งทางบกและทางน้ำ การป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย การจัดตั้งและดูแลตลาดกลาง การจัดให้มีพิพิธภัณฑ์และหอจดหมายเหตุ การจัดการสิ่งแวดล้อมและมลพิษต่างๆ การจัดตั้งและดูแลระบบบำบัดน้ำเสียรวม การส่งเสริมประชาธิปไตย ความเสมอภาค และสิทธิเสรีภาพของประชาชน การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของราษฎรในการพัฒนาท้องถิ่น เป็นต้น

7.4.5 เมืองพัทยา มีหน้าที่ที่ต้องดำเนินการตามมาตรา 62 ของพระราชบัญญัติระเบียบบริหารเมืองพัทยา พ.ศ. 2542 โดยเมืองพัทยามีอำนาจหน้าที่ดำเนินการในเขตเมืองพัทยา ประกอบด้วยการรักษาความสงบเรียบร้อย การส่งเสริมและรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อมและทรัพยากรธรรมชาติ การคุ้มครองและดูแลรักษาทรัพย์สินอันเป็นสาธารณสมบัติของแผ่นดิน การวางผังเมืองและการควบคุมการก่อสร้าง การจัดการเกี่ยวกับที่อยู่อาศัยและการปรับปรุงแหล่งเสื่อมโทรม การจัดการจราจร การรักษาความสะอาดและความเป็นระเบียบเรียบร้อยของบ้านเมือง การกำจัดมูลฝอยและสิ่งปฏิกูล และการบำบัดน้ำเสีย การจัดให้มีน้ำสะอาดหรือการประปา การ

จัดให้มีการควบคุมตลาด ท่าเทียบเรือ และที่จอดรถ การควบคุมอนามัยและความปลอดภัยในร้านจำหน่ายอาหาร โรงแรมหรือสถานบริการอื่น การควบคุมและส่งเสริมกิจการท่องเที่ยว การบำรุงรักษาศิลปะ จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น และวัฒนธรรมอันดีของท้องถิ่นอำนาจหน้าที่อื่นตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นของเทศบาลนครหรือของเมืองพัทยา

นอกจากนี้ เมืองพัทยายังมีหน้าที่ดำเนินการตามบทบัญญัติมาตรา 16 แห่งพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 ด้วย ซึ่งมีหน้าที่บางประการเพิ่มเติม เช่น การจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นของตนเอง การส่งเสริม การฝึก และประกอบอาชีพ การส่งเสริมกีฬา การส่งเสริมประชาธิปไตย ความเสมอภาค และสิทธิเสรีภาพของประชาชน ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของราษฎรในการพัฒนาท้องถิ่น เป็นต้น

กล่าวโดยสรุป องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบทั่วไปและรูปแบบเมืองพิเศษมีอำนาจหน้าที่ที่ต้องดำเนินการและอาจดำเนินการภายในเขตพื้นที่ที่กำหนดและขอบเขตอำนาจหรือเฉพาะขอบเขตอำนาจภายใต้กฎหมายว่าด้วยการจัดตั้งสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล เทศบาล องค์การบริหารส่วนจังหวัด เมืองพัทยา และกรุงเทพมหานคร และกฎหมายว่าด้วยการกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

สรุปแนวความคิดการปกครองท้องถิ่นที่นำมาใช้ในงานวิจัยนี้ ประกอบด้วย

1. การปกครองท้องถิ่นเป็นรูปแบบการปกครองแบบหนึ่ง ที่ถือว่าเป็นการปกครองตนเองของประชาชน โดยมีการให้อำนาจประชาชนในพื้นที่ใดพื้นที่หนึ่ง เลือกตัวแทนเข้าไปทำหน้าที่ในการปกครอง ดูแลความเป็นอยู่ของประชาชนในพื้นที่ท้องถิ่นเอง โดยต้องมีการกำหนดองค์กรหรือหน่วยงานที่มีความเป็นนิติบุคคลเพื่อดำเนินการตามกฎหมายเพื่อรองรับการปกครองท้องถิ่นด้วยตนเอง

2. หน่วยการปกครองท้องถิ่นดังกล่าวต้องเป็นองค์กรนิติบุคคลที่จัดตั้งขึ้นโดยกฎหมาย เพื่อทำหน้าที่ในการปกครองส่วนท้องถิ่น โดยมีอำนาจหน้าที่เฉพาะในเขตพื้นที่หรือเขตอำนาจที่กฎหมายกำหนด มีผู้บริหารมาจากการเลือกตั้ง ประชาชนมีส่วนร่วมในการปกครองตนเองโดยเลือกผู้แทนประชาชนเข้าไปกำกับการบริหาร มีความเป็นอิสระในการบริหารงานตามกฎหมาย มีอำนาจในการหารายได้ ใช้จ่าย และก่อหนี้ตามกฎหมาย และรัฐบาลกำกับดูแลตามสมควร ทั้งนี้ หน่วยการปกครองท้องถิ่นถือเป็นหน่วยงานตัวแทนของประชาชนในพื้นที่ท้องถิ่นที่สามารถทำงานตอบสนองความต้องการของประชาชนในท้องถิ่นได้ตรงเป้าหมาย และมีประสิทธิภาพที่สุด ภายใต้ความสัมพันธ์กันระหว่างผู้แทนที่เลือกเข้าไปทำหน้าที่แทนและการทำงานของหน่วยการปกครองท้องถิ่น

3. หน่วยการปกครองท้องถิ่นในประเทศไทย เรียกว่าองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งมี 2 รูปแบบ คือ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบทั่วไป และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบเมืองพิเศษ โดยองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบทั่วไปซึ่งไม่สามารถกำหนดกฎระเบียบหลักในการปฏิบัติงานได้ด้วยตนเอง ประกอบด้วย องค์การบริหารส่วนตำบล เทศบาล และองค์การบริหารส่วนจังหวัด ในขณะที่ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบเมืองพิเศษซึ่งสามารถกำหนดกฎระเบียบหลักในการปฏิบัติงานได้ด้วยตนเอง ประกอบด้วย เมืองพัทยาและกรุงเทพมหานคร

4. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีความเป็นอิสระในการกำหนดนโยบาย การบริหาร การจัดบริการสาธารณะ การบริหารงานบุคคล การเงินและการคลัง โดยมีอำนาจหน้าที่ที่ต้องดำเนินการและอาจดำเนินการภายในเขตพื้นที่ที่กำหนดและขอบเขตอำนาจ หรือเฉพาะขอบเขตอำนาจภายใต้กฎหมายว่าด้วยการจัดตั้งสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล เทศบาล องค์การบริหารส่วนจังหวัด เมืองพัทยา และกรุงเทพมหานคร และกฎหมายว่าด้วยการกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

5. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบทั่วไปซึ่งมีอำนาจหน้าที่ที่เฉพาะภายในเขตพื้นที่และขอบเขตอำนาจที่กำหนดประกอบด้วย องค์การบริหารส่วนตำบลและเทศบาล ในขณะที่ องค์การบริหารส่วนจังหวัดเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบทั่วไปมีอำนาจหน้าที่ที่เฉพาะขอบเขตอำนาจที่กำหนดในจังหวัด

ตอนที่ 8 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

8.1 งานวิจัยเกี่ยวกับการเรียนรู้ตลอดชีวิต

พงษ์ศักดิ์ ศิริวรกุล (2547) ศึกษาแนวทางการเรียนรู้ตลอดชีวิตของผู้ปกครองนักเรียนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยสนใจปัญหาของผู้ปกครองนักเรียนภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่มีพื้นฐานการศึกษาต่ำและขาดการเรียนรู้ต่อเนื่องตลอดชีวิต ทำให้ส่งผลกระทบต่อพัฒนาการการเรียนรู้ของนักเรียนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เนื่องจากผู้ปกครองนักเรียนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ตลอดชีวิตของนักเรียนโดยรวม ดังนั้น คณะวิจัยจึงทำการศึกษาแนวทางการเรียนรู้ตลอดชีวิตของผู้ปกครองนักเรียนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยผลการวิจัยพบว่า ผู้ปกครองนักเรียนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือส่วนมาก มีความเข้าใจการบริหารและการจัดการเรียนรู้ตลอดชีวิต การพัฒนาบุคลากร และพัฒนาการเรียนรู้น้อย ในขณะที่หน่วยงานภาครัฐไม่ได้กำหนดหน่วยงานรับผิดชอบด้านหลักสูตรการเรียนรู้ ด้านการบริหารและการจัดการ และด้านการประเมินผล ดังนั้น ผู้ปกครองกลุ่มดังกล่าว

จึงต้องการ (1) หลักสูตรระยะสั้นเน้นด้านอาชีพ ไม่มีกำหนดเวลาเรียนและเรียนสำเร็จแล้วสามารถนำไปเทียบโอนหน่วยการเรียนรู้ได้ (2) สื่อสิ่งพิมพ์และสื่อโทรทัศน์เป็นแหล่งการเรียนรู้เพิ่มเติม (3) ให้ภาครัฐจัดการเรียนรู้ตลอดชีวิตโดยไม่ต้องกำหนดเวลาเรียน (4) ให้ประชาชนชุมชนและผู้ใหญ่บ้านเป็นผู้ประสานงานภาครัฐกับประชาชน และต้องการให้กระทรวงศึกษาธิการเป็นหน่วยงานรับผิดชอบ (5) ศึกษาดูงานจากผู้ ภูมิปัญญาท้องถิ่น และสื่อเทคโนโลยี (6) พัฒนาการเรียนรู้ในด้านเทคนิควิธีการเรียนรู้ โดยใช้สื่อบุคคลและสื่อโทรทัศน์ ต้องการพัฒนาระบบการเรียนรู้ตลอดเวลา มุ่งเน้นการรวมกลุ่มด้านอาชีพตามความสนใจ (7) ภาครัฐทำหน้าที่จัดรูปแบบการเรียนรู้ตลอดชีวิตให้ประชาชน (8) การประเมินจากการปฏิบัติจริง ทางด้านปริมาณและคุณภาพ โดยการทดสอบจากประสบการณ์

นิตยา สำเร็จผล (2547) ศึกษาเรื่องการพัฒนาตัวบ่งชี้การจัดการศึกษาเพื่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต เนื่องจากยังไม่ทราบองค์ประกอบของการจัดการศึกษาที่ตอบสนองต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิตว่ามีอะไรบ้าง และแต่ละองค์ประกอบมีตัวบ่งชี้อะไรบ้างที่สามารถนำไปใช้เพื่อการวางแผนการประเมิน ติดตามการจัดการศึกษาให้บรรลุเป้าหมายของการเรียนรู้ตลอดชีวิตได้จริง ดังนั้นจึงต้องการพัฒนาบ่งชี้การจัดการศึกษาที่ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตในขอบเขตของอุดมศึกษา โดยมีขั้นตอนดำเนินการวิจัย 3 ขั้นตอน ประกอบด้วย ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดองค์ประกอบและตัวบ่งชี้การจัดการศึกษาเพื่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต ดำเนินการ ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนาตัวบ่งชี้โดยวิธีการนิยามเชิงทฤษฎี และขั้นตอนที่ 3 การตรวจสอบคุณภาพของตัวบ่งชี้ ซึ่งผลการวิจัยพบว่าตัวบ่งชี้การจัดการศึกษาเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต ประกอบด้วย 15 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) ภูมิหลังผู้เรียน (2) ผู้สอน (3) ผู้บริหาร (4) บุคลากรสนับสนุน (5) การจัดการเรียนการสอน (6) การประเมินการเรียนการสอน (7) นโยบายและกลไกการบริหาร (8) การจัดหลักสูตร (9) การสนับสนุนให้บริการการเรียนรู้แก่ผู้เรียนผู้สอน (10) คุณลักษณะของผู้เรียนที่เอื้อต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต (11) เจตคติต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต (12) ทักษะและความสามารถที่เอื้อต่อการเรียนรู้ (13) ทักษะการเรียนรู้ตลอดชีวิต (14) การจัดโอกาสและกิจกรรมการเรียนรู้ และ (15) คุณภาพของการจัดโอกาสการเรียนรู้ คิดเป็นตัวบ่งชี้อรวมทั้งสิ้น 100 ตัวบ่งชี้

ปณิธาน วัฒนพานิชกิจ (2548) ศึกษาความต้องการการการเรียนรู้ตลอดชีวิตของผู้สูงอายุในเขตกรุงเทพมหานคร เนื่องจากปัญหาของผู้สูงอายุในด้านเศรษฐกิจ ด้านสุขภาพอนามัย ด้านสังคมและครอบครัว ล้วนเป็นปัญหาที่เกิดมาจากการขาดทักษะความสามารถพื้นฐานในการแสวงหาความรู้ ข่าวสารข้อมูล จึงทำให้ผู้สูงอายุไม่สามารถเข้าถึงและใช้ประโยชน์จากองค์ความรู้ที่มีอยู่มากมายในปัจจุบันได้ ดังนั้น จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความต้องการการ

เรียนรู้ตลอดชีวิตของผู้สูงอายุ และพฤติกรรมการรับรู้ข้อมูลข่าวสาร รวมถึงการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความต้องการการเรียนรู้ตลอดชีวิตในด้านต่าง ๆ กับพฤติกรรมการรับรู้ข้อมูลข่าวสารของผู้สูงอายุ โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้สูงอายุในชมรมผู้สูงอายุในเขตกรุงเทพมหานคร ได้แก่ เขตดุสิต และเขตพระนคร จำนวน 286 คน ซึ่ง พบว่า กลุ่มตัวอย่างเป็นเพศหญิง มีอายุระหว่าง 60-65 ปี นับถือศาสนาพุทธ สมรสแล้ว มีการศึกษาอยู่ในระดับประถมศึกษา และไม่ได้ประกอบอาชีพ รวมถึงไม่มีรายได้ โดยภาพรวมกลุ่มตัวอย่างมีความต้องการการเรียนรู้ตลอดชีวิต (1) ด้านการส่งเสริมสุขภาพอนามัยในระดับมาก และต้องการคำแนะนำด้านการส่งเสริมสุขภาพอนามัยโดยผ่านสื่อประเภทโทรทัศน์ (2) ด้านการเพิ่มทักษะทางอาชีพอยู่ในระดับน้อย แต่มีความต้องการการเรียนรู้ทางด้านกฎหมาย (3) ด้านการเข้าร่วมกิจกรรมทางสังคมในระดับปานกลาง (4) ปัจจุบันรับข้อมูลข่าวสารโดยผ่านสื่อประเภทโทรทัศน์มากที่สุด สำหรับรายการที่สนใจและต้องการจะใช้บริการในอนาคต คือ รายการข่าวประจำวันและเคเบิลทีวี นอกจากนี้ มีข้อเสนอแนะให้กรุงเทพมหานครควรมีนโยบายในการจัดการเรียนรู้ตลอดชีวิตได้ชัดเจน และควรร่วมมือกับกระทรวงศึกษาธิการในการจัดเนื้อหาสาระของการเรียนรู้ให้ตรงกับความต้องการของผู้สูงอายุ ได้แก่ เรื่องการส่งเสริมสุขภาพอนามัยและการมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมทางสังคม โดยจัดเป็นลักษณะหน่วยเคลื่อนที่ (Mobile Unit) เข้าไปให้บริการในชุมชนที่ผู้สูงอายุอยู่ ส่วนการศึกษาครั้งต่อไปควรมีการศึกษาในประเด็นนี้ในจังหวัดอื่น ๆ ต่อไป

บุญประกอบ เกาเล็ก (2550) ศึกษาเรื่องการเสริมสร้างการเรียนรู้ตลอดชีวิตแบบมีส่วนร่วมสำหรับประชาชน โดยผ่านเว็บไซต์ของกรุงเทพมหานคร เนื่องจากยังไม่มีผู้ศึกษาถึงการเสริมสร้างการเรียนรู้ตลอดชีวิตแบบมีส่วนร่วมสำหรับประชาชน โดยผ่านเว็บไซต์ของกรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยจึงศึกษาเพื่อหาคำตอบว่า ประชาชนผู้ใช้บริการมีทัศนคติต่อการใช้บริการข้อมูลผ่านเว็บไซต์ของศูนย์ข้อมูลกรุงเทพมหานครทั้งในเชิงบวกและเชิงลบอย่างไร ความคิดเห็นต่อรูปแบบสื่อที่ให้บริการผ่านเว็บไซต์ อีกทั้งยังต้องการศึกษาถึงทัศนคติของประชาชนต่อการเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนการพัฒนาเว็บไซต์ของกรุงเทพมหานครอีกด้วย โดยจากการศึกษา กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุระหว่าง 25-29 ปี มีอาชีพเป็นพนักงานบริษัทและรับจ้าง การศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี ในภาพรวมพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีทัศนคติต่อการใช้บริการข้อมูลผ่านเว็บไซต์ของศูนย์ข้อมูลกรุงเทพมหานคร และมีทัศนคติต่อเนื้อหาเว็บไซต์ที่จะช่วยเสริมสร้างกระบวนการเรียนรู้ตลอดชีวิตในระดับมาก รวมถึงทัศนคติของกลุ่มตัวอย่างต่อการเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนพัฒนาเว็บไซต์ของศูนย์ข้อมูลกรุงเทพมหานครอยู่ในระดับมากเช่นกัน ทั้งนี้ พบว่ามีความสัมพันธ์ระหว่างช่วงอายุ ระดับการศึกษา อาชีพ จำนวนครั้งในการเข้าใช้

บริการ กับทัศนคติของประชาชนที่มีต่อการใช้บริการข้อมูลผ่านเว็บไซต์ของศูนย์ข้อมูลกรุงเทพมหานครทั้งในเชิงบวกและเชิงลบ และศึกษาทัศนคติของประชาชนต่อเนื้อหาเว็บไซต์ที่จะช่วยเสริมสร้างกระบวนการเรียนรู้ตลอดชีวิต รวมถึงความต้องการและทัศนคติของประชาชนต่อการเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนทางพัฒนาเว็บไซต์ของศูนย์ข้อมูลกรุงเทพมหานคร นอกจากนี้มีข้อเสนอแนะจากการศึกษา คือ การพัฒนาเว็บไซต์เพื่อเสริมสร้างการเรียนรู้ตลอดชีวิตแบบมีส่วนร่วมสำหรับประชาชนนั้น ควรคำนึงถึงคุณลักษณะของกลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ การศึกษา อาชีพ และ ความถี่ในการเข้าใช้ เป็นหลัก

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2553) วิจัยมาตรฐานการจัดการเรียนรู้นอกระบบโรงเรียนและการเรียนรู้ตามอัธยาศัยเพื่อสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ 3 ด้าน ประกอบด้วย มาตรฐานด้านปัจจัยพื้นฐานด้านโครงสร้างทางกายภาพ มาตรฐานด้านกระบวนการดำเนินงาน และมาตรฐานด้านการผลิต และมีตัวชี้วัดสำหรับมาตรฐานการจัดการเรียนรู้นอกระบบโรงเรียนและการเรียนรู้ตามอัธยาศัยดังกล่าวด้วย และเสนอแนวทางการพัฒนานโยบายการเรียนรู้นอกระบบโรงเรียนและการเรียนรู้ตามอัธยาศัยเพื่อการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงและภูมิปัญญาไทย ซึ่งให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นเครือข่ายที่มีความสัมพันธ์ในเชิงนโยบาย โดยไม่ได้กล่าวถึงการทำงานเป็นทีมที่มีความสัมพันธ์ในเชิงการลงมือทำงานจริง เนื่องจากเป็นข้อเสนอนโยบายระดับประเทศ เป็นกรอบแนวทางให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องสามารถนำไปถ่ายทอดเป็นแผนงาน โครงการหรือมาตรการในระดับรองต่อไป นอกจากนี้ ยังเสนอนโยบายการส่งเสริมการจัดตั้งสังคมแห่งการเรียนรู้เพื่อการเรียนรู้นอกระบบโรงเรียนและการเรียนรู้ตามอัธยาศัยเพื่อการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงและภูมิปัญญาไทย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในแผนงานที่ 1 การสร้างจิตสำนึกของชุมชนให้ตระหนักในคุณค่าของการเรียนรู้นอกระบบโรงเรียนและการเรียนรู้ตามอัธยาศัยและองค์ความรู้ตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงและภูมิปัญญาไทย โดยมีวิธีการรณรงค์ให้ทุกคนตระหนักถึงความสำคัญ ส่งเสริมให้มีเวทีประชาคม ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดทำสื่อทุกประเภทในการเผยแพร่ข้อมูล และเสนอนโยบายการส่งเสริมการจัดตั้งสังคมแห่งการเรียนรู้เพื่อการเรียนรู้นอกระบบโรงเรียนและการเรียนรู้ตามอัธยาศัยเพื่อการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงและภูมิปัญญาไทย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในแผนงานที่ 2 การสำรวจและส่งเสริมการพัฒนาองค์ความรู้ในท้องถิ่นให้มีศักยภาพเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงและภูมิปัญญาไทย ซึ่งมีวิธีการเผยแพร่องค์ความรู้ที่มีอยู่ในรูปแบบของสื่อประเภทต่างๆ ทั้งสิ่งสิ่งพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์ สื่ออิเล็กทรอนิกส์

นอกจากนี้ ได้เสนอนโยบายการส่งเสริมการจัดตั้งสังคมแห่งการเรียนรู้เพื่อการเรียนรู้นอกกระบวนโรงเรียนและการเรียนรู้ตามอัธยาศัยเพื่อการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงและภูมิปัญญาไทย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในแผนงานที่ 3 การระดมทรัพยากรเพื่อการจัดตั้งสังคมแห่งการเรียนรู้ตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงและภูมิปัญญาไทย เพื่อระดมทรัพยากรบุคคล งบประมาณ และความชำนาญการของบุคคลในด้านต่างๆ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและเพียงพอ

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2554) วิจัยเรื่องสถานภาพและบทบาทการเสริมสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตของหน่วยงานภาครัฐและเอกชน ประกอบด้วย สำนักบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียน กรมอนามัย สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย เครือซีเมนต์ไทย และมูลนิธิพระดาบส 3 ประการ กล่าวคือ ประการแรก เป็นการคัดเลือกการศึกษาเฉพาะหน่วยงานเช่นเดียวกัน ประการที่สอง ใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพและการวิจัยเชิงสำรวจเช่นเดียวกัน ประการที่สาม ผลการวิเคราะห์เรื่องของวิธีการเรียนรู้ โดยพบว่าหน่วยงานที่ศึกษาส่วนใหญ่ใช้วิธีการในการเสริมสร้างโอกาสการเข้าถึงกิจกรรมการเรียนรู้ตลอดชีวิตของประชาชนการจัดเวทีประชาคม การจัดกระบวนการกลุ่ม การจัดอบรมให้ความรู้ การดูงานนอกสถานที่ การประชาสัมพันธ์ผ่านทางสื่อต่างๆ (เช่น แกนนำชุมชน สื่อท้องถิ่น สื่อโทรทัศน์ วิทยุ หนังสือพิมพ์ เป็นต้น) การร่วมมือกับสถาบันการศึกษาที่มีหลักสูตรการเรียนการสอนนอกโรงเรียน และลงไปถึงชุมชน การจัดหลักสูตรทางด้านวิชาชีพเฉพาะด้าน โดยเน้นการฝึกปฏิบัติจริง และการให้การสนับสนุนด้านต่างๆ (เช่น งบประมาณ อุปกรณ์ในการทำกิจกรรม เป็นต้น)

สรุปความรู้ที่วิเคราะห์งานวิจัยข้างต้นเกี่ยวข้องกับการพัฒนาตัวชี้วัดการเรียนรู้ตลอดชีวิต รูปแบบของการเรียนรู้ตลอดชีวิตในชุมชน รวมทั้งการมีส่วนร่วมของประชาชนและเครือข่าย และรูปแบบของกิจกรรมการเรียนรู้ตลอดชีวิต เพื่อประกอบการวิจัยในด้านการพัฒนาตัวชี้วัดการเรียนรู้ตลอดชีวิต และการพัฒนากลยุทธ์การศึกษาตลอดชีวิตในงานวิจัย

8.2 งานวิจัยเกี่ยวกับกลยุทธ์และวัฒนธรรมองค์กร

ประดิษฐ์ อารยะการกุล (2547) วิจัยเรื่องการพัฒนากลยุทธ์การแข่งขันของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในที่มีผลกับการพัฒนากลยุทธ์การแข่งขันของมหาวิทยาลัย และพัฒนากลยุทธ์การแข่งขันสำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ทั้งนี้ ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยภายนอกที่ชี้นำกลยุทธ์การแข่งขันของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐอย่างมาก ทั้งในปัจจุบันและส่งผลต่อไปใน

อนาคต ได้แก่ ทิศทางการพัฒนาของประเทศที่มุ่งไปสู่สังคมดิจิทัล และการให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมตลอดอายุงานของแรงงานที่ประกอบวิชาชีพชั้นสูง ในขณะที่ปัจจัยภายนอกที่เป็นอุปสรรคของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐอย่างมากทั้งในปัจจุบันและในอนาคต คือ คุณภาพของนักศึกษา การสนับสนุนด้านงบประมาณ จากที่มีแนวโน้มลดลง และการขาดแคลนอาจารย์ที่มีคุณภาพ นอกจากนี้ กลยุทธ์ด้านความเป็นผู้นำทางต้นทุนของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐประกอบด้วย 4 กลุ่มกลยุทธ์ คือ พันธมิตรเชิงกลยุทธ์ นักศึกษา การบริหารและการเงิน เทคโนโลยีสารสนเทศและคอมพิวเตอร์ ส่วนกลยุทธ์ด้านการสร้างความแตกต่างของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ประกอบด้วย 4 กลุ่มกลยุทธ์ คือ พันธมิตรเชิงกลยุทธ์ นักศึกษา การพัฒนาศักยภาพทางวิชาการ และความได้เปรียบในการแข่งขันเชิงการตลาด ในขณะเดียวกัน กลยุทธ์การจำกัดขอบเขต ประกอบด้วย 4 กลุ่มกลยุทธ์ คือ พันธมิตรเชิงกลยุทธ์ ความเป็นเลิศทางวิชาการ การพัฒนาประชมคม และเป้าหมายเจาะจง ดังนั้น ในการพัฒนามหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในภาพรวมควรให้ความสำคัญกับกลยุทธ์พันธมิตรเชิงกลยุทธ์ เนื่องจากเป็นกลยุทธ์ที่พบทั้ง 3 ด้านของกลยุทธ์การแข่งขัน ส่วนกลยุทธ์ที่มีความสำคัญลำดับรองลงมาควรให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ด้านนักศึกษา กลยุทธ์ด้านการบริหาร และกลยุทธ์ด้านวิชาการ

สำราญ บุญเจริญ (2547) วิจัยเรื่องการพัฒนากลยุทธ์การตลาดสำหรับสถาบันอุดมศึกษาเอกชน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพตลาดอุดมศึกษาและช่องทางการสรรหานักศึกษาระดับปริญญาตรีของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน เพื่อสังเคราะห์ส่วนประสมการตลาด (marketing mix) ของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน และนำเสนอกลยุทธ์การตลาดของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามภูมิภาคที่ตั้งของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ทั้งนี้ ผลการวิจัยพบว่าสภาพปัจจุบันของตลาดอุดมศึกษาและช่องทางการสรรหานักศึกษาใหม่ และส่วนประสมการตลาดของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน จึงนำไปสู่การพัฒนากลยุทธ์การตลาดสำหรับสถาบันอุดมศึกษาเอกชน เรียกว่า A-PIPE Mu Model ประกอบด้วย กลยุทธ์การเจาะตลาด ปัจจุบัน กลยุทธ์การขยายตลาด กลยุทธ์ราคา กลยุทธ์การสร้างภาพพจน์สถาบัน กลยุทธ์พันธมิตร กลยุทธ์หน่วยงานการตลาด รวมทั้งกลวิธีในการปฏิบัติเพื่อทำให้เกิดกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่สถาบันอุดมศึกษาเอกชนแต่ละแห่งสามารถนำกลยุทธ์ไปปรับใช้ให้เหมาะสมกับภูมิภาคที่ตั้งสถาบัน โดยผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาต้องยอมรับแนวคิดการตลาดเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการสถาบัน จึงจะทำให้การนำกลยุทธ์การตลาดไปใช้งานเกิดประสิทธิผลต่อสถาบันอุดมศึกษานั้น

ธเนศ จิตสุทธิภากร (2547) วิจัยเรื่องการพัฒนากลยุทธ์การจัดการโปรแกรม นานาชาติของสถาบันอุดมศึกษาไทย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน และปัญหาการจัดการโปรแกรมนานาชาติของสถาบันอุดมศึกษาไทย (2) ศึกษาวิเคราะห์รูปแบบ การจัดการโปรแกรมนานาชาติของสถาบันอุดมศึกษาไทย (3) ศึกษาเชิงเปรียบเทียบปัจจัยแห่ง ความสำเร็จของการจัดการโปรแกรมนานาชาติในแต่ละรูปแบบ และ (4) เพื่อนำเสนอกลยุทธ์ใน การจัดการโปรแกรมนานาชาติตามประเภทรูปแบบของการจัดการโปรแกรมนานาชาติของ สถาบันอุดมศึกษาไทย ทั้งนี้ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบของโปรแกรมนานาชาติเพื่อสู่ความ เป็นสากล มีองค์ประกอบ 6 ด้าน เช่น นักศึกษา อาจารย์ ทรัพยากรสนับสนุนในการเรียนค้นคว้า หาข้อมูล เป็นต้น ส่วนรูปแบบการจัดโปรแกรมนานาชาติมี 4 รูปแบบ คือ สถาบันอุดมศึกษาไทย จัดเอง สถาบันอุดมศึกษาไทยร่วมมือกันระหว่างสถาบันในประเทศ สถาบันอุดมศึกษาไทยร่วมมือ กับต่างประเทศ และสถาบันอุดมศึกษาไทยร่วมมือกับต่างประเทศจัดเป็นสถาบันนานาชาติ ปัญหาสำคัญ คือ นักศึกษาต่างชาติน้อยและไม่มีความหลากหลาย นอกจากนี้ ปัจจัยแห่ง ความสำเร็จของการจัดการโปรแกรมนานาชาติมี 13 ปัจจัย เช่น วิสัยทัศน์ ภาวะความเป็นผู้นำ คุณภาพอาจารย์ หลักสูตรทันสมัย การสื่อสารดี มีแหล่งเงินทุนสนับสนุนภายนอก เป็นต้น ในขณะที่ กลยุทธ์ในการจัดการโปรแกรมนานาชาติ ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ กลยุทธ์ในการพัฒนาสู่ความ เป็นนานาชาติ ซึ่งมีกลยุทธ์ย่อย เช่น กลยุทธ์การเพิ่มความหลากหลายของคณาจารย์ กลยุทธ์ใน การพัฒนาหลักสูตรให้มีความเป็นสากล เป็นต้น และกลยุทธ์ในการเพิ่มศักยภาพทางการแข่งขัน ให้มีความได้เปรียบทางการแข่งขัน ซึ่งมีกลยุทธ์ย่อย เช่น กลยุทธ์ในการสร้างความร่วมมือ เป็นต้น

ไพเราะ ไตรติลานันท์ (2549) วิจัยเรื่องการพัฒนาแผนกลยุทธ์ของสถาบันอุดมศึกษา ท้องถิ่นที่เน้นความร่วมมือกับชุมชนเพื่อเสริมสร้างศักยภาพในการป้องกันการติดยาเสพติด โดยมี วัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาสภาพปัจจุบันของความร่วมมือระหว่างสถาบันอุดมศึกษาท้องถิ่นกับ ชุมชนในการป้องกันการติดยาเสพติด และ (2) วิเคราะห์แผนชุมชนเพื่อหาประเด็นหลักที่สะท้อน ความร่วมมือระหว่างสถาบันอุดมศึกษาท้องถิ่นและชุมชนในจังหวัดฉะเชิงเทรา เพื่อการป้องกัน การติดยาเสพติด และ (3) พัฒนาแผนกลยุทธ์ของสถาบันอุดมศึกษาท้องถิ่นที่เน้นความร่วมมือกับ ชุมชนเพื่อเสริมสร้างศักยภาพในการป้องกันการติดยาเสพติด โดยใช้กรณีศึกษามหาวิทยาลัย ราชภัฏราชชนครินทร์ ทั้งนี้ ผลการวิจัยพบว่า (1) สภาพความร่วมมือระหว่างสถาบันอุดมศึกษา ท้องถิ่นกับชุมชนในการป้องกันการติดยาเสพติดในปัจจุบันมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ระดับปานกลาง (2) ไม่มีแผนชุมชนตำบลใดที่มีโครงการซึ่งสะท้อนความร่วมมือระหว่างสถาบันอุดมศึกษาท้องถิ่นและ ชุมชนในการป้องกันการติดยาเสพติด และ (3) กลยุทธ์ของสถาบันอุดมศึกษาท้องถิ่นที่เน้นความ

ร่วมมือกับชุมชนควรครอบคลุม 8 ประเด็น คือ ปรับปรุงการประสานงานด้านความร่วมมือในการป้องกันการติดยาเสพติดให้ครอบคลุมทุกชุมชน ปรับปรุงให้บุคลากรในมหาวิทยาลัยทำงานเชิงรุกด้านการป้องกันการติดยาเสพติด ปรับปรุงระบบสารสนเทศและฐานข้อมูลด้านการป้องกันการติดยาเสพติด ปรับปรุงสภาพแวดล้อมทางสังคมเพื่อลดความเสี่ยงในการติดยาเสพติด พัฒนาศักยภาพของประชาชนกลุ่มเสี่ยงในการจัดกิจกรรมป้องกันการติดยาเสพติด ขยายเครือข่ายคลินิกชุมชนออนไลน์ และรวมพลังระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อสร้างเครือข่ายป้องกันการติดยาเสพติด

สุพิตรา เศลวัตนะกุล (2550) วิจัยเรื่องการพัฒนากลยุทธ์การบริหารงานกิจการนิสิตนักศึกษาตามแนวศัพทราชาธรรม โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและวิเคราะห์สภาพการบริหารงานกิจการนิสิตนักศึกษาตามแนวศัพทราชาธรรม และพัฒนากลยุทธ์การบริหารงานกิจการนิสิตนักศึกษาตามแนวศัพทราชาธรรม ซึ่งผลการวิจัยพบว่า สภาพการบริหารงานกิจการนิสิตนักศึกษาของสถาบันอุดมศึกษามีการนำ “ศัพทราชาธรรม” ประกอบด้วยหลักธรรม 10 ประการ คือ ทาน ศีล บริจาคะ อชชวะ มัททวะ ตบะ อักโกธะ อวิหิงสา ชันติ และอวิโรธนะ มาใช้ในการบริหารงานกิจการนิสิตนักศึกษาในระดับไม่สูงสุดหรือยังไม่เต็มเปี่ยม ในขณะที่กลยุทธ์การบริหารงานกิจการนิสิตนักศึกษาตามแนวศัพทราชาธรรมที่พัฒนาขึ้น ประกอบด้วย 5 กลยุทธ์ มีกลยุทธ์ระดับองค์กรหรือกลยุทธ์หลัก 1 กลยุทธ์ คือ กลยุทธ์การน้อมนำหลักศัพทราชาธรรมเพื่อการบริหารงานกิจการนิสิตนักศึกษา และมีกลยุทธ์รองหรือกลยุทธ์ระดับแผนงาน 4 กลยุทธ์ ประกอบด้วย กลยุทธ์การพัฒนา นิสิตนักศึกษา กลยุทธ์ส่งเสริมกิจกรรมนิสิตนักศึกษา กลยุทธ์การเสริมสร้างความพร้อมในการศึกษา และกลยุทธ์การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

เนาวนิตย์ สงคราม (2550) วิจัยเรื่องการพัฒนารูปแบบการสร้างความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติและการเรียนรู้ร่วมกันสำหรับบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษา : กรณีศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการสร้างความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติ และการเรียนรู้ร่วมกัน (2) สร้างรูปแบบการสร้างความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติและการเรียนรู้ร่วมกันสำหรับบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษา (3) ทดลองใช้รูปแบบการสร้างความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติและการเรียนรู้ร่วมกันสำหรับบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษา และ (4) นำเสนอรูปแบบการสร้างความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติ และการเรียนรู้ร่วมกันสำหรับบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษา กลุ่มตัวอย่าง ทั้งนี้ พบว่า (1) องค์ประกอบของการสร้างความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติ และการเรียนรู้ร่วมกันสำหรับบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษา มี 7 องค์ประกอบ และ 8 ขั้นตอน (2) ผลจาก

การลองใช้รูปแบบพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีคะแนนเฉลี่ยค่านิยมการสร้างความรู้หลังการทดลองสูงกว่าก่อนการทดลองอย่างมีนัยสำคัญ (3) รูปแบบการสร้างความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติและการเรียนรู้ร่วมกันสำหรับบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ประกอบด้วย 9 องค์ประกอบ ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กร เทคโนโลยีสารสนเทศ ภาวะผู้นำ บรรยากาศ ผู้ประสานงาน กลุ่ม ปัญหา โครงการ และการประเมินผล ในขณะที่ขั้นตอน มี 8 ขั้นตอน ได้แก่ การเตรียมความพร้อมสำหรับบุคลากร การกำหนดประเด็นปัญหาการแลกเปลี่ยนความรู้ ประสพการณ์และความคิดเห็น การสร้างความรู้และการพิจารณาความถูกต้องของความรู้ การสร้างผลงานที่เป็นนวัตกรรม การตรวจสอบความก้าวหน้าของผลงานที่เป็นนวัตกรรม การทดลองใช้ผลงานที่เป็นนวัตกรรม และการประเมินผลและการสรุปผล

หนึ่งฤทัย ทิมย้ายงาม (2552) วิจัยเรื่องการนำเสนอกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงจากการจัดหลักสูตรสาขาวิชาการบริหารการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงจากการจัดหลักสูตรสาขาวิชาการบริหารการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในประเทศไทย โดยพบว่า ในการดำเนินงานการจัดหลักสูตร สภาพการจัดหลักสูตร มีความพร้อมทั้งคณาจารย์ที่มีชื่อเสียงและอาคารสถานที่ แต่สื่ออุปกรณ์และเทคโนโลยีที่ใช้ในการเรียนการสอนและการค้นคว้าหาข้อมูล ยังไม่เพียงพอและไม่ทันสมัยเท่าที่ควร ในขณะที่พบว่า ความเสี่ยงของการจัดหลักสูตรบริหารศึกษามี 12 ด้าน ประกอบด้วย ด้านความเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบข้อบังคับที่เกิดขึ้นในอนาคต ด้านการปฏิบัติให้สอดคล้องกับกฎระเบียบ ด้านการขาดข้อมูลเกี่ยวกับความจำเป็นของการจัดหลักสูตร ด้านการแข่งขันภายในประเทศ ด้านการเงิน ด้านการขาดเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพ ด้านการจัดการศึกษาไม่ตรงกับความต้องการของผู้เรียน ด้านการจัดโครงสร้างองค์กร ด้านการดำเนินงาน ด้านชื่อเสียงหรือภาพลักษณ์ ด้านผู้บริหารหลักสูตร และด้านผลผลิตและบริการ นอกจากนี้ งานวิจัยได้เสนอกลยุทธ์ที่ใช้ในการบริหารความเสี่ยงของการจัดหลักสูตรการบริหารการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน จำแนกเป็น กลยุทธ์ระดับสถาบัน ระดับคณะ และระดับปฏิบัติการ ได้แก่ กลยุทธ์เชิงลึกที่สนองต่อสภาวะการแข่งขัน การจัดทำฐานข้อมูลที่เหมาะสมเพื่อการวางแผนการดำเนินงานการจัดหลักสูตร การเตรียมความพร้อมของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการจัดหลักสูตร การจัดสรรงบประมาณที่เพียงพอต่อการดำเนินงานการจัดหลักสูตร การจัดหาสื่ออุปกรณ์ เทคโนโลยีที่ทันสมัยให้เพียงพอต่อ การใช้งานในการจัดหลักสูตร การเพิ่ม การประชาสัมพันธ์ให้หลากหลายและตรงกลุ่มเป้าหมายผู้เรียน และการเพิ่มจำนวนและพัฒนา คณาจารย์ ประจำ

พงษ์สุวรรณ ศรีสุวรรณ (2552) วิจัยเรื่องการกำหนดกลยุทธ์เพื่อส่งเสริมการวิจัยของ หลักสูตรการทัพอากาศ กองทัพอากาศ : วิจัยวิจัยแบบผสมของการสังเคราะห์งานวิจัย การวิจัยเชิงสำรวจและการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) กำหนด ประเด็นวิจัย และคุณลักษณะการวิจัยที่สอดคล้องกับนโยบายด้านการวิจัยของ กองทัพอากาศ และศึกษา สำรวจปัญหาการดำเนินการ หลักสูตรวิจัย และสภาพแวดล้อม การส่งเสริม การวิจัยของหลักสูตร การทัพอากาศ (2) สังเคราะห์ งานวิจัยของผู้สำเร็จ การศึกษา หลักสูตรการทัพอากาศในประเด็น วิจัยและลักษณะการวิจัย และการเปรียบเทียบผลการสังเคราะห์กับ แนวนโยบายด้านการวิจัยของ กองทัพอากาศ (3) ประเมินความ ต้องการจำเป็น ในการพัฒนา หลักสูตรวิจัยของหลักสูตรการทัพอากาศ และ (4) กำหนดกลยุทธ์ ที่เหมาะสม สำหรับการ ส่งเสริมการวิจัยของ หลักสูตรการทัพอากาศ ซึ่งผลการวิจัยพบว่า (1) ประเด็นวิจัยที่สอดคล้องกับนโยบายด้านการวิจัยของ กองทัพอากาศ คือ การสร้างองค์ความรู้และนวัตกรรมใน 7 ด้าน เช่น การใช้กำลังทางอากาศ ในการดำเนินกลยุทธ์ร่วมกับกำลังอื่น ๆ การพัฒนาหลักการและ หลักนิยมทางทหาร เป็นต้น ในขณะที่ลักษณะการวิจัยที่สอดคล้องกับนโยบายด้านการวิจัยของ กองทัพอากาศมี 2 ลักษณะ คือ แบบ วิจัย และผลการวิจัย (2) ปัญหาการดำเนินการหลักสูตรวิจัยของหลักสูตรการทัพอากาศ มี 4 ประการ เช่น ปัญหาด้านการบริหารจัดการหลักสูตร เป็นต้น นอกจากนี้ สภาพแวดล้อมของการ ส่งเสริมการวิจัยของหลักสูตรการทัพอากาศที่เป็น สภาพแวดล้อมภายใน และสภาพแวดล้อม ภายนอก รวม 11 ด้าน (3) ประเด็นวิจัยและลักษณะการวิจัยของงานวิจัยของผู้สำเร็จการศึกษา หลักสูตรการทัพอากาศยังไม่สอดคล้องกับประเด็นวิจัยและลักษณะการวิจัยตามนโยบายด้านการ วิจัยของกองทัพอากาศ (4) การพัฒนาหลักสูตรวิจัยของหลักสูตรการทัพอากาศยังมีความ ต้องการจำเป็นต้องพัฒนา 4 ด้าน เช่น สภาพการเรียนรู้ การสอนหลักสูตรวิจัย เป็นต้น และ (5) กลยุทธ์เพื่อส่งเสริมการวิจัยของหลักสูตรการทัพอากาศ ประกอบด้วย 5 กลยุทธ์หลัก 17 กลยุทธ์รอง และ 74 กลยุทธ์ระดับแนวทางปฏิบัติ

สุกัญญา แซ่มซ้อย (2552) วิจัยเรื่องการนำเสนอกลยุทธ์การบริหารการศึกษาสำหรับ สถานศึกษาที่ถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์การบริหาร ส่วนตำบล โดยมีวัตถุประสงค์ในการวิจัย 2 ประการ คือ (1) เพื่อวิเคราะห์สภาพและปัญหาการบริหาร การศึกษาของสถานศึกษาที่ถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไป สังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล และ (2) เพื่อนำเสนอกลยุทธ์ในการบริหารการศึกษาสำหรับ สถานศึกษาที่ถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์การบริหาร ส่วนตำบล โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสานระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณ เพื่อศึกษาสภาพการ

บริหารการศึกษาของสถานศึกษาที่ถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล และการวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อศึกษากรณีศึกษาที่ประสบความสำเร็จในการบริหารการศึกษา และนำข้อมูลมาจัดทำกลยุทธ์ด้านเทคนิค การวิเคราะห์ SWOT ทั้งนี้ ผลการวิจัยพบว่า (1) สภาพการบริหารของสถานศึกษาหลังการถ่ายโอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลมีความแตกต่างจากก่อนการถ่ายโอนอย่างมีนัยสำคัญ (2) ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารการศึกษาของสถานศึกษาที่เป็นกรณีศึกษา ประกอบด้วย การมีแผนพัฒนาการศึกษาที่ชัดเจนสอดคล้องกับแผนพัฒนาขององค์การบริหารส่วนตำบลและกระบวนการมีส่วนร่วม การมีวิสัยทัศน์และภาวะผู้นำของผู้บริหาร การทำงานเป็นทีม เชื้อเพื่อเชื้อแม่ ช่วยเหลือซึ่งกันและกันของครูและบุคลากรทางการศึกษา ความรู้สึกเป็นเจ้าของสถานศึกษาร่วมกัน และวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกันของสถานศึกษา ชุมชน และองค์การบริหารส่วนตำบล (3) ได้กลยุทธ์ คือ กลยุทธ์การบริหารการศึกษาโดยสถานศึกษาและชุมชนเป็นฐาน (School and Community Based Management : SCBM) Strategy ซึ่งประกอบด้วย 3 กลยุทธ์ระดับนโยบาย 7 กลยุทธ์ระดับโครงการ และ 21 กลยุทธ์ระดับกิจกรรม

Marie (2000) ได้ศึกษาความถี่ในการริเริ่มการเปลี่ยนแปลง (Change Initiatives) ในกลุ่มผู้มีการศึกษาสูงและผลกระทบของการริเริ่มเหล่านี้ต่อองค์กรและพนักงาน โดยการศึกษาความถี่ในการริเริ่มการเปลี่ยนแปลงจะพิจารณาถึงความยั่งยืนของการเปลี่ยนแปลงและผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานขององค์กร ส่วนการศึกษาผลกระทบต่อพนักงาน จะพิจารณาในด้านทัศนคติและความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน โดยอาศัยตัวอย่างการสำรวจจากกลุ่มผู้มีการศึกษาสูง 10,000 คน พบว่า 9 ใน 10 ของการริเริ่มการเปลี่ยนแปลงได้ส่งผลดีต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานขององค์กร ในขณะที่การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้มักไม่มีผลกระทบต่อความพึงพอใจในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญ นอกจากนี้ การศึกษาพบว่าคนงานจะต่อต้านน้อยลงเมื่อจำนวนของการริเริ่มการเปลี่ยนแปลงมีมากขึ้น

Livigni (2002) ได้ทำการศึกษาโดยเปรียบเทียบ 2 แผนกในบริษัทเดียวกันและพิจารณาถึงปฏิกิริยาของทั้ง 2 แผนกที่เกิดขึ้นจากการควมรวมกิจการของบริษัท โดยแผนกหนึ่งมีความกระตือรือร้นในการบริหารจัดการวัฒนธรรมองค์กรที่เปลี่ยนแปลงไป ในขณะที่อีกแผนกหนึ่งไม่ได้มีการดำเนินการดังกล่าว ผลการศึกษาพบว่าแผนกที่มีความกระตือรือร้นในการบริหารการเปลี่ยนแปลงสามารถสร้างวัฒนธรรมใหม่ที่รวมผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงไว้ได้และส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ในขณะที่อีกแผนกหนึ่งต้องมีการดิ้นรนและถูกบังคับให้เกิดการ

เปลี่ยนแปลง ซึ่งผลการศึกษานี้ ได้กำหนดขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงไว้ 6 ขั้น ประกอบด้วย การสร้างวัฒนธรรมใหม่ การสร้างวัฒนธรรมที่รองรับการเปลี่ยนแปลงในลำดับที่สอง (Second order change) การสร้างความชัดเจนของคุณค่าขององค์กร การสร้างกระบวนการมีส่วนร่วม การยืนยันจากผู้บริหาร และการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มต่างๆ อย่างทั่วถึง

Coustasse (2004) เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรและผลกระทบต่อความพึงพอใจของลูกค้าในโรงพยาบาลใน Texas ได้อาศัยกรอบแนวคิดที่พัฒนามาจากหลักการหลายประการ เช่น ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร ธรรมชาติและหลักการทางวิทยาศาสตร์ หลักพฤติกรรมองค์กร และองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นต้น และใช้วิธีการศึกษาทั้งในเชิงปริมาณและในเชิงคุณภาพ ซึ่งพบว่า การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรในช่วงที่ผ่านมา ส่งผลให้ลูกค้าของโรงพยาบาลมีความพึงพอใจมากขึ้น วัฒนธรรมองค์กรในบางเรื่องได้มีการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน ในขณะที่การบริหารจัดการถูกกำหนดจากกลุ่มคนเพียงบางกลุ่ม และยังขาดผลสะท้อน (Feedback) ระหว่างองค์กรกับส่วนที่มีข้อบกพร่องในการปฏิบัติงาน

Wildenberg (2006) ศึกษาเกี่ยวกับการสื่อสารในการเปลี่ยนแปลงองค์กรโดยใช้กระบวนการอย่างเป็นระบบในการระบุวัฒนธรรมองค์กรในระดับต่างๆ แล้วจึงนำมาจัดทำเป็นข้อความที่สื่อสารถึงการเปลี่ยนแปลงแก่กลุ่มคนแต่ละกลุ่มมาช่วยในการลดแรงต่อต้านและเพิ่มโอกาสของความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงองค์กร ซึ่งการศึกษาพบว่าการส่งข้อความเพื่อสื่อสารถึงการเปลี่ยนแปลงองค์กร มีส่วนช่วยในการสร้างแรงสนับสนุน ในขณะที่ความแตกต่างระหว่างวัฒนธรรมที่เป็นอยู่ในปัจจุบันและที่ต้องการเปลี่ยนแปลงในอนาคต ไม่ได้ช่วยในการพยากรณ์แรงสนับสนุนต่อการเปลี่ยนแปลงได้

Bellot (2007) ได้ศึกษาความเข้าใจของกลุ่มนางพยาบาลต่อวัฒนธรรมองค์กรและสภาพแวดล้อมในการทำงาน รวมถึงความเข้าใจในปัจจัยต่างๆ ที่มีอิทธิพลต่อการยอมรับความคิดริเริ่มในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรใหม่ๆ โดยข้อมูลที่ได้จากการสำรวจ พบว่าเกิดความสับสนขึ้นระหว่างการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมและบทบาทของนางพยาบาล เกิดความขัดแย้งในการบูรณาการการดูแลสุขภาพรูปแบบเก่าเข้ากับรูปแบบใหม่ และเกิดข้อผูกพันกับผู้บริหารรายบุคคลในการพัฒนาคุณภาพบริการ นอกจากนี้ การศึกษายังพบว่าแรงต่อต้านต่อการเปลี่ยนแปลงในกลุ่มนางพยาบาลนั้น แท้จริงแล้วอาจเป็นเพียงกระบวนการในการปรับตัวหรือพยายามทำความเข้าใจต่อวัฒนธรรมและบทบาทที่เปลี่ยนแปลงไป

Stotler (2007) ศึกษาเชิงเปรียบเทียบเพื่อพิจารณาถึงความเข้าใจ การให้ลำดับความสำคัญ และการยอมรับของกลุ่มบุคลากร 3 กลุ่มต่อสภาพแวดล้อมในการทำงานหลังจากที่มี

การแทรกแซงเกิดขึ้นในระดับผู้บริหาร ซึ่งผลการศึกษาพบว่า การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร ควรจะต้องมีการสร้างความเข้าใจกับกลุ่มผู้บริหาร ตลอดจนต้องสร้างกระบวนการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจการเปลี่ยนแปลงจากผู้ที่เกี่ยวข้องกลุ่มต่างๆ เพื่อให้สภาพแวดล้อมในการทำงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

Miller (2011) ศึกษาความเข้าใจต่อวัฒนธรรมองค์กรของผู้บริหารโรงเรียน Johnston Community College โดยอาศัยวิธีการแบบ Critical Incident Technique ซึ่งเป็นการรวบรวมกรณีศึกษาเล็กๆ หลายกรณีเพื่อใช้ในการพิจารณามิติทางด้านพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งการศึกษานี้พบว่าการพัฒนาด้านต่างๆ ของการใช้ชีวิตในโรงเรียนจะเป็นไปอย่างต่อเนื่องเมื่อประชาชนให้ความสนใจกับเรื่องนี้อย่างต่อเนื่องเช่นกัน นอกจากนี้ ความสำเร็จในการบริหารงาน ขึ้นอยู่กับความเข้าใจต่อวัฒนธรรมองค์กร ตลอดจนการสร้าง และการนำมาใช้ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรด้วย ทั้งนี้ การศึกษายังพบว่าการสร้างกลไกในการยอมรับการเปลี่ยนแปลงตามแนวทางของ Schein (1992) ยังเป็นส่วนสำคัญในการเปลี่ยนแปลงองค์กรด้วย

สรุปความรู้ที่วิเคราะห์งานวิจัยข้างต้นเกี่ยวข้องกับการเข้าใจวัฒนธรรมองค์กรที่มีความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร บทบาทของผู้บริหารที่มีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมองค์กร ขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร ขั้นตอนการพัฒนาหลักสูตรทางการศึกษาที่ประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในขององค์กรที่ศึกษา ปัจจัยที่มีผลต่อการกำหนดกลยุทธ์ และรูปแบบของกลยุทธ์ที่นำมาใช้ เพื่อประกอบการวิจัยในด้านการพัฒนาหลักสูตรการศึกษาตลอดชีวิตในงานวิจัย

8.3 งานวิจัยเกี่ยวกับความโปร่งใสด้านการคลัง

โกวิทย์ พวงงาม (2552) วิจัยรูปแบบวิธีการให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการบริหารกิจการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และกำหนดตัวชี้วัดสำหรับการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้านความโปร่งใสและการมีส่วนร่วมของประชาชน เพื่อสร้างเครือข่ายอาสาสมัครและกลุ่มประชาชนเฝ้าระวังในเรื่องการทุจริต และเพื่อส่งเสริมบทบาทผู้หญิงในการป้องกันการทุจริตในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยให้ผู้บริหารท้องถิ่น สมาชิกสภาท้องถิ่น และบุคลากรในท้องถิ่นร่วมกันประเมินตนเอง 5 ด้าน ประกอบด้วย ด้านสภาท้องถิ่น มีตัวชี้วัดด้านความโปร่งใส เช่น การเผยแพร่รายงานการประชุมสภาท้องถิ่น เป็นต้น ด้านการเผยแพร่ และการประชาสัมพันธ์ของท้องถิ่น มีตัวชี้วัดความโปร่งใส เช่น การเปิดเผยข้อมูลข่าวสารการประชุมสภา

ท้องถิ่น การเปิดเผยข้อมูลแผนพัฒนาท้องถิ่น การเปิดเผยข้อมูลการจัดหารายได้ เป็นต้น ด้านการจัดทำแผนงาน/โครงการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีตัวชี้วัดด้านการมีส่วนร่วมและความโปร่งใส เช่น การแต่งตั้งตัวแทนประชาคมเข้าไปเป็นคณะกรรมการพัฒนาท้องถิ่น การแต่งตั้งตัวแทนประชาคมเข้าไปเป็นคณะกรรมการสนับสนุนแผนพัฒนา เป็นต้น ด้านการประเมินผลและการตรวจสอบ มีตัวชี้วัดด้านการมีส่วนร่วมและความโปร่งใส เช่น การแต่งตั้งตัวแทนประชาคมเป็นคณะกรรมการดำเนินการจัดซื้อจัดจ้าง มีกลุ่มประชาชนคอยสอดส่องเฝ้าระวังการทุจริต เป็นต้น ด้านการบริหารกิจการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีตัวชี้วัดด้านการมีส่วนร่วมและความโปร่งใส เช่น คณะผู้บริหารท้องถิ่นมีการแสดงปฏิทินการทำงานให้ประชาชนทราบ การประกาศเจตนารมณ์ไม่คอร์รัปชัน จัดให้มีข้อบัญญัติคุณธรรม จริยธรรมสำหรับผู้บริหารท้องถิ่น เป็นต้น

อรรถัย กักผล (2553) วิจัยพบว่ามีส่วนร่วมของประชาชนว่าเป็นองค์ประกอบหรือหัวใจสำคัญของการปกครองท้องถิ่น ให้ประชาชนเป็นผู้กำหนดทิศทางและแนวทางในการปกครอง กำหนดวิถีชีวิตและอนาคตของตนเอง รวมถึงการแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง ที่เน้นการทำงานแบบปรึกษาหารือ มีกระบวนการตัดสินใจโดยชุมชน และเน้นบทบาทของภาคประชาสังคมในการบริหารงาน โดยการ่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมดำเนินการ ร่วมติดตามประเมินผล ร่วมรับผลประโยชน์จากการกระทำและร่วมรับผิดชอบ ทั้งนี้ เพื่อเพิ่มคุณภาพการตัดสินใจ ยอมรับการตัดสินใจ ประหยัดทรัพยากร นำแผนงานและโครงการไปปฏิบัติง่ายขึ้น ให้การศึกษาต่อประชาชนและชุมชน เพื่อเรียนรู้กระบวนการตัดสินใจและเป็นเวทีฝึกผู้นำชุมชน นอกจากนี้ เป็นการตรวจสอบถ่วงดุลการทำงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ทำให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทำงานด้วยความโปร่งใสรับผิดชอบต่อประชาชน โดยการมีส่วนร่วมของประชาชนจะต้องมีลักษณะการเข้าร่วมอย่างครบวงจรตั้งแต่ต้นจนถึงสิ้นสุดกระบวนการ โดยเริ่มตั้งแต่การเกิดจิตสำนึกในตนเองและถือเป็นภาระหน้าที่ของประชาชน ร่วมคิดถึงปัญหาของชุมชนที่แท้จริงและสาเหตุ จัดลำดับความสำคัญของปัญหา ร่วมกันวางแผนการดำเนินงาน ร่วมดำเนินงาน ร่วมกันติดตามประเมินผล และร่วมรับผลประโยชน์ ทั้งนี้ มีปัจจัยเงื่อนไขที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารการมีส่วนร่วมของประชาชน 3 ประการ คือ ผู้นำองค์กร ทั้งฝ่ายการเมืองและฝ่ายประจำ ที่มั่งคั่งและองค์กร และประชาชน

สรุปความรู้ที่วิเคราะห์งานวิจัยข้างต้นเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบและปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการสร้างความโปร่งใสขององค์กรต่างๆ รูปแบบวิธีการให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการบริหารกิจการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และกำหนดตัวชี้วัดสำหรับการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้านความโปร่งใสและการมีส่วนร่วมของประชาชน รวมทั้งการเข้ามามี

ส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในการพัฒนาตัวชี้วัดการเรียนรู้ตลอดชีวิต การวิเคราะห์ระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิตและปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการสร้างความโปร่งใสด้านการคลัง และการพัฒนากลยุทธ์การศึกษาตลอดชีวิตที่เกี่ยวข้อง

จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สรุปได้ว่า ในการศึกษางานวิจัยต่างประเทศ ดุษฎีนิพนธ์สาขาการศึกษา และงานวิจัยสาขาท้องถิ่นที่เกี่ยวข้องในประเทศไทย โดยสามารถนำความรู้ที่เกี่ยวข้องมาใช้ในการวิจัยด้านการพัฒนาตัวชี้วัดการเรียนรู้ตลอดชีวิตและตัวชี้วัดสำหรับการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้านความโปร่งใสรูปแบบของการเรียนรู้ตลอดชีวิตในชุมชน รูปแบบของกิจกรรมการเรียนรู้ตลอดชีวิต ปัจจัยและเงื่อนไขที่มีผลต่อความสำเร็จในการสร้างความโปร่งใสขององค์กร การมีส่วนร่วมของประชาชน ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร บทบาทของผู้บริหารที่มีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมองค์กร ขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร ขั้นตอนการพัฒนากลยุทธ์ทางการศึกษาตลอดชีวิต และองค์ประกอบของกลยุทธ์ อย่างไรก็ตาม ยังไม่พบว่ามีกรอบแนวคิดการเรียนรู้ตลอดชีวิตเข้ามาใช้ในการพัฒนากลยุทธ์ขององค์กรอย่างชัดเจน และยังไม่มีการศึกษาวิจัยแนวทางการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งยังไม่มีการศึกษาการเรียนรู้จากการปฏิบัติกับขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร ทั้งนี้ส่วนใหญ่การศึกษาวิจัยกลยุทธ์ในสาขาการศึกษาเป็นการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารการศึกษาเป็นหลัก ในขณะที่งานวิจัยดุษฎีนิพนธ์ในต่างประเทศเกี่ยวกับกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรให้ความสำคัญกับการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงและขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงในหน่วยงานที่ให้บริการประชาชน เช่น การศึกษา สาธารณสุข เป็นต้น

กรอบแนวคิดในการวิจัย

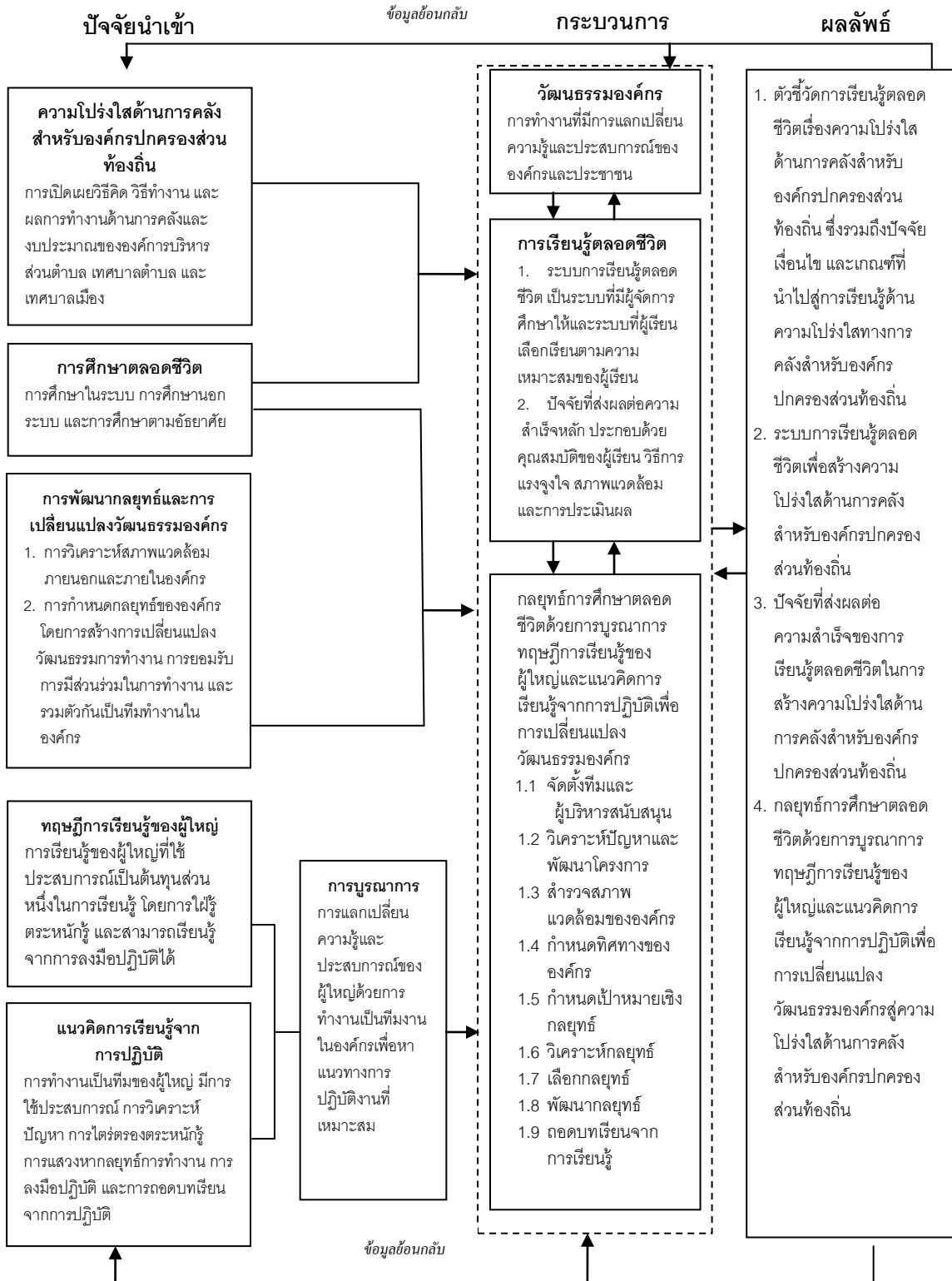
จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนากลยุทธ์การศึกษาตลอดชีวิต เพื่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรสู่ความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทั้งในประเทศและต่างประเทศ สรุปเป็นกรอบแนวคิดการวิจัยได้ดังแสดงในภาพที่ 2 โดยมีประเด็นที่สัมพันธ์เกี่ยวข้อง 8 ประเด็น ประกอบด้วย ความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น การศึกษาตลอดชีวิต การพัฒนากลยุทธ์และการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร ทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ แนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติ การเรียนรู้ตลอดชีวิต ซึ่งสามารถอธิบายความสัมพันธ์ของประเด็นดังกล่าวในเชิงระบบที่มีปัจจัยการนำเข้า กระบวนการ และผลลัพธ์ ได้ดังนี้

แนวคิดการพัฒนาหลักสูตรการศึกษาตลอดชีวิตด้วยการบูรณาการทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่และแนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรสู่ความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นแนวคิดที่ใช้การส่งเสริมการศึกษาตลอดชีวิตในองค์กรเพื่อเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรด้วยด้วยการทำงานเป็นทีมของบุคลากรในองค์กรและประชาชนที่มีส่วนร่วมในการทำงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพิ่มเติมจากการทำงานตามระบบราชการปกติ ซึ่งความโปร่งใสด้านการคลังดังกล่าวเป็นการเปิดเผยวิถีคิด วิถีทำงาน และผลการทำงานด้านการคลังและงบประมาณขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นโดยประกอบด้วยการมีความชัดเจนของบทบาทและความรับผิดชอบตามกฎหมาย การเปิดเผยกระบวนการงบประมาณ การเผยแพร่ข้อมูลต่อสาธารณะ และความน่าเชื่อถือและตรวจสอบได้ของข้อมูลทางการคลัง (International Monetary Fund, 2007) โดยยึดหลักแนวคิดที่บูรณาการจุดเด่นการเรียนรู้เชิงรุกของผู้ใหญ่และการใช้ประสบการณ์เป็นทุนต่อยอดในการเรียนรู้ของตนตามทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ที่ผู้ใหญ่สามารถเรียนรู้โดยใช้ประสบการณ์เป็นต้นทุนส่วนหนึ่งในการเรียนรู้ (Knowles, 1980) (Brookfield, 1986) (อาชัญญา, 2540) และสามารถเรียนรู้จากการลงมือปฏิบัติได้ (Brookfield, 1986) เข้ากับจุดเด่นของการรวมตัวของผู้ใหญ่หลายคนที่มีประสบการณ์ที่หลากหลายร่วมกันทำงานเป็นทีมซึ่งผู้ใหญ่มีการใช้ประสบการณ์ การวิเคราะห์ปัญหา การไตร่ตรองตระหนักรู้ การแสวงหากลยุทธ์การทำงาน การลงมือปฏิบัติ และการถอดบทเรียนจากการปฏิบัติ (Marquardt, 2004) เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ในการวิเคราะห์ปัญหา แก้ปัญหาและหาแนวทางการปฏิบัติงานที่เหมาะสมและนำแนวทางไปปฏิบัติจริง และประเมินผลจากการลงมือปฏิบัติ รวมทั้งสามารถถอดบทเรียนจากการเรียนรู้จากการปฏิบัติดังกล่าวได้

การจัดการให้บุคลากรในองค์กรและประชาชนได้มีความรู้และประสบการณ์ใหม่ในการทำงานในลักษณะดังกล่าวสามารถดำเนินการด้วยวิธีการศึกษาตลอดชีวิต ซึ่งเป็นวิธีการของการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย (Dave, 1973) (พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542) (ศักดิ์ศรี ปาณะกุล, 2545) (สมประสงค์ วิทย์เกียรติ, 2552) แก่บุคลากรในองค์กรและประชาชนที่มีส่วนเกี่ยวข้อง และวิธีการศึกษาตลอดชีวิตดังกล่าวต้องมีการวางแผน การกำหนดขั้นตอน วิธีการ และการประเมินผลที่เหมาะสม จึงจำเป็นต้องพัฒนาเป็นกลยุทธ์การศึกษาตลอดชีวิตดังกล่าวด้วยการบูรณาการทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่และแนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ซึ่งมีจุดเด่นในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กรและการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร (David, 2001) (สมยศ นาวิการ, 2548) (อุทิศ ขาวเขียว, 2549) (Hill and Jones, 2009) โดยการสร้างการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมการ

ทำงานด้วย การยอมรับการมีส่วนร่วมในการทำงาน และรวมตัวกันเป็นทีมทำงานในองค์กร (Robbins, 1996) (Freedman, 2010) เพื่อจัดทำเป็นขั้นตอนหรือกลยุทธ์ย่อยต่างๆ เพื่อรองรับวิธีการดึงความสนใจ ความรู้ และประสบการณ์ของบุคลากร การรวมตัวเป็นทีม การสนับสนุนทีมขององค์กร การลงมือปฏิบัติ การประเมินผลและทบทวน และการถอดความรู้ ทั้งนี้ การเรียนรู้ด้วยการทำงานเป็นทีมของบุคลากรในองค์กรและประชาชนซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรสู่ความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องคำนึงถึงกระบวนการทำงานและความสัมพันธ์ของการเรียนรู้ดังกล่าวในลักษณะของระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิต ซึ่งเป็นระบบการเรียนรู้ขององค์กรที่มีผู้จัดการศึกษาให้และระบบที่ผู้เรียนเลือกเรียนตามความเหมาะสมของผู้เรียนและความพร้อมของผู้เรียนในรูปแบบของการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัยรองรับ ควบคู่ไปกับการมีระบบการบริหารจัดการ การเงิน และการสอนขององค์กร และมีการประเมินผล (Spaulding, 1974) (Cropley, 1978) (Ovesly, 1980) (Raoul, 2010) (Financial Planning Association, 2011) (Juan, 2011) (Cathy) (อาชัญญา รัตนอุบล, 2554) และปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการสร้างความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งเป็นปัจจัยภายในองค์กร ประกอบด้วย ความพร้อมของผู้เรียน การเรียนรู้ที่ยืดหยุ่นและน่าสนใจ แรงจูงใจภายนอกและภายใน สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และการติดตามประเมินผล (Catherine, 2001) (Kheng ng, 2008) (Raoul, 2010) (Juan. 2011) (The Campaign for Learning) (อาชัญญา รัตนอุบล, 2554) โดยทั้ง 2 ประเด็นมีผลต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิตของบุคลากรในองค์กรและการมีส่วนร่วมของประชาชนในการทำงานร่วมกัน

นอกจากนี้ การนำกลยุทธ์การศึกษาตลอดชีวิตดังกล่าวด้วยการการบูรณาการทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่และแนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรสู่ความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไปใช้ในการปฏิบัติงานในองค์กร มีขั้นตอนการประเมินผลและทบทวนการเรียนรู้ตลอดชีวิตดังกล่าว จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาตัวชี้วัดการเรียนรู้ตลอดชีวิตเรื่องความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อเปรียบเทียบกับเกณฑ์และเป้าหมายของวัตถุประสงค์ของการนำกลยุทธ์ต่างๆ ไปดำเนินการว่าสอดคล้องหรือแตกต่างจากเป้าหมายในเชิงปริมาณได้ เพื่อให้องค์กรสามารถนำผลการเปรียบเทียบตัวชี้วัดดังกล่าวไปปรับปรุงกลยุทธ์และปัจจัยที่เกี่ยวข้อง



ภาพที่ 2 กรอบแนวคิดในการวิจัย

บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงบรรยาย มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) พัฒนาตัวชี้วัดการเรียนรู้ตลอดชีวิตด้านความโปร่งใสทางการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 2) วิเคราะห์ระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิตเพื่อสร้างความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 3) วิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการเรียนรู้ตลอดชีวิตในการสร้างความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และ 4) นำเสนอกกลยุทธ์การศึกษาตลอดชีวิตเพื่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรสู่ความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยมีวิธีวิจัยแต่ละขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 พัฒนาตัวชี้วัดการเรียนรู้ตลอดชีวิตเรื่องความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย

1.1 ประชากร

1.1.1 ประชากรประเภทเอกสาร ได้แก่

(1) เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการประเมินคุณภาพภายนอกการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย และสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งจัดพิมพ์โดยสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ

(2) เอกสารที่เกี่ยวข้องกับแนวคิด หลักเกณฑ์ และวิธีปฏิบัติเรื่องความโปร่งใสด้านการคลังตามหลักเกณฑ์วิธีการปฏิบัติที่ดีสำหรับความโปร่งใสด้านการคลังและที่เกี่ยวข้องสำหรับประเทศไทย ซึ่งจัดพิมพ์โดยสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ปี พ.ศ. 2553 กองทุนการเงินระหว่างประเทศ ปี พ.ศ. 2552 และสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ ปี พ.ศ. 2550

(3) เอกสารที่เป็นกฎหมายและระเบียบว่าด้วยการบริหารการเงินการคลังขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประกอบด้วยกฎหมายว่าด้วยการจัดตั้งองค์การบริหารส่วนตำบล เทศบาล และองค์การบริหารส่วนจังหวัด กฎหมายว่าด้วยการกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนพัฒนาการงบประมาณ การคลัง การเงิน และการพัสดุของท้องถิ่น ระเบียบการบริหารงานบุคคล ซึ่ง

ประกาศในราชกิจจานุเบกษา สำนักนายกรัฐมนตรี และจัดพิมพ์โดยกระทรวงมหาดไทย ปี พ.ศ. 2533, 2537, 2540, 2541, 2542, 2546, 2548, และ 2550

(4) เอกสารที่แสดงผลการพัฒนาความโปร่งใสด้านการคลังและที่เกี่ยวข้องขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รับรางวัลพระปกเกล้าและรางวัลพระปกเกล้าทองคำสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีความเป็นเลิศด้านความโปร่งใส ซึ่งจัดพิมพ์โดยสถาบันพระปกเกล้า รัฐสภา ระหว่างปี พ.ศ. 2552-2554

1.1.2 ประชากรประเภทบุคคล ประกอบด้วย

(1) นักวิชาการที่เชี่ยวชาญในสาขาที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาตลอดชีวิต การคลัง และการปกครองท้องถิ่น ไม่ต่ำกว่า 10 ปี

(2) เจ้าหน้าที่ของส่วนราชการ หน่วยงานของรัฐ และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ทำงานในหน่วยงานที่เกี่ยวข้องด้านการคลังและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ไม่ต่ำกว่า 10 ปี

1.2 กลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย

1.2.1 เอกสารที่เกี่ยวข้อง ได้แก่

(1) เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการประเมินคุณภาพภายนอกการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย และสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินคุณภาพภายนอกการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย พ.ศ. 2554 – 2558 และหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินคุณภาพภายนอกของสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2547 ของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา

(2) เอกสารที่เกี่ยวข้องกับแนวคิด หลักเกณฑ์ และวิธีปฏิบัติเรื่องความโปร่งใสด้านการคลังตามหลักเกณฑ์วิธีการปฏิบัติที่ดีสำหรับความโปร่งใสด้านการคลังและที่เกี่ยวข้องสำหรับประเทศไทย ประกอบด้วย ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 หนังสือวัดระดับการบริหารจัดการที่ดีของสถาบันพระปกเกล้าของสถาบันพระปกเกล้า พิมพ์เมื่อ พ.ศ. 2547 กรุงเทพมหานคร คู่มือการประเมินความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับประเทศไทย (Report No. 09/250) ของกองทุนการเงินระหว่างประเทศ พิมพ์เมื่อ พ.ศ. 2552 ประเทศสหรัฐอเมริกา คู่มือแนวทางการสร้างมาตรฐานความโปร่งใสของส่วนราชการของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนพิมพ์เมื่อ 2553 นนทบุรี รายงานฉบับสมบูรณ์ผลการดำเนินโครงการและนำเสนอตัวชี้วัดและคู่มือการประเมินความ

โปร่งใสของหน่วยงานด้านนโยบายการบริหาร ด้านการบังคับใช้กฎหมาย ด้านสนับสนุนวิชาการ ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน พิมพ์เมื่อ พ.ศ. 2553 นนทบุรี คู่มือเจ้าหน้าที่ของรัฐสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการป้องกันและปราบปรามการทุจริตของสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ พิมพ์เมื่อ พ.ศ. 2550 กรุงเทพมหานคร

(3) เอกสารที่เป็นกฎหมายและระเบียบว่าด้วยการบริหารการเงินการคลัง ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประกอบด้วย รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2550 พระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 พระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2546 พระราชบัญญัติองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 ระเบียบกระทรวงมหาดไทยว่าด้วยการวางแผนพัฒนาของหน่วยการบริหารราชการส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2533 ระเบียบกระทรวงมหาดไทยว่าด้วยการวางแผนพัฒนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2541 ระเบียบกระทรวงมหาดไทยว่าด้วยการจัดทำและประสานแผนพัฒนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2546 ระเบียบกระทรวงมหาดไทยว่าด้วยการจัดทำแผนพัฒนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2548 หนังสือรวมกฎหมายระเบียบการเงินการคลัง (ฉบับปรับปรุงใหม่) ของผู้เชี่ยวชาญพิเศษด้านกฎหมาย เทศบาลตำบลด่านสำโรง อ.เมือง จ. สมุทรปราการ พ.ศ. 2554 กรุงเทพมหานคร

(4) เอกสารที่แสดงผลการพัฒนาความโปร่งใสด้านการคลังและที่เกี่ยวข้อง ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รับรางวัลพระปกเกล้าและรางวัลพระปกเกล้าทองคำสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีความเป็นเลิศด้านความโปร่งใส ประกอบด้วย หนังสือรางวัลพระปกเกล้า' 52 ของสถาบันพระปกเกล้า พิมพ์เมื่อ พ.ศ. 2552 กรุงเทพมหานคร หนังสือเกียรติภูมิท้องถิ่นรางวัลพระปกเกล้า 2553 ของสถาบันพระปกเกล้า พิมพ์เมื่อ พ.ศ. 2553 กรุงเทพมหานคร

1.2.2 ตัวอย่างกลุ่มบุคคล

(1) นักวิชาการ ประกอบด้วย อาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาสังกัดคณะครุศาสตร์หรือคณะศึกษาศาสตร์ คณะเศรษฐศาสตร์หรือคณะรัฐศาสตร์หรือคณะรัฐประศาสนศาสตร์ นักวิชาการในสถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย สถาบันวิจัยนโยบายเศรษฐกิจและการคลัง และนักวิชาการในองค์กรการเงินระหว่างประเทศที่มีสาขาในประเทศไทย ที่ได้รับการยอมรับในสาขาที่เกี่ยวข้องกับความโปร่งใสด้านการคลังและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จำนวน 10 คน

(2) เจ้าหน้าที่ ประกอบด้วย เจ้าหน้าที่สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน สำนักงานประมาณ กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น กรมบัญชีกลาง สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง สำนักงานคณะกรรมการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ธนาคารแห่งประเทศไทย ในสาขาที่เกี่ยวข้องกับความโปร่งใสด้านการคลังและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยมีอายุงานไม่ต่ำกว่า 10 ปี จำนวน 10 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

2.1 แบบบันทึกและวิเคราะห์เนื้อหาฉบับที่ 1 เพื่อวิเคราะห์เนื้อเรื่องของการเรียนรู้ตลอดชีวิตที่โครงการจะพัฒนาตัวชี้วัดการเรียนรู้ตลอดชีวิตเรื่องความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

2.2 แบบสอบถามฉบับที่ 1 เพื่อสอบถามความคิดเห็นในด้านความตรงเชิงเนื้อหา โครงสร้าง และหลักวิชา (ศิริชัย กาญจนวาสี และคณะ, 2540) เกี่ยวกับตัวชี้วัดการเรียนรู้ตลอดชีวิตเรื่องความโปร่งใสด้านการคลัง

3. วิธีการสร้างเครื่องมือ

3.1 การสร้างแบบบันทึกและวิเคราะห์เนื้อหาฉบับที่ 1 ประกอบด้วย การระบุรายละเอียดเบื้องต้นของเอกสาร การระบุเจ้าของและแหล่งที่มาของเอกสาร การระบุวัตถุประสงค์ของเอกสาร การระบุขอบเขตและองค์ประกอบของเนื้อหา การวิเคราะห์โครงสร้างและความสัมพันธ์ของเนื้อหา การวิเคราะห์และจำแนกประเด็นหลักและประเด็นย่อย และการวิเคราะห์และจำแนกปัจจัย เกณฑ์ และเงื่อนไข (ภาคผนวก ก) โดยสรุปเนื้อหาที่วิเคราะห์ได้ ดังนี้

3.1.1 กรอบแนวคิดสำหรับองค์ประกอบของตัวชี้วัดการเรียนรู้ตลอดชีวิตเรื่องความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นวิเคราะห์และสังเคราะห์ขึ้นมาจากตัวชี้วัดการเรียนรู้ตลอดชีวิตในสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษาของ Henschke (2011) ซึ่งครอบคลุมตัวชี้วัด 7 ด้าน ประกอบด้วย (1) เนื้อหา (2) หุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์และความเชื่อมโยง (3) การวิจัย (4) การสอนและกระบวนการเรียนรู้ (5) นโยบายการบริหารและกลไก (6) ระบบการสนับสนุนการตัดสินใจ และ (7) ระบบการสนับสนุนนักศึกษาและการให้บริการ และจากตัวบ่งชี้การจัดการศึกษาเพื่อการเรียนรู้ตลอดชีวิตในขอบเขตอุดมศึกษาในประเทศไทยของนิตยา สำเร็จผล (2547) ซึ่งครอบคลุมองค์ประกอบตัวชี้วัด 15 ด้าน ประกอบด้วยด้าน (1) ภูมิหลังผู้เรียน (2) ผู้สอน (3) ผู้บริหาร (4) บุคลากรสนับสนุน (5) การจัดการเรียนการสอน (6) การประเมินการเรียนการสอน (7) นโยบายและกลไกการบริหาร (8) การจัดหลักสูตร (9) การสนับสนุนให้บริการการ

เรียนรู้แก่ผู้เรียนผู้สอน (10) คุณลักษณะของผู้เรียนที่เอื้อต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต (11) เจตคติต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต (12) ทักษะและความสามารถที่เอื้อต่อการเรียนรู้ (13) ทักษะการเรียนรู้ตลอดชีวิต (14) การจัดโอกาสและกิจกรรมการเรียนรู้ และ(15) คุณภาพของการจัดโอกาสการเรียนรู้

ผู้วิจัยวิเคราะห์สรุปได้ว่าตัวชี้วัดการเรียนรู้ตลอดชีวิตของ Henschke (2011) ซึ่งเป็นตัวชี้วัดสำหรับการเรียนรู้ตลอดชีวิตในสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษา เป็นตัวชี้วัดที่ให้ความสำคัญกับการบริหารองค์กรเป็นหลัก ซึ่งครอบคลุมตั้งแต่นโยบายการบริหารองค์กร โครงสร้างองค์กร ระบบการบริหารงาน ทรัพยากรในการบริหารงาน และการทำงานร่วมกับบุคคลภายนอก ในขณะที่ตัวชี้วัดการจัดการศึกษาเพื่อการเรียนรู้ตลอดชีวิตในสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษาของนิตยา สำเร็จผล เป็นตัวชี้วัดสำหรับสถาบันการศึกษาเช่นกัน แต่เป็นสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษาในประเทศไทย โดยมีความกว้างขวางมากกว่า และให้ความสำคัญกับบุคคล โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ เช่น ภูมิหลัง คุณลักษณะ เจตคติ ทักษะ เป็นต้น และขยายไปถึงกลุ่มผู้สอน และบุคลากรสนับสนุน และครอบคลุมระบบการบริหารงาน การจัดการเรียนการสอนและการเรียนรู้ ด้วย

ผู้วิจัยสังเคราะห์ตัวชี้วัดดังกล่าวโดยนำจุดเน้นที่สำคัญของแนวคิดตัวชี้วัดการเรียนรู้ตลอดชีวิตทั้ง 2 แนวคิดที่ให้ความสำคัญกับการบริหารองค์กร การจัดการศึกษา และตัวผู้เรียนและผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยสรุปเป็นแนวคิดพื้นฐานของตัวชี้วัด 3 ด้าน ด้านแรก แนวคิดตัวชี้วัดที่แสดงการบริหารองค์กร ตัวชี้วัดที่แสดงการจัดการศึกษาและการเรียนรู้ และตัวชี้วัดกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรที่เกี่ยวข้อง โดยผู้วิจัยเห็นว่าตัวชี้วัดกลุ่มที่แสดงการบริหารองค์กรสามารถอธิบายด้วยการมียุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ขององค์กร โดยองค์กรต้องมีการจัดทำยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ขององค์กรที่ชัดเจนและกำหนดเป็นวิสัยทัศน์ขององค์กร และสามารถถ่ายทอดเป็นนโยบาย ระบบรองรับการทำงาน แผนเงินและทรัพยากร แผนงาน และแผนปฏิบัติการขององค์กรตามลำดับ รวมทั้งความสัมพันธ์กับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กร ในขณะที่ตัวชี้วัดกลุ่มที่แสดงการจัดการศึกษาและการเรียนรู้ สามารถอธิบายด้วยความสัมพันธ์ระหว่างการจัดกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้ เนื้อหาในการเรียนรู้ และแหล่งเรียนรู้ รวมทั้งการประเมินผลจากการเรียนรู้ ส่วนตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องกับกับบุคลากรที่เกี่ยวข้องสามารถอธิบายด้วยการเรียนรู้ของผู้ใหญ่โดยพิจารณาจากคุณลักษณะของผู้เรียนหรือบุคลากรในองค์กรในด้านความรู้ ความสามารถ และทัศนคติ และสภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อการเรียนรู้ของผู้เรียนในองค์กร

ดังนั้น โครงสร้างองค์ประกอบของตัวชี้วัดการเรียนรู้ตลอดชีวิตเรื่องความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ตลอดชีวิตจึงพัฒนาขึ้นภายใต้การวิเคราะห์และสังเคราะห์แนวคิดตัวชี้วัดการเรียนรู้ตลอดชีวิตดังกล่าวข้างต้น ซึ่งปรากฏตามตารางที่ 9 โดยประกอบด้วยตัวชี้วัด 10 รายการ ได้แก่ ตัวชี้วัดที่ 1 วิสัยทัศน์ นโยบาย แผน และการปฏิบัติงาน ตัวชี้วัดที่ 2 ความรู้ที่จำเป็นสำหรับบุคลากรภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตัวชี้วัดที่ 3 ความสามารถของบุคลากรภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตัวชี้วัดที่ 4 คุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์สำหรับบุคลากรภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตัวชี้วัดที่ 5 การมีส่วนร่วมในการทำงานของบุคคลภายนอก ตัวชี้วัดที่ 6 ข้อมูลสารสนเทศสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตัวชี้วัดที่ 7 ระบบบริหารและทรัพยากรที่เอื้ออำนวยความสะดวกรในการทำงาน ตัวชี้วัดที่ 8 แหล่งเรียนรู้สำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตัวชี้วัดที่ 9 กิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้ในการทำงาน และตัวชี้วัดที่ 10 การประเมินผลการเรียนรู้

3.1.2 แนวคิดความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ประยุกต์ดังกล่าวพัฒนาขึ้นภายใต้แนวคิดการเปรียบเทียบความโปร่งใสในการดำเนินงานของภาครัฐผ่านการวัดความโปร่งใสทางด้านการคลังซึ่งกำหนดหลักเกณฑ์วิธีการปฏิบัติที่ดีด้านความโปร่งใสทางการคลัง พ.ศ. 2550 (Code of Good Practice on Fiscal Transparency 2007) และบริบทขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในประเทศไทย ซึ่งครอบคลุมองค์ประกอบ 4 ส่วนหลัก คือ ความชัดเจนของบทบาทและความรับผิดชอบขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น การเปิดเผยกระบวนการงบประมาณ การเผยแพร่ข้อมูลต่อสาธารณะ และความน่าเชื่อถือและการตรวจสอบได้ของข้อมูลทางการคลัง ภายใต้บริบทขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในประเทศไทย โดยสรุปองค์ประกอบของแต่ละด้านได้ตามตารางที่ 10

ตารางที่ 9 การสังเคราะห์องค์ประกอบของตัวชี้วัดการเรียนรู้ตลอดชีวิต

นิตยา สำเร็จผล (2547)	Henschke (2011)	สังเคราะห์
ผู้บริหาร (3) นโยบายและกลไกการบริหาร (7)	นโยบายการบริหารและกลไก (5)	1. วิสัยทัศน์ นโยบาย แผนและการปฏิบัติงาน
ภูมิหลังผู้เรียน (1)		2. ความรู้ที่จำเป็นสำหรับบุคลากรภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
ทักษะและความสามารถที่เอื้อต่อการเรียนรู้ (12) ทักษะการเรียนรู้ตลอดชีวิต (13)		3. ความสามารถของบุคลากรภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ตารางที่ 9 การสังเคราะห์องค์ประกอบของตัวชี้วัดการเรียนรู้ตลอดชีวิต (ต่อ)

นิตยา (2547)	Henschke (2011)	สังเคราะห์
คุณลักษณะผู้เรียนที่เอื้อต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต (10) เจตคติต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต (11)		4. คุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์สำหรับบุคลากรภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
	หุ้นส่วนเชิงกลยุทธ์และความเชื่อมโยง (2)	5. การมีส่วนร่วมในการทำงานของบุคคลภายนอก
	เนื้อหา (1)	6. ข้อมูลสารสนเทศสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
การสนับสนุนให้บริการการเรียนรู้แก่ผู้เรียนผู้สอน (9)	ระบบการสนับสนุนนักศึกษาและการให้บริการ (7)	7. ระบบบริหารและทรัพยากรที่เอื้ออำนวยความสะดวกในการทำงาน
ผู้สอน (2) การจัดหลักสูตร (8)		8. แหล่งเรียนรู้สำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
บุคลากรสนับสนุน (4) การจัดโอกาสและกิจกรรมการเรียนรู้ (14) การจัดการเรียนการสอน (5)	การวิจัย (3) การสอนและกระบวนการเรียนรู้ (4)	9. กิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้ในการทำงาน
การประเมินการเรียนการสอน (6) คุณภาพของการจัดโอกาสการเรียนรู้ (15)	ระบบการสนับสนุนการตัดสินใจ (6)	10. การประเมินผลการเรียนรู้

ตารางที่ 10 องค์ประกอบของความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	
องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย
ความชัดเจนของบทบาทและความรับผิดชอบขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	การเปิดเผยนโยบายและการบริหารขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต่อสาธารณชนอย่างชัดเจน
	ความชัดเจนและการเปิดเผยกฎหมาย ระเบียบและกรอบการบริหารสำหรับการจัดการด้านการคลัง
การเปิดเผยกระบวนการงบประมาณ	ความเคร่งครัดในการจัดเตรียมงบประมาณตามตารางเวลาและเป็นไปตามเป้าหมายของนโยบายการคลังและนโยบายเศรษฐกิจที่เกี่ยวข้อง

ตารางที่ 10 องค์ประกอบของความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (ต่อ)

ความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	
องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย
	ความชัดเจนของวิธีการและขั้นตอนของกระบวนการเบิกจ่าย การติดตาม และการรายงานงบประมาณ
การเผยแพร่ข้อมูลต่อสาธารณะ	การเปิดให้สาธารณชนสามารถเข้าถึงข้อมูลกิจกรรมทางการคลัง และข้อมูลความเสี่ยงทางการคลังอย่างครบถ้วนสมบูรณ์ทั้งในอดีต ปัจจุบัน และ งบประมาณการในอนาคต
	รูปแบบของข้อมูลทางการคลังที่สะดวกต่อการนำไปใช้วิเคราะห์เชิงนโยบาย และเสริมสร้างความรับผิดชอบทางการคลัง
	ความตรงต่อเวลาในการรายงานข้อมูลการคลัง
ความน่าเชื่อถือและการตรวจสอบได้ของข้อมูลทางการคลัง	การมีข้อมูลทางการคลังที่มีคุณภาพตามมาตรฐาน
	การควบคุมภายในและการป้องกันกิจกรรมการคลังที่มีประสิทธิภาพ
	การตรวจสอบข้อมูลการคลังอย่างละเอียดจากหน่วยงานภายนอก

ที่มา : คู่มือการปฏิบัติตามหลักเกณฑ์วิธีการปฏิบัติที่ดีด้านความโปร่งใสทางการคลัง พ.ศ. 2550 (ฉบับแปล)

3.2 การสร้างแบบสอบถามฉบับที่ 1 โดยมีขั้นตอน ประกอบด้วย

3.2.1 การสังเคราะห์ข้อมูลเป็นร่างตัวชี้วัดการเรียนรู้ตลอดชีวิตเรื่องความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น การกำหนดประเด็นหลักเพื่อจัดทำแบบสอบถาม การแจกแจงประเด็นหลักและประเด็นย่อยเพื่อกำหนดคำถามและน้ำหนัก และการสร้างข้อคำถาม เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาแสดงความคิดเห็นว่า ความครอบคลุม ความชัดเจน ความซ้ำซ้อน ความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ ข้อเสนอแนะ และความเห็นอื่น ๆ โดยใช้แนวคิดการพัฒนาความสอดคล้องของตัวชี้วัด เกณฑ์การพิจารณา และระดับคะแนนประยุกต์จากหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินคุณภาพภายนอกการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย พ.ศ. 2554 – 2558 และหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินคุณภาพภายนอกของสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2547 ของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา

3.2.2 ประยุกต์ใช้วิธีสอบถามความคิดเห็นต่อตัวชี้วัดที่พัฒนาขึ้นตามแนวคิดของ ศิริชัย กาญจนวาสี และคณะ (2540) ซึ่งพัฒนาตัวชี้วัดความสำเร็จของโครงการพัฒนาในระดับจังหวัด เพื่อสอบถามความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องในด้านความครอบคลุมของตัวชี้วัด

ความชัดเจนของตัวชี้วัด ความซ้ำซ้อนของตัวชี้วัด ความเป็นไปได้ในการนำตัวชี้วัดไปใช้ ข้อเสนอแนะ และความเห็นอื่นๆ ซึ่งเป็นการสอบถามความเห็นในเชิงคุณภาพ

ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้จัดทำร่างแบบสอบถามความคิดเห็นต่อการพัฒนาตัวชี้วัดการเรียนรู้ตลอดชีวิตเรื่องความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยมีเนื้อหา 2 ตอน และแนวความคิดเห็นต่อตัวชี้วัดที่พัฒนาขึ้นดังกล่าว (ภาคผนวก ข)

3.2.3 นำแบบสอบถามความคิดเห็นฉบับที่ 1 ขอความอนุเคราะห์ผู้ทรงคุณวุฒิ ตรวจสอบประเมินค่าความตรงภายในกับสิ่งที่ต้องการวัดของตัวชี้วัด เกณฑ์การพิจารณา และระดับคะแนนจากผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คน โดยทำเป็นหนังสือจากคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (ภาคผนวก ค) เพื่อขอความอนุเคราะห์ และตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาโดยการคำนวณจากความสอดคล้องระหว่างประเด็นที่ต้องการวัดกับตัวชี้วัดที่สร้างขึ้น หรือค่า Item Objective Congruence : IOC (Rovinelli and Hambleton, 1976) ตามสูตร

$$\text{สูตร} \quad \text{IOC} = \frac{\sum X}{N}$$

IOC = ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถาม

$\sum X$ = ผลรวมของคะแนนความคิดเห็นเนื้อหาทั้งหมด

N = จำนวนผู้ทรงคุณวุฒิ

ทั้งนี้ ตารางวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิด้วยการคำนวณค่า IOC ปรากฏตามตารางที่ 11

ตารางที่ 11 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ

รายการตรวจสอบ	ประมาณค่าความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิคนที่					ค่า IOC	แปลผล
	1	2	3	4	5		
ตัวชี้วัดที่ 1 วิสัยทัศน์ นโยบาย แผน และการปฏิบัติงาน							
1. ความสอดคล้องของคำอธิบาย	1	1	1	1	1	1	เนื้อหาตรงตามที่ต้องการวัด
2. ความสอดคล้องของเกณฑ์การพิจารณา	1	1	0	1	1	0.8	เนื้อหาตรงตามที่ต้องการวัด
3. ความสอดคล้องของเกณฑ์การประเมิน	1	0	1	1	1	0.8	เนื้อหาตรงตามที่ต้องการวัด
ตัวชี้วัดที่ 2 ความรู้ที่จำเป็นสำหรับบุคลากรภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น							
1. ความสอดคล้องของคำอธิบาย	1	0	1	1	1	0.8	เนื้อหาตรงตามที่ต้องการวัด
2. ความสอดคล้องของเกณฑ์การพิจารณา	1	1	0	1	1	0.8	เนื้อหาตรงตามที่ต้องการวัด
3. ความสอดคล้องของเกณฑ์การประเมิน	1	1	1	1	1	1	เนื้อหาตรงตามที่ต้องการวัด
ตัวชี้วัดที่ 3 ความสามารถของบุคลากรภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น							
1. ความสอดคล้องของคำอธิบาย	1	1	1	1	1	1	เนื้อหาตรงตามที่ต้องการวัด
2. ความสอดคล้องของเกณฑ์การพิจารณา	1	0	1	1	1	0.8	เนื้อหาตรงตามที่ต้องการวัด
3. ความสอดคล้องของเกณฑ์การประเมิน	1	0	0	1	1	0.6	เนื้อหาตรงตามที่ต้องการวัด
ตัวชี้วัดที่ 4 คุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์สำหรับบุคลากรภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น							
1. ความสอดคล้องของคำอธิบาย	1	1	1	1	1	1	เนื้อหาตรงตามที่ต้องการวัด
2. ความสอดคล้องของเกณฑ์การพิจารณา	1	1	1	1	1	1	เนื้อหาตรงตามที่ต้องการวัด
3. ความสอดคล้องของเกณฑ์การประเมิน	1	1	1	1	1	1	เนื้อหาตรงตามที่ต้องการวัด
ตัวชี้วัดที่ 5 การมีส่วนร่วมในการทำงานของบุคคลภายนอก							
1. ความสอดคล้องของคำอธิบาย	1	1	1	1	1	1	เนื้อหาตรงตามที่ต้องการวัด
2. ความสอดคล้องของเกณฑ์การพิจารณา	1	1	1	1	1	1	เนื้อหาตรงตามที่ต้องการวัด
3. ความสอดคล้องของเกณฑ์การประเมิน	1	1	1	1	1	1	เนื้อหาตรงตามที่ต้องการวัด
ตัวชี้วัดที่ 6 ข้อมูลสารสนเทศสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น							
1. ความสอดคล้องของคำอธิบาย	1	0	1	1	1	0.8	เนื้อหาตรงตามที่ต้องการวัด
2. ความสอดคล้องของเกณฑ์การพิจารณา	1	0	1	1	1	0.8	เนื้อหาตรงตามที่ต้องการวัด
3. ความสอดคล้องของเกณฑ์การประเมิน	1	1	1	1	1	1	เนื้อหาตรงตามที่ต้องการวัด
ตัวชี้วัดที่ 7 ระบบบริหารและทรัพยากรที่เอื้ออำนวยความสะดวกในการทำงาน							
1. ความสอดคล้องของคำอธิบาย	1	1	1	1	1	1	เนื้อหาตรงตามที่ต้องการวัด
2. ความสอดคล้องของเกณฑ์การพิจารณา	1	1	1	1	1	1	เนื้อหาตรงตามที่ต้องการวัด
3. ความสอดคล้องของเกณฑ์การประเมิน	1	1	1	1	1	1	เนื้อหาตรงตามที่ต้องการวัด
ตัวชี้วัดที่ 8 แหล่งเรียนรู้สำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น							
1. ความสอดคล้องของคำอธิบาย	1	1	1	1	1	1	เนื้อหาตรงตามที่ต้องการวัด
2. ความสอดคล้องของเกณฑ์การพิจารณา	1	0	1	1	1	0.8	เนื้อหาตรงตามที่ต้องการวัด
3. ความสอดคล้องของเกณฑ์การประเมิน	1	1	1	1	1	1	เนื้อหาตรงตามที่ต้องการวัด

ตารางที่ 11 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ (ต่อ)

รายการตรวจสอบ	ประมาณค่าความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิคนที่					ค่า IOC	แปลผล
	1	2	3	4	5		
ตัวชี้วัดที่ 9 กิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้ในการทำงาน							
1. ความสอดคล้องของคำอธิบาย	1	0	1	1	1	0.8	เนื้อหาตรงตามที่ต้องการวัด
2. ความสอดคล้องของเกณฑ์การพิจารณา	1	1	1	1	1	1	เนื้อหาตรงตามที่ต้องการวัด
3. ความสอดคล้องของเกณฑ์การประเมิน	1	1	1	1	1	1	เนื้อหาตรงตามที่ต้องการวัด
ตัวชี้วัดที่ 10 การประเมินผลการเรียนรู้							
1. ความสอดคล้องของคำอธิบาย	1	1	1	1	1	1	เนื้อหาตรงตามที่ต้องการวัด
2. ความสอดคล้องของเกณฑ์การพิจารณา	1	1	1	1	1	1	เนื้อหาตรงตามที่ต้องการวัด
3. ความสอดคล้องของเกณฑ์การประเมิน	1	1	1	1	1	1	เนื้อหาตรงตามที่ต้องการวัด

หมายเหตุ : IOC มากกว่าหรือเท่ากับ 0.6 แสดงว่ามีความสอดคล้องกันระหว่างประเด็นที่ต้องการวัดและตัวชี้วัด

IOC น้อยกว่า 0.6 ควรมีการปรับปรุง

3.2.4 ปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามฉบับที่ 1 ตามข้อเสนอแนะให้เป็นแบบสอบถามที่สมบูรณ์ และนำไปสอบถามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ความคิดเห็นของนักวิชาการและผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาตลอดชีวิต การคลัง และการปกครองท้องถิ่น ในฐานะผู้เชี่ยวชาญจำนวน 10 คน ซึ่งประกอบด้วยความครอบคลุมของตัวชี้วัด ความชัดเจนของตัวชี้วัด ความเข้าใจของตัวชี้วัด ความเป็นไปได้ในการนำตัวชี้วัดไปใช้ ข้อเสนอแนะ และความเห็นอื่นๆ ซึ่งเป็นการสอบถามความเห็นในเชิงคุณภาพ ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้จัดทำร่างแบบสอบถามความคิดเห็นต่อการพัฒนาตัวชี้วัดการเรียนรู้ตลอดชีวิตเรื่องความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยมีเนื้อหา 2 ตอน และแนวความคิดเห็นต่อตัวชี้วัดที่พัฒนาดังกล่าว (ภาคผนวก ข)

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

4.1 ในกรณีการวิเคราะห์เนื้อหา ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการบันทึกผลตามแบบบันทึกและวิเคราะห์เนื้อหาแบบสอบถามฉบับที่ 1 ตัวชี้วัดการเรียนรู้ตลอดชีวิตเรื่องความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

4.2 ในกรณีการสอบถามความคิดเห็น ผู้วิจัยนำหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อเก็บข้อมูลความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญจากคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (ภาคผนวก ง) ทั้งการส่งทางไปรษณีย์และรับแบบสอบถามกลับทางไปรษณีย์ และการส่งให้ถึงตัวผู้ผู้เชี่ยวชาญและรับแบบสอบถามกลับด้วยตนเอง

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

5.1 ตรวจสอบความเรียบร้อย ความถูกต้อง และความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม

5.2 วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการใช้สถิติเชิงบรรยาย

ขั้นตอนที่ 2 วิเคราะห์ระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิตเพื่อสร้างความโปร่งใสด้านการคลัง สำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

เพื่อศึกษาระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิตเพื่อสร้างความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นโดยวิธีการวิจัยองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกรณีศึกษา

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร ประกอบด้วยเอกสารที่เป็นข้อมูลปฐมภูมิและข้อมูลทุติยภูมิขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกรณีตัวอย่าง เช่น

1.1.1 เอกสารที่แสดงประวัติความเป็นมา สภาพทั่วไป สภาพทางเศรษฐกิจ สภาพทางสังคม แผนพัฒนาท้องถิ่นขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

1.1.2 เอกสารที่จัดพิมพ์เผยแพร่ผลงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

1.1.3 เอกสารที่แสดงรายงานการเงินการคลังขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

1.1.4 เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาความรู้ ทักษะ และทัศนคติของบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นต้น

ในขณะที่ประชากรประเภทบุคคลประกอบด้วย นักการเมืองท้องถิ่น ผู้บริหารฝ่ายข้าราชการ ข้าราชการด้านการเงินการคลังและด้านแผนและงบประมาณ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และข้าราชการส่วนภูมิภาคและนักวิชาการในพื้นที่ที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกรณีศึกษาตั้งอยู่

1.2 กลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย

1.2.1 เอกสาร ประกอบด้วย

1) ประวัติความเป็นมาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สภาพทั่วไป สภาพทางเศรษฐกิจ สภาพทางสังคมและวัฒนธรรมที่เกี่ยวข้อง โครงสร้างการบริหารงาน อัตรากำลัง บุคลากรที่ปฏิบัติงานจริง และคณะกรรมการ/คณะทำงานชุดต่างๆที่มีภาคประชาชนเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้อง

2) แนวทาง/โครงการที่เปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการทำงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นระหว่างปีงบประมาณ 2550-2554

- 3) สรุปสาระสำคัญของยุทธศาสตร์การพัฒนา แผนพัฒนา แผนปฏิบัติการประจำปี และแผนอื่นๆที่เกี่ยวข้องขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นระหว่างปีงบประมาณ 2550-2554
- 4) สรุปภาพรวมประวัติการศึกษา การฝึกอบรม ประสบการณ์ และอายุงานของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการคลังและงบประมาณขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในปัจจุบัน
- 5) แผนงานการพัฒนาบุคลากรและการฝึกอบรมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นระหว่างปีงบประมาณ 2550-2554
- 6) แผนการเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจในความโปร่งใสหรือความโปร่งใสด้านการคลังขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นระหว่างปีงบประมาณ 2550-2554
- 7) สรุปผลงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นระหว่างปีงบประมาณ 2550-2554 ที่เผยแพร่ต่อสาธารณะ
- 8) สรุปผลงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในด้านความโปร่งใสหรือความโปร่งใสด้านการคลังระหว่างปีงบประมาณ 2550-2554
- 9) งบประมาณรายรับและรายจ่ายระหว่างปีงบประมาณ 2550-ปัจจุบัน
- 10) สรุปขั้นตอนและกระบวนการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เกี่ยวข้องกับการรับสมัครบุคลากร การจัดซื้อจัดจ้าง การเรียกเก็บและการประเมินภาษี และการขออุทธรณ์ของผู้เสียภาษี
- 11) สรุปขั้นตอนและกระบวนการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เกี่ยวข้องกับการเปิดเผย/การเผยแพร่มาตรฐานจริยธรรมของบุคลากร
- 12) รายงานงบประมาณประจำปี รายงานการเงินการคลังประจำปี รายงานการบัญชีประจำปี และรายงานอื่นๆที่เกี่ยวข้องขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นระหว่างปีงบประมาณ 2550-2554
- 13) สถิติการคลังประจำปีขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นระหว่างปีงบประมาณ 2550-2554
- 14) แผนงาน/โครงการพัฒนาระบบสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับความโปร่งใสหรือความโปร่งใสด้านการคลังขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นระหว่างปีงบประมาณ 2550-2554
- 15) รายงานการตรวจสอบของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องระหว่างปีงบประมาณ 2550-2554

1.2.2 องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นกรณีศึกษาที่คัดเลือกแบบเฉพาะเจาะจงเพื่อศึกษาข้อมูลปฐมภูมิและทุติยภูมิ โดยมีเกณฑ์การคัดเลือกบนพื้นฐานของการเปิดเผยข้อมูลซึ่งเป็นหลักสำคัญประการหนึ่งของความโปร่งใสด้านการคลังขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่น 2 กรณี ประกอบด้วย (1) กรณีที่เผยแพร่ข้อมูลด้านการเงินการคลังขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่นผ่านเว็บไซต์ และ (2) กรณีไม่เผยแพร่ข้อมูลด้านการเงินการคลังขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่นผ่านเว็บไซต์ รวมทั้ง มีเกณฑ์คุณลักษณะสำหรับการคัดเลือกขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่นกรณีศึกษา ประกอบด้วย (1) ความชัดเจนของพื้นที่และอำนาจหน้าที่ โดยพิจารณาจากองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นประเภททั่วไปที่มีพื้นที่และอำนาจหน้าที่ชัดเจนตามกฎหมายจัดตั้ง ซึ่งประกอบด้วย เทศบาลและองค์การบริหารส่วนตำบล (2) ขนาดขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่น โดยพิจารณาจากรายได้ไม่รวมเงินอุดหนุน ซึ่งในกรณีเทศบาล เป็นเทศบาลตำบลและเทศบาลเมือง และในกรณีองค์การบริหารส่วนตำบล เป็นองค์การบริหารส่วนตำบลขนาดเล็กที่มีรายได้ไม่เกิน 6 ล้านบาท และขนาดปานกลางที่มีรายได้ระหว่าง 6 - 20 ล้านบาท (3) ประสบการณ์ของผู้บริหารฝ่ายการเมือง โดยพิจารณาจากวาระการดำรงตำแหน่งของนายกเทศมนตรีและนายกองค์การบริหารส่วนตำบล ซึ่งแบ่งได้เป็น 2 กลุ่ม กลุ่มแรก ดำรงตำแหน่งอยู่ในตำแหน่งเป็นสมัยแรก และกลุ่มที่สอง ดำรงตำแหน่งมาแล้วอย่างน้อย 2 สมัย (4) ความสัมพันธ์ระหว่างสภาท้องถิ่น และฝ่ายบริหารที่มาจากการเลือกตั้ง โดยพิจารณาจากความสามารถของฝ่ายบริหารในการออกข้อบัญญัติและเทศบัญญัติงบประมาณ ซึ่งแบ่งได้เป็น 2 กลุ่ม กลุ่มแรก องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถออกข้อบัญญัติและเทศบัญญัติงบประมาณได้ และกลุ่มที่สอง องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นไม่สามารถออกข้อบัญญัติและเทศบัญญัติงบประมาณได้ (5) การได้รับรางวัลที่เกี่ยวข้องกับความโปร่งใส โดยพิจารณาองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นที่เคยได้รับรางวัลที่เกี่ยวข้องกับความโปร่งใส และองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นที่ไม่เคยได้รับรางวัลที่เกี่ยวข้องกับความโปร่งใส

ทั้งนี้ องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นดังกล่าวประสงค์ให้ความร่วมมือในการวิจัย โดยมีหัวหน้าส่วนราชการในจังหวัดที่องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นกรณีตัวอย่างตั้งอยู่เป็นผู้ประสานงาน และแนะนำการเข้าพื้นที่วิจัย โดยผู้วิจัยเลือกองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นกรณีศึกษาตามเกณฑ์การคัดเลือกดังกล่าวจำนวน 9 แห่ง ซึ่งในงานวิจัยนี้ ใช้ชื่อสมมติขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่นกรณีศึกษา 9 แห่ง ดังนี้

1) อบท. 551 เป็นองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นระดับเทศบาล ในอำเภอหนึ่งของจังหวัดสระแก้ว มีพื้นที่ 5.5 ตารางกิโลเมตร โดย อบท. 551 มีการเผยแพร่ข้อมูลด้านการเงินการคลังขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่นที่สำคัญผ่านเว็บไซต์ขององค์กร

2) อปท. 552 เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นระดับเทศบาล ในอำเภอหนึ่งของจังหวัดสระแก้ว มีพื้นที่ 5 ตารางกิโลเมตร อยู่ในศูนย์กลางการค้าชายชายแดนไทย-กัมพูชา แห่งหนึ่ง โดย อปท. 552 ไม่มีการเผยแพร่ข้อมูลด้านการเงินการคลังขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่สำคัญผ่านเว็บไซต์ขององค์กร

3) อปท. 553 เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นระดับองค์การบริหารส่วนตำบลแห่งหนึ่งตั้งอยู่ในอำเภอหนึ่งของจังหวัดสระแก้ว มีพื้นที่ 51.2 ตารางกิโลเมตร โดย อปท. 553 ไม่มีการเผยแพร่ข้อมูลด้านการเงินการคลังขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่สำคัญผ่านเว็บไซต์ขององค์กร

4) อปท. 554 เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นระดับองค์การบริหารส่วนตำบลแห่งหนึ่งตั้งอยู่ในอำเภอหนึ่งของจังหวัดสระแก้ว มีพื้นที่ 290 ตารางกิโลเมตร โดย อปท. 554 ไม่มีการเผยแพร่ข้อมูลด้านการเงินการคลังที่สำคัญขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นผ่านเว็บไซต์ขององค์กร

5) อปท. 555 เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นระดับเทศบาล ในอำเภอหนึ่งของจังหวัดชลบุรี มีพื้นที่ 7.5 ตารางกิโลเมตร โดย อปท. 555 มีการเผยแพร่ข้อมูลด้านการเงินการคลังขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่สำคัญผ่านเว็บไซต์ขององค์กร

6) อปท. 556 เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นระดับเทศบาล ในอำเภอหนึ่งของจังหวัดชลบุรี มีพื้นที่ 306 ตารางกิโลเมตร โดย อปท. 556 มีการเผยแพร่ข้อมูลด้านการเงินการคลังขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่สำคัญผ่านเว็บไซต์ขององค์กร

7) อปท. 557 เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นระดับเทศบาล ในอำเภอหนึ่งของจังหวัดเชียงใหม่ มีพื้นที่ 36 ตารางกิโลเมตร โดย อปท. 557 ไม่มีการเผยแพร่ข้อมูลด้านการเงินการคลังขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่สำคัญผ่านเว็บไซต์ขององค์กร

8) อปท. 558 เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นระดับเทศบาล ในอำเภอหนึ่งของจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ มีพื้นที่ 86.36 ตารางกิโลเมตร โดย อปท. 558 ไม่มีการเผยแพร่ข้อมูลด้านการเงินการคลังขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่สำคัญผ่านเว็บไซต์ขององค์กร

9) อปท. 559 เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นระดับองค์การบริหารส่วนตำบล ในอำเภอหนึ่งของจังหวัดนครราชสีมา มีพื้นที่ 148 ตารางกิโลเมตร โดย อปท. 559 มีการเผยแพร่ข้อมูลด้านการเงินการคลังขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่สำคัญผ่านเว็บไซต์ขององค์กร

นอกจากนี้ กลุ่มบุคคลกลุ่มเป้าหมายขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกรณีศึกษา ประกอบด้วย (1) ฝ่ายการเมืองประกอบด้วยนายกเทศมนตรี และนายกองค์การบริหารส่วนตำบล

- (2) ผู้บริหารฝ่ายข้าราชการประจำประกอบด้วย ปลัดเทศบาล และปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล
 (3) เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสำนักงานการคลัง ผู้อำนวยการกองคลัง ผู้อำนวยการกองวิชาการและแผนงาน และ (4) ประชาชนที่เป็นตัวแทนประชาคม

2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

2.1 แบบบันทึกและวิเคราะห์เนื้อหาฉบับที่ 2 เพื่อวิเคราะห์สรุปเนื้อหาจากเอกสารดังกล่าวในหัวข้อระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิตเพื่อสร้างความปลอดภัยด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

2.2 แนวทางการสัมภาษณ์บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกรณีศึกษาเพื่อสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant)

3 วิธีการสร้างเครื่องมือ

3.1 แบบบันทึกและวิเคราะห์เนื้อหาฉบับที่ 2 โดยประกอบด้วยการระบุรายละเอียดเบื้องต้นของเอกสาร การระบุเจ้าของเอกสาร การระบุวัตถุประสงค์ของเอกสาร การระบุขอบเขตและองค์ประกอบของเนื้อหา การวิเคราะห์โครงสร้างและความสัมพันธ์ของเนื้อหา ซึ่งครอบคลุมความปลอดภัยด้านการคลัง ระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิต การวิเคราะห์และจำแนกประเด็นหลักและประเด็นย่อยของกลยุทธ์ และวัฒนธรรมองค์กร (ภาคผนวก จ) โดยมีรายการเอกสารที่ใช้ในการวิจัยขั้นตอนนี้ และขั้นตอนที่ 3 ปรากฏตามภาคผนวก ฉ

3.2 แนวทางการสัมภาษณ์บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกรณีศึกษา โดยการศึกษาเอกสาร ตำรา แนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และดำเนินการตามขั้นตอนการสร้างแบบสัมภาษณ์ที่สำคัญ ได้แก่ กำหนดข้อมูลและตัวชี้วัด เพื่อกำหนดข้อมูลและสิ่งที่ต้องการวัด เลือกชนิดและรูปแบบคำถาม เขียนข้อคำถาม ตามตัวชี้วัด เรียงคำถามและจัดรูปแบบ ตรวจสอบและแก้ไขขั้นต้น โดยผู้เชี่ยวชาญตรวจความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา

1) การจัดทำแบบสัมภาษณ์

ผู้วิจัยจัดทำแบบสัมภาษณ์สำหรับงานวิจัยเชิงคุณภาพตามแนวคิด Creswell (2007) สุกวงค์ จันทวานิช (2543) สุธาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์ (2547) ชาย โพธิ์สิตา (2554)

(1) จัดทำแบบสัมภาษณ์สำหรับงานวิจัยเชิงคุณภาพตามแนวคิดของ Creswell (2007) โดยสรุปสาระสำคัญว่าเป็นแบบฟอร์มที่ประกอบด้วย เวลาและวันที่ที่สัมภาษณ์ สถานที่สัมภาษณ์ ผู้ให้สัมภาษณ์ ตำแหน่งของผู้ให้สัมภาษณ์ รายละเอียดของการศึกษาวิจัยโดยย่อ และคำถามซึ่งเป็นคำถามปลายเปิด โดยคำถามแต่ละข้อมีช่องว่างไว้ให้เขียนความเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์

นอกจากนี้ พัฒนาคำถามจากคำถามหลักและคำถามย่อยของงานวิจัย เพื่อให้เป็นแกนของวิธีการสัมภาษณ์ ในการเปิดประเด็นการสัมภาษณ์ และจบลงด้วยคำถามที่ว่า ควรจะไปคุยกับใครอีกเพื่อให้รู้มากขึ้น รวมทั้งขีดเกลาคำถามโดยนำคำถามสัมภาษณ์และกระบวนการไปทดสอบเพื่อขีดเส้นแผนการรวบรวมข้อมูล และพัฒนาคำถามที่เกี่ยวข้อง ซึ่งทางเลือกพื้นที่ทดสอบอยู่บนพื้นฐานของความสะดวก การเข้าถึง และสภาพทางภูมิศาสตร์

(2) จัดทำแบบสัมภาษณ์สำหรับงานวิจัยเชิงคุณภาพตามแนวคิดของสูกางค์ จันทวานิช (2543) โดยสรุปว่าควรเป็นแบบสัมภาษณ์ที่ไม่ได้ทำไว้อย่างตายตัวในการสัมภาษณ์แบบไม่เป็นทางการ ซึ่งมีลักษณะเป็นแนวทางการสัมภาษณ์ (interview guide) บรรจุคำถามหลัก ๆ หรือหัวข้อสำคัญที่ต้องการรู้ แล้วให้เป็นหน้าที่ของผู้วิจัยที่จะนำคำถามไปใช้ซักถามเองตามความเหมาะสม ส่วนการใช้คำถามจะใช้คำถามปลายเปิด ซึ่งเป็นคำถามที่ไม่ได้กำหนดแนวคำตอบ และเปิดช่องว่างให้ผู้ตอบสามารถตอบได้ตามใจชอบ

(3) จัดทำแบบสัมภาษณ์สำหรับงานวิจัยเชิงคุณภาพตามแนวคิดของสุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์ (2547) สรุปว่าควรเป็นคำถามที่ไม่มีโครงสร้าง ไม่มีทิศทาง และเป็นคำถามเปิดโดยเป็นแนวทางบทสัมภาษณ์ ซึ่งกำหนดประเด็นหลัก ๆ ที่ต้องการเท่านั้นและมีความยืดหยุ่น โดยมีการจัดระเบียบคำถาม เรียงลำดับให้เนื้อหามีความต่อเนื่อง เริ่มจากคำถามเบา ๆ ก่อน แล้วจึงเจาะประเด็นสำคัญของเรื่อง และจบการสัมภาษณ์ด้วยประโยคทั่ว ๆ ไป ควรให้ออกาสผู้ตอบได้ตอบให้หมดเพื่อจะได้ให้แนวคิดทั้งหมดที่ผู้ตอบอยากจะทำ

(4) จัดทำแบบสัมภาษณ์สำหรับงานวิจัยเชิงคุณภาพตามแนวคิดของชาย โพธิ์สีตา (2554) สรุปได้ว่าในการสร้างแนวคำถาม ควรมีการกำหนดหัวข้อย่อย โดยแนวคำถามเรื่องหนึ่ง ๆ ควรประกอบด้วย หัวข้อย่อย 3-4 หัวข้อ และแต่ละหัวข้อควรมีคำถามประมาณ 5-6 คำถาม ที่มีความเกี่ยวข้องกัน และเชื่อมโยงกันเป็นเค้าโครงทางการสัมภาษณ์ได้ โดยทั่วไปนักวิจัยอาจกำหนดหัวข้อสำหรับสร้างแนวคำถามได้จากคำถามในการวิจัยและกรอบแนวคิดในการวิจัย ซึ่งโดยรวมแล้วจะมีคำถามสำหรับสัมภาษณ์ประมาณ 20-25 คำถาม

นอกจากนี้ การสร้างแนวคำถามเพื่อเป็นรายการหัวข้อและคำถามที่นักวิจัยสร้างขึ้นและจัดลำดับไว้เพื่อใช้เป็นแนวทางในการสัมภาษณ์ มีลักษณะสำคัญคือ โครงสร้างที่ไม่เคร่งครัด สามารถยืดหยุ่นได้มาก คำถามแบบปลายเปิด สั้นและกระชับ และไม่มี การเตรียมคำตอบไว้ล่วงหน้าเพื่อให้ผู้ตอบเลือก ทั้งนี้ แนวคำถามเป็นอุปกรณ์ที่มีประโยชน์และมีความสำคัญมากในการสัมภาษณ์ โดยเฉพาะในการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (semi-structured interviews) ซึ่งเป็นเทคนิคการสัมภาษณ์เชิงคุณภาพที่ใช้กันอย่างแพร่หลาย โดยใน

การถามและตอบคำถามของผู้สัมภาษณ์และผู้ถูกสัมภาษณ์ควรมีแนวคำถามที่จัดเตรียมไว้ ซึ่งประกอบด้วยมโนทัศน์/ประเด็นศึกษา คำถาม/ประเด็นการสนทนา และรายการเพื่อการซักถามต่อ โดยสรุปเป็นตารางสำหรับการสร้างแนวคำถามกว้าง ๆ ตามตารางที่ 12 ดังนี้

ตารางที่ 12 การสร้างแนวคำถามของชาย โฟธิสิตา

มโนทัศน์ / ประเด็นที่ศึกษา	คำถาม (ประเด็นซักต่อเนื่อง)
ประเด็นที่ 1	คำถามที่ 1 (คำถามซักต่อเนื่อง)
ประเด็นที่ 2	คำถามที่ 1 (คำถามซักต่อเนื่อง)

ทั้งนี้ ผู้วิจัยสังเคราะห์แนวความคิดการจัดทำแบบฟอร์มการสัมภาษณ์ตามตารางที่ 13 โดยอาศัยเกณฑ์การวิเคราะห์แบบฟอร์มในลักษณะของแนวทางการสัมภาษณ์ถึงโครงสร้างที่อย่างน้อยประกอบด้วย ชื่อแบบสัมภาษณ์ ชื่อ นามสกุล ผู้ให้สัมภาษณ์ ตำแหน่งผู้ให้สัมภาษณ์ ระยะเวลาที่สัมภาษณ์ สถานที่สัมภาษณ์ รายละเอียดของการวิจัยโดยย่อ มีคำถามหลักหรือประเด็นหลักหรือหัวข้อสำคัญปลดมีหัวข้อย่อยของแนวคำถาม โดยเป็นคำถามปลายเปิดที่สั้น กระชับ และยืดหยุ่น เรียงลำดับความต่อเนื่องซึ่งไม่มีการเตรียมคำตอบไว้ล่วงหน้า มีช่องว่างให้เขียนความเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์ และคำแนะนำให้ไปสัมภาษณ์บุคคลอื่นต่อ

2) การวิเคราะห์องค์ประกอบเนื้อหาสำหรับคำถามหลัก “ การพัฒนาการเรียนรู้ตลอดชีวิตเรื่องความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในปัจจุบันมีระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิตเพื่อสร้างความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอย่างไรบ้าง ?”

ผู้วิจัยวิเคราะห์องค์ประกอบระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิตออกเป็นระบบของกระบวนการด้านการเงิน การจัดโครงสร้างองค์กร การบริหารจัดการ และการจัดการเรียนการสอน (Cropley, 1978) และรูปแบบระบบการศึกษา (อาชัญญา รัตนอุบล, 2554) โดยเป็นระบบที่เชื่อมโยงผู้จัดการสอน ผู้เรียน ทรัพยากรในการเรียน สภาพแวดล้อมในการเลือกวิธีการเรียน ผลลัพธ์ และชุมชน ตามรูปแบบของผู้จัดการศึกษา Spaulding (1974) รูปแบบการเรียนรู้ที่มีคุณลักษณะสำคัญ ของผู้เรียน Overly, Norman V; and Others (1980) รูปแบบเกลียวการเรียนรู้ Raoul (2010) รูปแบบการเรียนรู้ตลอดชีวิตเพื่อพัฒนาขีดความสามารถ Financial Planning Association (2011) รูปแบบการเรียนรู้ของขั้นตอน 5 ขั้นตอนเพื่อพัฒนาผู้ประกอบการรายใหม่

Cathy Ashmore the Consortium for Entrepreneurship ซึ่งต้องมีการประเมินผลการเรียนรู้ Education Juan (2011) ทั้งนี้ ผู้วิจัยสังเคราะห์ขอบเขตเนื้อหาของคำถามเกี่ยวกับระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิตโดยยึดเกณฑ์ความสอดคล้องกับเนื้อหาของการเรียนรู้ตลอดชีวิตและความโปร่งใสด้านการคลัง ภายใต้บริบทขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้ตามตารางที่ 14

ตารางที่ 13 การสังเคราะห์แบบฟอร์มเพื่อใช้เป็นแนวทางการสัมภาษณ์

Creswell (2007)	สุภาวศ์ จันทวานิช (2543)	สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์ (2547)	ชาย โพธิ์สิตา (2554)	สังเคราะห์
<ul style="list-style-type: none"> - เวลาสัมภาษณ์ - วันที่สัมภาษณ์ - สถานที่ - สัมภาษณ์ - ชื่อผู้ให้ - สัมภาษณ์ - ตำแหน่งผู้ให้ - สัมภาษณ์ - รายละเอียด - ของการวิจัย - โดยย่อ - คำถาม - ปลายเปิด - ช่องว่างให้ - เขียนความเห็น - ผู้ให้สัมภาษณ์ - คำแนะนำให้ไป - สัมภาษณ์ - บุคคลอื่น 	<ul style="list-style-type: none"> - เป็นแนวทางการ - สัมภาษณ์ - มีคำถามหลัก - หรือหัวข้อสำคัญ - ที่ต้องการรู้ - คำถามปลายเปิด - เปิดช่องว่างให้ - ผู้ตอบได้ตอบ - ตามใจชอบ 	<ul style="list-style-type: none"> - เป็นแนวทางการ - สัมภาษณ์ - เป็นคำถามที่ไม่มี - โครงสร้าง ไม่มี - ทิศทาง คำถามเปิด - กำหนดเฉพาะ - ประเด็นหลัก - มีความยืดหยุ่น - เรียงลำดับให้ - เนื้อหามีความ - ต่อเนื่อง - จบการสัมภาษณ์ - ด้วยประโยคทั่ว ๆ - ไป เพื่อให้โอกาส - บอกแนวคิดทั้งหมด - ที่อยากจะทำ 	<ul style="list-style-type: none"> - เป็นการ - สัมภาษณ์แบบ - กึ่งโครงสร้าง - มีหัวข้อย่อย - ของแนว - คำถาม - โครงสร้างที่ไม่ - เครื่องครัด - ยืดหยุ่นได้มาก - คำถามแบบ - ปลายเปิด สั้น - และกระชับ - ไม่มีการเตรียม - คำตอบไว้ - ล่วงหน้าเพื่อให้ - ผู้ตอบเลือก 	<ul style="list-style-type: none"> - แนวทางการ - สัมภาษณ์ - แบบกึ่งโครงสร้าง - ชื่อ นามสกุล - ผู้ให้สัมภาษณ์ - ตำแหน่งผู้ให้ - สัมภาษณ์ - วัน เวลาที่ - สัมภาษณ์ - สถานที่ - สัมภาษณ์ - รายละเอียดของ - การวิจัยโดยย่อ - คำถามหลัก - ประเด็นหลัก - หรือหัวข้อสำคัญ - มีหัวข้อย่อยของ - แนวคำถาม - คำถามปลายเปิด - สั้น และกระชับ - คำถามยืดหยุ่น - เรียงลำดับความ - ต่อเนื่อง - ไม่มีการเตรียม - คำตอบ

ตารางที่ 13 การสังเคราะห์แบบฟอร์มเพื่อใช้เป็นแนวทางการสัมภาษณ์ (ต่อ)

Creswell (2007)	สุภางศ์ จันทวานิช (2543)	สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์ (2547)	ชาย โพธิสิตา (2554)	สังเคราะห์
				<ul style="list-style-type: none"> - มีช่องว่างให้เขียนความเห็นของผู้ให้สัมภาษณ์ - มีคำแนะนำให้ไปสัมภาษณ์บุคคลอื่น

ตารางที่ 14 การสังเคราะห์แนวคำถามเกี่ยวกับระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิตเพื่อปรับใช้ในองค์กร

Spaulding (1974)	Cropley (1978)	Overly (1980)	Raoul (2010)	Financial Planning Association (2011)	Juan (2011)	Cathy (N.A.)	อาชัญญา รัตน อุบล (2554)	สังเคราะห์
<p><u>ผู้จัดการศึกษา</u></p> <p>- สถาบันการศึกษาเป็น ผู้จัดการศึกษา ระบบปิด เช่น โรงเรียน เป็นต้น</p> <p>- ผู้เรียนเลือก การศึกษาใน ระบบเปิด เช่น แหล่งเรียนรู้ รอบตัว เป็นต้น</p>	<p><u>กระบวนการ</u></p> <p>- การเงิน</p> <p>- การจัดโครงสร้าง องค์กร</p> <p>- การบริหาร จัดการ</p> <p>- การจัดการเรียน การสอน</p>	<p><u>ผู้เรียน</u></p> <p>- มีจุด มุ่ง หมาย/เป้าหมาย ที่ชัดเจน</p> <p>- สามารถควบคุม ตัวเองได้</p> <p>- ใฝ่รู้เชิงรุก</p> <p>- มีแรงจูงใจ</p> <p>- มีความเข้าใจ รับรู้ ได้</p> <p>- มีความเชื่อมั่น</p> <p>- เชื่อมโยง การศึกษาใน ระบบและนอก ระบบ</p>	<p><u>กิจกรรม</u></p> <p>- การจัดประชุม/ สัมมนา/อบรม</p> <p>- การเรียนรู้ผ่าน ระบบอิเล็กทรอนิกส์</p> <p>- การดูงาน</p> <p>- การประชุมเชิง ปฏิบัติการ</p> <p>- การประชุมโต๊ะ กลม</p>	<p><u>องค์ประกอบ</u></p> <p>- แหล่งทรัพยากร</p> <p>- ขั้นตอนและ ระยะเวลาการ ทำงาน</p> <p>- ชีตความ สามารถ</p> <p>- โปรแกรมการเรียน</p>	<p><u>การประเมินผล</u></p> <p>- การประเมินผล</p>	<p><u>ลำดับขั้นการ พัฒนา</u></p> <p>- ขั้นพื้นฐาน</p> <p>- ขั้นตระหนักรู้ ความสามารถ</p> <p>- ขั้นประยุกต์ใช้ ความคิด</p> <p>- ขั้นเริ่มกิจการ</p> <p>- ขั้นการเรียนรู้จาก สัมมนา</p>	<p><u>ระบบการศึกษา</u></p> <p>- การบูรณาการ การศึกษาใน ระบบ การศึกษา นอกระบบ และ การศึกษาตาม อัธยาศัย</p> <p>- ผู้เรียนสามารถ เลือกศึกษาได้ใน ช่วงเวลาต่างๆ ของชีวิตตาม ความเหมาะสม</p> <p>- แหล่งการศึกษา เริ่มตั้งแต่ ครอบครัว วัด ชุมชน สถาบัน การศึกษา สถาน</p>	<p>- คุณสมบัติของ ผู้เรียน</p> <p>- ครอบคลุมทั้ง ระบบที่มีผู้จัดการ ศึกษา และระบบ ที่ผู้เรียนเลือกตาม ความต้องการ</p> <p>- ครอบคลุม การศึกษาใน ระบบ การศึกษา นอกระบบ และ การศึกษาตาม อัธยาศัย</p> <p>- มีระบบการเงิน การจัดโครงสร้าง องค์กร การ บริหารจัดการ</p>

ตารางที่ 14 การสังเคราะห์แนวคำถามเกี่ยวกับระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิตเพื่อปรับใช้ในองค์กร (ต่อ)

Spaulding (1974)	Cropley (1978)	Overly (1980)	Raoul (2010)	Financial Planning Association (2011)	Juan (2011)	Cathy (N.A.)	อาชัญญา รัตน อุบล (2554)	สังเคราะห์
							- ประกอบการ และแหล่งเรียนรู้ ต่าง ๆ ในสังคม	และการเรียนการ สอน - ผู้เรียนสามารถ เลือกเรียนตามคว วามเหมาะสม ของเวลา - มีแหล่งทรัพยากร ในการเรียนรู้ - มีกิจกรรมที่ ส่งเสริมการเรียนรู้ - มีการพัฒนาการ เรียนรู้เป็นลำดับ ขั้นตามความ พร้อมของผู้เรียน มีการประเมินผล

3) การวิเคราะห์องค์ประกอบเนื้อหาสำหรับคำถามหลัก “ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการเรียนรู้ตลอดชีวิตในการสร้างความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นอย่างไร ?” เพื่อใช้วิจัยในขั้นตอนที่ 3 ไปในคราวเดียวกัน

ผู้วิจัยวิเคราะห์องค์ประกอบเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการเรียนรู้ตลอดชีวิตในการสร้างความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตามแนวคิดของ Catherine Hare, Julie Mcleod (2001) Strew Kheng Ng (2008) หน่วยงานส่งเสริมการเรียนรู้ของ สหราชอาณาจักร Raoul (2010) Juan (2011) และอาชัญญา รัตนอุบล (2554) และสังเคราะห์ขอบเขตเนื้อหาของคำถามเกี่ยวกับระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิตโดยยึดเกณฑ์ความสอดคล้องกับเนื้อหาของการเรียนรู้ตลอดชีวิตและความโปร่งใสด้านการคลัง ภายใต้บริบทขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ต้องการวิจัย ได้ตามตารางที่ 15

สำหรับรูปแบบการสัมภาษณ์เป็นการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informants) ซึ่งเป็นกลุ่มบุคคลเป้าหมายขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกรณีศึกษา ประกอบด้วย (1) ตัวแทนฝ่ายการเมืองประกอบด้วย สมาชิกสภาท้องถิ่น และนายกเทศมนตรีหรือนายกองค์การบริหารส่วนตำบลแล้วแต่กรณี หรือ (2) ตัวแทนฝ่ายข้าราชการประกอบด้วย ปลัดเทศบาลหรือปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลแล้วแต่กรณี หรือ (3) ผู้อำนวยการสำนักงานการคลังหรือกองคลังแล้วแต่กรณี ผู้อำนวยการกองแผนงานหรือกองวิชาการแล้วแต่กรณี และผู้ที่เกี่ยวข้องตามความเหมาะสมแล้วแต่กรณี หรือ (4) ตัวแทนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียประกอบด้วย ประชาชนที่เป็นประชาคม ผู้รับจ้างคู่สัญญาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกรณีศึกษา คลังจังหวัดในจังหวัดที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกรณีศึกษาตั้งอยู่ และนักวิชาการในพื้นที่ที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นดังกล่าวตั้งอยู่ ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับกรณีศึกษาแต่ละแห่ง โดยสามารถสังเคราะห์แนวคำถามทั้งหมดตามตารางที่ 16

ตารางที่ 15 การสังเคราะห์แนวคำถามเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการเรียนรู้ตลอดชีวิตเพื่อปรับใช้ในองค์กร

Catherine (2001)	Strew (2008)	Raoul (2010)	Juan (2011)	The Campaign for Learning	อาชัญญา รัตนอุบล (2554)	สังเคราะห์
- การให้รางวัล	- การพัฒนาเส้นทาง การเรียนรู้	- การมีผู้ดูแล การเรียนรู้ ซึ่งทำหน้าที่	- มีการศึกษาจาก สถานการณ์	- การมีความพร้อมที่จะเรียนรู้	- การสร้างแรงจูงใจ	- ผู้เรียนเตรียมความพร้อม

ตารางที่ 15 การสังเคราะห์แนวคำถามเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการเรียนรู้ตลอดชีวิตเพื่อปรับใช้ในองค์กร (ต่อ)

Catherine Hare (2001)	Strew Kheng Ng (2008)	Raoul (2010)	Juan (2011)	The Campaign for Learning	อาชัญญา รัตนอุบล (2554)	สังเคราะห์
	<p>ของตนเอง</p> <ul style="list-style-type: none"> - การสร้าง <p>ความ</p> <p>เข้มแข็ง</p> <p>ของความ</p> <p>เป็น</p> <p>เอกลักษณ์</p> <p>ของผู้เรียน</p> <ul style="list-style-type: none"> - การพัฒนา <p>นิสัยในการ</p> <p>เรียนรู้</p>	<p>เตรียมการ</p> <p>เรียนการ</p> <p>สอนด้าน</p> <p>เนื้อหา</p> <p>การจัดการ</p> <p>และการ</p> <p>ติดตามผล</p> <p>การเรียน</p>	<p>กรณีต่าง ๆ</p> <ul style="list-style-type: none"> - มีการ <p>ถ่ายทอด</p> <p>ความรู้ใน</p> <p>เชิง</p> <p>สร้างสรรค์</p> <ul style="list-style-type: none"> - มีการเรียนรู้ <p>แบบโต้ตอบ</p> <p>ระหว่าง</p> <p>เนื้อหาและ</p> <p>ผู้เรียน</p> <ul style="list-style-type: none"> - การผลักดัน <p>ให้ผู้เรียน</p> <p>เห็น</p> <p>ความสำคัญ</p> <p>ของหัวข้อ</p> <p>ที่เรียน</p> <ul style="list-style-type: none"> - การสร้าง <p>ความมุ่งมั่น</p> <p>ในการ</p> <p>แก้ปัญหา</p>	<ul style="list-style-type: none"> - การมี <p>สติปัญญา</p> <p>ที่ดี</p> <ul style="list-style-type: none"> - การมีความ <p>ยืดหยุ่น</p> <ul style="list-style-type: none"> - การมีความ <p>รับผิดชอบ</p> <ul style="list-style-type: none"> - การ <p>ไตร่ตรอง</p>	<ul style="list-style-type: none"> - การเสริม <p>พลังด้าน</p> <p>บวก</p> <ul style="list-style-type: none"> - การ <p>ติดตาม</p> <p>ความรับ</p> <p>ผิด</p> <p>ชอบ</p> <p>ของ</p> <p>ผู้เรียน</p>	<p>และวิธีการ</p> <p>พัฒนาการ</p> <p>เรียนรู้ด้วย</p> <p>ตนเอง</p> <ul style="list-style-type: none"> - ผู้เรียน <p>เรียนรู้อย่าง</p> <p>ยืดหยุ่น</p> <ul style="list-style-type: none"> - ผู้เรียนเห็น <p>ความ</p> <p>สำคัญของ</p> <p>หัวข้อที่</p> <p>เรียน</p> <ul style="list-style-type: none"> - ผู้เรียนมี <p>ความ</p> <p>รับผิดชอบ</p> <ul style="list-style-type: none"> - ผู้เรียนมี <p>ความมุ่งมั่น</p> <p>ในการ</p> <p>แก้ปัญหา</p> <ul style="list-style-type: none"> - ผู้เรียนมีการ <p>ตอบโต้กับ</p> <p>เนื้อหา</p> <ul style="list-style-type: none"> - ผู้เรียนมีการ <p>ไตร่ตรอง</p> <ul style="list-style-type: none"> - มีผู้ดูแลการ <p>เรียนรู้</p> <ul style="list-style-type: none"> - ศึกษาจาก <p>สถานการณ์</p>

ตารางที่ 15 การสังเคราะห์แนวคำถามเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการเรียนรู้ตลอดชีวิตเพื่อปรับใช้ในองค์กร (ต่อ)

Catherine Hare (2001)	Strew Kheng Ng (2008)	Raoul (2010)	Juan (2011)	The Campaign for Learning	อาชัญญา รัตนอุบล (2554)	สังเคราะห์
						<ul style="list-style-type: none"> - มีแรงจูงใจ เช่น รางวัล เป็นต้น - มีการเสริมพลังด้านบวก - มีการติดตามความรับผิดชอบของผู้เรียน

ตารางที่ 16 การสังเคราะห์ขอบเขตเนื้อหาของคำถามและประเด็นคำถามเกี่ยวกับระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิตและปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการเรียนรู้ตลอดชีวิต

ขอบเขตเนื้อหา	แนวทางของคำถาม	ประเด็นคำถามหลัก
1. ระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิต 1.1 คุณสมบัติของผู้เรียน 1.2 ครอบคลุมทั้งระบบที่มีผู้จัดการศึกษา และระบบที่ผู้เรียนเลือกตามความต้องการ 1.3 มีระบบการเงิน การจัดโครงสร้างองค์กร การบริหารจัดการ และการเรียนการสอน 1.4 มีแหล่งทรัพยากรในการเรียนรู้	<u>รูปแบบการจัดการศึกษา</u> ครอบคลุมทั้งระบบที่มีผู้จัดการศึกษา และระบบที่ผู้เรียนเลือกตามความต้องการ (1.2) <u>ผู้เรียน</u> คุณสมบัติของผู้เรียน (1.1) ผู้เรียนเตรียมความพร้อมและวิธีการพัฒนาการเรียนรู้ด้วยตนเอง (2.1) ผู้เรียนเรียนรู้ อย่างยืดหยุ่น (2.2) ผู้เรียนเห็นความสำคัญของหัวข้อที่เรียน (2.3)	ดำเนินการเลือกอย่างไร ? มีวิธีดูแลผู้เรียนอย่างไรบ้าง ? มีวิธีการเตรียมความพร้อมและพัฒนาการเรียนรู้ อย่างไร ? ทำให้มีการเรียนรู้ อย่างยืดหยุ่นอย่างไร ? มีวิธีจัดลำดับความสำคัญอย่างไร ?

ตารางที่ 16 การสังเคราะห์ขอบเขตเนื้อหาของคำถามและประเด็นคำถามเกี่ยวกับระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิตและปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการเรียนรู้ตลอดชีวิต (ต่อ)

ขอบเขตเนื้อหา	แนวทางของคำถาม	ประเด็นคำถามหลัก
1.5 มีกิจกรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้	ผู้เรียนมีความรับผิดชอบ (2.4) ผู้เรียนมีความมุ่งมั่นในการแก้ปัญหา	ทำอย่างไร ? ทำอย่างไร ?
1.6 มีการพัฒนาการเรียนรู้เป็นลำดับขั้นตามความพร้อมของผู้เรียน	(2.5) ผู้เรียนมีการตอบโต้กับเนื้อหา (2.6) ผู้เรียนมีการไตร่ตรอง (2.7)	ทำอย่างไร ? ทำอย่างไร ?
1.7 มีการประเมินผล	ผู้จัดการศึกษา	เตรียมคนอย่างไร ?
1.8 มีการติดตามความรับผิดชอบ	มีผู้ดูแลการเรียนรู้ (2.8) ระบบขององค์กร	ทำงานกันอย่างไร ?
2. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการเรียนรู้ตลอดชีวิต	มีระบบการเงิน การจัดโครงสร้าง องค์กร การบริหารจัดการ และการ	สนับสนุนอย่างไร? จัดให้มีการสอนกันอย่างไร ?
2.1 ผู้เรียนเตรียมความพร้อมและวิธีการพัฒนาการเรียนรู้ด้วยตนเอง	เรียนการสอน (1.3) แหล่งการเรียนรู้ มีแหล่งทรัพยากรในการเรียนรู้ (1.4)	จัดให้มีและเข้าถึงอย่างไร ?
2.2 ผู้เรียนเรียนรู้อย่างยืดหยุ่น	กิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้ มีกิจกรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ (1.5)	จัดกิจกรรมกันอย่างไร ? มีวิธีการอย่างไร ?
2.3 ผู้เรียนเห็นความสำคัญของหัวข้อที่เรียน	มีการพัฒนาการเรียนรู้เป็นลำดับขั้น ตามความพร้อมของผู้เรียน (1.6)	
2.4 ผู้เรียนมีความรับผิดชอบ	แรงจูงใจในการเรียนรู้	เลือกมาอย่างไร ?
2.5 ผู้เรียนมีความมุ่งมั่นในการแก้ปัญหา	มีการศึกษาจากสถานการณ์ (2.9) มีแรงจูงใจและเสริมพลังด้านบวก	สร้างแรงจูงใจอย่างไร ? มีวิธีการอย่างไร ?
2.6 ผู้เรียนมีการตอบโต้กับเนื้อหา	(2.10) การประเมินผล	
2.7 ผู้เรียนมีการไตร่ตรอง	มีการประเมินผล (1.7)	
2.8 ผู้เรียนมีผู้ดูแลการเรียนรู้	มีการติดตามความรับผิดชอบ (1.8)	
2.9 ผู้เรียนมีการศึกษาจากสถานการณ์		
2.10 ผู้เรียนมีแรงจูงใจและเสริมพลัง ด้านบวก		

4) ตรวจสอบแนวคำถามร่วมกับอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์และส่งให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คน ตรวจสอบประเมินค่าความตรงกับสิ่งที่ต้องการถามและให้ความเห็นในขั้นสุดท้าย โดยมีหนังสือขอความอนุเคราะห์รวบรวมข้อมูลจากคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์

มหาวิทยาลัย (ภาคผนวก ข) ทั้งการส่งทางไปรษณีย์และรับแบบสอบถามกลับทางไปรษณีย์ และ การส่งให้ถึงตัวผู้เชี่ยวชาญและรับแบบสอบถามกลับด้วยตนเอง และพิจารณาความสอดคล้อง ระหว่างประเด็นที่ต้องการวัดกับตัวชี้วัดที่สร้างขึ้น ด้วยการประเมินค่า IOC ตามตารางที่ 17

ตารางที่ 17 การวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ

รายการขอความคิดเห็น	ประมาณค่าความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิคนที่					ค่า IOC	แปลผล
	1	2	3	4	5		
คำถามชุดที่							
1	1	1	1	1	1	1.0	สอดคล้อง
2	1	1	-1	1	1	0.6	สอดคล้อง
3	1	1	1	1	1	1.0	สอดคล้อง
4	1	1	0	1	1	0.8	สอดคล้อง
5	1	1	1	1	1	1.0	สอดคล้อง
6	1	1	0	1	1	0.8	สอดคล้อง
7	1	1	0	1	1	0.8	สอดคล้อง
8	1	1	0	1	1	0.8	สอดคล้อง
9	1	1	1	1	1	1.0	สอดคล้อง
10	1	1	1	1	1	1.0	สอดคล้อง
11	1	1	1	1	1	1.0	สอดคล้อง
12	1	1	1	1	1	1.0	สอดคล้อง
13	1	1	1	1	1	1.0	สอดคล้อง
14	1	1	1	1	1	1.0	สอดคล้อง
15	1	1	1	1	1	1.0	สอดคล้อง
16	1	1	1	1	1	1.0	สอดคล้อง
17	1	1	-1	1	1	0.6	สอดคล้อง
18	1	1	0	1	1	0.8	สอดคล้อง
19	1	1	1	1	1	1.0	สอดคล้อง
20	1	1	1	1	1	1.0	สอดคล้อง
21	1	1	-1	1	1	0.6	สอดคล้อง
22	1	1	1	1	1	1.0	สอดคล้อง

5) พิจารณาปรับปรุงแนวคำถามและจัดทำเป็นแบบแนวทางการสัมภาษณ์ บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกรณีศึกษาที่ครอบคลุมเนื้อหาตามที่ต้องการวัด (ภาคผนวก ข)

4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

4.1 ในกรณีการวิเคราะห์เนื้อหา ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการบันทึกและวิเคราะห์เนื้อหาผลตามการจำแนกและจัดกลุ่มตามประเด็นหลักของการศึกษาตลอดชีวิต วัฒนธรรมองค์กร และปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการเรียนรู้ตลอดชีวิตในการสร้างความโปร่งใสด้านการคลังขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

4.2 ในกรณีการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยทำหนังสือขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัยด้วยการสัมภาษณ์จากคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (ภาคผนวก ฉ) เพื่อนัดวันและเวลาในการสัมภาษณ์ โดยผู้วิจัยเป็นผู้สัมภาษณ์ด้วยตัวเอง และมีการบันทึกคำตอบตามแนวทางการสัมภาษณ์

5 การวิเคราะห์ข้อมูล

5.1 ข้อมูลที่ได้จากเอกสาร ใช้เกณฑ์การวิเคราะห์เนื้อหาของ Knppendoraff (1986) ที่การวิเคราะห์เนื้อหาจะต้องสอดคล้องกับจุดมุ่งหมาย หรือวัตถุประสงค์ของการวิจัย และการจำแนกประเภทต้องครอบคลุมเนื้อหา ซึ่งสามารถรองรับข้อมูลที่ถูกแจ้งได้เป็นอย่างดี และมีความชัดเจน โดยตั้งประเด็นที่มีความสำคัญเป็นประเด็นหลักและประเด็นรองย่อยๆ ออกมาเขียนสรุปในรูปแบบสรุปวิเคราะห์สาระแล้วแยกแยะจัดประเภท

5.2 ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์

1) ตรวจสอบความสมบูรณ์ครบถ้วนตามเนื้อหาของแนวทางการสัมภาษณ์ โดยในกรณีที่ไม่ว่างใจหรือข้อมูลไม่ชัดเจน ใช้วิธีการสอบถามอีกครั้ง รวมทั้งการตรวจสอบสามเส้าเพื่อสอบถามความถูกต้องของข้อมูลการสัมภาษณ์กับข้อมูลเอกสารอ้างอิง

2) นำผลการสัมภาษณ์มาวิเคราะห์ด้วยความคิดเชิงระบบเพื่อวิเคราะห์แยกแยะปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลลัพธ์ และข้อมูลย้อนกลับ และการวิเคราะห์เปรียบเทียบความเหมือนและความต่างตามแนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติ

ขั้นตอนที่ 3 วิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการเรียนรู้ตลอดชีวิตในการสร้างความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ผู้วิจัยใช้วิธีการวิจัยองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกรณีศึกษาในขั้นตอนที่ 2 เป็นส่วนนำของการวิจัยในขั้นตอนที่ 3 เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการเรียนรู้ตลอดชีวิตในการสร้างความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในขั้นตอนที่ 3 โดยนำเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล และเกณฑ์การวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นตอนที่ 2 ในส่วนของ

การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการเรียนรู้ตลอดชีวิตในการสร้างความปลอดภัยด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ทั้งประชากรและกลุ่มตัวอย่างเป็นประชากรและกลุ่มตัวอย่างในขั้นตอนที่ 2

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

2.1 แบบบันทึกและวิเคราะห์เนื้อหาเพื่อวิเคราะห์สรุปเนื้อหาจากเอกสารที่เกี่ยวข้องในหัวข้อปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการเรียนรู้ตลอดชีวิตในการสร้างความปลอดภัยด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ใช้แบบบันทึกและวิเคราะห์เนื้อหาฉบับที่ 2 (ภาคผนวก จ) และรายการเอกสาร (ภาคผนวก ฉ)

2.2 แบบสัมภาษณ์เพื่อสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก ใช้แนวทางการสัมภาษณ์บุคคลากรที่เกี่ยวข้องกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกรณีศึกษาในส่วนขอบเขตเนื้อหาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการเรียนรู้ตลอดชีวิต โดยมีการสังเคราะห์แนวคำถามเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการเรียนรู้ตลอดชีวิตเพื่อปรับใช้ในองค์กรตามตารางที่ 15 และนำมาสังเคราะห์เป็นขอบเขตเนื้อหาของคำถามและประเด็นคำถามของปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการเรียนรู้ตลอดชีวิตในการสร้างความปลอดภัยด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามตารางที่ 16 และตรวจประเมินค่าความตรงจากการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิตามตารางที่ 17 โดยสรุปเป็นแนวทางการสัมภาษณ์บุคคลากรที่เกี่ยวข้องกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกรณีศึกษาที่ครอบคลุมเนื้อหาที่ต้องการวัดตามภาคผนวก ซ

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 การวิเคราะห์เนื้อหา ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการบันทึกและวิเคราะห์เนื้อหาผลตามการจำแนกและจัดกลุ่มตามประเด็นการศึกษาหลัก

3.2 การสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยทำหนังสือขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัยด้วยการสัมภาษณ์จากคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (ภาคผนวก ฉ)

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 ข้อมูลที่ได้จากเอกสาร ใช้เกณฑ์การวิเคราะห์เนื้อหาซึ่งต้องสอดคล้องกับจุดมุ่งหมาย หรือวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยเขียนสรุปวิเคราะห์สาระแล้วแยกแยะจัดประเภท

4.2 ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ ตรวจสอบความสมบูรณ์ครบถ้วนตามเนื้อหาของแนวทางการสัมภาษณ์ และนำผลการสัมภาษณ์มาวิเคราะห์ด้วยความคิดเชิงระบบ

ขั้นตอนที่ 4 สร้างกลยุทธ์การศึกษาตลอดชีวิตด้วยการบูรณาการทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่และแนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรสู่ความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร ได้แก่

1.1.1 บุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่ใช้ชื่อว่า อบต. 551 อบต. 552 อบต. 553 อบต. 554 อบต. 555 อบต. 556 อบต. 557 อบต. 558 และ อบต. 559 ในขั้นตอนที่ 2

1.1.2 ผู้ทรงคุณวุฒิ ในสาขาการศึกษาตลอดชีวิต ด้านการคลัง และการปกครองท้องถิ่น โดยมีเกณฑ์ความรู้หรือประสบการณ์ที่ได้รับการยอมรับในแวดวงสาขาดังกล่าวหรือที่เกี่ยวข้อง หรือมีผลงานวิชาการหรืองานวิจัยที่ได้รับการยอมรับในสาขาดังกล่าวหรือที่เกี่ยวข้อง

1.2 กลุ่มตัวอย่าง

1.2.1 บุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกรณีศึกษา 5 แห่ง ประกอบด้วย (1) นายกเทศมนตรีหรือนายกองค์การบริหารส่วนตำบลแล้วแต่กรณี (2) ปลัดเทศบาลหรือปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลแล้วแต่กรณี (3) ผู้อำนวยการกองคลัง ผู้อำนวยการกองวิชาการและแผนงาน และผู้ที่เกี่ยวข้องตามความเหมาะสมแล้วแต่กรณี และ (4) ประชาชนที่เป็นผู้แทนประชาคมในพื้นที่ที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกรณีศึกษาตั้งอยู่ รวมจำนวน 20 คน

1.2.2 ผู้ทรงคุณวุฒิที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาตลอดชีวิต การคลัง และองค์กรปกครองท้องถิ่น โดยวิธีการเลือกแบบเจาะจง จำนวน 9 คน โดยมีหนังสือเชิญผู้ทรงคุณวุฒิเข้าร่วมประชุมกลุ่ม และรายชื่อปรากฏตามภาคผนวก ก

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่

2.1 แบบวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กร เพื่อวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค

2.2 เอกสารประกอบการประชุมกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ (Focus group) ซึ่งประกอบด้วยกลยุทธ์การศึกษาตลอดชีวิตด้วยการบูรณาการทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่และแนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรสู่ความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและแบบตรวจสอบความเหมาะสมของกลยุทธ์ดังกล่าว โดยจัดทำเป็นชุดเอกสารเพื่อใช้ในการประชุมกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิสำหรับผู้ทรงคุณวุฒิแต่ละท่าน

3. วิธีการสร้างเครื่องมือ

3.1 จัดทำแบบวิเคราะห์รหัสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร (ภาคผนวก ฎ)
จากการสังเคราะห์ข้อมูลจากการวิจัยในข้อ 1 2 และ 3

3.2 จัดทำเอกสารประกอบการประชุมกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของ กลยุทธ์การศึกษาตลอดชีวิตด้วยการบูรณาการทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่และแนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรสู่ความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นโดยการสังเคราะห์ข้อมูลจากการวิเคราะห์รหัสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร (ภาคผนวก ฎ)

4. การเก็บรวบรวมข้อมูลจากการประชุมกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ

4.1 เข้าสู่สถานที่นัดหมายและแนะนำตัวผู้สัมภาษณ์ให้รู้จักและสร้างบรรยากาศแบบไม่เป็นทางการ

4.2 แจ้งวัตถุประสงค์ของการทำกลุ่มและสรุปเป้าหมายของโครงการวิจัยให้ทราบ โดยความคิดเห็นของสมาชิกไม่มีถูก ไม่มีผิด จึงเป็นการเสนอแนะหรือความเห็นอย่างตรงไปตรงมา จะเป็นในเชิงบวกหรือลบก็ได้

4.3 อภิปรายอย่างไม่เป็นทางการโดยใช้ประเด็นตามเอกสารการสนทนากลุ่มเป็นพื้นฐาน และติดตามการอภิปรายของกลุ่มตลอดเวลา

4.4 บันทึกข้อมูลโดยการบันทึกเทปเสียงและเทปบันทึกภาพและการเคลื่อนไหว

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

5.1 คัดเลือกประเด็นคำตอบและความคิดเห็นที่คิดว่าให้รายละเอียดและเหตุผลได้ดีที่สุดไว้ในแต่ละเรื่องแต่ละตอนของวัตถุประสงค์ของงานวิจัย

5.2 จัดประเภทของข้อมูลให้เป็นหมวดหมู่

5.3 วิเคราะห์ทัศนะหรือความคิดเห็นของแต่ละกลุ่มที่เหมือนกัน และแตกต่างกันอย่างไร เพราะอะไร โดยแยกวิเคราะห์ในขั้นต้น แล้วนำมาวิเคราะห์ร่วมกัน

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่องการพัฒนากลยุทธ์การศึกษาตลอดชีวิตด้วยการบูรณาการทฤษฎีการเรียนรู้ตลอดชีวิตและแนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรสู่ความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นงานวิจัยที่มุ่งกำหนดกลยุทธ์การศึกษาตลอดชีวิตด้วยการบูรณาการทฤษฎีการเรียนรู้ตลอดชีวิตและแนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติ มีวัตถุประสงค์ในการวิจัย 4 ข้อ ได้แก่ 1) เพื่อพัฒนาตัวชี้วัดการเรียนรู้ตลอดชีวิตด้านความโปร่งใสทางการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 2) เพื่อวิเคราะห์ระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิตเพื่อสร้างความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 3) เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการเรียนรู้ตลอดชีวิตในการสร้างความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และ 4) เพื่อนำเสนอกลยุทธ์การศึกษาตลอดชีวิตเพื่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรสู่ความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยแบ่งการนำเสนอออกเป็น 4 ตอน ตอนที่ 1 ผลการพัฒนาตัวชี้วัดการเรียนรู้ตลอดชีวิตด้านความโปร่งใสทางการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิตเพื่อสร้างความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการเรียนรู้ตลอดชีวิตในการสร้างความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และ ตอนที่ 4 ผลการนำเสนอกลยุทธ์การศึกษาตลอดชีวิตเพื่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรสู่ความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

นอกจากนี้ ผู้วิจัยได้สรุปผลการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกรณีศึกษา 9 แห่ง ประกอบด้วย อบต. 551 อบต. 552 อบต. 553 อบต. 554 อบต. 555 อบต. 556 อบต. 557 อบต. 558 และอบต. 559 เพื่ออธิบายสภาพทั่วไป ภาพรวมด้านการคลัง ความโปร่งใสด้านการคลัง ภาพรวมวัฒนธรรมองค์กร ระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิตในการสร้างความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการเรียนรู้ตลอดชีวิตในการสร้างความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น แยกไว้ต่างหากสำหรับประกอบการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์การวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ทั้งนี้ รายละเอียดของผลการวิเคราะห์ข้อมูลแต่ละตอน และผลการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกรณีศึกษา มีดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ผลการพัฒนาตัวชี้วัดการเรียนรู้ตลอดชีวิตเรื่องความโปร่งใสด้านการคลัง สำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตัวชี้วัดการเรียนรู้ตลอดชีวิตเรื่องความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับ
องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สามารถสรุปได้ว่าตัวชี้วัดการเรียนรู้ตลอดชีวิตดังกล่าวมี 10 ตัวชี้วัด
และจัดกลุ่มได้ 3 กลุ่มตัวชี้วัด ประกอบด้วย กลุ่มตัวชี้วัดด้านองค์กรขององค์กรปกครองส่วน
ท้องถิ่น กลุ่มตัวชี้วัดด้านบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และกลุ่มตัวชี้วัดด้าน
สภาพแวดล้อมการศึกษาตลอดชีวิต โดยปรากฏตามตารางที่ 18 ดังนี้

ตารางที่ 18 การจัดกลุ่มตัวชี้วัดการเรียนรู้ตลอดชีวิตเรื่องความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

กลุ่มตัวชี้วัดด้าน	ตัวชี้วัด
1. องค์กร	1.1 วิสัยทัศน์ นโยบาย แผน และการปฏิบัติงาน 1.2 ระบบบริหารและทรัพยากรที่เอื้ออำนวยความสะดวกในการทำงาน 1.3 ข้อมูลสารสนเทศสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 1.4 การมีส่วนร่วมในการทำงานของบุคลากรภายนอก
2. บุคลากร	2.1 ความรู้ที่จำเป็นสำหรับบุคลากรภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 2.2 ความสามารถของบุคลากรภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 2.3 คุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์สำหรับบุคลากร ภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
3. สภาพแวดล้อม การศึกษา ตลอดชีวิต	3.1 แหล่งเรียนรู้สำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 3.2 กิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้ในการทำงาน 3.3 การประเมินผลการเรียนรู้

ทั้งนี้ ตัวชี้วัดการเรียนรู้ตลอดชีวิตเรื่องความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครอง
ส่วนท้องถิ่นวิเคราะห์องค์ประกอบของค่านิยม กลุ่มตัวชี้วัด เกณฑ์การพิจารณา เกณฑ์การให้
คะแนนหรือเกณฑ์การประเมินระดับตัวชี้วัด และเงื่อนไข ดังนี้

1. ค่านิยมเฉพาะตัวชี้วัดการเรียนรู้ตลอดชีวิตเรื่องความโปร่งใสด้านการคลัง สำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

1.1 การเรียนรู้ตลอดชีวิต หมายถึง การเปลี่ยนแปลงความรู้ ความสามารถ และทัศนคติของบุคลากรภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่อาศัยความสัมพันธ์และเชื่อมโยงของการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย เป็นเครื่องมือในการเปลี่ยนแปลง

1.2 ความโปร่งใสด้านการคลัง หมายถึง การเปิดเผยกระบวนการทำงานด้านการคลังตามหลักเกณฑ์แนวทางการปฏิบัติสากลที่ดีในการสร้างความโปร่งใสทางการคลังที่สอดคล้องกับบริบทขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในประเทศไทย

1.3 องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หมายถึง องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบทั่วไปที่มีพื้นที่ในการกำกับดูแลอย่างชัดเจน ซึ่งได้แก่องค์การบริหารส่วนตำบล และเทศบาล

1.4 ความรู้ที่จำเป็น หมายถึง ความรู้พื้นฐานในการปฏิบัติงาน ความรู้พื้นฐานขององค์กร ความรู้ทั่วไปด้านการคลังและงบประมาณ และความรู้ขั้นก้าวหน้าด้านการคลังและงบประมาณ ดังนี้

1.4.1 ความรู้พื้นฐานในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ความรู้ด้านรัฐศาสตร์ รัฐประศาสนศาสตร์ กฎหมาย การบริหารธุรกิจ การจัดการทั่วไป การบัญชี พาณิชยศาสตร์ การเงิน และการธนาคาร เศรษฐศาสตร์ หรือการบริหารการคลัง อย่างใดอย่างหนึ่ง

1.4.2 ความรู้พื้นฐานขององค์กร ประกอบด้วย ความรู้เกี่ยวกับ (1) โครงสร้างและหน้าที่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (2) ขอบเขตของความรับผิดชอบและความสัมพันธ์ระหว่างของรัฐบาล และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และระหว่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้วยกันเอง (3) หลักเกณฑ์และขั้นตอนความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกับภาคเอกชน (4) พื้นฐานการจัดตั้งและความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและกิจการพาณิชย์ (5) อำนาจหน้าที่ด้านการเงินการคลังของฝ่ายบริหารและสภาท้องถิ่น (6) การป้องกันการสมยอมราคาในส่วนที่เกี่ยวข้องกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามกฎหมายว่าด้วยความผิดเกี่ยวกับการเสนอราคาต่อหน่วยงานของรัฐและระเบียบกระทรวงมหาดไทยที่เกี่ยวข้อง และ (7) การเปิดเผยข้อมูลข่าวสารตามกฎหมายว่าด้วยข้อมูลข่าวสารของราชการ

1.4.3 ความรู้ทั่วไปด้านการคลังและงบประมาณ ประกอบด้วย ความรู้เกี่ยวกับ (1) กฎหมาย ระเบียบ ประกาศ และแนวทางการบริหารที่เกี่ยวข้องกับวิธีการงบประมาณ การเงิน ค่าใช้จ่าย พัสดุ รายได้ทุกแหล่ง เช่น รายได้ภาษี รายได้อื่น รายได้จากทรัพยากรธรรมชาติ ความช่วยเหลือจากต่างประเทศ เป็นต้น (2) กฎหมาย ระเบียบ ประกาศ และแนวทางการบริหารที่เกี่ยวข้องการคลังสำหรับการจัดเก็บ การจัดสรร และการใช้จ่ายเงินขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

(3) หลักเกณฑ์ที่ใช้ในการบังคับใช้กฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการจัดเก็บภาษีและรายได้ที่ไม่ใช่ภาษี และการกำหนดระยะเวลาในการอุทธรณ์ภาษีและข้อกำหนดอื่น ๆ ที่ไม่ใช่ภาษี (4) ปฏิทินงบประมาณและกรอบระยะเวลาการพิจารณาร่างกฎหมาย ว่าด้วยงบประมาณของฝ่ายสภาท้องถิ่น (5) บัญชีฐานะการเงินท้องถิ่น รายงานทางการเงินคลัง ภาระทั้งในงบประมาณและนอกงบประมาณ (6) ขั้นตอนการจ้างงาน และการจัดซื้อจัดจ้างขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (7) หลักเกณฑ์การจัดซื้อและการขายทรัพย์สินขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (8) ขั้นตอนการตรวจสอบและการทบทวนกิจกรรมและสถานะทางการเงินขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (9) วิธีการบริหารจัดการทรัพย์สิน หนี้สิน และเงินสะสมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมถึงสิทธิในการอนุญาตให้ใช้ประโยชน์ในทรัพย์สินต่าง ๆ ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และ (10) มาตรฐานระบบบัญชี และพื้นฐานในการติดตามกิจกรรมที่เกิดขึ้นทั้งรายได้ ข้อตกลงการชำระเงิน หนี้สิน และทรัพย์สิน

1.4.4 ความรู้ขั้นก้าวหน้าด้านการคลังและงบประมาณ ประกอบด้วย ความรู้เกี่ยวกับ (1) ลักษณะและสาระสำคัญของรายจ่ายภาษี (Tax Expenditure) ซึ่งหมายถึงประโยชน์และการขาดรายได้จากการยกเว้นภาษีเฉพาะราย (2) ภาระผูกพันทางการคลัง ซึ่งหมายถึง ภาระหรือหนี้ที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องจ่ายเมื่อเหตุการณ์เฉพาะนั้นมีความเสียหายเกิดขึ้น (3) กิจกรรมกึ่งการคลัง ซึ่งหมายถึง การดำเนินกิจกรรมหรือนโยบายขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นผ่านหน่วยงานอื่นที่ไม่ใช่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เช่น กิจกรรมพาณิชย์ เป็นต้น ซึ่งองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถเข้าไปแทรกแซงในกระบวนการตัดสินใจได้ (4) ความเสี่ยงทางการคลังขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งหมายถึง สถานการณ์ที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไม่ได้ดำเนินนโยบายทางการคลังอย่างเหมาะสม โดยจะมีผลให้เกิดความเสี่ยงหรือความอ่อนแอทางการคลังในอนาคตขึ้นได้ (5) สถานะและองค์ประกอบของหนี้สินและทรัพย์สินทางการเงิน ภาระหนี้สินและภาระผูกพันที่ไม่ได้เกิดจากการกู้ยืมเงินในอนาคต (รวมถึงภาระในกองทุนบำเหน็จบำนาญ การค้าประกันการปล่อยกู้ และสัญญาที่ก่อให้เกิดสิทธิเรียกร้องอื่น ๆ เป็นต้น) และสินทรัพย์ทางทรัพยากรธรรมชาติขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

1.5 ข้อมูล หมายถึง ข้อมูลพื้นฐาน ข้อมูลประยุกต์ ข้อมูลขั้นก้าวหน้า และข้อมูลใฝ่ระวัง

1.5.1 ข้อมูลพื้นฐาน ประกอบด้วย (1) ข้อมูลด้านการคลังและงบประมาณปีปัจจุบันและปีที่ผ่านมา (2) ข้อมูลด้านการคลังตามข้อผูกพันตามกฎหมาย (3) ข้อมูลการก่อหนี้ (4) ฐานะการคลัง (5) สถานะด้านการเงินของกิจการพาณิชย์ (6) รายได้ทุกแหล่ง ซึ่งครอบคลุม

รายได้จากทรัพยากรธรรมชาติและความช่วยเหลือจากต่างประเทศ (7) รายจ่ายทุกประเภท ซึ่งครอบคลุมรายจ่ายที่จำแนกตามลักษณะทางเศรษฐกิจ ลักษณะการใช้งบประมาณ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการใช้จ่าย และ (8) ฐานะการเงิน

1.5.2 ข้อมูลประยุกต์ ประกอบด้วย ข้อมูลเกี่ยวกับ (1) กิจกรรมนอกงบประมาณ (2) สมมติฐานเศรษฐกิจท้องถิ่น เศรษฐกิจจังหวัด เศรษฐกิจกลุ่มจังหวัด และเศรษฐกิจประเทศ ระยะปานกลาง (3) สมมติฐานด้านการคลังและงบประมาณ (4) สัดส่วนหนี้เงินกู้ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและกิจการพาณิชย์ต่อผลิตภัณฑ์มวลรวมจังหวัด (5) สัดส่วนรายจ่ายลงทุนต่องบประมาณรายจ่าย (6) สัดส่วนรายจ่ายชำระคืนต้นเงินกู้และดอกเบี้ยเงินกู้ต่องบประมาณรายจ่าย (7) สัดส่วนการเปรียบเทียบงบประมาณปีปัจจุบันและย้อนหลัง 2 ปี (8) ดุลการคลัง ซึ่งรวมถึงเงินนอกงบประมาณและกิจการพาณิชย์ และหนี้สินสุทธิ (9) การเปลี่ยนแปลงเมื่อคำนวณเป็นอัตราร้อยละการเปลี่ยนแปลงของตัวเศษเมื่อตัวส่วนเปลี่ยนแปลงร้อยละ 1 ของสัดส่วนหนี้เงินกู้ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและกิจการพาณิชย์ต่อผลิตภัณฑ์มวลรวมจังหวัด (10) การเปลี่ยนแปลงเมื่อคำนวณเป็นอัตราร้อยละการเปลี่ยนแปลงของตัวเศษเมื่อตัวส่วนเปลี่ยนแปลงร้อยละ 1 ของสัดส่วนรายจ่ายลงทุนต่องบประมาณรายจ่าย (11) การเปลี่ยนแปลงเมื่อคำนวณเป็นอัตราร้อยละการเปลี่ยนแปลงของตัวเศษเมื่อตัวส่วนเปลี่ยนแปลงร้อยละ 1 ของสัดส่วนรายจ่ายชำระคืนต้นเงินกู้และดอกเบี้ยเงินกู้ต่องบประมาณรายจ่าย และ (12) การเปลี่ยนแปลงเมื่อคำนวณเป็นอัตราร้อยละการเปลี่ยนแปลงของตัวเศษเมื่อตัวส่วนเปลี่ยนแปลงร้อยละ 1 ของภาวะงบประมาณโดยรวมอย่างน้อย 2 ปี นับจากปีงบประมาณปัจจุบัน

1.5.3 ข้อมูลขั้นก้าวหน้า ประกอบด้วย ข้อมูลเกี่ยวกับ (1) ลักษณะและสาระสำคัญของรายจ่ายภาษี (Tax Expenditure) ซึ่งหมายถึงประโยชน์และการขาดรายได้จากการยกเว้นภาษีเฉพาะราย (2) กิจกรรมกึ่งการคลัง ซึ่งหมายถึง การดำเนินกิจกรรมหรือนโยบายขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นผ่านหน่วยงานอื่นที่ไม่ใช่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เช่น กิจการพาณิชย์ ซึ่งองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถเข้าไปแทรกแซงในกระบวนการตัดสินใจได้ (3) สถานะและองค์ประกอบของหนี้สินและทรัพย์สินทางการเงิน ภาระหนี้สินและภาระผูกพันที่มีได้เกิดจากการกู้ยืมเงินในอนาคต (รวมถึงภาระในกองทุนบำเหน็จบำนาญ การค้าประกันการปล่อยกู้ และสัญญาที่ก่อให้เกิดสิทธิเรียกร้องอื่น ๆ เป็นต้น) และสินทรัพย์ทางทรัพยากรธรรมชาติ (4) ความเสี่ยงทางการคลังขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งหมายถึงสถานการณ์ที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไม่ได้ดำเนินนโยบายทางการคลังอย่างเหมาะสม ซึ่งจะมีผลให้เกิดความเสี่ยงหรือ

ความอ่อนแอทางการคลังในอนาคตขึ้นได้ (5) ภาวะผูกพันทางการคลัง ซึ่งหมายถึง ภาวะหรือหนี้ที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องจ่ายเมื่อเหตุการณ์เฉพาะนั้นเป็นความเสียหายเกิดขึ้น

1.5.4 ข้อมูลใ้รางวัล ประกอบด้วย ข้อมูลเกี่ยวกับ (1) ผลกระทบทางการคลัง และผลกระทบต่อเศรษฐกิจท้องถิ่นหรือจังหวัดและกลุ่มจังหวัดจากงบประมาณ และ (2) ผลกระทบจากมาตรการรายได้และรายจ่ายสำคัญที่เกิดขึ้นต่อเป้าหมายนโยบายขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ต่องบประมาณทั้งในปัจจุบันและอนาคต และต่อเศรษฐกิจท้องถิ่นหรือจังหวัดและกลุ่มจังหวัด

1.6 รายงาน หมายถึง รายงานพื้นฐาน รายงานความก้าวหน้า รายงานภาพรวม และรายงานเปรียบเทียบ

1.6.1 รายงานพื้นฐาน ประกอบด้วย (1) รายงานงบประมาณประจำปี (2) รายงานการเงินและบัญชี และ (3) เอกสารงบประมาณประจำปี

1.6.2 รายงานความก้าวหน้า ประกอบด้วย (1) รายงานงบประมาณครึ่งปีงบประมาณ รายงานงบประมาณรายไตรมาส (2) รายงานการเบิกจ่ายงบประมาณรายจ่ายรายเดือน รายไตรมาส และประจำปี และ (3) รายงานการได้รับรายได้ในงบประมาณประจำปีอย่างชัดเจนและสมบูรณ์ โดยแสดงให้เห็นถึงรายละเอียดของรายได้ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจากรายได้ทุกแหล่ง รายได้จากทรัพยากรธรรมชาติและความช่วยเหลือจากต่างประเทศ

1.6.3 รายงานภาพรวม ประกอบด้วย (1) รายงานทางการคลังประจำปีงบประมาณ ซึ่งแสดงภาวะการคลังทั้งในงบประมาณและนอกงบประมาณ และ (2) รายงานข้อมูลการคลังรวมทั้งครอบคลุมการแสดงให้เห็นที่มาและที่ไปของรายได้ รายจ่าย การก่อหนี้โดยรายจ่ายจะต้องจำแนกตามลักษณะทางเศรษฐกิจ ลักษณะการใช้งบประมาณ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการใช้จ่าย

1.6.4 รายงานเปรียบเทียบ ประกอบด้วย (1) รายงานขององค์กรผู้ตรวจสอบผลการดำเนินการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (2) รายงานการตรวจสอบภายในและจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง (3) รายงานการเปรียบเทียบผลลัพธ์กับเป้าหมายของโครงการตามงบประมาณต่อสภาท้องถิ่น และ (4) รายงานผลลัพธ์การดำเนินงานกับเป้าหมายของโครงการตามงบประมาณต่อสภาท้องถิ่นอย่างต่อเนื่อง

2. กลุ่มตัวชี้วัดที่ 1 ด้านองค์กร

ตัวชี้วัดที่ 1.1 วิสัยทัศน์ นโยบาย แผน และการปฏิบัติงาน

คำอธิบาย

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร นโยบาย แผน และการปฏิบัติงานที่แสดงออกถึงการปฏิบัติที่มีความโปร่งใสด้านการคลัง ซึ่งครอบคลุมความชัดเจนของบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ การเปิดเผยกระบวนการงบประมาณ การเผยแพร่ข้อมูลต่อสาธารณะ และความน่าเชื่อถือและการตรวจสอบได้ของข้อมูลทางการคลังภายใต้บริบทขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยพิจารณาจาก

1. การมีแผนยุทธศาสตร์ขั้นพื้นฐานที่ระบุถึงการปฏิบัติงานเพื่อให้มีความโปร่งใสทางการคลังเป็นลายลักษณ์อักษรที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายสามารถตรวจสอบได้อย่างชัดเจนและเป็นที่ยอมรับร่วมกัน
2. การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ขั้นพื้นฐาน และมีการถ่ายทอดไปสู่การปฏิบัติ
3. การจัดทำแผนปฏิบัติการที่มีแนวทางปฏิบัติและโครงการที่รองรับการปฏิบัติงานที่มีความโปร่งใสด้านการคลัง ซึ่งสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ขั้นพื้นฐาน
4. มีการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการสู่หน่วยงานและบุคลากรภายในองค์กร
5. การมีข้อตกลงและความร่วมมือในการปฏิบัติงานที่มีความโปร่งใสด้านการคลังระหว่างองค์กรและบุคคลภายนอกองค์กร
6. การกำกับ การติดตาม การตรวจสอบ และการประเมินแผนทั้งหมดเพื่อการปรับปรุงอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

เกณฑ์การพิจารณา

ระดับคะแนน	ระดับขั้นของความสำเร็จ (Milestone)			
	ขั้นตอนที่ 1	ขั้นตอนที่ 2	ขั้นตอนที่ 3	ขั้นตอนที่ 4
1	/			
2	/	/		
3	/	/	/	
4	/	/	/	/

เกณฑ์การประเมินระดับตัวชี้วัด

คะแนน	รายละเอียดการดำเนินการ
1	ขั้นตอนที่ 1 มีแผนยุทธศาสตร์ขั้นพื้นฐานที่ระบุถึงการปฏิบัติงานเพื่อให้มีความโปร่งใสทางการคลังเป็นลายลักษณ์อักษร

เกณฑ์การประเมินระดับตัวชี้วัด (ต่อ)

คะแนน	รายละเอียดการดำเนินการ
2	ขั้นตอนที่ 2 มีขั้นตอนที่ 1 และมีกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ขั้นพื้นฐาน และมีการถ่ายทอดไปสู่การปฏิบัติ รวมทั้งจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการที่มีแนวทางปฏิบัติและโครงการที่รองรับการปฏิบัติงานที่มีความโปร่งใสด้านการคลัง ซึ่งสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ขั้นพื้นฐาน
3	ขั้นตอนที่ 3 มีขั้นตอนที่ 2 และมีการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการสู่หน่วยงานและบุคลากรภายในองค์กร รวมทั้งมีข้อตกลงและความร่วมมือในการปฏิบัติงานที่มีความโปร่งใสด้านการคลังระหว่างองค์กรและบุคคลภายนอกองค์กร
4	ขั้นตอนที่ 4 มีขั้นตอนที่ 3 และมีการกำกับ การติดตาม การตรวจสอบ และการประเมินแผนทั้งหมด เพื่อการปรับปรุงอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

เงื่อนไข

1. มีการกำหนดตัวบุคคลหรือคณะบุคคลหรือคณะกรรมการรับผิดชอบการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ขั้นพื้นฐาน แผนปฏิบัติการ และข้อตกลงอย่างชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร
2. มีการประกาศแผนยุทธศาสตร์ขั้นพื้นฐาน แผนปฏิบัติการ และข้อตกลงต่างๆ เป็นลายลักษณ์อักษร
3. มีการกำหนดขั้นตอนการกำกับ การติดตาม การตรวจสอบ และการประเมินผล เป็นลายลักษณ์อักษร
4. เปิดให้บุคคลภายนอกมีส่วนร่วมในทุกหรือบางขั้นตอนขององค์กร โดยกำหนดคุณสมบัติและรายชื่อเป็นลายลักษณ์อักษร
5. มีการให้แรงจูงใจและการลงโทษสำหรับบุคลากรที่เกี่ยวข้องจากผลการดำเนินงาน เช่น การให้รางวัล การลงโทษทางวินัยและทางแพ่ง เป็นต้น

ตัวชี้วัดที่ 1.2 ระบบการบริหารและทรัพยากรที่เอื้ออำนวยความสะดวกในการทำงาน

คำอธิบาย

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดให้มีหน่วยงานรับผิดชอบการทำงานให้มีความโปร่งใสด้านการคลังและมีทรัพยากรสนับสนุน โดยพิจารณาจากการบริหารจัดการในการมอบหมายบุคลากรและหน่วยงานรับผิดชอบ มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศภายในและภายนอก และการจัดสรรงบประมาณที่เกี่ยวข้อง

เกณฑ์การพิจารณา

1. การมอบหมายบุคลากรรับผิดชอบการกำกับการทำงานให้มีความโปร่งใสด้านการคลังโดยตรง
2. การจัดให้มีหน่วยงานรับผิดชอบการกำกับการทำงานให้มีความโปร่งใสด้านการคลังโดยตรง
3. การจัดให้มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่เพียงพอและเหมาะสมสำหรับการทำงานให้มีความโปร่งใสด้านการคลังภายในองค์กร
4. การจัดให้มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่เพียงพอและเหมาะสมสำหรับการทำงานให้มีความโปร่งใสด้านการคลังระหว่างองค์กรกับหน่วยงานภายนอกและประชาชน
5. การจัดสรรงบประมาณสำหรับการบริหารและจัดหาทรัพยากรที่สนับสนุนการทำงานให้มีความโปร่งใสด้านการคลัง

เกณฑ์การให้คะแนน

คะแนน	เกณฑ์การให้คะแนน
1	องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีคุณลักษณะตามเกณฑ์การพิจารณา 0-2 ข้อ
2	องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีคุณลักษณะตามเกณฑ์การพิจารณา 3 ข้อ
3	องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีคุณลักษณะตามเกณฑ์การพิจารณา 4 ข้อ
4	องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีคุณลักษณะตามเกณฑ์การพิจารณา 5 ข้อ

เงื่อนไข

1. การแต่งตั้งบุคลากรภายในองค์กรเพื่อกำกับดูแลการทำงานให้มีความโปร่งใสด้านการคลัง
2. การแบ่งส่วนราชการภายในรองรับภารกิจกำกับดูแลการทำงานให้มีความโปร่งใสด้านการคลัง
3. การมีเทคโนโลยีสารสนเทศที่รองรับการวิเคราะห์และจัดทำฐานข้อมูลด้านเศรษฐกิจ การคลังและงบประมาณอย่างเหมาะสม การจัดทำและออกรายงานที่เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ และการเปิดเผยและการเผยแพร่สารสนเทศที่เกี่ยวข้องอย่างทั่วถึง
4. การจัดสรรงบประมาณให้โครงการและหรือกิจกรรมที่ส่งเสริมสนับสนุนความโปร่งใสด้านการคลังเป็นประจำอย่างสม่ำเสมอ และเหมาะสม

5. การสื่อสารภายในองค์กรที่ส่งเสริมสนับสนุนการเรียนรู้ การเปิดเผย การเผยแพร่ และการตรวจสอบ

6. การสื่อสารระหว่างองค์กรกับภายนอกที่ส่งเสริมสนับสนุนการเรียนรู้ การเปิดเผย การเผยแพร่ และการตรวจสอบ

ตัวชี้วัดที่ 1.3 ข้อมูลสารสนเทศสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

คำอธิบาย

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดให้มีข้อมูลสารสนเทศเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ภายในองค์กรที่จำเป็นโดยแบ่งเป็นสถิติข้อมูลและรายงานเพื่อใช้ในการทำงาน ซึ่งพิจารณาจาก การมีข้อมูลพื้นฐาน ข้อมูลประยุกต์ ข้อมูลขึ้นก้าวหน้า ข้อมูลใฝ่ระวัง รายงานพื้นฐาน รายงานก้าวหน้า รายงานภาพรวม และรายงานเปรียบเทียบ

เกณฑ์การพิจารณา

1. การมีข้อมูลพื้นฐาน
2. การมีข้อมูลประยุกต์
3. การมีข้อมูลขึ้นก้าวหน้า
4. การมีข้อมูลใฝ่ระวัง
5. การมีรายงานพื้นฐาน
6. การมีรายงานก้าวหน้า
7. การมีรายงานภาพรวม
8. การมีรายงานเปรียบเทียบ

เกณฑ์การให้คะแนน

ระดับคะแนน	เกณฑ์การให้คะแนน
1	องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีคุณลักษณะตามเกณฑ์การพิจารณาจำนวน 0 – 2 ข้อ
2	องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีคุณลักษณะตามเกณฑ์การพิจารณาจำนวน 3 – 4 ข้อ
3	องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีคุณลักษณะตามเกณฑ์การพิจารณาจำนวน 5 – 6 ข้อ
4	องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีคุณลักษณะตามเกณฑ์การพิจารณาจำนวน 7 – 8 ข้อ

เงื่อนไข

1. มีการวางแผนการพัฒนาระบบฐานข้อมูลสารสนเทศด้านการคลังและงบประมาณเพื่อสนับสนุนการมีความโปร่งใสด้านการคลังขององค์กร

2. มีการจัดทำระบบฐานข้อมูลด้านสารสนเทศการคลังและงบประมาณเพื่อสนับสนุนการมีความโปร่งใสด้านการคลังขององค์กรตามแผนที่วางไว้
3. มีการใช้ระบบฐานข้อมูลสารสนเทศด้านการคลังและงบประมาณเพื่อใช้ในการทำงานให้มีความโปร่งใสด้านการคลังขององค์กร
4. มีการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลสารสนเทศด้านการคลังและงบประมาณ
5. มีการติดตามและประเมินผลการใช้ระบบฐานข้อมูลสารสนเทศด้านการคลังและงบประมาณเพื่อใช้ในการทำงานให้มีความโปร่งใสด้านการคลังขององค์กร
6. มีการนำผลการติดตามและการประเมินผลการใช้ระบบฐานข้อมูลสารสนเทศด้านการคลังและงบประมาณเพื่อใช้ในการทำงานให้มีความโปร่งใสด้านการคลังขององค์กรไปปรับระบบฐานข้อมูลด้านการคลังและงบประมาณเพื่อพัฒนาการทำงานให้มีความโปร่งใสด้านการคลังขององค์กรมากขึ้น
7. มีการจัดทำรายงานทุกประเภทเป็นลายลักษณ์อักษร
8. มีการกำหนดผู้รับผิดชอบและเวลาในการรายงานสำหรับรายงานทุกประเภท

ตัวชี้วัดที่ 1.4 การมีส่วนร่วมในการทำงานของบุคคลภายนอก

คำอธิบาย

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเปิดโอกาสให้บุคคลภายนอกซึ่งประกอบด้วยประชาชนและภาคเอกชนให้เข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานเพื่อให้มีความโปร่งใสด้านการคลังทั้งในด้านการกำหนดนโยบาย การปฏิบัติงาน และการประเมินผล ด้วยการมีส่วนร่วมในการเป็นผู้ให้ข้อมูลข่าวสาร การมีส่วนร่วมรับรู้ข้อมูลข่าวสาร การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติ การมีส่วนร่วมในการรับประโยชน์ และการมีส่วนร่วมในการประเมินผล โดยพิจารณาจาก

1. การเปิดโอกาสให้บุคคลภายนอกมีส่วนร่วมในการเป็นผู้ให้ข้อมูลข่าวสารและมีส่วนร่วมรับรู้ข้อมูลข่าวสาร
2. การเปิดโอกาสให้บุคคลภายนอกมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
3. การเปิดโอกาสให้บุคคลภายนอกมีส่วนร่วมในการปฏิบัติ
4. การเปิดโอกาสให้บุคคลภายนอกมีส่วนร่วมรับประโยชน์ รวมทั้งมีส่วนร่วมในการประเมินผล

เกณฑ์การพิจารณา

ระดับคะแนน	ระดับขั้นของความสำเร็จ (Milestone)			
	ขั้นตอนที่ 1	ขั้นตอนที่ 2	ขั้นตอนที่ 3	ขั้นตอนที่ 4
1	/			
2	/	/		
3	/	/	/	
4	/	/	/	/

เกณฑ์การประเมินระดับตัวชี้วัด

คะแนน	รายละเอียดการดำเนินการ
1	ขั้นตอนที่ 1 เปิดโอกาสให้บุคคลภายนอกมีส่วนร่วมเป็นผู้ให้ข้อมูลข่าวสารและมีส่วนร่วมรับรู้ข้อมูลข่าวสาร
2	ขั้นตอนที่ 2 มีขั้นตอนที่ 1 และเปิดโอกาสให้บุคคลภายนอกมีส่วนร่วมตัดสินใจ
3	ขั้นตอนที่ 3 มีขั้นตอนที่ 2 และเปิดโอกาสให้บุคคลภายนอกมีส่วนร่วมในการปฏิบัติ
4	ขั้นตอนที่ 4 มีขั้นตอนที่ 3 และเปิดโอกาสให้บุคคลภายนอกมีส่วนร่วมรับประโยชน์ รวมทั้งมีส่วนร่วมในการประเมินผล

เงื่อนไข

1. จัดให้บุคคลภายนอกได้รับการฝึกอบรมโดยองค์กรเพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจในความรู้พื้นฐานในการปฏิบัติงานของบุคลากรภายในองค์กร และความรู้พื้นฐานขององค์กร
2. จัดให้บุคคลภายนอกเข้าฝึกอบรมในหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับการตรวจสอบของภาคประชาชนโดยหน่วยงานหรือสถาบันวิชาการที่ได้รับการยอมรับ เช่น สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ สถาบันพระปกเกล้า เป็นต้น
3. จัดให้บุคคลภายนอกเข้าฝึกอบรมในหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วมของประชาชนในการทำงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
4. จัดให้บุคคลภายนอกดูงานในองค์กรที่ทำงานด้านการคลังและงบประมาณในประเทศ เช่น กระทรวงการคลัง สำนักงานงบประมาณ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน เป็นต้น
5. แต่งตั้งบุคคลภายนอกร่วมเป็นคณะกรรมการและกรรมการขององค์กร เช่น คณะกรรมการจัดซื้อจัดจ้าง คณะกรรมการตรวจงานจ้าง เป็นต้น

6. มีการเปิดเวทีประชาคม การเปิดเวทีรับฟังความคิดเห็น
7. มีช่องทางการสื่อสารข้อมูลสองทาง เช่น เว็บไซต์ หอกระจายข่าว กระดานประกาศข่าวหมู่บ้าน เป็นต้น
8. ส่งเสริมให้บุคคลภายนอกเป็นสายตรวจการทำงานขององค์กรโดยมีแรงจูงใจ

3. กลุ่มตัวชี้วัดที่ 2 ด้านบุคลากร

ตัวชี้วัดที่ 2.1 ความรู้ที่จำเป็นสำหรับบุคลากรภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

คำอธิบาย

บุคลากรภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งประกอบด้วยบุคลากรในฝ่ายการเมือง บริหาร ข้าราชการประจำและพนักงานอื่นขององค์กร มีความรู้และสามารถนำความรู้ไปใช้ตามบทบาทหน้าที่ที่เกี่ยวข้องและความรู้และความสามารถพื้นฐานด้านการคลัง โดยมีเกณฑ์ความรู้ที่ส่งเสริมให้การทำหน้าที่และความรับผิดชอบ กระบวนการงบประมาณ และข้อมูลด้านการคลังขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีความชัดเจน ได้รับการเปิดเผยและเผยแพร่ มีความน่าเชื่อถือและตรวจสอบได้ โดยพิจารณาจากความสอดคล้องระหว่างบทบาทหน้าที่ที่รับผิดชอบกับความรู้พื้นฐานและความรู้เฉพาะด้านของบุคลากรตามที่ระบุไว้ในพรรณนางานขององค์กรแต่ละตำแหน่งงาน

เกณฑ์การพิจารณา

1. การมีความรู้พื้นฐานขององค์กร
2. การมีความรู้พื้นฐานในการปฏิบัติงาน
3. การมีความรู้ด้านการคลังและงบประมาณทั่วไป
4. การมีความรู้ด้านการคลังและงบประมาณขึ้นเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน

เกณฑ์การให้คะแนน

คะแนน	เกณฑ์การให้คะแนน
1	บุคลากรภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีคุณลักษณะตามเกณฑ์การพิจารณา 1 ข้อ
2	บุคลากรภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีคุณลักษณะตามเกณฑ์การพิจารณา 2 ข้อ
3	บุคลากรภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีคุณลักษณะตามเกณฑ์การพิจารณา 3 ข้อ
4	บุคลากรภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีคุณลักษณะตามเกณฑ์การพิจารณา 4 ข้อ

เงื่อนไข

1. กำหนดคุณสมบัติของบุคลากรภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสำหรับการทำงานในตำแหน่งที่เกี่ยวข้องกับการคลังและงบประมาณโดยตรง โดยกำหนดให้มีคุณวุฒิการศึกษาสาขาที่เกี่ยวข้องกับความรู้พื้นฐานในการปฏิบัติงาน และมีความรู้พื้นฐานขององค์กร ในวันที่สมัครสอบคัดเลือก หรือเลื่อนตำแหน่ง หรือโอนย้ายตำแหน่ง
2. กำหนดคุณสมบัติของบุคลากรภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสำหรับการทำงานในตำแหน่งที่สนับสนุนงานด้านการคลังและงบประมาณ โดยกำหนดให้มีคุณวุฒิการศึกษาในสาขาที่เกี่ยวข้องกับความรู้พื้นฐานในการปฏิบัติงาน หรือคุณวุฒิอื่นที่เทียบเท่าคุณวุฒิการศึกษา และมีความรู้พื้นฐานขององค์กร ในวันที่สมัครสอบคัดเลือก หรือเลื่อนตำแหน่ง หรือโอนย้ายตำแหน่ง
3. ส่งบุคลากรภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไปศึกษาต่อ เพื่อให้มีคุณวุฒิการศึกษาในสาขาที่เกี่ยวข้องกับความรู้พื้นฐานในการปฏิบัติงาน หรือคุณวุฒิอื่นที่เทียบเท่าคุณวุฒิการศึกษา และมีความรู้พื้นฐานขององค์กร จากสถาบันการศึกษาหรือสถาบันวิชาการในประเทศ หรือต่างประเทศ
4. ส่งบุคลากรภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไปศึกษาต่อในสาขาการบริหารการคลังและงบประมาณท้องถิ่นในสถาบันการศึกษาเฉพาะสาขาการปกครองท้องถิ่นในต่างประเทศที่ได้รับการยอมรับในระดับสากล เช่น International City/County Management Association (ICMA) เป็นต้น
5. ส่งบุคลากรภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไปฝึกงาน อบรม สัมมนาหรือดูงานในองค์กรที่ทำงานด้านการคลังและงบประมาณในประเทศ เช่น กระทรวงการคลัง สำนักงบประมาณ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน เป็นต้น
6. ส่งบุคลากรภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไปฝึกงาน อบรม สัมมนาหรือดูงานในองค์กรที่ทำงานด้านการคลังและงบประมาณระหว่างประเทศ เช่น กองทุนการเงินระหว่างประเทศ (International Monetary Fund : IMF) ธนาคารโลก (World Bank : WB) ธนาคารเพื่อการพัฒนาเอเชีย (Asian Development Bank : ADB) เป็นต้น
7. ส่งบุคลากรภายในเข้ารับการศึกษาที่สถาบันพัฒนาบุคลากรท้องถิ่น องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หรือสถาบันการฝึกอบรมต่างๆ จัดขึ้น

ตัวชี้วัดที่ 2.2 ความสามารถของบุคลากรภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

คำอธิบาย

บุคลากรภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งประกอบด้วยบุคลากรในฝ่ายการเมือง บริหาร ข้าราชการประจำ และพนักงานอื่นขององค์กร มีความสามารถในการรวบรวม วิเคราะห์ ประเมินการ สังเคราะห์ จัดทำ และนำเสนอข้อมูล และรายงานที่เกี่ยวข้องกับความโปร่งใสด้านการคลัง โดยมีเกณฑ์ความสามารถที่ส่งเสริมให้การทำงานที่และความรับผิดชอบ กระบวนการงบประมาณ และข้อมูลด้านการคลังขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีความชัดเจน ได้รับการเปิดเผยและเผยแพร่ต่อสาธารณชน มีความน่าเชื่อถือและตรวจสอบได้

เกณฑ์การพิจารณา

1. มีความสามารถในการรวบรวมข้อมูลพื้นฐาน
2. มีความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูลประยุกต์
3. มีความสามารถในการวิเคราะห์และประเมินการข้อมูลขั้นก้าวหน้า
4. มีความสามารถในการวิเคราะห์ ประเมินการ และสังเคราะห์ข้อมูลใ้รางวัล
5. มีความสามารถจัดทำและนำเสนอรายงานพื้นฐาน รายงานความก้าวหน้า และรายงานเปรียบเทียบ
6. มีความสามารถจัดทำและนำเสนอรายงานภาพรวม

เกณฑ์การให้คะแนน

คะแนน	เกณฑ์การให้คะแนน
1	บุคลากรมีความสามารถตามเกณฑ์การพิจารณา ต่ำกว่าร้อยละ 50 ของจำนวนบุคลากร
2	บุคลากรมีความสามารถตามเกณฑ์การพิจารณา ร้อยละ 50 – 74 ของจำนวนบุคลากร
3	บุคลากรมีความสามารถตามเกณฑ์การพิจารณา ร้อยละ 75 – 89 ของจำนวนบุคลากร
4	บุคลากรมีความสามารถตามเกณฑ์การพิจารณา ร้อยละ 90 ของจำนวนบุคลากรขึ้นไป

เงื่อนไข

1. กำหนดคุณสมบัติของบุคลากรภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสำหรับการทำงานในตำแหน่งที่เกี่ยวข้องกับการคลังและงบประมาณโดยตรง โดยกำหนดให้มีความสามารถ การรวบรวม วิเคราะห์ ประเมินการ สังเคราะห์ จัดทำ และนำเสนอข้อมูลและรายงาน ในวันที่สมัครสอบคัดเลือก หรือเลื่อนตำแหน่ง หรือโอนย้ายตำแหน่ง

2. กำหนดคุณสมบัติของบุคลากรภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสำหรับการทำงานในตำแหน่งที่สนับสนุนงานด้านการคลังและงบประมาณ โดยกำหนดให้มีความสามารถการรวบรวม วิเคราะห์ ประเมินการ สังเคราะห์ จัดทำ และนำเสนอข้อมูลและรายงาน ในวันที่สมัคร สอบคัดเลือก หรือเลื่อนตำแหน่ง หรือโอนย้ายตำแหน่ง

3. ส่งบุคลากรภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไปศึกษาต่อ เพื่อให้มีความสามารถในการรวบรวม วิเคราะห์ ประเมินการ สังเคราะห์ จัดทำ และนำเสนอข้อมูลและรายงานจากสถาบันการศึกษาหรือสถาบันวิชาการในประเทศ หรือต่างประเทศ

4. ส่งบุคลากรภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไปศึกษาต่อในสาขาการบริหารการคลังและงบประมาณท้องถิ่นในสถาบันการศึกษาเฉพาะสาขาการปกครองท้องถิ่นในต่างประเทศที่ได้รับการยอมรับในระดับสากล เช่น International City/County Management Association (ICMA) เป็นต้น

5. ส่งบุคลากรภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไปฝึกงาน อบรม สัมมนาหรือดูงานในองค์กรที่ทำงานด้านการคลังและงบประมาณในประเทศ เช่น กระทรวงการคลัง สำนักงบประมาณ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน เป็นต้น

6. ส่งบุคลากรภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไปฝึกงาน อบรม สัมมนาหรือดูงานในองค์กรที่ทำงานด้านการคลังและงบประมาณระหว่างประเทศ เช่น กองทุนการเงินระหว่างประเทศ (International Monetary Fund : IMF) ธนาคารโลก (World Bank : WB) ธนาคารเพื่อการพัฒนาเอเชีย (Asian Development Bank : ADB) เป็นต้น

7. ส่งบุคลากรภายในเข้ารับการฝึกอบรมที่สถาบันพัฒนาบุคลากรท้องถิ่น องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หรือสถาบันการฝึกอบรมต่างๆ จัดขึ้น

ตัวชี้วัดที่ 2.3 คุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์สำหรับบุคลากรภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

คำอธิบาย

บุคลากรภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแสดงออกทางพฤติกรรมที่ทำให้ประชาชนเห็นว่าเป็นผู้ที่มีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์ในการมีความโปร่งใสด้านการคลัง โดยพิจารณาจากคุณลักษณะของบุคคลที่เป็นผู้มีวินัยและความรับผิดชอบ มีความประหยัด มีความซื่อสัตย์สุจริต และสามารถทำงานเป็นทีมร่วมกับผู้อื่นและเสียสละเพื่อส่วนรวมได้

เกณฑ์การพิจารณา

1. เป็นผู้ที่มีวินัยและความรับผิดชอบ
2. เป็นผู้ที่มีความประหยัด
3. เป็นผู้ที่มีความซื่อสัตย์สุจริต
4. เป็นผู้ที่สามารถทำงานเป็นทีมร่วมกับผู้อื่นและเสียสละเพื่อส่วนรวมได้

เกณฑ์การให้คะแนน

คะแนน	เกณฑ์การให้คะแนน
1	บุคลากรภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีคุณลักษณะตามเกณฑ์การพิจารณา 1 ข้อ
2	บุคลากรภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีคุณลักษณะตามเกณฑ์การพิจารณา 2 ข้อ
3	บุคลากรภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีคุณลักษณะตามเกณฑ์การพิจารณา 3 ข้อ
4	บุคลากรภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีคุณลักษณะตามเกณฑ์การพิจารณา 4 ข้อ

เงื่อนไข

1. ตรวจสอบประวัติการกระทำผิดของบุคลากรภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสำหรับการทำงานในตำแหน่งที่เกี่ยวข้องกับการคลังและงบประมาณโดยตรง ในวันที่สมัคร เลือกลง สอดคัดเลือก หรือเลื่อนตำแหน่ง หรือโอนย้ายตำแหน่ง
2. กำหนดและบังคับใช้มาตรฐานจรรยาบรรณสำหรับบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับความโปร่งใสด้านการคลังอย่างเคร่งครัด
3. กำหนดให้บุคลากรภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ทำงานเกี่ยวข้องกับการคลังและงบประมาณ เปิดเผยบัญชีรายได้และทรัพย์สินของตนเองทุกปี
4. กำหนดให้ผู้นำเป็นตัวอย่างที่ดีในการมีวินัยและความรับผิดชอบ มีความประหยัด มีความซื่อสัตย์สุจริต สามารถทำงานเป็นทีมร่วมกับผู้อื่นและเสียสละเพื่อส่วนรวมได้
5. กำกับดูแลให้บุคลากรภายในองค์กรปฏิบัติตามระเบียบขององค์กรอย่างเคร่งครัด
6. ส่งเสริมให้บุคลากรภายในองค์กรเรียนรู้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงและนำมาประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการทำงาน
7. ส่งเสริมให้บุคลากรภายในองค์กรเรียนรู้มาตรการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและนำมาบังคับใช้ในทางปฏิบัติ
8. สร้างแรงจูงใจและยกย่องบุคลากรภายในองค์กรที่มีความประพฤติและผลงานด้านคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์ที่เป็นที่ยอมรับ

9. กำหนดบทลงโทษที่ชัดเจน และลงโทษบุคลากรภายในองค์กรที่ฝ่าฝืนจนทำให้องค์กรได้รับความเสียหายอย่างแรงครัด และเป็นธรรม

4. กลุ่มตัวชี้วัดที่ 3 ด้านสภาพแวดล้อมการศึกษาลดชีวิต

ตัวชี้วัดที่ 3.1 แหล่งเรียนรู้สำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

คำอธิบาย

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดให้มีแหล่งเรียนรู้ภายในองค์กร และการเชื่อมโยงกับแหล่งเรียนรู้ภายนอกองค์กรเพื่อจูงใจให้มีการเรียนรู้ของบุคลากรที่เกี่ยวข้อง

เกณฑ์การพิจารณา

1. การมีหน่วยงานฝึกอบรมภายในองค์กร
2. การมีช่องทางการเรียนรู้จากระบบสารสนเทศภายในองค์กร
3. การมีความสัมพันธ์กับหน่วยงานราชการภายนอกองค์กรทั้งในพื้นที่และนอกพื้นที่
ที่ให้ความรู้
4. การมีความสัมพันธ์กับสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษาทั้งในพื้นที่และนอก
พื้นที่ที่มีหลักสูตรการศึกษาที่เกี่ยวข้อง
5. การมีสถาบันพัฒนาบุคลากรสำหรับองค์กรของหน่วยงานกำกับดูแล
6. การมีช่องทางการเรียนรู้จากระบบสารสนเทศภายนอกองค์กร
7. การมีแหล่งเรียนรู้ตามอัธยาศัยในพื้นที่

เกณฑ์การให้คะแนน

คะแนน	เกณฑ์การให้คะแนน
1	องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีคุณลักษณะตามเกณฑ์การพิจารณา 0 - 2 ข้อ
2	องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีคุณลักษณะตามเกณฑ์การพิจารณา 3 - 4 ข้อ
3	องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีคุณลักษณะตามเกณฑ์การพิจารณา 5 - 6 ข้อ
4	องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีคุณลักษณะตามเกณฑ์การพิจารณา 7 ข้อ

เงื่อนไข

1. การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรขององค์กรรายบุคคลให้สอดคล้องกับแหล่งเรียนรู้
2. การมีผู้เชี่ยวชาญหรือผู้รู้ให้คำปรึกษาแนะนำอย่างเหมาะสม เพื่อให้มีการแนะ
แนวทางการปฏิบัติให้เกิดความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในองค์กร

3. การจัดให้มีเทคโนโลยีการสื่อสารสารสนเทศทั้งภายในและภายนอกองค์กร
4. การเชื่อมโยงสถาบันการศึกษาหรือสถาบันพัฒนาบุคลากรหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อดูแลความพร้อมและความรู้ความเข้าใจในความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้บุคลากรที่เกี่ยวข้อง
5. การเชื่อมโยงหน่วยงานอื่นที่มีความเชี่ยวชาญในเรื่องความโปร่งใสทางการคลัง
6. การส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้ในชุมชน ที่ให้ข้อมูลและความรู้เกี่ยวกับการคลังและงบประมาณขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ประชาชนสามารถใช้บริการได้สะดวกและสามารถเข้าถึงข้อมูลได้ง่าย เพื่อให้ประชาชนมีความรู้ความเข้าใจในความโปร่งใสด้านการคลังขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในพื้นที่

ตัวชี้วัดที่ 3.2 กิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้ในการทำงาน

คำอธิบาย

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่กระตุ้นให้บุคลากรรู้จักศึกษาหาความรู้แสวงหาคำตอบและสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเอง โดยพิจารณาจาก

1. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีการจัดโอกาสและเวลาให้ผู้เรียนได้ศึกษาหาความรู้แสวงหาคำตอบและสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเอง
2. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีการจัดหาหรือสร้างแหล่งเรียนรู้และจัดสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อสนับสนุนให้บุคลากรรู้จักศึกษาหาความรู้ แสวงหาคำตอบ และสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเอง
3. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีการจัดกิจกรรมให้บุคลากรรู้จักและเรียนรู้จากแหล่งการเรียนรู้/แหล่งทรัพยากรการเรียนรู้ในองค์กร สถานศึกษา และในชุมชน
4. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีการส่งเสริมและเปิดโอกาสให้บุคลากรได้นำเสนอผลงานที่เกี่ยวข้องกับความโปร่งใสด้านการคลังต่อองค์กรที่เกี่ยวข้องและสาธารณชนในรูปแบบต่างๆ อย่างหลากหลาย

เกณฑ์การพิจารณา

ระดับคะแนน	ระดับขั้นของความสำเร็จ (Milestone)			
	ขั้นตอนที่ 1	ขั้นตอนที่ 2	ขั้นตอนที่ 3	ขั้นตอนที่ 4
1	/			
2	/	/		

เกณฑ์การพิจารณา (ต่อ)

ระดับคะแนน	ระดับขั้นของความสำเร็จ (Milestone)			
	ขั้นตอนที่ 1	ขั้นตอนที่ 2	ขั้นตอนที่ 3	ขั้นตอนที่ 4
3	/	/	/	
4	/	/	/	/

เกณฑ์การประเมินระดับตัวชี้วัด

คะแนน	รายละเอียดการดำเนินการ
1	ขั้นตอนที่ 1 จัดโอกาสและเวลาให้ผู้เรียนได้ศึกษาหาความรู้ แสวงหาคำตอบและสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเอง
2	ขั้นตอนที่ 2 มีขั้นตอนที่ 1 และจัดหาหรือสร้างแหล่งเรียนรู้และจัดสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อสนับสนุนให้บุคลากรรู้จักศึกษาหาความรู้ แสวงหาคำตอบ และสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเอง
3	ขั้นตอนที่ 3 มีขั้นตอนที่ 2 และจัดกิจกรรมให้บุคลากรรู้จักและเรียนรู้จากแหล่งการเรียนรู้/แหล่งทรัพยากรการเรียนในองค์กร สถานศึกษา และในชุมชน
4	ขั้นตอนที่ 4 มีขั้นตอนที่ 3 และส่งเสริมและเปิดโอกาสให้บุคลากรได้นำเสนอผลงานที่เกี่ยวข้องกับความโปร่งใสด้านการคลังต่อองค์กรที่เกี่ยวข้องและสาธารณชนในรูปแบบต่างๆ อย่างหลากหลาย

เงื่อนไข

- ส่งเสริมให้บุคลากรเรียนรู้ด้วยตนเองจากสื่อการศึกษาประเภทต่าง ๆ
- ส่งเสริมให้บุคลากรเข้าร่วมประชุม สัมมนา และประชุมทางวิชาการในสาขาที่เกี่ยวข้อง
- สนับสนุนให้บุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมในสถาบันพัฒนาบุคลากรในสาขาที่เกี่ยวข้อง
- สนับสนุนให้บุคลากรศึกษาในสถาบันการศึกษาระดับต่างๆ และสาขาเฉพาะด้าน

ตัวชี้วัดที่ 3.3 การประเมินผลการเรียนรู้

คำอธิบาย

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดให้มีการวัดพัฒนาการของการเรียนรู้เรื่องความโปร่งใสด้านการคลังจากผลลัพธ์ของการปฏิบัติงาน โดยพิจารณาจากประชาชนผู้รับบริการและผู้ที่เกี่ยวข้องมีความพึงพอใจในการทำงานที่มีความโปร่งใสด้านการคลัง หน่วยงานตรวจสอบไม่มีรายงานการทุจริตหรือทำผิดขององค์กร องค์กรจัดทำโครงการที่เกี่ยวข้องกับความโปร่งใสด้านการ

คลัง และองค์กรได้รับการยอมรับจากสาธารณะว่ามีความโปร่งใสด้านการคลังหรือได้รับรางวัลระดับชาติที่เกี่ยวข้องกับความโปร่งใสด้านการคลัง

เกณฑ์การพิจารณา

1. ประชาชนผู้รับบริการและผู้ที่เกี่ยวข้องมีความพึงพอใจในการทำงานที่มีความโปร่งใสด้านการคลัง
2. หน่วยงานตรวจสอบไม่มีรายงานการทุจริตหรือทำผิดขององค์กร
3. องค์กรจัดทำโครงการที่เกี่ยวข้องกับความโปร่งใสด้านการคลัง
4. องค์กรได้รับการยอมรับจากสาธารณะว่ามีความโปร่งใสด้านการคลังหรือได้รับรางวัลที่เกี่ยวข้องกับความโปร่งใสด้านการคลัง

เกณฑ์การให้คะแนน

คะแนน	เกณฑ์การให้คะแนน
1	องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีคุณลักษณะตามเกณฑ์การพิจารณา ร้อยละ 0 – 24
2	องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีคุณลักษณะตามเกณฑ์การพิจารณา ร้อยละ 25 – 49
3	องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีคุณลักษณะตามเกณฑ์การพิจารณา ร้อยละ 50 – 74
4	องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีคุณลักษณะตามเกณฑ์การพิจารณา ร้อยละ 75 ขึ้นไป

เงื่อนไข

1. จัดให้มีการจัดทำรายงานการประเมินตนเองสำหรับความโปร่งใสด้านการคลัง
2. จัดให้มีการวัดความพึงพอใจของประชาชนผู้รับบริการและผู้ที่เกี่ยวข้องในความโปร่งใสด้านการคลังขององค์กร
3. สนับสนุนให้หน่วยงานตรวจสอบทำงานด้วยความสะดวก และนำผลการตรวจสอบไปปฏิบัติอย่างตรงไปตรงมา
4. ส่งโครงการที่เกี่ยวข้องกับความโปร่งใสด้านการคลังให้หน่วยงานที่รับผิดชอบการทำงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นพิจารณาอย่างน้อยปีละ 1 เรื่อง
5. ส่งโครงการที่เกี่ยวข้องกับความโปร่งใสด้านการคลังให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับความโปร่งใสระดับชาติพิจารณาอย่างน้อยปีละ 1 เรื่อง

ทั้งนี้ ผู้วิจัยวิเคราะห์ความเหมาะสมของตัวชี้วัดการเรียนรู้ตลอดชีวิตเรื่องความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นดังกล่าว ประกอบด้วยความครอบคลุมและความ

ชัดเจน ความซ้ำซ้อน และความเป็นไปได้ในการนำไปใช้จากความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ 10 คน โดยพิจารณาจากเกณฑ์และเงื่อนไขตัวชี้วัดการเรียนรู้ตลอดชีวิตดังกล่าวร่วมกับความเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีจำนวนมากที่สุด ผลการวิเคราะห์พบว่า

1. ความครอบคลุมและความชัดเจน

ตัวชี้วัดการเรียนรู้ตลอดชีวิตเรื่องความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทั้ง 10 ตัว มีความครอบคลุมเนื้อหาของการเรียนรู้ตลอดชีวิตในเรื่องความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและมีความชัดเจนในการแสดงให้เห็นว่าองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีการเรียนรู้และสามารถทำงานได้อย่างมีความโปร่งใสด้านการคลังโดยผู้เชี่ยวชาญเห็นตรงกันทุกคน

2. ความซ้ำซ้อน

ตัวชี้วัดการเรียนรู้ตลอดชีวิตเรื่องความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ผู้เชี่ยวชาญให้ความเห็นว่าซ้ำซ้อนมากที่สุด คือ ตัวชี้วัดความรู้ที่จำเป็นสำหรับบุคลากรภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และตัวชี้วัดความสามารถของบุคลากรภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยมีผู้เชี่ยวชาญเห็นตรงกันว่าตัวชี้วัดทั้ง 2 ตัวมีความซ้ำซ้อน จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 36 ของจำนวนผู้เชี่ยวชาญทั้งหมดโดยความเห็นตรงกันว่า ควรรวมตัวชี้วัดทั้ง 2 ดังกล่าว เข้าด้วยกัน เนื่องจากเป็นตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องกับความรู้และความสามารถของบุคลากรภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นโดยตรง ซึ่งสามารถที่จะพิจารณาประเมินรวมไปด้วยกันได้ และต้องได้รับการพัฒนาร่วมกัน ประกอบกับ ความรู้และความสามารถดังกล่าวเป็นคุณสมบัติของบุคลากรที่พึงมีตามพรรณงานในแต่ละตำแหน่ง นอกจากนี้ ยังเป็นเรื่องของความสามารถของบุคลากร ซึ่งอาจใช้วิธีสร้างเกณฑ์การพิจารณาที่แบ่งแยกความรู้กับความสามารถออกจากกัน ในตัวชี้วัดตัวเดียวกัน โดยไม่จำเป็นต้องแยกเป็นตัวชี้วัด 2 ตัว

ผู้วิจัยวิเคราะห์ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญดังกล่าว โดยพิจารณาเปรียบเทียบกับคำอธิบายเกณฑ์การพิจารณา และเกณฑ์การให้คะแนน ร่วมกับน้ำหนักของตัวชี้วัดแต่ละตัวแล้วพบว่าตัวชี้วัดความรู้ที่จำเป็นสำหรับบุคลากรภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และตัวชี้วัดความสามารถของบุคลากรภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องกับความรู้และความสามารถของบุคลากร ซึ่งอาจจะนำมารวมกันได้ตามความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ เพราะเป็นคุณสมบัติของบุคลากรที่ใช้ในการพิจารณาเพื่อรับสมัคร บรรจุ เลื่อนตำแหน่ง และพัฒนาบุคลากร ซึ่งควรจะได้รับการประเมินและพัฒนาร่วมกัน ในขณะที่ เกณฑ์พิจารณาตัวชี้วัดความรู้ดังกล่าวเป็นเกณฑ์องค์ประกอบความรู้ที่จำเป็นสำหรับบุคลากรภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นก็สามารถที่จะปรับให้เป็นเกณฑ์พิจารณาในรูปแบบร้อยละของจำนวนบุคลากรได้ก็ตาม ซึ่งจะ

สอดคล้องกับเกณฑ์พิจารณาตัวชี้วัดความสามารถของบุคลากรภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อย่างไรก็ตาม การรวมตัวชี้วัดทั้ง 2 ดังกล่าวจะส่งผลกระทบต่อภาระลดของน้ำหนักของตัวชี้วัดที่เกี่ยวกับคุณสมบัติของบุคลากร ที่ลดลงร้อยละ 50 และทำให้กระทบภาพรวมน้ำหนักตัวชี้วัดทั้งหมด ดังนั้น เพื่อให้สอดคล้องกับเจตนารมณ์และเกณฑ์การให้คะแนนของตัวชี้วัดที่สร้างขึ้น และความเห็นของผู้เชี่ยวชาญอย่างมีเหตุผล ผู้วิจัยจึงใช้วิธีการจัดกลุ่มตัวชี้วัด 10 ตัว ตามคุณลักษณะ โดยมีน้ำหนักของตัวชี้วัดแต่ละตัวเท่าเดิม ซึ่งจะทำให้ตัวชี้วัดแต่ละตัวถูกจัดอยู่ในกลุ่มที่สามารถประเมินและพัฒนาไปพร้อมกันได้

อย่างไรก็ดี ผู้วิจัยพิจารณาแล้วว่าเกณฑ์การให้คะแนนของตัวชี้วัดความรู้ที่จำเป็นสำหรับบุคลากรภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ไม่ควรมีลักษณะเดียวกันกับเกณฑ์การให้คะแนนของตัวชี้วัด ความสามารถของบุคลากรภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น คือ ใช้การนับจำนวนบุคลากรที่มีคุณสมบัติเป็นอัตราร้อยละของจำนวนบุคลากรที่เกี่ยวข้อง เนื่องจากการมีความรู้ที่จำเป็นในระดับขั้นที่สูงกว่าปกติอาจจะไม่จำเป็นสำหรับทุกคน แต่จำเป็นต้องมีสำหรับบางคนที่อยู่ในฐานะผู้ควบคุมงาน หรือกำกับการบริหารงานด้านการคลังและงบประมาณ จึงไม่เหมาะสมกับการใช้เกณฑ์การให้คะแนนแบบนับจำนวนบุคลากรเป็นอัตราร้อยละ จึงปรับปรุงเฉพาะเกณฑ์การให้คะแนนดังกล่าว

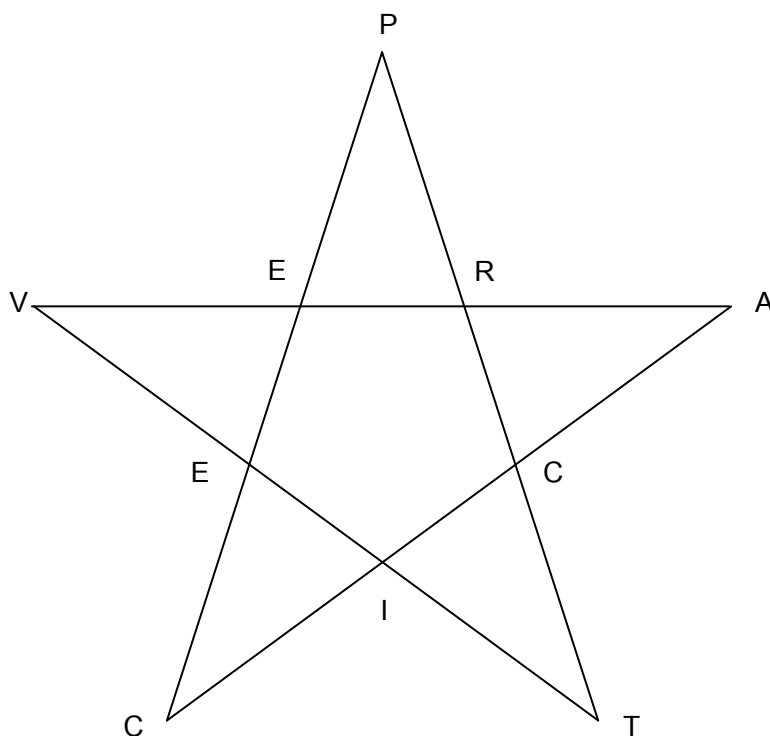
3. ความเป็นไปได้ในการนำไปใช้

ผู้เชี่ยวชาญ 5 คน มีความเห็นว่าตัวชี้วัดการเรียนรู้ตลอดชีวิตเรื่องความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทั้ง 10 ตัวสามารถนำไปใช้ได้ ในขณะที่ผู้เชี่ยวชาญ 5 คนมีความเห็นว่าตัวชี้วัดการเรียนรู้ตลอดชีวิตเรื่องความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถนำไปใช้ได้ 9 ตัว โดยมีตัวชี้วัดการมีส่วนร่วมในการทำงานของบุคคลภายนอกอาจใช้ไม่ได้ เพราะในข้อเท็จจริงทำได้ยาก เนื่องจากประชาชนยังขาดความรู้ความเข้าใจ ไม่รู้จะเข้าไปมีส่วนร่วมในขั้นตอนใด ในขณะที่เดียวกันการมีส่วนร่วมในการทำงานของบุคคลภายนอกอาจส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน จึงควรกำหนดขอบเขตที่ชัดเจน มีขั้นตอนชัดเจน คุ่มค่าต่อการปฏิบัติ หรือให้บุคคลภายนอกมีส่วนร่วมในกระบวนการที่จะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรอย่างแท้จริง และไม่มีความเสี่ยงในการนำข้อมูลภายในไปใช้ประโยชน์ในทางที่ผิดของบุคคลภายนอก

ผู้วิจัยวิเคราะห์ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญดังกล่าวโดยพิจารณาเปรียบเทียบกับคำอธิบายเกณฑ์การพิจารณา และเกณฑ์การให้คะแนน ร่วมกับน้ำหนักของตัวชี้วัดดังกล่าวแล้ว พบว่ามีความเหมาะสม เนื่องจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีหน้าที่ให้บริการแก่ประชาชนใน

พื้นที่ ซึ่งการเข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานจึงมีความจำเป็นเพื่อให้องค์กรได้ทราบความต้องการ และเปิดโอกาสให้ประชาชนตรวจสอบการทำงาน รวมทั้งร่วมกำหนดงบประมาณที่เหมาะสม ทำให้ประชาชนที่มีส่วนเกี่ยวข้องจำเป็นต้องมีความรู้ในระดับหนึ่ง ซึ่งตัวชี้วัดดังกล่าวจะเป็นตัวที่แสดงให้เห็นถึงความรู้และความเข้าใจ รวมทั้งบทบาทหน้าที่และวิธีการที่จำเป็นที่องค์กรต้องจัดให้ประชาชนต้องมีด้วยกิจกรรมขององค์กร เช่น การฝึกอบรม การฝึกหัด การดูงาน เป็นต้น ดังนั้น ตัวชี้วัดดังกล่าวจึงมีความสำคัญและจำเป็นสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ทั้งนี้ ตัวชี้วัดทั้ง 3 กลุ่มเป็นผลจากการที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถทำงานได้อย่างมีความโปร่งใสด้านการคลัง โดยพิจารณาจากเกณฑ์การพิจารณา เกณฑ์การให้คะแนนหรือเกณฑ์ประเมินระดับตัวชี้วัด และเงื่อนไขเฉพาะตัวชี้วัดแต่ละตัว เพื่อใช้ในการประเมินระดับการเรียนรู้ตลอดชีวิตเรื่องความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้ และประเมินเปรียบเทียบระหว่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้ ซึ่งสรุปเป็นความสัมพันธ์ VE-PRACTICE MODEL ตามภาพที่ 3



ภาพที่ 3 VE – PRACTICE MODEL

ตัวชี้วัดกลุ่มที่ 1 ด้านองค์กร ประกอบด้วย

1. ตัวชี้วัดวิสัยทัศน์ นโยบาย แผน และการปฏิบัติงาน (Vision : V)

ตัวชี้วัดด้านวิสัยทัศน์ นโยบาย แผน และการปฏิบัติงานเป็นตัวชี้วัดที่แสดงให้เห็นว่าองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร นโยบาย แผน และการปฏิบัติงานที่แสดงออกถึงการปฏิบัติที่มีความโปร่งใสด้านการคลัง ซึ่งครอบคลุมความชัดเจนของบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ การเปิดเผยกระบวนการงบประมาณ การเผยแพร่ข้อมูลต่อสาธารณะ และความน่าเชื่อถือและการตรวจสอบได้ของข้อมูลทางการคลังภายใต้บริบทขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

2. ตัวชี้วัดระบบบริหารและทรัพยากรที่เอื้ออำนวยความสะดวกในการทำงาน

(Management : M)

ตัวชี้วัดด้านระบบบริหารและทรัพยากรที่เอื้ออำนวยความสะดวกในการทำงานเป็นตัวชี้วัดที่แสดงให้เห็นว่าองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดให้มีหน่วยงานรับผิดชอบการทำงานที่มีความโปร่งใสด้านการคลังและมีทรัพยากรสนับสนุน ซึ่งครอบคลุมการบริหารจัดการในการมอบหมายบุคลากรและหน่วยงานรับผิดชอบ มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศภายในและภายนอกองค์กร และการจัดสรรงบประมาณที่เกี่ยวข้อง

3. ตัวชี้วัดข้อมูลสารสนเทศสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (Information : I)

ตัวชี้วัดด้านข้อมูลสารสนเทศสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นตัวชี้วัดที่แสดงให้เห็นว่าองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดให้มีข้อมูลสารสนเทศเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพภายในองค์กรที่จำเป็นโดยแบ่งเป็นสถิติข้อมูลและรายงานเพื่อใช้ในการทำงาน ซึ่งครอบคลุมการมีข้อมูลพื้นฐาน ข้อมูลประยุกต์ ข้อมูลขึ้นก้าวหน้า ข้อมูลเฝ้าระวัง รายงานพื้นฐาน รายงานก้าวหน้า รายงานภาพรวม และรายงานเปรียบเทียบ

4. ตัวชี้วัดการมีส่วนร่วมในการทำงานของบุคคลภายนอก (Participation : P)

ตัวชี้วัดด้านการมีส่วนร่วมในการทำงานของบุคคลภายนอกเป็นตัวชี้วัดที่แสดงให้เห็นว่าองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเปิดโอกาสให้ประชาชนและภาคเอกชนให้เข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานเพื่อให้มีความโปร่งใสด้านการคลังทั้งในด้านการกำหนดนโยบาย การปฏิบัติงาน และการประเมินผล ซึ่งครอบคลุมการมีส่วนร่วมในการเป็นผู้ให้ข้อมูลข่าวสาร การมีส่วนร่วมรับรู้ข้อมูลข่าวสาร การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติ การมีส่วนร่วมในการรับประโยชน์ และการมีส่วนร่วมในการประเมินผล

ตัวชี้วัดกลุ่มที่ 2 ด้านบุคลากร ประกอบด้วย

1. ตัวชี้วัดความรู้ที่จำเป็นสำหรับบุคลากรภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

(Education : E)

ตัวชี้วัดด้านความรู้ที่จำเป็นสำหรับบุคลากรภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นตัวชี้วัดที่แสดงให้เห็นว่าบุคลากรฝ่ายการเมือง ฝ่ายบริหาร ข้าราชการประจำและพนักงานอื่นขององค์กร มีความรู้และสามารถนำความรู้ไปใช้ตามบทบาทหน้าที่ที่เกี่ยวข้องและความรู้และความสามารถพื้นฐานด้านการคลัง ซึ่งครอบคลุมความรู้ที่ส่งเสริมให้การทำงานที่และความรับผิดชอบ กระบวนการงบประมาณ และข้อมูลด้านการคลังขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีความชัดเจน ได้รับการเปิดเผยและเผยแพร่ มีความน่าเชื่อถือและตรวจสอบได้

2. ตัวชี้วัดความสามารถของบุคลากรภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

(Capability : C)

ตัวชี้วัดด้านความสามารถของบุคลากรภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นตัวชี้วัดที่แสดงให้เห็นว่าบุคลากรในฝ่ายการเมือง ฝ่ายบริหาร ข้าราชการประจำ และพนักงานอื่นขององค์กร มีความสามารถในการรวบรวม วิเคราะห์ งบประมาณการ สังเคราะห์ จัดทำ และนำเสนอข้อมูล และรายงานที่เกี่ยวข้องกับความโปร่งใสด้านการคลัง ซึ่งครอบคลุมความสามารถที่ส่งเสริมให้การทำงานที่และความรับผิดชอบ กระบวนการงบประมาณ และข้อมูลด้านการคลังขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีความชัดเจน ได้รับการเปิดเผยและเผยแพร่ต่อสาธารณชน มีความน่าเชื่อถือและตรวจสอบได้

3. ตัวชี้วัดคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์สำหรับบุคลากรภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (Consciences : C)

ตัวชี้วัดด้านคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์สำหรับบุคลากรภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นตัวชี้วัดที่แสดงให้เห็นว่าบุคลากรภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแสดงออกทางพฤติกรรมที่ทำให้ประชาชนเห็นว่าเป็นผู้ที่มีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์ในการมีความโปร่งใสด้านการคลัง ซึ่งครอบคลุมความมีวินัยและความรับผิดชอบ มีความประหยัด มีความซื่อสัตย์สุจริต และสามารถทำงานเป็นทีมร่วมกับผู้อื่นและเสียสละเพื่อส่วนรวมได้

ตัวชี้วัดกลุ่มที่ 3 ด้านสภาพแวดล้อมทางการศึกษาตลอดชีวิต ประกอบด้วย

1. ตัวชี้วัดแหล่งเรียนรู้สำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (Resources : R)

ตัวชี้วัดด้านแหล่งเรียนรู้สำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นตัวชี้วัดที่แสดงให้เห็นว่าองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดให้มีแหล่งเรียนรู้ภายในองค์กร และการเชื่อมโยงกับแหล่งเรียนรู้ภายนอกองค์กรเพื่อจูงใจให้มีการเรียนรู้ของบุคลากรที่เกี่ยวข้อง ซึ่งครอบคลุมหน่วยงานฝึกอบรมภายนอกและภายในองค์กร ช่องทางและแหล่งการเรียนรู้ และความสัมพันธกับหน่วยงานอื่น

2. ตัวชี้วัดกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้ในการทำงาน (Activities : A)

ตัวชี้วัดด้านกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้ในการทำงานเป็นตัวชี้วัดที่แสดงให้เห็นว่าองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่กระตุ้นให้บุคลากรรู้จักศึกษาหาความรู้แสวงหาคำตอบและสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเอง ซึ่งครอบคลุมการจัดโอกาสและเวลา การจัดหาแหล่งเรียนรู้และสิ่งอำนวยความสะดวก การจัดกิจกรรม และการเปิดโอกาสให้นำเสนอผลงานความโปร่งใส

3. ตัวชี้วัดการประเมินผลการเรียนรู้ (Evaluation : E)

ตัวชี้วัดด้านการประเมินผลการเรียนรู้เป็นตัวชี้วัดที่แสดงให้เห็นว่าองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดให้มีการวัดพัฒนาการของการเรียนรู้เรื่องความโปร่งใสด้านการคลังจากผลลัพธ์ของการปฏิบัติงาน ซึ่งครอบคลุมความพึงพอใจ ความน่าเชื่อถือจากการตรวจสอบ การมีโครงการที่เกี่ยวข้องกับความโปร่งใสด้านการคลัง และการยอมรับจากสาธารณะ

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิตเพื่อสร้างความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ผู้วิจัยวิเคราะห์ระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิตเพื่อสร้างความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกรณีศึกษา 9 แห่ง พบว่า

1. รูปแบบการจัดการศึกษาตลอดชีวิต ครอบคลุมการศึกษาที่มีผู้จัดการศึกษาให้อย่างเป็นทางการหรือการศึกษาในระบบ และรูปแบบที่ผู้เรียนเลือกเรียนตามความต้องการหรือการศึกษานอกระบบหรือการศึกษาตามอัธยาศัย โดยผู้ให้ข้อมูลหลักเข้าใจรูปแบบการจัดการศึกษาตลอดชีวิตว่าเป็นการศึกษาในทุกวิถี ทุกที่ และทุกเวลาที่ต้องการ ใช้ตัวบุคลากรเป็นเครื่องมือในการเรียน นอกจากนี้ ประชาชนที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กรสามารถเรียนรู้ตลอดชีวิตได้ผ่านการทำกระบวนการประชาคมของท้องถิ่น ในขณะเดียวกัน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีรูปแบบการจัดการศึกษาตลอดชีวิตในองค์กรอยู่ในรูปแบบของการศึกษาต่อในสถาบันการศึกษา ในชั้นปริญญาตรีและปริญญาโท การส่งเสริมให้ศึกษานอกระบบโรงเรียนเพื่อยกระดับวุฒิการศึกษา การฝึกอบรมและดูงาน ทักษะศึกษา การเรียนรู้จากการทำงานเป็นทีม การเรียนรู้จากการทำงาน การเรียนรู้จากการแก้ปัญหา การเรียนรู้จากการมีส่วนร่วมกับประชาชน การค้นหาความรู้จากอินเทอร์เน็ต ทั้งนี้ องค์กรสนับสนุนการศึกษาตลอดชีวิตของบุคลากรในองค์กรด้วยการสนับสนุนทุนให้กับบุคลากรภายในองค์กรเพื่อศึกษาต่อในระดับปริญญาตรีและปริญญาโท ซึ่งเป็น

การศึกษาในระบบ สนับสนุนทรัพยากรสำหรับการศึกษิตตามชอบ และสนับสนุนพื้นที่และอาคารให้สถานศึกษา กศน. พื้นที่ใช้ประโยชน์สำหรับการศึกษิตนอกระบบ

2. ผู้เรียนครอบคลุมบุคลากรภายในองค์กรและประชาชนในพื้นที่ขององค์กร โดยมีการเตรียมความพร้อมและพัฒนาศักยภาพการเรียนรู้ด้วยตนเองของผู้เรียน การแสดงออกถึงความรับผิดชอบ ความมุ่งมั่น การไตร่ตรอง และมีปฏิสัมพันธ์กับเนื้อหาการเรียนรู้ มีอิสระในการเรียนอย่างยืดหยุ่น โดยสามารถบริหารตนเองได้ สามารถตัดสินใจว่าจะเรียนอะไร อย่างไร เวลาใด และที่ใด และปรับเปลี่ยนได้ตามศักยภาพ ความสนใจ และความถนัดของผู้เรียน โดยผู้ให้ข้อมูลหลักเห็นว่าองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีวิธีการเลือกผู้เรียนขององค์กรภายหลังจากการเข้ามาทำงานแล้ว ในกรณีที่เป็นการศึกษาต่อในสถาบันการศึกษาชั้นปริญญาตรีและปริญญาโทโดยได้รับทุนขององค์กร มีการสมัครและสอบคัดเลือก และการพิจารณาว่าตรงตามสายงาน และความเหมาะสม ในขณะที่เปิดโอกาสให้ผู้สนใจเรียนรู้ที่เป็นบุคลากรในองค์กรเรียนรู้ในกรณีที่ไม่เป็นการสมัครรับทุน เช่น สนับสนุนให้บุคลากรในองค์กรซึ่งรวมถึงการพัฒนาสมาชิกสภาท้องถิ่นด้วยเรียนต่อในการศึกษิตนอกระบบ บุคลากรในองค์กรสามารถเรียนรู้ในการทำงานเป็นทีมแบบเลือกสมาชิกเอง ทีมข้ามสายงาน ทีมภารกิจ ทีม อสม. และทีมปฏิบัติงานในชุมชน หรือ “ คอร์ทีม ” (core team) เป็นต้น และการเผยแพร่ความรู้ภายในองค์กรโดยมีกองวิชาการและแผนงานเป็นหน่วยงานหลัก ส่วนการฝึกอบรม คัดเลือกคนที่ตรงกับงานและนำมาใช้ประโยชน์

นอกจากสมาชิกสภาท้องถิ่นแล้ว บุคลากรภายในองค์กรที่ไม่ได้เป็นข้าราชการประจำ มักจะให้ความสำคัญกับการศึกษิตนอกระบบกับ กศน. ในพื้นที่ด้วย ทั้งนี้ ในกรณีผู้สนใจเรียนรู้ที่เป็นประชาชนและมีส่วนร่วมในการทำแผนพัฒนาชุมชนหรือแผนพัฒนาหมู่บ้าน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดให้มีเจ้าหน้าที่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อาจารย์จากมหาวิทยาลัยในพื้นที่ นักวิชาการในพื้นที่ เข้ามาช่วยในการสอน อบรม และพัฒนาวิธีการเขียนแผนและให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกฎหมายและข้อปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับการจัดซื้อจัดจ้างและการเบิกจ่ายเงิน

นอกจากนี้ ยังมีการอบรมเกี่ยวกับคุณธรรมและจริยธรรม ซึ่งสามารถร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกองค์กรที่มีจุดแข็งด้านการฝึกอบรมเข้ามาช่วยในโครงการด้วย เช่น วัด สถานปฏิบัติธรรม เป็นต้น ในขณะเดียวกัน องค์กรสามารถปลูกฝังเยาวชนให้มีจิตสำนึก มีความคิด และการตัดสินใจที่มีเหตุผล เช่น การให้มีสภาเด็ก การจัดหลักสูตรอบรม เป็นต้น และมีการจัดเป็นหลักสูตรในโรงเรียน

3. ระบบขององค์กรเป็นระบบภายในองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการเงิน โครงสร้างองค์กร การบริหารจัดการ และการสอนบุคลากร โดยผู้ให้ข้อมูลหลักเห็นว่า

3.1 โครงสร้างองค์กรที่มีในปัจจุบัน สามารถเอื้อให้เกิดการเรียนรู้แบบตลอดชีวิต โดยเมื่อพิจารณาจากโครงสร้างองค์กรที่มีกองการเจ้าหน้าที่คอยดูแลการเรียนรู้ของบุคลากรในการพัฒนาตามเส้นทางความก้าวหน้าทางอาชีพ ในขณะที่ แต่ละกองจะรับผิดชอบให้บุคลากรมีการเรียนรู้เฉพาะด้านของแต่ละงาน ส่วนตัวบุคลากร สามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้ข้ามสายงานกันได้จากการซักถาม การทำงานเป็นทีมสอดคล้อง กับเป้าหมายและภารกิจในการส่งเสริมความโปร่งใสในองค์กรเพราะต้องการให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานให้ถูกต้องและเปิดเผยต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้

3.2 องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีการบริหารจัดการเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ความโปร่งใสในองค์กร โดยการจัดให้มีการอบรมโดยวิทยากรจากมหาวิทยาลัย กรมบัญชีกลาง สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน และท้องถิ่นจังหวัด การสร้างวัฒนธรรมในการเรียนรู้ การใช้การทำงานเป็นโครงการเพื่อพัฒนานวัตกรรม และการทำงานด้วยการเปิดเผยซึ่งให้ประชาชนมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนที่เกี่ยวข้องกับการใช้เงิน และการที่ส่วนราชการทำหน้าที่เป็นที่เลี้ยงองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

นอกจากนี้ ในกรณีประชาชนที่เกี่ยวข้องกับองค์กร องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สามารถดำเนินการให้ทีมเจ้าหน้าที่จากกองวิชาการและแผนงาน สำนักงานปลัด กองคลัง อาจารย์ และนักวิชาการในพื้นที่แนะนำความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกฎหมายและการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับการจัดซื้อจัดจ้างและการเบิกจ่ายเงิน

3.3 องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน หรือสัญลักษณ์ที่แสดงให้เห็นว่ามีการพัฒนาความโปร่งใสสำหรับองค์กร โดยการสร้างทีมงานรูปแบบต่างๆ เพื่อให้รู้เรื่องงานด้านอื่นๆ จะได้ทำถูกต้องตามกฎหมาย การส่งโครงการขององค์กรเข้าประกวด การใช้สื่อทีมเป็นสัญลักษณ์ การประกาศบุคคลากรดีเด่นและมอบเสื้อสามารถ ซึ่งเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับรักองค์กร รวมทั้งต้องมีการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนในทุกกระบวนการทำงาน ตั้งแต่ขั้นกำหนดนโยบาย การปฏิบัติ และการติดตามและประเมินผล

3.4 ผู้ให้ข้อมูลหลักเห็นว่าองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสนับสนุนงบประมาณ และการจัดการทางการเงินเพื่อพัฒนาการเรียนรู้เรื่องความโปร่งใสสำหรับองค์กร โดยการสนับสนุนงบประมาณให้แก่บุคลากรภายในองค์กรเป็นค่าใช้จ่ายในการเรียน การฝึกอบรม การดูงาน รางวัลตอบแทน จัดให้มีเครื่องมือเครื่องใช้ที่เพียงพอและทันสมัย รวมทั้งในกรณีประชาชนที่เกี่ยวข้องกับองค์กร องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดงบประมาณในการดูงานเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้และเพิ่มพูนประสบการณ์ให้

3.5 องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นดำเนินการสอนให้บุคลากรในองค์กรและประชาชนมีความรู้และความสามารถเพื่อส่งเสริมความโปร่งใสสำหรับองค์กร โดยให้หัวหน้างานให้ความรู้พื้นฐาน การส่งบุคลากรไปอบรม ส่วนผู้บริหารขึ้นอยู่กับการส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น การสนับสนุนให้บุคลากรสอนกันเองเพื่อพัฒนาความรู้เกี่ยวกับกฎระเบียบในการปฏิบัติงานให้เป็นปัจจุบัน

การทำงานเป็นทีม การสร้างนวัตกรรม เพื่อให้รู้ว่าอะไรควรเปิดเผยเพื่อความโปร่งใส รวมทั้งกองคลังซึ่งเป็นหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการรับและจ่ายเงินจัดประชุมแต่ละกองและเชิญวิทยากรมาร่วมเพื่อพัฒนาความรู้ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งถือเป็นการถ่ายทอดความรู้ในองค์กรอีกรูปแบบหนึ่ง

ส่วนในกรณีผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นจัดให้มีทีมเจ้าหน้าที่ขององค์กรเป็นที่เลี้ยงในการสอนและฝึกฝนการเขียนแผนพัฒนาชุมชนหรือแผนพัฒนาหมู่บ้าน การนำเสนอแผนพัฒนาชุมชนหรือหมู่บ้านเพื่อของบประมาณ และเปิดโอกาสให้ประชาชนซึ่งเป็นผู้แทนประชาคมชั้กถามและลงมือทำงานร่วมกับเจ้าหน้าที่ด้วย

4. แหล่งการเรียนรู้ เป็นแหล่งหรือศูนย์รวบรวมความรู้ ข้อมูลข่าวสาร หรือกิจกรรมที่มีกระบวนการเรียนรู้ซึ่งบุคลากรในองค์กรสามารถเรียนรู้ได้ตามความสนใจตามศักยภาพและโอกาส และตามความสามารถโดยจะเรียนรู้ได้ทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการจากสถานศึกษา และแหล่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต โดยผู้ให้ข้อมูลหลักเห็นว่าแหล่งหรือศูนย์รวบรวมความรู้ ข้อมูลข่าวสาร หรือกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ความโปร่งใสสำหรับองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการทำงานด้านการคลังภายในองค์กรอยู่ที่กองคลัง และกองวิชาการและแผนงานเป็นส่วนใหญ่ ในขณะที่ประชาชนเรียนรู้จากการเผยแพร่เป็นเอกสาร เช่น นิตยสาร รายงาน เป็นต้น การเผยแพร่ความรู้ผ่านศาลาประชาคม หอกระจายเสียง คณะกรรมการชุมชนและคณะกรรมการหมู่บ้าน และผ่านอินเทอร์เน็ต ห้องสมุดขององค์กร วิทยุชุมชน และส่วนใหญ่อยู่ในระหว่างการเตรียมจะนำความรู้เก็บในคอมพิวเตอร์ นอกจากนี้ องค์การมีการส่งเสริมการพัฒนาแหล่งข้อมูลภายใน และส่งเสริมการเข้าถึงแหล่งข้อมูลภายนอกด้วยการนำเทคโนโลยีสารสนเทศ มาใช้

5. กิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้ เป็นกิจกรรม หลักสูตร หรือโครงการที่องค์กรจัดให้มีเพื่อสนับสนุนให้บุคลากรในองค์กรและประชาชนได้พัฒนาการเรียนรู้ตามความต้องการและลำดับขั้นความพร้อมของผู้เรียน โดยผู้ให้ข้อมูลหลักเห็นว่า

5.1 องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นมีวิธีการพิจารณาความต้องการการเรียนรู้และความพร้อมของบุคลากรภายในองค์กรและประชาชน โดยพิจารณาจากแผนพัฒนาบุคลากรและคำขอ

ของประชาชน ซึ่งมักจะเกี่ยวข้องกับแนวทางความก้าวหน้าทางอาชีพ และการระมัดระวังไม่ทำผิดระเบียบ และไม่ถูกตรวจสอบ ส่วนในกรณีประชาชน องค์กรเปิดโอกาสให้ประชาชนที่แจ้งในสภาท้องถิ่นเองและการทำเวทีประชาคม

5.2 องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีการจัดกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อพัฒนาความโปร่งใสสำหรับองค์กรตามความต้องการและความพร้อมของบุคลากรภายในองค์กรและประชาชน โดยการประชุมเพื่อพัฒนาความรู้และความเข้าใจในกฎระเบียบให้เป็นปัจจุบัน การใช้แบบฟอร์มเป็นเครื่องมือถ่ายทอดความต้องการ และการจัดกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อพัฒนาความโปร่งใสสำหรับองค์กรตามความต้องการและความพร้อมของบุคลากรภายในองค์กรมักอยู่ในรูปของการทำงานเป็นทีมเพื่อพัฒนาโครงการ ส่งบุคลากรไปเรียนอบรม ดูงาน ส่วนในกรณีประชาชนที่เกี่ยวข้อง องค์กรสนับสนุนให้มีการจัดตั้งคณะกรรมการชุมชน และคณะกรรมการหมู่บ้าน รวมทั้งให้ประชาชนร่วมอยู่ในคณะกรรมการที่เกี่ยวข้องกับการจัดซื้อจัดจ้าง ตรวจสอบ ติดตาม และประเมินผล ซึ่งไม่แตกต่างกันสำหรับการเรียนรู้ที่อยู่ในรูปแบบการทำงานเป็นทีม แต่จะแตกต่างกันในรูปแบบการเรียนรู้หรือพัฒนาความก้าวหน้าทางอาชีพ โดยพิจารณาได้จากการศึกษาในระบบยังไม่ครอบคลุมประชาชนเท่าใดนัก

6. การประเมินผลและการติดตามความรับผิดชอบ เป็นการประเมินสิ่งที่ประชาชนในองค์กรเรียนรู้และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง โดยอาศัยการสังเกต การสัมภาษณ์ หรือทดสอบความสามารถในการปฏิบัติ โดยผู้ให้ข้อมูลหลักเห็นว่า

6.1 องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทราบว่าบุคลากรภายในและภายนอกองค์กรที่เกี่ยวข้องกับความโปร่งใสมีการเรียนรู้เรื่องความโปร่งใส โดยพิจารณาจากความสามารถในการทำแผนพัฒนาที่ชัดเจน การหารายรับเพิ่ม การปฏิบัติให้ถูกต้อง และใช้เกณฑ์การพิจารณาจากตัวชี้วัด ผลสำเร็จของงานจริง และการยอมรับของชุมชน

นอกจากนี้ องค์กรมีการพิจารณาประเมินว่าบุคลากรสามารถนำความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับไปใช้ในการปฏิบัติจริง โดยมีคณะกรรมการจากบุคคลภายนอกเป็นผู้ประเมินทั้งในเชิงปริมาณ และคุณภาพ

6.2 ผลการปฏิบัติงานตามความรับผิดชอบของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับความโปร่งใสในการทำงานขององค์กรเป็นผลการปฏิบัติงานของบุคลากรตามตัวชี้วัด โดยมีการจ่ายเงินโบนัสให้ในขณะที่ผลงานด้านความโปร่งใสขององค์กรได้รับการยอมรับทั้งจากประชาชนในพื้นที่และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยได้รับรางวัลความโปร่งใสจากหน่วยงานระดับประเทศ

6.3 ปัญหาอุปสรรคในการพัฒนาความโปร่งใสขององค์กรเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับบุคคล ซึ่งบางคนเห็นว่าวิธีการเรียนรู้ด้วยการพัฒนาตนเองซึ่งต้องมีการประเมินความก้าวหน้าของการเรียนรู้ดังกล่าวจากบุคคลที่ 3 ไม่เหมาะสม และการที่มีตัวชี้วัดการเรียนรู้ที่ไม่ยืดหยุ่น รวมทั้งการให้รางวัลที่ไม่ทั่วถึง ส่งผลเป็นปัญหาการเมืองภายในองค์กร

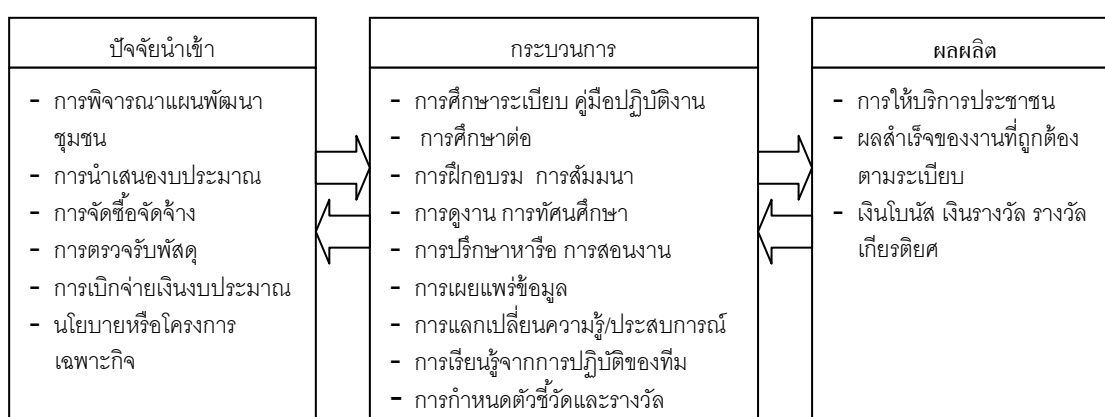
นอกจากนี้ บุคลากรภายในองค์กรส่วนใหญ่ยังไม่รู้เนื้องานพื้นฐานขององค์กรทั้งหมด ทำให้เวลาไปทำงานในพื้นที่ ยังไม่สามารถให้บริการหรือแก้ไขปัญหาให้แก่ประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ ผู้ให้ข้อมูลหลักเสนอว่าควรมีแนวทางจัดการหรือแก้ไขอุปสรรคดังกล่าว โดยการประชุมร่วมกันทั้งองค์กรเพื่อปรับปรุงตัวชี้วัดการเรียนรู้ และการเตรียมโครงการให้บุคลากรรู้เนื้องานพื้นฐานขององค์กรทั้งหมด

6.4 โอกาสและความเสี่ยงประกอบด้วย โอกาสเกิดจากหน่วยงานระดับประเทศให้ความสำคัญกับการส่งเสริมความโปร่งใส และการป้องกันการทุจริต ทั้งในเรื่องการอบรมให้ความรู้ การประกวดโครงการ หน่วยงานท้องถิ่นให้ความสนใจดูงานขององค์กรตลอดเวลา จึงทำให้มีโอกาสในการชี้แจงและเผยแพร่ผลงานอย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งนโยบายด้านการศึกษาของรัฐบาลมีส่วนในการสนับสนุนรูปแบบการเรียนรู้ที่ทันสมัย ในขณะที่ความเสี่ยงมักเกิดจากการที่มีระเบียบการจัดซื้อจัดจ้างกำหนดขั้นตอนไว้กับราชการส่วนกลางทั้งที่เป็นเรื่องของท้องถิ่น และการกระจายอำนาจหน้าที่ที่ไม่ชัดเจน รวมทั้งวิธีการวินิจฉัยของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินที่ไม่สอดคล้องกับข้อเท็จจริงในการปฏิบัติตามคำสั่งการของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นที่กำกับดูแลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ทำให้องค์กรถูกมองว่าไม่โปร่งใส และการที่นโยบายรัฐบาลให้บุคคลที่จบปริญญาตรีได้เงินเดือน 15,000 บาท ส่งผลต่อความไม่เป็นธรรมสำหรับคนที่อยู่มาก่อน รวมทั้งส่งผลต่องบประมาณด้านบุคลากรที่เพิ่มขึ้น

จากผลการวิจัยข้างต้น สามารถสรุประบบการเรียนรู้จำแนกตามบุคลากรภายในองค์กร และภายนอกองค์กร ได้ว่า ในกรณีที่ เป็นบุคลากรภายในองค์กรทุกคนเกี่ยวข้องกับกาปฏิบัติงาน ให้มีความโปร่งใสด้านการคลังโดยเริ่มตั้งแต่กระบวนการกำหนดนโยบายด้วยการจัดทำ ยุทธศาสตร์และแผนพัฒนาท้องถิ่น นโยบายหรือโครงการเฉพาะกิจ ซึ่งต้องอาศัยการพิจารณา แผนพัฒนาชุมชน การวิเคราะห์โครงการ และการแปลงเป็นแผนปฏิบัติงาน การจัดทำแผน งบประมาณสนับสนุนแผนปฏิบัติงานซึ่งรวมทั้งการประมาณการรายได้และรายจ่าย และการ นำเสนองบประมาณ การจัดซื้อจัดจ้าง การตรวจรับ พัสดุ การติดตามและประเมินผล การเบิก จ่ายเงินงบประมาณ ทั้งนี้ บุคลากรภายในองค์กรเรียนรู้การทำงานในลักษณะดังกล่าว โดย การศึกษาระเบียบ คู่มือปฏิบัติงาน การศึกษาต่อ การฝึกอบรม การสัมมนา การดูงาน การทัศน

ศึกษา การปรึกษาหารือ การสอนงาน การเผยแพร่ข้อมูล การแลกเปลี่ยนความรู้/ประสบการณ์ การเรียนรู้จากการปฏิบัติของทีมและการกำหนดตัวชี้วัดและรางวัล

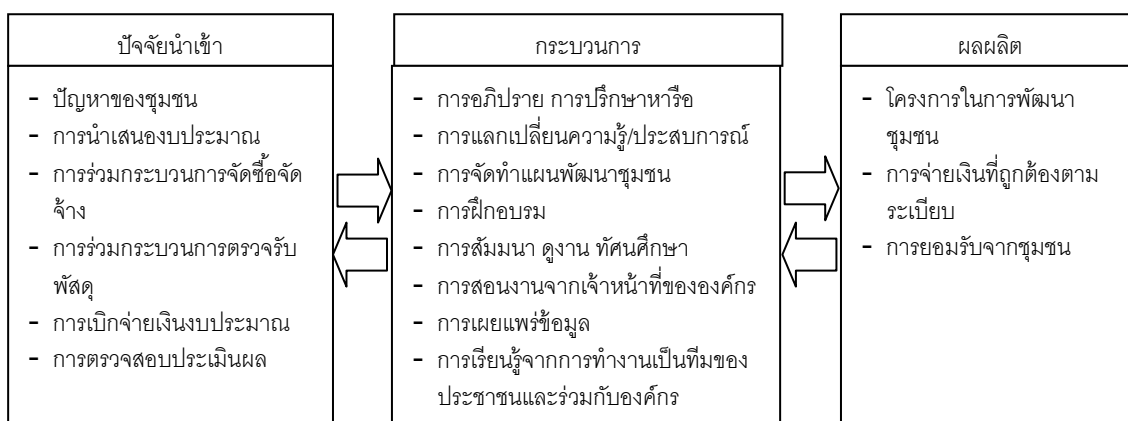
ซึ่งสามารถสรุปเป็นโครงสร้างระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิตเพื่อสร้างความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นของบุคลากรในองค์กรดังกล่าว (Organization Life Long Learning System) ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลลัพธ์ และข้อมูลย้อนกลับได้ตามภาพที่ 4



ภาพที่ 4 ระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิตเพื่อสร้างความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นของบุคลากรในองค์กร

ส่วนในกรณีที่เป็นประชาชนในพื้นที่เข้ามาเกี่ยวข้องในการมีความโปร่งใสด้านการคลังขององค์กรโดยเริ่มตั้งแต่การเข้าร่วมในกระบวนการกำหนดนโยบายด้วยการนำเสนอปัญหาของชุมชนผ่านประชาคม จัดทำยุทธศาสตร์และแผนพัฒนาท้องถิ่น การจัดทำโครงการ การของบประมาณ และการนำเสนองบประมาณในสภาท้องถิ่นสำหรับงบประมาณรายจ่ายบางประเภท การสนับสนุนโครงการในระหว่างดำเนินการ การร่วมกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างและการตรวจรับพัสดุ การเบิกจ่ายเงินงบประมาณสำหรับงบประมาณรายจ่ายบางประเภท รวมทั้งการติดตามและประเมินผล ทั้งนี้ ประชาชนในพื้นที่เรียนรู้การทำงานในลักษณะดังกล่าว โดยอาศัยการอภิปราย การปรึกษาหารือ การแลกเปลี่ยนความรู้/ประสบการณ์ การจัดทำแผนพัฒนาชุมชน การฝึกอบรม การสัมมนา การดูงานและทัศนศึกษา การสอนงานจากเจ้าหน้าที่ขององค์กรการเผยแพร่ข้อมูล และการเรียนรู้จากการทำงานเป็นทีมของประชาชนและร่วมกับองค์กร ซึ่งสามารถสรุปเป็นโครงสร้างระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิตของประชาชนเพื่อสร้างความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กร

ปกครองส่วนท้องถิ่นดังกล่าว (Public Life Long Learning System) ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลลัพธ์ และข้อมูลย้อนกลับ ได้ตามภาพที่ 5



ภาพที่ 5 ระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิตของประชาชนเพื่อสร้างความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการเรียนรู้ตลอดชีวิตในการสร้างความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ผู้วิจัยวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการเรียนรู้ตลอดชีวิตในการสร้างความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกรณีศึกษา 9 แห่ง พบว่า

1. ผู้เรียนครอบคลุมบุคลากรภายในองค์กรและประชาชนในพื้นที่ขององค์กร โดยมีการเตรียมความพร้อมและพัฒนาการเรียนรู้ด้วยตนเองของผู้เรียน การแสดงออกถึงความรับผิดชอบ ความมุ่งมั่น การไตร่ตรอง และมีปฏิสัมพันธ์กับเนื้อหาการเรียนรู้ มีอิสระในการเรียนอย่างยืดหยุ่น โดยสามารถบริหารตนเองได้ สามารถตัดสินใจว่าจะเรียนอะไร อย่างไร เวลาใด และที่ใด และปรับเปลี่ยนได้ตามศักยภาพ ความสนใจ และความถนัดของผู้เรียน โดยผู้ให้ข้อมูลหลักเห็นว่า

1.1 องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีวิธีการเตรียมความพร้อม และพัฒนาการเรียนรู้ด้วยตนเองของบุคลากรในองค์กรและประชาชน โดยในกรณีที่บุคคลากรในองค์กรจะมีแผนพัฒนาบุคลากรตามเส้นทางอาชีพ (career path) มีการฝึกอบรมเพื่อเตรียมตัวเข้าร่วมกับทีม การค้นคว้าหาความรู้เพื่อทำงานเป็นทีมตามเป้าหมาย ใช้วิธีการสื่อสาร การประชุม การพูดคุยอย่างไม่เป็นทางการ และการให้ทุนไปเรียน รวมทั้งการกำหนดให้บุคลากรในองค์กรฝึกอ่านหนังสือ ฟัง ถาม เขียน พูด และทำ เพื่อเตรียมความพร้อมในการเรียนรู้และการทำงานของแต่ละคน นอกจากนี้ ในกรณีที่ประชาชนที่เกี่ยวข้อง องค์กรส่งเสริมให้มีการฝึกฝนด้วยตนเอง เช่น การ

ทำบัญชีครัวเรือน การมีคู่มือปฏิบัติงาน เป็นต้น รวมทั้งการส่งหนังสือเชิญให้เข้าร่วมประชุมกับองค์กร นอกจากนี้ ประชาชนมีการรวมกลุ่มกันเอง เช่น การประชุมสภากาแฟ เป็นต้น

นอกจากนี้ ในกรณีสมาชิกสภาท้องถิ่น องค์กรได้จัดเตรียมพร้อมสำหรับการเรียนรู้ในการทำงานตามหน้าที่ โดยการปฐมนิเทศและอบรมซึ่งมีการประเมินผลความรู้ก่อนและหลังการอบรม และการแจกคู่มือกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง

1.2 องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีวิธีการเพื่อให้บุคลากรในองค์กรสนใจในเนื้อหาที่ต้องการเรียนรู้ได้โดยกำหนดภารกิจที่ต้องดำเนินการ กำหนดตัวชี้วัดและมีรางวัลเป็นแรงจูงใจ รวมทั้งทำให้บุคลากรมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งที่ต้องการเรียนรู้และผู้ที่เรียนรู้ด้วยกัน โดยให้ทำงานเป็นทีมในรูปแบบต่าง ๆ นอกจากนี้ ในส่วนของประชาชนประชาชน องค์กรมีแนวทางการพัฒนาของประชาชนซึ่งเป็นผู้แทนประชาคมซึ่งเริ่มจากง่ายไปหายาก โดยองค์กรเขียนแผนให้ดูก่อน ต่อมาให้ชุมชนเลียนแบบการเขียน แล้วให้อาจารย์มหาวิทยาลัยมาสอนหลักวิชาการ ต่อจากนั้น ให้เริ่มเขียนแผนเอง และลงมือปฏิบัติเอง ซึ่งจะรู้และเข้าใจกระบวนการงบประมาณ รวมทั้งให้ประชาชนได้มีโอกาสได้สัมผัสกับวิทยากรและอาจารย์จากมหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียงโดยตรง ดึงดูดใจให้สนใจเรียนรู้ด้วยการลงมือทำเอง เรียนรู้การเขียนแผนและของงบประมาณ แล้วได้งบประมาณมาบริหารเองจริง และแสดงออกในเวทีสาธารณะและสภาท้องถิ่น

1.3 องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทราบว่าบุคลากรที่เป็นผู้เรียนรู้มีความรับผิดชอบในการเรียนรู้ได้ โดยใช้การประเมิน ดูจากตัวชี้วัด และดูงานผลงาน การให้บุคคลภายนอก เช่น อาจารย์ เป็นต้น เป็นคณะกรรมการประเมิน และมอบบันทึกประชาชนให้เจ้าหน้าที่ไปบันทึกและเอามาตรวจ และทำให้บุคลากรมีความรับผิดชอบในการเรียนรู้ได้ โดยการคัดเลือกคนทำงาน ให้ความสำคัญกับคนในพื้นที่เป็นหลัก การกำหนดให้เป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงาน การให้รางวัลเป็นแรงจูงใจ และการให้มีการนำเสนอผลงาน และให้ชุมชนที่เป็นผู้รับประโยชน์เป็นผู้วิจารณ์

1.4 ผู้ให้ข้อมูลหลักเห็นว่าองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีวิธีการทำให้บุคลากรในองค์กรและประชาชนมีอิสระในการเรียนรู้อย่างยืดหยุ่นได้ โดยในกรณีบุคลากรในองค์กรสามารถเรียนรู้จากโครงการที่ทำงานเป็นทีม ซึ่งแต่ละทีมจับกลุ่มกันเองตามความถนัด สะดวก และสนใจ บุคลากรในองค์กรเลือกหัวข้อที่สนใจเรียนรู้เองและจัดสรรเวลาเอง และเลือกสมาชิกในทีมอย่างอิสระ ในขณะที่ประชาชนเข้าร่วมการเรียนรู้เมื่อว่าง กำหนดเวลาประชุมกันเอง เลือกหัวข้อที่อยากอบรมเอง ซึ่งเป็นการเรียนรู้ที่ไม่เป็นทางการ ส่งเสริมให้มีการพูดคุยกันเอง โดยใช้ปัญหาหรือโครงการที่จะทำเป็นตัวตั้ง

1.5 ผู้ให้ข้อมูลหลักเห็นว่าองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทำให้บุคลากรในองค์กรและประชาชนที่เกี่ยวข้องกับองค์กรมีการไตร่ตรองในการเรียนรู้ได้ โดยในกรณีบุคลากรในองค์กรอาศัยการเรียนรู้จากการทำงานเป็นทีม มีผู้รู้จริงอยู่ในทีม การซักถาม ถกเถียง และลงมือปฏิบัติจริง ในกรณีเป็นการทำงานมีปัญหาเกี่ยวกับงานคลัง จะมีการปรึกษาหารือกับผู้ที่เกี่ยวข้อง และถ่ายทอดเป็นวงกว้างในส่วนความรู้ที่เกี่ยวข้องของแต่ละกอง การกำหนดให้ไปดูงานที่มีผลงานที่ดี (Best Practice) และแลกเปลี่ยนกับทีมงานภายในแล้วเขียนเป็นรายงานเผยแพร่ภายใน และภายนอกองค์กร ซึ่งเป็นการถอดความรู้รูปแบบหนึ่ง ในขณะที่ประชาชนซึ่งเป็นผู้แทนชุมชนจะมีวิธีการไตร่ตรอง โดยสอบถามความคิดเห็นของคณะกรรมการ สอบทานโดยมีทางเลือกประกอบการตัดสินใจ

2. ผู้จัดการศึกษา ครอบคลุมผู้จัดการศึกษา ผู้ดูแลการเรียนรู้ หรือผู้ประสานงานในการศึกษาโดยผู้ให้ข้อมูลหลักเห็นว่าองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดให้มีผู้จัดการศึกษา ผู้ดูแลการเรียนรู้หรือผู้ประสานงานในการศึกษา เพื่อแนะนำความโปร่งใสในการทำงานขององค์กร โดยในการทำงานเบื้องต้น หัวหน้างานทำหน้าที่เป็นผู้ดูแลการเรียนรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างไม่เป็นทางการ ในขณะที่บทบาทของผู้บริหารโดยเฉพาะอย่างยิ่งปลัดขององค์กรทำหน้าที่เป็นผู้แนะนำแนวทางการเรียนรู้ ติดตามและประเมินผล และผู้บริหารฝ่ายการเมืองทำตัวเป็นตัวอย่าง ส่วนงานบุคลากร สำนักงานปลัดทำหน้าที่ดูแลการพัฒนาการเรียนรู้ของบุคลากรตามเส้นทางความก้าวหน้าทางอาชีพ

3. แรงจูงใจในการเรียนรู้ เป็นแรงจูงใจของบุคลากรในองค์กรเพื่อเรียนรู้เพื่อความก้าวหน้าในการทำงาน และการแก้ไขปัญหาขององค์กรโดยเป็นปัญหาหรือเป็นเหตุการณ์จริงที่องค์กรประสบ ซึ่งครอบคลุมความสำคัญและวัตถุประสงค์ของการศึกษา รวมทั้งการเสริมพลังด้านบวกให้แก่บุคลากร โดยผู้ให้ข้อมูลหลักเห็นว่า

3.1 องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้ความสำคัญกับการพัฒนาความโปร่งใสและวัตถุประสงค์ของความโปร่งใสสำหรับองค์กร โดยความโปร่งใสถ่ายทอดมาจากนโยบายของผู้บริหารมาสู่การปฏิบัติ ว่าไม่ใช้อำนาจรั้งบังหลวง และไม่ให้มีเรื่องทุจริต เนื่องจากองค์กรอยู่ใกล้ชิดกับประชาชน จึงต้องพร้อมให้ตรวจสอบได้ง่าย และประชาชนสามารถเห็นภาพขั้นตอนการทำงานทั้งหมดได้ การให้ความสำคัญกับการปฏิบัติงานให้ถูกต้องตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หนังสือสั่งการ และแนวทางการปฏิบัติงานจากหน่วยงานกำกับดูแล การเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารที่ผ่านการกลั่นกรองทางกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องแล้ว การรายงานผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร ทั้งนี้ มีวัตถุประสงค์สำคัญเพื่อความสุจริตของคนทำงาน และให้เจ้าหน้าที่ทุกคนมีความ

ข้อสัถย์ ทำให้องค์กรทั้งระบบมีความโปร่งใส ให้ได้มีการตรวจรับรองการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ องค์กรมีการศึกษาจากปัญหาหรือเหตุการณ์จริงโดยนำข้อบกพร่องของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินมาประกอบการพัฒนาการทำงานให้โปร่งใส

3.2 องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีวิธีการสร้างแรงจูงใจในการเรียนรู้ความโปร่งใสในการทำงานขององค์กรในระดับองค์กรและระดับตัวบุคคล โดยในระดับองค์กรเน้นการประกวดในระดับชาติ ซึ่งมีเงินรางวัลและโล่ห์เกียรติยศ ในขณะที่ระดับบุคคล กำหนดเป็นตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน มีการแข่งขันและรางวัล เช่น ไปดูงานต่างประเทศ การมอบเสื้อสามารถสำหรับบุคลากรดีเด่น เป็นต้น และมีวิธีการเสริมพลังด้านบวก โดยการให้ชุมชนยอมรับในผลงาน และการพาไปดูงานทั้งทีม ทุกรูปแบบ มีมุมมองที่แตกต่างเรื่องการให้รางวัลว่าทำให้เกิดการบิดเบือนและเป็นเงื่อนไขของการทำงานที่ไม่เหมาะสม

จากผลการวิจัยข้างต้น สามารถสรุปปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการเรียนรู้ตลอดชีวิตในการสร้างความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นว่าเกี่ยวข้องกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับบทบาทและความประพฤติของผู้บริหารซึ่งมีทั้งผู้บริหารฝ่ายการเมืองและฝ่ายข้าราชการประจำ ปัจจัยที่เกี่ยวกับความเพียงพอและความเหมาะสมของบุคลากรภายในองค์กร การสร้างแรงจูงใจด้วยการให้รางวัลทั้งที่เป็นเงินและไม่ใช่งาน การใช้สถานการณ์จริงเป็นเป้าหมายในการเรียนรู้ ข้อเสียและเกียรติยศ และการมีบรรยากาศในการเรียนรู้ ปัจจัยที่เกี่ยวกับวิธีการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กรและประชาชนที่เกี่ยวข้อง ปัจจัยที่เกี่ยวกับการมีข้อมูลที่ครบถ้วน มีคุณภาพและความถูกต้อง การเผยแพร่ข้อมูล และระบบที่เกี่ยวข้อง ปัจจัยที่เกี่ยวกับงบประมาณรายจ่ายประจำปีในการพัฒนาบุคลากรภายในองค์กร ใช้จ่ายอุดหนุนชุมชน เครื่องมือและเครื่องใช้ต่างๆ ปัจจัยที่เกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของประชาชน เช่น การเป็นคณะกรรมการชุดต่างๆ การประชุมของประชาชนกันเอง ความร่วมมือจากสถาบันการศึกษาและหน่วยงานอื่น เป็นต้น และปัจจัยที่เกี่ยวกับการตรวจสอบภายใน การกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน และการประเมินผล

ทั้งนี้ ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการเรียนรู้ตลอดชีวิตในการสร้างความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สามารถสรุปเป็นความสัมพันธ์ EMPOWERS MODEL ตามภาพที่ 6



ภาพที่ 6 EMPOWERS MODEL

1. ปัจจัยด้านผู้บริหาร (Executives : E)

ปัจจัยด้านผู้บริหารประกอบด้วย การมีภาวะผู้นำของผู้บริหารฝ่ายการเมือง และฝ่ายข้าราชการประจำ การปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างของผู้บริหารฝ่ายการเมือง การผลักดันและการให้ความสำคัญโดยกำหนดเป็นนโยบายหลักทั้งในด้านการเรียนรู้และความโปร่งใสขององค์กร

2. ปัจจัยด้านการสร้างแรงจูงใจ (Motivations : M)

ปัจจัยด้านการสร้างแรงจูงใจประกอบด้วย การให้รางวัลทั้งที่เป็นเงินและไม่ใช่งาน การใช้สถานการณ์จริงเป็นเป้าหมายในการเรียนรู้ การมีชื่อเสียงและเกียรติยศ และการมีบรรยากาศในการเรียนรู้

3. ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมของประชาชน (Participation : P)

ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมของประชาชนประกอบด้วย การมีส่วนร่วมอย่างเป็นทางการ และไม่ใช่วางการ โดยการมีส่วนร่วมอย่างเป็นทางการ เช่น การเป็นคณะกรรมการชุมชน คณะกรรมการหมู่บ้าน คณะกรรมการในกระบวนการจัดทำแผนพัฒนา การจัดซื้อจัดจ้าง การตรวจรับ การติดตามและการประเมินผล เป็นต้น ส่วนการมีส่วนร่วมอย่างไม่เป็นทางการ เช่น การประชุมสภาภาพ ความร่วมมือจากสถาบันการศึกษาและหน่วยงานอื่น เป็นต้น

4. ปัจจัยด้านบุคลากร (Obligation : O)

ปัจจัยด้านบุคลากรประกอบด้วย ความเหมาะสมตามลักษณะงาน ความเพียงพอของบุคลากรทั้งในด้านอัตรากำลังและจำนวนบุคลากร และการมีแผนพัฒนาบุคลากรตามเส้นทางอาชีพ

5. ปัจจัยด้านความมีประโยชน์ของข้อมูล (Worth : W)

ปัจจัยด้านความมีประโยชน์ของข้อมูลประกอบด้วย การมีข้อมูลที่ครบมีคุณภาพ และความถูกต้อง การเผยแพร่ข้อมูล ระบบการจัดเก็บข้อมูล และระบบที่รองรับการเผยแพร่ข้อมูล

6. ปัจจัยด้านการติดตามและประเมินผล (Evaluation : E)

ปัจจัยด้านการติดตามและประเมินผลประกอบด้วย การตรวจสอบภายในการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน และการประเมินผล

7. ปัจจัยด้านทรัพยากรและงบประมาณ (Resources : R)

ปัจจัยด้านทรัพยากรและงบประมาณประกอบด้วย งบประมาณรายจ่ายประจำปี ในการพัฒนาบุคลากรภายในองค์กร รายจ่ายอุดหนุนชุมชน เครื่องมือและเครื่องใช้ต่างๆ

8. ปัจจัยด้านวิธีการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กรและประชาชนที่เกี่ยวข้อง (Style : S)

ปัจจัยด้านวิธีการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กรและประชาชนที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย การเรียนรู้อย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยการเรียนรู้อย่างเป็นทางการที่สำคัญ เช่น การสอนงาน การแนะนำและควบคุมงาน การให้ทุนการศึกษา การฝึกอบรม การกำหนดให้ทำงานเป็นทีม คณะกรรมการ หรือคณะทำงาน เป็นต้น และการเรียนรู้อย่างไม่เป็นทางการที่สำคัญ เช่น การค้นคว้าหาความรู้ด้วยตนเอง การสื่อสาร การพูดคุย การปรึกษาหารือ การฝึกฝนด้วยตนเอง การเลียนแบบ การนำเสนองาน ทัศนศึกษาในประเทศและต่างประเทศ เป็นต้น

ตอนที่ 4 ผลการนำเสนอกลยุทธ์การศึกษาตลอดชีวิตด้วยการบูรณาการทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่และแนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรสู่ความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ผู้วิจัยพัฒนากลยุทธ์การศึกษาตลอดชีวิตด้วยการบูรณาการทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่และแนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรสู่ความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ด้วยการวิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์การศึกษาตลอดชีวิตด้วยการบูรณาการทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่และแนวคิดการเรียนรู้จากการ

ปฏิบัติเพื่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรสู่ความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกรณีศึกษา 9 แห่ง พบว่า

1. ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

ผู้วิจัยสรุปองค์ประกอบของสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในองค์กร โดยได้จัดกลุ่มองค์ประกอบประเภทเดียวกันเป็นกลุ่มเดียวกันและคำนึงถึงองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับองค์กรที่เป็นหน่วยงานภาครัฐ ทั้งนี้ สภาพแวดล้อมภายนอกจึงเป็นปัจจัยภายนอกขององค์กรที่เอื้อ (โอกาส) หรือไม่เอื้อ (อุปสรรค) ต่อการดำเนินการและมีผลต่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งประกอบด้วยปัจจัย 4 ด้าน คือ (1) การเมืองและกฎหมาย (2) เศรษฐกิจ (3) สังคมและวัฒนธรรม (4) เทคโนโลยี (5) พันธมิตร และ (6) ภูมิศาสตร์ ในขณะที่สภาพแวดล้อมภายใน เป็นปัจจัยภายในองค์กรที่เป็นจุดแข็งหรือจุดอ่อน ที่จะส่งผลต่อการดำเนินการและบรรลุเป้าหมายขององค์กร ประกอบด้วยปัจจัย 6 ด้าน (1) การบริหารองค์กร (2) บุคลากร (3) การบริหาร (4) การเงินและงบประมาณ (5) โครงสร้างองค์กรและนโยบาย และ (6) ทรัพยากรและข้อมูล ซึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการเรียนรู้ตลอดชีวิตเรื่องความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

1.1 สรุปผลการวิเคราะห์การจัดกลุ่มองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามระดับการเรียนรู้ตลอดชีวิตเรื่องความโปร่งใสด้านการคลัง ดังนี้

1.1.1 กลุ่มองค์กรที่อยู่ในระดับก้าวหน้าแล้ว หรือ “กลุ่มข้อมูลดี มีครบ เปิดหมด” องค์กรให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีมซึ่งอาศัยการเรียนรู้จากการทำงานของทีมเป็นตัวขับเคลื่อน โดยมีจุดแข็งที่สำคัญ เช่น การมีผู้บริหารที่มีความเป็นผู้นำสูง ทำตัวเป็นตัวอย่างในด้านความโปร่งใส และผู้นำในด้านวัฒนธรรมการเรียนรู้ การกำหนดให้มีการทำงานเป็นทีมที่ชัดเจน การส่งเสริมให้บุคลากรเรียนรู้จากการทำงาน การมีส่วนร่วมของภาคประชาชน การมีระบบรองรับการเผยแพร่ข้อมูล เป็นต้น ในขณะที่มีจุดอ่อนที่สำคัญ คือ ไม่มีการตรวจสอบภายใน ไม่มีการจ้างบุคลากรเต็มอัตรากำลัง การสื่อสารข้อมูลยังจำกัดอยู่ในรูปของข้อความและสถิติ เป็นต้น นอกจากนี้ องค์กรระดับพัฒนาดังกล่าว มีโอกาสที่สำคัญ เช่น มีหน่วยงานระดับประเทศให้ความสำคัญกับความโปร่งใสในการทำงานขององค์กรมากขึ้น องค์กรอยู่ในพื้นที่ที่มีผู้นำชุมชนเข้มแข็งและได้รับการยอมรับ เป็นต้น อย่างไรก็ตาม ก็มีอุปสรรคที่สำคัญเช่นกัน เช่น การวินิจฉัยของหน่วยงานที่มีหน้าที่ตรวจสอบไม่ตรงกับแนวทางการปฏิบัติขององค์กรที่เหนือกว่าเป็นผู้ออก ประชากรในพื้นที่จำนวนหนึ่งมีข้อจำกัดในการอ่านและเขียนหนังสือ เป็นต้น (รายละเอียดปรากฏตามภาคผนวก ก)

1.1.2 กลุ่มองค์กรที่อยู่ในระดับพัฒนา หรือ “กลุ่มข้อมูลดี มีครบ เปิดบางส่วน” มีจุดแข็งที่สำคัญ เช่น การมีผู้บริหารที่มีความเป็นผู้นำสูง มีการตรวจสอบภายใน การมีระบบรองรับการเผยแพร่ข้อมูล เป็นต้น ในขณะที่มีจุดอ่อนที่สำคัญ คือ ไม่มีการจ้างบุคลากรเต็มอัตรากำลัง เคยถูกหน่วยงานตรวจสอบภายนอกทั้งวงดิ่ง เป็นต้น นอกจากนี้ องค์กรระดับพัฒนาดังกล่าว มีโอกาสที่สำคัญ เช่น มีหน่วยงานระดับประเทศให้ความสำคัญกับความโปร่งใสในการทำงานขององค์กรมากขึ้น องค์กรอยู่ในพื้นที่อุตสาหกรรม เป็นต้น อย่างไรก็ตาม ก็มีอุปสรรคที่สำคัญเช่นกัน เช่น การวินิจฉัยของหน่วยงานที่มีหน้าที่ตรวจสอบไม่ตรงกับแนวทางการปฏิบัติขององค์กรที่หน่วยงานที่เหนือกว่าเป็นผู้ออก ประชากรในพื้นที่จำนวนหนึ่งเป็นประชากรแฝง เป็นต้น (รายละเอียดปรากฏตามภาคผนวก ๗)

1.1.3 กลุ่มองค์กรที่อยู่ในระดับเริ่มต้น หรือ “กลุ่มข้อมูลเริ่มรวบรวม มีพอสมควรเตรียมเปิดเผย” มีจุดอ่อนที่สำคัญ คือ มีข้อขัดแย้งระหว่างผู้บริหารและฝ่ายสภาท้องถิ่น บุคลากรย้ายบ่อยขาดความต่อเนื่อง ไม่มีแผนพัฒนาองค์กรและชุมชน ไม่มีงบประมาณเพื่อพัฒนาชุมชน ข้อมูลด้านการคลัง ไม่ครบ เป็นต้น ในขณะที่ องค์กรระดับเริ่มต้นดังกล่าว มีโอกาสที่สำคัญ เช่น มีหน่วยงานระดับประเทศให้ความสำคัญกับความโปร่งใสในการทำงานขององค์กรมากขึ้น องค์กรอยู่ในพื้นที่เศรษฐกิจการค้า เป็นต้น อย่างไรก็ตาม ก็มีอุปสรรคที่สำคัญเช่นกัน เช่น ข้อขัดแย้งระหว่างผู้บริหารและฝ่ายสภาท้องถิ่นทำให้องค์กรขาดงบประมาณในการพัฒนาชุมชน การวินิจฉัยของหน่วยงานที่มีหน้าที่ตรวจสอบไม่ตรงกับแนวทางการปฏิบัติขององค์กรที่หน่วยงานที่เหนือกว่าเป็นผู้ออก (รายละเอียดปรากฏตามภาคผนวก ๘)

2. ผลการวิเคราะห์การกำหนดกลยุทธ์

ผู้วิจัยวิเคราะห์กำหนดกลยุทธ์โดยใช้การจัดทำตารางเมทริกซ์ (ภาคผนวก ๘) และปรับปรุงตามความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งให้ความเห็นตรงกันทุกท่านว่ากลยุทธ์ทั้งหมดมีความเหมาะสม โดยนำแนวคิดการบริหารการเปลี่ยนแปลงมาช่วยในการพัฒนาการกำหนดกลยุทธ์ที่มีขั้นตอนของการประเมินสาเหตุของการเปลี่ยนแปลง การรับรู้ปัญหา การกำหนดตัวผู้นำการเปลี่ยนแปลง การวิเคราะห์สถานการณ์ปัญหา การพิจารณาข้อจำกัด การเลือกวิธีการนำมาให้เกิดการเปลี่ยนแปลง การดำเนินการเปลี่ยนแปลง และการติดตามประเมินผล โดยมีการสื่อสารและสร้างความเข้าใจ และการใช้เครื่องมือวิเคราะห์ความแตกต่าง ซึ่งเป็นเครื่องมือวิเคราะห์ในการกำหนดกลยุทธ์อย่างหนึ่งที่ใช้การเปรียบเทียบสถานะที่เป็นอยู่และสถานะที่ต้องการจะเป็น และวิเคราะห์ถึงสิ่งที่ต้องทำเพื่อไปถึงสถานะนั้นๆ ซึ่งต้องการใช้เกณฑ์ในการเปรียบเทียบ

(Benchmarking) หรือ เป็นการวางเป้าหมายในอนาคตที่เราจะทำอะไรบ้าง หลังจากนั้น ก็ทำการวิเคราะห์ออกมาให้ได้ตามเป้าหมาย จึงจะเป็นกลยุทธ์ขององค์กรในงานวิจัย ดังนี้

2.1 กลยุทธ์ที่ 1 การสนับสนุนการเรียนรู้ด้วยทีมงานขององค์กร

วิธีการขององค์กรที่นำการพิจารณาแผนพัฒนาชุมชน การนำเสนองบประมาณ การจัดซื้อจัดจ้าง การตรวจรับพัสดุ การเบิกจ่ายเงินงบประมาณ และการมีนโยบายหรือโครงการเฉพาะกิจขององค์กร เป็นปัจจัยนำเข้าในการเรียนรู้ตลอดชีวิตเพื่อความโปร่งใสด้านการคลัง เพื่อให้บุคลากรภายในองค์กรมีความรู้ ความเข้าใจ และความสามารถเพียงพอที่จะพิจารณาข้อเสนอและแผนความต้องการของประชาชนและหน้าที่ขององค์กร เพื่อเสนอต่อสภาท้องถิ่นเพื่อขอรับการจัดสรรงบประมาณ รวมทั้งกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง และตรวจรับงาน และการจ่ายเงินที่มีหลักฐานเอกสารถูกต้อง

เป้าหมาย : บุคลากรในองค์กร

หน่วยงานรับผิดชอบ : กองวิชาการและแผนและกองคลัง

กลยุทธ์รองที่ 1 แปลงนโยบายสู่การปฏิบัติ

ทีมร่วมกันแปลงนโยบายสู่การปฏิบัติ โดยอาศัยการปรึกษาหารือกับสมาชิกในทีมถึงเป้าหมายที่ต้องการ สิ่งที่ต้องดำเนินการ และการเตรียมความพร้อม ซึ่งสมาชิกทีม นำความรู้และประสบการณ์ที่ได้เรียนรู้จากการทำงานใช้แสดงความคิดเห็น และพิจารณาสำรวจความพร้อมขององค์กรและทีม สร้างเนื้อหาความรู้เกี่ยวกับความโปร่งใสด้านการคลังจากผลงานและประสบการณ์ของทีม จากการถอดบทเรียนเพื่อถ่ายทอดเป็นความรู้ขององค์กร ซึ่งสมาชิกทีมมีโอกาสในการฝึกฝนการนำเสนอข้อมูลและถ่ายทอดความรู้ขององค์กร เพื่อนำไปสู่การยกระดับเป็นชุมชนนักปฏิบัติ

กลยุทธ์รองที่ 2 เตรียมตัวทำงาน

ทีมเพิ่มความรู้และศักยภาพในการทำงานที่ได้รับมอบหมาย โดยการรวบรวมความรู้ในองค์กร ฝึกอบรมจากหน่วยงานกำกับดูแล รับการสนับสนุนด้านวิชาการจากสถาบันการศึกษาในพื้นที่หรือใกล้เคียง สำนักงาน กศน. พื้นที่ และหน่วยงานด้านการคลังในพื้นที่

กลยุทธ์รองที่ 3 รับรู้ความต้องการของชุมชน

ทีมออกสำรวจข้อมูลพื้นฐานของชุมชน ศักยภาพชุมชน ภูมิปัญญาท้องถิ่น สภาพปัญหา และความต้องการของชุมชน โดยส่งเสริมให้บุคลากรเรียนรู้การทำงานเป็นทีมร่วมกับภาคประชาชน ให้ผู้นำชุมชนเข้ามาร่วมทำงานกับทีมเพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์และเป็นตัวหลักในการทำงานทุกขั้นตอน

กลยุทธ์รองที่ 4 เปิดโอกาสให้ประชาชนร่วมคิดร่วมทำ

ทีมจัดประชุมประชาชนในชุมชนเพื่อจัดทำแผนชุมชนเพื่อให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชน และดำเนินงานตามภารกิจที่ตกลงกัน โดยทำความเข้าใจกับประชาชนอย่างใกล้ชิด เปิดเผยข้อมูลด้านการคลัง คิดค้นวิธีการรักษาคุณภาพและมาตรฐานการทำงานให้ดีขึ้น ประสานประชาคมช่วยดูแลความปลอดภัยและรับรู้สถานการณ์ในชุมชนอย่างใกล้ชิด และสำรวจฐานภาษีตามสภาพที่แท้จริงได้อย่างทั่วถึงและใกล้ชิด

กลยุทธ์รองที่ 5 ทบทวนใหม่

ผู้บริหารองค์กรชี้แนะการทำงานของทีม โดยให้ข้อเสนอแนะตั้งข้อสังเกต และข้อควรระวังสำหรับการทำงานของแต่ละทีม และเตรียมตัวพัฒนาเครือข่ายการเรียนรู้เพื่อส่งเสริมการเป็นชุมชนนักปฏิบัติในโอกาสต่อไป

กลยุทธ์รองที่ 6 ถอดบทเรียน

ทีมร่วมกันถอดบทเรียนจากการการเรียนรู้โครงการที่ส่งเสริมความโปร่งใสด้านการคลังและประสบการณ์ของหน่วยงานอื่นๆ ที่มาดูงาน และเผยแพร่บทเรียนของการพัฒนาความโปร่งใสด้านการคลังให้บุคคลภายในองค์กรได้เรียนรู้และนำไปใช้ประโยชน์ รวมทั้งเผยแพร่ให้ประชาชนภายนอกได้รับทราบ

2.2 กลยุทธ์ที่ 2 การกำหนดหน้าที่ของผู้บริหารเพื่อบริหารการเปลี่ยนแปลง

องค์กรต้องกำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารขององค์กรเพื่อทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมการทำงานที่นำไปสู่ความโปร่งใสด้านการคลัง ซึ่งต้องวางแผนและมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบ การสร้างความมั่นใจในการสนับสนุนทรัพยากรต่าง ๆ ในหน่วยงานตามความต้องการ ทั้งนี้ ควรมีการกำหนดผู้รับผิดชอบใน 3 ระดับ คือ ผู้อุปถัมภ์การเปลี่ยนแปลง ผู้สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง และผู้นำการเปลี่ยนแปลง

เป้าหมาย : ผู้บริหารฝ่ายการเมือง ผู้บริหารฝ่ายข้าราชการ และหัวหน้าทีม

หน่วยงานรับผิดชอบ : สำนักปลัด และกองวิชาการและแผนงาน

กลยุทธ์รองที่ 1 การกำหนดผู้อุปถัมภ์การเปลี่ยนแปลง

องค์กรควรกำหนดให้นายกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทำหน้าที่เป็นผู้อุปถัมภ์การเปลี่ยนแปลง (Change Sponsor) เนื่องจากเป็นผู้มีอำนาจในการอนุมัติให้มีการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้องกับหลายส่วนงาน บุคลากรในองค์กร โดยต้องเป็นประธานในการเปลี่ยนแปลง มีภาวะผู้นำสูงเพื่ออุปถัมภ์การเปลี่ยนแปลงในองค์กร เข้าใจการเปลี่ยนแปลง และให้การสนับสนุนความสำคัญของเปลี่ยนแปลงในองค์กรเป็นอย่างดี

กลยุทธ์รองที่ 2 การกำหนดผู้สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง

องค์กรควรกำหนดให้ปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทำหน้าที่เป็นผู้สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง (Change Advocate) ที่ให้การสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นรูปธรรม เนื่องจากต้องสื่อสารความสำคัญ และเนื้อหาของ การเปลี่ยนแปลงนั้นไปยังหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กรเพื่อสร้างความเข้าใจอันดีที่จะช่วยเพิ่มแรงสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง รับข้อมูลและข้อคิดเห็นจากผู้ที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลง และสื่อสารกลับไปให้ผู้ทำการเปลี่ยนแปลงทราบ โดยเป็นผู้ที่คนในองค์กรรับฟัง น่าเชื่อถือ มีความสามารถในการโน้มน้าวจิตใจคนฟัง สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้

กลยุทธ์รองที่ 3 การกำหนดผู้นำการเปลี่ยนแปลง

องค์กรควรกำหนดให้หัวหน้าทีมที่ได้รับมอบหมายทำหน้าที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ที่วางแผนและทำให้การเปลี่ยนแปลงนั้นเกิดขึ้น เนื่องจากเป็นผู้มีบทบาทดำเนินการเปลี่ยนแปลงให้เป็นผลสำเร็จ รวมถึงการควบคุมดูแลกิจการต่างๆ ของการเปลี่ยนแปลงนั้นให้ดำเนินไปได้ด้วยดี สอดคล้องกัน เป็นผู้ประสานงานและตัวกลางในการสื่อสารระหว่างผู้บริหารฝ่ายการเมือง ผู้บริหารฝ่ายข้าราชการ และบุคลากรในองค์กร โดยสามารถทำงานประสานกันระหว่างหัวหน้าทีมงานต่าง ๆ ในองค์กร เข้าใจการเปลี่ยนแปลง สามารถวางแผนสื่อสาร ให้รางวัล ให้กำลังใจ ทำงานร่วมกับผู้อื่น รวมทั้งสามารถประสานงานทั้งกับผู้บริหารและบุคลากรในองค์กร

2.3 กลยุทธ์ที่ 3 การส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ขององค์กร

วิธีการขององค์กรที่ให้ความสำคัญกับการนำการมีส่วนร่วมของประชาชนและหน่วยงานภายนอกองค์กรเป็นปัจจัยนำเข้าสำหรับการเรียนรู้ตลอดชีวิตเพื่อความโปร่งใสด้านการคลังขององค์กรสำหรับบุคลากรในองค์กร และแปรเปลี่ยนเป็นความรู้ที่เกี่ยวข้องกับความโปร่งใสด้านการคลังขององค์กรที่ถ่ายทอดหมุนเวียนในองค์กร และย้อนกลับไปสู่ประชาชนและหน่วยงานภายนอกองค์กร

เป้าหมาย : บุคลากรในองค์กร ประชาชน และนักเรียนในพื้นที่

หน่วยงานรับผิดชอบ : กองวิชาการและแผนงาน

กลยุทธ์รองที่ 1 พัฒนาทีมงาน

องค์กรจัดให้มีการรวมตัวของบุคลากรเป็นทีมงาน โดยการออกเป็นคำสั่งภายในองค์กรให้จัดตั้งคณะทำงานหรือทีมงาน โดยกำหนดโครงสร้างและหน้าที่ ส่วนสมาชิกของทีมมาจากทุกหน่วยงานในองค์กรซึ่งสมัครใจรวมตัวเข้าร่วมทีม แต่ละทีมไม่เกิน 10 คน และสมาชิกทีมเลือกหัวหน้าทีม รองหัวหน้าทีม และเลขานุการทีมเอง

กลยุทธ์รองที่ 2 ผนึกกำลังทุกภาคส่วน

องค์กรกำหนดให้มีคณะกรรมการส่งเสริมการเรียนรู้ซึ่งมีผู้บริหารภายใน องค์กรประชาชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องร่วมเป็นกรรมการ ทำหน้าที่กำกับ ให้คำปรึกษา แนะนำ และพิจารณาความร่วมมือที่เหมาะสม

กลยุทธ์รองที่ 3 มอบเจ้าภาพ

องค์กรจัดตั้งหน่วยงานส่งเสริมการเรียนรู้ โดยจัดให้มีหน่วยงานเฉพาะ ด้านดูแลการส่งเสริมการเรียนรู้ในองค์กร เพื่อเป็นศูนย์กลางในการพัฒนาเนื้อหาความรู้ การบูรณาการบทเรียนจากการเรียนรู้จากโครงการที่ต่างๆ รวมทั้งโครงการที่เกี่ยวข้องกับความ โปร่งใสด้านการคลัง และประสิทธิภาพของหน่วยงานอื่นๆ พัฒนาหลักสูตรและโครงการสำหรับ โรงเรียนในสังกัดและศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ประสานการจัดทำโครงการที่เกี่ยวข้องและการทำงานกับ สำนักงาน กศน. พื้นที่และภาคีเครือข่าย ผู้นำชุมชน สถาบันการศึกษา และหน่วยงานอื่นที่ เกี่ยวข้อง และการพัฒนาสื่อการเรียนรู้ที่เข้าใจง่าย

กลยุทธ์รองที่ 4 จูงใจให้ร่วมเรียนรู้

องค์กรเชื่อมโยงบทบาทการส่งเสริมการศึกษาตลอดชีวิตของภาคี เครือข่ายเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ในองค์กร โดยการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรที่เกี่ยวข้องใน การศึกษาต่อในสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษา การฝึกอบรม การสัมมนา การฝึกงาน และการ ดูงาน การจัดทำแผนเสริมตัวอย่างบทเรียนที่เหมาะสมกับการเรียนรู้ให้โรงเรียนและศูนย์เด็กเล็กใน สังกัดองค์กร เชื่อมโยงบทบาทของสำนักงาน กศน. จังหวัด และสถาบันการศึกษาในพื้นที่ และ ภาคีเครือข่าย เช่น สถาบันการศึกษาในพื้นที่ สำนักงานคลังจังหวัด เป็นต้น ในการเสริมสร้าง ความรู้ความสามารถที่เกี่ยวข้อง

กลยุทธ์รองที่ 5 ปลูกขวัญและกำลังใจ

องค์กรต้องเตรียมระบบการให้ผลตอบแทนหรือรางวัลเพื่อรองรับการ ทำงานของบุคลากรที่เกี่ยวข้องสำหรับการทำงานที่หนักขึ้น หรือมีประสิทธิภาพขึ้น หรือวิธีการ ทำงานใหม่ ๆ โดยให้สอดคล้องสนับสนุนและสร้างแรงกระตุ้นให้บุคลากรทำสิ่งต่าง ๆ ตามที่ องค์กรคาดหวัง ทั้งที่เป็นผลตอบแทนในรูปตัวเงิน เช่น เงินรางวัล เงินโบนัส เป็นต้น และที่ไม่ใช่ตัว เงิน เช่น การประกาศเกียรติคุณ การยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน เป็นต้น ทั้งนี้ ต้องกำหนดเกณฑ์ ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเพื่อสนับสนุนระบบผลตอบแทนที่ชัดเจนและเป็นธรรม

2.4 กลยุทธ์ที่ 4 การส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตและการมีส่วนร่วมของ ประชาชน

วิธีการนำความต้องการของภาคประชาชนเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งในระบบการเรียนรู้ ตลอดชีวิตเพื่อความโปร่งใสด้านการคลังในฐานะที่เป็นปัจจัยนำเข้า เพื่อส่งเสริมให้ประชาชนมี

ความรู้ ความเข้าใจ และความสามารถเพียงพอที่จะแสดงความต้องการ จัดทำข้อเสนอ
งบประมาณของแผนความต้องการ และเสนองบประมาณต่อสภาท้องถิ่นเพื่อขอรับการจัดสรร
งบประมาณ รวมทั้งร่วมในกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างและตรวจรับงาน และการจ่ายเงินที่มีหลักฐาน
เอกสารถูกต้อง และมีส่วนร่วมในการตรวจสอบ และการประเมินผลในทุกๆ งานขององค์กร ซึ่ง
สามารถพัฒนาเป็นโครงการเข้าประกวดได้ด้วย

เป้าหมาย : ประชาชนในพื้นที่

หน่วยงานรับผิดชอบ : กองวิชาการและแผนและกองคลัง

กลยุทธ์รองที่ 1 ฝึกฝนให้คิดเป็น

องค์กรสนับสนุนส่งเสริมให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการเขียนแผนพัฒนา
ชุมชนหรือแผนพัฒนาหมู่บ้าน โดยให้สมาชิกของชุมชนฝึกฝนจากการลงมือปฏิบัติจริงด้วยตนเอง
โดยการศึกษาวิธีการเขียนแผนจากคู่มือและการอบรม ศึกษาจากตัวอย่างพื้นที่อื่นโดยการดูงาน
และข้อมูลย้อนกลับจากหน่วยงานอื่น เปิดโอกาสให้ประชาชนซักถามและลงมือทำงานร่วมกับ
เจ้าหน้าที่ขององค์กร นักวิชาการในพื้นที่ สำนักงาน กศน. จังหวัด สถาบันการศึกษาในพื้นที่แหล่ง
เรียนรู้ชุมชน และแหล่งความรู้จากอินเทอร์เน็ต รวมทั้งสนับสนุนให้ประชาชนอ่าน เขียน คิด
วิเคราะห์ได้ และส่งเสริมการเรียนรู้ของประชาชนและชุมชน

กลยุทธ์รองที่ 2 รับฟังความต้องการ

องค์กรเปิดโอกาสให้ประชาชนนำเสนอแผนพัฒนา ฯ เพื่อของบประมาณ
จากสภาท้องถิ่น โดยการอภิปรายและตอบข้อซักถาม

กลยุทธ์รองที่ 3 จูงใจให้ร่วมงาน

องค์กรเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้าร่วมในกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง
ตรวจรับ และเบิกจ่ายขององค์กร โดยอาศัยการแนะนำจากทีมงานขององค์กร การศึกษาคู่มือ และ
การอบรม

กลยุทธ์รองที่ 4 ร่วมเป็นหูเป็นตา

องค์กรเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการติดตามและประเมินผล
อย่างใกล้ชิด โดยให้ทีมงานขององค์กรเข้าพื้นที่ในการติดตามและรับรู้ความเข้าใจกับประชาชน
ผู้นำชุมชนอย่างใกล้ชิด ในขณะที่ประชาชนมีส่วนร่วมในการตรวจสอบ และการประเมินผล

กลยุทธ์รองที่ 5 ขยายผลสร้างแนวร่วม

องค์กรเผยแพร่ข้อมูลให้ประชาชนรับรู้ถึงประโยชน์ในกระบวนการด้าน
การคลังขององค์กรอย่างทั่วถึง โดยสร้างตราสัญลักษณ์ (Mascot) การประชาสัมพันธ์ความ
โปร่งใสด้านการคลังขององค์กรเพื่อให้ประชาชนรับรู้ถึงประโยชน์ในกระบวนการด้านการคลังของ

องค์กร จากผู้นำชุมชน จากการทำประชาคม ผ่านแท็บเล็ตหรือสื่อการเรียนของนักเรียนที่ได้ลงข้อมูล (upload) เนื้อหาความรู้จากองค์กรไปถ่ายทอดให้ผู้ปกครองฟัง

2.5 กลยุทธ์ที่ 5 การกระตุ้นให้เกิดความตระหนัก

วิธีการขององค์กรที่ต้องการสร้างการรับรู้ความสำคัญของความโปร่งใสด้านการคลังให้แก่บุคลากรในองค์กร และบุคลากรภายนอกองค์กร เพื่อให้เรียนรู้และเข้าใจการมีความโปร่งใสด้านการคลังขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยกำหนดให้เรื่องความโปร่งใสด้านการคลังเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาองค์กรและค่านิยมขององค์กร ซึ่งอาจอยู่ในรูปของค่านิยมที่เป็นแนวทางการปฏิบัติ กฎระเบียบ และสัญลักษณ์ขององค์กร ทั้งนี้ ต้องอาศัยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันของบุคลากรในองค์กรและประชาชน

เป้าหมาย : บุคลากรในองค์กร ประชาชนในพื้นที่ หน่วยงานที่ตรวจสอบ และประชาชนและหน่วยงานอื่นที่สนใจ

หน่วยงานรับผิดชอบ : สำนักปลัด และกองวิชาการและแผนงาน

กลยุทธ์รองที่ 1 เน้นความสำคัญของการมีความโปร่งใสด้านการคลัง

การคลัง

องค์กรต้องให้ความสำคัญของการสร้างการรับรู้ของผู้ที่เกี่ยวข้องในการมีความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น คือ การแสดงให้ผู้ที่เกี่ยวข้องเห็นถึงการทำงานที่ถูกต้อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารฝ่ายการเมืองและผู้บริหารฝ่ายข้าราชการพร้อมรับการตรวจสอบการทำงานโดยตรงจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการเงินการคลังในประเทศและประชาชนในพื้นที่ เพื่อสร้างความมั่นใจว่าองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้นำรายได้ไปใช้จ่ายในการให้บริการแก่ประชาชนตามหน้าที่และถูกต้องตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง และเพื่อช่วยป้องปรามการทุจริตและคอรัปชันขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอีกทางหนึ่ง

กลยุทธ์รองที่ 2 ส่งเสริมการรวมตัวของกลุ่มคน

องค์กรจัดให้มีการรวมตัวของกลุ่มคนที่เกี่ยวข้องกับความโปร่งใสด้านการคลัง ซึ่งสามารถแบ่งได้เป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มประชาชนภายนอกองค์กร และกลุ่มบุคลากรภายในองค์กร ในกรณีที่เป็นประชาชน องค์กรสามารถสนับสนุนให้มีการจัดตั้งคณะกรรมการชุมชนให้สอดคล้องกับกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องและให้ประชาชนเลือกสมาชิกกันเอง ประมาณ 10-12 คน ในขณะที่ การรวมตัวของบุคลากรในองค์กร องค์กรจัดให้มีการรวมตัวของบุคลากรเป็นทีมงาน โดยการออกเป็นคำสั่งภายในองค์กรให้จัดตั้งคณะทำงานหรือทีมงาน และกำหนดโครงสร้างและหน้าที่ ส่วนสมาชิกของทีมมาจากทุกหน่วยงานในองค์กรซึ่งสมัครใจรวมตัวเข้าร่วมทีม แต่ละทีมไม่เกิน 10 คน ทั้งนี้ สมาชิกทีมเลือกหัวหน้าทีม รองหัวหน้าทีม และเลขานุการทีมเอง

กลยุทธ์รองที่ 3 สร้างความตระหนักในความโปร่งใสด้านการคลัง

องค์กรเปิดโอกาสให้สมาชิกของคณะกรรมการชุมชนอภิปรายเพื่อ ตกลงปัญหาความต้องการ และแนวทางแก้ไข รวมทั้งส่งเสริมการทำความเข้าใจกับประชาชน อย่างใกล้ชิด สื่อสารความรู้ ความเข้าใจ และข้อมูลที่เกี่ยวข้องให้แก่ประชาชน เช่น หน้าที่ในการ เสียภาษี ค่าธรรมเนียม และสิทธิประโยชน์ที่ประชาชนได้รับ เป็นต้น ได้อย่างถูกต้อง ทัวถึง และ ทันเวลา โดยใช้เวทีประชาคมและการทำกิจกรรมร่วมกัน

ในกรณีที่เป็นบุคลากรในองค์กร ผู้บริหารขององค์กรจะมอบนโยบาย ให้แก่หัวหน้าทีม โดยเป็นนโยบายที่ผู้บริหารสามารถใช้บทเรียนจากโครงการที่ได้รับรางวัล โครงการที่สนับสนุนทีมงานให้พัฒนา โครงการรองรับการขยายตัวทางเศรษฐกิจและการขยายตัว ของเมืองในพื้นที่ ซึ่งเกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบาย การของบประมาณ การจัดซื้อจัดจ้าง การ ตรวจสอบ และการประเมินผล ในทุกๆงานขององค์กร และสามารถพัฒนาเป็นโครงการเพื่อส่งเข้า ประกวดได้ด้วย ทั้งนี้ ผู้บริหารสามารถกำหนดแรงจูงใจด้วย

กลยุทธ์รองที่ 4 สร้างสัญลักษณ์ด้านความโปร่งใสเพื่อปลูกฝัง จิตสำนึก

องค์กรสร้างตราสัญลักษณ์ (Mascot) เพื่อประชาสัมพันธ์ความโปร่งใส ด้านการคลังขององค์กร และค่านิยมขององค์กรที่ให้ความสำคัญกับความโปร่งใสด้านการคลัง โดยพัฒนาเนื้อหาการเรียนรู้ความโปร่งใสด้านการคลังจากความรู้และประสบการณ์ของบุคลากร ในองค์กร มาตรฐานและเกณฑ์ในการทำงาน ข้อท้าทายในการปฏิบัติงาน ประสบการณ์ของผู้นำ ชุมชนและประชาคม ข้อมูลด้านการคลัง และการถอดบทเรียนที่องค์กรได้จากการเรียนรู้ใน โครงการต่างๆ

2.6 กลยุทธ์ที่ 6 การพัฒนาและเผยแพร่ความรู้ข้อมูลสารสนเทศ

วิธีการพัฒนาเนื้อหาของความรู้ ข้อมูล และสารสนเทศโดยเฉพาะอย่างยิ่งใน ด้าน การคลัง และการใช้ช่องทางทางการเผยแพร่ต่างๆ ไปสู่บุคลากรในองค์กร ประชาชน ชุมชน และ หน่วยงานภายนอกองค์กรเพื่อได้รับรู้ผลการดำเนินงานขององค์กรที่ใช้ทรัพยากรทางการเงินของ องค์กรอย่างโปร่งใสและสามารถตรวจสอบได้ทุกชั้นตอน

เป้าหมาย : บุคลากรในองค์กร ประชาชนในพื้นที่ หน่วยงานที่ตรวจสอบ และ ประชาชนและหน่วยงานอื่นที่สนใจ

หน่วยงานรับผิดชอบ : กองวิชาการและแผนงาน

กลยุทธ์รองที่ 1 ทำเรื่องยากให้เข้าใจง่าย

องค์กรพัฒนารูปแบบเนื้อหาความรู้ความเข้าใจและข้อมูลสารสนเทศให้

อยู่ในรูปของข้อความ สถิติ รูปภาพ และแผนผังที่เข้าใจง่าย รวมทั้งพัฒนาโปรแกรมคอมพิวเตอร์ สำหรับใช้ในการลงข้อมูลสำหรับกลุ่มเป้าหมายที่มีระดับการศึกษาและความสนใจที่แตกต่างกัน

กลยุทธ์รองที่ 2 เชื่อมโยงช่องทางการสื่อสาร

องค์กรเชื่อมโยงช่องทางการเผยแพร่ความรู้ความเข้าใจและข้อมูล สารสนเทศ โดยผ่านช่องทางต่างๆ เช่น ศูนย์ส่งเสริมการเรียนรู้ขององค์กรที่จะจัดตั้งขึ้น ที่มืองาน ขององค์กร ผู้นำชุมชน เวทีประชาคม เสียงตามเสียง และการพูดคุยในชุมชน รวมทั้งการสื่อสาร ผ่านหน้าเว็บไซต์องค์กร เป็นต้น

2.7 กลยุทธ์ที่ 7 การบูรณาการทรัพยากรทางการเงินและทรัพยากร การศึกษาอื่นที่เกี่ยวข้อง

วิธีการขององค์กรที่ใช้ในการบริหารทรัพยากรทางการเงินและทรัพยากรทางการ ศึกษาอื่นที่เกี่ยวข้องสำหรับใช้ในการส่งเสริมความโปร่งใสด้านการคลังขององค์กร ทั้งในส่วนที่เป็น ทรัพยากรขององค์กรและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

เป้าหมาย : ประชาชนในพื้นที่ หน่วยงานที่ตรวจสอบ และประชาชนและ หน่วยงานที่สนใจ

หน่วยงานรับผิดชอบ : กองวิชาการและแผนงานและกองคลัง

กลยุทธ์รองที่ 1 เตรียมสภาพคล่องทางการเงิน

องค์กรควรจัดสรรเงินงบประมาณ โดยนำรายได้ส่วนหนึ่งจากจัดสรร ภาษีและเงินอุดหนุน และเงินภาษีที่จัดเก็บเองเพิ่มขึ้นตามการขยายตัวทางเศรษฐกิจ ซึ่งจัดสรร เป็นเป็นค่าใช้จ่ายในการดำเนินการเพื่อเสริมสร้างความโปร่งใสด้านการคลัง อย่างสม่ำเสมอและ ต่อเนื่อง เช่น การพัฒนาเนื้อหาและช่องทางการเผยแพร่ เงินรางวัล เป็นต้นในอัตราร้อยละที่ เหมาะสมและชัดเจนจากเงินงบประมาณขององค์กร

กลยุทธ์รองที่ 2 ขยายแหล่งเงินสนับสนุน

องค์กรควรใช้แหล่งเงินนอกงบประมาณอื่น เช่น เงินรางวัลที่ได้จากการ ประกวดโครงการที่เป็นผลจากการมีความโปร่งใส เงินบริจาค เป็นต้น เป็นแหล่งเงินสนับสนุนการ ใช้จ่ายในการเสริมสร้างความโปร่งใสด้านการคลังให้องค์กรและชุมชน

กลยุทธ์รองที่ 3 ระดมทรัพยากรทางการศึกษาอื่น

องค์กรสามารถขอรับการสนับสนุนความร่วมมือและทรัพยากรทางการ ศึกษาจากระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจากสำนักงาน กศน. จังหวัด เจ้าหน้าที่ของสำนักงาน คลังจังหวัด คณะกรรมการชุมชนและคณะกรรมการหมู่บ้าน และผู้ประกอบการในพื้นที่ เพื่อความ สอดคล้องกับสาระบัญญัติว่าด้วยการส่งเสริมและสนับสนุนการศึกษานอกระบบและการศึกษา

ตามอัยยาศัยตามมาตรา 10 ของพระราชบัญญัติส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัยยาศัย พ.ศ. 2551

กล่าวโดยสรุป การพัฒนาหลักสูตรการศึกษาตลอดชีวิตด้วยการบูรณาการทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่และแนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรสู่ความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกรณีศึกษา โดยใช้การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การวิเคราะห์แนวทางการบริหารการเปลี่ยนแปลง และการวิเคราะห์ความแตกต่าง แล้ว สามารถจำแนกได้ เป็น 7 กลยุทธ์ สำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีการเรียนรู้ความโปร่งใสด้านการคลังระดับเริ่มต้น ระดับพัฒนา และระดับก้าวหน้าซึ่งประกอบด้วย กลยุทธ์การกระตุ้นให้เกิดความตระหนัก กลยุทธ์การกำหนดหน้าที่ของผู้บริหารเพื่อบริหารการเปลี่ยนแปลง กลยุทธ์การส่งเสริมการเรียนรู้ของประชาชน กลยุทธ์การเรียนรู้ด้วยทีมงานขององค์กร กลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ขององค์กร กลยุทธ์การพัฒนาและเผยแพร่ความรู้ข้อมูลสารสนเทศ และกลยุทธ์การบูรณาการทรัพยากรทางการเงิน

ทั้งนี้ สามารถวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของกลยุทธ์และความต้องการในการพัฒนาขององค์กรของแต่ละระดับและกลุ่มเป้าหมายได้ตามตารางที่ 19 และตารางที่ 20

ตารางที่ 19 กลยุทธ์การศึกษาตลอดชีวิตด้วยการบูรณาการทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่และแนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรสู่ความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกรณีศึกษา

กลยุทธ์การศึกษาตลอดชีวิต	ระดับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกรณีศึกษา		
	เริ่มต้น	ก้าวหน้า	พัฒนา
1. กลยุทธ์การส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยทีมงานขององค์กร	✓		
2. กลยุทธ์การกำหนดหน้าที่ของผู้บริหารเพื่อบริหารการเปลี่ยนแปลง	✓	✓	
3. กลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ขององค์กร	✓	✓	✓
4. กลยุทธ์การส่งเสริมการเรียนรู้ของประชาชน	✓	✓	✓
5. กลยุทธ์การกระตุ้นให้เกิดความตระหนัก	✓	✓	✓
6. กลยุทธ์การพัฒนาและเผยแพร่ความรู้ข้อมูลสารสนเทศ	✓	✓	✓
7. กลยุทธ์การบูรณาการทรัพยากรทางการเงินและการศึกษา	✓	✓	✓

ทั้งนี้มียุทธศาสตร์เป้าหมายภายใต้กลยุทธ์ทั้ง 7 ประการ ปรากฏตามตารางที่ 20 ดังนี้

ตารางที่ 20 กลุ่มเป้าหมายของกลยุทธ์

กลยุทธ์	กลุ่มเป้าหมาย						
	ประชาชนในพื้นที่	บุคลากรในองค์กร	ผู้บริหาร	เด็กนักเรียนในพื้นที่	หน่วยงานที่ตรวจสอบ	ประชาชนที่สนใจในพื้นที่อื่น	หน่วยงานอื่นที่สนใจ
1		✓					
2			✓				
3	✓	✓		✓			
4	✓						
5	✓	✓			✓	✓	✓
6	✓	✓			✓	✓	✓
7	✓				✓	✓	✓

นอกจากผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์การวิจัยทั้ง 4 ข้อแล้ว ผู้วิจัยได้จัดทำสรุปผลการศึกษารายการปกครองส่วนท้องถิ่นกรณีศึกษาทั้ง 9 แห่ง โดยมีสาระสำคัญของข้อมูลผลการศึกษารายการปกครองส่วนท้องถิ่นกรณีศึกษา ซึ่งครอบคลุมองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในภาคเหนือ ภาคกลาง ภาคตะวันออก ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และภาคใต้ โดยเป็นองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นประเภทองค์การบริหารส่วนตำบล 3 แห่ง เทศบาลตำบล 3 แห่ง และเทศบาลเมือง 3 แห่ง รวมทั้งสิ้น 9 แห่ง โดย ผู้วิจัย สามารถสรุปผลการศึกษาดังนี้

1. อปท. 551

อปท. 551 เป็นองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นประเภทเทศบาลเมืองระดับเล็กในอำเภอหนึ่งของจังหวัดสระแก้ว โดยมีพื้นที่ 61.5 ตารางกิโลเมตร เป็นองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นที่มาจากการรวมองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น 2 แห่งเข้าด้วยกัน และยกฐานะเป็นเทศบาลเมือง อยู่ห่างจากอำเภอเมืองประมาณ 50 กิโลเมตร อยู่ติดกับถนนทางหลวง มีจำนวนประชากรประมาณ 21,000 คน มีหมู่บ้านอยู่ในเขตการปกครอง 19 หมู่บ้าน สังคมในพื้นที่ขององค์กรเป็นสังคมกึ่งเมืองกึ่งชนบท โดยมีลักษณะการใช้สอยพื้นที่เป็นพื้นที่อยู่อาศัย การพาณิชย์ และการเกษตร และมีแนวโน้มที่การพัฒนาเป็นเมืองมากขึ้นจากความเป็นศูนย์กลางการค้าขายในอำเภอเอง

นายกเทศมนตรี อปท. 551 เป็นผู้บริหารสูงสุด มาจากการเลือกตั้งโดยดำรงตำแหน่งมาแล้วเป็นสมัยที่ 3 องค์กรมีหน่วยงานภายใน 7 หน่วยงานประกอบด้วย สำนักปลัด กองคลัง กองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม กองช่าง กองวิชาการและแผนงาน กองการศึกษา และกองสวัสดิการสังคม มีทรัพยากรบุคคลที่เป็นพนักงานประจำและที่ไม่ได้เป็นพนักงานประจำรวม 153 คน โดยในส่วนใหญ่เป็นพนักงานประจำพบว่าปฏิบัติงานจริง 50 คน คิดเป็นร้อยละ 33 จากอัตรากำลังทั้งหมด ซึ่งในส่วนของกลุ่มนักบริหารฝ่ายพนักงานประจำมีปลัด 1 คน และรองปลัด 2 คน ในขณะที่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการคลัง มีเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานจริง ร้อยละ 67 แต่ไม่มีเจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการงบประมาณ มีเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานจริง ร้อยละ 60 แต่ไม่มีผู้อำนวยการกองและหัวหน้าฝ่ายแผนงานและงบประมาณ ทั้งนี้ หน่วยงานที่สำคัญต่อความโปร่งใสด้านการคลัง คือ หน่วยงานตรวจสอบภายใน ปรากฏว่าไม่มีเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายในปฏิบัติงาน ในขณะที่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา มีเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานจริง ร้อยละ 36 แต่ไม่มีผู้อำนวยการกองหัวหน้าฝ่ายแผนงานและโครงการ และหัวหน้าฝ่ายส่งเสริมการศึกษานอกจากนี้ มีเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับงานบุคลากร 1 คน

ภาพรวมด้านการคลัง

ภาพรวมฐานะการคลังที่สำคัญระหว่างปีงบประมาณ 2550-2554 องค์กรมีรายได้ 3 ประเภท คือ รายได้ที่องค์กรจัดเก็บเอง รายได้ที่รัฐบาลจัดสรรให้ และรายได้เงินอุดหนุน โดยรายได้ประเภทเงินอุดหนุนเป็นรายได้หลักขององค์กรมาโดยตลอดซึ่งคิดเป็นร้อยละ 49 ของรายได้ทั้งหมด และมีแนวโน้มที่จะเพิ่มขึ้น ทั้งนี้ รายได้จากเงินอุดหนุนของรัฐบาลได้เพิ่มความสำคัญมากขึ้น จากสัดส่วนร้อยละ 45.4 ของรายได้ทั้งหมดใน ปีงบประมาณ 2550 เป็นร้อยละ 65 ของรายได้ทั้งหมดในปีงบประมาณ 2554 ในขณะที่รายได้ที่มีความสำคัญรองลงมาได้แก่รายได้ที่รัฐบาลจัดสรรให้ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 41.8 ของรายได้ทั้งหมดในช่วงระยะเวลาเดียวกัน และมีแนวโน้มที่จะลดลง โดยรายได้ที่รัฐบาลจัดสรรมีสัดส่วนร้อยละ 44.4 ของรายได้ทั้งหมดในปีงบประมาณ 2550 ลดลงเหลือร้อยละ 31 ของรายได้ทั้งหมดในปีงบประมาณ 2554 และรายได้ที่องค์กรจัดเก็บเอง มีแนวโน้มที่จะลดลงจากสัดส่วนที่สูงประมาณร้อยละ 10 ของรายได้ทั้งหมดในปีงบประมาณ 2550 เหลือร้อยละ 3.9 ของรายได้ทั้งหมดในปีงบประมาณ 2554 นอกจากนี้ ในช่วงระยะเวลาเดียวกัน องค์กรจัดทำงบประมาณรายจ่ายแบบสมดุลซึ่งรายจ่ายเท่ากับรายได้มาโดยตลอด รวมทั้ง อปท. 551 มีการเผยแพร่ข้อมูลด้านการเงินการคลังขององค์กรที่สำคัญ เช่น งบแสดงฐานะทางการเงิน รายรับรายจ่าย แผนจัดซื้อจัดจ้าง รายงานการจัดซื้อจัดจ้าง เป็นต้น ผ่านเว็บไซต์ขององค์กร

ความโปร่งใสด้านการคลัง

การกำหนดนโยบายที่เกี่ยวข้องกับความโปร่งใสด้านการคลังขององค์กร พบว่าองค์กรมียุทธศาสตร์การพัฒนาที่เกี่ยวข้องกับความโปร่งใสปรากฏในยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านบริหารจัดการที่ดี เช่น แนวทางการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน แนวทางการพัฒนารายได้ของเทศบาล โครงการประชาสัมพันธ์ เพิ่มประสิทธิภาพการจัดเก็บภาษี เป็นต้น แนวทางการพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งมีโครงการย่อยเกี่ยวข้องกับการจัดฝึกอบรมให้บุคลากรมีความรู้ด้านการคลัง การแลกเปลี่ยนความรู้ในการทำงาน เป็นต้น มียุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาด้านการศึกษา ศาสนา ศิลปวัฒนธรรม จารีตประเพณี และภูมิปัญญาท้องถิ่น เช่น แนวทางการส่งเสริมการเรียนรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่น

นอกจากนี้ ในการพิจารณาภาพรวมความโปร่งใสด้านการคลัง ในระหว่างปีงบประมาณ 2550-2554 พบว่าองค์กรมี (1) คณะกรรมการและคณะทำงานชุดต่างๆที่มีภาคประชาชนเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้อง (2) แนวทาง/โครงการที่เปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการทำงานขององค์กร (3) ยุทธศาสตร์การพัฒนา แผนพัฒนา แผนปฏิบัติการประจำปี และแผนอื่นๆที่เกี่ยวข้องกับการทำงานขององค์กร (4) ประวัติการศึกษา การฝึกอบรม ประสพการณ์ และอายุงานของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการคลังและงบประมาณขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (5) ประวัติการศึกษา การฝึกอบรม ประสพการณ์ ของผู้บริหารฝ่ายการเมือง และสมาชิกสภาท้องถิ่น (6) แผนงานการพัฒนาบุคลากรและการฝึกอบรมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (7) แผนการเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจในความโปร่งใสหรือความโปร่งใสด้านการคลังขององค์กร (8) ผลงานขององค์กรที่เผยแพร่ต่อสาธารณะ (9) ผลงานขององค์กรในด้านความโปร่งใสและที่เกี่ยวข้องกับความโปร่งใสด้านการคลังที่ได้รับการยอมรับ (10) ขั้นตอนและกระบวนการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เกี่ยวข้องกับการรับสมัครบุคลากร การจัดซื้อจัดจ้าง การเรียกเก็บและการประเมินภาษี และการขออุทธรณ์ของผู้เสียภาษี (11) ขั้นตอนและกระบวนการขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับการเปิดเผย/การเผยแพร่มาตรฐานจริยธรรมของบุคลากร (12) รายงานงบประมาณประจำปี รายงานการเงินการคลังประจำปี รายงานการบัญชีประจำปี และรายงานอื่นๆที่เกี่ยวข้องขององค์กร (13) สถิติการคลังประจำปีขององค์กร (14) แผนงานและโครงการพัฒนาระบบสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับความโปร่งใสและความโปร่งใสด้านการคลังขององค์กร และ(15) รายงานผลการตรวจสอบของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

ภาพรวมวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กรเป็นวัฒนธรรมองค์กรแบบราชการทั่วไป แต่มีความแตกต่างที่สำคัญจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทั่วไป คือ เป็นองค์กรใหม่ที่เพิ่งรวมตัวจากองค์กรปกครอง

ส่วนท้องถิ่นแห่งหนึ่งที่มีความเป็นหน่วยงานราชการสูงเข้ากับองค์กรขนาดเล็กที่มีสายการบังคับบัญชาสั้น โดยองค์กรที่เล็กกว่าจะยุบหายไปและรวมเข้ากับองค์กรที่มีขนาดใหญ่กว่า และยกระดับเป็นองค์กรที่มีขนาดใหญ่ขึ้น ทำให้ในระยะแรก บุคลากรที่มาจากองค์กรขนาดเล็กยังปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมองค์กรที่มีความเป็นหน่วยงานที่มีโครงสร้างของราชการเข้มงวด และสายการบังคับบัญชายาว ไม่ค่อยดี ผู้บริหารองค์กรจึงต้องการละลายพฤติกรรมการทำงานที่แตกต่างกันและบรรเทาปัญหาวัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่างกันด้วยการให้ทำงานเป็นทีมเพื่อให้รู้จักกัน ปรับตัวเข้าหากัน และใช้ความรู้ ประสบการณ์ และความถนัดที่แตกต่างกันของบุคลากรที่มาจากองค์กรขนาดเล็กจะถนัดเรื่องการเข้าพื้นที่และดูแลประชาชนอย่างใกล้ชิด ในขณะที่บุคลากรที่มาจากองค์กรขนาดใหญ่จะชำนาญและแม่นยำในเรื่องข้อกฎหมายระเบียบ เพื่อเข้ามาพัฒนางานร่วมกัน ดังนั้น ผู้บริหารองค์กรจึงออกคำสั่งแต่งตั้งทีมงานในองค์กร แต่เนื่องจากบุคลากรยังไม่ค่อยรู้จัก ผู้บริหารองค์กรจึงต้องใช้วิธีแต่งตั้งบุคลากรให้เข้าร่วมทีมใช้วิธีการทำงานเป็นทีมก่อน โดยมอบหมายให้แต่ละทีมผลัดเปลี่ยนกันในแต่ละหมู่บ้านและชุมชน เป็นการทำงานร่วมกันเพื่อให้บริการประชาชนในทุกๆด้าน แต่มักจะเน้นการทำงานร่วมกันเพื่อแก้ไขปัญหาก่อน

ระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิตในการสร้างความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กร

การรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับปัจจัย กระบวนการ ผลลัพธ์ และผลย้อนกลับ สำหรับการเรียนรู้ตลอดชีวิตด้านความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพื่อวิเคราะห์ระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิตในการสร้างความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กร พบว่าระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิตดังกล่าวมีความเกี่ยวข้องกับวิธีการพัฒนาบุคลากรภายในองค์กรเป็นหลัก โดยองค์กรส่งเสริมให้บุคลากรภายในองค์กรที่เป็นพนักงานประจำได้รับทุนการศึกษาต่อในระดับปริญญาตรีและปริญญาโท การส่งบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับงานคลังให้ฝึกอบรมหลักสูตรด้านการเงินการคลังของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น หลักสูตรการจัดซื้อจัดจ้างของกรมบัญชีกลาง และการจัดโครงการพานบุคลากรภายในองค์กรดูงานในองค์กรอื่นที่เป็นตัวอย่างของการปฏิบัติงานที่ดี โดยองค์กรสนับสนุนงบประมาณให้ โดยมีแผนงานการพัฒนาบุคลากรเป็นรูปธรรมที่ชัดเจน แต่ไม่มีการส่งเสริมการเรียนรู้ให้กับฝ่ายการเมืองที่เป็นผู้บริหารและสมาชิกสภาท้องถิ่น นอกจากนี้บุคลากรภายในองค์กรที่ไม่ได้เป็นพนักงานประจำ มักจะเข้ารับการฝึกอบรมในสาขาของงานที่รับผิดชอบ โดยองค์กรสนับสนุนงบประมาณให้ ในขณะเดียวกัน องค์กรส่งเสริมให้ประชาชนที่เป็นตัวแทนประชาคมเรียนรู้การอ่านออกเขียนได้โดยร่วมกับสำนักงาน กศน. จังหวัด จัดหลักสูตรและใช้ศาลาประชาคมเป็นสถานที่เรียน และการสนับสนุนให้เรียนรู้การแก้ไขปัญหาในพื้นที่ โดยองค์กร

จัดทีมปฏิบัติการในภาคสนามซึ่งเรียกว่า “คอร์ทีม (Core team)” เข้าไปอยู่ในทุกชุมชน เพื่อให้มีการเรียนรู้ร่วมกันจากการทำงานทั้งของประชาชนและพนักงานในองค์กร

จากการวิเคราะห์ระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิตเพื่อสร้างความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กร พบว่า บุคลากรภายในองค์กรที่เป็นพนักงานประจำและไม่ประจำ ผู้บริหารฝ่ายการเมือง สมาชิกสภาท้องถิ่น และประชาชน มีการเรียนรู้ตลอดชีวิตเรื่องความโปร่งใสด้านการคลังเพื่อใช้ในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ของตน โดยรองปลัด อบต. 551 กล่าวว่า

“เพราะงานมันเยอะ ยึดตามระเบียบล่าสุด ผู้บริหารไม่รู้รายละเอียดปลีกย่อย ต้องให้ผู้ปฏิบัติมาให้ความรู้ ทักท้วง”

“กองคลังเขาต้องมากระจายให้คนอื่นรู้ เพื่อที่จะได้ไม่ทำผิดระเบียบ”

ทั้งนี้ เริ่มตั้งแต่กระบวนการจัดทำประชาคม การจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น การทำเทศบัญญัติงบประมาณรายจ่าย การจัดซื้อจัดจ้าง การเบิกจ่าย การตรวจรับ การให้บริการประชาชน การรายงานผลการปฏิบัติงาน ในขณะที่ประชาชนที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการดังกล่าวขององค์กรมีการเรียนรู้เพื่อทำหน้าที่และมีส่วนร่วมในบทบาทของประชาชน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการแสดงความต้องการและปัญหาของชุมชนผ่านการทำประชาคม การมีส่วนร่วมในการจัดซื้อจัดจ้าง การตรวจรับ การเบิกจ่ายเงิน การติดตามผลการทำงาน อย่างไรก็ตาม ในส่วนของประชาชนยังมีความเข้าใจไม่มากเท่าใดนัก ซึ่งประธานชุมชน อบต. 551 กล่าวว่าให้ความเห็นว่า

“เราจะเข้าใจเรื่องง่ายง่าย เช่น น้ำจะเข้า เตรียมเงินไว้ เกี่ยวกับชีวิตความเป็นอยู่จะเข้าใจ”

“ไม่ได้มีความรู้เรื่องการคลัง เลยไม่มีโอกาส”

“อ่านแล้วก็แล้วไป ไม่ค่อยเข้าใจ”

สำหรับจุดเด่นที่สำคัญของระบบการเรียนรู้ดังกล่าวประการแรกพบว่า มีการรวมกลุ่มทำงาน เป็น “คอร์ทีม” ของพนักงานในองค์กรที่มีหน้าที่แตกต่างกันให้มาทำงานเรื่องเดียวกัน และเรียนรู้จากการทำงานเป็นทีมของสมาชิกในทีมซึ่งมีคำสั่งให้เข้าทีม และมีการทบทวนความรู้และขั้นตอนการปฏิบัติงานในการแก้ไขปัญหาอยู่ตลอดเวลา โดยอาศัยประสบการณ์ของสมาชิกในทีมที่ประสบมาจากการทำงาน ประกอบกับต้องทำหน้าที่อยู่ในภาคสนามเป็นช่วง ๆ ทำให้ต้องทำงานขององค์กรในทุก ๆ ด้าน จึงจำเป็นต้องทราบขั้นตอนการทำงานของหน่วยงานอื่นในองค์กรด้วย เพื่อสามารถแก้ไขปัญหาในภาคสนามได้ในเบื้องต้น ซึ่งถือได้ว่าเป็นความพยายามในเบื้องต้นที่นำไปสู่การพัฒนาเป็นชุมชนแห่งการปฏิบัติในโอกาสต่อไปเนื่องจากมีการถ่ายทอดความรู้จากการทำงานเป็นทีมเพื่อใช้ในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจริงในภาคสนาม โดยผู้ช่วย

ผู้อำนวยการกองคลังของ อบท. 551 ซึ่งเป็นผู้ให้ข้อมูลหลักคนหนึ่ง เข้าใจรูปแบบการจัดการศึกษาตลอดชีวิตว่าเป็นการศึกษาในทุกวิถี ทุกที่ และทุกเวลาที่ต้องการเนื่องจากใช้ตัวบุคลากรเป็นเครื่องมือในการเรียน ให้ความเห็นเกี่ยวกับเรื่องนี้ที่สอดคล้องกับการเรียนรู้จากการทำงานเป็นทีมว่า

“การเรียนรู้ อาจไม่จำเป็นต้องใช้ทุนของหน่วยงาน เนื่องจากอยู่ที่ตัวคน สามารถค้นคว้าไปหาแนวทางพัฒนาตนเอง”

นอกจากนี้ ผู้บริหารองค์กรเชื่อว่าการทำงานเป็น “คอร์ทีม” ดังกล่าวจะสามารถบรรเทาความแตกต่างทางวัฒนธรรมได้ เนื่องจากองค์กรนี้มาจากการรวมองค์กรที่เป็นองค์กรบริหารส่วนตำบลที่มีขนาดเล็ก ขั้นตอนการทำงานไม่ซับซ้อน และสายการบังคับบัญชาสั้น เข้ากับองค์กรที่เป็นเทศบาลตำบลที่มีประวัติความเป็นมา นานกว่า ขั้นตอนการทำงานซับซ้อน และสายการบังคับบัญชายาว ความคุ้นเคยในการทำงานของพนักงานขององค์กรทั้ง 2 แห่งแตกต่างกัน ดังนั้น เมื่อมีการรวมองค์กรเข้าด้วยกันและเกิดเป็นองค์กรใหม่ จึงจำเป็นต้องมีการปรับปรุงและพัฒนาแนวทางการทำงานของพนักงานที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กรที่เปลี่ยนแปลงไปด้วย

ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการเรียนรู้ตลอดชีวิตในการสร้างความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

การรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของการเรียนรู้ตลอดชีวิตครอบคลุมการเตรียมความพร้อมและวิธีการพัฒนาการเรียนรู้ วิธีการเรียนรู้ และแรงจูงใจ พบว่า ผู้บริหารที่ทำตัวเป็นตัวอย่างในการทำงานที่มีความโปร่งใส การให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของประชาชนในการทำงานขององค์กร การที่มีบุคลากรด้านการคลังมีความรู้และความสามารถ การส่งเสริมจริยธรรมของบุคลากรในองค์กร การประเมินผลที่รับฟังการตอบรับจากภาคประชาชน และการพัฒนาแรงจูงใจในการทำงานเป็นทีมด้วยการยอมรับประสบการณ์ของเพื่อนร่วมทีมและการให้รางวัล โดยในกรณีบุคลากรในองค์กรอาศัยการเรียนรู้จากการทำงานเป็นทีม มีผู้รู้จริงอยู่ในทีม การซักถาม ถกเถียง และลงมือปฏิบัติจริง ซึ่งรองประธานคอร์ทีม (core team) อบท. 551 กล่าวให้ความเห็นว่า

“แชร์ความคิดเห็น โหวตน้อยกว่าความคิดเห็น และดูความพร้อม”

ในขณะที่ ผู้ช่วยผู้อำนวยการกองคลัง อบท. 555 กล่าวถึงเรื่องนี้ว่า

“เงินรางวัล เงินโบนัส เป็นแนวทางที่จะช่วยให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการด้วยความโปร่งใส”

“มีตัวชี้วัด การมีหลักเกณฑ์ มองให้ว่า ถ้าปฏิบัติตามเกณฑ์ที่กำหนดจะมีเงินรางวัลหรือเงินโบนัสนี้แหละ ยังไม่เคยเลิก”

“จ่ายจากเงินรายได้ ถ้าไม่มีก็ไม่ได้จ่าย พิจารณาจากฐานะการคลังของตัวเองว่าเพียงพอหรือไม่ ถึงแม้ว่าตัวชี้วัดจะได้ สาม เท่าของเงินเดือน แต่ถ้ามีเงินน้อยก็จ่ายเท่าที่มี”

อย่างไรก็ดี มีข้อสังเกตที่สำคัญว่า ถึงแม้องค์กรมีการจัดทำข้อมูลสถิติด้านการคลังที่ครบถ้วนสมบูรณ์ มีบุคลากรภายในองค์กรที่มีความรู้ความสามารถด้านการคลัง และเผยแพร่ข้อมูลสถิติการคลังผ่านเว็บไซต์ขององค์กร และเผยแพร่เป็นกระดาษรายงานไว้ในที่สาธารณะ เช่น ที่ทำการประชาคม เป็นต้น แต่ประชาชนในชุมชนยังมีข้อจำกัดในการอ่านออกเขียนได้ โดยพิจารณาได้จากความพยายามขององค์กร ประชาชน และสำนักงาน กศน. จังหวัดที่ให้ความสำคัญกับการจัดหลักสูตรสำหรับการอ่านออกเขียนได้ ซึ่งยังไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร ดังนั้น บทบาทของ “คอร์ทิม” จึงช่วยเสริมการเผยแพร่ข้อมูลสถิติการคลังดังกล่าวโดยการบอก เล่าได้

2. อบท 552

อบท. 552 เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นระดับเทศบาลเมือง ในอำเภอหนึ่งของจังหวัดสระแก้ว โดยมีพื้นที่ 5 ตารางกิโลเมตร อยู่ติดกับถนนทางหลวง และเป็นบริเวณที่ตั้งของตลาดการค้าชายแดนแห่งหนึ่ง เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ยกฐานะขึ้นมาจากเทศบาลตำบล มีจำนวนประชากรตามทะเบียนราษฎร 14,700 คน และประชากรแฝง 10,000 คน มีหมู่บ้านอยู่ในเขตการปกครอง 19 หมู่บ้าน 10 ชุมชน โดยมีลักษณะการใช้สอยพื้นที่เป็นพื้นที่อยู่อาศัย และการประกอบการค้าเป็นส่วนใหญ่ และมีแนวโน้มที่การพัฒนาเป็นเมืองมากขึ้นจากความเป็นศูนย์กลางการค้าชายชายแดน

นายกเทศมนตรี อบท. 552 เป็นผู้บริหารสูงสุด มาจากการเลือกตั้งโดยดำรงตำแหน่งมาแล้วเป็นสมัยที่ 2 องค์กรมีหน่วยงานภายใน 7 หน่วยงานประกอบด้วย สำนักปลัด กองคลัง กองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม กองช่าง กองวิชาการและแผนงาน กองการศึกษา และกองสวัสดิการสังคม มีทรัพยากรบุคคลที่เป็นพนักงานประจำและที่ไม่ได้เป็นพนักงานประจำ โดยใน ส่วนที่เป็นพนักงานประจำพบว่าปฏิบัติงานจริงคิดเป็นร้อยละ 60 จากอัตรากำลังทั้งหมด ซึ่งในกลุ่มนักบริหารฝ่ายพนักงานประจำมีปลัด 1 คน และรองปลัด 1 คน ในขณะที่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการคลัง มีเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานจริง ร้อยละ 58 แต่ไม่มีเจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการงบประมาณ มีเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานจริง ร้อยละ 57 แต่ไม่มีผู้อำนวยการกองและหัวหน้าฝ่ายแผนงานและงบประมาณ ทั้งนี้ หน่วยงานที่สำคัญต่อความโปร่งใสด้านการคลัง คือ หน่วยงานตรวจสอบภายใน ปรากฏว่าไม่มีเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายในปฏิบัติงาน ในขณะที่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา มีเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานจริง ร้อยละ 50 แต่ไม่มีผู้อำนวยการกอง

หัวหน้าฝ่ายบริหารการศึกษา และหัวหน้าฝ่ายส่งเสริมการศึกษา นอกจากนี้ มีเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับงานบุคลากร 1 คน

ภาพรวมด้านการคลัง

ภาพรวมฐานะการคลังที่สำคัญระหว่างปีงบประมาณ 2550-2554 ซึ่งองค์กรมีข้อมูลเพียงปีงบประมาณ 2550-2553 เท่านั้น ส่วนปีงบประมาณ 2554 องค์กรไม่สามารถจัดทำเทศบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีได้ จึงไม่มีข้อมูลในปีดังกล่าว องค์กรมีรายได้ 3 ประเภท คือ รายได้ที่องค์กรจัดเก็บเอง รายได้ที่รัฐบาลจัดสรรให้ และรายได้เงินอุดหนุน โดยรายได้ประเภทเงินอุดหนุนเป็นรายได้หลักขององค์กรมาโดยตลอดซึ่งคิดเป็นร้อยละ 54.5 ของรายได้ทั้งหมด แต่รายได้จากเงินอุดหนุนของรัฐบาลเริ่มมีความสำคัญลดลง ถึงแม้ว่า ในระยะแรก รายได้จากเงินอุดหนุนของรัฐบาลเพิ่มขึ้นจากสัดส่วนร้อยละ 54.2 ของรายได้ทั้งหมดในปีงบประมาณ 2550 เป็นร้อยละ 58.5 ของรายได้ทั้งหมดในปีงบประมาณ 2551 ก็ตาม แต่เริ่มมีสัดส่วนลดลงตามลำดับจนเหลือร้อยละ 51 ของรายได้ทั้งหมดในปีงบประมาณ 2553 ในขณะที่รายได้ที่มีความสำคัญรองลงมาได้แก่รายได้ที่รัฐบาลจัดสรรให้เฉลี่ยประมาณร้อยละ 36.6 ของรายได้ทั้งหมด เริ่มมีความสำคัญมากขึ้น โดยพิจารณาจากสัดส่วนประมาณร้อยละ 37.4 ของรายได้ทั้งหมดในปีงบประมาณ 2550 ซึ่งเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องเป็นร้อยละ 40 ของรายได้ทั้งหมดในปีงบประมาณ 2553 และรายได้ที่องค์กรจัดเก็บเองมีสัดส่วนค่อนข้างคงที่ไม่เกินร้อยละ 9 ของรายได้ทั้งหมด นอกจากนี้ ในช่วงระยะเวลาเดียวกัน องค์กรจัดทำงบประมาณรายจ่ายแบบสมดุลซึ่งรายจ่ายเท่ากับรายได้มาโดยตลอด อย่างไรก็ตาม 552 ไม่ได้เผยแพร่ข้อมูลด้านการเงินการคลังขององค์กรผ่านเว็บไซต์ขององค์กร

ความโปร่งใสด้านการคลัง

เนื่องจากองค์กรไม่สามารถจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นและเทศบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 ให้เป็นผลสำเร็จ ดังนั้น การกำหนดนโยบายที่เกี่ยวข้องกับความโปร่งใสด้านการคลังขององค์กรจึงศึกษาได้จากแผนฉบับเดิมซึ่งพบว่าองค์กรมีวิสัยทัศน์ขององค์กรเน้นความเป็นเมืองเศรษฐกิจการค้าชายแดน การท่องเที่ยว และการเกษตร แต่ก็มีส่วนที่เกี่ยวข้องกับความโปร่งใสปรากฏในยุทธศาสตร์การป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบในวงราชการ เช่น การสร้างและพัฒนาระบบการตรวจสอบการปฏิบัติหน้าที่ในวงราชการ การส่งเสริมการเรียนรู้และปฏิบัติตามหลักคุณธรรม จริยธรรม และวินัยแก่ทุกส่วนราชการ เป็นต้น ยุทธศาสตร์การพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการและการพัฒนาบุคลากรท้องถิ่น เช่น การส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาศักยภาพขีดความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากร เป็นต้น

ยุทธศาสตร์การพัฒนาคณะและสมาชิกของชุมชน เช่น การพัฒนาส่งเสริมและปรับปรุงศักยภาพของคนในชุมชนให้เข้มแข็ง เป็นต้น อย่างไรก็ตามไม่มียุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการคลัง เช่น แนวทางการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน แนวทางการพัฒนารายได้ของเทศบาล โครงการประชาสัมพันธ์ เพิ่มประสิทธิภาพการจัดเก็บภาษี เป็นต้น

นอกจากนี้ ในการพิจารณาภาพรวมความโปร่งใสด้านการคลังในระหว่างปีงบประมาณ 2550 - 2554 ซึ่งปกติสามารถพิจารณาได้จากการที่องค์กรมีหรือไม่มี (1) คณะกรรมการและคณะทำงานชุดต่างๆที่มีภาคประชาชนเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้อง (2) แนวทาง/โครงการที่เปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการทำงานขององค์กร (3) ยุทธศาสตร์การพัฒนา แผนพัฒนา แผนปฏิบัติการประจำปี และแผนอื่นๆที่เกี่ยวข้องกับการทำงานขององค์กร (4) ประวัติการศึกษา การฝึกอบรม ประสบการณ์ และอายุงานของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการคลัง และงบประมาณขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (5) ประวัติการศึกษา การฝึกอบรม ประสบการณ์ ของผู้บริหารฝ่ายการเมือง และสมาชิกสภาท้องถิ่น (6) แผนงานการพัฒนาบุคลากรและการฝึกอบรมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (7) แผนการเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจในความโปร่งใสหรือความโปร่งใสด้านการคลังขององค์กร (8) ผลงานขององค์กรที่เผยแพร่ต่อสาธารณะ (9) ผลงานขององค์กรในด้านความโปร่งใสและที่เกี่ยวข้องกับความโปร่งใสด้านการคลังที่ได้รับการยอมรับ (10) ขั้นตอนและกระบวนการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เกี่ยวข้องกับการรับสมัครบุคลากร การจัดซื้อจัดจ้าง การเรียกเก็บและการประเมินภาษี และการขออุทธรณ์ของผู้เสียภาษี (11) ขั้นตอนและกระบวนการขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับการเปิดเผย/การเผยแพร่มาตรฐานจริยธรรมของบุคลากร (12) รายงานงบประมาณประจำปี รายงานการเงินการคลังประจำปี รายงานการบัญชีประจำปี และรายงานอื่นๆที่เกี่ยวข้องขององค์กร (13) สถิติการคลังประจำปีขององค์กร (14) แผนงานและโครงการพัฒนาระบบสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับความโปร่งใสและความโปร่งใสด้านการคลังขององค์กร และ(15) รายงานผลการตรวจสอบของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง แต่ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากองค์กร พบว่า พนักงานขององค์กรที่ได้รับการมอบหมายบางคนสามารถเปิดเผยได้เฉพาะยุทธศาสตร์การพัฒนา แผนพัฒนา แผนปฏิบัติการประจำปีเท่านั้น ในขณะที่ข้อมูลที่เหลือไม่ได้รับการเปิดเผย ถึงแม้ว่าผู้บริหารขององค์กรจะมอบหมายให้ดำเนินการแล้วก็ตาม ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความไม่โปร่งใสด้านการคลังในระดับหนึ่ง ดังนั้น การเก็บข้อมูลที่สำคัญเกี่ยวข้องกับการคลัง จึงต้องเก็บรวบรวมข้อมูลดังกล่าวจากหน่วยงานอื่นซึ่งเป็นหน่วยงานกลางในจังหวัดแทน

ภาพรวมวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กรมีความเป็นระบบราชการสูง เน้นการสั่งการเป็นลายลักษณ์อักษร ทำตามขั้นตอน ไม่ทำงานข้ามสายงาน และมีปัญหาความแตกแยกระหว่างผู้บริหารที่มาจาก การเลือกตั้งและฝ่ายสภาท้องถิ่น ทำให้ระบบการสั่งการของผู้บริหารฝ่ายการเมืองไม่มีผล ในทางปฏิบัติ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การที่องค์กรไม่มีงบประมาณในการพัฒนาท้องถิ่น เนื่องจาก สภาท้องถิ่นไม่อนุมัติข้อบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี ทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหาร พนักงาน สมาชิกสภาท้องถิ่น และประชาชน ห่างเหินกัน ดังนั้น ความร่วมมือในการทำงานจึงมี น้อยมาก ภาพลักษณ์ขององค์กรที่ออกสู่สาธารณะจะมีเฉพาะผู้บริหารฝ่ายการเมืองเท่านั้น

ระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิตในการสร้างความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับ องค์กร

การรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับปัจจัย กระบวนการ ผลลัพธ์ และผลย้อนกลับ สำหรับการ เรียนรู้ตลอดชีวิตด้านความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพื่อ วิเคราะห์ระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิตในการสร้างความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรดังกล่าวมี ความไม่สมบูรณ์ เนื่องจากความสัมพันธ์ของสมาชิกสภาท้องถิ่นและผู้บริหารที่มาจาก การเลือกตั้งไม่ดี ทั้งที่บุคคลทั้ง 2 ฝ่ายมาจากกลุ่มการเมืองท้องถิ่นกลุ่มเดียวกัน ส่งผลให้องค์กรไม่ สามารถจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นและไม่สามารถเสนอเทศบัญญัติงบประมาณรายจ่ายผ่านสภา ท้องถิ่นได้สำเร็จทำให้องค์กรไม่มีงบประมาณพัฒนาท้องถิ่น ในขณะที่องค์กรโดยพนักงานองค์กร ไม่เปิดเผยข้อมูล

ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการเรียนรู้ตลอดชีวิตในการสร้างความ โปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

การรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการ เรียนรู้ตลอดชีวิตครอบคลุมการเตรียมความพร้อมและวิธีการพัฒนาการเรียนรู้ วิธีการเรียนรู้ และ แรงจูงใจ พบว่า ผู้บริหารองค์กรไม่สามารถบริหารงานได้ตามวัตถุประสงค์ ไม่สามารถจัดทำ แผนพัฒนาที่เรียบร้อย ในขณะที่การเปิดเผยข้อมูล พนักงานเทศบาลไม่ให้ข้อมูล เนื่องจากไม่กล้า และไม่สามารถตัดสินใจได้ว่าสามารถเปิดเผยได้หรือไม่ได้ ถึงแม้ว่าผู้บริหารองค์กรจะมอบหมายให้ ดำเนินการแล้วก็ตาม นอกจากนี้ ความสัมพันธ์ของกลุ่มการเมืองท้องถิ่นในสภาท้องถิ่นและ ผู้บริหารที่มาจาก การเลือกตั้งมีผลต่อความตัดสินใจในระบบที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ตลอดชีวิตในการ สร้างความโปร่งใสด้านการคลังของพนักงานในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เช่น การจัดทำและ เปิดเผยข้อมูลด้านการคลัง เป็นต้น

3. อปท. 553

อปท. 553 เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นระดับองค์การบริหารส่วนตำบลแห่งหนึ่งตั้งอยู่ในอำเภอหนึ่งของจังหวัดสระแก้ว โดยมีพื้นที่ 51.2 ตารางกิโลเมตร เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ยกฐานะจากสภาตำบล อยู่ห่างจากอำเภอเมืองประมาณ 30 กิโลเมตร อยู่ห่างจากถนนหลวง 10 กิโลเมตร มีจำนวนประชากรตามทะเบียนราษฎรประมาณ 4,000 คน มีหมู่บ้านอยู่ในเขตการปกครอง 7 หมู่บ้าน สังคมในพื้นที่ขององค์กรเป็นชนบท ประชากรส่วนใหญ่ประกอบอาชีพทางการเกษตรกรรม รับจ้างทั่วไป และค้าขาย ร้อยละ 80 15 และ 5 ของประชากรทั้งหมดตามลำดับ

นายกเทศมนตรี อปท. 553 เป็นผู้บริหารสูงสุด มาจากการเลือกตั้งโดยดำรงตำแหน่งมาแล้วเป็นสมัยที่ 2 องค์กรมีหน่วยงานภายใน 4 หน่วยงานประกอบด้วย สำนักปลัด ส่วนการคลัง ส่วนการศึกษา และส่วนการโยธา มีทรัพยากรบุคคลที่เป็นพนักงานประจำและที่ไม่ได้เป็นพนักงานประจำรวม 15 คน โดยในส่วนที่เป็นพนักงานประจำพบว่าปฏิบัติงานจริง 7 คน คิดเป็นร้อยละ 60 จากอัตรากำล้างทั้งหมด ซึ่งในส่วนกลุ่มนักบริหารฝ่ายพนักงานประจำมีปลัด 1 คน ในขณะที่ยังมีหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการคลัง มีเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานจริง ร้อยละ 50 แต่ไม่มีเจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการงบประมาณ มีเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานจริง ร้อยละ 40 แต่ไม่มีหัวหน้าฝ่ายแผนงานและงบประมาณ นอกจากนี้หน่วยงานที่สำคัญต่อความโปร่งใสด้านการคลัง คือ ปรากฏว่าไม่มีหน่วยงานตรวจสอบภายใน ในขณะที่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา มีเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานจริง ร้อยละ 35 แต่ไม่มีผู้อำนวยการกอง หัวหน้าฝ่ายแผนงานและโครงการ และหัวหน้าฝ่ายส่งเสริมการศึกษา และมีเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับงานบุคลากร 1 คน

ภาพรวมด้านการคลัง

ภาพรวมฐานะการคลังที่สำคัญระหว่างปีงบประมาณ 2550-2554 องค์กรมีรายได้ 3 ประเภท คือ รายได้ที่องค์กรจัดเก็บเอง รายได้ที่รัฐบาลจัดสรรให้ และรายได้เงินอุดหนุน โดยรายได้ประเภทรายได้ที่รัฐบาลจัดสรรให้เป็นแหล่งรายได้สำคัญซึ่งค่อนข้างคงที่ร้อยละ 51 ของรายได้ทั้งหมด ในขณะที่รายได้จากเงินอุดหนุนมีสัดส่วนร้อยละ 47 ของรายได้ทั้งหมด ส่วนรายได้ที่องค์กรจัดเก็บเองมีสัดส่วนที่อยู่ในระดับต่ำมากโดยมีสัดส่วนประมาณร้อยละ 2 ของรายได้ทั้งหมด นอกจากนี้ ในช่วงระยะเวลาเดียวกัน องค์กรจัดทำงบประมาณรายจ่ายแบบสมดุลซึ่งรายจ่ายเท่ากับรายได้มาโดยตลอด อย่างไรก็ตาม อปท. 553 ไม่มีการเผยแพร่ข้อมูลด้านการเงินการคลังขององค์กรที่สำคัญ เช่น งบแสดงฐานะทางการเงิน รายรับรายจ่าย แผนจัดซื้อจัดจ้าง รายงานการจัดซื้อจัดจ้าง เป็นต้น ผ่านเว็บไซต์ขององค์กร

ความโปร่งใสด้านการคลัง

การกำหนดนโยบายที่เกี่ยวข้องกับความโปร่งใสด้านการคลังขององค์กร พบว่า องค์กรมียุทธศาสตร์การพัฒนาที่เกี่ยวข้องกับความโปร่งใสปรากฏในยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านการเมืองการบริหารจัดการได้แก่แนวทางการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน แนวทางการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ คุณธรรม และจริยธรรมในการปฏิบัติงาน แนวทางการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารต่างๆให้ประชาชนทราบ

นอกจากนี้ ในการพิจารณาภาพรวมความโปร่งใสด้านการคลังในระหว่างปีงบประมาณ 2550-2554 พบว่าองค์กรมี (1) คณะกรรมการและคณะทำงานชุดต่างๆที่มีภาคประชาชนเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้อง (2) แนวทาง/โครงการที่เปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการทำงานขององค์กร (3) ยุทธศาสตร์การพัฒนา แผนพัฒนา แผนปฏิบัติการประจำปี และแผนอื่นๆที่เกี่ยวข้องกับการทำงานขององค์กร (4) ประวัติการศึกษา การฝึกอบรม ประสพการณ์ และอายุงานของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการคลังและงบประมาณขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (5) แผนงานการพัฒนาบุคลากรและการฝึกอบรมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (6) ผลงานขององค์กรที่เผยแพร่ต่อสาธารณะ (7) ขั้นตอนและกระบวนการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เกี่ยวข้องกับการรับสมัครบุคลากร การจัดซื้อจัดจ้าง การเรียกเก็บและการประเมินภาษี และการขออุทธรณ์ของผู้เสียภาษี (8) ขั้นตอนและกระบวนการขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับการเปิดเผย/การเผยแพร่มาตรฐานจริยธรรมของบุคลากร อย่างไรก็ตาม องค์กรไม่ได้จัดทำ ประวัติการศึกษา การฝึกอบรม ประสพการณ์ ของผู้บริหารฝ่ายการเมือง และสมาชิกสภาท้องถิ่น ไม่มีผลงานขององค์กรในด้านความโปร่งใสและที่เกี่ยวข้องกับความโปร่งใสด้านการคลังที่ได้รับการยอมรับ ไม่ได้จัดทำแผนการเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจในความโปร่งใสหรือความโปร่งใสด้านการคลังขององค์กร ขาดความสม่ำเสมอในการรายงานงบประมาณประจำปี รายงานการเงินการคลังประจำปี รายงานการบัญชีประจำปี และรายงานอื่นๆที่เกี่ยวข้องขององค์กร ขาดการรวบรวมสถิติการคลังประจำปีขององค์กรที่ครบถ้วน ไม่ได้จัดทำแผนงานและโครงการพัฒนาระบบสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับความโปร่งใสและความโปร่งใสด้านการคลังขององค์กร และไม่มีรายงานผลการตรวจสอบของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้ ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากองค์กร พบว่า พนักงานขององค์กรมีความพยายามที่เปิดเผยข้อมูลให้ครบถ้วน แต่ไม่มีข้อมูลที่สมบูรณ์และครบถ้วน ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความไม่โปร่งใสด้านการคลังในระดับหนึ่ง ดังนั้น การเก็บข้อมูลที่สำคัญเกี่ยวข้องกับการคลัง จึงต้องเก็บรวบรวมข้อมูลดังกล่าวจากหน่วยงานอื่นซึ่งเป็นหน่วยงานกลางในจังหวัดที่แทน

ภาพรวมวัฒนธรรมองค์กร

องค์กรเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นขนาดเล็ก โครงสร้างองค์กรไม่ซับซ้อน มีบุคลากรในองค์กรไม่มาก ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในองค์กรมีความใกล้ชิด โดยจำนวนบุคลากรที่ทำงานจริงใกล้เคียงกับจำนวนสมาชิกสภาท้องถิ่น ทำให้สมาชิกสภาท้องถิ่นมีบทบาทสำคัญในการดูแลความต้องการของประชาชนและการให้บริการขององค์กร

ระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิตในการสร้างความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กร

การรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับปัจจัย กระบวนการ ผลลัพธ์ และผลย้อนกลับ สำหรับการเรียนรู้ตลอดชีวิตด้านความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพื่อวิเคราะห์ระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิตในการสร้างความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรพบว่า ระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิตดังกล่าวมีความเกี่ยวข้องกับวิธีการพัฒนาบุคลากรภายในองค์กรเป็นหลัก โดยส่วนใหญ่องค์กรส่งเสริมให้บุคลากรภายในองค์กรให้ฝึกอบรมในหลักสูตรที่มีหน่วยงานอื่นจัดให้และโครงการฝึกอบรมภายในขององค์กรเอง ทั้งนี้ เนื่องจากองค์กรเป็นองค์กรบริหารส่วนตำบลขนาดเล็ก มีรายได้ต่อปีเป็นจำนวนไม่เกิน 15 ล้านบาท โดยรายได้ส่วนใหญ่ต้องใช้ในการจัดทำงบประมาณรายจ่ายเพื่อพัฒนาพื้นที่และคุณภาพชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชนในพื้นที่ ดังนั้น องค์กรมีงบประมาณรายจ่ายเพื่อสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรในองค์กรได้ไม่มาก ระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิตในการสร้างความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรจึงอยู่ในรูปแบบของโครงการฝึกอบรมขององค์กรและนอกองค์กรสำหรับบุคลากรขององค์กร

ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการเรียนรู้ตลอดชีวิตในการสร้างความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

การรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการเรียนรู้ตลอดชีวิตครอบคลุมการเตรียมความพร้อมและวิธีการพัฒนาการเรียนรู้ วิธีการเรียนรู้ และแรงจูงใจ พบว่า องค์กรไม่มีข้อมูลด้านการคลังขององค์กรที่สมบูรณ์และครบถ้วนเพื่อใช้เปิดเผยทั้งในส่วนที่เป็นเอกสารและเผยแพร่ผ่านเว็บไซต์ได้อย่างต่อเนื่อง คือ การขาดแคลนพนักงานขององค์กร เนื่องจาก พนักงานขององค์กรผู้รับผิดชอบการทำงานดังกล่าวมีการหมุนเวียนย้ายไปทำงานพื้นที่อื่นตลอดเวลา ทำให้พนักงานที่อยู่ปัจจุบันไม่สามารถหาข้อมูลได้ จึงทำให้การเปิดเผยข้อมูลไม่สมบูรณ์และสม่ำเสมอ

4. อปท. 554

อปท. 554 เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นระดับองค์การบริหารส่วนตำบลแห่งหนึ่งตั้งอยู่ในอำเภอหนึ่งจังหวัดสระแก้ว โดยมีพื้นที่ 290 ตารางกิโลเมตร เป็นองค์กรปกครองส่วน

ห้องถิ่นที่ยกฐานะจากสภาตำบล อยู่ห่างจากอำเภอเมืองประมาณ 50 กิโลเมตร อยู่ห่างจากถนนหลวง 15 กิโลเมตร มีจำนวนประชากรตามทะเบียนราษฎรประมาณ 6,000 คน มีเขตการปกครอง 8 หมู่บ้าน สังกัดในพื้นที่ขององค์กรเป็นชนบท มีสถาบันระดับอุดมศึกษาตั้งอยู่ในพื้นที่ 1 แห่ง มัธยมศึกษาตอนต้น 1 แห่ง และประถมศึกษา 4 แห่ง และมีแหล่งเรียนรู้เศรษฐกิจพอเพียงการพึ่งตนเอง 2 แห่ง

นายกเทศมนตรี อบต. 554 เป็นผู้บริหารสูงสุด มาจากการเลือกตั้งโดยดำรงตำแหน่งมาแล้วเป็นสมัยที่ 2 องค์กรมีหน่วยงานภายใน 4 หน่วยงานประกอบด้วยสำนักปลัด ส่วนการคลัง ส่วนการศึกษา และส่วนการโยธา มีทรัพยากรบุคคลที่เป็นพนักงานประจำและที่ไม่ได้เป็นพนักงานประจำรวม 30 คน โดยในส่วนที่เป็นพนักงานประจำพบว่าปฏิบัติงานจริง 6 คน คิดเป็นร้อยละ 60 จากอัตรากำหนดทั้งหมด ซึ่งในส่วนกลุ่มนักบริหารฝ่ายพนักงานประจำมีปลัดเทศบาล 1 คน และ รองปลัด 1 คน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ไม่มีบุคลากรในระดับหัวหน้าส่วนที่สำคัญ เช่น หัวหน้าส่วนการคลัง หัวหน้าส่วนการศึกษา เป็นต้น และมีเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับงานบุคลากร 2 คน แต่ไม่มีเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายในปฏิบัติงาน ในขณะที่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการศึกษามีเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานจริง ร้อยละ 60 แต่ไม่มีผู้อำนวยการกอง หัวหน้าฝ่ายแผนงานและโครงการ และหัวหน้าฝ่ายส่งเสริมการศึกษา โดยองค์กรบริหารงานด้วยการให้บุคลากรในตำแหน่งที่สูงกว่ารักษาการและการจ้างลูกจ้างทดแทน

ภาพรวมด้านการคลัง

ภาพรวมฐานะการคลังที่สำคัญระหว่างปีงบประมาณ 2550-2554 องค์กรมีรายได้ 3 ประเภท คือ รายได้ที่องค์กรจัดเก็บเอง รายได้ที่รัฐบาลจัดสรรให้ และรายได้เงินอุดหนุน โดยรายได้ประเภทรายได้จากเงินอุดหนุนเฉลี่ยร้อยละ 54 ของรายได้ทั้งหมด และรายได้ที่รัฐบาลจัดสรรให้เฉลี่ยร้อยละ 44 ของรายได้ทั้งหมด ในขณะที่ รายได้ที่องค์กรจัดเก็บเองมีสัดส่วนที่อยู่ในระดับต่ำมากมาโดยตลอด โดยมีสัดส่วนเฉลี่ยร้อยละ 2 นอกจากนี้ ในช่วงระยะเวลาเดียวกัน องค์กรจัดทำงานประมาณรายจ่ายแบบสมดุลซึ่งรายจ่ายเท่ากับรายได้มาโดยตลอด อย่างไรก็ตาม อบต. 554 ไม่มีการเผยแพร่ข้อมูลด้านการเงินการคลังขององค์กรที่สำคัญ เช่น งบแสดงฐานะทางการเงิน รายรับรายจ่าย แผนจัดซื้อจัดจ้าง รายงานการจัดซื้อจัดจ้าง เป็นต้น ผ่านเว็บไซต์ขององค์กร

ความโปร่งใสด้านการคลัง

การกำหนดนโยบายที่เกี่ยวข้องกับความโปร่งใสด้านการคลังขององค์กร พบว่า องค์กรมียุทธศาสตร์การพัฒนายที่เกี่ยวข้องกับความโปร่งใสปรากฏในยุทธศาสตร์การพัฒนาด้าน

บริหารจัดการที่ดี เช่น แนวทางการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน โครงการประชาสัมพันธ์ เป็นต้น แนวทางการพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งมีโครงการย่อยเกี่ยวข้องกับการจัดฝึกอบรมให้บุคลากรมีความรู้ด้านการคลัง การแลกเปลี่ยนความรู้ในการทำงาน เป็นต้น มียุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาด้านการศึกษา ศาสนา ศิลปวัฒนธรรม จารีตประเพณี และภูมิปัญญาท้องถิ่น เช่น แนวทางการส่งเสริมการเรียนรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่น เป็นต้น

นอกจากนี้ ในการพิจารณาภาพรวมความโปร่งใสด้านการคลังในระหว่างปีงบประมาณ 2550-2554 พบว่าองค์กรมี (1) คณะกรรมการและคณะทำงานชุดต่างๆที่มีภาคประชาชนเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้อง (2) แนวทาง/โครงการที่เปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการทำงานขององค์กร (3) ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบพัฒนา แผนปฏิบัติการประจำปี และแผนอื่นๆที่เกี่ยวข้องกับการทำงานขององค์กร (4) ประวัติการศึกษา การฝึกอบรม ประสพการณ์ และอายุงานของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการคลังและงบประมาณขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (5) แผนการเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจในความโปร่งใสหรือความโปร่งใสด้านการคลังขององค์กร (6) ผลงานขององค์กรที่เผยแพร่ต่อสาธารณะ (7) ผลงานขององค์กรในด้านความโปร่งใสและที่เกี่ยวข้องกับความโปร่งใสด้านการคลังที่ได้รับการยอมรับ (8) ขั้นตอนและกระบวนการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เกี่ยวข้องกับการรับสมัครบุคลากร การจัดซื้อจัดจ้าง การเรียกเก็บและการประเมินภาษี และการขออุทธรณ์ของผู้เสียภาษี (9) ขั้นตอนและกระบวนการขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับการเปิดเผย/การเผยแพร่มาตรฐานจริยธรรมของบุคลากร (10) รายงานงบประมาณประจำปี รายงานการเงินการคลังประจำปี รายงานการบัญชีประจำปี และรายงานอื่นๆที่เกี่ยวข้องขององค์กร (11) สถิติการคลังประจำปีขององค์กร (12) แผนงานและโครงการพัฒนาระบบสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับความโปร่งใสและความโปร่งใสด้านการคลังขององค์กร และ (13) รายงานผลการตรวจสอบของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง อย่างไรก็ตาม องค์กรไม่มีการจัดทำประวัติการศึกษา การฝึกอบรม ประสพการณ์ ของผู้บริหารฝ่ายการเมือง และสมาชิกสภาท้องถิ่น และไม่มีแผนงานการพัฒนาบุคลากรและการฝึกอบรมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ภาพรวมวัฒนธรรมองค์กร

องค์กรเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นขนาดเล็ก โครงสร้างองค์กรไม่ซับซ้อน มีบุคลากรในองค์กรไม่มากและอายุไม่มาก ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในองค์กรจึงมีความใกล้ชิดกันมากและช่วยกันทำงาน โดยจำนวนบุคลากรที่ทำงานจริงใกล้เคียงกับจำนวนสมาชิกสภาท้องถิ่น ทำให้สมาชิกสภาท้องถิ่นมีบทบาทสำคัญในการดูแลความต้องการของประชาชนและการให้บริการขององค์กร

ระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิตในการสร้างความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับ องค์กร

การรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับปัจจัย กระบวนการ ผลลัพธ์ และผลย้อนกลับ สำหรับการเรียนรู้ตลอดชีวิตด้านความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพื่อวิเคราะห์ระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิตในการสร้างความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรพบว่า มีความเกี่ยวข้องกับวิธีการพัฒนาบุคลากรภายในองค์กรซึ่งบุคลากรส่วนใหญ่เป็นคนรุ่นใหม่ในพื้นที่ โดยองค์กรส่งเสริมให้บุคลากรภายในองค์กรให้ฝึกอบรมในหลักสูตรที่มีหน่วยงานอื่นจัดให้และโครงการฝึกอบรมภายในขององค์กรเอง รวมทั้งการทำงานเป็นทีมปฏิบัติงานในพื้นที่ร่วมกับประชาชน โดยเฉพาะอย่างยิ่งโครงการที่เกี่ยวข้องกับประเพณีท้องถิ่นและธรรมชาติ ซึ่งทำให้บุคลากรภายในองค์กรและประชาชนเรียนรู้จากการทำงานร่วมกัน ทั้งนี้ เนื่องจากองค์กรเป็นองค์กรบริหารส่วนตำบลขนาดเล็ก มีรายได้ต่อปีเป็นจำนวนไม่เกิน 20 ล้านบาท โดยรายได้ส่วนใหญ่ต้องนำไปในการจัดทำงบประมาณรายจ่ายเพื่อพัฒนาพื้นที่ คุณภาพชีวิตประเพณีวัฒนธรรม และความเป็นอยู่ของประชาชนในพื้นที่ ดังนั้น องค์กรจึงมีงบประมาณรายจ่ายเพื่อสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรในองค์กรได้ไม่มาก ระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิตในการสร้างความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรจึงอยู่ในรูปแบบของโครงการฝึกอบรมของบุคลากรขององค์กร และการทำงานเป็นทีมปฏิบัติงานในพื้นที่ร่วมกับประชาชน

ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการเรียนรู้ตลอดชีวิตในการสร้างความ โปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

การรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการเรียนรู้ตลอดชีวิตครอบคลุมการเตรียมความพร้อมและวิธีการพัฒนาการเรียนรู้ วิธีการเรียนรู้ และแรงจูงใจ พบว่า การทำงานเป็นทีมของทำงานเป็นคนหนุ่มสาว รุ่นใหม่ขององค์กร การให้ความสำคัญร่วมมือในการเปิดเผยข้อมูล ผู้บริหารฝ่ายการเมืองมีความเป็นผู้นำสูง และการได้รับรางวัลที่เกี่ยวข้องกับความโปร่งใสจากโครงการที่เกิดจากการทำงานเป็นทีมระหว่างบุคลากรในองค์กรและประชาชน

5. อบท. 555

อบท. 555 เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นประเภทเทศบาลตำบลระดับกลางในอำเภอหนึ่งชลบุรี โดยมีพื้นที่ 7.5 ตารางกิโลเมตร เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่พัฒนาขึ้นมาจากสุขาภิบาล อยู่ห่างจากอำเภอเมืองชลบุรีประมาณ 2 กิโลเมตร อยู่ติดกับถนนทางหลวง มีจำนวนประชากรประมาณ 13,500 คน มีเขตการปกครอง 10 หมู่บ้าน สังคมในพื้นที่ขององค์กรเป็นสังคมเมือง ซึ่งมีลักษณะการใช้สอยที่ดินประเภท พาณิชยกรรม เกษตรกรรม สถาบันการศึกษา

และมีการใช้ที่ดินประเภทสถานที่ราชการและรัฐวิสาหกิจ และสวนสาธารณะพักผ่อนหย่อนใจ ประชาชนในพื้นที่เป็นประชาชนที่มีทะเบียนราษฎรในพื้นที่และประชากรแฝงที่เข้ามาทำงานและท่องเที่ยวในสัดส่วนที่ใกล้เคียงกัน

นายกเทศมนตรี อบท. 555 เป็นผู้บริหารสูงสุด มาจากการเลือกตั้งโดยดำรงตำแหน่งมาแล้วหลายสมัยนับสิบปี องค์กรมีหน่วยงานภายใน 7 หน่วยงานประกอบด้วย สำนักปลัด กองคลัง กองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม กองช่าง กองวิชาการและแผนงาน กองการศึกษา และกองสวัสดิการสังคม มีทรัพยากรบุคคลที่เป็นพนักงานประจำและที่ไม่ได้เป็นพนักงานประจำรวม 127 คน โดยเป็นบุคลากรขององค์กรที่ปฏิบัติงานจริงเฉลี่ยร้อยละ 60 จากอัตรากำลังทั้งหมด ซึ่งในส่วนกลุ่มนักบริหารฝ่ายพนักงานประจำมีปลัดเทศบาล 1 คน และรองปลัดเทศบาล 2 คน ในขณะที่ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการคลังและการงบประมาณ มีเจ้าหน้าที่ครบทุกตำแหน่ง และมีเจ้าหน้าที่ดูแลงานบุคลากรอยู่ในสำนักปลัด 2 คน แต่ยังขาดเจ้าหน้าที่ที่ดูแลการบริหารการเรียนรู้ องค์กรตามนโยบาย อย่างไรก็ตาม อย่างไรก็ดี ถึงแม้้องค์กรมีหน่วยงานตรวจสอบภายในซึ่งเป็นหน่วยงานที่สำคัญต่อความโปร่งใสด้านการคลัง แต่ไม่มีเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน

ภาพรวมด้านการคลัง

ภาพรวมฐานะการคลังที่สำคัญระหว่างปีงบประมาณ 2550-2554 องค์กรมีรายได้ 3 ประเภท คือ รายได้ที่องค์กรจัดเก็บเอง รายได้ที่รัฐบาลจัดสรรให้ และรายได้เงินอุดหนุน โดยรายได้ประเภทรายได้ที่รัฐบาลจัดสรรให้เป็นองค์ประกอบหลักมาโดยตลอด เฉลี่ยประมาณร้อยละ 58.6 และมีทิศทางที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง จากสัดส่วนร้อยละ 55.4 ในปี 2550 เป็นร้อยละ 64.5 ในปี 2554 ในขณะที่สัดส่วนของรายได้จากเงินอุดหนุนเป็นรายรับที่มีความสำคัญรองลงมา เฉลี่ยประมาณร้อยละ 30.9 ระหว่างปี 2550 – 2554 และมีทิศทางที่ลดลงจากร้อยละ 35.2 ในปี 2550 เป็นร้อยละ 24.5 ในปี 2554 อย่างไรก็ตาม อย่างไรก็ดี ถึงแม้ว่ารายได้ที่องค์กรจัดเก็บเองอยู่ในระดับเฉลี่ยร้อยละ 10.4 ในช่วงระยะเวลา 5 ปีก็ตาม แต่ก็มีทิศทางที่เพิ่มขึ้นมาโดยตลอด จากร้อยละ 9.4 ในปี 2550 เป็นร้อยละ 11.1 ในปี 2554 ในช่วงระยะเวลาเดียวกัน องค์กรจัดทำงบประมาณรายจ่ายแบบสมดุลซึ่งรายจ่ายเท่ากับรายได้มาโดยตลอด นอกจากนี้ อบท. 555 มีการเผยแพร่ข้อมูลด้านการเงิน การคลังขององค์กรที่สำคัญ เช่น งบแสดงฐานะทางการเงิน แผนจัดซื้อจัดจ้าง เป็นต้น ผ่านเว็บไซต์ขององค์กร

ความโปร่งใสด้านการคลัง

การกำหนดนโยบายที่เกี่ยวข้องกับความโปร่งใสด้านการคลังขององค์กร พบว่า องค์กรมียุทธศาสตร์การพัฒนาด้านที่เกี่ยวข้องกับความโปร่งใสปรากฏในยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านบริหารจัดการที่ดี เช่น แนวทางการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน แนวทางการพัฒนารายได้

ของเทศบาล โครงการประชาสัมพันธ์ เพิ่มประสิทธิภาพการจัดเก็บภาษี เป็นต้น แนวทางการพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งมีโครงการย่อยเกี่ยวข้องกับการจัดฝึกอบรมให้บุคลากรมีความรู้ด้านการคลัง การแลกเปลี่ยนความรู้ในการทำงาน เป็นต้น มียุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาด้านการศึกษา ศาสนา ศิลปวัฒนธรรม จารีตประเพณี และภูมิปัญญาท้องถิ่น เช่น แนวทางการส่งเสริมการเรียนรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่น ทั้งนี้ โครงการที่เกี่ยวข้องกับความโปร่งใสจะอยู่ในความรับผิดชอบของกองวิชาการและแผนงาน

นอกจากนี้ ในการพิจารณาภาพรวมความโปร่งใสด้านการคลังในระหว่างปีงบประมาณ 2550-2554 พบว่าองค์กรมี (1) คณะกรรมการและคณะทำงานชุดต่างๆที่มีภาคประชาชนเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้อง (2) แนวทาง/โครงการที่เปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการทำงานขององค์กร (3) ยุทธศาสตร์การพัฒนา แผนพัฒนา แผนปฏิบัติการประจำปี และแผนอื่นๆที่เกี่ยวข้องกับการทำงานขององค์กร (4) ประวัติการศึกษา การฝึกอบรม ประสพการณ์ และอายุงานของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการคลังและงบประมาณขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (5) แผนงานการพัฒนาบุคลากรและการฝึกอบรมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (6) แผนการเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจในความโปร่งใสหรือความโปร่งใสด้านการคลังขององค์กร (7) ผลงานขององค์กรที่เผยแพร่ต่อสาธารณะ (8) ผลงานขององค์กรในด้านความโปร่งใสและที่เกี่ยวข้องกับความโปร่งใสด้านการคลังที่ได้รับการยอมรับ (9) ขั้นตอนและกระบวนการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เกี่ยวข้องกับการรับสมัครบุคลากร การจัดซื้อจัดจ้าง การเรียกเก็บและการประเมินภาษี และการขออุทธรณ์ของผู้เสียภาษี (10) ขั้นตอนและกระบวนการขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับการเปิดเผย/การเผยแพร่มาตรฐานจริยธรรมของบุคลากร (11) รายงานงบประมาณประจำปี รายงานการเงินการคลังประจำปี รายงานการบัญชีประจำปี และรายงานอื่นๆที่เกี่ยวข้องขององค์กร (12) สถิติการคลังประจำปีขององค์กร (13) แผนงานและโครงการพัฒนาระบบสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับความโปร่งใสและความโปร่งใสด้านการคลังขององค์กร และ(14) รายงานผลการตรวจสอบของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง อย่างไรก็ตาม องค์กรไม่มีการจัดทำประวัติการศึกษา การฝึกอบรม ประสพการณ์ ของผู้บริหารฝ่ายการเมือง และสมาชิกสภาท้องถิ่น

ภาพรวมวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กรเป็นวัฒนธรรมองค์กรแบบราชการทั่วไป แต่ที่แตกต่างจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทั่วไป คือ องค์กรให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ทั้งในส่วนขององค์กรและตัวบุคคล โดยการพัฒนามาตรฐานการเรียนรู้ขององค์กร องค์กรจะออกคำสั่งแต่งตั้งทีมงาน โดยให้มีสมาชิกทีมมาจากการเลือกกันเองภายในองค์กร ซึ่งตั้งเป้าหมาย

ของการทำโครงการเกี่ยวข้องกับความโปร่งใสขององค์กรและประกวดกัน นอกจากนี้ ยังทีมทำงานที่นำความร่วมมือของประชาชนภายนอกองค์กรเข้ามาร่วมทำงานด้วย ในขณะที่การพัฒนาตัวบุคลากรขององค์กร เป็นการพัฒนาการเรียนรู้ด้วยตนเอง โดยการอ่าน คิด พุด เขียน นอกจากนี้ องค์กรพยายามสร้างสัญลักษณ์ของวัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กรให้เป็นที่ยอมรับของประชาชน

ระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิตในการสร้างความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กร

การรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับปัจจัย กระบวนการ ผลลัพธ์ และผลย้อนกลับ สำหรับการเรียนรู้ตลอดชีวิตด้านความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพื่อวิเคราะห์ระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิตในการสร้างความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรพบว่า ระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิตดังกล่าวมีความเกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากรภายในองค์กรเป็นส่วนใหญ่ โดยบุคลากรภายในองค์กรที่เป็นพนักงานประจำ มีทุนการศึกษา การฝึกอบรม การดูงาน การทัศนศึกษา การเรียนรู้จากคู่มือและกฎระเบียบ การฝึกคิดวิเคราะห์ พุด ฟัง เขียน และนำเสนอ และการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยองค์กรสนับสนุนงบประมาณให้ และมีแผนงานการพัฒนาบุคลากรเป็นรูปธรรมที่ชัดเจน โดยผู้ให้ข้อมูลหลักเห็นว่า องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีวิธีการเลือกผู้เรียนขององค์กรภายหลังจากการเข้ามาทำงานแล้ว ซึ่ง ปลัด อบต. 555 กล่าวว่า

“บุคลากรในองค์กรเลือกไม่ได้ แต่พัฒนาได้”

อย่างไรก็ดี องค์กรไม่มีการส่งเสริมการเรียนรู้ให้กับฝ่ายการเมืองที่เป็นผู้บริหารและสมาชิกสภาท้องถิ่น ในขณะที่ บุคลากรภายในองค์กรที่ไม่ได้เป็นพนักงานประจำ มักจะได้รับการพัฒนาโดยการฝึกอบรม การดูงาน และการทัศนศึกษาเป็นหลัก และองค์กรส่งเสริมให้ประชาชนที่เป็นตัวแทนประชาคมเรียนรู้ผ่านการจัดทำแผนพัฒนาชุมชนด้วยตนเองภายใต้การดูแลของพี่เลี้ยง การฝึกอบรม การดูงาน และการทัศนศึกษาด้วยเช่นกัน นอกจากนี้ บุคลากรภายในองค์กรจะได้รับการมอบหมายให้มีการทำงานเป็นทีมเฉพาะกิจ ซึ่งทีมจะมีการเรียนรู้ร่วมกันจากการทำงาน โดยนายก อบต. 555 กล่าวให้ความเห็นเกี่ยวกับเรื่องนี้ว่า

“ไม่จำเป็นต้องเอาเวลาไปเรียนในสถาบันการศึกษา ใช้การตั้งข้อสังเกต แล้วเรียนรู้ด้วยตนเอง ถามเพื่อน”

“องค์กรจึงเปรียบเสมือนสถาบันการศึกษาที่เรียนไปด้วยได้เงินเดือนด้วย”

การวิเคราะห์ระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิตเพื่อสร้างความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กร พบว่า บุคลากรภายในองค์กรที่เป็นพนักงานประจำและไม่ประจำ ผู้บริหารฝ่ายการเมือง สมาชิกสภาท้องถิ่น และประชาชน มีการเรียนรู้ตลอดชีวิตเรื่องความโปร่งใสด้านการคลังเพื่อใช้ในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ของตน โดยเริ่มตั้งแต่กระบวนการจัดทำประชาคม การจัดทำ

แผนพัฒนาท้องถิ่น การทำเทศบัญญัติงบประมาณรายจ่าย การจัดซื้อจัดจ้าง การเบิกจ่าย การตรวจรับ การให้บริการประชาชน การรายงานผลการปฏิบัติงาน และการพัฒนาโครงการพิเศษขององค์กร ในขณะที่ประชาชนที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการดังกล่าวขององค์กรมีการเรียนรู้เพื่อทำหน้าที่และมีส่วนร่วมในบทบาทของประชาชน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการแสดงความต้องการและปัญหาของชุมชนผ่านการจัดทำแผนพัฒนาชุมชน การทำประชาคม การมีส่วนร่วมในการจัดซื้อจัดจ้าง การตรวจรับ การเบิกจ่ายเงิน การติดตามผลการทำงานขององค์กร และการทำหน้าที่จัดซื้อจัดจ้างของชุมชน ทั้งนี้ ในกรณีผู้สนใจเรียนรู้ที่เป็นประชาชนและมีส่วนร่วมในการทำแผนพัฒนาชุมชนหรือแผนพัฒนาหมู่บ้าน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดให้มีเจ้าหน้าที่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อาจารย์จากมหาวิทยาลัยในพื้นที่ นักวิชาการในพื้นที่ เข้ามาช่วยในการสอน อบรม และพัฒนาวิธีการเขียนแผนและให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกฎหมายและข้อปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับการจัดซื้อจัดจ้างและการเบิกจ่ายเงิน ซึ่งนายก อบท. 555 กล่าวถึงเรื่องนี้ว่า

“ชุมชนส่งเข้ามาที่กองวิชาการให้มาดู ดิว แรกแรก กอง (กองวิชาการ)เขียนให้ก่อน แล้วให้เขียนแบบต่อไป พอจะลงหลักการ ต้องให้นักวิชาการมาช่วย”

“ชาวบ้านจะรู้และเข้าใจการเสนอเขียนแผน ญาติากว้างขึ้น มีคุณภาพชีวิต มีพี่เลี้ยง”

นอกจากนี้ มีการจัดเป็นหลักสูตรในโรงเรียน ดังเช่นที่ปลัด อบท. 555 ให้ข้อมูลในเรื่องนี้ว่า

“ทำหลักสูตรสิบสองวิชาอบรมเด็ก ปฐมวัยตั้งแต่เด็ก โครงการเยาวชน ที่ คิว เอ โตะ ไปโปร่งใส ใจสูง รับสมัครเด็กในโรงเรียน เทศบาล ห้าสิบคน จบ สิบสามคน”

จุดเด่นที่สำคัญของระบบการเรียนรู้ดังกล่าวประการแรกพบว่า มีการรวมกลุ่มทำงานเป็นทีมข้ามสายงานและทีมภารกิจเฉพาะ และเรียนรู้จากการทำงานเป็นทีมของสมาชิกซึ่งสมัครใจเลือกทีมกันเอง และมีการทบทวนความรู้และขั้นตอนการปฏิบัติงานในการแก้ไขปัญหาอยู่ตลอดเวลา โดยอาศัยประสบการณ์ของสมาชิกในทีมที่ประสบมาจากการทำงาน ประกอบกับต้องทำหน้าที่อยู่ในงาน.โครงการพิเศษขององค์กร ทำให้ต้องค้นหาแนวทางการทำงานใหม่ ๆ ขององค์กรมากกว่าการทำงานโดยปกติ จึงจำเป็นต้องรวบรวมความรู้และประสบการณ์จากการทำงานของบุคคลอื่นในองค์กรที่มาร่วมทีมด้วย เพื่อสามารถพัฒนางานใหม่ นอกจากนี้ จุดเด่นที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ องค์กรให้ความสำคัญกับการปลูกฝังการพัฒนาตนเองของพนักงานทุกคน โดยการฝึกฝนวิธีการคิด วิเคราะห์ พุด ฟัง เขียน และนำเสนอ เพื่อให้มีความพร้อมและความสามารถที่จะเรียนรู้การทำงานใหม่ ๆ ได้

ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการเรียนรู้ตลอดชีวิตในการสร้างความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

การรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการเรียนรู้ตลอดชีวิตครอบคลุมการเตรียมความพร้อมและวิธีการพัฒนาการเรียนรู้ วิธีการเรียนรู้ และแรงจูงใจ พบว่า ผู้บริหารที่ทำตัวเป็นตัวอย่างในการทำงานที่มีความโปร่งใส การให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของประชาชนในการทำงานขององค์กร ซึ่งนายก อบต. 555 กล่าวแสดงความเห็นเกี่ยวกับเรื่องนี้ว่า

“ประชาชนได้สัมผัสกับวิทยากรที่มีชื่อเสียง อาจารย์ เพื่อดึงดูดให้สนใจกับการเรียนรู้ด้วยวิธีนี้”

ในขณะที่ การมีบุคลากรด้านการคลังมีความรู้และความสามารถ การมีจริยธรรมของบุคลากรในองค์กรและประชาชนที่เกี่ยวข้อง การประเมินผลที่ใช้มาตรการการทำงานและตัวชี้วัด และการพัฒนาแรงจูงใจด้วยการให้รางวัลที่พิจารณาจากตัวชี้วัดการทำงาน กำหนดภารกิจที่ต้องดำเนินการโดยให้ทำงานเป็นทีม ซึ่งนายก อบต. 555 ให้ความเห็นในเรื่องการกำหนดตัวชี้วัดและมีรางวัลเป็นแรงจูงใจและทำงานเป็นทีม ว่า

“พนักงานเอาแรงกัน และได้ประสบการณ์”

นอกจากนี้ มีการประสานความร่วมมือจากหน่วยงานภายนอก อย่างไรก็ตาม ใดๆก็ดี มีข้อสังเกตที่สำคัญว่า การให้แรงจูงใจโดยพิจารณาจากการประเมินผลตัวชี้วัดการทำงานเริ่มมีข้อจำกัดสำหรับบุคลากรในองค์กรบางกลุ่ม เนื่องจาก การวัดผลการเรียนรู้มีความเข้มงวดและมีความคาดหวังจากผู้บริหารในระดับสูง

6. อบต 556

อบต. 556 เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นระดับเทศบาลตำบล ในอำเภอหนึ่งของจังหวัดชลบุรี โดยมีพื้นที่ 306 ตารางกิโลเมตร เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ยกฐานะขึ้นมาจากสุขาภิบาล อยู่ห่างจากอำเภอเมืองชลบุรี ประมาณ 20 กิโลเมตร อยู่ติดกับถนนทางหลวง มีเขตการปกครอง 5 ตำบล สังคมในพื้นที่ขององค์กรเป็นสังคมเมืองที่อยู่ในพื้นที่เกษตรกรรม พาณิชยกรรม และอุตสาหกรรมที่สำคัญของจังหวัดชลบุรี มีจำนวนประชากรประมาณ 107,000 คน โดยเป็นประชาชนที่มีทะเบียนราษฎรในพื้นที่และมีประชากรแฝงที่มาทำงานในพื้นที่อีก 200,000 คน และมีแนวโน้มของการพัฒนาพื้นที่เศรษฐกิจและที่อยู่อาศัยมากขึ้น ภายหลังจากเหตุการณ์มหาอุทกภัยเมื่อปลายปี 2554

นายกเทศมนตรี อบต. 556 เป็นผู้บริหารสูงสุดขององค์กรโดยได้รับการเลือกตั้งจากประชาชนติดต่อกันเป็นสมัยที่ 2 องค์กรมีหน่วยงานภายใน 7 หน่วยงานประกอบด้วย สำนัก

ปลัด กองคลัง กองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม กองช่าง กองวิชาการและแผนงาน กองการศึกษา และกองสวัสดิการสังคม มีทรัพยากรบุคคลที่เป็นพนักงานประจำและที่ไม่ได้เป็นพนักงานประจำ รวม 424 คน โดยในส่วนที่เป็นพนักงานประจำพบว่าปฏิบัติงานจริงมีเพียงร้อยละ 40 จาก อัตรากำลังทั้งหมด ส่วนที่เหลือเป็นการจ้างพนักงานจ้าง ซึ่งในส่วนกลุ่มนักบริหารฝ่ายพนักงาน ประจำมีปลัดเทศบาล 1 คน และรองปลัดเทศบาล 2 คน โดยหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการคลังมี พนักงานตำแหน่งผู้บริหารและหัวหน้าฝ่ายครบทุกตำแหน่ง โดยมีพนักงานเทศบาลปฏิบัติงานจริง ร้อยละ 30 ของอัตรากำลัง ซึ่งอยู่ระหว่างการปรับปรุงตำแหน่งให้สูงขึ้นตามแผนการปรับปรุง โครงสร้างและอัตรากำลังขององค์กร รวมทั้งหน่วยงานที่สำคัญต่อความโปร่งใสด้านการคลัง คือ หน่วยงานตรวจสอบภายใน ซึ่งมีเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายในปฏิบัติงาน 1 คน และมีเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับงานบุคลากร 1 คน อย่างไรก็ตาม กองวิชาการและแผนงาน ไม่มีผู้อำนวยการกองและ หัวหน้าฝ่ายแผนงานและงบประมาณ โดยมีเฉพาะเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการจำนวนหนึ่งเท่านั้น ในขณะที่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการศึกษามีเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานจริงร้อยละ 20 แต่ไม่มี ผู้อำนวยการกอง หัวหน้าฝ่ายบริหารการศึกษา และหัวหน้าฝ่ายส่งเสริมการศึกษา

ภาพรวมด้านการคลัง

ภาพรวมฐานะการคลังที่สำคัญระหว่างปีงบประมาณ 2550 - 2554 องค์กรมี รายได้ 3 ประเภท คือ รายได้ที่องค์กรจัดเก็บเอง รายได้ที่รัฐบาลจัดสรรให้ และรายได้เงินอุดหนุน โดยรายได้ประเภทรายได้ที่รัฐบาลจัดสรรให้เป็นรายได้หลักขององค์กรมาโดยตลอดและมีสัดส่วน รายได้ที่รัฐบาลจัดสรรให้ต่อรายได้ทั้งหมดคงที่ประมาณร้อยละ 53 ของรายได้ทั้งหมด ในขณะที่ สัดส่วนของรายได้จากเงินอุดหนุนและรายได้ที่องค์กรจัดเก็บเองอยู่ในระดับที่ใกล้เคียงกันมาโดย ตลอด โดยสัดส่วนของรายได้จากเงินอุดหนุนเฉลี่ยเท่ากับร้อยละ 23 รายได้ทั้งหมด ในขณะที่ สัดส่วนของรายได้ที่องค์กรจัดเก็บเองเฉลี่ยเท่ากับร้อยละ 24 รายได้ทั้งหมด นอกจากนี้ ในช่วง ระยะเวลาเดียวกัน องค์กรจัดทำงบประมาณรายจ่ายแบบสมดุลซึ่งรายจ่ายเท่ากับรายได้มาโดย ตลอด รวมทั้ง อปท. 556 และมีการเผยแพร่ข้อมูลด้านการเงินการคลังขององค์กรที่สำคัญ เช่น รายรับรายจ่าย รายงานการจัดซื้อจัดจ้าง เป็นต้น ผ่านเว็บไซต์ขององค์กร

ความโปร่งใสด้านการคลัง

การกำหนดนโยบายที่เกี่ยวข้องกับความโปร่งใสด้านการคลังขององค์กร พบว่า องค์กรมียุทธศาสตร์การพัฒนายที่เกี่ยวข้องกับความโปร่งใสปราภักดิ์ในยุทธศาสตร์การเสริมสร้าง ธรรมภิบาลในการจัดการองค์กร เช่น แนวทางการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน แนว ทางการพัฒนาการจัดเก็บรายได้ของเทศบาล แนวทางการพัฒนาระบบการให้บริการและเผยแพร่

ข้อมูลข่าวสาร แนวทางการพัฒนาบุคลากรให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถด้านการคลัง เป็นต้น มียุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาด้านการศึกษาและกีฬา เช่น แนวทางการจัดการและสนับสนุนกิจกรรมการศึกษาและกระบวนการเรียนรู้ทุกระดับทุกประเภท เป็นต้น

นอกจากนี้ ในการพิจารณาภาพรวมความโปร่งใสด้านการคลังในระหว่างปีงบประมาณ 2550-2554 พบว่าองค์กรมี (1) คณะกรรมการและคณะทำงานชุดต่างๆที่มีภาคประชาชนเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้อง (2) แนวทาง/โครงการที่เปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการทำงานขององค์กร (3) ยุทธศาสตร์การพัฒนา แผนพัฒนา แผนปฏิบัติการประจำปี และแผนอื่นๆที่เกี่ยวข้องกับการทำงานขององค์กร (4) ประวัติการศึกษา การฝึกอบรม ประสพการณ์ และอายุงานของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการคลังและงบประมาณขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (5) แผนงานการพัฒนาบุคลากรและการฝึกอบรมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (6) แผนการเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจในความโปร่งใสหรือความโปร่งใสด้านการคลังขององค์กร (7) ผลงานขององค์กรที่เผยแพร่ต่อสาธารณะ (8) ผลงานขององค์กรในด้านความโปร่งใสและที่เกี่ยวข้องกับความโปร่งใสด้านการคลังที่ได้รับการยอมรับ (9) ขั้นตอนและกระบวนการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เกี่ยวข้องกับการรับสมัครบุคลากร การจัดซื้อจัดจ้าง การเรียกเก็บและการประเมินภาษี และการขออุทธรณ์ของผู้เสียภาษี (10) ขั้นตอนและกระบวนการขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับการเปิดเผย/การเผยแพร่มาตรฐานจริยธรรมของบุคลากร (11) รายงานงบประมาณประจำปี รายงานการเงินการคลังประจำปี รายงานการบัญชีประจำปี และรายงานอื่นๆที่เกี่ยวข้องขององค์กร (12) สถิติการคลังประจำปีขององค์กร (13) แผนงานและโครงการพัฒนาระบบสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับความโปร่งใสและความโปร่งใสด้านการคลังขององค์กร และ (14) รายงานผลการตรวจสอบของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง อย่างไรก็ตาม องค์กรไม่มีการจัดทำประวัติการศึกษา การฝึกอบรม ประสพการณ์ ของผู้บริหารฝ่ายการเมือง และสมาชิกสภาท้องถิ่น นอกจากนี้ องค์กรเคยถูกสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินตรวจสอบการดำเนินงาน

ภาพรวมวัฒนธรรมองค์กร

องค์กรขนาดปานกลางมีความเป็นองค์กรระบบราชการสูง โดยบุคลากรภายในองค์กรมีความเป็นเจ้านาย เนื่องจากองค์กรอยู่ในพื้นที่ธุรกิจอุตสาหกรรมซึ่งผู้ประกอบการต้องเข้ามาติดต่อขออนุญาตตลอดเวลา ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรภายในองค์กรในการทำงานกับปู้มาติดต่อจึงเป็นลักษณะของผู้ถือระเบียบปฏิบัติเป็นหลัก ในขณะที่ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรภายในองค์กรติดต่อผ่านเอกสารและขั้นตอนเป็นหลัก

ระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิตในการสร้างความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับ องค์กร

การรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับปัจจัย กระบวนการ ผลลัพธ์ และผลย้อนกลับ สำหรับการเรียนรู้ตลอดชีวิตด้านความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพื่อวิเคราะห์ระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิตในการสร้างความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรพบว่าระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิตดังกล่าวมีความเกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากรภายในองค์กรและประชาชนที่เกี่ยวข้อง โดยบุคลากรภายในองค์กรที่เป็นพนักงานประจำ มีทุนการศึกษาในระดับปริญญาตรี การฝึกอบรมและทัศนศึกษาดูงาน เช่น โครงการฝึกอบรมและทัศนศึกษาดูงานเพื่อให้ความรู้และสร้างวิสัยทัศน์พนักงานเทศบาล โครงการฝึกอบรมทบทวนความรู้ด้านพัฒนารายได้และการบริการประชาชน เป็นต้น และการเรียนรู้จากคู่มือและกฎระเบียบ โดยองค์กรสนับสนุนงบประมาณให้ และมีแผนงานการพัฒนาบุคลากรเป็นรูปธรรมที่ชัดเจน แต่ไม่มีการส่งเสริมการเรียนรู้ให้กับฝ่ายการเมืองที่เป็นผู้บริหารและสมาชิกสภาท้องถิ่น ในขณะที่บุคลากรภายในองค์กรที่ไม่ได้เป็นพนักงานประจำ มักจะได้รับการพัฒนาโดยการฝึกอบรม ทัศนศึกษาและการดูงานเป็นหลัก เช่น โครงการฝึกอบรมและทัศนศึกษาดูงานเพื่อให้ความรู้และสร้างวิสัยทัศน์พนักงานเทศบาล เป็นต้น นอกจากนี้องค์กรให้ความสำคัญกับการให้ความรู้แก่ประชาชนเพื่อให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการทำงานขององค์กร เช่น โครงการอบรมให้ความรู้ด้านกฎหมายแก่ประชาชน โครงการอบรมเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานแก่คณะกรรมการและที่ปรึกษาชุมชน โครงการอบรมและทัศนศึกษาดูงานชุมชนดีเด่น โครงการจัดทำประชาคมท้องถิ่น เป็นต้น

ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการเรียนรู้ตลอดชีวิตในการสร้างความ โปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กร

การรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการเรียนรู้ตลอดชีวิตครอบคลุมการเตรียมความพร้อมและวิธีการพัฒนาการเรียนรู้ วิธีการเรียนรู้ และแรงจูงใจ พบว่า งบประมาณรายจ่ายเป็นทรัพยากรสำคัญในการสนับสนุนการเรียนรู้ตลอดชีวิตในองค์กร เนื่องจากลักษณะเด่นขององค์กรที่มีสถานะการคลังที่ดี โดยมีนิคมอุตสาหกรรมและกิจการพาณิชย์อยู่ในพื้นที่ ทำให้องค์กรสามารถจัดเก็บรายได้ของตนเองมาก จึงสามารถจัดทำงบประมาณรายจ่ายสนับสนุนกิจกรรมและโครงการเรียนรู้ต่างๆ สำหรับบุคลากรภายในองค์กรและประชาชนที่เกี่ยวข้องในการสร้างความโปร่งใสด้านการคลังอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

7. อบท. 557

อบท. 557 เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นประเภทเทศบาลตำบลระดับกลางในอำเภอหนึ่งของจังหวัดเชียงใหม่ โดยมีพื้นที่ 36 ตารางกิโลเมตร เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่

พัฒนาขึ้นมาจากสาขาภิบาล อยู่ห่างจากอำเภอเมืองเชียงใหม่ประมาณ 10 กิโลเมตร อยู่ติดกับถนนทางหลวง มีจำนวนประชากรประมาณ 26,000 คน มีหมู่บ้านอยู่ในเขตการปกครอง 21 หมู่บ้าน สังคมในพื้นที่ขององค์กรเป็นสังคมกึ่งเมืองกึ่งชนบท ซึ่งมีลักษณะการใช้สอยพื้นที่ส่วนใหญ่เป็นที่อยู่อาศัยและเกษตรกรรม ประชาชนส่วนใหญ่เป็นประชาชนที่มีทะเบียนราษฎรในพื้นที่ และมีแนวโน้มที่การพัฒนาจากตัวเมืองเชียงใหม่เริ่มขยายมาในพื้นที่ โดยพิจารณาจากราคาที่ดินในพื้นที่ที่สูงขึ้นและการขออนุญาตก่อสร้างที่อยู่อาศัยเพิ่มขึ้น

นายกเทศมนตรี อบท. 557 เป็นผู้บริหารสูงสุดขององค์กรโดยได้รับการเลือกตั้งจากประชาชนติดต่อกัน 3 สมัยแล้ว องค์กรมีหน่วยงานภายใน 6 หน่วยงานประกอบด้วย สำนักปลัด กองคลัง กองช่าง กองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม กองการศึกษา และกองสวัสดิการสังคม มีทรัพยากรบุคคลที่เป็นพนักงานประจำและที่ไม่ได้เป็นพนักงานประจำรวม 115 คน โดยในส่วนใหญ่เป็นพนักงานประจำพบว่าปฏิบัติงานจริง 13 คนจากอัตรากำลังทั้งหมด 14 คน ซึ่งในส่วนของนักบริหารฝ่ายพนักงานประจำมีปลัดเทศบาล 1 คน ในขณะที่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการคลัง มีผู้อำนวยการกองคลังและเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานจริงเต็มตามอัตรากำลังทั้งหมด 3 คน และมีเจ้าหน้าที่งบประมาณปฏิบัติงานจริงในสำนักปลัด 1 คนเท่านั้น มีเจ้าหน้าที่ดูแลงานบุคลากร 1 คน อย่างไรก็ตาม ไม่มีหน่วยงานตรวจสอบภายในซึ่งเป็นหน่วยงานที่สำคัญต่อความโปร่งใสด้านการคลัง ในขณะที่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา ส่วนหน่วยงานด้านการศึกษาขององค์กรดูแลการศึกษาในระบบของเยาวชนในพื้นที่เป็นหลัก

ภาพรวมด้านการคลัง

ภาพรวมฐานะการคลังที่สำคัญระหว่างปีงบประมาณ 2550 – 2554 องค์กรมีรายได้ 3 ประเภท คือ รายได้ที่องค์กรจัดเก็บเอง รายได้ที่รัฐบาลจัดสรรให้ และรายได้เงินอุดหนุน โดยรายได้ประเภทที่รัฐบาลจัดสรรให้เป็นรายได้หลักขององค์กรมาโดยตลอดซึ่งคิดเป็นร้อยละ 64.5 ของรายได้ทั้งหมด และมีแนวโน้มที่จะเพิ่มขึ้น ทั้งนี้ รายได้ประเภทที่รัฐบาลจัดสรรให้ดังกล่าวมีความสำคัญเพิ่มมากขึ้น จากสัดส่วนร้อยละ 59.5 ของรายได้ทั้งหมดในปีงบประมาณ 2550 เป็นร้อยละ 69.5 ของรายได้ทั้งหมดในปีงบประมาณ 2554 ในขณะที่รายได้ที่มีความสำคัญรองลงมาได้แก่รายได้ประเภทเงินอุดหนุน ซึ่งมีสัดส่วนเพิ่มขึ้นจากสัดส่วนร้อยละ 22.7 ของรายได้ทั้งหมดในปีงบประมาณ 2550 เป็นร้อยละ 32 ของรายได้ทั้งหมดในปีงบประมาณ 2554 ในช่วงระยะเวลาเดียวกัน รายได้ที่องค์กรจัดเก็บเองมีแนวโน้มที่ลดลงจากสัดส่วนร้อยละ 8.5 ของรายได้ทั้งหมด เป็นร้อยละ 7.9 ของรายได้ทั้งหมดในปีงบประมาณ 2554 นอกจากนี้ ในช่วงระยะเวลาเดียวกัน องค์กรจัดทำงบประมาณรายจ่ายแบบสมดุลซึ่งรายจ่ายเท่ากับรายได้มาโดยตลอด

อย่างไรก็ดี องค์การไม่มีการเผยแพร่ข้อมูลด้านการเงินการคลังขององค์การที่สำคัญ เช่น งบแสดงฐานะทางการเงิน รายรับรายจ่าย แผนจัดซื้อจัดจ้าง รายงานการจัดซื้อจัดจ้าง เป็นต้น ผ่านเว็บไซต์ขององค์การ

ความโปร่งใสด้านการคลัง

การกำหนดนโยบายที่เกี่ยวข้องกับความโปร่งใสด้านการคลังขององค์การ พบว่า องค์การมียุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับความโปร่งใสปรากฏในยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านการเมืองการบริหาร เช่น มีโครงการจัดทำและปรับปรุงระบบแผนที่ภาษีและทะเบียนทรัพย์สิน โครงการประเมินความพึงพอใจของประชาชนต่อการดำเนินงานของเทศบาล โครงการจัดทำปฏิทินการปฏิบัติงานและการให้บริการประชาชนของเทศบาล โครงการจัดทำเวทีประชาพิจารณ์ โครงการประชาสัมพันธ์เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารของเทศบาล เป็นต้น แต่องค์การไม่เคยส่งโครงการเข้าประกวดรางวัลที่เกี่ยวข้องความโปร่งใส นอกจากนี้ องค์การมีลักษณะเด่นที่น่าสนใจในการบริหารงานขององค์การ คือ ความเข้มแข็งและการทำงานเป็นทีมของอาสาสมัครสาธารณสุขชุมชนที่เข้าถึงทุกชุมชนและรู้งานทุกด้าน และการส่งเสริมบทบาทของเยาวชนในชุมชน

นอกจากนี้ ในการพิจารณาภาพรวมความโปร่งใสด้านการคลังในระหว่างปีงบประมาณ 2550-2554 พบว่าองค์การมี (1) คณะกรรมการและคณะทำงานชุดต่างๆที่มีภาคประชาชนเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้อง (2) แนวทาง/โครงการที่เปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการทำงานขององค์การ (3) ยุทธศาสตร์การพัฒนา แผนพัฒนา แผนปฏิบัติการประจำปี และแผนอื่นๆที่เกี่ยวข้องกับการทำงานขององค์การ (4) ประวัติการศึกษา การฝึกอบรม ประสบการณ์ และอายุงานของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการคลังและงบประมาณขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่น (5) แผนการเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจในความโปร่งใสหรือความโปร่งใสด้านการคลังขององค์การ (6) ผลงานขององค์การที่เผยแพร่ต่อสาธารณะ (7) ผลงานขององค์การในด้านความโปร่งใสและที่เกี่ยวข้องกับความโปร่งใสด้านการคลังที่ได้รับการยอมรับ (8) ขั้นตอนและกระบวนการขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่นที่เกี่ยวข้องกับการรับสมัครบุคลากร การจัดซื้อจัดจ้าง การเรียกเก็บและการประเมินภาษี และการขออุทธรณ์ของผู้เสียภาษี (9) ขั้นตอนและกระบวนการขององค์การที่เกี่ยวข้องกับการเปิดเผย/การเผยแพร่มาตรฐานจริยธรรมของบุคลากร (10) รายงานงบประมาณประจำปี รายงานการเงินการคลังประจำปี รายงานการบัญชีประจำปี และรายงานอื่นๆที่เกี่ยวข้องขององค์การ (11) สถิติการคลังประจำปีขององค์การ (12) แผนงานและโครงการพัฒนาระบบสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับความโปร่งใสและความโปร่งใสด้านการคลังขององค์การ และ(13) รายงานผลการตรวจสอบของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง อย่างไรก็ตาม องค์การไม่มีการจัดทำประวัติการศึกษา การฝึกอบรม

ประสบการณ์ของผู้บริหารฝ่ายการเมือง และสมาชิกสภาท้องถิ่น และไม่มีแผนงานการพัฒนาบุคลากรและการฝึกอบรมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ภาพรวมวัฒนธรรมองค์กร

องค์กรเป็นองค์กรขนาดเล็ก บุคลากรภายในองค์กรน้อย จึงมีความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรภายในองค์กรค่อนข้างใกล้ชิด ในขณะที่มีการทำงานเป็นทีมเฉพาะกลุ่มซึ่งเป็นกลุ่มอาสาสมัครสาธารณสุขชั้นมูลฐานที่ต้องไปสัมผัสกับชีวิตความเป็นอยู่ประชาชน นอกจากนี้ มีบุคลากรที่เคยร่วมงานกับองค์กรได้รับการเลือกตั้งเป็นสมาชิกสภาท้องถิ่น ทำให้ความสัมพันธ์ภายในเป็นกันเองมากขึ้น

ระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิตในการสร้างความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กร

การรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับปัจจัย กระบวนการ ผลลัพธ์ และผลย้อนกลับ สำหรับการเรียนรู้ตลอดชีวิตด้านความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพื่อวิเคราะห์ระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิตในการสร้างความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรพบว่า ระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิตดังกล่าวมีความเกี่ยวข้องกับวิธีการพัฒนาบุคลากรภายในองค์กรเป็นส่วนใหญ่ โดยองค์กรสนับสนุนให้ผู้บริหารเข้าศึกษาในหลักสูตรการบริหารเศรษฐกิจสาธารณะระดับสูงของสถาบันพระปกเกล้าซึ่งเป็นสถาบันวิชาการของรัฐสภา ส่งเสริมให้บุคลากรภายในองค์กรที่เป็นพนักงานประจำได้รับทุนการศึกษาต่อในระดับปริญญาตรีและปริญญาโท การส่งบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับงานคลังให้ฝึกอบรมหลักสูตรด้านการเงินการคลังของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น หลักสูตรการจัดซื้อจัดจ้างของกรมบัญชีกลาง การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานของอาสาสมัครสาธารณสุขชุมชนที่เกี่ยวกับงานทุกด้านขององค์กรเพื่อใช้ในการทำงานภาคสนาม และการจัดโครงการพานบุคลากรภายในองค์กรดูงานในองค์กรอื่นที่เป็นตัวอย่างของการปฏิบัติงานที่ดี โดยองค์กรสนับสนุนงบประมาณให้ แต่องค์กรไม่มีแผนงานพัฒนาบุคลากรเป็นรูปธรรมที่ชัดเจน และไม่มีการส่งเสริมการเรียนรู้ให้กับฝ่ายการเมืองที่เป็นผู้บริหารและสมาชิกสภาท้องถิ่น นอกจากนี้ บุคลากรภายในองค์กรที่ไม่ได้เป็นพนักงานประจำ มักจะเรียนกับครู กศน. ในพื้นที่ โดยทุนตัวเองเพื่อเพิ่มคุณวุฒิ ดังเช่นที่ปลัด อบต. 557 กล่าวไว้ว่า

“พวกข้างบนจบปริญญาตรีกันหมดแล้ว แต่พวกที่อยู่ข้างล่าง อยู่ในพื้นที่ มักจะไปเรียนต่อ กศน. กัน”

ซึ่งสอดคล้องกับสมาชิกท้องถิ่น อบต. 557 ที่ให้ข้อมูลเพิ่มเติมว่า

“ลูกศิษย์ของลูกสาวดิฉันที่เป็นครู กศน. ก็เป็นพวกที่อยู่ในภาคสนามก็หลายคน”

ในขณะเดียวกัน องค์การส่งเสริมให้ประชาชนที่เป็นตัวแทนประชาคมเรียนรู้ผ่านการทำกระบวนการประชาคม และสนับสนุนให้เยาวชนในพื้นที่เรียนรู้ผ่านการทำหน้าที่เป็นสภาเด็ก โดยองค์การสนับสนุนงบประมาณและสถานที่ให้ เพื่อปลูกฝังเยาวชนให้มีจิตสำนึก มีความคิด และการตัดสินใจที่มีเหตุผล โดยนายก อบท. 557 ให้ข้อมูลในเรื่องนี้ว่า

“ ในชุมชนเรามีเด็กเยอะ เราก็จัดมีสภาเด็ก ให้เลือกตั้งกันเอง มีผู้แทนเด็กมาขอทำกิจกรรมร่วมกับองค์กร มาขอใช้สถานที่ เราก็ให้ ช่วยสนับสนุนบ้าง แต่หลักๆ เราอยาก让孩子ได้คิดเอง ทำเองมากกว่า” ซึ่งสอดคล้องกับสมาชิกท้องถิ่น อบท. 557 ว่า

“ วันนี้ เด็กก็มาทำกิจกรรมกันนะ มีพี่หัวโปก (หัวโปกในภาษากลาง) ที่เคยเป็นสภาเด็กมาก่อน มาชวนน้องน้องทำกิจกรรมสุนทรียสนทนา ให้สะท้อนสิ่งที่ดีและไม่ดีในชุมชน คำทำกันเอง ไปอบรมจากโรงพยาบาลในเมืองมา วางแผนงาน จัดสถานที่ เราก็เตรียมสถานที่ สนับสนุนข้าวของเครื่องใช้ ส่วนพวกอาหารกลางวัน ก็ได้พี่ป้าน้ำอา ช่วยช่วยกันทำมา เดียวเชิญไปดูด้วยกันนะค่ะ”

ทั้งนี้ จากการวิเคราะห์ระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิตเพื่อสร้างความรู้รอบด้าน การคลังสำหรับองค์กร พบว่า บุคลากรภายในองค์กรที่เป็นพนักงานประจำและไม่ประจำ ผู้บริหารฝ่ายการเมือง สมาชิกสภาท้องถิ่น และประชาชน มีการเรียนรู้ตลอดชีวิตเรื่องความรู้รอบด้าน การคลัง เพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน โดยเริ่มตั้งแต่กระบวนการจัดทำประชาคม การจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น การทำเทศบัญญัติงบประมาณรายจ่าย การจัดซื้อจัดจ้าง การเบิกจ่าย การตรวจรับ การให้บริการประชาชน การรายงานผลการปฏิบัติงาน ในขณะที่ประชาชนที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการดังกล่าวขององค์กรมีการเรียนรู้เพื่อทำหน้าที่และมีส่วนร่วมในบทบาทของประชาชน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การแสดงความต้องการและปัญหาของชุมชนผ่านการทำประชาคม การมีส่วนร่วมในการจัดซื้อจัดจ้าง การตรวจรับ การเบิกจ่ายเงิน การติดตามผลการดำเนินงานนอกจากนี้ ประชาชนที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กรสามารถเรียนรู้ตลอดชีวิตได้ผ่านการทำกระบวนการประชาคมของท้องถิ่น ซึ่งนายก อบท. 557 ให้ข้อมูลในเรื่องนี้ว่า

“ ประชาชนสามารถเรียนรู้ แสดงความต้องการ และการตัดสินใจผ่านประชาคม ซึ่งเราทำกันทุกเดือน มีการแลกเปลี่ยนข้อมูล เสนอเรื่องราวให้ตัดสินใจในสิ่งที่มีผลกระทบต่อชีวิตความเป็นอยู่ของพวกเขา เช่น พื้นที่เราเป็นพื้นที่แห้งเดียวในประเทศไทยมั่ง ที่แผ่นดินปูนที่ได้ใบอนุญาตก่อสร้างแล้ว แต่ประชาชนร่วมกันทำประชาคมแล้วบอกไม่เอา คำก็ถอย”

สำหรับจุดเด่นที่สำคัญของระบบการเรียนรู้ดังกล่าวประการแรกพบว่า มีการรวมกลุ่มทำงานเป็นทีม และเรียนรู้จากการทำงานเป็นทีมของอาสาสมัครสาธารณสุขมูลฐาน

ชุมชน ซึ่งมีการทบทวนความรู้และขั้นตอนการปฏิบัติงานในการแก้ไขปัญหาอยู่ตลอดเวลา โดยอาศัยประสบการณ์ของสมาชิกในทีมที่ประสบมาจากการทำงาน ประกอบกับต้องทำหน้าที่อยู่ในภาคสนามตลอดเวลา ทำให้รับทราบประเด็นปัญหาในการทำงานขององค์กรในทุก ๆ ด้านมากกว่าหน่วยงานอื่น จึงจำเป็นต้องทราบขั้นตอนการทำงานของหน่วยงานอื่นในองค์กรด้วย เพื่อสามารถแก้ไขปัญหาในภาคสนามได้ในระดับหนึ่ง นอกจากนี้ จุดเด่นที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ องค์กรให้ความสำคัญกับการปลูกฝังสร้างจิตสำนึกในด้านคุณธรรมและจริยธรรมให้กับเยาวชนในพื้นที่ เพื่อให้มีการฝึกฝนและการเรียนรู้การทำงานเป็นตัวแทนชุมชน ซึ่งรวมถึงการตรวจสอบการทำงานขององค์กรในระดับชุมชนด้วยการจัดให้มีการเลือกตั้งสมาชิกสภาเด็กจากเยาวชนในพื้นที่เลือกตั้งกัน ซึ่ง นายก อบท. 557 ให้ข้อมูลในเรื่องนี้ว่า

“ ท้องถิ่นเรามีวิทยากรชุมชนด้วยนะ เป็นพวกสภาเด็กที่อายุเกินแล้ว (คนที่เคยเป็นสมาชิกสภาเด็ก แต่ตอนนี้ไม่ได้เป็นเพราะอายุเกิน) แล้วเขาอยากทำประโยชน์ให้ชุมชน ก็ผันตัวเองเป็นวิทยากรชุมชน ไปศึกษา เรียนรู้อะไรมาและเห็นว่าเป็นประโยชน์ ก็จะมาถ่ายทอดต่อในชุมชน เรามีศูนย์การเรียนรู้ของชุมชนในพื้นที่ขององค์กรด้วย”

ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการเรียนรู้ตลอดชีวิตในการสร้างความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กร

การรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของการเรียนรู้ตลอดชีวิตครอบคลุมการเตรียมความพร้อมและวิธีการพัฒนาการเรียนรู้ วิธีการเรียนรู้ และแรงจูงใจ พบว่า ผู้บริหารที่ทำตัวเป็นตัวอย่างในการทำงานที่มีความโปร่งใส การให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของประชาชนในการทำงานขององค์กร การที่มีบุคลากรด้านการคลังมีความรู้และความสามารถ การมีจริยธรรมของบุคลากรในองค์กรและประชาชนที่เกี่ยวข้อง การประเมินผลที่รับฟังการตอบรับจากภาคประชาชน และการพัฒนาแรงจูงใจที่มาจากจิตสำนึกภายในมากกว่าการให้รางวัลที่เป็นตัวเงิน เนื่องจากมีมุมมองที่แตกต่างเรื่องการให้รางวัลว่าทำให้เกิดการบิดเบือนและกลายเป็นเงื่อนไขของการทำงานที่ไม่เหมาะสม ซึ่งนายก อบท. 557 ให้ความเห็นในเรื่องนี้ว่าเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับรักองค์กร โดยให้ความเห็นว่า

“ มันต้องสร้างการรักองค์กร คนจึงจะอยู่และทุ่มเทให้องค์กร แต่ต้องดูฐานะด้วยนะ บางพวกที่เป็นองค์กรปากกัดตีนถีบ จะต้องดูว่าทำอย่างไร บางทีเรื่องเงินมันก็สำคัญด้วย”

“ เรื่องโบนัส รางวัลอะไรเนี่ย ผมไม่เห็นด้วย มันเป็นเรื่องเสพติด เคยได้แล้วไม่ได้ มันจะกลายเป็นหมดแรงจูงใจในการทำงาน จริงจริงมันต้องเป็นแรงจูงใจจากใจเค้า มันจึงเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด และมันจะยั่งยืน”

นอกจากนี้ มีการประสานความร่วมมือจากหน่วยงานภายนอก อย่างไรก็ตาม ใดก็ดี มีข้อสังเกตที่สำคัญว่า ถึงแม้องค์กรมีการจัดทำข้อมูลสถิติด้านการคลังที่ครบถ้วนสมบูรณ์ มีบุคลากรมีความรู้ความสามารถด้านการคลัง แต่เผยแพร่ข้อมูลสถิติการคลังผ่านเว็บไซต์ขององค์กรไม่มากกว่าที่ควร เนื่องจาก องค์กรให้ความสำคัญกับการเผยแพร่เป็นกระดานรายงานไว้ในที่สาธารณะ เช่น ที่ทำการประชาคม เป็นต้น มากกว่า ซึ่งสอดคล้องกับวิถีชีวิตของประชาชนและผู้ที่ต้องการใช้ประโยชน์จากข้อมูลที่อยู่ในพื้นที่เป็นหลัก และไม่ได้ใช้บริการอินเทอร์เน็ต

8. อบท 558

องค์กรเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นประเภทเทศบาลระดับใหญ่ในอำเภอหนึ่งของจังหวัดประจวบคีรีขันธ์ โดยมีพื้นที่ 86.36 ตารางกิโลเมตร เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่พัฒนาขึ้นมาจากสุขาภิบาล อยู่ห่างจากอำเภอเมืองประมาณ 100 กิโลเมตร อยู่ติดกับถนนทางหลวง และอยู่ใกล้ ศูนย์กลางการคมนาคมของเมืองและตลาด มีจำนวนประชากรประมาณ 58,000 คน มีชุมชนอยู่ในเขตการปกครอง 35 ชุมชน โดยเป็นสังคมเมือง ซึ่งมีลักษณะการใช้สอยพื้นที่ส่วนใหญ่เป็นกิจการพาณิชย์ ที่อยู่อาศัย ท่องเที่ยว และเกษตรกรรม ประชาชนในพื้นที่เป็นประชาชนที่มีทะเบียนราษฎรในพื้นที่ และประชากรแฝงที่เข้ามาทำงาน เรียนหนังสือ และท่องเที่ยว และมีแนวโน้มที่การพัฒนาจากศูนย์กลางการท่องเที่ยวในพื้นที่มากขึ้น โดยพิจารณาจากรายได้ค่าจดทะเบียนสิทธินิติกรรมที่ดินในพื้นที่เนื่องมาจากการเปลี่ยนเจ้าของ มีจำนวนมากและสูงขึ้น ราคาที่ดินในพื้นที่ที่สูงขึ้น และการขออนุญาตก่อสร้างโรงแรมและศูนย์การค้าเพิ่มขึ้น

นายกเทศมนตรี อบท. 558 เป็นผู้บริหารสูงสุด มาจากการเลือกตั้งโดยดำรงตำแหน่งนายกเทศมนตรีเป็นครั้งแรก องค์กรมีหน่วยงานภายใน 10 หน่วยงานประกอบด้วย สำนักปลัด กองวิชาการและแผนงาน กองคลัง สำนักการช่าง กองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม กองการศึกษา กองช่างสุขาภิบาล กองการแพทย์ กองสวัสดิการสังคม และหน่วยงานตรวจสอบภายใน มีทรัพยากรบุคคลที่เป็นพนักงานเทศบาลและที่ไม่ได้เป็นพนักงานเทศบาลรวม 115 คน โดยใน ส่วนที่เป็นพนักงานเทศบาลพบว่าปฏิบัติงานจริงร้อยละ 22 จากอัตรากำลังทั้งหมด โดยใช้วิธีจ้างพนักงานจ้างขาดเคยในส่วนที่ไม่บรรจุเนื่องจากมีลักษณะงานที่ไม่จำเป็นต้องจ้างเป็นพนักงานประจำ ซึ่งในส่วนกลุ่มนักบริหารฝ่ายพนักงานเทศบาลมีปลัด 1 คน รองปลัด 4 คน ในหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการคลัง มีผู้อำนวยการกองคลังและเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานจริงร้อยละ 50 ของอัตรากำลังทั้งหมด และมีผู้อำนวยการกองและเจ้าหน้าที่ในกองที่เกี่ยวข้องกับการมีความรู้เรื่องความโปร่งใส เช่น กองวิชาการและแผนงาน สำนักปลัด เป็นต้น นอกจากนี้ หน่วยงานที่สำคัญต่อ

ความโปร่งใสด้านการคลัง คือ หน่วยงานตรวจสอบภายใน ปรากฏว่ามีหน่วยงานดังกล่าวและมีเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายในปฏิบัติงาน

ภาพรวมด้านการคลัง

ภาพรวมฐานะการคลังที่สำคัญระหว่างปีงบประมาณ 2550 - 2554 องค์กรมีรายได้ 3 ประเภท คือ รายได้ที่องค์กรจัดเก็บเอง รายได้ที่รัฐบาลจัดสรรให้ และรายได้เงินอุดหนุน โดยรายได้ประเภทรายได้ที่รัฐบาลจัดสรรให้ เป็นองค์ประกอบหลักมาโดยตลอด เฉลี่ยร้อยละ 42.3 ของรายได้ทั้งหมด และมีแนวโน้มที่จะเพิ่มขึ้น โดยรายได้ประเภทที่รัฐบาลจัดสรร มีความสำคัญเพิ่มมากขึ้น จากสัดส่วนร้อยละ 41 ของรายได้ทั้งหมดในปีงบประมาณ 2550 เป็นร้อยละ 43.7 ของรายได้ทั้งหมดในปีงบประมาณ 2554 ในขณะที่รายได้ที่มีความสำคัญรองลงมาได้แก่รายได้ที่องค์กรจัดเก็บเอง มีแนวโน้มที่เพิ่มขึ้นจากสัดส่วนร้อยละ 25.8 ของรายได้ทั้งหมด เป็นร้อยละ 28.5 ของรายได้ทั้งหมดในปีงบประมาณ 2554 ซึ่งองค์กรให้ความสำคัญกับความมีอิสระในการใช้เงินเป็นหลัก นอกจากนี้ ในช่วงระยะเวลาเดียวกัน องค์กรจัดทำงบประมาณรายจ่ายแบบสมดุลซึ่งรายจ่ายเท่ากับรายได้มาโดยตลอด อย่างไรก็ตาม องค์กรขาดความต่อเนื่องในการเผยแพร่ข้อมูลด้านการเงินการคลังขององค์กรที่สำคัญผ่านเว็บไซต์ขององค์กรเช่น งบแสดงฐานะทางการเงิน รายรับรายจ่าย แผนจัดซื้อจัดจ้าง รายงานการจัดซื้อจัดจ้าง เป็นต้น เนื่องจากอยู่ในช่วงปรับปรุงสัญญาจ้างผู้ดูแลเว็บไซต์

ความโปร่งใสด้านการคลัง

การกำหนดนโยบายที่เกี่ยวข้องกับความโปร่งใสด้านการคลังขององค์กร พบว่า องค์กรมียุทธศาสตร์การพัฒนายที่เกี่ยวข้องกับความโปร่งใสปรากฏในยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาระบบการบริหารงานให้มีความเป็นเลิศ เช่น มีโครงการพัฒนาและปรับปรุงการจัดเก็บภาษีรายได้ให้เป็นธรรม โครงการประชาสัมพันธ์เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารขององค์กร เป็นต้น มีโครงการสนับสนุนและส่งเสริมให้ประชาชนและทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในกระบวนการพัฒนาท้องถิ่น นอกจากนี้ องค์กรเคยได้รับรางวัลที่เกี่ยวข้องกับความโปร่งใส และลักษณะเด่นที่น่าสนใจของการบริหารงานขององค์กร คือ มีสัดส่วนงบประมาณด้านบุคลากรต่องบประมาณรายจ่ายที่น้อย ทำให้มีงบประมาณใช้ในการพัฒนาท้องถิ่นมาก

นอกจากนี้ ในการพิจารณาภาพรวมความโปร่งใสด้านการคลังในระหว่างปีงบประมาณ 2550 - 2554 พบว่าองค์กรมี (1) คณะกรรมการและคณะทำงานชุดต่างๆที่มีภาคประชาชนเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้อง (2) แนวทาง/โครงการที่เปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการทำงานขององค์กร (3) ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบพัฒนา แผนปฏิบัติการประจำปี และแผนอื่นๆที่เกี่ยวข้องกับการทำงานขององค์กร (4) ประวัติการศึกษา การฝึกอบรม ประสพการณ์ และอายุงาน

ของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการคลังและงบประมาณขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (5) ประวัติการศึกษา การฝึกอบรม ประสบการณ์ ของผู้บริหารฝ่ายการเมือง และสมาชิกสภาท้องถิ่น (6) แผนงานการพัฒนาบุคลากรและการฝึกอบรมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (7) แผนการเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจในความโปร่งใสหรือความโปร่งใสด้านการคลังขององค์กร (8) ผลงานขององค์กรที่เผยแพร่ต่อสาธารณะ (9) ผลงานขององค์กรในด้านความโปร่งใสและที่เกี่ยวข้องกับความโปร่งใสด้านการคลังที่ได้รับการยอมรับ (10) ขั้นตอนและกระบวนการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เกี่ยวข้องกับการรับสมัครบุคลากร การจัดซื้อจัดจ้าง การเรียกเก็บและการประเมินภาษี และการขออุทธรณ์ของผู้เสียภาษี (11) ขั้นตอนและกระบวนการขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับการเปิดเผย/การเผยแพร่มาตรฐานจริยธรรมของบุคลากร (12) รายงานงบประมาณประจำปี รายงานการเงินการคลังประจำปี รายงานการบัญชีประจำปี และรายงานอื่นๆที่เกี่ยวข้องขององค์กร (13) สถิติการคลังประจำปีขององค์กร (14) แผนงานและโครงการพัฒนาระบบสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับความโปร่งใสและความโปร่งใสด้านการคลังขององค์กร และ(15) รายงานผลการตรวจสอบของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

ภาพรวมวัฒนธรรมองค์กร

องค์กรเป็นองค์กรขนาดปานกลาง มีความเป็นองค์กรระบบราชการในระดับหนึ่ง แต่เนื่องจากทีมผู้บริหารเพิ่งได้รับการเลือกตั้งเข้ามาใหม่ จึงพยายามลดความเป็นระบบราชการลง ด้วยการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ด้วยการถ่ายทอดความรู้จากภารกิจองค์กรส่งบุคลากรทุกระดับไม่เว้นแม้แต่สมาชิกสภาท้องถิ่นไปเรียนหนังสือ ฝึกอบรม และดูงานแล้ว ต้องกลับมาเล่าให้บุคลากรในองค์กรฟังด้วย นอกจากนี้พยายามแยกฝ่ายนิติบัญญัติไม่ให้เข้ามายุ่งเกี่ยวกับการทำงานปกติของบุคลากรภายในองค์กร เนื่องจากองค์กรอยู่ในพื้นที่ท่องเที่ยว พาณิชยกรรม และโรงแรม จึงมีผลประโยชน์สูง โดยการสร้างความเข้าใจให้สมาชิกสภาท้องถิ่นทราบถึงบทบาทหน้าที่ของฝ่ายนิติบัญญัติที่ไม่ต้องเข้ามาเกี่ยวข้องกับงานปฏิบัติขององค์กร

ระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิตในการสร้างความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กร

การรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับปัจจัย กระบวนการ ผลลัพธ์ และผลย้อนกลับ สำหรับการเรียนรู้ตลอดชีวิตด้านความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพื่อวิเคราะห์ระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิตในการสร้างความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรพบว่า ระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิตดังกล่าวมีความเกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากรภายในองค์กรเป็นหลัก โดยบุคลากรภายในองค์กรที่เป็นพนักงานประจำ มีทุนการศึกษา การฝึกอบรม การดูงาน การทัศนศึกษา การเรียนรู้จากคู่มือและกฎระเบียบ โดยองค์กรสนับสนุนงบประมาณให้ โดยมีแผนงาน

การพัฒนาบุคลากรเป็นรูปธรรมที่ชัดเจน และมีคู่มือการเรียนรู้การปฏิบัติหน้าที่ของฝ่ายการเมืองที่เป็นผู้บริหารและสมาชิกสภาท้องถิ่น ในขณะที่บุคลากรภายในองค์กรที่ไม่ได้เป็นพนักงานประจำ มักจะได้รับการพัฒนาโดยการฝึกอบรม การดูงาน และการทัศนศึกษาเป็นหลัก และองค์กรส่งเสริมให้ประชาชนที่เป็นตัวแทนประชาคมเรียนรู้จากรายงานการประชุมประชาคม การดูงาน และการทัศนศึกษาด้วยเช่นกัน นอกจากนี้ บุคลากรภายในองค์กรจะได้รับการมอบหมายให้ไปทำงานร่วมกับส่วนราชการอื่นในพื้นที่สำหรับสาขาที่ส่วนราชการนั้นขาดแคลนเป็นการชั่วคราว

จากการวิเคราะห์ระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิตเพื่อสร้างความปลอดภัยด้านการคลังสำหรับองค์กร พบว่า บุคลากรภายในองค์กรที่เป็นพนักงานประจำและไม่ประจำ ผู้บริหาร ฝ่ายการเมือง สมาชิกสภาท้องถิ่น และประชาชน มีการเรียนรู้ตลอดชีวิตเรื่องความปลอดภัยด้านการคลังเพื่อใช้ในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ของตน โดยเริ่มตั้งแต่กระบวนการจัดทำประชาคม การจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น การทำเทศบัญญัติงบประมาณรายจ่าย การจัดซื้อจัดจ้าง การเบิกจ่าย การตรวจรับ การให้บริการประชาชน การรายงานผลการปฏิบัติงาน ในขณะที่ประชาชนที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการดังกล่าวขององค์กรมีการเรียนรู้เพื่อทำหน้าที่และมีส่วนร่วมในบทบาทของประชาชน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการแสดงความต้องการและปัญหาของชุมชนผ่านการประชุมประชาคม การมีส่วนร่วมในการจัดซื้อจัดจ้าง การตรวจรับ การเบิกจ่ายเงิน การติดตามผลการทำงาน

สำหรับจุดเด่นที่สำคัญของระบบการเรียนรู้ดังกล่าวประการแรกพบว่า การให้ความสำคัญกับบุคคลที่องค์กรส่งไปเรียนต่อ ฝึกงาน และดูงาน ที่ต้องสามารถสรุปบทเรียนที่เป็นประโยชน์ต่อตนเองและองค์กรได้ โดยต้องนำเสนอผู้บริหารและจัดทำเป็นรายงาน นอกจากนี้จุดเด่นที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ องค์กรให้ความสำคัญกับการรู้ถึงบทบาทและหน้าที่ของแต่ละบุคคลภายในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งระหว่างฝ่ายนิติบัญญัติ ฝ่ายบริหาร และฝ่ายพนักงานประจำ เพื่อให้เกิดความชัดเจนในการทำงานตามโครงสร้างขององค์กร และไม่ก้าวก่ายหน้าที่กันจนทำให้เกิดความไม่โปร่งใส

ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการเรียนรู้ตลอดชีวิตในการสร้างความปลอดภัยด้านการคลังสำหรับองค์กร

การรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการเรียนรู้ตลอดชีวิตครอบคลุมการเตรียมความพร้อมและวิธีการพัฒนาการเรียนรู้ วิธีการเรียนรู้ และแรงจูงใจ พบว่า ผู้บริหารที่ทำตัวเป็นตัวอย่างในการทำงานที่มีความโปร่งใส การให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของประชาชนในการทำงานขององค์กร การที่มีบุคลากรด้านการคลังมีความรู้และความสามารถ การมีจริยธรรมของบุคลากรในองค์กรและประชาชนที่เกี่ยวข้อง และการพัฒนาแรงจูงใจโดยการให้รางวัล และการประสานความร่วมมือจากหน่วยงานภายนอก อย่างไรก็ตาม ใ

ข้อสังเกตที่สำคัญว่า ถึงแม้องค์กรมีการจัดทำข้อมูลสถิติด้านการคลังที่ครบถ้วนสมบูรณ์ มีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถด้านการคลัง แต่ไม่สามารถเผยแพร่ข้อมูลสถิติการคลังผ่านเว็บไซต์ขององค์กรได้ เนื่องจากองค์กรอยู่ระหว่างการต่อสัญญากับผู้บริการและดูแลเว็บไซต์ ทำให้ไม่สามารถนำข้อมูลสถิติการคลังดังกล่าวเผยแพร่ผ่านเว็บไซต์ขององค์กรได้

9. อปท 559

องค์กรเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นระดับองค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอหนึ่งของจังหวัดนครราชสีมา โดยมีพื้นที่ 148 ตารางกิโลเมตร เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่พัฒนาขึ้นมาจากสภาตำบลตามกฎหมาย อยู่ห่างจากอำเภอเมืองประมาณ 70 กิโลเมตร อยู่ห่างจากถนนทางหลวง 10 กิโลเมตร มีจำนวนประชากรประมาณ 16,600 คน มีหมู่บ้านอยู่ในเขตการปกครอง 22 หมู่บ้าน โดยมีลักษณะการใช้สอยพื้นที่ส่วนใหญ่เป็นโรงแรม รีสอร์ท และพื้นที่การเกษตรขนาดใหญ่ เช่น ข้าวโพด อ้อย แก้วมังกร มันสำปะหลัง เป็นต้น ประชาชนส่วนใหญ่เป็นประชาชนที่มีทะเบียนราษฎรในพื้นที่ และมีแนวโน้มที่พัฒนาจากการท่องเที่ยวในพื้นที่ โดยพิจารณาจากราคาที่ดินในพื้นที่ที่สูงขึ้นและการขยายพื้นที่ของโรงแรมและรีสอร์ทเพิ่มขึ้น

นายกเทศมนตรี อปท. 559 เป็นผู้บริหารสูงสุด มาจากการเลือกตั้งโดยดำรงตำแหน่งนายกเทศมนตรีเป็นครั้งแรก องค์กรมีหน่วยงานภายใน 4 หน่วยงานประกอบด้วย สำนักปลัด ส่วนการคลัง ส่วนโยธา และส่วนการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม มีทรัพยากรบุคคลที่เป็นพนักงานประจำและที่ไม่ได้เป็นพนักงานประจำรวม 45 คน มีกลุ่มนักบริหารงานฝ่ายข้าราชการประจำ ประกอบด้วย ปลัด 1 คน และรองปลัด 1 คน ในขณะที่บุคลากรขององค์กรปฏิบัติงานจริงร้อยละ 30 จากอัตรากำลังทั้งหมด โดยในหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการคลัง มีเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานจริงเต็มตามอัตรากำลังทั้งหมด 3 คน รวมเจ้าหน้าที่การเงินและบัญชีด้วย และมีเจ้าหน้าที่งบประมาณปฏิบัติงานจริง 1 คน ในสำนักงานปลัดเท่านั้น นอกจากนี้ หน่วยงานที่สำคัญต่อความโปร่งใสด้านการคลัง คือ หน่วยงานตรวจสอบภายใน ปรากฏว่าไม่มีหน่วยงานดังกล่าวและไม่มีเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายในปฏิบัติงาน ในขณะที่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา มีเพียงเจ้าหน้าที่ธุรการเพียงคนเดียว

ภาพรวมด้านการคลัง

ภาพรวมฐานะการคลังที่สำคัญระหว่างปีงบประมาณ 2550 - 2554 องค์กรมีรายได้ 3 ประเภท คือ รายได้ที่องค์กรจัดเก็บเอง รายได้ที่รัฐบาลจัดสรรให้ และรายได้เงินอุดหนุน โดยรายได้ประเภทรายได้ที่รัฐบาลจัดสรรให้ เป็นองค์ประกอบหลักมาโดยตลอด เฉลี่ย ร้อยละ 64 ของรายได้ทั้งหมด และมีแนวโน้มที่จะเพิ่มขึ้น โดยรายได้ประเภทจัดเก็บเองมีความสำคัญเพิ่มมากขึ้น จากสัดส่วนร้อยละ 8.4 ของรายได้ทั้งหมด ในปีงบประมาณ 2550 เป็นร้อยละ 11.8

ของรายได้ทั้งหมด ในปีงบประมาณ 2554 ในขณะที่รายได้ที่มีความสำคัญรองลงมาได้แก่รายได้ประเภทเงินอุดหนุน เฉลี่ยร้อยละ 24 ของรายได้ทั้งหมด ในช่วงระยะเวลาเดียวกัน และมีแนวโน้มที่จะคงที่ โดยรายได้ที่รัฐบาลจัดสรรมีสัดส่วนประมาณร้อยละ 68 ของรายได้ทั้งหมด ในปีงบประมาณ 2550 ลดลงเป็นร้อยละ 64 ของรายได้ทั้งหมด ในปีงบประมาณ 2554 ในขณะที่รายได้ที่องค์กรจัดเก็บเอง มีแนวโน้มที่เพิ่มขึ้นจากสัดส่วนร้อยละ 8.4 ของรายได้ทั้งหมด เป็นร้อยละ 11.8 ของรายได้ทั้งหมดในปีงบประมาณ 2554 นอกจากนี้ ในช่วงระยะเวลาเดียวกัน องค์กรจัดทำงบประมาณรายจ่ายแบบสมดุลซึ่งรายจ่ายเท่ากับรายได้มาโดยตลอด รวมทั้ง องค์กรมีการเผยแพร่ข้อมูลด้านการเงินการคลังขององค์กรที่สำคัญผ่านเว็บไซต์ขององค์กรเช่น งบแสดงฐานะทางการเงิน รายรับรายจ่าย แผนจัดซื้อจัดจ้าง รายงานการจัดซื้อจัดจ้าง เป็นต้น

ความโปร่งใสด้านการคลัง

การกำหนดนโยบายที่เกี่ยวข้องกับความโปร่งใสด้านการคลังขององค์กร พบว่า องค์กรมียุทธศาสตร์การพัฒนากี่ยวข้องกับความโปร่งใสปรากฏในยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านบริหารจัดการที่ดี เช่น มีแนวทางการส่งเสริมศักยภาพของท้องถิ่นในทุกๆด้านตามหลักการบริหารจัดการที่ดี แนวทางการพัฒนาส่งเสริมประชาธิปไตยและการมีส่วนร่วมของภาคประชาชน เป็นต้น แต่องค์กรไม่เคยส่งโครงการเข้าประกวดรางวัลที่เกี่ยวข้องความโปร่งใส และไม่มีลักษณะเด่นที่น่าสนใจของการบริหารงานขององค์กร

นอกจากนี้ ในการพิจารณาภาพรวมความโปร่งใสด้านการคลังในระหว่างปีงบประมาณ 2550 - 2554 พบว่าองค์กรมี (1) คณะกรรมการและคณะทำงานชุดต่างๆที่มีภาคประชาชนเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้อง (2) แนวทาง/โครงการที่เปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการทำงานขององค์กร (3) ยุทธศาสตร์การพัฒนา แผนพัฒนา แผนปฏิบัติการประจำปี และแผนอื่นๆที่เกี่ยวข้องกับการทำงานขององค์กร (4) ประวัติการศึกษา การฝึกอบรม ประสพการณ์ และอายุงานของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการคลังและงบประมาณขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (5) แผนงานการพัฒนาบุคลากรและการฝึกอบรมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (6) แผนการเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจในความโปร่งใสหรือความโปร่งใสด้านการคลังขององค์กร (7) ผลงานขององค์กรที่เผยแพร่ต่อสาธารณะ (8) ผลงานขององค์กรในด้านความโปร่งใสและที่เกี่ยวข้องกับความโปร่งใสด้านการคลังที่ได้รับการยอมรับ (9) ขั้นตอนและกระบวนการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เกี่ยวข้องกับการรับสมัครบุคลากร การจัดซื้อจัดจ้าง การเรียกเก็บและการประเมินภาษี และการขออุทธรณ์ของผู้เสียภาษี (10) ขั้นตอนและกระบวนการขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับการเปิดเผย/การเผยแพร่มาตรฐานจริยธรรมของบุคลากร (11) รายงานงบประมาณประจำปี รายงาน

การเงินการคลังประจำปี รายงานการบัญชีประจำปี และรายงานอื่นๆที่เกี่ยวข้องขององค์กร (12) สถิติการคลังประจำปีขององค์กร (13) แผนงานและโครงการพัฒนาระบบสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับความโปร่งใสและความโปร่งใสด้านการคลังขององค์กร และ (14) รายงานผลการตรวจสอบของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง อย่างไรก็ตาม องค์กรไม่มีการจัดทำประวัติการศึกษา การฝึกอบรม ประสบการณ์ ของผู้บริหารฝ่ายการเมือง และสมาชิกสภาท้องถิ่น

ภาพรวมวัฒนธรรมองค์กร

องค์กรเป็นองค์กรขนาดเล็ก มีความเป็นระบบราชการสูง เนื่องจากองค์กรตั้งอยู่ในพื้นที่ธุรกิจท่องเที่ยวและโรงแรม จึงมีผู้ประกอบการเข้ามาติดต่ออยู่ตลอดเวลา ในขณะที่ความสัมพันธ์ของบุคลากรภายในองค์กรไม่ได้ใกล้ชิดกัน

ระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิตในการสร้างความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กร

การรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับปัจจัย กระบวนการ ผลลัพธ์ และผลย้อนกลับ สำหรับการเรียนรู้ตลอดชีวิตด้านความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพื่อวิเคราะห์ระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิตในการสร้างความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรพบว่า ระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิตดังกล่าวมีความเกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากรภายในองค์กรเป็นส่วนใหญ่ โดยบุคลากรภายในองค์กรที่เป็นพนักงานประจำ มีทุนการศึกษา การฝึกอบรม การดูงาน การทัศนศึกษา การเรียนรู้จากคู่มือและกฎระเบียบ โดยองค์กรสนับสนุนงบประมาณให้ โดยมีแผนงานการพัฒนาบุคลากรเป็นรูปธรรมที่ชัดเจน และไม่มีการส่งเสริมการเรียนรู้ให้กับฝ่ายการเมืองที่เป็นผู้บริหารและสมาชิกสภาท้องถิ่นโดยตรง ในขณะที่ บุคลากรภายในองค์กรที่ไม่ได้เป็นพนักงานประจำ มักจะได้รับการพัฒนาโดยการฝึกอบรม การดูงาน และการทัศนศึกษาเป็นหลัก และองค์กรส่งเสริมให้ประชาชนที่เป็นตัวแทนประชาคมเรียนรู้ผ่านการทำกระบวนการประชาคมและการแก้ไขปัญหาในพื้นที่ การฝึกอบรม การดูงาน และการทัศนศึกษาด้วยเช่นกัน

จากการวิเคราะห์ระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิตเพื่อสร้างความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กร พบว่า บุคลากรภายในองค์กรที่เป็นพนักงานประจำและไม่ประจำ ผู้บริหารฝ่ายการเมือง สมาชิกสภาท้องถิ่น และประชาชน มีการเรียนรู้ตลอดชีวิตเรื่องความโปร่งใสด้านการคลังเพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน โดยเริ่มตั้งแต่กระบวนการจัดทำประชาคม การจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น การทำเทศบัญญัติงบประมาณรายจ่าย การจัดซื้อจัดจ้าง การเบิกจ่าย การตรวจรับ การให้บริการประชาชน การรายงานผลการปฏิบัติงาน ในขณะที่ประชาชนที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการดังกล่าวขององค์กรมีการเรียนรู้เพื่อทำหน้าที่และมีส่วนร่วมในบทบาทของประชาชน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การแสดงความต้องการและปัญหาของชุมชนผ่านการทำประชาคม การมีส่วนร่วมในการจัดซื้อจัด

จ้าง การตรวจรับ การเบิกจ่ายเงิน การติดตามผลการทำงาน นอกจากนี้ สมาชิกสภาท้องถิ่นที่ยังไม่จบระดับมัธยมศึกษา มีความตั้งใจยกระดับคุณวุฒิโดยศึกษาผ่านการศึกษานอกโรงเรียน ซึ่งรองนายก อบท. 559 กล่าวถึงเรื่องนี้ในส่วนที่เกี่ยวกับนักการเมืองท้องถิ่นว่า

“ สมาชิกบางคนจบ ปอ สี่ ก็มาเรียน กอ ศอ นอ (กศน.)จนจบมอ หก ก็มี บางคนกำลังจะเรียนต่อปริญญาตรี พอดี กอ ศอ นอ ใช้อาคารเก่าเรา “

สำหรับจุดเด่นที่สำคัญของระบบการเรียนรู้ดังกล่าวประการแรกพบว่า มีการเรียนรู้จากข้อผิดพลาด โดยอาศัยความร่วมมือจากท้องถิ่นจังหวัด และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง นำข้อผิดพลาดขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่นในจังหวัดมาศึกษาและซักซ้อมความเข้าใจ ในลักษณะของการทำหน้าที่ของพี่เลี้ยงให้แก่องค์กร โดยอาศัยประสบการณ์ขององค์กรอื่นที่ได้มาจากการทำงาน ทำให้รับทราบประเด็นปัญหาในการทำงานขององค์กรในทุก ๆ ด้านมากขึ้น เพื่อสามารถแก้ไขปัญหาในการทำงาน ซึ่งหัวหน้าสำนักงาน อบท. 559 ให้ข้อมูลเพิ่มเติมในส่วนของการเรียนรู้จากข้อผิดพลาดและข้อบกพร่องจากปฏิบัติงานว่า

“ท้องถิ่น จังหวัด กับ สอ ตอ งอ จะจัดโครงการให้ไปอบรมโดยเอาข้อผิดพลาด และข้อบกพร่องจากการทำงานขององค์กรอื่น หนังสือเวียนใหม่ๆ มาซักซ้อมความเข้าใจและหารือในแต่ละเดือนกัน”

สอดคล้องกับผู้อำนวยการกองคลัง อบท. 559 ที่ให้ข้อมูลในลักษณะเดียวกัน และเห็นว่าเป็นรูปแบบของการที่ส่วนราชการทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

“ เค้าทำหน้าที่เหมือนพี่เลี้ยงเรา คอยเอาข้อผิดพลาดมาคุยกัน หาทางแก้ปัญหา กัน มีค่าใช้จ่ายเฉพาะค่าลงทะเบียน เพราะไปจัดที่โรงแรมในเมือง แต่เบิกได้นะ”

นอกจากนี้ จุดเด่นที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ องค์กรให้ความสำคัญกับการปลูกฝังสร้างจิตสำนึกในด้านคุณธรรมและจริยธรรมให้กับบุคลากรภายในองค์กร เพื่อให้มีการซึบซับจริยธรรมและคุณธรรมจากผู้นำทางศาสนาในพื้นที่ ซึ่งเป็นบุคคลในพื้นที่ให้ความเคารพนับถือ และเลื่อมใส โดยทำเป็นหลักสูตรการฝึกจิต จริยธรรมและคุณธรรมโดยเฉพาะ นอกจากนี้ ยังมีการอบรมเกี่ยวกับคุณธรรมและจริยธรรม ซึ่งองค์กรร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกองค์กรที่มีจุดแข็งด้านการฝึกปฏิบัติธรรมเข้ามาร่วมในโครงการด้วย เช่น วัด สถานปฏิบัติธรรม เป็นต้น ซึ่งหัวหน้าสำนักงาน อบท. 559 ให้ข้อมูลเพิ่มเติมในส่วนของการอบรมคุณธรรมและจริยธรรมนี้ว่า

“พื้นที่ของเรามีชื่อเสียงในด้านการมีสถานที่ปฏิบัติธรรมระดับชาติ ระดับจังหวัด เอกชนก็มี อย่างช่วงที่ผ่านมา เราจัดโครงการฝึกอบรมคุณธรรมและจริยธรรมสำหรับบุคลากรทุก

คนในองค์กร ช่วงเช้าถึงเที่ยง เรานิมนต์หลวงพ่อดีที่ห่างจากเราไปประมาณ หนึ่ง กิโลเมตร มาสอน หลักการทำงานที่มีคุณธรรม และฝึกปฏิบัติธรรม คนแถวนี้เลื่อมใสและนับถือหลวงพ่อดีมาก”

“อ้อ หลวงพ่อดีบรรยายตั้งแต่เช้าถึงเที่ยง ไม่ติดเพลหรือ ทานฉันมือเดียว มือเข้า กลางคืนทานไม่จำวัดนะ ท่านสวดมนต์ข้ามคืน”

ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการเรียนรู้ตลอดชีวิตในการสร้างความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กร

การรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการเรียนรู้ตลอดชีวิตครอบคลุมการเตรียมความพร้อมและวิธีการพัฒนาการเรียนรู้ วิธีการเรียนรู้ และแรงจูงใจ พบว่า การให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของประชาชนในการทำงานขององค์กร การที่มีบุคลากรด้านการคลังมีความรู้และความสามารถ การมีจริยธรรมของบุคลากรในองค์กรและประชาชนที่เกี่ยวข้อง และการพัฒนาแรงจูงใจที่มาจากทำให้รางวัลและการประกาศเกียรติยศ และการประสานความร่วมมือจากหน่วยงานภายนอก อย่างไรก็ตาม มีข้อสังเกตที่สำคัญว่า ผู้บริหารขององค์กรส่วนใหญ่เป็นเจ้าของกิจการหรือธุรกิจในพื้นที่เป็นส่วนใหญ่ จึงไม่ได้ให้ความสำคัญกับการส่งเสริมโครงการความโปร่งใสด้านการคลังเท่าใดนัก ประกอบกับ องค์กรยังไม่เคยถูกตรวจสอบจากสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน จึงยังไม่มีข้อมูลเกี่ยวกับความไม่โปร่งใส

จากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกรณีศึกษาข้างต้น ผู้วิจัยได้วิเคราะห์สรุปประเด็นสำคัญเกี่ยวกับระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิตเพื่อสร้างความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการเรียนรู้ตลอดชีวิตในการสร้างความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไว้ในตอนที่ 2 และ 3 แล้ว โดยยังมีประเด็นสำคัญอีกประการหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยนี้ คือ วัฒนธรรมองค์กรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกรณีศึกษา ซึ่งผู้วิจัยวิเคราะห์แล้วสรุปได้ว่าวัฒนธรรมองค์กรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกรณีศึกษามี 2 แบบ คือ แบบปกติทั่วไป และแบบที่มีการทำงานเป็นที่มงาน ดังนี้

1. วัฒนธรรมองค์กรแบบปกติทั่วไป เป็นวัฒนธรรมองค์กรแบบราชการที่มีสายการบังคับบัญชา และมีการแบ่งหน้าที่กันทำตามลักษณะงานและการแบ่งหน่วยงานภายในองค์กร ควบคุมโดยการใช้กฎระเบียบ ทำให้ความสัมพันธ์ของบุคลากรภายในองค์กรเป็นการแบ่งแยกบุคคลในองค์กรตามลำดับชั้น ตำแหน่งหน้าที่ และความรับผิดชอบ โดยแบ่งเป็นฝ่ายบริหารและข้าราชการประจำและฝ่ายสภาท้องถิ่น ซึ่งความสัมพันธ์ของฝ่ายบริหารและฝ่ายสภาท้องถิ่นดังกล่าวมีผลต่อวัฒนธรรมองค์กรด้วยใน 2 ลักษณะ คือ

1.1 สภาท้องถิ่นแข็งแกร่งกว่าฝ่ายบริหาร ดูจากการพิจารณาอนุมัติหรือไม่อนุมัติ ข้อบัญญัติหรือเทศบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี ทำให้วัฒนธรรมองค์กรในการทำงานแบบราชการไม่มีเสถียรภาพ เพราะขาดงบประมาณในการพัฒนาท้องถิ่นและให้บริการประชาชน รวมทั้งฝ่ายบริหารมีความเสี่ยงต่อการพ้นจากตำแหน่งตามกฎหมาย

1.2 สภาท้องถิ่นทำงานร่วมกับฝ่ายบริหารได้ดี ทำให้วัฒนธรรมองค์กรในการทำงานแบบราชการมีเสถียรภาพ แต่มีความเสี่ยงในการร่วมมือกันของฝ่ายสภาท้องถิ่นและฝ่ายบริหารในการทำงานไม่เป็นไปตามกฎระเบียบ

2. วัฒนธรรมองค์กรแบบทำงานเป็นทีม เป็นวัฒนธรรมองค์กรที่ลดความเป็นสายการบังคับบัญชาในระบบวัฒนธรรมองค์กรราชการลง โดยให้ความสำคัญกับความถนัดของบุคลากร และการรวมกลุ่มทำงานโดยไม่มีสายการบังคับบัญชา มีหัวหน้าทีมเพื่อทำหน้าที่อำนวยความสะดวกให้ทีม มีการแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ และหาแนวทางการทำงานร่วมกันมากกว่าการกำกับควบคุมตามสายการบังคับบัญชา และโครงสร้างขององค์กร แต่การรวมตัวของบุคลากรในองค์กรองค์กรต้องออกเป็นคำสั่งให้มารวมตัวกันทำงาน ยังไม่มีการรวมตัวกันเองตามธรรมชาติ

กล่าวโดยสรุป วัฒนธรรมองค์กรที่ควรจะเปลี่ยนแปลงไป คือ การเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานที่จากเดิมต่างคนต่างทำ เป็นให้บุคคลแต่ละคนนำความรู้ ประสบการณ์และความถนัดมาช่วยกันทำงานด้วยความรอบคอบมากขึ้น ถึงแม้จะมีโครงสร้างตามระบบราชการกำกับอยู่ก็ตาม เพื่อสามารถลดข้อผิดพลาดในการทำงาน และสอบทานวิธีคิดและการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในการทำงาน และความต้องการของประชาชนผู้รับบริการได้มากที่สุด ทั้งนี้ ในการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานดังกล่าวรวมถึงการให้บุคคลภายนอกที่เป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรเข้ามามีส่วนร่วมในการนำความรู้ ประสบการณ์ และความถนัดเข้ามาช่วยทำงานร่วมกับบุคลากรภายในองค์กรด้วย

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องการพัฒนากลยุทธ์การศึกษาตลอดชีวิตด้วยการบูรณาการทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่และแนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรสู่ความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีวัตถุประสงค์การวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย และสรุปผลการวิจัย ดังนี้

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อพัฒนาตัวชี้วัดการเรียนรู้ตลอดชีวิตเรื่องความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
2. เพื่อวิเคราะห์ระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิตเพื่อสร้างความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
3. เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการเรียนรู้ตลอดชีวิตในการสร้างความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
4. เพื่อนำเสนอกลยุทธ์การศึกษาตลอดชีวิตเพื่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรสู่ความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

วิธีดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยใช้การวิจัยเชิงบรรยาย โดยมีขั้นตอนการวิจัยจำแนกได้ 4 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การพัฒนาตัวชี้วัดการเรียนรู้ตลอดชีวิตเรื่องความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มี 2 ขั้นตอนย่อย คือ 1) การวิเคราะห์ตัวชี้วัดการเรียนรู้ตลอดชีวิตเรื่องความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และ 2) การรวบรวมข้อมูลความเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อตัวชี้วัดการเรียนรู้ตลอดชีวิตเรื่องความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ขั้นตอนที่ 1.1 การวิเคราะห์ตัวชี้วัดการเรียนรู้ตลอดชีวิตเรื่องความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประชากรในการวิจัยเป็นเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการประเมินคุณภาพภายนอกการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย และสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ความโปร่งใสด้านการคลัง กฎระเบียบเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และผลงานที่แสดงความโปร่งใสสำหรับองค์กรปกครองส่วน

ท้องถิ่น ด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา และสังเคราะห์เป็นตัวชี้วัด เกณฑ์การพิจารณา เกณฑ์การให้คะแนน และเงื่อนไข โดยศึกษาจากหลักเกณฑ์วิธีการประเมินคุณภาพภายนอกการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย ร่วมกับหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินคุณภาพภายนอกของสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา

ขั้นตอนที่ 1.2 การรวบรวมข้อมูลความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ โดยมีเครื่องมือวิจัย คือ แบบสอบถามความคิดเห็นต่อตัวชี้วัดที่พัฒนาขึ้น โดยให้ผู้ทรงคุณวุฒิ 5 คน ตรวจสอบเครื่องมือวิจัย และนำไปเก็บข้อมูลความคิดเห็นจากกลุ่มประชากรซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญสาขาการศึกษาตลอดชีวิต สาขาการคลัง และสาขาการปกครองท้องถิ่น โดยในงานวิจัยนี้เลือกผู้เชี่ยวชาญสาขาการศึกษาตลอดชีวิต สาขาการคลัง และสาขาการปกครองท้องถิ่น จำนวน 10 คน

ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์ระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิตเพื่อสร้างความปลอดภัยด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มี 2 ขั้นตอนย่อย คือ 1) การสำรวจพื้นที่และข้อมูลพื้นฐานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกรณีศึกษา และ 2) การรวบรวมข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลหลัก

ขั้นตอนที่ 2.1 การสำรวจข้อมูลพื้นฐานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกรณีศึกษา ด้วยการเลือกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกรณีศึกษาแบบเฉพาะเจาะจง โดยใช้ชื่อสมมติในงานวิจัย 9 แห่งจากภาคเหนือ ภาคกลาง ภาคตะวันออก ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และภาคใต้ เพื่อวิเคราะห์เนื้อหาจากเอกสารที่เกี่ยวข้องกับกับอำนาจหน้าที่ทั่วไป การเงินการคลัง การพัฒนาท้องถิ่น และรายงานผลการพิจารณาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รับรางวัลที่เกี่ยวข้องกับความปลอดภัย แผนงาน แผนพัฒนาบุคลากร และผลการปฏิบัติงานด้านการคลัง โดยมีเครื่องมือวิจัยประกอบด้วยแบบวิเคราะห์เนื้อหา

ขั้นตอนที่ 2.2 การรวบรวมข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลหลัก ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บริหารฝ่ายการเมือง ผู้บริหารฝ่ายข้าราชการประจำ เจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบด้านการคลัง และงบประมาณ และประชาชนผู้ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งในงานวิจัยนี้เลือกกลุ่มตัวอย่างของผู้ให้ข้อมูลหลัก โดยใช้ชื่อสมมติ จำนวน 20 คน และมีเครื่องมือวิจัย คือ ผู้วิจัย และแนวทางการสัมภาษณ์ที่ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คน ตรวจสอบเครื่องมือวิจัยแล้ว

ขั้นตอนที่ 3 การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการเรียนรู้ตลอดชีวิต
ในการสร้างความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มี 2 ขั้นตอนย่อย
 คือ 1) การสำรวจพื้นที่และข้อมูลพื้นฐานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกรณีศึกษา และ 2) การ
 รวบรวมข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลหลัก

ขั้นตอนที่ 3.1 การสำรวจข้อมูลพื้นฐานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
กรณีศึกษา ด้วยการเลือกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกรณีศึกษาแบบเฉพาะเจาะจงและใช้ชื่อ
 สมมติในงานวิจัย 9 แห่งจากภาคเหนือ ภาคกลาง ภาคตะวันออก ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และ
 ภาคใต้ เพื่อวิเคราะห์เนื้อหาจากเอกสารที่เกี่ยวข้องกับกับอำนาจหน้าที่ทั่วไป การเงินการคลัง การ
 พัฒนาท้องถิ่น และรายงานผลการพิจารณาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รับรางวัลที่เกี่ยวข้อง
 กับความโปร่งใส แผนงาน แผนพัฒนาบุคลากร และผลการปฏิบัติงานด้านการคลัง โดยมีเครื่องมือ
 วิจัยประกอบด้วยแบบวิเคราะห์เนื้อหา

ขั้นตอนที่ 3.2 การรวบรวมข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลหลัก ด้วยการสัมภาษณ์เชิง
 ลึกกับผู้บริหารฝ่ายการเมือง ผู้บริหารฝ่ายข้าราชการประจำ เจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบด้านการคลัง
 และงบประมาณ และประชาชนผู้ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งในงานวิจัยนี้เลือกกลุ่มตัวอย่างของผู้ให้ข้อมูลหลัก
 โดยใช้ชื่อสมมติ จำนวน 20 คน โดยมีเครื่องมือวิจัย คือ ผู้วิจัย และแนวทางการสัมภาษณ์ที่
 ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คน ตรวจสอบเครื่องมือวิจัยแล้ว

ทั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินวิธีการวิจัยขั้นตอนที่ 2 และ 3 ควบคู่กันไปเนื่องจากมีขั้นตอนย่อยและ
 กลุ่มประชากรเดียวกัน

ขั้นตอนที่ 4 การนำเสนอกลยุทธ์การศึกษาตลอดชีวิตด้วยการบูรณาการทฤษฎี
การเรียนรู้ของผู้ใหญ่และแนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อการเปลี่ยนแปลง
วัฒนธรรมองค์กรสู่ความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มี 2
 ขั้นตอนย่อย คือ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กรและการกำหนด
 กลยุทธ์ และ 2) การรวบรวมข้อมูลความเห็นในการประชุมกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญ
 ด้านการศึกษาตลอดชีวิต การคลัง และการปกครองท้องถิ่น

ขั้นตอนที่ 4.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กร
และการกำหนดกลยุทธ์ ผู้วิจัยวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กรขององค์กร
 ปกครองส่วนท้องถิ่นกรณีศึกษา การจัดทำตารางวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค
 การวิเคราะห์การบริหารการเปลี่ยนแปลง และการวิเคราะห์ความแตกต่าง เพื่อกำหนดเป็นกลยุทธ์

สำหรับกลุ่มองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่จัดกลุ่มได้ 3 ระดับ ระดับเริ่มต้น ระดับพัฒนา และระดับก้าวหน้า

ขั้นตอนที่ 4.2 การรวบรวมข้อมูลความเห็นในการประชุมกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้วิจัยนำเสนอกิจกรรมการศึกษาตลอดชีวิตด้วยการบูรณาการทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่และแนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรสู่ความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้วิจัยนำเสนอกิจกรรมการศึกษาตลอดชีวิตด้วยการบูรณาการทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่และแนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรสู่ความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่พัฒนาขึ้นในการประชุมกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการศึกษาตลอดชีวิต การคลัง และการปกครองท้องถิ่น จำนวน 9 คนเพื่อพิจารณาความเหมาะสมของการพัฒนากิจกรรมการศึกษาตลอดชีวิตด้วยการบูรณาการทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่และแนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรสู่ความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยมีการกำหนดลำดับขั้นตอนการจัดประชุมกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิและเอกสารประกอบการประชุมตามแนวทางการประชุมกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ

สรุปผลการวิจัย

จากการเก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลดังกล่าวแล้ว ผู้วิจัยสามารถสรุปผลการวิจัยได้ ดังนี้

1. การพัฒนาตัวชี้วัดการเรียนรู้ตลอดชีวิตเรื่องความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ตัวชี้วัดการเรียนรู้ตลอดชีวิตเรื่องความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นประกอบด้วยตัวชี้วัดกลุ่มที่ 1 ด้านองค์กร จำนวน 4 ตัวชี้วัด ตัวชี้วัดกลุ่มที่ 2 ด้านบุคลากร จำนวน 3 ตัวชี้วัด และตัวชี้วัดกลุ่มที่ 3 ด้านสภาพแวดล้อมทางการศึกษาตลอดชีวิต จำนวน 3 ตัวชี้วัด

1.1 ตัวชี้วัดกลุ่มที่ 1 ด้านองค์กร

(1) ตัวชี้วัดวิสัยทัศน์ นโยบาย แผน และการปฏิบัติงาน (Vision : V)

ตัวชี้วัดด้านวิสัยทัศน์ นโยบาย แผน และการปฏิบัติงานเป็นตัวชี้วัดที่แสดงให้เห็นว่าองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร นโยบาย แผน และการปฏิบัติงานที่แสดงออกถึงการปฏิบัติที่มีความโปร่งใสด้านการคลัง ซึ่งครอบคลุมความชัดเจนของบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ การเปิดเผยกระบวนการงบประมาณ การเผยแพร่ข้อมูลต่อสาธารณะ

และความน่าเชื่อถือและการตรวจสอบได้ของข้อมูลทางการคลังภายใต้บริบทขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

(2) ตัวชี้วัดระบบบริหารและทรัพยากรที่เอื้ออำนวยความสะดวกรในการทำงาน (Management : M)

ตัวชี้วัดด้านระบบบริหารและทรัพยากรที่เอื้ออำนวยความสะดวกรในการทำงานเป็นตัวชี้วัดที่แสดงให้เห็นว่าองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดให้มีหน่วยงานรับผิดชอบการทำงานให้มีความโปร่งใสด้านการคลังและมีทรัพยากรสนับสนุน ซึ่งครอบคลุมการบริหารจัดการในการมอบหมายบุคลากรและหน่วยงานรับผิดชอบ มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศภายในและภายนอกองค์กร และการจัดสรรงบประมาณที่เกี่ยวข้อง

(3) ตัวชี้วัดข้อมูลสารสนเทศสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (Information : I)

ตัวชี้วัดด้านข้อมูลสารสนเทศสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นตัวชี้วัดที่แสดงให้เห็นว่าองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดให้มีข้อมูลสารสนเทศเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพภายในองค์กรที่จำเป็นโดยแบ่งเป็นสถิติข้อมูลและรายงานเพื่อใช้ในการทำงาน ซึ่งครอบคลุมการมีข้อมูลพื้นฐาน ข้อมูลประยุกต์ ข้อมูลขั้นก้าวหน้า ข้อมูลเฝ้าระวัง รายงานพื้นฐาน รายงานก้าวหน้า รายงานภาพรวม และรายงานเปรียบเทียบ

(4) ตัวชี้วัดการมีส่วนร่วมในการทำงานของบุคคลภายนอก (Participation : P)

ตัวชี้วัดด้านการมีส่วนร่วมในการทำงานของบุคคลภายนอกเป็นตัวชี้วัดที่แสดงให้เห็นว่าองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเปิดโอกาสให้ประชาชนและภาคเอกชนให้เข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานเพื่อให้มีความโปร่งใสด้านการคลังทั้งในด้านการกำหนดนโยบาย การปฏิบัติงาน และการประเมินผล ซึ่งครอบคลุมการมีส่วนร่วมในการเป็นผู้ให้ข้อมูลข่าวสาร การมีส่วนร่วมรับรู้ข้อมูลข่าวสาร การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติ การมีส่วนร่วมในการรับประโยชน์ และการมีส่วนร่วมในการประเมินผล

1.2 ตัวชี้วัดกลุ่มที่ 2 ด้านบุคลากร

(1) ตัวชี้วัดความรู้ที่จำเป็นสำหรับบุคลากรภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (Education : E)

ตัวชี้วัดด้านความรู้ที่จำเป็นสำหรับบุคลากรภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นตัวชี้วัดที่แสดงให้เห็นว่าบุคลากรฝ่ายการเมือง ฝ่ายบริหาร ข้าราชการประจำและพนักงานอื่นขององค์กร มีความรู้และสามารถนำความรู้ไปใช้ตามบทบาทหน้าที่ที่เกี่ยวข้องและความรู้และ

ความสามารถพื้นฐานด้านการคลัง ซึ่งครอบคลุมความรู้ที่ส่งเสริมให้การทำหน้าที่และความรับผิดชอบ กระบวนการงบประมาณ และข้อมูลด้านการคลังขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีความชัดเจน ได้รับการเปิดเผยและเผยแพร่ มีความน่าเชื่อถือและตรวจสอบได้

(2) ตัวชี้วัดความสามารถของบุคลากรภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (Capability : C)

ตัวชี้วัดด้านความสามารถของบุคลากรภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นตัวชี้วัดที่แสดงให้เห็นว่าบุคลากรในฝ่ายการเมือง ฝ่ายบริหาร ข้าราชการประจำ และพนักงานอื่นขององค์กร มีความสามารถในการรวบรวม วิเคราะห์ งบประมาณการ สังเคราะห์ จัดทำ และนำเสนอข้อมูล และรายงานที่เกี่ยวข้องกับความโปร่งใสด้านการคลัง ซึ่งครอบคลุมความสามารถที่ส่งเสริมให้การทำหน้าที่และความรับผิดชอบ กระบวนการงบประมาณ และข้อมูลด้านการคลังขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีความชัดเจน ได้รับการเปิดเผยและเผยแพร่ต่อสาธารณชน มีความน่าเชื่อถือและตรวจสอบได้

(3) ตัวชี้วัดคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์สำหรับบุคลากรภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (Consciences : C)

ตัวชี้วัดด้านคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์สำหรับบุคลากรภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นตัวชี้วัดที่แสดงให้เห็นว่าบุคลากรภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแสดงออกทางพฤติกรรมที่ทำให้ประชาชนเห็นว่าเป็นผู้ที่มีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์ในการมีความโปร่งใสด้านการคลัง ซึ่งครอบคลุมความมีวินัยและความรับผิดชอบ มีความประหยัด มีความซื่อสัตย์สุจริต และสามารถทำงานเป็นทีมร่วมกับผู้อื่นและเสียสละเพื่อส่วนรวมได้

1.3 ตัวชี้วัดกลุ่มที่ 3 ด้านสภาพแวดล้อมการศึกษาตลอดชีวิต

(1) ตัวชี้วัดแหล่งเรียนรู้สำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (Resources : R)

ตัวชี้วัดด้านแหล่งเรียนรู้สำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นตัวชี้วัดที่แสดงให้เห็นว่าองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดให้มีแหล่งเรียนรู้ภายในองค์กร และการเชื่อมโยงกับแหล่งเรียนรู้ภายนอกองค์กรเพื่อจูงใจให้มีการเรียนรู้ของบุคลากรที่เกี่ยวข้อง ซึ่งครอบคลุมหน่วยงานฝึกอบรมภายนอกและภายในองค์กร ช่องทางและแหล่งการเรียนรู้ และความสัมพันธ์กับหน่วยงานอื่น

(2) ตัวชี้วัดกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้ในการทำงาน (Activities : A)

ตัวชี้วัดด้านกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้ในการทำงานเป็นตัวชี้วัดที่แสดงให้เห็นว่า

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่กระตุ้นให้บุคลากรรู้จักศึกษาหาความรู้แสวงหาคำตอบและสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเอง ซึ่งครอบคลุมการจัดโอกาสและเวลา การจัดหาแหล่งเรียนรู้และสิ่งอำนวยความสะดวก การจัดกิจกรรม และการเปิดโอกาสให้นำเสนอผลงานความโปร่งใส

(3) ตัวชี้วัดการประเมินผลการเรียนรู้ (Evaluation : E)

ตัวชี้วัดด้านการประเมินผลการเรียนรู้เป็นตัวชี้วัดที่แสดงให้เห็นว่าองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดให้มีการพัฒนาการของการเรียนรู้เรื่องความโปร่งใสด้านการคลังจากผลลัพธ์ของการปฏิบัติงาน ซึ่งครอบคลุมความพึงพอใจ ความน่าเชื่อถือจากการตรวจสอบ การมีโครงการที่เกี่ยวข้องกับความโปร่งใสด้านการคลัง และการยอมรับจากสาธารณะ

2. ระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิตเพื่อสร้างความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิตเพื่อสร้างความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นระบบการเรียนรู้ของบุคลากรภายในองค์กรควบคู่กับระบบการเรียนรู้ของประชาชนในชุมชนพื้นที่ขององค์กร (Dual Life Long Learning System)

2.1 ระบบการเรียนรู้ของบุคลากรภายในองค์กร

ระบบการเรียนรู้ของบุคลากรภายในองค์กรมี 2 ส่วน โดยส่วนที่หนึ่งเป็นแบบมาตรฐานทั่วไปซึ่งอยู่ในลักษณะของการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร และส่วนที่สองเป็นการเรียนรู้จากการทำงานของบุคลากรในองค์กร โดยมีปัจจัยนำเข้าประกอบด้วย การพิจารณาแผนพัฒนาชุมชน การนำเสนองบประมาณ การจัดซื้อจัดจ้าง การตรวจรับพัสดุ การเบิกจ่ายงบประมาณ และการมีนโยบายหรือโครงการเฉพาะกิจ ซึ่งมีกระบวนการเรียนรู้ประกอบด้วย การศึกษาระเบียบและคู่มือการปฏิบัติงาน การศึกษาต่อ การฝึกอบรมและการสัมมนา การดูงานและทัศนศึกษา การปรึกษาเพื่อนร่วมงานและการสอนงาน การเผยแพร่ข้อมูล การแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ การเรียนรู้จากการทำงานของทีม การกำหนดตัวชี้วัดและรางวัล เพื่อให้ได้ผลผลิตจากระบบการเรียนรู้ที่ประกอบด้วยทำให้บริการประชาชน ผลสำเร็จของงานที่ถูกต้องตามระเบียบ และการได้รับรางวัลและเงินโบนัส

2.2 ระบบการเรียนรู้ของประชาชนในชุมชนพื้นที่ขององค์กร

ระบบการเรียนรู้ของประชาชนในชุมชนพื้นที่ขององค์กรเกิดจากการที่ประชาชนเข้าไปมีส่วนร่วมในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับองค์กรทั้งในด้านการกำหนดนโยบาย การของบประมาณ และการจ่ายเงิน โดยมีปัจจัยนำเข้าของระบบดังกล่าวประกอบด้วย การที่ชุมชนมี

ปัญหา การนำเสนองบประมาณ การร่วมกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง การร่วมกระบวนการตรวจรับพัสดุ การเบิกจ่ายเงินงบประมาณ และการตรวจสอบ ซึ่งประชาชนมีกระบวนการเรียนรู้ ประกอบด้วย การอภิปรายและการปรึกษาหารือ การแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ การจัดทำแผนพัฒนาชุมชน การฝึกอบรม การสัมมนา ศึกษาดูงานและทัศนศึกษา การสอนงานจากเจ้าหน้าที่ขององค์กร และการเผยแพร่ข้อมูล และทำให้มีผลผลิตที่เป็นโครงการในการพัฒนาชุมชน การจ่ายเงินที่ถูกต้องตามระเบียบ และการยอมรับจากชุมชน

3. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการเรียนรู้ตลอดชีวิตในการสร้างความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการเรียนรู้ตลอดชีวิตในการสร้างความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกรณีศึกษามีจำนวน 8 รายการ

3.1 ปัจจัยด้านผู้บริหาร (Executives : E)

ปัจจัยด้านผู้บริหารประกอบด้วย การมีภาวะผู้นำของผู้บริหารฝ่ายการเมืองและฝ่ายข้าราชการประจำ การปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างของผู้บริหารฝ่ายการเมือง การผลักดันและการให้ความสำคัญโดยกำหนดเป็นนโยบายหลักทั้งในด้านการเรียนรู้และความโปร่งใสขององค์กร

3.2 ปัจจัยด้านการสร้างแรงจูงใจ (Motivations : M)

ปัจจัยด้านการสร้างแรงจูงใจประกอบด้วย การให้รางวัลทั้งที่เป็นเงินและไม่ใช่งาน การใช้สถานการณ์จริงเป็นเป้าหมายในการเรียนรู้ การมีชื่อเสียงและเกียรติยศ และการมีบรรยากาศในการเรียนรู้

3.3 ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมของประชาชน (Participation : P)

ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมของประชาชนประกอบด้วย การมีส่วนร่วมอย่างเป็นทางการ และไม่ใช่งาน โดยการมีส่วนร่วมอย่างเป็นทางการ เช่น การเป็นคณะกรรมการชุมชน คณะกรรมการหมู่บ้าน คณะกรรมการในกระบวนการจัดทำแผนพัฒนา การจัดซื้อจัดจ้าง การตรวจรับ การติดตามและการประเมินผล เป็นต้น ส่วนการมีส่วนร่วมอย่างไม่เป็นทางการ เช่น การประชุมสภาภาพ ความร่วมมือจากสถาบันการศึกษาและหน่วยงานอื่น เป็นต้น

3.4 ปัจจัยด้านบุคลากร (Obligation : P)

ปัจจัยด้านบุคลากรประกอบด้วย ความเหมาะสมตามลักษณะงาน ความเพียงพอของบุคลากรทั้งในด้านอัตรากำลังและจำนวนบุคลากร และการมีแผนพัฒนาบุคลากรตามเส้นทางอาชีพ

3.5 ปัจจัยด้านความมีประโยชน์ของข้อมูล (Worth : W)

ปัจจัยด้านความมีประโยชน์ของข้อมูลประกอบด้วย การมีข้อมูลที่ครบมีคุณภาพ และความถูกต้อง การเผยแพร่ข้อมูล ระบบการจัดเก็บข้อมูล และระบบที่รองรับการเผยแพร่ข้อมูล

3.6 ปัจจัยด้านการติดตามและประเมินผล (Evaluation : E)

ปัจจัยด้านการติดตามและประเมินผลประกอบด้วย การตรวจสอบภายใน การกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน และการประเมินผล

3.7 ปัจจัยด้านทรัพยากรและงบประมาณ (Resources : R)

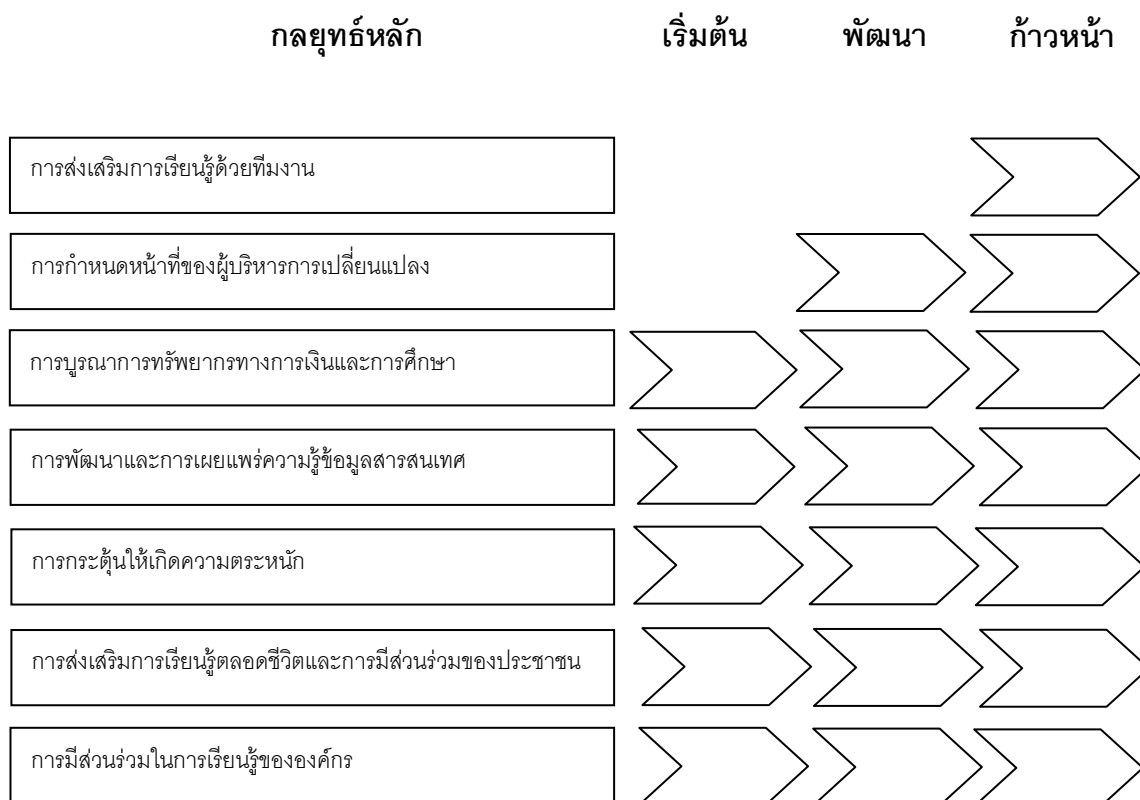
ปัจจัยด้านทรัพยากรและงบประมาณประกอบด้วย งบประมาณรายจ่ายประจำปี ในการพัฒนาบุคลากรภายในองค์กร รายจ่ายอุดหนุนชุมชน เครื่องมือและเครื่องใช้ต่างๆ

3.8 ปัจจัยด้านวิธีการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กรและประชาชนที่เกี่ยวข้อง (Style : S)

ปัจจัยด้านวิธีการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กรและประชาชนที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย การเรียนรู้อย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยการเรียนรู้อย่างเป็นทางการที่สำคัญ เช่น การสอนงาน การแนะนำและควบคุมงาน การให้ทุนการศึกษา การฝึกอบรม การกำหนดให้ทำงานเป็นทีม คณะกรรมการ หรือคณะทำงาน เป็นต้น และการเรียนรู้อย่างไม่เป็นทางการที่สำคัญ เช่น การค้นคว้าหาความรู้ด้วยตนเอง การสื่อสาร การพูดคุย การปรึกษาหารือ การฝึกฝนด้วยตนเอง การเลียนแบบ การนำเสนองาน ทัศนศึกษาในประเทศและต่างประเทศ เป็นต้น

4. กลยุทธ์การศึกษาตลอดชีวิตด้วยการบูรณาการทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ และแนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรสู่ความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

กลยุทธ์การศึกษาตลอดชีวิตด้วยการบูรณาการทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่และแนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรสู่ความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นวิธีการขององค์กรที่จัดให้มีความรู้ แหล่งความรู้ และกิจกรรมการศึกษา และเทคโนโลยีที่มีอยู่ในองค์กรและสังคมมาใช้ในการสร้างความรู้ให้แก่กลุ่มเป้าหมายด้วยการเชื่อมโยงการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย โดยประกอบด้วยกลยุทธ์หลัก 7 กลยุทธ์ ซึ่งแสดงความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ดังกล่าวกับกลุ่มองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกรณีศึกษา ระดับเริ่มต้น พัฒนาและก้าวหน้า ตามภาพที่ 6



ภาพที่ 7 กลยุทธ์การศึกษาตลอดชีวิตด้วยการบูรณาการทรัพยากรการเรียนรู้ของผู้ใหญ่และแนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรสู่ความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจำแนกตามกลุ่มขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

กลยุทธ์ที่ 1 การสนับสนุนการเรียนรู้ด้วยทีมงานขององค์กร

กลยุทธ์การเรียนรู้ด้วยทีมงานขององค์กรเป็นวิธีการขององค์กรที่นำการพิจารณาแผนพัฒนาชุมชน การนำเสนองบประมาณ การจัดซื้อจัดจ้าง การตรวจรับพัสดุ การเบิกจ่ายเงินงบประมาณ และการมีนโยบายหรือโครงการเฉพาะกิจขององค์กร เป็นปัจจัยนำเข้าในการเรียนรู้ตลอดชีวิตเพื่อความโปร่งใสด้านการคลัง เพื่อให้บุคลากรภายในองค์กรมีความรู้ ความเข้าใจ และความสามารถเพียงพอที่จะพิจารณาข้อเสนอและแผนความต้องการของประชาชนและหน้าที่ขององค์กร เพื่อเสนอต่อสภาท้องถิ่นเพื่อขอรับการจัดสรรงบประมาณ รวมทั้งกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง และตรวจรับงาน และการจ่ายเงินที่มีหลักฐานเอกสารถูกต้อง โดยมีเป้าหมายเป็นบุคลากรในองค์กร ซึ่งมีกองวิชาการและแผนงาน สำนักปลัด และกองคลัง เป็นหน่วยงานรับผิดชอบ ทั้งนี้ประกอบด้วยกลยุทธ์รอง 6 กลยุทธ์ ได้แก่ การแปลงนโยบายสู่การปฏิบัติ การเตรียมตัวทำงาน การ

รับรู้ความต้องการของชุมชน การเปิดโอกาสให้ประชาชนร่วมคิดร่วมทำ การทบทวนใหม่ และการถอดบทเรียน

กลยุทธ์ที่ 2 การกำหนดหน้าที่ของผู้บริหารเพื่อบริหารการเปลี่ยนแปลง

กลยุทธ์การกำหนดหน้าที่ของผู้บริหารเพื่อบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นวิธีการขององค์กรเพื่อกำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารขององค์กรเพื่อทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมการทำงานที่นำไปสู่ความโปร่งใสด้านการคลัง ซึ่งต้องวางแผนและมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบ การสร้างความมั่นใจ การสนับสนุนทรัพยากรต่าง ๆ ในหน่วยงานตามความต้องการ และควรมีการกำหนดผู้รับผิดชอบใน 3 ระดับ คือ ผู้อุปถัมภ์การเปลี่ยนแปลง ผู้สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง และผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยมีเป้าหมายเป็นผู้บริหารฝ่ายการเมือง ผู้บริหารฝ่ายข้าราชการ และหัวหน้าทีม ซึ่งมีสำนักปลัด และกองวิชาการและแผนงาน เป็นหน่วยงานรับผิดชอบ ทั้งนี้ ประกอบด้วยกลยุทธ์รอง 3 กลยุทธ์ ได้แก่ การกำหนดผู้อุปถัมภ์การเปลี่ยนแปลง การกำหนดผู้สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง และการกำหนดผู้นำการเปลี่ยนแปลง

กลยุทธ์ที่ 3 การส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ขององค์กร

กลยุทธ์การส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ขององค์กรเป็นวิธีการขององค์กรที่ให้ความสำคัญกับการนำการมีส่วนร่วมของประชาชนและหน่วยงานภายนอกองค์กรเป็นปัจจัยนำเข้าสำหรับการเรียนรู้ตลอดชีวิตเพื่อความโปร่งใสด้านการคลังขององค์กรสำหรับบุคลากรในองค์กร และแปรเปลี่ยนเป็นความรู้ที่เกี่ยวข้องกับความโปร่งใสด้านการคลังขององค์กรที่ถ่ายทอดหมุนเวียนในองค์กร และย้อนกลับไปสู่ประชาชนและหน่วยงานภายนอกองค์กร โดยมีเป้าหมายเป็นบุคลากรในองค์กร ประชาชน และนักเรียนในพื้นที่ ซึ่งมีกองวิชาการและแผนงาน เป็นหน่วยงานรับผิดชอบ ทั้งนี้ ประกอบด้วยกลยุทธ์รอง 5 กลยุทธ์ ได้แก่ การพัฒนาทีมงาน การฝึกกำลังทุกภาคส่วน การมอบเจ้าภาพ การจูงใจให้ร่วมเรียนรู้ และการปลูกขวัญและกำลังใจ

กลยุทธ์ที่ 4 การส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตและการมีส่วนร่วมของประชาชน

กลยุทธ์การส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตและการมีส่วนร่วมของประชาชนเป็นวิธีการนำความต้องการของภาคประชาชนเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งในระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิตเพื่อความโปร่งใสด้านการคลังในฐานะที่เป็นปัจจัยนำเข้า เพื่อส่งเสริมให้ประชาชนมีความรู้ ความเข้าใจ และความสามารถเพียงพอที่จะแสดงความต้องการ จัดทำข้อเสนองบประมาณของแผนความต้องการ และเสนองบประมาณต่อสภาท้องถิ่นเพื่อขอรับการจัดสรรงบประมาณ รวมทั้งร่วมในกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างและตรวจรับงาน และการจ่ายเงินที่มีหลักฐานเอกสารถูกต้อง และมีส่วนร่วมในการตรวจสอบ และการประเมินผลในทุกๆงานขององค์กร ซึ่งสามารถพัฒนาเป็นโครงการ

เข้าประกวดได้ด้วย โดยมีเป้าหมายเป็นประชาชนในพื้นที่ ซึ่งมีกองวิชาการและแผนและกองคลัง เป็นหน่วยงานรับผิดชอบ ทั้งนี้ ประกอบด้วยกลยุทธ์รอง 5 กลยุทธ์ ได้แก่ การฝึกฝนให้คิดเป็น การรับฟังความต้องการ การจูงใจให้ร่วมงาน การร่วมเป็นหูเป็นตา และการขยายผลสร้างแนวร่วม

กลยุทธ์ที่ 5 การกระตุ้นให้เกิดความตระหนัก

กลยุทธ์การกระตุ้นให้เกิดความตระหนักเป็นวิธีการขององค์กรที่ต้องการสร้างการรับรู้ ความสำคัญของความโปร่งใสด้านการคลังให้แก่บุคลากรในองค์กร และบุคลากรภายนอกองค์กร เพื่อให้เรียนรู้และเข้าใจการมีความโปร่งใสด้านการคลังขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยกำหนดให้เรื่องความโปร่งใสด้านการคลังเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาองค์กรและค่านิยมขององค์กร ซึ่งอาจอยู่ในรูปของค่านิยมที่เป็นแนวทางการปฏิบัติ กฎระเบียบ และสัญลักษณ์ขององค์กร โดยมีเป้าหมายเป็นบุคลากรในองค์กร ประชาชนในพื้นที่ หน่วยงานที่ตรวจสอบ และประชาชนและหน่วยงานอื่นที่สนใจ ซึ่งมีสำนักปลัด และกองวิชาการและแผนงาน เป็นหน่วยงานรับผิดชอบ ทั้งนี้ ต้องอาศัยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันของบุคลากรในองค์กรและประชาชน ประกอบด้วยกลยุทธ์รอง 4 กลยุทธ์ ได้แก่ การเน้นความสำคัญ การส่งเสริมการรวมตัวของกลุ่มคน การสร้างความตระหนัก และการสร้างสัญลักษณ์ปลูกฝังจิตสำนึก

กลยุทธ์ที่ 6 การพัฒนาและเผยแพร่ความรู้ข้อมูลสารสนเทศ

กลยุทธ์การพัฒนาและเผยแพร่ความรู้ข้อมูลสารสนเทศเป็นวิธีการพัฒนาเนื้อหาของ ความรู้ ข้อมูล และสารสนเทศโดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการคลัง และการใช้ช่องทางการเผยแพร่ ต่างๆ ไปสู่บุคลากรในองค์กร ประชาชน ชุมชน และหน่วยงานภายนอกองค์กรเพื่อได้รับรู้ผลการดำเนินงานขององค์กรที่ใช้ทรัพยากรทางการเงินขององค์กรอย่างโปร่งใสและสามารถตรวจสอบได้ทุกขั้นตอน โดยมีเป้าหมายเป็นบุคลากรในองค์กร ประชาชนในพื้นที่ หน่วยงานที่ตรวจสอบ และประชาชนและหน่วยงานอื่นที่สนใจ ซึ่งมีกองวิชาการและแผนงานเป็นหน่วยงานรับผิดชอบ ทั้งนี้ ประกอบด้วยกลยุทธ์รอง 2 กลยุทธ์ ได้แก่ การทำเรื่องยากให้ง่าย และการเชื่อมโยงการสื่อสาร

กลยุทธ์ที่ 7 การบูรณาการทรัพยากรทางการเงินและทรัพยากรทางการศึกษาอื่นที่เกี่ยวข้อง

กลยุทธ์การบูรณาการทรัพยากรทางการเงินและทรัพยากรทางการศึกษาอื่นที่เกี่ยวข้องเป็นวิธีการขององค์กรที่ใช้ในการบริหารทรัพยากรทางการเงินและทรัพยากรทางการศึกษาอื่นที่เกี่ยวข้องสำหรับใช้ในการส่งเสริมความโปร่งใสด้านการคลังขององค์กร ทั้งในส่วนที่เป็นทรัพยากรขององค์กรและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยมีเป้าหมายเป็นประชาชนในพื้นที่ หน่วยงานที่ตรวจสอบ และประชาชนและหน่วยงานที่สนใจ ซึ่งมีกองวิชาการและแผนงานและกองคลังเป็น

หน่วยงานรับผิดชอบ ทั้งนี้ ประกอบด้วยกลยุทธ์รอง 3 กลยุทธ์ ได้แก่ การเตรียมสภาพคล่อง การขยายแหล่งเงิน และการระดมทรัพยากรอื่น

กล่าวโดยสรุป ผู้วิจัยพบว่าผลจากงานวิจัยแสดงให้เห็นว่าสามารถบูรณาการทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่และแนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อพัฒนากลยุทธ์การศึกษาตลอดชีวิตเพื่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรสู่ความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการเรียนรู้จากการทำงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้ โดยพบว่าวัตถุประสงค์แต่ละประการจะมีจุดยึดโยงร่วมกันมาจากการสร้างความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยการดำเนินการตามวัตถุประสงค์แต่ละด้านจะเป็นการสร้างข้อมูลและแนวคิดพื้นฐานสำหรับการดำเนินการในวัตถุประสงค์ด้านอื่น ๆ ต่อไป ซึ่งผลการวิจัยสรุปได้ว่าองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีการเรียนรู้ตลอดชีวิตเรื่องความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยสามารถพิจารณาและประเมินผลได้จากตัวชี้วัดการเรียนรู้ตลอดชีวิตเรื่องความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประกอบด้วย ตัวชี้วัดกลุ่มที่ 1 ด้านองค์กร คือ ตัวชี้วัดวิสัยทัศน์ นโยบาย แผน และการปฏิบัติงาน ตัวชี้วัดระบบบริหารและทรัพยากรที่เอื้ออำนวยความสะดวกในการทำงาน ตัวชี้วัดข้อมูลสารสนเทศสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และตัวชี้วัดการมีส่วนร่วมในการทำงานของบุคคลภายนอก ตัวชี้วัดกลุ่มที่ 2 ด้านบุคลากร คือ ตัวชี้วัดความรู้ที่จำเป็นสำหรับบุคลากรภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตัวชี้วัดความสามารถของบุคลากรภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตัวชี้วัดคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์สำหรับบุคลากรภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และตัวชี้วัดกลุ่มที่ 3 ด้านสภาพแวดล้อมทางการศึกษาตลอดชีวิต คือ ตัวชี้วัดแหล่งเรียนรู้สำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตัวชี้วัดกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้ในการทำงาน และตัวชี้วัดการประเมินผลการเรียนรู้

ทั้งนี้ เพื่อให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถดำเนินการให้มีการเรียนรู้ตลอดชีวิตเรื่องความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในองค์กรได้ จึงต้องวิเคราะห์ระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิตเพื่อสร้างความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งพบว่าองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิตเพื่อสร้างความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นประกอบด้วย ระบบการเรียนรู้ของบุคลากรภายในองค์กรควบคู่กับระบบการเรียนรู้ของประชาชนในชุมชนพื้นที่ขององค์กร โดยระบบการเรียนรู้ของบุคลากรภายในองค์กร มี 2 ส่วน คือ ส่วนที่หนึ่งเกิดจากการพัฒนาทรัพยากรบุคคลทั่วไป และส่วนที่สองเกิดจากการทำงานเป็นทีมหลักที่ทำการศึกษาระบบที่มีอยู่

นอกจากนี้ ผลจากการดำเนินการตามวัตถุประสงค์ที่ 2 การวิเคราะห์ระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิตเพื่อสร้างความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จะเป็นแนวทางเริ่มต้นที่สำคัญที่ทำให้ทราบถึง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการเรียนรู้ตลอดชีวิตในการสร้างความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งวัตถุประสงค์ที่ 3 ของงานวิจัยซึ่งผู้วิจัยสามารถวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการเรียนรู้ตลอดชีวิตในการสร้างความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 8 ปัจจัย ประกอบด้วย ผู้บริหาร การสร้างแรงจูงใจ การมีส่วนร่วมของประชาชน บุคลากร ความมีประโยชน์ของข้อมูล การติดตามและประเมินผล ทรัพยากรและงบประมาณ และวิธีการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กรและประชาชนที่เกี่ยวข้อง รวมทั้ง พิจารณารูปแบบการดำเนินการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกรณีศึกษาที่สอดคล้องกันและผลความสำเร็จของการดำเนินการด้านการโปร่งใสที่อยู่ในระดับใกล้เคียงกัน เพื่อนำมาจัดหมวดหมู่ตามลักษณะของปัจจัยแต่ละประการ

ผลจากการดำเนินการตามวัตถุประสงค์ในข้อที่ 2 การวิเคราะห์ระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิตเพื่อสร้างความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และข้อที่ 3 วิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการเรียนรู้ตลอดชีวิตในการสร้างความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ทำให้สามารถทราบได้ว่าองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีการเรียนรู้และนำไปสู่การปฏิบัติงานให้องค์กรมีความโปร่งใสด้านการคลัง โดยพิจารณาจากตัวชี้วัดด้านการเรียนรู้ตลอดชีวิตเรื่องความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นดังที่กล่าวมาแล้วข้างต้นเนื่องจากการวัดความสำเร็จของการดำเนินการจะต้องมีการสนับสนุนให้เกิดการดำเนินการตามปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดความสำเร็จ ดังนั้น ผลจากการวิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 และ 3 จึงนำไปสู่การดำเนินการวิจัยตามวัตถุประสงค์ที่ 4 หรือการนำเสนอกลยุทธ์การศึกษาตลอดชีวิตด้วยการบูรณาการทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่และแนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรสู่ความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งอาศัยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กร การวิเคราะห์ความแตกต่าง และการกำหนดกลยุทธ์ด้วยเมตริกซ์และการวิเคราะห์การบริหารการเปลี่ยนแปลงร่วมกับการพิจารณาตามระดับความโปร่งใสด้านการคลังขององค์กรระหว่างระดับเริ่มต้น ระดับก้าวหน้า และระดับพัฒนา โดยยึดโยงหลักมาจากการวิเคราะห์ระบบ และปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินการ และบูรณาการเข้ากับทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ เพื่อนำมาปรับใช้กับรูปแบบการปฏิบัติขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแต่ละระดับดังกล่าว เพื่อใช้เป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์ที่จะขับเคลื่อนให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถดำเนินการด้านการสร้างความ

โปร่งใสทางการคลังได้อย่างประสบความสำเร็จ ทั้งนี้ กลยุทธ์การศึกษาตลอดชีวิตเพื่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรสู่ความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ดังกล่าว ประกอบด้วย 7 กลยุทธ์หลัก คือ กลยุทธ์การสนับสนุนการเรียนรู้ด้วยทีมงานขององค์กร กลยุทธ์การกำหนดหน้าที่ของผู้บริหารเพื่อจัดการการเปลี่ยนแปลง กลยุทธ์การส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ขององค์กร กลยุทธ์การส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตและการมีส่วนร่วมของประชาชน กลยุทธ์การกระตุ้นให้เกิดความตระหนัก กลยุทธ์การพัฒนาและเผยแพร่ความรู้ข้อมูลสารสนเทศ และกลยุทธ์การบูรณาการทรัพยากรทางการเงินและทรัพยากรอื่นที่เกี่ยวข้อง โดยมี กลยุทธ์รอง 27 กลยุทธ์

ทั้งนี้ กลยุทธ์การศึกษาตลอดชีวิตด้วยการบูรณาการทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่และแนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรสู่ความโปร่งใสด้านการคลังซึ่งพัฒนาขึ้นตามระดับขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกรณีศึกษาในระดับเริ่มต้น ก้าวหน้า และพัฒนา สามารถนำมาปรับใช้กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกรณีศึกษาทั้ง 9 แห่ง สรุปได้ดังนี้

1. อบต. 551 ควรให้ความสำคัญกับการพัฒนากลยุทธ์การบูรณาการทรัพยากรทางการเงินและการศึกษา เป็นลำดับแรก และการพัฒนากลยุทธ์การกระตุ้นให้เกิดความตระหนักในลำดับต่อไป

2. อบต. 552 ควรให้ความสำคัญกับการพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาการเผยแพร่ความรู้ข้อมูลสารสนเทศ กลยุทธ์การบูรณาการทรัพยากรทางการเงินและการศึกษา กลยุทธ์การกำหนดหน้าที่ผู้บริหารการเปลี่ยนแปลง และกลยุทธ์การสนับสนุนการเรียนรู้ด้วยทีมงานขององค์กร เป็นลำดับแรก และการพัฒนากลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ขององค์กร กลยุทธ์การส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตและการมีส่วนร่วมของประชาชน และกลยุทธ์การกระตุ้นให้เกิดความตระหนักในลำดับถัดไป

3. อบต. 553 ควรให้ความสำคัญกับการพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาการเผยแพร่ความรู้ข้อมูลสารสนเทศ กลยุทธ์การบูรณาการทรัพยากรทางการเงินและการศึกษา กลยุทธ์การกำหนดหน้าที่ผู้บริหารการเปลี่ยนแปลง และกลยุทธ์การสนับสนุนการเรียนรู้ด้วยทีมงานขององค์กร เป็นลำดับแรก และการพัฒนากลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ขององค์กร กลยุทธ์การส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตและการมีส่วนร่วมของประชาชน และกลยุทธ์การกระตุ้นให้เกิดความตระหนักในลำดับถัดไป

4. อบต. 554 ควรให้ความสำคัญกับการพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาการเผยแพร่ความรู้ข้อมูลสารสนเทศ กลยุทธ์การบูรณาการทรัพยากรทางการเงินและการศึกษา เป็นลำดับ

แรก และการพัฒนานักกลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ขององค์กร กลยุทธ์การส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตและการมีส่วนร่วมของประชาชน และกลยุทธ์การกระตุ้นให้เกิดความตระหนักในลำดับถัดไป

5. อปท. 555 ควรให้ความสำคัญกับการพัฒนานักกลยุทธ์การบูรณาการทรัพยากรทางการเงินและการศึกษา และเตรียมการพัฒนาไปสู่ชุมชนแห่งการปฏิบัติและองค์กรการเรียนรู้ในขั้นตอนของการเปลี่ยนแปลงองค์กรต่อไป

6. อปท. 556 ควรให้ความสำคัญกับการพัฒนานักกลยุทธ์การสนับสนุนการเรียนรู้ด้วยทีมงานขององค์กร กลยุทธ์การกำหนดหน้าที่ผู้บริหารการเปลี่ยนแปลง และกลยุทธ์การบูรณาการทรัพยากรทางการเงินและการศึกษา เป็นลำดับแรก และการพัฒนานักกลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ขององค์กร กลยุทธ์การส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตและการมีส่วนร่วมของประชาชน และกลยุทธ์การกระตุ้นให้เกิดความตระหนักในลำดับถัดไป

7. อปท. 557 ควรให้ความสำคัญกับการพัฒนานักกลยุทธ์การพัฒนาระบบความรู้ข้อมูลสารสนเทศ กลยุทธ์การบูรณาการทรัพยากรทางการเงินและการศึกษา เป็นลำดับแรก และการพัฒนานักกลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ขององค์กร กลยุทธ์การส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตและการมีส่วนร่วมของประชาชน และกลยุทธ์การกระตุ้นให้เกิดความตระหนักในลำดับถัดไป

8. อปท. 558 ควรให้ความสำคัญกับการพัฒนานักกลยุทธ์การพัฒนาระบบความรู้ข้อมูลสารสนเทศ กลยุทธ์การสนับสนุนการเรียนรู้ด้วยทีมงานขององค์กร และกลยุทธ์การกำหนดหน้าที่ผู้บริหารการเปลี่ยนแปลง เป็นลำดับแรก และการพัฒนานักกลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ขององค์กร กลยุทธ์การส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตและการมีส่วนร่วมของประชาชน และกลยุทธ์การกระตุ้นให้เกิดความตระหนักในลำดับถัดไป

9. อปท. 559 ควรให้ความสำคัญกับการพัฒนานักกลยุทธ์การสนับสนุนการเรียนรู้ด้วยทีมงานขององค์กร กลยุทธ์การกำหนดหน้าที่ผู้บริหารการเปลี่ยนแปลง และกลยุทธ์การบูรณาการทรัพยากรทางการเงินและการศึกษา เป็นลำดับแรก และการพัฒนานักกลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ขององค์กร กลยุทธ์การส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตและการมีส่วนร่วมของประชาชน และกลยุทธ์การกระตุ้นให้เกิดความตระหนักในลำดับถัดไป

ดังนั้น ผู้วิจัยสามารถสังเคราะห์ความรู้ที่ได้จากผลการวิจัยการพัฒนานักกลยุทธ์การศึกษาตลอดชีวิตด้วยการบูรณาการทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่และแนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อ

การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรสู่ความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นการวางแผนพัฒนาความรู้และความสามารถในการสร้างความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ให้กับบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และประชาชนที่ส่วนเกี่ยวข้องกับการทำงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในลักษณะเป็นการถ่ายโอนแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างการทำงานของบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และการใช้ชีวิตจริงของประชาชนในพื้นที่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อนำไปสู่การทำงานขององค์กรที่มีความโปร่งใสด้านการคลังอย่างสมดุลเพื่อความปลอดภัยในการทำงานถูกต้องตามระเบียบและจากการถูกตรวจสอบ ทั้งนี้ ความสมดุลดังกล่าว เป็นความสมดุลระหว่างการที่บุคลากรภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและประชาชนที่มีส่วนเกี่ยวข้องต้องมีความตระหนักในบทบาทหน้าที่ของตนเองในฐานะที่เป็นปัจจัยหลักที่สำคัญในการขับเคลื่อนการดำเนินการขององค์กร (Humanware) และสามารถพัฒนาความรู้ความเข้าใจและความสามารถในงานที่ทำได้อย่างมืออาชีพได้ด้วยตนเอง (Software) ภายใต้การสนับสนุนจากองค์กรในการจัดให้มีระบบทรัพยากรและงบประมาณรองรับ (Hardware) ซึ่งผู้วิจัยสรุปว่าเป็นแนวคิดการเรียนรู้การพัฒนากลยุทธ์ที่อาศัยความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์กร (People) ความเป็นมืออาชีพในงาน (Profession) และความพร้อมของระบบรองรับการทำงานในองค์กร (Provision) ซึ่งจะมีระดับของความสัมพันธ์แตกต่างกันตามบริบทความพร้อมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หรือแนวคิด PPP : People Profession & Provision โดยเป็นความรู้ในส่วนของการพัฒนาบุคลากรขององค์กรเป็นหลัก ซึ่งสรุปความรู้ในแต่ละด้าน ได้ดังนี้

1. **ด้านบุคลากร (P : People)** การวิจัยพบว่าการพัฒนาบุคลากรให้มีความตระหนักในบทบาทหน้าที่ จะไม่ได้จำกัดอยู่เฉพาะบุคลากรภายในองค์กรเท่านั้นแต่ได้รวมถึงบุคลากรภายนอกที่เกี่ยวข้องด้วย เนื่องจากการพัฒนากลยุทธ์การศึกษาตลอดชีวิตดังกล่าวเป็นการถ่ายโอนแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างการทำงานของบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และการใช้ชีวิตจริงของประชาชนในพื้นที่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นซึ่งขึ้นอยู่กับบทบาทที่ต่างกัน นอกจากนี้ ต้องมีการกำหนดบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องให้ชัดเจน โดยเฉพาะในส่วนของบุคลากรภายในองค์กรที่มีทั้งผู้บริหารฝ่ายการเมือง ผู้บริหารฝ่ายข้าราชการ และเจ้าหน้าที่ หรือกรณีที่มีการทำงานเป็นทีม ควรกำหนดความรับผิดชอบในการทำงานเป็นทีมอย่างน้อย 3 ระดับ คือ ระดับอุปถัมภ์การเปลี่ยนแปลง ระดับสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง และระดับการนำการเปลี่ยนแปลง ในขณะเดียวกัน ควรส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนและหน่วยงานภายนอกองค์กรในรูปแบบของการจูงใจให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อให้

ระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิตเพื่อความโปร่งใสด้านการคลังสามารถสะท้อนถึงความต้องการของภาคประชาชนที่มาจากชีวิตความเป็นอยู่ด้วย ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวจะนำไปสู่การสร้างความตระหนักถึงความสำคัญของการทำหน้าที่และการตอบสนองต่อความต้องการของบุคลากรทั้งภายในองค์กรและประชาชน

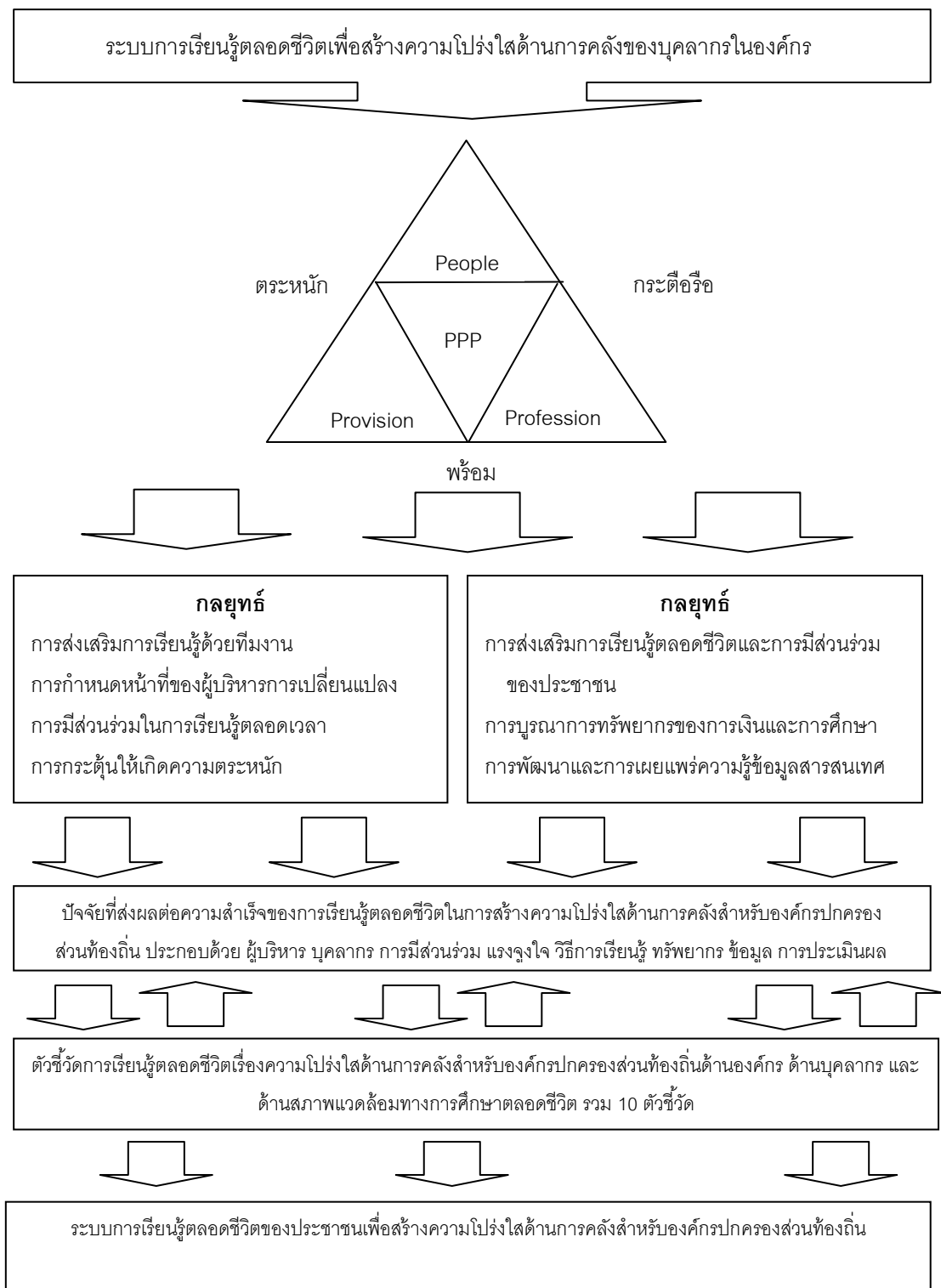
2. ด้านความเป็นมืออาชีพในงาน (P : Profession) การวิจัยพบว่าบุคลากรควรมีความกระตือรือร้นในการเรียนรู้เพื่อทำหน้าที่ตามบทบาท เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจในงานที่ตนเองดำเนินการอย่างกระจ่างและเข้าใจการทำงานของทั้งองค์กรอย่างเป็นระบบ บุคลากรขององค์กรควรมีความสามารถในการสื่อสารและเผยแพร่ผลการดำเนินงานของตนและองค์กรในรูปแบบที่เข้าใจง่ายซึ่งจะส่งผลให้เกิดความเข้าใจและความตระหนักต่อประชาชนทั่วไป เนื่องจากงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีความเชื่อมโยงกัน ดังนั้นการทำงานให้มีความโปร่งใสด้านการคลัง จึงต้องมีความรู้และความเข้าใจงานอย่างเป็นระบบ ได้แก่ การจัดทำแผนพัฒนาชุมชน การนำเสนองบประมาณ การจัดซื้อจัดจ้าง การตรวจรับพัสดุ การเบิกจ่ายเงินงบประมาณ และการมีนโยบายหรือโครงการเฉพาะกิจขององค์กรด้วย เพื่อให้บุคลากรมีความสามารถเพียงพอที่จะพิจารณาข้อเสนอและแผนความต้องการของประชาชนและหน้าที่ขององค์กร ทั้งนี้ จะต้องรวมไปถึงความสามารถในการถ่ายทอดนโยบายไปสู่การปฏิบัติ การเตรียมตัวทำงาน การรับรู้ความต้องการของชุมชน การทบทวนความเข้าใจในการปฏิบัติ และการถอดบทเรียนด้วย ซึ่งการดำเนินการดังกล่าว จะสามารถนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์กรอย่างหนึ่ง โดยค่านิยมนี้ อาจอยู่ในรูปของแนวทางการปฏิบัติใหม่ กฎระเบียบใหม่ และสัญลักษณ์ขององค์กร

3. ด้านระบบรองรับการทำงานในองค์กร (Provision) การวิจัยพบว่าองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นควรมีความพร้อมในการจัดให้มีทรัพยากรเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ของบุคลากรภายในองค์กรและภายนอกองค์กรอย่างพอเพียง ซึ่งปัจจัยดังกล่าวครอบคลุมทรัพยากรทางการเงินและทรัพยากรทางการศึกษาอื่นที่เกี่ยวข้อง และเครื่องมือและอุปกรณ์ในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อให้บุคลากรภายในองค์กรและภายนอกองค์กรสามารถเข้าถึงและแลกเปลี่ยนข้อมูล ประสพการณ์ และความรู้สำหรับการเรียนรู้ตลอดชีวิตได้อย่างพอเพียง โดยส่วนหนึ่งเพื่อรองรับการแลกเปลี่ยนข้อมูลภายในองค์กร การเผยแพร่และทำความเข้าใจผลการดำเนินงานขององค์กรกับภายนอกองค์กร ซึ่งองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้ใช้ทรัพยากรดังกล่าวอย่างโปร่งใสและสามารถตรวจสอบได้ทุกขั้นตอนให้กับบุคลากรและประชาชนภายนอกซึ่งเป็นตัวชี้วัดความโปร่งใสการเรียนรู้ตลอดชีวิตเรื่องความโปร่งใสด้านการคลังประการหนึ่งเช่นกัน

ทั้งนี้ แนวคิด PPP ดังกล่าวของการพัฒนากลยุทธ์การศึกษาตลอดชีวิตด้วยการบูรณาการ ทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่และแนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม องค์การสู่ความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 7 กลยุทธ์ในงานวิจัยนี้มีความสัมพันธ์กับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการเรียนรู้ตลอดชีวิตในการสร้างความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทั้ง 8 ปัจจัย ระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิตเพื่อสร้างความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 2 ระบบทั้งที่เป็นระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิตเพื่อสร้างความโปร่งใสด้านการคลังของบุคลากรในองค์กรและระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิตของประชาชนเพื่อสร้างความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และตัวชี้วัดการเรียนรู้ตลอดชีวิตเรื่องความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 3 กลุ่มซึ่งประกอบด้วยตัวชี้วัดด้านองค์กร ตัวชี้วัดด้านบุคลากร และตัวชี้วัดด้านสภาพแวดล้อมทางการศึกษาตลอดชีวิต รวม 10 ตัวชี้วัด โดยสามารถสรุปเป็นแผนภาพแสดงความสัมพันธ์ของการพัฒนากลยุทธ์การศึกษาตลอดชีวิตด้วยการบูรณาการทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่และแนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การสู่ความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ ระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิต และตัวชี้วัดการเรียนรู้ตลอดชีวิตได้ตามภาพที่ 8

อภิปรายผลการวิจัย

การวิจัยเรื่องการพัฒนาพัฒนากลยุทธ์การศึกษาตลอดชีวิตด้วยการบูรณาการทฤษฎีการเรียนรู้ตลอดชีวิตและแนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การสู่ความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีประเด็นที่นำมาอภิปราย 4 ประเด็น คือ 1) ผลการพัฒนาตัวชี้วัดการเรียนรู้ตลอดชีวิตด้านความโปร่งใสทางการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 2) ผลการวิเคราะห์ระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิตเพื่อสร้างความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 3) ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการเรียนรู้ตลอดชีวิตในการสร้างความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และ 4) ผลการนำเสนอกลยุทธ์การศึกษาตลอดชีวิตเพื่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การสู่ความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น



ภาพที่ 8 ความสัมพันธ์ของการพัฒนากลยุทธ์การศึกษาตลอดชีวิตด้วยการบูรณาการทรัพยากรการเรียนรู้ของผู้ใหญ่และแนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรสู่ความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ ระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิต และตัวชี้วัดการเรียนรู้ตลอดชีวิต

1. ผลการพัฒนาตัวชี้วัดการเรียนรู้ตลอดชีวิตเรื่องความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 การพัฒนาตัวชี้วัดการเรียนรู้ตลอดชีวิตเรื่องความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พบว่ามีตัวชี้วัด 3 กลุ่ม 10 ตัวชี้วัดประกอบด้วย

ตัวชี้วัดกลุ่มที่ 1 ด้านองค์กร คือ ตัวชี้วัดด้านวิสัยทัศน์ นโยบาย แผน และการปฏิบัติงาน ตัวชี้วัดด้านระบบบริหารและทรัพยากรที่เอื้ออำนวยความสะดวกในการทำงาน ตัวชี้วัดด้านข้อมูลสารสนเทศสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และตัวชี้วัดด้านการมีส่วนร่วมในการทำงานของบุคคลภายนอก ตัวชี้วัดกลุ่มที่ 2 ด้านบุคลากร คือ ตัวชี้วัดด้านความรู้ที่จำเป็นสำหรับบุคลากรภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตัวชี้วัดด้านความสามารถของบุคลากรภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตัวชี้วัดด้านคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์สำหรับบุคลากรภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และตัวชี้วัดกลุ่มที่ 3 ด้านสภาพแวดล้อมการศึกษาตลอดชีวิต คือ ตัวชี้วัดด้านแหล่งเรียนรู้สำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตัวชี้วัดด้านกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้ในการทำงาน และตัวชี้วัดด้านการประเมินผลการเรียนรู้

ผู้วิจัยเห็นว่า ผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต โดยเฉพาะอย่างยิ่งเกี่ยวข้องกับบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และการสนับสนุนจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ทั้งในด้านการพัฒนาความรู้ ทักษะ และทัศนคติของบุคลากรให้เหมาะสมกับการเรียนรู้ตลอดชีวิตเรื่องความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องได้ความรู้และประสบการณ์ ด้านการจัดให้มีสิ่งแวดล้อมที่สนับสนุนการเรียนรู้ของบุคลากร เช่น การจัดให้มีการเรียนรู้ในองค์กร ทรัพยากรในการเรียนรู้ แหล่งเรียนรู้ กิจกรรมหรือกระบวนการเรียนรู้ เป็นต้น ซึ่งบุคลากรสามารถเลือกเรียนรู้ตามความต้องการและเหมาะสมของเวลา รวมทั้งในด้านวิธีการเรียนรู้ โดยองค์กรสามารถผสมผสานวิธีการเรียนรู้ผ่านระบบศึกษาตามปกติ การศึกษานอกระบบโรงเรียน และการศึกษาตามอัธยาศัย ทั้งในองค์กรและนอกองค์กร ตามความเหมาะสม

นอกจากนี้ การพัฒนาตัวชี้วัดทั้ง 3 กลุ่ม มีความสอดคล้องกับแนวคิดการเรียนรู้ตลอดชีวิตในเรื่องการมีนโยบายและการบริหารของสถาบันที่เกี่ยวข้อง การมีระบบทรัพยากรรองรับ การมีและใช้สื่อและเทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้ และการเชื่อมโยงกับการให้ประชาชนกลุ่มเป้าหมายนอกเหนือจากบุคลากรในองค์กรเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงานขององค์กร ในขณะที่สอดคล้องกับแนวคิดการเรียนรู้ตลอดชีวิตในเรื่องความเป็นเครื่องมือสำหรับการเรียนรู้ตลอดชีวิตของบุคคลเพื่อสร้างนิสัยการเรียนรู้ตลอดชีวิต โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคคลกลุ่มเป้าหมายซึ่งมี

คุณสมบัติที่เหมาะสมและมีแรงจูงใจในการเรียนรู้ ซึ่งเป็นลักษณะสำคัญของการเรียนรู้ตลอดชีวิต ที่ผู้เรียนเป็นศูนย์กลางเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้เรียนเป็นหลัก ต้องมีแรงจูงใจที่จะเรียน และสามารถสืบค้นความรู้ได้ด้วยตนเอง รวมทั้งสอดคล้องกับแนวคิดการเรียนรู้ตลอดชีวิตในเรื่อง ความพร้อมสำหรับการเรียนรู้ตลอดชีวิตทั้งในด้านวิธีการและกิจกรรมการศึกษาที่เหมาะสมซึ่งมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงระหว่างแหล่งเรียนรู้ที่เป็นการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย และการมีแหล่งทรัพยากรเพื่อสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และสืบค้นความรู้ด้วยตนเอง ซึ่งรองรับการเรียนรู้ของบุคคลากรที่ยืดหยุ่นและหลากหลาย ทั้งนี้ อาจอยู่ในรูปแบบของการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย

ในขณะเดียวกัน ผู้วิจัยเห็นว่าผลการพัฒนาตัวชี้วัดการเรียนรู้ตลอดชีวิตเรื่องความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีที่มาจากแนวคิดตัวชี้วัดการเรียนรู้ตลอดชีวิตและแนวคิดความโปร่งใสด้านการคลัง มีประเด็นที่นำมาอภิปราย 2 ประเด็น ประเด็นที่ 1 เป็นการอภิปรายตัวชี้วัดการเรียนรู้ตลอดชีวิตเรื่องความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และส่วนที่ 2 เป็นการอภิปรายเกณฑ์การพิจารณาของตัวชี้วัดการเรียนรู้ตลอดชีวิตเรื่องความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ประเด็นที่ 1 การอภิปรายตัวชี้วัดการเรียนรู้ตลอดชีวิตเรื่องความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นสอดคล้องกันว่าตัวชี้วัดการเรียนรู้ตลอดชีวิตเรื่องความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จำนวน 10 ตัว สามารถแสดงให้เห็นถึงการที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีการเรียนรู้ตลอดชีวิตเรื่องความโปร่งใสด้านการคลังและนำไปสู่การปฏิบัติงานขององค์กรให้มีความโปร่งใสด้านการคลัง ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยแนวทางการพัฒนานโยบายการเรียนรู้นอกระบบโรงเรียนและการเรียนรู้ตามอัธยาศัย เพื่อการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงและภูมิปัญญาไทย (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2553) ซึ่งอธิบายมาตรฐานการจัดการเรียนรู้นอกระบบโรงเรียนและการเรียนรู้ตามอัธยาศัยเพื่อสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ 3 ด้าน ประกอบด้วยมาตรฐานด้านปัจจัยพื้นฐานด้านโครงสร้างทางกายภาพ มาตรฐานด้านกระบวนการดำเนินงาน และมาตรฐานด้านการผลิต และมีตัวชี้วัดสำหรับมาตรฐานการจัดการเรียนรู้นอกระบบโรงเรียนและการเรียนรู้ตามอัธยาศัยดังกล่าวด้วย โดยมีตัวชี้วัดการเรียนรู้ตลอดชีวิตเรื่องความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจำนวน 9 ตัว สอดคล้องกับตัวชี้วัดสำหรับมาตรฐานการจัดการเรียนรู้นอกระบบโรงเรียนและการเรียนรู้ตามอัธยาศัยจากงานวิจัยดังกล่าว อย่างไรก็ตาม มีตัวชี้วัดการเรียนรู้ตลอดชีวิตเรื่องความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 1 ตัวที่ไม่สอดคล้องกับตัวชี้วัดสำหรับมาตรฐานการจัดการเรียนรู้นอกระบบโรงเรียนและการเรียนรู้ตามอัธยาศัยดังกล่าว คือ ตัวชี้วัดคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์สำหรับบุคลากรภายใน

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ทั้งนี้ เนื่องจากตัวชี้วัดดังกล่าวเป็นคุณลักษณะโดยเฉพาะที่สำคัญของการมีความโปร่งใสด้านการคลังในด้านความน่าเชื่อถือและการตรวจสอบได้ของข้อมูลทางการเงิน ซึ่งไม่ได้เป็นคุณลักษณะทั่วไปของการมีสังคมแห่งการเรียนรู้ตามผลการวิจัยของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาดังกล่าว

ในขณะที่ ตัวชี้วัดการเรียนรู้ตลอดชีวิตเรื่องความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ผู้วิจัยพัฒนามีรายละเอียดของการอธิบายขอบเขตของตัวชี้วัด เกณฑ์การพิจารณา เกณฑ์การให้คะแนนหรือเกณฑ์ประเมินระดับตัวชี้วัดของตัวชี้วัดแต่ละตัวรวมทั้งเงื่อนไขที่สำคัญ ทำให้สามารถประเมินคะแนนและจัดระดับของตัวชี้วัดได้ และสามารถเปรียบเทียบการเรียนรู้ตลอดชีวิตเรื่องความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแต่ละแห่งได้ ซึ่งเป็นลักษณะเดียวกันกับการดำเนินงานตามคู่มือการประเมินคุณภาพสถานศึกษาโดยต้นสังกัด สำหรับการศึกษาจากระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ/เขต สำนักงาน กศน. (2553) แต่แตกต่างจากตัวชี้วัดสำหรับมาตรฐานการจัดการเรียนรู้จากระบบโรงเรียนและการเรียนรู้ตามอัธยาศัยตามงานวิจัยของสำนักสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาเนื่องจากตัวชี้วัดของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาดังกล่าวไม่สามารถอธิบายเกณฑ์การพิจารณา เกณฑ์การให้คะแนน และเงื่อนไขของตัวชี้วัดแต่ละตัว จึงไม่อาจสามารถประเมินคะแนนและจัดระดับของตัวชี้วัด และไม่อาจทราบสถานะของมาตรฐานการจัดการเรียนรู้จากระบบโรงเรียนและการเรียนรู้ตามอัธยาศัยของสังคมการเรียนรู้และการเปรียบเทียบระหว่างสังคมแห่งการเรียนรู้ด้วยกันได้

สำหรับประเด็นการอภิปรายที่ 2 การอภิปรายเกณฑ์การพิจารณาของตัวชี้วัดการเรียนรู้ตลอดชีวิตเรื่องความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นสอดคล้องกันว่าเกณฑ์การพิจารณา ซึ่งประกอบด้วยเกณฑ์การพิจารณา เกณฑ์การให้คะแนน และเงื่อนไขของตัวชี้วัดมีความเหมาะสมในการวัดและเปรียบเทียบระดับการเรียนรู้ตลอดชีวิตเรื่องความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้ ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของโกวิท พวงงาม (2552) ที่เสนอตัวชี้วัดด้านความโปร่งใสเพื่อให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้นแบบนำไปทดลองตัวชี้วัดซึ่งมี 5 หมวด ประกอบด้วย สภาพท้องถิ่น การเผยแพร่และการประชาสัมพันธ์ของท้องถิ่น การจัดทำแผนงาน/โครงการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น การประเมินผลและตรวจสอบ และการบริหารจัดการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยพบว่า เกณฑ์การพิจารณาการมีความโปร่งใสด้านการคลังของตัวชี้วัดการเรียนรู้ตลอดชีวิตเรื่องความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ครอบคลุมกลุ่มตัวชี้วัดด้านองค์กร บุคลากร และการศึกษาตลอดชีวิต สอดคล้องกับตัวชี้วัดด้านความโปร่งใสของโกวิท พวงงาม (2552) ซึ่งมีขอบเขตตัวชี้วัดที่กว้างกว่าและมากกว่า ทั้งนี้ ตัวชี้วัดที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น มีความเฉพาะเจาะจงใน

ด้านการคลังมากกว่าตัวชี้วัดที่ได้รับการพัฒนาโดยโกวิทย์ พวงงาม (2552) ซึ่งมีลักษณะความโปร่งใสแบบทั่วไป เช่น เกณฑ์การพิจารณาเกี่ยวกับข้อมูลของผู้วิจัยจะมีความละเอียดและเฉพาะเจาะจงออกเป็นข้อมูลพื้นฐาน ข้อมูลประยุกต์ ข้อมูลขั้นก้าวหน้า และข้อมูลใฝ่ระวาง ในขณะที่ตัวชี้วัดเกี่ยวกับข้อมูลของโกวิทย์ พวงงาม (2552) เป็นข้อมูลทั่วไปซึ่งเปรียบเทียบได้กับข้อมูลพื้นฐานของผู้วิจัยเท่านั้น ไม่ได้มีข้อมูลที่มีความละเอียดและสามารถจำแนกความซับซ้อนของข้อมูลในลักษณะเดียวกันกับเกณฑ์พิจารณาของผู้วิจัย เป็นต้น

อย่างไรก็ดี ตัวชี้วัดของผู้วิจัยมีความแตกต่างที่สำคัญกับตัวชี้วัดของโกวิทย์ พวงงาม (2552) กล่าวคือ ตัวชี้วัดของผู้วิจัย มีเกณฑ์การพิจารณา เกณฑ์การให้คะแนนหรือเกณฑ์ประเมินระดับตัวชี้วัด และเงื่อนไขสำหรับตัวชี้วัดแต่ละตัว ซึ่งสามารถอธิบายได้ว่ามีตัวชี้วัดดังกล่าวหรือไม่ถ้ามีอยู่ในระดับใด และมีเงื่อนไขที่ทำให้องค์กรบรรลุตัวชี้วัดดังกล่าวหรือไม่อย่างไร ในขณะที่แนวทางการพัฒนาตัวชี้วัดของโกวิทย์ พวงงาม ไม่ได้มีความชัดเจนในลักษณะดังกล่าว เช่น ตัวชี้วัดข้อมูลสารสนเทศสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น แสดงให้เห็นถึงเกณฑ์การพิจารณาข้อมูลและรายงานระดับต่างๆ ตามวัตถุประสงค์ของการใช้ข้อมูลและรายงานแต่ละประเภท เกณฑ์การให้คะแนนหรือเกณฑ์ประเมินระดับตัวชี้วัด สำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีคุณลักษณะตามจำนวนเกณฑ์การพิจารณา และมีเงื่อนไขที่เอื้อให้เกิดตัวชี้วัดดังกล่าวตามเกณฑ์การพิจารณาได้ ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยและผลผลิต โดยเฉพาะอย่างยิ่งการมีระบบฐานข้อมูลที่ถูกต้องเหมาะสม ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการจัดทำและเผยแพร่ข้อมูลและรายงานที่ครบถ้วนสมบูรณ์ และทันเวลา อันเป็นสาระสำคัญของการมีความโปร่งใสด้านการคลังประการหนึ่ง ในขณะที่แนวทางการพัฒนาของโกวิทย์ พวงงาม (2552) สามารถอธิบายเรื่องดังกล่าวได้ในระดับหนึ่งเท่านั้น

นอกจากนี้ เกณฑ์การพิจารณาความโปร่งใสด้านการคลังที่ผู้วิจัยการพัฒนารูปแบบสามารถนำมาเปรียบเทียบระหว่างองค์กรได้ เนื่องจากมีการกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนหรือเกณฑ์ประเมินระดับตัวชี้วัด สำหรับเกณฑ์การพิจารณาของตัวชี้วัดแต่ละตัวด้วย ซึ่งข้อดีที่สำคัญประการหนึ่ง คือ ผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถประเมินคะแนนและจัดระดับของตัวชี้วัดได้ และเปรียบเทียบการมีความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแต่ละแห่งได้ จากระดับคะแนนดังกล่าว จึงทำให้ผู้ที่ใช้ประโยชน์จากข้อมูลดังกล่าวสามารถทราบถึงระดับความโปร่งใสที่แตกต่างกันในมิติของตัวเลข และเปรียบเทียบกันได้

ดังนั้น ผู้วิจัยเห็นว่าการพัฒนาตัวชี้วัดการเรียนรู้ตลอดชีวิตเรื่องความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นซึ่งมีการอธิบายขอบเขตสาระสำคัญของตัวชี้วัด พร้อมด้วยเกณฑ์การพิจารณา เกณฑ์การให้คะแนนหรือเกณฑ์ประเมินระดับตัวชี้วัดที่แบ่งเป็นระดับคะแนน

และเงื่อนไขหรือปัจจัยที่ทำให้มีตัวชี้วัดดังกล่าว มีความสำคัญต่อการพิจารณาประเมินการเรียนรู้ตลอดชีวิตเรื่องความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพื่อวัดสถานะของตนเอง และการเปรียบเทียบกับการเรียนรู้ตลอดชีวิตดังกล่าวขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่นบนมาตรฐานเดียวกันได้ และสามารถพิจารณาหาแนวทางการปรับปรุงพัฒนาการทำงานให้มีความโปร่งใสด้านการคลังทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพได้ดียิ่งขึ้น นอกจากนี้ ตัวชี้วัดการเรียนรู้ตลอดชีวิตเรื่องความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่พัฒนาขึ้นดังกล่าวมีความชัดเจนและเฉพาะเจาะจงกับความโปร่งใสด้านการคลังในระดับสากล (International Monetary Fund, 2007) ที่ครอบคลุมความชัดเจนของบทบาทและความรับผิดชอบขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น การเปิดเผยกระบวนการงบประมาณ การเผยแพร่ข้อมูลต่อสาธารณะ และความน่าเชื่อถือ และการตรวจสอบได้ของข้อมูลทางการคลัง ซึ่งได้รับการประยุกต์ให้เหมาะสมสำหรับบริบทขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในประเทศไทย และสามารถนำไปพัฒนาให้สามารถใช้ในการเปรียบเทียบได้ในระดับสากลได้

สรุปผลการวิจัยในวัตถุประสงค์ที่ 1 จากข้อมูลที่รวบรวมได้จากการศึกษา วิเคราะห์ และความเห็นของผู้เชี่ยวชาญในสาขาการศึกษาตลอดชีวิต การคลัง และการปกครองท้องถิ่น เพื่อพัฒนาเป็นตัวชี้วัดการเรียนรู้ตลอดชีวิตเรื่องความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้ 10 ตัว ประกอบด้วยตัวชี้วัดด้านวิสัยทัศน์ นโยบาย แผน และการปฏิบัติงาน ตัวชี้วัดด้านระบบบริหารและทรัพยากรที่เอื้ออำนวยความสะดวกในการทำงาน ตัวชี้วัดด้านข้อมูลสารสนเทศสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตัวชี้วัดด้านการมีส่วนร่วมในการทำงานของบุคคลภายนอก ตัวชี้วัดด้านความรู้ที่จำเป็นสำหรับบุคลากรภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตัวชี้วัดด้านความสามารถของบุคลากรภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตัวชี้วัดด้านคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์สำหรับบุคลากรภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตัวชี้วัดด้านแหล่งเรียนรู้สำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตัวชี้วัดด้านกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้ในการทำงาน และตัวชี้วัดด้านการประเมินผลการเรียนรู้ โดยสามารถจัดกลุ่มตัวชี้วัดดังกล่าวเป็น 3 กลุ่ม คือ กลุ่มตัวชี้วัดด้านองค์กร (ตัวชี้วัด 4 ตัวแรก) กลุ่มตัวชี้วัดด้านบุคคล (ตัวชี้วัด 3 ตัวถัดมา) และกลุ่มตัวชี้วัดด้านสภาพแวดล้อมการศึกษาดูตลอดชีวิต (ตัวชี้วัด 3 ตัวสุดท้าย)

2. ผลการวิเคราะห์ระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิตเพื่อสร้างความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 ระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิตเพื่อสร้างความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งพบว่าระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิต

ประกอบด้วย ระบบการเรียนรู้ของบุคลากรภายในองค์กรควบคู่กับระบบการเรียนรู้ของประชาชน ในชุมชนพื้นที่ขององค์กร โดยระบบการเรียนรู้ของบุคลากรภายในองค์กร มี 2 ส่วน คือ ส่วนที่หนึ่ง เกิดจากการพัฒนาทรัพยากรบุคคลทั่วไป และส่วนที่สองเกิดจากการทำงานเป็นทีม

ผู้วิจัยเห็นว่าผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับแนวทางการเรียนรู้ตลอดชีวิตเพื่อสร้างความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งเกี่ยวข้องกับความเป็นระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิต ซึ่งมีพื้นฐานแนวคิดความเชิงระบบที่ประกอบด้วย ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลลัพธ์ และผลย้อนกลับ โดยในความเป็นระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิตดังกล่าว ปัจจัยนำเข้าเกี่ยวข้องกับผู้เรียนซึ่งเป็นบุคลากรภายในองค์กรและประชาชนที่เกี่ยวข้อง เช่น ความต้องการ แรงจูงใจ เป็นต้น กระบวนการของระบบการเรียนรู้เกี่ยวข้องกับระบบที่มีผู้จัดการศึกษา และระบบที่ผู้เรียนเลือกตามความต้องการซึ่งครอบคลุมการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัยซึ่งครอบคลุมความยืดหยุ่นในการเรียนของผู้เรียน การมีแหล่งทรัพยากรในการเรียนรู้ การมีกิจกรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ที่ และการมีระบบการเงิน การจัดโครงสร้างองค์กร การบริหารจัดการและการเรียนการสอนเป็นระบบสนับสนุน โดยมีผลลัพธ์ซึ่งเป็นผลจากตัวผู้เรียนและกระบวนการในระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิต ซึ่งเกี่ยวข้องกับผลของการเรียนรู้ตลอดชีวิตเพื่อการทำงานที่มีความโปร่งใสด้านการคลังและเป็นไปตามเป้าหมายของผู้เรียน ทั้งนี้ ระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิตเพื่อสร้างความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีการประเมินผลลัพธ์ในลักษณะเป็นข้อมูลย้อนกลับว่าสอดคล้องกับปัจจัยนำเข้าหรือผู้เรียนมากน้อยเพียงใด

นอกจากนี้ ผู้วิจัยเห็นว่าการวิเคราะห์ระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิตเพื่อสร้างความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นการวิเคราะห์ด้วยแนวคิดเชิงระบบซึ่งอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลผลิต และผลย้อนกลับ โดยความต้องการในการเรียนรู้เป็นปัจจัยนำเข้า วิธีการเรียนรู้รูปแบบต่างๆ เป็นกระบวนการ และผลงาน/โครงการต่าง ๆ จากการเรียนรู้ไปใช้เป็นผลผลิตของระบบ ดังนั้น ระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิตเพื่อสร้างความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ผู้วิจัยวิเคราะห์และสรุปผลว่าประกอบด้วยระบบการเรียนรู้ของบุคลากรภายในองค์กรควบคู่กับระบบการเรียนรู้ของประชาชน ในชุมชนพื้นที่ขององค์กรดังกล่าวข้างต้น มีส่วนที่สอดคล้องกับผลงานวิจัยของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2554) ซึ่งวิจัยเรื่องสถานภาพและบทบาทการเสริมสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตของหน่วยงานภาครัฐและเอกชน ประกอบด้วย สำนักบริหารงานการศึกษา นอกโรงเรียน กรมอนามัย สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

เครือข่ายซิเมนต์ไทย และมูลนิธิพระดาบส 3 ประการ กล่าวคือ ประการแรก เป็นการคัดเลือก การศึกษาเฉพาะหน่วยงานเช่นเดียวกัน ประการที่สอง ใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพและการวิจัยเชิง สำรวจเช่นเดียวกัน ประการที่สาม ผลการวิเคราะห์เรื่องของวิธีการเรียนรู้ โดยผู้วิจัยวิเคราะห์ว่า องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นกรณีศึกษาจำเป็นต้องจัดให้มีการเรียนรู้ตลอดชีวิตสำหรับบุคลากร ภายในองค์กรและประชาชนในพื้นที่ควบคู่กันไป โดยอาศัยเครื่องมือทางการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัยผสมผสานกันไป ในขณะที่ผลงานวิจัยของ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2554) พบว่าหน่วยงานที่ศึกษาส่วนใหญ่ใช้วิธีการในการ เสริมสร้างโอกาสการเข้าถึงกิจกรรมการเรียนรู้ตลอดชีวิตของประชาชนการจัดเวทีประชาคม การ จัดกระบวนการกลุ่ม การจัดอบรมให้ความรู้ การดูงานนอกสถานที่ การประชาสัมพันธ์ผ่านทางสื่อ ต่าง ๆ เช่น แกนนำชุมชน สื่อท้องถิ่น สื่อโทรทัศน์ วิทยุ หนังสือพิมพ์ เป็นต้น การร่วมมือกับ สถาบันการศึกษาที่มีหลักสูตรการเรียนการสอนนอกโรงเรียนและลงไปถึงชุมชน การจัดหลักสูตร ทางด้านวิชาชีพเฉพาะด้าน โดยเน้นการฝึกปฏิบัติจริง และการให้การสนับสนุนด้านต่าง ๆ เช่น งบประมาณ อุปกรณ์ในการทำกิจกรรม เป็นต้น

อย่างไรก็ดี ระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิตในงานวิจัยของผู้วิจัย มีข้อแตกต่างที่สำคัญจาก งานวิจัยของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2554) กล่าวคือ ระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิตที่ ผู้วิจัยวิเคราะห์ สามารถอธิบายความต้องการเรียนรู้ของผู้เรียนในลักษณะปัจจุบันเข้าสู่ของระบบ การเรียนรู้ตลอดชีวิตในองค์กร กระบวนการหรือวิธีการในการเรียนรู้ และผลผลิตหรือประโยชน์ที่ ผู้เรียนและองค์กรได้จากการเรียนรู้ รวมทั้งการประเมินผลการเรียนรู้ในลักษณะการให้ข้อมูล ย้อนกลับ ในขณะที่งานวิจัยของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาดังกล่าวไม่สามารถอธิบาย ความต้องการดังกล่าวได้ โดยสามารถอธิบายได้ในระดับของวิธีการและผลประโยชน์ที่ผู้เรียนได้รับ เท่านั้น ไม่สามารถอธิบายความต้องการเรียนรู้ของผู้เรียนและการประเมินผลการเรียนรู้ได้

ในขณะเดียวกัน ระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิตที่ผู้วิจัยวิเคราะห์ มีจุดเด่นที่สำคัญ ประการหนึ่ง คือสามารถแยกอธิบายระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิตของบุคลากรในองค์กรและ ประชาชนต่างหากจากกัน เนื่องจากความต้องการเรียนรู้และผลผลิตที่ต้องการมีบางส่วนที่ แตกต่างกัน เพื่อประโยชน์สำหรับองค์กรในการหาวิธีการหรือจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับ ความต้องการและลักษณะของผู้ใหญ่ในบริบทขององค์กรและบริบทของชุมชนที่มีบทบาทและ หน้าที่ที่แตกต่างกัน

สรุปผลในวัตถุประสงค์ที่ 2 จากข้อมูลที่รวบรวมได้จากการวิเคราะห์ขององค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่นกรณีศึกษาและการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้ให้ข้อมูลหลัก ผู้วิจัยได้นำมาประมวลเพื่อ

สรุปเป็นระบบการเรียนรู้ตลอดเพื่อสร้างความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 2 ระบบควบคู่กัน คือ 1) ระบบการเรียนรู้ของบุคลากรภายในองค์กร ซึ่งมีระบบย่อยเป็นการเรียนรู้ตามแผนพัฒนาบุคลากรขององค์กรและการเรียนรู้จากการทำงานของบุคลากรในองค์กร ควบคู่กับ 2) ระบบการเรียนรู้ของประชาชนในชุมชนพื้นที่ขององค์กร

3. ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของการเรียนรู้ตลอดชีวิตในการสร้างความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของการเรียนรู้ตลอดชีวิตในการสร้างความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งพบว่ามีปัจจัย 8 ปัจจัย ประกอบด้วย ผู้บริหาร การสร้างแรงจูงใจ การมีส่วนร่วมของประชาชน บุคลากร ความสำเร็จของข้อมูล การติดตามและประเมินผล ทรัพยากรและงบประมาณ และวิธีการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กรและประชาชนที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยเห็นว่าผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต โดยเฉพาะอย่างยิ่งเกี่ยวข้องกับปัจจัยที่มีผลต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิตภายใต้แนวคิดระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิตที่มีปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลลัพธ์ และผลย้อนกลับ โดยพบว่าปัจจัยที่เป็นผลการวิจัยด้านผู้บริหาร ประชาชน และบุคลากร ผู้ดูแลการเรียนรู้ ทรัพยากรและงบประมาณ วิธีการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กรและประชาชน การเรียนรู้ที่ยืดหยุ่น ความสำคัญของหัวข้อที่เรียน ความรับผิดชอบ ความมุ่งมั่นในการแก้ปัญหา การตอบโต้กับเนื้อหา และการไตร่ตรอง สอดคล้องกับปัจจัยในการเตรียมความพร้อมและวิธีการพัฒนาการเรียนรู้ด้วยตนเอง ในขณะที่ปัจจัยที่เป็นผลการวิจัยด้านการสร้างแรงจูงใจ สอดคล้องกับปัจจัยแรงจูงใจ การเสริมพลังด้านบวก การศึกษาจากสถานการณ์ นอกจากนี้ ปัจจัยที่เป็นผลการวิจัยด้านความสำเร็จของข้อมูลและการติดตามและประเมินผล สอดคล้องกับปัจจัยการติดตามความรับผิดชอบของผู้เรียน

นอกจากนี้ ผู้วิจัยเห็นว่าผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของการเรียนรู้ตลอดชีวิตในการสร้างความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกรณีศึกษาเป็นการวิเคราะห์ปัจจัยเงื่อนไขที่ทำให้องค์ประกอบในระบบการเรียนรู้สามารถทำงานได้ตามวัตถุประสงค์การเรียนรู้ตลอดชีวิตเรื่องความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทั้งในส่วนที่เป็นระบบการเรียนรู้ของบุคลากรภายในองค์กร และประชาชนในพื้นที่ขององค์กร โดยมีปัจจัยที่เกี่ยวข้อง 8 ประการ ซึ่งในปัจจัยดังกล่าว มีปัจจัยด้านผู้บริหาร ปัจจัยด้านวิธีการเรียนรู้ ปัจจัยด้านความสำเร็จของข้อมูล และปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมของประชาชน สอดคล้องกับปัจจัยที่ทำให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้นแบบประสบผลสำเร็จในด้านการมีส่วนร่วม

ร่วมและความโปร่งใสจากการศึกษาการสังเคราะห์และถอดบทเรียนจากกระบวนการศึกษาวิจัย ในโครงการเสริมสร้างธรรมาภิบาลและความโปร่งใสในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นโดย โกวิทท์ พวงงาม (2552) ซึ่งพบว่า ปัจจัยด้านผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำและการปฏิบัติตน เป็นตัวอย่าง สอดคล้องปัจจัยคุณลักษณะผู้นำในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้นแบบที่ผู้บริหารท้องถิ่นมีท่าทีเป็นมิตรกับประชาชน เปิดใจกว้างให้ประชาชนเข้าหาได้ง่าย รับฟังและพบได้ง่าย และคลุกคลีกับกลุ่มองค์กรประชาชนอย่างสม่ำเสมอ ปัจจัยด้านวิธีการเรียนรู้ที่เกี่ยวข้องการทำงานเป็นทีมในองค์กรและภายนอกองค์กรและการมีแรงจูงใจ สอดคล้องกับปัจจัยการร่วมกันทำงานเป็นทีมระหว่างฝ่ายการเมืองกับฝ่ายประจำที่ต้องมีเป้าหมาย มีความสัมพันธ์ที่เป็นมิตรกัน ระหว่างผู้บริหารท้องถิ่น ข้าราชการ และประชาชน ปัจจัยด้านข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับประเภทของข้อมูล คุณภาพและความถูกต้องของข้อมูล และการเผยแพร่ข้อมูล สอดคล้องกับปัจจัยการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่ให้ความสำคัญกับการเปิดเผยและเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารผ่านทางสื่อต่างๆ ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมของประชาชนที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการมีส่วนร่วมและความร่วมมือของหน่วยงานอื่น สอดคล้องกับปัจจัยการเปิดพื้นที่เวทีลานความคิดของประชาชนที่เปิดเวทีการพบปะปรึกษาหารือและการแลกเปลี่ยนความคิดอย่างไม่เป็นทางการของประชาชนกลุ่มต่างๆ ในท้องถิ่น ทุกเพศทุกวัยอย่างเป็นอิสระ และส่งเสริมกระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชน ปัจจัยการมีอาสาสมัครพลเรือนมีส่วนร่วมในการทำงานอย่างแข็งขัน ปัจจัยการส่งเสริมและยอมรับภูมิปัญญาท้องถิ่นโดยเปิดโอกาสให้บุคคลดังกล่าวเป็นผู้สนับสนุน ให้ข้อมูล และเกื้อกูลกิจกรรมต่างๆ ในองค์กร ปัจจัยการส่งเสริมเครือข่ายความร่วมมือระหว่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นหรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกับหน่วยงานต่างๆ ซึ่งเป็นรูปแบบเครือข่ายความร่วมมือในการทำกิจกรรมซึ่งทำให้เกิดความคุ้มค่า ความโปร่งใส และการมีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ และปัจจัยการมีวัฒนธรรมท้องถิ่นและความเป็นชุมชนดั้งเดิม โดยการรักษาวินัยชีวิตและความเป็นอยู่ วัฒนธรรมประเพณีของประชาชนในพื้นที่

อย่างไรก็ดี ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการเรียนรู้ตลอดชีวิตในการสร้างความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกรณีศึกษาที่ผู้วิจัยวิเคราะห์แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญในบางประเด็นกับปัจจัยที่ทำให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้นแบบประสบผลสำเร็จในด้านการมีส่วนร่วมและความโปร่งใสของโกวิทท์ พวงงาม (2552) ในประเด็นที่ผู้วิจัยสามารถวิเคราะห์พบว่ามีปัจจัยด้านงบประมาณที่เกี่ยวข้องของงบประมาณในการพัฒนาบุคลากรภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งเป็นทรัพยากรที่สำคัญประการหนึ่งในการสนับสนุนการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ของบุคลากรภายในองค์กรและการเรียนรู้จากการมีส่วนร่วมของบุคลากรภายนอกองค์กรให้

บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ได้ และปัจจัยด้านการติดตามและประเมินผลที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดตัวชี้วัดและการประเมินผล ซึ่งเป็นเครื่องมือหนึ่งในการติดตามความรับผิดชอบของผู้เรียนซึ่งเป็นปัจจัยภายในที่สำคัญของผู้เรียน (อาชัญญา รัตนอุบล, 2554) เพื่อรับรู้ว่าการดำเนินงานให้มีการเรียนรู้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และผลลัพธ์ตามที่วางแผนไว้หรือไม่อย่างไร รวมทั้งเพื่อเตรียมหาแนวทางการพัฒนาปรับปรุงแก้ไขที่เหมาะสม ซึ่งเป็นประเด็นสำคัญที่งานวิจัยของโกวิทย์ พวงงาม (2552) ไม่ได้กล่าวถึง ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากงานวิจัยของโกวิทย์ พวงงาม (2552) เป็นงานวิจัยปัจจัยโดยทั่วไป ไม่ได้เจาะเจาะจงในเรื่องการเรียนรู้ตลอดชีวิตในการสร้างความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ในขณะเดียวกัน ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการเรียนรู้ตลอดชีวิตในการสร้างความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกรณีศึกษาที่ผู้วิจัยวิเคราะห์ได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านผู้บริหาร ด้านบุคลากร และด้านการมีส่วนร่วมของประชาชน สอดคล้องกับผลการวิจัยการมีส่วนร่วมของประชาชนในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รับรางวัลพระปกเกล้าของอรทัย ก๊กผล (2553) ซึ่งพบว่าปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารการมีส่วนร่วมของประชาชนขององค์กร 3 ด้าน กล่าวคือ ด้านผู้นำองค์กร ทั้งที่เป็นผู้นำฝ่ายการเมืองและฝ่ายประจำ โดยมีความตั้งใจแน่วแน่และจริงจังต่อการมีส่วนร่วมของประชาชนที่ยอมส่งผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานในระดับปฏิบัติการ และก่อให้เกิดความไว้วางใจจากประชาชนส่งผลให้ประชาชนอยากเข้ามาร่วมมือกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ด้านทีมงานและองค์กร ที่มีวัฒนธรรมการมีส่วนร่วมของพนักงานในองค์กร ย่อมส่งผลให้พนักงานมีค่านิยมมีทัศนคติทางบวกต่อกระบวนการมีส่วนร่วมประชาชน และเข้าใจความรู้สึกของประชาชนมากขึ้น และด้านประชาชน โดยองค์กรควรยึดประชาชนเป็นหลักมากกว่าความสะดวกของหน่วยงาน โดยคำนึงถึงความน่าสนใจหรือความสำคัญของเรื่องที่ทำให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม ความมีอิสระของประชาชนที่จะเข้าร่วม ความสามารถของประชาชนที่จะเข้าร่วมทั้งด้านความรู้ ความเข้าใจและความสะดวกของประชาชน และความเต็มใจของประชาชนในการเข้าร่วมกิจกรรม

ในขณะที่ยังมีประเด็นที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรภายในองค์กรและประชาชน ซึ่งผลการวิจัยของผู้วิจัยที่วิเคราะห์แล้วพบว่า มีปัจจัยสำคัญด้านบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการสร้างแรงจูงใจ เช่น การให้รางวัล เป็นต้น โดยการวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารและการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้ให้ข้อมูลหลักพบว่า ในการดำเนินโครงการต่างๆ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ด้านความโปร่งใสมักจะผูกพันกับการได้รับรางวัลทั้งในระดับบุคคลและระดับองค์กร สอดคล้องกับแคเทอรีน แฮเร่ (Catherine Hare) และจูลี แมคคลีด (Julie Mcleod) (2001) ที่เห็นว่ารางวัลมีผลสำคัญต่อหน้าที่

และความรับผิดชอบของพนักงานในบริษัทและการยอมรับในทางบริหารการเรียนรู้ตลอดชีวิต แต่อาจไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับแนวคิดหลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ประการหนึ่ง (Knowles, 1980) ที่เห็นว่าผู้ใหญ่มีแรงจูงใจในการเรียนจากปัจจัยภายในของตนเอง ซึ่งในประเด็นนี้สามารถพิจารณาได้ว่าบุคคลากรที่เกี่ยวข้องในการทำงานให้มีความโปร่งใสด้านการคลัง มีแรงจูงใจในการเรียนรู้ตามแนวคิดหลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ก็เพื่อที่จะนำความรู้ที่ได้ไปพัฒนางานซึ่งอยู่ในความรับผิดชอบและหน้าที่ของตนตามแนวทางการปฏิบัติงานให้มีความโปร่งใสด้านการคลัง ในขณะที่การกำหนดให้มีแรงจูงใจดังกล่าว ไม่ได้ขัดกับแนวคิดหลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ดังกล่าว เนื่องจากแรงจูงใจมีทั้งแรงจูงใจภายนอกและแรงจูงใจภายใน โดยผู้ใหญ่จะตอบสนองต่อแรงจูงใจภายนอกน้อยกว่าแรงจูงใจภายในตนเอง (อาชัญญา รัตนอุบล, 2540) ดังนั้น จึงอาจใช้การมีแรงจูงใจภายนอกประเภทการให้รางวัลควบคู่ไปกับการสร้างแรงจูงใจภายในของบุคลากรผู้เรียน โดยการสร้างแรงจูงใจภายในเป็นแนวทางหลักในขณะที่การสร้างแรงจูงใจภายนอกเป็นการเสริมพลังด้านบวก

สรุปผลในวัตถุประสงค์ที่ 3 จากข้อมูลที่รวบรวมได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบครองส่วนท้องถิ่นกรณีศึกษาและการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้ให้ข้อมูลหลัก ผู้วิจัยได้นำมาประมวลเพื่อสรุปเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการเรียนรู้ตลอดชีวิตในการสร้างความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 8 ประการ ประกอบด้วย 1) ปัจจัยด้านผู้บริหาร 2) ปัจจัยด้านการสร้างแรงจูงใจ 3) ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมของประชาชน 4) ปัจจัยด้านบุคลากร 5) ปัจจัยด้านความมีประโยชน์ของข้อมูล 6) ปัจจัยด้านการติดตามและประเมินผล 7) ปัจจัยด้านทรัพยากรและงบประมาณ และ 8) ปัจจัยด้านวิธีการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กรและประชาชนที่เกี่ยวข้อง

4. ผลการนำเสนอกลยุทธ์การศึกษาตลอดชีวิตด้วยการบูรณาการทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่และแนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรสู่ความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 4 การนำเสนอกลยุทธ์การศึกษาตลอดชีวิตเพื่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรสู่ความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งพบว่าประกอบด้วยชุดกลยุทธ์ 7 กลยุทธ์หลัก คือ กลยุทธ์การสนับสนุนการเรียนรู้ด้วยทีมงานขององค์กร กลยุทธ์การกำหนดหน้าที่ของผู้บริหารเพื่อบริหารการเปลี่ยนแปลง กลยุทธ์การส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ขององค์กร กลยุทธ์การส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตและการมีส่วนร่วมของประชาชน กลยุทธ์การกระตุ้นให้เกิดความตระหนัก กลยุทธ์การพัฒนาและเผยแพร่ความรู้ข้อมูลสารสนเทศ และกลยุทธ์การบูรณาการทรัพยากรทางการเงินและทรัพยากรอื่นที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยเห็นว่าการพัฒนาและนำเสนอกลยุทธ์การศึกษาตลอดชีวิตเพื่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรสู่ความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีความสอดคล้องกับทฤษฎีการเรียนรู้ตลอดชีวิตของผู้ใหญ่และแนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติโดยเป็นการผสมผสานจุดเด่นที่สำคัญประการหนึ่งของทฤษฎีการเรียนรู้ตลอดชีวิตของผู้ใหญ่ คือ การเรียนรู้เชิงรุกของผู้ใหญ่และการใช้ประสบการณ์เป็นทุนต่อยอดในการเรียนรู้ของตน เข้ากับจุดเด่นของแนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติ คือ การรวมตัวของผู้ใหญ่หลายคนที่มีประสบการณ์ที่หลากหลายร่วมกันทำงานเป็นทีม เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ในการวิเคราะห์ปัญหา แก้ปัญหาและหาแนวทางการปฏิบัติงานที่เหมาะสมและนำแนวทางไปปฏิบัติจริง และประเมินผลจากการลงมือปฏิบัติ รวมทั้งสามารถถอดบทเรียนจากการเรียนรู้จากการปฏิบัติดังกล่าวได้ เนื่องจากหลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ที่สำคัญประการหนึ่ง คือ ความสามารถในการเรียนรู้เชิงรุกของผู้ใหญ่ ซึ่งบุคลากรในองค์กรมีความเป็นผู้ใหญ่ที่สามารถใช้ประสบการณ์เป็นทรัพยากรในการเรียนรู้และพัฒนาแนวทางการเรียนรู้ของตนเองให้เป็นประโยชน์สำหรับองค์กรที่ต้องการพัฒนาแนวทางการทำงานใหม่ที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรได้ แต่ประสบการณ์ของผู้ใหญ่คนใดคนหนึ่ง คงไม่สามารถพัฒนาไปสู่แนวทางการทำงานใหม่ที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรที่เกี่ยวข้องได้อย่างเต็มที่ จึงจำเป็นต้องผนวกเข้ากับประสบการณ์ของผู้ใหญ่คนอื่นทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร และต้องมีวิธีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์และพัฒนาความรู้ที่เหมาะสมจนนำไปสู่การปฏิบัติได้จริง ซึ่งในส่วนนี้ต้องอาศัยจุดเด่นที่สำคัญของแนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติที่ให้ความสำคัญกับความรู้และประสบการณ์ที่มีอยู่ของบุคลากรแต่ละคน ด้วยการจัดบุคลากรเป็นกลุ่มคนหรือทีมงานในองค์กร กำหนดวัตถุประสงค์ของทีม ระบุปัญหาที่ชัดเจน โดยอาศัยการคิดวิเคราะห์ที่ไตร่ตรอง การพัฒนากลยุทธ์ การลงมือปฏิบัติ และการถอดบทเรียนจากการปฏิบัติจนเป็นความรู้ใหม่ในการทำงาน รวมทั้งสอดคล้องกับแนวทางการดำเนินการเรียนรู้ตลอดชีวิตที่สำคัญประกอบด้วยการดำเนินการภายนอกและการดำเนินการภายใน โดยการดำเนินการภายนอก เช่น การสร้างความรู้ความเข้าใจของประชาชนให้เห็นความสำคัญของการเรียนรู้ตลอดชีวิต แรงจูงใจ วิธีการ กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาทั้งในระบบและนอกระบบ สภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการเรียน บริบททางสังคมและท้องถิ่น เป็นต้น ในขณะที่การดำเนินการภายในผู้เรียน เช่น การกำหนดวิธีการเรียนรู้ด้วยตนเอง การควบคุมกระบวนการเรียนรู้ด้วยตัวเอง การมีความมุ่งมั่นในการเรียน เป็นต้น จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาแนวทางดังกล่าวให้เป็นกลยุทธ์

ดังนั้น ผู้วิจัยเห็นว่าการพัฒนาหลักสูตรการศึกษาตลอดชีวิตดังกล่าวด้วยการบูรณาการทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่และแนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติ จึงต้องมีขั้นตอนหรือกลยุทธ์รองรับวิธีการดึงความสนใจ ความรู้ และประสบการณ์ของบุคลากร การรวมตัวเป็นทีม การสนับสนุนทีมขององค์กร การลงมือปฏิบัติ การประเมินและทบทวน และการถอดความรู้ โดยเห็นว่าในการนำเสนอกурсการศึกษาตลอดชีวิตด้วยการบูรณาการทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่และแนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรสู่ความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กร การวิเคราะห์ความแตกต่าง การวิเคราะห์การบริหารการเปลี่ยนแปลง และการกำหนดกลยุทธ์ ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่มีความสัมพันธ์กันระหว่างปัจจัยที่เป็นบุคลากรภายในและภายนอกองค์กร วิธีการเรียนรู้จากการศึกษาในระบบ นอกกระบบ และตามอัธยาศัย แหล่งเรียนรู้ และทรัพยากรที่เกี่ยวข้อง สอดคล้องกับความเห็นของวีระวัฒน์ บันนิต้ามัย (2544) ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่สามารถเอื้อให้เป้าหมายของการบริหารการปกครองที่ดีซึ่งเกี่ยวข้องโดยตรงกับหลักความโปร่งใสในการบริหารจัดการที่ดีมีความสัมพันธ์กับการเรียนรู้หรือการศึกษาของบุคลากร ซึ่งทำให้ผู้คนมีทักษะในการคิด เรียนรู้วิธีการเรียนรู้ร่วมกัน คิดเป็นกลยุทธ์ คิดก่อนทำ ทำแล้วคิด ใคร่ครวญ เพื่อแก้ไขพัฒนาตามแนวทางของการเรียนจากการปฏิบัติ แบ่งปัน แลกเปลี่ยน ประสบการณ์ ให้มีทักษะที่ใช้การได้ (Employability Skills) ทันกับการเปลี่ยนแปลง มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องทั้งชีวิต

ประเด็นอภิปรายในภาพรวม เป็นการอภิปรายโครงสร้างการพัฒนาหลักสูตรการศึกษาตลอดชีวิตด้วยการบูรณาการทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่และแนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรสู่ความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งประกอบด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในและการกำหนดกลยุทธ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งวิธีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกรณีศึกษาซึ่งผู้วิจัยใช้วิธีการวิเคราะห์ลักษณะดังกล่าวมาใช้ในงานวิจัยทางด้านการศึกษาตลอดชีวิตเช่นกัน โดยสอดคล้องกับวิธีการวิเคราะห์เพื่อค้นหาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคในงานวิจัยของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาเรื่องสถานภาพและบทบาทการเสริมสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตของหน่วยงานภาครัฐและเอกชน (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2554) เพื่อศึกษาวิธีการและกลไกในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ตลอดชีวิตของหน่วยงานภาครัฐและเอกชน นอกจากนี้ โครงสร้างของการกำหนดหลักสูตรการศึกษาตลอดชีวิตด้วยการบูรณาการทฤษฎี

การเรียนรู้ของผู้ใหญ่และแนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรสู่ความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ผู้วิจัยพัฒนา สอดคล้องกับโครงสร้างการกำหนดนโยบายการเรียนรู้ของระบบโรงเรียนและการเรียนรู้ตามอัยาศัยเพื่อการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงและภูมิปัญญาไทย (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2553) ในงานวิจัยเรื่องแนวทางการพัฒนานโยบายการเรียนรู้ของระบบโรงเรียนและการเรียนรู้ตามอัยาศัยเพื่อการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงและภูมิปัญญาไทยที่อย่างน้อยมีการกำหนดวัตถุประสงค์ กลุ่มเป้าหมาย แผนงาน และมาตรการของนโยบายในลักษณะเช่นเดียวกับวัตถุประสงค์ กลุ่มเป้าหมาย และกลยุทธ์ของในกลยุทธ์ของผู้วิจัย เพียงแต่ขนาดและขอบเขตของการกำหนดนโยบายมีความกว้างครอบคลุมในระดับประเทศ ในขณะที่กลยุทธ์ครอบคลุมระดับองค์กร

นอกจากนี้ มีประเด็นอภิปรายสำหรับสำหรับกลยุทธ์แต่ละกลยุทธ์ โดยสรุปการอภิปรายผลดังนี้

4.1 กลยุทธ์ที่ 1 การสนับสนุนการเรียนรู้ด้วยทีมงานขององค์กร

กลยุทธ์การสนับสนุนการเรียนรู้ด้วยทีมงานขององค์กรเป็นวิธีการขององค์กรที่นำการพิจารณาแผนพัฒนาชุมชน การนำเสนองบประมาณ การจัดซื้อจัดจ้าง การตรวจรับพัสดุ การเบิกจ่ายเงินงบประมาณ และการมีนโยบายหรือโครงการเฉพาะกิจขององค์กร เป็นปัจจัยนำเข้าในการเรียนรู้ตลอดชีวิตเพื่อความโปร่งใสด้านการคลัง เพื่อให้บุคลากรภายในองค์กรมีความรู้ ความเข้าใจ และความสามารถเพียงพอที่จะพิจารณาข้อเสนอและแผนความต้องการของประชาชนและหน้าที่ขององค์กร เพื่อเสนอต่อสภาท้องถิ่นเพื่อขอรับการจัดสรรงบประมาณ รวมทั้งกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง และตรวจรับงาน และการจ่ายเงินที่มีหลักฐานเอกสารถูกต้อง

กลยุทธ์ดังกล่าวสอดคล้องกับหลักการของทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ซึ่งผู้ใหญ่จะให้ความสำคัญกับการลงมือปฏิบัติเป็นศูนย์กลางมากกว่าเนื้อหาความรู้ และสอดคล้องกับการจัดกลุ่มหรือทีมในองค์กร (Marquardt, 2004) เห็นว่าควรมีการแบ่งทีมที่มีสมาชิกประมาณ 4-8 คน ซึ่งสามารถตรวจสอบและชี้ปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กรและแก้ไขได้ยาก และทีมมีพื้นฐานและประสบการณ์ที่แตกต่างกัน เพื่อให้ได้มาซึ่งมุมมองและแนวคิดที่แปลกใหม่หลากหลาย ทีมอาจมาจากคนที่สมัครใจหรือคนที่ถูกมอบหมายจากแผนกต่างๆ ในองค์กร หรืออาจมีบุคคลภายนอกมาร่วมกลุ่มด้วยก็ได้ ซึ่งสมาชิกในทีมต้องร่วมกันสร้างวิสัยทัศน์ (Peter, 1994) เพื่อให้บุคลากรภายในทีมมีทัศนคติและเป้าหมายร่วมกันอันเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรการเรียนรู้ ทั้งนี้ การทำงานภายในทีม ควรเปิดโอกาสให้สมาชิกของทีมมีโอกาสในการวินิจฉัยสั่งการ อธิระในการทำงาน

ควบคุมหรือตัดสินใจในการทำงานด้วยตัวเอง โดยผู้บริหารต้องถ่ายโอนอำนาจ ในลักษณะของการเสริมพลังอำนาจให้แก่บุคลากรในองค์กรอย่างหนึ่งสำหรับการสร้างและพัฒนาการทำงานเป็นทีม (Clutterbuck, 1995) (Scott and Jeffe, 1991) (Bowen and Lawier, 1992) และทำให้เกิดความรู้สึกทำทนายในงาน มีความคิดสร้างสรรค์ มีความเชื่อมั่นที่จะเติบโตในหน้าที่การงาน (Clutterbuck, 1995) ในขณะที่ กลยุทธ์ดังกล่าวเป็นพื้นฐานสำคัญในการพัฒนาองค์การการเรียนรู้ อย่างหนึ่งโดยการเรียนรู้ภายในทีม ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนแปลงความรู้และประสบการณ์และทักษะ เพื่อพัฒนาภูมิปัญญา รวมทั้งความสามารถของทีมงาน โดยการนำวิธีการต่าง ๆ มาใช้ได้แก่ การพูดคุย อภิปราย และการใช้เทคนิคการบริหารงานเป็นทีม เพื่อให้เกิดการถ่ายทอดความรู้กันอย่างสม่ำเสมอ (Peter, 1994) และการให้ข้อมูลย้อนกลับในด้านของความต้องการแก้ องค์กรและความร่วมมือในการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันอย่างจริงจัง (Marquardt, 1996) ในขณะที่การสร้างทีมงานข้ามสายงานก็จะทำให้องค์กรสามารถรับรู้ความต้องการของผู้รับบริการ ในการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงองค์กรอันเป็นองค์ประกอบสำคัญขององค์การการเรียนรู้ (สมยศ นาวิการ, 2546) ในโอกาสต่อไปได้

นอกจากนี้ ผลการวิจัยดังกล่าวสอดคล้องกับผลงานวิจัยของสถาบันระปกเกล้า ที่ถอดบทเรียนจากผลการปฏิบัติงานจริงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รับรางวัล พระปกเกล้า และรางวัลพระปกเกล้าทองคำ เช่น เทศบาลนครอุดรธานี มีโครงการ “ตรีมทีม” ซึ่งเป็นการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม โดยบุคลากรภายในสามารถเสนอความคิดเห็นในการแก้ไขปัญหา หรือเสนอสิ่งใหม่้นำไปสู่นวัตกรรมในการบริหารอุดรธานีที่เป็นเอกลักษณ์ของตนเอง (สถาบันพระปกเกล้า, 2551) หรือเทศบาลเมืองเขาสยามยอ อำเภอมือง จังหวัดลพบุรี มีบรรยากาศของการทำงานเป็นทีม เปิดโอกาสให้ทั้งบุคลากรของเทศบาลทั้งข้าราชการประจำ และข้าราชการการเมืองสามารถแสดงศักยภาพและความคิดเห็นของตนได้อย่างเต็มที่ต่อผู้บริหารเทศบาล (สถาบันพระปกเกล้า, 2551) นอกจากนี้ เทศบาลนครตรัง เน้นการทำงานเป็น ทีมเช่นกัน โดยให้ความสำคัญกับบุคลากรในทุกสายงาน ทุกระดับ โดยในทุกอาทิตย์จะมีการ ประชุมร่วมกันระหว่างฝ่ายบริหาร ฝ่ายสภาท้องถิ่น และพนักงานของเทศบาล เพื่อร่วมกัน วิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นในช่วงที่ผ่านมา และวางแผนร่วมกันสำหรับดำเนินกิจกรรมที่จะเกิดขึ้น ในอนาคต และเป็นเวทีสำหรับการเรียนรู้ร่วมกันของบุคลากรภายในเทศบาลนครตรัง (สถาบัน พระปกเกล้า, 2551) ในขณะเดียวกัน เทศบาลนครพิษณุโลก ซึ่งมีความโดดเด่นอย่างมากใน นวัตกรรมด้านความโปร่งใสในการบริหารงาน มีการตั้งเป้าหมายร่วมกันระหว่างผู้บริหารกับ พนักงาน มีการตั้งทีมงานในการพัฒนาองค์กร โดยผู้บริหารเปิดโอกาสให้พนักงานเสนอ

ความเห็นต่อนโยบายของผู้บริหาร (สถาบันพระปกเกล้า, 2549) ในขณะที่เทศบาลนครยะลา สร้างบรรยากาศการทำงานเป็นทีมและเน้นความสามัคคี และสร้างความรู้สึกร่วมกันให้พนักงานว่า เทศบาลเป็นสถาบัน ยึดตัวองค์กรมากกว่าตัวบุคคล และเน้นความเป็นมืออาชีพให้เกิดขึ้นในการ ทำงาน (สถาบันพระปกเกล้า, 2549) รวมทั้งสอดคล้องกับทวิวัตติ บุรีกุล (2552) ศึกษา กระบวนการปฏิรูปธรรมาภิบาลด้านความโปร่งใสในจีนบางท้องถิ่น พบว่ามีแนวคิดการเตรียมการ ด้านการให้ความรู้แก่ผู้บริหารท้องถิ่น การอบรม การจัดทำคู่มือ การจัดทำตัวชี้วัดความโปร่งใส ในกระบวนการงบประมาณ การจัดทำเว็บไซต์ และถอดบทเรียนจากประสบการณ์ต่างประเทศ การ จัดอบรมเจ้าหน้าที่และประชาชน เป็นต้น

อย่างไรก็ดี ข้อเสนอของกลยุทธ์การทำงานเป็นทีมขององค์กรในลักษณะดังกล่าวของผู้วิจัย แตกต่างจากข้อเสนอในงานวิจัยเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนานโยบายในขอบเขตการศึกษา นอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2553) ซึ่งเสนอ แนวทางการพัฒนานโยบายการเรียนรู้นอกระบบโรงเรียนและการเรียนรู้ตามอัธยาศัยเพื่อการสร้าง สังคมแห่งการเรียนรู้ตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงและภูมิปัญญาไทย ซึ่งให้ความสำคัญกับการ ทำงานเป็นเครือข่ายที่มีความสัมพันธ์ในเชิงนโยบาย โดยไม่ได้กล่าวถึงการทำงานเป็นทีมที่มี ความสัมพันธ์ในเชิงการลงมือทำงานจริง ทั้งนี้เนื่องจากขอบเขตและระดับของการวิจัยแตกต่างกัน โดยงานวิจัยของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาเป็นข้อเสนอแนะนโยบายระดับประเทศ เป็นกรอบ แนวทางให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องสามารถนำไปถ่ายทอดเป็นแผนงาน โครงการหรือมาตรการใน ระดับรองต่อไป ในขณะที่งานวิจัยของผู้วิจัยเป็นข้อเสนอแนะกลยุทธ์ระดับองค์กร เป็นวิธีการให้องค์กร นำไปปรับใช้ในขั้นการปฏิบัติงาน แต่หากพิจารณาในประเด็นความสัมพันธ์แล้ว ความเป็น เครือข่ายและความเป็นทีม ต่างก็เป็นรูปแบบความสัมพันธ์เช่นกัน เพียงแต่แตกต่างในระดับความ ใกล้ชิดของคนที่อยู่ในเครือข่ายและทีมงาน

4.2 กลยุทธ์ที่ 2 การกำหนดหน้าที่ของผู้บริหารเพื่อจัดการการเปลี่ยนแปลง

กลยุทธ์ที่ 2 การกำหนดหน้าที่ของผู้บริหารเพื่อจัดการการเปลี่ยนแปลง เป็น กลยุทธ์การกำหนดหน้าที่ของผู้บริหารเพื่อจัดการการเปลี่ยนแปลงเป็นวิธีการที่องค์กรต้องกำหนด บทบาทหน้าที่ของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารขององค์กรเพื่อทำให้เกิดการ เปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมการทำงานที่นำไปสู่ความโปร่งใสด้านการคลัง ซึ่งต้องวางแผนและ มอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบ การสร้างความมั่นใจในการสนับสนุนทรัพยากรต่าง ๆ ใน หน่วยงานตามความต้องการ ทั้งนี้ ควรมีการกำหนดผู้รับผิดชอบใน 3 ระดับ คือ ผู้อุปถัมภ์การ เปลี่ยนแปลง ผู้สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง และผู้นำการเปลี่ยนแปลง

กลยุทธ์การกำหนดหน้าที่ของผู้บริหารเพื่อบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ผู้วิจัยพัฒนา เพื่อสนับสนุนทีมงานการทำงานขององค์กร สอดคล้องกับแนวคิดการพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ซึ่งจากการเปรียบเทียบกับข้อมูลการเรียนรู้จากการปฏิบัติจากสถาบันการเรียนรู้จากการปฏิบัติสากล (World Institute for Action Learning : WIAL) และ (Marquardt, 2004) เห็นว่าการเรียนรู้จากการปฏิบัติสามารถสนับสนุนการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้วยการพัฒนาความสามารถในการคิดของผู้นำและมุ่งมั่นที่จะดำเนินการเปลี่ยนแปลงซึ่งเป็นหน้าที่สำคัญของผู้นำการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งเห็นว่าควรมีผู้ทำหน้าที่เป็นผู้อำนวยการกลุ่มสนับสนุน การเรียนรู้ แนะนำด้วย หรือมีผู้แนะแนวทำหน้าที่ให้คำแนะนำในการเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อช่วยให้สมาชิกของทีมสามารถดำเนินการไปตามแนวทางที่ถูกและเหมาะสมเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกับแนวคิดการเสริมพลังอำนาจในองค์กรของผู้บริหารระดับสูงในการมอบอำนาจไปสู่ผู้บริหารระดับกลาง ระดับต้น และผู้ปฏิบัติงานทุกคนในทีม ก่อให้เกิดความรู้สึกล้าทำทลายในงาน มีความคิดสร้างสรรค์ มีความเชื่อมั่นที่จะเติบโตในหน้าที่การงาน (Clutterbuck, 1995) โดยผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำและมีทักษะทางด้านการบริหาร เช่น การสอนงาน การเป็นพี่เลี้ยง การเป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากรในองค์กรให้มีนิสัยใฝ่รู้ และพัฒนาศักยภาพของตนเองอยู่เสมอ อันเป็นส่วนหนึ่งขององค์การการเรียนรู้ของ Marquardt (1996) ทั้งนี้ บุคลากรในองค์กรควรมีการพัฒนากรอบแนวคิดของตนเองจากการเรียนรู้ดังกล่าวในการทำงานเป็นทีม เพื่อให้สอดคล้องรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกองค์กร (Peter, 1994)

นอกจากนี้ กลยุทธ์ดังกล่าวจะช่วยในการใส่ใจในสิ่งที่ทำ สิ่งที่เป็นปัญหา กระบวนการทำงาน โดยการหมุนเวียนสมาชิกในทีมในการทำหน้าที่บทบาทของผู้แนะแนว หรือมอบหมายให้สมาชิกคนหนึ่งคนใดเป็นผู้แนะแนวตลอดเวลา สอดคล้องกับ (Arthur M. Freedman, 2010) ซึ่งเห็นว่าการเรียนรู้จากการปฏิบัติทำงานได้ดีและเกื้อหนุนการพัฒนาและการเปลี่ยนแปลงองค์กร โดยผ่านทีมการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ด้วยการสนับสนุนงานด้านบริหารและเทคนิคการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งกระตุ้นให้เกิดการคิดและอ้างการเรียนรู้ขององค์กรในระยะยาว

4.3 กลยุทธ์ที่ 3 การส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ขององค์กร

กลยุทธ์การส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ขององค์กรเป็นวิธีการขององค์กรที่ให้ความสำคัญกับการนำการมีส่วนร่วมของประชาชนและหน่วยงานภายนอกองค์กรเป็นปัจจัยนำเข้าสำหรับการเรียนรู้ตลอดชีวิตเพื่อความโปร่งใสด้านการคลังขององค์กรสำหรับบุคลากรในองค์กร และแปรเปลี่ยนเป็นความรู้ที่เกี่ยวข้องกับความโปร่งใสด้านการคลังขององค์กรที่ถ่ายทอดหมุนเวียนในองค์กร และย้อนกลับไปสู่ประชาชนและหน่วยงานภายนอกองค์กร

กลยุทธ์การเสริมสร้างการมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ขององค์กรในลักษณะดังกล่าว สอดคล้องกับหลักการของทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ซึ่งผู้ใหญ่มีแนวโน้มในการนำตนเอง ให้ความสำคัญกับประสบการณ์ของตนเองในการใช้เป็นทรัพยากรความรู้ และต้องการสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้ดังกล่าว โดยสอดคล้องกับแนวคิดการพัฒนาตนเองขององค์กรการเรียนรู้ของ Peter (1994) บุคลากรในองค์กรต้องมีความสนใจกับการเรียนรู้ ฝึกฝน ปฏิบัติตนให้เป็นผู้ใฝ่รู้อยู่ตลอดเวลา และต้องเป็นการเรียนรู้ที่ไม่มีวันจบสิ้นซึ่งเป็นการเรียนรู้ตลอดชีวิตเพื่อให้เป็นคนที่ทันยุคทันเหตุการณ์อยู่ตลอดเวลา และเป็นไปในทิศทางเดียวกับการจัดการเรียนรู้ในองค์กรการเรียนรู้ของMarquardt (1996) ที่เห็นว่ากระบวนการให้การจัดการความรู้มีกระบวนการเริ่มตั้งแต่การระบุนโยบายที่จำเป็นต่อองค์กร การเสาะแสวงหาหรือสร้างความรู้ขึ้นมาใหม่ การจัดเก็บความรู้ การแบ่งปันความรู้ และการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการทำงาน ซึ่งแนวคิดนี้เป็นการสร้างความชัดเจนของความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรแห่งการเรียนรู้ และการจัดการความรู้ โดยถือว่าการจัดการความรู้เป็นระบบย่อยระบบหนึ่งที่มีความสำคัญในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้น

ผลงานวิจัยของสถาบันพระปกเกล้าที่ถอดบทเรียนจากผลการปฏิบัติงานจริงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รับรางวัลพระปกเกล้า และรางวัลพระปกเกล้าทองคำ เช่น เทศบาลตำบลเมืองพาน อำเภอพาน จังหวัดเชียงราย ได้รับความร่วมมือจากสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินในการช่วยพิจารณาตรวจสอบระบบการป้องกันการทุจริตคอร์รัปชั่น ทำให้เทศบาลสามารถประหยัดงบประมาณแผ่นดินได้เป็นอย่างมาก (สถาบันพระปกเกล้า, 2551) หรือเทศบาลเมืองเขาสยามยอ อำเภอเมือง จังหวัดลพบุรี ได้รับความร่วมมือจากมหาวิทยาลัยราชภัฏในพื้นที่เข้ามาเป็นกรรมการในการออกข้อสอบและการตรวจสอบสำหรับการพิจารณามอบทุนเรียนดี ให้กับนักเรียนในสังกัด นอกจากนี้ ในส่วนของกรมบัญชีกลาง ซึ่งมีผู้แทนส่วนราชการระดับภูมิภาค ในแต่ละจังหวัด คือ คลังจังหวัด เข้ามาช่วยให้ความรู้ในด้านบัญชี การจัดทำบดุล และงบการเงิน ให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นผ่านการอบรมพัฒนาคณากรภาครัฐและสนับสนุนการบริหารเศรษฐกิจการคลังในส่วนภูมิภาค (กรมบัญชีกลาง, 2555)

4.4 กลยุทธ์ที่ 4 การส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตและการมีส่วนร่วมของประชาชน

กลยุทธ์การส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตและการมีส่วนร่วมของประชาชนเป็นวิธีการนำความต้องการของภาคประชาชนเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งในระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิตเพื่อความโปร่งใสด้านการคลังในฐานะที่เป็นปัจจัยนำเข้า เพื่อส่งเสริมให้ประชาชนมีความรู้ ความ

เข้าใจ และความสามารถเพียงพอที่จะแสดงความต้องการ จัดทำข้อเสนองบประมาณของแผน ความต้องการ และเสนองบประมาณต่อสภาท้องถิ่นเพื่อขอรับการจัดสรรงบประมาณ รวมทั้งร่วม ในกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างและตรวจรับงาน และการจ่ายเงินที่มีหลักฐานเอกสารถูกต้อง และมี ส่วนร่วมในการตรวจสอบ และการประเมินผลในทุกๆงานขององค์กร ซึ่งสามารถพัฒนาเป็น โครงการเข้าประกวดได้ด้วย

กลยุทธ์ดังกล่าวสอดคล้องกับหลักการของทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ซึ่งผู้ใหญ่ เรียนรู้เมื่อมีความพร้อม มีความอยากรู้หรืออยากทำในเรื่องใดเรื่องหนึ่งเพื่อพัฒนาตนเอง และ สอดคล้องกับ Marquardt (1996) ที่เห็นว่าผู้เกี่ยวข้องด้านต่าง ๆ กับองค์กรและชุมชนที่องค์กร ตั้งอยู่ในบริเวณชุมชนมีส่วนร่วมในการสนับสนุนการพัฒนาองค์กร ก็ต้องการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่ง กันและกันอย่างจริงจัง และเป็นส่วนหนึ่งในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในขณะที่สอดคล้องกับ แนวคิดการเสริมอำนาจให้กับประชาชนในชุมชน โดยชุมชนต้องมีการจัดกระบวนการชุมชนเพื่อเพิ่ม ศักยภาพของพลเมืองและสามารถควบคุมแนวคิดในชีวิตของอย่างชัดเจน โดยผ่านกระบวนการ เสริมพลังอำนาจ Hamilton (1992) ซึ่งการเสริมพลังอำนาจแก่ชุมชนด้วยเทคนิควิธีการสอนนอก ระบบโรงเรียนที่สำคัญประกอบด้วย เทคนิควิธีการให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในชั้นเรียนและการฝึกอบรม เทคนิควิธีการประชุมกลุ่มย่อยและสัมมนา และเทคนิควิธีการระดมความคิดเพื่อแก้ปัญหา (พร ทิพย์ โภไคยอุดม, 2547)

นอกจากนี้ กลยุทธ์ดังกล่าวสอดคล้องกับผลการสรุปบทเรียนขององค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่นต้นแบบของอรรถัย ก็กผล (2553) ซึ่งกล่าวถึงการมีส่วนร่วมของประชาชนจะต้องมี ลักษณะการเข้าร่วมอย่างครบวงจรตั้งแต่ต้นจนถึงสิ้นสุดกระบวนการ จึงควรเปิดให้ประชาชนเข้า ร่วมตั้งแต่ต้นจนจบ โดยเริ่มตั้งแต่การเกิดจิตสำนึกในตนเองและถือเป็นภาระหน้าที่ของตนในฐานะ ที่เป็นส่วนหนึ่งของสังคมหรือชุมชนที่ตนเองอยู่ ร่วมคิดด้วยกันว่าอะไรที่เป็นปัญหาของชุมชน มี สาเหตุอย่างไร และจะจัดลำดับความสำคัญของปัญหาเป้าหมายอย่างไร และควรที่จะจัดการกับ ปัญหาใดก่อนหลัง ร่วมกันวางแผนการดำเนินงานว่าจะจัดกิจกรรมหรือโครงการอะไร จะแบ่งงาน กันอย่างไร ใช้งบประมาณมากน้อยเพียงใด จะจัดหางบประมาณมาจากที่ใดและใครจะเป็นผู้ดูแล รักษา ร่วมดำเนินงาน ประชาชนจะต้องเข้าร่วมกิจกรรมด้วยความเต็มใจ เต็มกำลังความรู้ ความสามารถของตนเอง ร่วมกันติดตามประเมินผล ร่วมในการตรวจสอบถึงปัญหาอุปสรรค และ ร่วมกันในการหาทางแก้ไขปัญหา เพื่อให้งานหรือภารกิจดังกล่าวสามารถสำเร็จลุล่วงตาม เป้าหมาย และร่วมรับผลประโยชน์ ประชาชนที่เข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมของชุมชนแล้วย่อมที่จะ ได้รับผลประโยชน์ร่วมกัน

ในขณะเดียวกัน กลยุทธ์ดังกล่าวสอดคล้องก็มีความสอดคล้องกับบุญยิ่ง ประทุม (2551) ซึ่งศึกษาวิจัยพัฒนาการการบริหารงานตามหลักความโปร่งใสและการมีส่วนร่วมของประชาชน : ศึกษาเฉพาะกรณีองค์การบริหารส่วนตำบลเขาสามยอด จังหวัดลพบุรี พบว่า พัฒนาการกระบวนการบริหารงานที่นำไปสู่ความโปร่งใสและการมีส่วนร่วมของประชาชน คือ กระบวนการสร้างความรู้ความเข้าใจและความเชื่อมั่นเพื่อให้ประชาชนมีความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบล กระบวนการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารการดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนตำบลเพื่อให้ประชาชนได้รับทราบกระบวนการตรวจสอบการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบลโดยกฎหมายฝ่ายสภาท้องถิ่นและภาคประชาชน กระบวนการทำประชาคมเพื่อให้ประชาชนได้มีการเรียนรู้ รวมทั้งรู้สึกเป็นเจ้าของชุมชนท้องถิ่น ทั้งนี้ มีข้อมูลเชิงประจักษ์กรณีประชาชนติดตามและตรวจสอบการทำงานของผู้บริหารขององค์การบริหารส่วนตำบลศรีภิรมย์ อำเภอพรหมพิราม จังหวัดพิษณุโลก พบว่าทำงานไม่โปร่งใสโดยไม่ทำงานในโครงการที่ได้รับอนุมัติ ซึ่งประชาชนมีความรู้ในการตรวจสอบแผนงาน โครงการก่อสร้างและคำนวณเปรียบเทียบต้นทุนงานก่อสร้าง ทำให้พบรายการผิดปกติและนำไปสู่การร้องทุกข์ต่อหน่วยงานกำกับดูแล (ผู้จัดการออนไลน์, 2555) ซึ่งเป็นลักษณะของกลยุทธ์ร่วมเป็นหูเป็นตาของกลยุทธ์นี้

4.5 กลยุทธ์ที่ 5 การกระตุ้นให้เกิดความตระหนัก

กลยุทธ์การกระตุ้นให้เกิดความตระหนักเป็นวิธีการขององค์กรที่ต้องการสร้างการรับรู้ความสำคัญของความโปร่งใสด้านการคลังให้แก่บุคลากรในองค์กร และบุคลากรภายนอกองค์กร เพื่อให้เรียนรู้และเข้าใจการมีความโปร่งใสด้านการคลังขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยกำหนดให้เรื่องความโปร่งใสด้านการคลังเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาองค์กรและค่านิยมขององค์กร ซึ่งอาจอยู่ในรูปของค่านิยมที่เป็นแนวทางการปฏิบัติ กฎระเบียบ และสัญลักษณ์ขององค์กร ทั้งนี้ ต้องอาศัยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันของบุคลากรในองค์กรและประชาชน

กลยุทธ์การสร้างความตระหนักในลักษณะนี้สอดคล้องกับทั้งนี้ Marquardt (2004) ที่เห็นว่าการพัฒนากลยุทธ์จะเกิดขึ้นได้ต้องอาศัยการไตร่ตรองสะท้อนความคิดเห็นและการสนทนาโดยผู้แนะนำแนวการเรียนรู้จากการปฏิบัติจะชักนำให้ทีมมีการตั้งคำถามเพื่อให้สมาชิกของทีมสามารถไตร่ตรองสะท้อนความคิดเห็นจากการทำงานของตน และหาวิธีการที่จะปรับปรุงหน้าที่ของตนในทีมต่อไป ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดพื้นฐานสำคัญในการพัฒนาองค์กรการเรียนรู้ในด้านการพัฒนารูปแบบความคิดบุคคลของ Peter (1994) ที่เห็นว่าบุคคลในองค์กรสามารถสร้างกรอบความคิดที่มีผลต่อบุคคลในเรื่องความเข้าใจ การตัดสินใจ และพฤติกรรมของตนได้จาก

แนวความคิด ทักษะคิด ความเชื่อที่เป็นประสบการณ์ที่ได้มาจากสิ่งรอบ ๆ ตัว และนำไปสู่การพัฒนา รูปแบบความคิด ความเชื่อของคนให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในสังคม โดยพยายามไม่ยึดติดกับความเชื่อเดิม ๆ ที่ไม่ทันสมัย และในด้านการปรับเปลี่ยนองค์กรของ Marquardt (1996) ที่เห็นว่าต้องมีการวางรากฐานระบบขององค์กรไว้เพื่อสร้างองค์การการเรียนรู้ ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่ วิสัยทัศน์ หรือภาพในอนาคตที่ทุกคนในองค์กรปรารถนาที่จะไปถึงร่วมกัน โดยมีกลยุทธ์ เป็นวิธีการที่จะทำให้ไปถึงยังเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ ในขณะที่มีโครงสร้างองค์กรเป็นปัจจัยสนับสนุนให้มีการทำหน้าที่ในทุกภาคส่วนอย่างเหมาะสม และมีวัฒนธรรมองค์กรเป็นความเชื่อหรือค่านิยมของคนในองค์กรที่ต้องเอื้อต่อการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ เช่น ค่านิยมการทำงานเป็นทีม การบริหารจัดการตนเอง การมอบอำนาจ กระจายอำนาจ เป็นต้น

นอกจากนี้ กลยุทธ์ดังกล่าวสอดคล้องกับผลงานวิจัยของสำนักเลขาธิการสภาการศึกษา (2553) ที่เสนอนโยบายการส่งเสริมการจัดตั้งสังคมแห่งการเรียนรู้เพื่อการเรียนรู้ในระบบโรงเรียนและการเรียนรู้ตามอัธยาศัยเพื่อการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงและภูมิปัญญาไทย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในแผนงานที่ 1 การสร้างจิตสำนึกของชุมชนให้ตระหนักในคุณค่าของการเรียนรู้ในระบบโรงเรียนและการเรียนรู้ตามอัธยาศัยและองค์ความรู้ตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงและภูมิปัญญาไทย โดยมีวิธีการรณรงค์ให้ทุกคนตระหนักถึงความสำคัญ ส่งเสริมให้มีเวทีประชาคม ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดทำสื่อทุกประเภทในการเผยแพร่ข้อมูล นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับผลงานวิจัยของสถาบันพระปกเกล้า (2551) ที่ถอดบทเรียนจากผลการปฏิบัติงานจริงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รับรางวัลพระปกเกล้า และรางวัลพระปกเกล้าทองคำ เช่น เทศบาลตำบลอมก๋อย อำเภออมก๋อย จังหวัดเชียงใหม่ มีช่องทางให้ประชาชนมีส่วนร่วมในกิจกรรมสภาเทศบาล โดยประชาชนสามารถแจ้งปัญหาความต้องการหรือกระทู้ถามผ่านทางสมาชิกสภาเทศบาลได้ ทำให้ประชาชนมีความสนใจติดตาม โดยสามารถรับชมการประชุมสภาเทศบาลผ่านการถ่ายทอดทางเคเบิลทีวี และสามารถเข้าร่วมการประชุม ณ ห้องสังเกตการณ์ผู้ประชุมสภาเทศบาลด้วย ในขณะที่เทศบาลเมืองท่าข้าม อำเภอพุนพิน จังหวัดสุราษฎร์ธานี มีวิธีการแสดงความตั้งใจจริงของผู้นำให้เป็นแบบอย่างในความโปร่งใสโดยไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้าง หรือการเข้าไปมีผลประโยชน์ (สถาบันพระปกเกล้า, 2551) นอกจากนี้ องค์การบริหารส่วนตำบลบ้านกลาง อำเภอสันป่าตอง จังหวัดเชียงใหม่ ริเริ่มโครงการ อบต. บ้านกลาง ใส่สะอาด เพื่อปลูกฝังความคิดให้พนักงาน อบต. และประชาชนมีจิตสำนึกรักและร่วมกันเป็นเจ้าของ อบต. (สถาบันพระปกเกล้า, 2550) ส่วนองค์การบริหารส่วนตำบลแม่ลาด อำเภอ

คลองขลุง จังหวัดกำแพงเพชร มีความโดดเด่นในการจัดเก็บภาษีโรงเรียนและที่ดินกับโรงงานผลิตเบียร์ชื่อดังจนมีการฟ้องร้อง ซึ่ง อบต. แม่ลาด เป็นฝ่ายชนะคดี ทั้งนี้ ส่วนหนึ่งมาจากผู้นำที่มีความเข้มแข็งและข้อสัยต่อความคิดของตัวเอง ย่อมส่งผลให้การบริหารจัดการมีความโปร่งใสด้วย (สถาบันพระปกเกล้า, 2549) ในขณะที่เทศบาลตำบลอุโมงค์ อำเภอเมือง จังหวัดลำพูน ให้ความสำคัญกับการสร้างความโปร่งใสในทุกขั้นตอนของการดำเนินงาน โดยเน้นการสร้างความตระหนักและจิตสำนึกให้แก่บุคลากร (สถาบันพระปกเกล้า, 2549)

4.6 กลยุทธ์ที่ 6 การพัฒนาและเผยแพร่ความรู้ข้อมูลสารสนเทศ

กลยุทธ์การพัฒนาและเผยแพร่ความรู้ข้อมูลสารสนเทศเป็นวิธีการพัฒนาเนื้อหาของความรู้ ข้อมูล และสารสนเทศโดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการคลัง และการใช้ช่องทางการเผยแพร่ต่างๆ ไปสู่บุคลากรในองค์กร ประชาชน ชุมชน และหน่วยงานภายนอกองค์กรเพื่อได้รับรู้ผลการดำเนินงานขององค์กรที่ใช้ทรัพยากรทางการเงินขององค์กรอย่างโปร่งใสและสามารถตรวจสอบได้ทุกขั้นตอน

กลยุทธ์ในลักษณะนี้สอดคล้องกับกลยุทธ์การเสริมพลังอำนาจในการให้ข้อมูลย้อนกลับในการทำงานกับผู้ปฏิบัติงานในองค์กร ประกอบด้วยการให้ความรู้ในสิ่งที่ต้องปฏิบัติงาน (Scott and Jeffe, 1991) และการให้ข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวกับการดำเนินการขององค์กร (Bowen and Lawier, 1992) และสามารถสนับสนุนการพัฒนาองค์กรการเรียนรู้เพื่อรองรับการจัดการความรู้ (Marquardt, 1996) ที่เห็นว่าต้องมีการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบเพื่อรองรับความรู้ที่มีในองค์กร โดยเริ่มตั้งแต่การระบุน้ำความรู้ที่จำเป็นต่อองค์กร การเสาะแสวงหาหรือสร้างความรู้ขึ้นมาใหม่ การจัดเก็บความรู้ การแบ่งปันความรู้ และการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการทำงาน ซึ่งแนวคิดนี้เป็นการสร้างความชัดเจนของความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรแห่งการเรียนรู้และการจัดการความรู้ เนื่องจากการจัดการความรู้เป็นระบบย่อยระบบหนึ่งที่มีความสำคัญในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้น (Marquardt, 1996) รวมทั้งสอดคล้องกับแนวคิดของสมยศ นาวิการ (2546) ที่เห็นว่าองค์กรจะเป็นแหล่งข้อมูลขนาดใหญ่เพื่อการแก้ปัญหาในการดำเนินงานต่าง ๆ พนักงานต้องตระหนักถึงสิ่งที่ตนเองปฏิบัติอยู่ และถ่ายทอดอย่างเสรีระหว่างพนักงานโดยทำให้พนักงานสามารถเลือกและใช้ข้อมูลที่ต้องการได้สะดวกและง่าย

ผลงานวิจัยของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2553) ที่เสนอนโยบายการส่งเสริมการจัดตั้งสังคมแห่งการเรียนรู้เพื่อการเรียนรู้นอกระบบโรงเรียนและการเรียนรู้ตามอัธยาศัยเพื่อการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงและภูมิปัญญาไทย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในแผนงานที่ 2 การสำรวจและส่งเสริมการพัฒนาองค์กรความรู้ในท้องถิ่นให้มี

ศักยภาพเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงและภูมิปัญญาไทย ซึ่งมีวิธีการเผยแพร่องค์ความรู้ที่มีอยู่ในรูปแบบของสื่อประเภทต่างๆ ทั้งสื่อสิ่งพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์ สื่ออิเล็กทรอนิกส์

4.7 กลยุทธ์ที่ 7 การบูรณาการทรัพยากรทางการเงินและทรัพยากรทางการศึกษาอื่นที่เกี่ยวข้อง

กลยุทธ์การบูรณาการทรัพยากรทางการเงินและทรัพยากรทางการศึกษาอื่นที่เกี่ยวข้องเป็นวิธีการขององค์กรที่ใช้ในการบริหารทรัพยากรทางการเงินและทรัพยากรทางการศึกษาอื่นที่เกี่ยวข้องสำหรับใช้ในการจัดสภาพแวดล้อมให้เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้เพื่อส่งเสริมความโปร่งใสด้านการคลังขององค์กร ทั้งในส่วนที่เป็นทรัพยากรขององค์กรและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

กลยุทธ์ในลักษณะนี้สอดคล้องกับหลักการหนึ่งของทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ซึ่งผู้ใหญ่อต้องการสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้ดังกล่าว และสอดคล้องกับแนวคิดของโครงการเรียนรู้ของ Marquardt (1996) ในการมีเครื่องมือหรือเทคโนโลยีที่ทันสมัยสำหรับเป็นสิ่งอำนวยความสะดวกที่ช่วยให้การสร้างองค์ความรู้มีความสะดวกมากยิ่งขึ้น โดยแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ เทคโนโลยีสำหรับการบริหารจัดการความรู้ เพื่อใช้จัดเก็บและแลกเปลี่ยนความรู้แก่กัน ประเภทที่สองคือ เทคโนโลยีที่ใช้ในการเพิ่มพูนความรู้ เพื่อเป็นเครื่องมืออุปกรณ์ในการสร้างการเรียนรู้แก่ผู้เรียนได้อย่างสะดวกมากขึ้น

นอกจากนี้ กลยุทธ์ดังกล่าวสอดคล้องกับผลงานวิจัยของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2553) ที่เสนอนโยบายการส่งเสริมการจัดตั้งสังคมแห่งการเรียนรู้เพื่อการเรียนรู้นอกระบบโรงเรียนและการเรียนรู้ตามอัธยาศัยเพื่อการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงและภูมิปัญญาไทย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในแผนงานที่ 3 การระดมทรัพยากรเพื่อการจัดตั้งสังคมแห่งการเรียนรู้ตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงและภูมิปัญญาไทย เพื่อระดมทรัพยากรบุคคล งบประมาณ และความชำนาญการของบุคคลในด้านต่างๆ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและเพียงพอ

สรุปผลในวัตถุประสงค์ที่ 4 จากข้อมูลที่รวบรวมได้จากการนำเสนอกลยุทธ์การศึกษาตลอดชีวิตด้วยการบูรณาการทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่และแนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรสู่ความโปร่งใสสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นซึ่งมีการวิเคราะห์ปรับปรุงตามความเห็นของที่ประชุมกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิพบว่า เป็นวิธีการที่บูรณาการวิธีการ

เรียนรู้ด้วยการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย โดยเป็นกลยุทธ์ระดับองค์กรจำนวน 7 กลยุทธ์หลัก ประกอบด้วย 1) กลยุทธ์การสนับสนุนการเรียนรู้ด้วยทีมงานขององค์กร 2) กลยุทธ์การกำหนดหน้าที่ของผู้บริหารเพื่อบริหารการเปลี่ยนแปลง 3) กลยุทธ์การส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ขององค์กร 4) กลยุทธ์การส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตและการมีส่วนร่วมของประชาชน 5) กลยุทธ์การกระตุ้นให้เกิดความตระหนัก 6) กลยุทธ์การพัฒนาและเผยแพร่ความรู้ข้อมูลสารสนเทศ และ 7) กลยุทธ์การบูรณาการทรัพยากรทางการเงินและทรัพยากรทางการศึกษาอื่นที่เกี่ยวข้อง

กล่าวโดยสรุป การอภิปรายผลการวิจัยดังกล่าวทั้งหมด ผู้วิจัยสามารถอธิบายผลการอภิปรายดังกล่าวจากภาพที่ 9 การเปรียบเทียบความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเหมือนการให้บริการมอเตอร์ไซด์รับจ้างที่มีต่อผู้โดยสาร



ภาพที่ 9 มอเตอร์ไซด์รับจ้าง

ประชาชนผู้เป็นเจ้าของพื้นที่ หรือเป็นผู้รับบริการจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จะเป็นผู้ที่ถูกนำเข้ามาเกี่ยวข้องกับกระบวนการด้านการคลังและงบประมาณตั้งแต่เริ่มต้น เพื่อให้แสดงความต้องการในการพัฒนาท้องถิ่นในรูปของการทำประชาคมชุมชนและหมู่บ้าน ความต้องการของประชาชนจะได้รับการจัดทำเป็นโครงการและจัดลำดับบรรจุไว้ในโครงการประกอบแผนพัฒนาท้องถิ่น แผนปฏิบัติการประจำปี และข้อบัญญัติหรือเทศบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีแล้วแต่กรณี

หากความต้องการของประชาชนเป็นความต้องการที่สะท้อนเพียงแต่ความต้องการปัจจัยพื้นฐานในการดำรงชีวิตและการทำงาน โดยไม่ได้คำนึงถึงความเป็นไปได้หรือข้อจำกัดของ

ทรัพยากรที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีอยู่ ก็เปรียบเสมือนการที่ประชาชนเป็นผู้โดยสารที่ใช้บริการรถมอเตอร์ไซด์รับจ้าง โดยมีองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นมอเตอร์ไซด์รับจ้าง มอเตอร์ไซด์รับจ้างจะทำหน้าที่พาผู้โดยสารไปยังจุดหมายปลายทาง โดยรับความต้องการของผู้โดยสารว่าให้ไปถึงเร็วที่สุด ทำให้ในบางครั้งมอเตอร์ไซด์รับจ้างพาผู้โดยสารไปยังจุดหมายปลายทางด้วยความมักง่ายและประมาท เช่น ขับขี่ในเส้นทางที่ไม่ปลอดภัย สวนเส้นทางจราจร เป็นต้น โดยใช้ประชาชนเป็นตัวประกัน จึงเสมือนหนึ่งว่าองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทำงานด้วยความโปร่งใสแล้ว เพราะประชาชนเป็นผู้แสดงความต้องการและร่วมมาในกระบวนการทำงานด้วยหรือร่วมเดินทางด้วย แต่ประชาชนไม่ปลอดภัยเพราะรถมอเตอร์ไซด์หรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอาจพาไปในเส้นทางที่อันตรายไม่เหมาะสม ผู้โดยสารอาจได้รับบาดเจ็บเพราะไม่สวมหมวกกันน็อค แต่องค์กรหรือรถมอเตอร์ไซด์ปลอดภัยเพราะมีหมวกกันน็อค

หมวกกันน็อคดังกล่าว หมายถึง ความรู้และความสามารถในการป้องกันตัวเองจากการทำงานผิดพลาด เป็นความรู้ที่แสดงถึงการมีความโปร่งใสในการทำงานตามกฎระเบียบขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ส่วนการเดินทางไปยังจุดหมาย เป็นการตัดสินใจของประชาชน เพราะฉะนั้นการมีประชาชนทั้งผู้ใหญ่และเด็กเป็นผู้โดยสารนั่งซ้อนท้ายและนั่งหน้ามอเตอร์ไซด์ ตามภาพที่ 9 จึงเป็นการประกันความเสี่ยงในการขับขี่ของผู้ขับขี่มอเตอร์ไซด์รับจ้างไปยังจุดหมายปลายทางด้วย แต่ผู้โดยสารไม่ได้สวมหมวกกันน็อค ซึ่งในกรณีนี้ หมวกกันน็อคของผู้โดยสาร หมายถึง ความตระหนักถึงความโปร่งใสที่แท้จริง ความรู้ และความสามารถในการทำงานตามบทบาทและหน้าที่ของตนเองในการร่วมทำงานกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตั้งแต่ขั้นตอนการแสดงความต้องการที่เหมาะสมและมีความเป็นไปได้ การวิเคราะห์ปัญหา การคำนึงถึงข้อจำกัดของทรัพยากรขององค์กร การตัดสินใจเลือกความต้องการ และความรู้ในกระบวนการด้านการคลังและงบประมาณ เพื่อเสนองบประมาณ กำกับค่าใช้จ่าย การตรวจรับ การติดตามและประเมินผล ซึ่งประชาชนที่เข้ามาร่วมทำงานกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมักจะละเลยความรู้ดังกล่าว และไปให้ความสำคัญกับการไปเที่ยวเพื่อดูตัวอย่างโครงการหรือผลสำเร็จขององค์กรอื่นๆ ในลักษณะเป็นความรู้สำเร็จรูป ซึ่งเปรียบเทียบได้กับความเร่งรีบในการเดินทางไปถึงจุดหมายของการซ้อนท้ายมอเตอร์ไซด์รับจ้าง โดยขาดความระมัดระวังตนเอง จนตกเป็นตัวประกันของมอเตอร์ไซด์รับจ้างในการเดินทางอย่างรวดเร็ว ซึ่งองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมักจะใช้การมีส่วนร่วมของประชาชนเป็นข้ออ้างในการมีความโปร่งใสในการทำงาน

ดังนั้น การทำให้ประชาชนผู้โดยสารมีหมวกกันน็อคและใส่หมวกกันน็อคในการเดินทางด้วยมอเตอร์ไซด์รับจ้าง และการทำให้เดินทางถึงจุดหมายปลายทางด้วยความปลอดภัยทั้ง

มอเตอริสตีร์บัจ้างและผู้โดยสสาร จึงเปรียบได้กับการทำให้ประชาชนมีความรู้เพื่อมีส่วนร่วมกับการทำงานตามบทบาทหน้าที่ของตนในแต่ละสถานการณ์ ซึ่งเป็นความรู้ที่ได้มาจากการเรียนรู้ด้วยตนเองและจากผู้ที่จัดการศึกษาในรูปแบบต่างๆ ให้ เพื่อให้สามารถตัดสินใจเลือกแนวทางการแก้ไขปัญหาของตนเองได้อย่างเหมาะสมและมีเหตุผลในฐานะที่เป็นเจ้าของเงินขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่จะถูกนำไปใช้จ่ายในการแก้ไขปัญหาตามความต้องการให้ ในขณะที่บุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเอง ควรมีความรู้ในบทบาทหน้าที่ขององค์กรในภาพรวมนอกเหนือจากหน้าที่ตามปกติของบุคลากรแต่ละคน เพื่อให้สามารถเข้าใจความสัมพันธ์ของการทำงานได้อย่างชัดเจน ซึ่งส่งผลต่อการใช้จ่ายเงินขององค์กรได้อย่างมีเหตุผล รอบคอบ คุ่มค่า และสามารถตรวจสอบได้ทุกชั้นตอน

การพัฒนากลยุทธ์การศึกษาตลอดชีวิตด้วยการบูรณาการทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่และแนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรสู่ความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจึงเป็นแนวคิดที่ให้ความสำคัญกับความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทั้งในลักษณะของแหล่งกำเนิดหรือที่มาของสิ่งที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องการให้มีความโปร่งใสด้านการคลัง ซึ่งคือ นโยบาย และสิ่งที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแสดงออกให้เห็นถึงความโปร่งใสด้านการคลัง ซึ่งคือ ผลการดำเนินงาน โดยกลยุทธ์จะประกอบด้วยวิธีการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่สนับสนุนให้ประชาชนที่เป็นตัวแทนชุมชนและประชาคมในฐานะที่เป็นเจ้าของเงินที่จ่ายให้กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและเป็นผู้ได้รับบริการจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้มีความรู้ ความเข้าใจ และความสามารถในการพิจารณาปัญหา ความต้องการของชุมชน และแนวทางการแก้ไขปัญหาและความต้องการดังกล่าวอย่างมีเหตุผลและรอบคอบ ทั้งนี้ ผลของการค้นหาปัญหา ความต้องการ และแนวทางการแก้ไขปัญหาและความต้องการดังกล่าวจะเป็นตัวกำหนดนโยบายหรือปัจจัยนำเข้าให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถใช้ความรู้และความสามารถของบุคลากรในองค์กรเพื่อจัดทำงบประมาณรายจ่าย จัดซื้อจัดจ้าง ตรวจรับงาน เบิกจ่ายเงิน เพื่อให้เกิดผลการดำเนินงานที่ตรงตามความต้องการ ถูกต้อง และคุ้มค่า

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจึงต้องจัดทำกลยุทธ์การศึกษาตลอดชีวิตเพื่อส่งเสริมให้ประชาชนที่เป็นตัวแทนชุมชนและประชาคม และบุคลากรภายในองค์กรให้มีความตระหนักในการมีความโปร่งใสด้านการคลังโดยจัดทำกลยุทธ์การกระตุ้นเกิดความตระหนักเพื่อให้ประชาชนที่เป็นตัวแทนชุมชนและประชาคม และบุคลากรภายในองค์กรรับรู้ความสำคัญของความโปร่งใสด้านการคลังว่าเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชนและการพัฒนาการทำงาน

ขององค์กรด้วยวิธีการเน้นความสำคัญ การส่งเสริมการรวมตัวของกลุ่มคน การสร้างความตระหนัก และการสร้างสัญลักษณ์ปลูกฝังจิตสำนึก ในขณะที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องจัดทำกลยุทธ์การศึกษาตลอดชีวิตเพื่อส่งเสริมให้ประชาชนที่เป็นตัวแทนชุมชนและประชาคม และบุคลากรภายในองค์กรให้มีความรู้ ความเข้าใจ และความสามารถในการทำหน้าที่ของแต่ละบุคคลได้อย่างถูกต้อง มีเหตุผล คุ่มค่า และรอบคอบ โดยให้ความสำคัญกับการเพิ่มวัฒนธรรมองค์กรในการทำงานเป็นที่มาทั้งที่งานข้ามสายงานภายในองค์กร และที่มทำงานร่วมกับประชาชนให้มากขึ้น จากที่ปัจจุบันวัฒนธรรมองค์กรในการทำงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นการทำงานตามสายการบังคับบัญชาและการสั่งการจากผู้บริหารระดับสูงลงสู่ระดับปฏิบัติการ ให้มีการทำงานที่กระจายอำนาจในการคิด วิเคราะห์ ตัดสินใจ และปฏิบัติการของผู้ได้บังคับบัญชามากขึ้น และเปิดโอกาสให้ประชาชนและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องได้แลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ซึ่งองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจำเป็นต้องออกกฎระเบียบรองรับวัฒนธรรมองค์กรลักษณะดังกล่าวในระยะแรก และต้องจัดทำกลยุทธ์หลายกลยุทธ์ควบคู่กันไป โดยประกอบด้วย (1) **กลยุทธ์การส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตและการมีส่วนร่วมของประชาชน** เพื่อให้ประชาชนได้มีโอกาสในการเรียนรู้ตลอดชีวิตให้มีความรู้ ความเข้าใจ และความสามารถในการมีส่วนร่วมในการทำงานกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ด้วยวิธีการฝึกฝนให้คิดเป็น การรับฟังความต้องการ การจูงใจให้ร่วมงาน การร่วมเป็นหูเป็นตา และการขยายผลสร้างแนวร่วม (2) **กลยุทธ์การส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ขององค์กร** ทั้งในส่วนของประชาชนและบุคลากรภายในองค์กร เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ ความเข้าใจ และประสบการณ์กันระหว่างประชาชนและบุคลากรภายในองค์กร ด้วยวิธีการพัฒนาทีมงาน การฝึกกำลังทุกภาคส่วน การมอบเจ้าภาพ การจูงใจให้ร่วมเรียนรู้ และการปลูกขวัญและกำลังใจ (3) **กลยุทธ์การส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยทีมงาน** เพื่อให้สำหรับบุคลากรภายในองค์กรแลกเปลี่ยนความรู้ ความเข้าใจ และประสบการณ์ในการทำงานต่างสายงานแต่มีความเกี่ยวเนื่องกัน ด้วยวิธีการแปลงนโยบายสู่การปฏิบัติ การเตรียมตัวทำงาน การรับรู้ความต้องการของชุมชน การเปิดโอกาสให้ประชาชนร่วมคิดร่วมทำ การทบทวนใหม่ และการถอดบทเรียน (4) **กลยุทธ์การกำหนดหน้าที่ของผู้บริหารการเปลี่ยนแปลง** เพื่อให้บุคลากรภายในองค์กรได้เรียนรู้การคิด วิเคราะห์ ตัดสินใจ ลงมือปฏิบัติ โดยมีอิสระจากการกระจายอำนาจมาจากผู้บริหารระดับสูง ด้วยวิธีการกำหนดผู้อุปถัมภ์การเปลี่ยนแปลง ผู้สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง และผู้นำการเปลี่ยนแปลง

นอกจากนี้ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นยังต้องมีกลยุทธ์การศึกษาตลอดชีวิตเพื่อเสริมสร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการเรียนรู้ตลอดชีวิตสำหรับประชาชน บุคลากรภายในองค์กร

และบุคคลภายนอกอื่นที่เกี่ยวข้อง โดยให้องค์กรมีสิ่งอำนวยความสะดวกสำหรับการเรียนรู้ตลอดชีวิต ซึ่งองค์กรควรจัดทำ (1) กลยุทธ์การพัฒนาและเผยแพร่ความรู้ข้อมูลสารสนเทศ เพื่อให้ประชาชน บุคลากรภายในองค์กร และบุคคลภายนอกอื่นที่เกี่ยวข้องได้รับรู้ผลการดำเนินงานขององค์กรที่ใช้ทรัพยากรทางการเงินขององค์กรและใช้ข้อมูลดังกล่าวประกอบการทำงานและตรวจสอบการทำงานทุกชั้นตอนได้อย่างโปร่งใส ด้วยวิธีการการทำเรื่องยากให้ง่าย และการเชื่อมโยงการสื่อสาร และ (2) กลยุทธ์การบูรณาการทรัพยากรทางการเงินและทรัพยากรทางการศึกษาอื่นที่เกี่ยวข้อง เพื่อรวบรวมทรัพยากรสำหรับองค์กรในการบริหารทรัพยากรเพื่อส่งเสริมความโปร่งใสด้านการคลังขององค์กร ทั้งในส่วนที่เป็นทรัพยากรขององค์กรและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ด้วยวิธีการการเตรียมสภาพคล่อง การขยายแหล่งเงิน และการระดมทรัพยากรอื่น

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะสามารถจัดทำและดำเนินกลยุทธ์หลักทั้ง 7 กลยุทธ์อย่างมีประสิทธิภาพได้ ต้องให้ความสำคัญกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จเพื่อสร้างความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการเรียนรู้ตลอดชีวิตซึ่งงานวิจัยนี้พบว่าปัจจัยที่สำคัญ 8 ประการ ประกอบด้วย ผู้บริหาร การสร้างแรงจูงใจ การมีส่วนร่วมของประชาชน บุคลากร ความมีประโยชน์ของข้อมูล การติดตามและประเมินผล ทรัพยากรและงบประมาณ วิธีการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กรและประชาชนที่เกี่ยวข้อง โดยผู้วิจัยเห็นว่า ด้วยสภาพทั่วไปและวัฒนธรรมองค์กรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นองค์กรราชการที่มีสายการบังคับบัญชาเป็นลำดับขั้นที่ชัดเจนและมีการแบ่งงานตามอำนาจหน้าที่ และเป็นองค์กรที่ผู้บริหารสูงสุดมาจากการเลือกตั้งจึงมีความเป็นองค์กรทางการเมืองสูงเช่นกัน ดังนั้น ปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่ส่งผลต่อความสำเร็จเพื่อสร้างความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการเรียนรู้ตลอดชีวิต คือ ผู้บริหาร ซึ่งต้องมีภาวะผู้นำและปฏิบัติตนเป็นตัวอย่าง กระจายอำนาจให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติรวมทั้งต้องผลักดันและให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ตลอดชีวิตในการสร้างความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรส่วนท้องถิ่น โดยจะเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนกลยุทธ์ที่กำหนดหน้าที่ของผู้บริหารการเปลี่ยนแปลง กลยุทธ์การส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยทีมงาน และกลยุทธ์การส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ขององค์กร ทั้งนี้ ถ้าผู้บริหารไม่สนับสนุนส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตเพื่อสร้างความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแล้ว การพัฒนากลยุทธ์การศึกษาตลอดชีวิตดังกล่าวก็ไม่ได้รับการสนับสนุนและผลักดัน นอกจากนี้ ปัจจัยสำคัญรองลงมา คือ บุคลากร ซึ่งมีลักษณะความเป็นผู้ใหญ่ที่สามารถเรียนรู้เชิงรุกได้เมื่อมีความต้องการเรียนรู้ และเป็นผู้ที่จะพัฒนาการเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง โดยจะเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนกลยุทธ์การกระตุ้นเกิดความตระหนัก กลยุทธ์การส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตและการมีส่วนร่วมของ

ประชาชน กลยุทธ์การส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยทีมงาน และกลยุทธ์การส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ขององค์กร ในขณะเดียวกัน การเรียนรู้ตลอดชีวิตของบุคลากรที่เป็นผู้ใหญ่ ต้องมีปัจจัยวิธีการหรือกิจกรรมการเรียนรู้ปัจจัยแรงจูงใจ และปัจจัยการมีส่วนร่วม เป็นปัจจัยเสริมพลังเกื้อหนุนและอำนวยความสะดวกให้บุคลากรสามารถเรียนรู้ตลอดชีวิตได้อย่างด้วยความสนใจต่อเนื่อง และตลอดเวลา โดยจะเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนกลยุทธ์การกระตุ้นเกิดความตระหนัก กลยุทธ์การส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตและการมีส่วนร่วมของประชาชน กลยุทธ์การส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยทีมงาน และกลยุทธ์การส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ขององค์กร ในขณะ เดียวกัน ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรและงบประมาณ และข้อมูล เป็นปัจจัยพื้นฐานในการเรียนรู้ตลอดชีวิตขององค์กรซึ่งต้องมีการจัดเตรียมทรัพยากรสำหรับการทำงานและการเรียนรู้ไว้เพื่อสนับสนุนกลยุทธ์การศึกษาตลอดชีวิตทั้งหมด เสมือนเป็นแหล่งพลังงานในการเรียนรู้ตลอดชีวิตขององค์กร

ในขณะเดียวกัน ปัจจัยที่สำคัญอีกประการหนึ่ง คือ การประเมินผล เป็นการติดตามผลการปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดเพื่อตรวจสอบผลการเรียนรู้ตลอดชีวิตจากการนำกลยุทธ์การศึกษาทั้ง 7 กลยุทธ์หลักไปปฏิบัติ โดยประเมินผลเปรียบเทียบตามตัวชี้วัด ซึ่งต้องมีการกำหนดตัวชี้วัดการเรียนรู้ตลอดชีวิตเรื่องความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตัวชี้วัดการเรียนรู้ตลอดชีวิตเรื่องความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยในงานวิจัยนี้ได้พัฒนาตัวชี้วัดดังกล่าวเพื่อรองรับการประเมินผลการนำกลยุทธ์การศึกษาไปปฏิบัติ ซึ่งประกอบด้วย (1) กลุ่มตัวชี้วัดด้านองค์กรเพื่อแสดงให้เห็นว่าองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร นโยบาย แผน และการปฏิบัติงานที่แสดงออกถึงการปฏิบัติที่มีความโปร่งใสด้านการคลัง จัดให้มีหน่วยงานรับผิดชอบการทำงานให้มีความโปร่งใสด้านการคลังและมีทรัพยากรสนับสนุน จัดให้มีข้อมูลสารสนเทศเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพภายในองค์กรที่จำเป็นทั้งที่เป็นสถิติข้อมูลและรายงาน และเปิดโอกาสให้ประชาชนและภาคเอกชนให้เข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานเพื่อให้มีความโปร่งใสด้านการคลังทั้งในด้านการกำหนดนโยบาย การปฏิบัติงาน และการประเมินผล (2) กลุ่มตัวชี้วัดด้านบุคลากรเพื่อแสดงให้เห็นว่าบุคลากรฝ่ายการเมือง ฝ่ายบริหาร ข้าราชการประจำและพนักงานอื่นขององค์กร มีความรู้และสามารถนำความรู้ไปใช้ตามบทบาทหน้าที่ที่เกี่ยวข้องและความรู้และความสามารถพื้นฐานด้านการคลัง มีความสามารถในการรวบรวม วิเคราะห์ ประเมินการ สังเคราะห์ จัดทำ และนำเสนอข้อมูล และรายงานที่เกี่ยวข้องกับความโปร่งใสด้านการคลัง และมีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์ในการมีความโปร่งใสด้านการคลัง (3) ตัวชี้วัดด้านสภาพแวดล้อมทางการศึกษาตลอดชีวิตเพื่อแสดงให้เห็นว่า

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดให้มีแหล่งเรียนรู้ภายในองค์กร และการเชื่อมโยงกับแหล่งเรียนรู้ภายนอกองค์กรเพื่อจูงใจให้มีการเรียนรู้ของบุคลากรที่เกี่ยวข้อง มีการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่กระตุ้นให้บุคลากรรู้จักศึกษาหาความรู้แสวงหาคำตอบและสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเอง และสามารถวัดพัฒนาการของการเรียนรู้เรื่องความโปร่งใสด้านการคลังจากผลลัพธ์ของการปฏิบัติงาน

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. รัฐบาลสามารถนำแนวคิดการพัฒนากลยุทธ์การศึกษาตลอดชีวิตเพื่อเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรสู่ความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไปปรับใช้ให้เข้ากับบริบทขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแต่ละประเภท เพื่อสนับสนุนการดำเนินการตามนโยบายรัฐบาลที่แถลงต่อรัฐสภาเมื่อวันที่ 24 สิงหาคม 2554 ที่สำคัญ ได้แก่

1.1 การนำกลยุทธ์การกระตุ้นให้เกิดความตระหนัก สนับสนุนการดำเนินการตามนโยบายการร่วมพัฒนาคุณภาพการศึกษาในนโยบายด้านสังคมและคุณภาพชีวิตด้านนโยบายการศึกษา เพื่อพัฒนาระบบการศึกษาให้ผู้เรียนมีความรู้สู่คุณธรรม มุ่งการสร้างจริยธรรมในระดับปัจเจก รวมทั้งสร้างความตระหนักในสิทธิและหน้าที่ และนโยบายการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เพื่อเสริมสร้างมาตรฐานด้านคุณธรรม จริยธรรม และธรรมาภิบาลให้แก่ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐ และพัฒนาความโปร่งใสในการปฏิบัติงานของหน่วยงานภาครัฐ

1.2 การนำกลยุทธ์การสนับสนุนการเรียนรู้ด้วยที่มงานขององค์กร สนับสนุนการดำเนินการตามนโยบายการจัดการศึกษาชุมชนเพื่อมุ่งให้เกิดสังคมแห่งการเรียนรู้และการศึกษาตลอดชีวิต และการดำเนิน นโยบายการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เพื่อมุ่งเน้นการจัดการความรู้ และพัฒนาส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

1.3 การนำกลยุทธ์การกำหนดหน้าที่ของผู้บริหารเพื่อบริหารการเปลี่ยนแปลง สนับสนุนการดำเนินการตามนโยบายการสร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระบบราชการ และการสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้มีระบบที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส

1.4 การนำกลยุทธ์การส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตและการมีส่วนร่วมของประชาชน สนับสนุนการดำเนินการตามนโยบายการส่งเสริมให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการบริหารราชการแผ่นดิน โดยให้ประชาชนมีส่วนร่วมกำหนดนโยบายและวางแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมในระดับชาติและท้องถิ่น

1.5 การนำกลยุทธ์การพัฒนาและเผยแพร่ความรู้ข้อมูลสารสนเทศ สนับสนุนการดำเนินการตามนโยบายการวางระบบการตรวจสอบและประเมินผลสัมฤทธิ์ตามมาตรฐานคุณธรรม จริยธรรม ความคุ้มค่า พัฒนาระบบการติดตาม เปิดเผยข้อมูลข่าวสาร ปรับปรุงระบบการจัดซื้อจัดจ้าง ตลอดจนการใช้จ่ายงบประมาณแผ่นดินให้เกิดความสุจริตและมีประสิทธิภาพ

2. รัฐบาลสามารถใช้ตัวชี้วัดการเรียนรู้ตลอดชีวิตเรื่องความโปร่งใสด้านการคลังเป็นเกณฑ์ประการหนึ่ง ประกอบการจัดสรรเงินอุดหนุนให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นประจำปี โดยให้กระทรวงมหาดไทยจัดให้มีการประเมินความโปร่งใสขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในมิติของตัวชี้วัดการเรียนรู้ตลอดชีวิตเรื่องความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรวบรวมผลการประเมินการเรียนรู้ตลอดชีวิตดังกล่าวจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทั่วประเทศ และนำมาจัดกลุ่มและกำหนดเป็นเกณฑ์และเงื่อนไขประกอบการจัดสรรเงินอุดหนุน การให้เงินรางวัล และการอนุมัติการจ่ายเงินโบนัส ตามระดับตัวชี้วัดที่ประเมินได้

3. กระทรวงมหาดไทยร่วมมือกับกระทรวงศึกษาธิการ และกระทรวงการคลัง จัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อเสริมสร้างความโปร่งใสด้านการคลังให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยยกระดับเป็นยุทธศาสตร์การศึกษาตลอดชีวิตเพื่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรสู่ความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยมีสำนักงานการศึกษานอกระบบโรงเรียนและการศึกษาตามอัธยาศัยของกระทรวงศึกษาธิการ กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นของกระทรวงมหาดไทย และกรมบัญชีกลางของกระทรวงการคลัง ร่วมเป็นหน่วยงานพัฒนายุทธศาสตร์ดังกล่าว เพื่อให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องนำยุทธศาสตร์ดังกล่าวไปจัดทำแผนปฏิบัติการ และจัดสรรงบประมาณสนับสนุน

4. รัฐบาลควรจัดสรรงบประมาณรายจ่ายส่วนหนึ่งเป็นเงินอุดหนุนเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของประชาชนสำหรับการเรียนรู้ตลอดชีวิตเรื่องความโปร่งใสด้านการคลัง โดยจัดตั้งเป็นกองทุนหมุนเวียนที่ได้รับการสนับสนุนงบประมาณรัฐบาลส่วนหนึ่ง และการสมทบจากรายได้ภาษีขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอีกส่วนหนึ่ง เพื่อให้กองทุนดังกล่าวดูแลและพัฒนาการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ของประชาชนและประสานทรัพยากรด้านการเงินและการศึกษาจากหน่วยงานอื่นในพื้นที่ เพื่อให้ประชาชนมีการเรียนรู้เรื่องความโปร่งใสด้านการคลังขั้นพื้นฐานที่เป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งประเทศ โดยให้กองทุนดังกล่าวอยู่ในความดูแลของสำนักงานการศึกษานอกระบบโรงเรียนและการศึกษาตามอัธยาศัย และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถให้การสนับสนุนรูปแบบอื่นๆ ที่ไม่ได้เป็นตัวเงินได้ เช่น วิทยากร ประสพการณ์การทำงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในพื้นที่ เป็นต้น

ข้อเสนอแนะสำหรับองค์กร

1. ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถนำตัวชี้วัดการเรียนรู้ตลอดชีวิตเรื่องความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจำนวน 10 ตัวชี้วัด ไปใช้ประเมินระดับการเรียนรู้ตลอดชีวิตขององค์กร โดยจัดทำเป็นแบบสอบถามเพื่อวัดการเรียนรู้ตลอดชีวิตเรื่องความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเชิงปริมาณ และมีบุคลากรในองค์กรและประชาชนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นกลุ่มเป้าหมาย ซึ่งองค์กรสามารถประมวลผลจากการตอบแบบสอบถามเป็นคะแนนของตัวชี้วัดการเรียนรู้ตลอดชีวิตเรื่องความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กร ทั้งนี้ ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะทราบระดับการเรียนรู้เรื่องความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นว่ายังมีส่วนใดที่ขาดตกบกพร่องและจำเป็นต้องได้รับการปรับปรุงพัฒนาเพื่อประกอบการพิจารณาความต้องการในการพัฒนาการเรียนรู้สำหรับบุคลากรภายในองค์กรและประชาชนในพื้นที่ และการนำกลยุทธ์การศึกษาตลอดชีวิตด้วยการบูรณาการทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่และแนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรสู่ความโปร่งใสสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เกี่ยวข้องไปพัฒนาการปฏิบัติงานมีความโปร่งใสด้านการคลังที่ดีขึ้น

2. ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถนำแนวคิดของระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิตเรื่องความโปร่งใสด้านการคลังซึ่งประกอบด้วยระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิตสำหรับบุคลากรในองค์กรและสำหรับประชาชน ซึ่งมีความสัมพันธ์กัน ไปใช้ประกอบการพิจารณาจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปีและสนับสนุนทรัพยากรที่เกี่ยวข้องสำหรับระบบการเรียนรู้แต่ละประเภทให้เหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ยังไม่ได้ให้ความสำคัญกับระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิตเรื่องความโปร่งใสด้านการคลังของประชาชนสามารถวิเคราะห์องค์ประกอบและจัดเตรียมงบประมาณและทรัพยากรที่เกี่ยวข้องของระบบที่มีความจำเป็นต่อการพัฒนาการเรียนรู้ของประชาชนให้เหมาะสมและเพียงพอต่อการนำไปใช้ประโยชน์ของประชาชนในการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น การร่วมในกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง การตรวจรับ การเบิกจ่าย และการติดตามประเมินผล ในขณะที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถเพิ่มเติมการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กรนอกเหนือจากรูปแบบมาตรฐานตามปกติทั่วไป โดยเพิ่มกระบวนการเรียนรู้ในระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิตสำหรับบุคลากรในองค์กร เช่น การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานเป็นทีม โดยการออกคำสั่งภายในองค์กรที่ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นผู้ลงนามแต่งตั้งทีมงานข้ามสายงานและมีองค์ประกอบทีมงาน อำนาจหน้าที่ งานที่ต้องทำ เป้าหมาย และการประเมินผล รวมทั้งการกำหนดแรงจูงใจที่เหมาะสม เป็นต้น

3. ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถประเมินความพร้อมของการเรียนรู้เพื่อสร้างความโปร่งใสด้านการคลังจากการมีหรือขาดปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการเรียนรู้ตลอดชีวิตในการสร้างความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นดังกล่าวได้ โดยการจัดทำแบบสอบถามบุคลากรภายในองค์กรเพื่อประเมินปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการเรียนรู้ตลอดชีวิตในการสร้างความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรว่ามีปัจจัยครบถ้วนหรือยังขาดปัจจัยใด และนำผลการประเมินไปจัดเตรียมและเพิ่มเติมปัจจัยที่เหมาะสมต่อการพัฒนาการเรียนรู้ของบุคลากรและประชาชน และสอดคล้องกับระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิตเรื่องความโปร่งใสด้านการคลังขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแต่ละแห่งได้

4. ผู้บริหารขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นควรกำหนดให้มีการจัดทำแผนกลยุทธ์การพัฒนาความโปร่งใสด้านการคลังขององค์กรโดยจัดทำเป็นกลยุทธ์การศึกษาตลอดชีวิตเพื่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรสู่ความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นกลยุทธ์ระดับองค์กร 7 กลยุทธ์หลัก 29 กลยุทธ์รอง โดยองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีการเรียนรู้ความโปร่งใสตลอดชีวิตในระดับก้าวหน้าควรมีกกลยุทธ์ระดับองค์กรทั้ง 7 กลยุทธ์หลัก 29 กลยุทธ์รอง ซึ่งองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีระดับการเรียนรู้ความโปร่งใสตลอดชีวิตในระดับพัฒนาสามารถประยุกต์ 2 กลยุทธ์หลัก 10 กลยุทธ์รอง เพื่อพัฒนาให้เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีระดับการเรียนรู้ความโปร่งใสตลอดชีวิตในระดับก้าวหน้า ในขณะที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีระดับการเรียนรู้ความโปร่งใสตลอดชีวิตในระดับเริ่มต้นสามารถประยุกต์ 5 กลยุทธ์หลัก 19 กลยุทธ์รอง เพื่อพัฒนาให้เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีระดับการเรียนรู้ความโปร่งใสตลอดชีวิตในระดับพัฒนา โดยการกำหนดกลยุทธ์ดังกล่าว ควรกำหนดไว้ในแผนพัฒนาระยะปานกลาง และแผนปฏิบัติการประจำปีขององค์กร เพื่อให้มีการจัดสรรงบประมาณและทรัพยากรที่เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่องและทำให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายที่ต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตาม องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีการเรียนรู้ความโปร่งใสตลอดชีวิตในระดับก้าวหน้าควรมีแนวทางการพัฒนาการเรียนรู้ในลักษณะชุมชนแห่งการปฏิบัติ ซึ่งเกิดขึ้นในกลุ่มเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานเองด้วยความสำนึกมากกว่าการคำนึงถึงแรงจูงใจ

ทั้งนี้ ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นควรออกคำสั่งแต่งตั้งคณะทำงานจัดทำกลยุทธ์การศึกษาตลอดชีวิตเพื่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรสู่ความโปร่งใสด้านการคลังขององค์กร โดยมีองค์ประกอบของผู้อำนวยการกองทุกกองในองค์กร ผู้แทนประชาคม อาจารย์หรือนักวิชาการหรือผู้ทรงคุณวุฒิในการทำกลยุทธ์ ผู้แทนสำนักงาน กศน. ในพื้นที่ และผู้แทน

สำนักงานคลังจังหวัด และมีหัวหน้าฝ่ายในกองวิชาการและแผนงานเป็นเลขานุการคณะทำงาน เพื่อให้คณะทำงานรับผิดชอบการจัดทำกลยุทธ์การศึกษาตลอดชีวิตดังกล่าว

ข้อเสนอแนะสำหรับชุมชน

1. ชุมชนควรบูรณาการกลยุทธ์การศึกษาตลอดชีวิตในส่วนที่เกี่ยวข้องกับประชาชนเข้ากับแผนประชาคม เพื่อจัดทำโครงการพัฒนาการเรียนรู้ด้วยตนเองของประชาชนที่ต้องเข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องกับการทำประชาคมการของงบประมาณ การจัดซื้อจัดจ้าง การเบิกจ่าย การตรวจรับ การติดตามและประเมินผล

2. ชุมชนมีช่องทางในการเลือกวิธีการเสริมสร้างความรู้ความสามารถของประชาชนในชุมชนให้เหมาะสมกับบทบาทการมีส่วนร่วมของประชาชนในการรับรู้ข้อมูลข่าวสาร ร่วมเสนอความเห็น ปัญหาและแนวทางแก้ไข และมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนในชุมชนจากการได้รับบริการจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และตรวจสอบการดำเนินการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งการเชื่อมโยงเครือข่ายการเรียนรู้ตลอดชีวิตเรื่องความโปร่งใสด้านการคลังกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและชุมชนอื่น เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน

3. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถใช้ความรู้ ความสามารถและประสบการณ์จากการเรียนรู้ตลอดชีวิตของประชาชนเป็นเกณฑ์ประการหนึ่งสำหรับการเลือกบุคคลในชุมชนที่เหมาะสมเพื่อมาทำหน้าที่เป็นตัวแทนชุมชนในการร่วมทำประชาคม การวิเคราะห์ความต้องการ การตัดสินใจ และเป็นตัวแทนในการร่วมทำงานกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในกระบวนการด้านการคลังและงบประมาณเพื่อให้เกิดความโปร่งใสด้านการคลังอย่างมีประสิทธิภาพและรอบคอบ

4. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นควรจัดสรรงบประมาณ โดยเฉพาะอย่างยิ่งจากรายได้ที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดเก็บเอง เพื่อส่งเสริมและเตรียมคนในชุมชนให้มีการเรียนรู้ตลอดชีวิตเรื่องความโปร่งใสด้านการคลังด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติ โดยจัดให้มีทีมงานจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและผู้แทนจากสถาบันการศึกษาในพื้นที่ร่วมเป็นพี่เลี้ยงในการเรียนรู้จากการปฏิบัติในกระบวนการทำแผนชุมชนและร่วมกันถอดบทเรียนจากการเรียนรู้จากการปฏิบัติดังกล่าว ถ่ายทอดกลับเข้าสู่ชุมชนผ่านสื่อสารสนเทศ เสียงตามสาย และหอกระจายข่าว

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยต่อไป

1. งานวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษาในขอบเขตขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบทั่วไปขนาดเล็กถึงขนาดกลาง ได้แก่ องค์กรบริหารส่วนตำบล เทศบาลตำบล และ เทศบาลเมือง

ดังนั้น การวิจัยครั้งต่อไปสามารถศึกษาองค์ประกอบของส่วนท้องถิ่นรูปแบบทั่วไปขนาดใหญ่ ได้แก่ เทศบาลนครและองค์การบริหารส่วนจังหวัด และองค์ประกอบของส่วนท้องถิ่นรูปแบบเมืองพิเศษ ได้แก่ เมืองพัทยา และกรุงเทพมหานคร

2. งานวิจัยในครั้งนี้เป็นการพัฒนากลยุทธ์โดยรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล ความเห็นและความเหมาะสมจากผู้ทรงคุณวุฒิในลักษณะการวิจัยเชิงคุณภาพ ดังนั้น การวิจัยครั้งต่อไปสามารถทำแบบสอบถามความคิดเห็นจากองค์ประกอบของส่วนท้องถิ่นโดยตรงในลักษณะ การวิจัยเชิงปริมาณเข้ามาผสมด้วย โดยมีการกำหนดกลุ่มตัวอย่างที่มีความเหมาะสมและเป็น ตัวแทนของประชากรขององค์ประกอบของส่วนท้องถิ่นทั่วประเทศได้

3. งานวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษาในขั้นการวิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์ ซึ่งเป็นขั้นตอน หนึ่งของกระบวนการจัดทำกลยุทธ์ ดังนั้น การวิจัยครั้งต่อไปสามารถใช้แนวทางการพัฒนากลยุทธ์ ของการวิจัยนี้ไปทำการวิจัยในขั้นตอนต่อไปในกระบวนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติและการ ประเมินผล เพื่อส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรสู่ความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับ องค์ประกอบของส่วนท้องถิ่นให้เป็นรูปธรรมและประสบผลสำเร็จ โดยนำไปทดลองกับองค์กร ประกอบของส่วนท้องถิ่นที่ยินดีเป็นพื้นที่ทดลองซึ่งต้องใช้เวลาในการทดลองระยะหนึ่ง เพื่อสามารถนำ ผลการทดลองมาปรับปรุงพัฒนาให้มีความเหมาะสมมากยิ่งขึ้น

4. งานวิจัยในครั้งต่อไปควรเป็นงานวิจัยพัฒนา โดยเป็นการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมี ส่วนร่วม (Participatory Action Research) เพื่อลงมือปฏิบัติร่วมกับบุคลากรขององค์ประกอบ ส่วนท้องถิ่นในการพัฒนากลยุทธ์การศึกษาตลอดชีวิตเพื่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรสู่ ความโปร่งใสด้านการคลังขององค์กรให้เป็นรูปธรรม

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

- เกษมา วรวรรณ ณ อยุธยา. 2554. กลยุทธ์การขับเคลื่อนการศึกษาดูชีวิตเพื่อพัฒนามนุษย์ และสังคม. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: [https:// www.edu.chula.ac.th/nfed/students/คุณหญิงเกษมา%20วันการศึกษานอกโรงเรียน%2054.pdf](https://www.edu.chula.ac.th/nfed/students/คุณหญิงเกษมา%20วันการศึกษานอกโรงเรียน%2054.pdf). [10 กุมภาพันธ์ 2556]
- การตรวจเงินแผ่นดิน, สำนักงาน. 2551. รายงานข้อผิดพลาดและข้อบกพร่องขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น. (ม.ป.ท.)
- การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย, สำนักงาน. 2553. คู่มือการประเมินคุณภาพสถานศึกษาโดยต้นสังกัดสำหรับการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย. กรุงเทพมหานคร: สำนักงาน กศน.
- การศึกษานอกโรงเรียน, กรม. 2538. สารานุกรมการศึกษาดูชีวิต. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์คุรุสภา.
- กิ่งพร ทองใบ. 2545. หน่วยที่ 11 การสร้างวัฒนธรรมองค์กรและจริยธรรมทางธุรกิจ. เอกสารการสอนชุดวิชาการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) หน่วยที่ 9-15 สาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. นนทบุรี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. 2553. การคิดเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพมหานคร: ชัดเชดมีเดีย.
- โกวิทย์ พวงงาม. 2549. โครงการวิจัยเรื่องการประเมิน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีความเป็นเลิศด้านความโปร่งใสและการมีส่วนร่วมของประชาชน ปี 2549. กรุงเทพมหานคร: สถาบันพระปกเกล้า.
- โกวิทย์ พวงงาม. 2552. การเสริมสร้างธรรมาภิบาลและความโปร่งใสในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น. วารสารสถาบันพระปกเกล้า 7, 2 (พฤษภาคม-สิงหาคม): 5-22.
- โกวิทย์ พวงงาม. 2553. รายงานการประเมินผลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีความเป็นเลิศด้านความโปร่งใสและส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนด้านการเสริมสร้างสันติสุขและสมานฉันท์ ด้านการเสริมสร้างเครือข่ายรัฐ เอกชน และประชาสังคม เพื่อรับรางวัลพระปกเกล้าประจำปี 2553. นนทบุรี: สถาบันพระปกเกล้า.
- คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน. 2543. ยุทธศาสตร์การศึกษาดูชีวิตเพื่อสังคมไทยในศตวรรษที่ 21. กรุงเทพมหานคร: พิมพ์ดี

- คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, สำนักงาน. 2553. *คู่มือแนวทางการสร้างมาตรฐานความโปร่งใสของส่วนราชการ*. นนทบุรี: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.
- คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, สำนักงาน. 2553. *รายงานฉบับสมบูรณ์ผลการดำเนินโครงการและนำเสนอตัวชี้วัดและคู่มือการประเมินความโปร่งใสของหน่วยงานด้านนโยบายการบริหาร ด้านการบังคับใช้กฎหมาย ด้านสนับสนุนวิชาการ*. นนทบุรี: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.
- คณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ, สำนักงาน. 2550. *คู่มือเจ้าหน้าที่ของรัฐสังกัด องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในการป้องกันและปราบปรามการทุจริต*. กรุงเทพมหานคร: ศรีเมืองการพิมพ์.
- จิระประภา อัครบวร. 2552. *การบริหารการเปลี่ยนแปลง*. กรุงเทพมหานคร: โกฟัฒน์ ก. ผลพิมพ์ (1996) .
- จิระประภา อัครบวร. 2552. *แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map). ในชุดเครื่องมือการเรียนรู้ด้วยตนเอง โครงการพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ ก. พลพิมพ์ (1996).
- ชาย โปธิลิตา. 2554. *ศาสตร์และศิลป์แห่งการวิจัยเชิงคุณภาพ*. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพมหานคร: อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง.
- ชูเกียรติ ลีสุวรรณณ์. 2552. *หลักการปรัชญาการศึกษาตลอดชีวิต. เอกสารประกอบการบรรยาย หลักสูตรการพัฒนาศมรรถนะนักบริหารระดับสูง กศน.[ออนไลน์]. แหล่งที่มา: https://www.siced.go.th/koratsitcl1.08/UserFiles/File/booknbs_33.pdf. [12 ตุลาคม 2554]*
- ถวิลวดี บุรีกุล และคณะ. 2549. *ทศวรรษ : ตัวชี้วัดการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี*. หน้า 84-95. กรุงเทพมหานคร: ศูนย์การพิมพ์แก่นจันทร์.
- ถวิลวดี บุรีกุล และคณะ. 2552. *ธรรมาภิบาลท้องถิ่น : บทเรียนจากต่างแดน*. กรุงเทพมหานคร : ธรรมดาเพรส.
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. 2549. *ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่*. ครั้งที่ 6. กรุงเทพมหานคร: รัตนไตร.
- ธงชัย สันติวงษ์. 2533. *การบริหารเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช.
- ธงชัย สันติวงษ์. 2537. *การบริหารเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช.
- ธเนศ จิตสุทธิภากร. 2547. *การพัฒนากลยุทธ์การจัดการโปรแกรมนานาชาติของสถาบันอุดมศึกษาไทย*. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต. สาขาวิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- นวจิตต์ บุญยรัตพันธุ์. 2548. โครงการปฏิบัติตามมาตรฐานสากลด้านความโปร่งใสทางการคลัง. *วารสารการเงินการคลัง* 18, 55 (มีนาคม): 62-71.
- นิตยา สำเร็จผล. 2547. *การพัฒนาตัวบ่งชี้การจัดการศึกษาเพื่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์. สาขาวิชาการวิจัยและพัฒนาหลักสูตร บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- เนาวนิตย์ สงคราม. 2550. *การพัฒนารูปแบบการสร้างความรู้ด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติและการเรียนรู้ร่วมกันสำหรับบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษา กรณีศึกษาคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์. สาขาวิชาเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- บุญประกอบ เกาเล็ก. 2550. *การเสริมสร้างการเรียนรู้ตลอดชีวิตแบบมีส่วนร่วมสำหรับประชาชน โดยผ่านเว็บไซต์ของกรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์. สาขาวิชาการบริหารและนโยบายสวัสดิการสังคม คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- บุญยิ่ง ประทุม. 2551. *พัฒนาการการบริหารงานตามหลักความโปร่งใสและการมีส่วนร่วมของประชาชน : ศึกษาเฉพาะกรณี องค์การบริหารส่วนตำบลเขาสามยอด จังหวัดลพบุรี*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์. สาขาวิชาพัฒนาชุมชน คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ปณิธาน วัฒนพานิชกิจ. 2548. *ความต้องการการเรียนรู้ตลอดชีวิตของผู้สูงอายุในเขตกรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์. สาขาวิชาการบริหารและนโยบายสวัสดิการสังคม คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ปธาน สุวรรณมงคล. 2546. *การปกครองท้องถิ่นไทยในบริบทของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540*. นนทบุรี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ประจวบ แหลมหลัก. 2547. *การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ตลอดชีวิตโดยใช้แนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อส่งเสริมการปฏิบัติงานของอาสาสมัครสาธารณสุขประจำหมู่บ้าน (อสม.)*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์. สาขาวิชาการศึกษานอกระบบโรงเรียน. คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ประดิษฐ์ อารยะการกุล. 2547. *พัฒนากลยุทธ์การแข่งขันของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์. สาขาวิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ประทาน คงฤทธิศึกษากร. 2531. *การปกครองท้องถิ่น*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์
คุรุสภา.

ประหยัด หงษ์ทองคำ. 2519. *การพัฒนาการเมืองโดยกระบวนการปกครองท้องถิ่น*.
กรุงเทพมหานคร: นำอักษรการพิมพ์.

พงษ์ศักดิ์ ศรีวรกุล และคณะ. 2547. *รายงานการวิจัยเรื่อง แนวทางการเรียนรู้ตลอดชีวิตของ
ผู้ปกครองนักเรียนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ*. สำนักผู้ตรวจราชการประจำเขตตรวจ
ราชการที่ 6. (อัครา).

พงษ์สุวรรณ ศรีสุวรรณ. 2552. *การกำหนดกลยุทธ์เพื่อส่งเสริมการวิจัยของหลักสูตรกองทัพอากาศ
กองทัพอากาศ : วิจัยแบบผสมของการสังเคราะห์งานวิจัย การวิจัยเชิงสำรวจ และการ
วิจัยประเมินความต้องการจำเป็น*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์. สาขาวิชาวิทยาการ
วิจัยการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542. 2546. กรุงเทพมหานคร: นานมีบุ๊คส์พับลิเคชันส์.
พรทิพย์ โภคยอุดม. 2547. องค์การบริหารส่วนตำบลกับการเสริมพลังอำนาจแก่ชุมชน. *วารสาร
รามคำแหง* 21, 1(มกราคม-มิถุนายน 2547): 36-45

พรศักดิ์ ผ่องแผ้ว. 2544. *ดัชนีชี้วัดคอร์รัปชันไทย : การสร้างและการตรวจสอบความเชื่อถือได้*.
รายงานผลการวิจัยเสนอต่อสำนักงาน ป.ป.ช.. กรุงเทพมหานคร: สำนักงาน ป.ป.ช..
(อัครา)

พระปกเกล้า, สถาบัน. 2547. *วัดระดับการบริหารจัดการที่ดี*. นนทบุรี: สถาบันพระปกเกล้า.

พระปกเกล้า, สถาบัน. 2551. *รายงานผลการสำรวจความคิดเห็นของประชาชนเกี่ยวกับความพึง
พอใจต่อการบริการสาธารณะและการทำงานของหน่วยงานต่างๆ พ.ศ. 2549*.
กรุงเทพมหานคร: ศูนย์การพิมพ์แก่นจันทร์.

พระปกเกล้า, สถาบัน. 2552. *รางวัลพระปกเกล้า' 52*. กรุงเทพมหานคร: จรัสสินทวงศ์การพิมพ์.

พระปกเกล้า, สถาบัน. 2552. *รายงานผลการสำรวจความคิดเห็นของประชาชนเกี่ยวกับความพึง
พอใจต่อการบริการสาธารณะและการทำงานของหน่วยงานต่างๆ พ.ศ. 2551*.
กรุงเทพมหานคร: ส. เจริญ การพิมพ์.

พระปกเกล้า, สถาบัน. 2553. *รายงานผลการสำรวจความคิดเห็นของประชาชนเกี่ยวกับความพึง
พอใจต่อการบริการสาธารณะและการทำงานของหน่วยงานต่างๆ พ.ศ. 2552*.
กรุงเทพมหานคร: เอ.พี. กราฟิค ดีไซน์ และการพิมพ์.

พระปกเกล้า, สถาบัน. 2553. *เกียรติภูมิท้องถิ่นรางวัลพระปกเกล้า 2553*. กรุงเทพมหานคร:

ส. เจริญ การพิมพ์.

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545. 2545. ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 119

ตอน 123 ก วันที่ 19 ธันวาคม พ.ศ. 2545.

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542. 2542. ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 116 ตอน 74 ก

วันที่ 19 สิงหาคม พ.ศ. 2542.

พระราชบัญญัติส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย พ.ศ. 2551. 2551

ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 125 ตอน 41 ก วันที่ 31 มีนาคม พ.ศ. 2551

พิสมัย ศรีอำไพ และ อนันต์ ศรีอำไพ. 2549. การเรียนรู้ตลอดชีวิต. *ตำราโครงการจัดทำตำราเพื่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในระดับอุดมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา*.

[ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <http://www.km.thaicyberu.go.th/linkFile/Books/Book7.pdf>

[10 กุมภาพันธ์ 2556]

พักรัตน์จง วัฒนสินธุ์ และพสุ เดชะรินทร์. 2542. *การจัดการเชิงกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ*.

พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

เพ็ญณี แนนรท. 2544. การศึกษาตลอดชีวิต(Life Long Education) : การเรียนรู้(รู้) ตลอดชีวิต.

วารสารศูนย์บริการวิชาการ 9, 1(มกราคม-มีนาคม): 6-11.

เพื่อความโปร่งใสในประเทศไทย, องค์กร. 2553. องค์กรเพื่อความโปร่งใสในประเทศไทย [ออนไลน์].

แหล่งที่มา: <http://www.transparency-thailand.org>. [11 พฤศจิกายน 2553]

ไพเราะ ไตรติลานันท์. 2549. *การพัฒนาแผนกลยุทธ์ของสถาบันอุดมศึกษาท้องถิ่นที่เน้นความ*

ร่วมมือกับชุมชนเพื่อเสริมสร้างศักยภาพในการป้องกันการติดยาเสพติด กรณีศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนครินทร์. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต. สาขาวิชา

อุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ผู้จัดการ. 2555. “ฮือไล่พันพรหมพิราม ปลัดกินลูกรัง-นายช่างกินลำห้วย”. [ออนไลน์].

แหล่งที่มา: [http://www.manager.co.th/Local/ViewNews.aspx?NewsID=](http://www.manager.co.th/Local/ViewNews.aspx?NewsID=9550000130081)

[9550000130081](http://www.manager.co.th/Local/ViewNews.aspx?NewsID=9550000130081). [24 ตุลาคม 2555]

มันนี่ชาแนล. 2551. *สนับสนุนรัฐกระจายอำนาจการคลังสู่ท้องถิ่น*. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา:

[http://www.moneychannel.co.th/Menu6/Newsupdate/tabid/89/newsid491/61462/](http://www.moneychannel.co.th/Menu6/Newsupdate/tabid/89/newsid491/61462/default.aspx)

[default.aspx](http://www.moneychannel.co.th/Menu6/Newsupdate/tabid/89/newsid491/61462/default.aspx). [12 สิงหาคม 2553]

- มุทิตา อคฺสุวรรณ. 2548. ความโปร่งใสทางการคลัง. *วารสารการงบประมาณ*. 2, 7 (ตุลาคม-ธันวาคม): 64-71.
- ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : http://www.mof.go.th/rule/picture/161_doc.doc [12 พฤศจิกายน 2553]
- รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550. 2550. ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 124 ตอนที่ 47 ก วันที่ 24 สิงหาคม 2550.
- เลขาธิการคณะรัฐมนตรี, สำนักงาน. 2551. *นโยบายรัฐบาล*. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: http://www.cabinet.thaigov.go.th/acrobat/pol_28.pdf. [20 มิถุนายน 2553]
- เลขาธิการสภาการศึกษา, สำนักงาน. 2552. *ข้อเสนอการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง*. กรุงเทพมหานคร: พริกหวานกราฟฟิค.
- เลขาธิการสภาการศึกษา, สำนักงาน. 2553. *แนวทางการพัฒนานโยบายการเรียนรู้ระบบโรงเรียนและการเรียนรู้ตามอัธยาศัยเพื่อการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงและภูมิปัญญาไทย*. นนทบุรี: ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด สาขา 4.
- เลขาธิการสภาการศึกษา, สำนักงาน. 2554. *รายงานการวิจัยเรื่อง สถานภาพและบทบาทการเสริมสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตของหน่วยงานภาครัฐและเอกชน*. กรุงเทพมหานคร: วี.ที.ซี คอมมิวนิเคชั่น.
- เลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร, สำนักงาน. 2550. *รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550*. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : http://202.122.40.26/ewtadmin/ewt/parliament_parcy/download/parliament_law/13-20070827163114_1.pdf. [20 มิถุนายน 2553]
- วีระวัฒน์ บัณฑิตามัย. 2544. *ผู้นำการเปลี่ยนแปลง Change Leader*. กรุงเทพมหานคร: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- วุฒิสาร ตันไชย. 2547. *การกระจายอำนาจและการปกครองท้องถิ่น : ความก้าวหน้าหลังรัฐธรรมนูญ พ.ศ. 2540*. นนทบุรี: คลังวิชา.
- วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์. 2548. *การวางแผนกลยุทธ์ : ศิลปะการกำหนดแผนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ*. กรุงเทพมหานคร: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.
- วันชัย มีชาติ. 2551. *พฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การสาธารณะ*. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,

- ศักดิ์ศรี ปาณะกุล. 2545. การเรียนรู้ตลอดชีวิต : ความจำเป็นและแนวทางการส่งเสริม.
วารสารรามคำแหง 23, 3 (กรกฎาคม-กันยายน): 89-97.
- ศิริชัย กาญจนวาสี และคณะ. 2540. รายงานการวิจัยโครงการ “การพัฒนาตัวชี้วัดความสำเร็จ
ของโครงการพัฒนาในระดับจังหวัด”. กรุงเทพมหานคร: สำนักบริการวิชาการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศิริพงษ์ เศาภายน. 2547. หลักการบริหารการศึกษา : ทฤษฎีและแนวปฏิบัติ. กรุงเทพมหานคร:
ป๊อค พอยท์.
- ส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น, กรม. 2555. ข้อมูลจำนวนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น. [ออนไลน์].
แหล่งที่มา: [http:// www.thailocaladmin.go.th/work/abt/index.jsp](http://www.thailocaladmin.go.th/work/abt/index.jsp) [20 ธันวาคม 2555]
- สมประสงค์ วิทย์เกียรติ. 2552. นวัตกรรมในการศึกษา. นนทบุรี : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัย
ธรรมมาธิราช
- สมยศ นาวิการ. 2546. การบริหารและพฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์อักษรไทย.
- สมยศ นาวิการ. 2548. การบริหารเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์อักษรไทย.
- สำราญ บุญเจริญ. 2547. การพัฒนากลยุทธ์การตลาดสำหรับสถาบันอุดมศึกษาเอกชน.
วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต. สาขาวิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย.
- สุกัญญา แซ่มซ้อย. 2552. การนำเสนอกลยุทธ์การบริหารการศึกษาสำหรับสถานศึกษาที่ถ่าย
โอนจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล.
วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุชาติ รังสีนนท์. 2545. สพข. กับการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (action learning). ใน หนังสือที่
ระลึกประจำปีสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน : การพัฒนาโดยการเรียนรู้จากการ
ปฏิบัติ เล่มที่ 18. นครปฐม : พิสิทธ์เซ็นเตอร์. (สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนจัดพิมพ์
เนื่องในโอกาสงานประจำปี พ.ศ. 2545)
- สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์ และกรรณิการ์ สุขเกษม. 2547. วิถีวิทยาการวิจัยเชิงคุณภาพ : การวิจัย
ปัญหาปัจจุบันและการวิจัยอนาคตกาล. กรุงเทพมหานคร: สามลดา.
- สุดจิต นิमितกุล. 2543. กระบวนมหาดไทยกับการบริหารจัดการที่ดีในการปกครองที่ดี (good
governance). กรุงเทพมหานคร: บพิธการพิมพ์.

- สุพิตรรา เศลวัตตะกุล. 2550. การพัฒนากลยุทธ์การบริหารกิจการนิสิตนักศึกษาตามแนว
ทศพิชราชธรรม. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุุฎิบัณฑิต. สาขาวิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุพาณี สุษฎิฎิวานิช. 2544. การบริหารเชิงกลยุทธ์ : แนวคิดและทฤษฎี. กรุงเทพมหานคร:
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุมาลี สังข์ศรี. 2545. การพัฒนาการเรียนรู้ตลอดชีวิต (หน่วยที่ 14). ใน *ประมวลสาระชุดวิชา
บริบททางการศึกษา*. นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- สุวัฒน์ วัฒนวงศ์. 2551. การศึกษาตลอดชีวิตเพื่อพัฒนาสังคมไทย. *วารสารศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม*. 2 , 2 (เมษายน.-มิถุนายน). [ออนไลน์]. แหล่งที่มา :
https://vpn.chula.ac.th/+CSCO+1h756767633A2F2F79766F2E7271682E707568796E2E6E702E6775+/FILEROOM/CU_FORMJOURNAL/DRAWER001/GENERAL/0012/00012218.TIF [5 มกราคม 2554]
- หนึ่งฤทัย ทิมย้ายงาม. 2552. การนำเสนอกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงจากการจัดหลักสูตร
สาขาวิชาการบริหารการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในประเทศไทย. วิทยานิพนธ์
ปริญญาคุุฎิบัณฑิต. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย.
- อรทัย ก๊กผล. 2546. *Best practices* ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีความเป็นเลิศด้านความ
โปร่งใสและการมีส่วนร่วมของประชาชน. กรุงเทพมหานคร: สถาบันพระปกเกล้า.
- อรทัย ก๊กผล. 2553. *บันทึกเรื่องเด่นสถาบันพระปกเกล้า' 52 : ด้านความโปร่งใสและส่งเสริมการ
มีส่วนร่วมของประชาชน*. กรุงเทพมหานคร: สถาบันพระปกเกล้า.
- อาชัญญา รัตนอุบล. 2540. *กระบวนการฝึกอบรมสำหรับการศึกษานอกระบบโรงเรียน*.
กรุงเทพมหานคร: ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อาชัญญา รัตนอุบล. 2551. *พัฒนาการการเรียนรู้และการจัดกิจกรรมสำหรับผู้ใหญ่*.
กรุงเทพมหานคร: คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อาชัญญา รัตนอุบล. 2554. *แนวคิดการเรียนรู้ด้วยการนำตนเองสู่การเรียนรู้ตลอดชีวิต*. ใน *หนังสือ
รวมบทความทางวิชาการ เรื่อง ความเป็นผู้นำทางการศึกษานอกระบบและการศึกษาตาม
อัธยาศัย*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- อีเวอร์การ์ด, ที. 2545. *การเรียนรู้จากการปฏิบัติ: หลักการและการปฏิบัติจริง*. แปลโดย สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน. ใน *หนังสือที่ระลึกประจำปีสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน : การพัฒนาโดยการเรียนรู้จากการปฏิบัติ เล่มที่ 18*. นครปฐม : พิสิกส์เซ็นเตอร์. (สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนจัดพิมพ์เนื่องในโอกาสงานประจำปี พ.ศ. 2545)
- อุทิศ ขาวเขียว. 2549. *การวางแผนกลยุทธ์*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร: ด้านสุทธาการพิมพ์.

ภาษาอังกฤษ

- Argyris, C., and Schon, D. A. 1978. *Organizational learning : A theory of action perspective*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Ashmore, C. Five Stages of Lifelong Learning Model. *The consortium for entrepreneurship education*. [Online]. n.d. Available from : www.entre-ed.org/_entre/5-stages.htm [2011, May 15,].
- Beer, M. 2003. *Managing change and transition in Harvard business essentials series*. United State of America: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Bellot, J. L. 2007. *A descriptive study of nursing home organizational culture, work environment and culture change from the perspectives of licensed nurses*. Doctoral dissertation, University of Pennsylvania. Publication Number: AAI 3271723. [Online]. Available from: ProQuest [2011, September 6].
- Bowen, D.E. and Lawler. 1992. "Empowerment and Coaching". *Organization Behavior Reader*. Englewood Cliffs, N.J.: Printice Hall.
- Brookfield, S.D. 1986. *Understanding and facilitating adult learning : A comprehensive analysis of principles and effective practices*. San Francisco: Jssey-Bass.
- Butterworth, J., Leary, D. O, and Gonz'alez, M. A. 2009. *Improving transparency, integrity, and accountability in water supply and sanitation : Action, learning, experience*. Washington D.C.: The World Bank .
- Cameron, K.S., and Quinn, R.E. 1999. *Diagnosing and changing organizational culture*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Catherine, H. ,and Mcleod, J. 2001. *Lifelong learning and empowerment : A model in practice*[Online]. Available from : www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=860091 [2011, May 14].

- Castro, J. D. 2011. A review of Mexico's lifelong learning model. Conceptual evolution and policy developments in lifelong learning. In *a report of UNESCO Institute for lifelong learning*. Germany : Druckeri in St.Pauli.
- Certo, S.C., and Peter, J.P. 1991. *Strategic management : Concept and applications*. Singapore: McGraw-Hill.
- Chandler, J.A. 2001. *Local government today*. Great Britain: Biddles Ltd.
- Clarke, J. J. 1957. *Outline of local government of the United Kingdom*. London: Sir Isaac Pitman & Sons..
- Coustasse-Hencke, A. 2004. *Organizational culture change in a Texas hospital*. Doctoral dissertation, University of North Texas Health Science Center at Fort Worth. Publication Number: AAT 3134627. [Online]. Available from: ProQuest [2011, September 6].
- Craig, R.L. 1997. *Training and development handbook*. New York: McGraw-Hill Book.
- Creswell, J. W. 2007. *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* . 2nd ed. Thousand Oaks, Calif.: Sage.
- Cropley, A.J. 1978. Some guidelines for the reform of school curricula in the perspective of lifelong education. *International Review of Education*. [Online]. Available from: www.springerlink.com/content/XX8q40m4555h1157/fulltext.pdf. [2011, October 12]
- Dave R. H. 1973. *Lifelong education and school curriculum*. Hamburg : UNESCO Institute for Education.
- David Clutterbuck. 1994. *The Power of Empowerment*. Landon: Kogan page Limited.
- David, F.R. 2001. *Strategic management : Concepts and cases*. 8th ed. Upper Saddle River, N.J.: Prentice-Hall International.
- Dewey, J. 1983. *Experience and education*. New York: Collier.
- Evans, N. 1994. *Experiential learning for all*. New York: Cassel.
- Fairbanks, J., Plowman, K.D., and Rawlins, B.L. 2007. Transparency in government communication. *Journal of Pulic Affairs*, 7, 10 : 23-27.

- Financial Planning Association. 2011. *Lifelong learning competency model*. [Online]. Available From : [http:// www.fpanet.org/professionals/learn/ lifelonglearning competencymodel/](http://www.fpanet.org/professionals/learn/lifelonglearningcompetencymodel/) [May 15, 2011].
- Florini, A. 1999. Does the invisible hand need a transparency glove? The politics of Transparency. *Paper prepared for the ABCDE conference*. Washington, D.C.: The World Bank.
- Freedman, A. M. 2010. *Using Action Learning for Organization Development and change*. [Online]. Available from : [http://www.wial.org/publications/WIAL authored/Using AL For Org De&Change_Arthur.pdf](http://www.wial.org/publications/WIALauthored/Using AL For Org De&Change_Arthur.pdf) [2012, October 22].
- Freire, P. 1972. *Pedagogy of the oppressed*. Harmondsworth: Penguin.
- Gordon, S.E. 1993. We do : Therefore, We learn. *Training and Development*. 47, 10: 47-52.
- Hollaway, W. V. 1961. *State and local government in the United States*. New York: McGraw-Hill Book.
- Hamilton, Edwin. 1992. *Adult education for community development*. Westport: Greenwood Press
- Have, S. T., Have, W. T., Frans, S., Elst, M. D., and Pol-Coyne, F. 2003. *Key management models : The management tools and practices that will improve your business*. Great Britain: Guildford & King's Lynn.
- Henderson, B. 1989. The origin of strategy. *Harvard Business Review*, Nov-Dec. United State of America: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Henschke, A. J. 2011. "Measurable performance indicators" for the characteristic elements of lifelong learning higher education institution. In *Rethinking lifelong learning/education with Thailand for the 21 century : An andragogical approach*. Bangkok: Faculty of Education Chulalongkorn University.
- Hill , Charles W.L., and Gareth, R. J. 2009. *Theory of strategic management*. 8th ed. Canada: Cengage.
- International Monetary Fund. 2009. *IMF country report no. 09/250 Thailand : Report on observance of standards and codes-fiscal transparency module*. Washington, D.C.: International Monetary Fund.

- Juan de Dios Castro. 2011. *A review of Mexico's lifelong learning model : conceptual evolution and policy developments in lifelong learning*. UNESCO Institute for lifelong learning. Germany: Druckeri.
- Kaufmann, D. and Kraay, A. 2002. Growth without Governance. In *Policy research working paper 2928*. Washington D.C.: The World Bank .
- Kenneth, A. 1971. *The concept of Corporate Strategy*. Homewood, IL: Richard D. Irwin.
- Kheng Ng, S. 2008. *Model of lifelong learning participation : Perspective from Insiders*. [Online]. Available From: <http://108.cgpublisher.com/proposal/551/index.html> [2011, May 15].
- Knowles, M. S. 1980. *The modern practice of adult education : From pedagogy to andragogy*. Chicago: Follett.
- Kolb, D. A. 1984. *Experiential learning*. Englewood Cliffs, NJ.: Prentice-Hall.
- Kopits, G and Craig, J. 1998. *Transparency in government operations*. [Online]. Available From: <https://www.imf.org>. [2010, August 12].
- Kotter, J.P. & Cohen, D.S. 2002. *The heart of change*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Latta, G.F. 2003. *A process model of organizational change in cultural context (OC³ model)*. [Online]. Available From: <https://jlo.sagepub.com/content/16/1/19>. [2011, May 26].
- Lazarus, H. and McManus, T. 2006. *Transparency guru : an interview with Tom McManus*. *Journal of Management Development*, 25 (10), 923-936 [Online]. Available From : www.emeraldinsight.com/0262-1711.htm. [2010, December 2]
- Livigni, R. 2002. *A theoretical and practical study of organizational culture and change*. Doctoral dissertation, Fielding Graduate Institute. Publication Number: AAT 3056884. [Online]. Available from: ProQuest [2011, September 6].
- Luecke, R. 2003. *Managing Change and transition*. In *Harvard Business Essentials series*. United State of America: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Luthans, Fred. 1998. *Organization behavior*. 8th ed. Boston: Irwin/Mcgraw-Hill.

- Marquardt, M.J. 1996. *Building the learning organization*. New York: McGraw-hill.
- Marquard, M.J. 1999. *Action learning in action: Transforming problem and people for world class organization learning*. Palo alto: Dares-Black Publishing.
- Marquard, M.J. 2004. *Optimizing the power of action learning : Solving problems and building leaders in real time*. United State of America: Davies-Black.
- Marquard, M.J. *Action Learning and Leadership*. [Online]. Available from:
http://www.wial.org/publications/WIALauthoreel/AL_and_leadership.pdf
 [2012, October 22].
- McGill, I., and Beaty, L. 1995. *Action learning*. 2nd ed. London: Kokan Page.
- Mendoza, M.L. 2009. *Improving local government transparency and accountability to achieve public service delivery*. [Online]. Available from:
<http://www.adbi.org/files/2009.03.11.cpp.day3.mendoza.local.gov.transparency.accountability.pdf> [2011, April 17].
- Miller, B.P. 2011. *Leadership, organizational culture, and managing change: A case study of North Carolina's Johnston community college*. Doctoral dissertation, North Carolina State University. PublicationNumber: AAT 3005365. [Online]. Available from: ProQuest [2011, September 6].
- Organisation for Economic Cooperation and Development. 2001. *OECD Best Practices for Budget Transparency*[Online]. Available from : <https://www.oecd.org/dataoecd/33/13/1905258.pdf>. [2011, May 13].
- Overly, N.V., and others. 1980. *A model for lifelong learning*[Online]. Available from : www.eric.ed.gov/ERICWebPortal/search/detailmini.jsp?nfpb=true&_&ERICExtSearch_searchValue_0=ED186639&ERICExtSearch_Searchtype_0=no&accno=ED186639 [2011, May 15].
- Pearce, J. A., II., and Robinson, Richard, B., Jr. 2011. *Strategic management : Formulation, implementation and control*. 12th ed. Singapore: McGraw-Hill.
- Pfeiffer, W., and Jones, J.E. 1983. *Experiential learning cycles*. United Kingdom.

- Piotrowski, S.J., and Ryzin, V. 2007. *Citizen attitudes toward transparency in local government*. [Online]. Available from: <http://arp.sagepub.com/content/37/3/306.short> [2011, May 14].
- Plunkett, W.R., Raymond, F.A., and Gummy, S.A. 2005. *Management : meeting and exceeding customer expectations*. Thomson: South-Western.
- Raelin, J. A. 2008. *Work-based learning : Bridging knowledge and action in the workplace*. United State of America.
- Raoul Blindenbacher. 2010. *The black box of governmental learning : The learning spiral – a concept to organize learning in government*. Washington, D.C.: The World Bank.
- Retna, K.S., and Ng, P.T. 2010. *Communities of practice : dynamic and success factor*. [Online]. Available from: www.emeraldinsight.com/0143-7739htm [2011,October 26].
- Robbins, S. P. 1996. *Essentials of organizational behavior*. 4th ed. Englewood Cliff, N.J.: Prentice Hall.
- Robbins, S. P. 1997. *Essentials of organizational behavior*. 5th ed. Englewood Cliff, N.J.: Prentice Hall.
- Rovinelli, R.J. and Hambleton, R.K. 1976. *On the use of content specialists in the assessment of criterion-referenced test item validity*. Publication Number : ED121845. [Online]. Available from : ERIC-Education Resource Information Center [2011, September 6].
- Schein, E.H. 1991. *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schermerhorn, J.R., Jr., Hunt, James G., and Osborn, R.N. 1997. *Organizational Behavior*. 6th ed. New York: John Wiley & Son.
- Scott. C.D., and Jaffe, D.T. 1991. *Empowerment : Building a Committed Workforce*. California: kogan Page.
- Senge, P.M. 1994. *The fifth discipline : the art of practice of the learning organization*. New York: Currency Doubledaly.

- Spaulding, S. 1974. Life-long Education : A modest model for planning and research. *Comparative Education* (10) 2 pp.101-113. [Online]. Available from: <http://www.jstor.org/stable/3098052> [2011, July 15].
- Stotler, R. W. 2007. *Principles of organizational culture change in health care : The magnet model*. Doctoral dissertation, University of Phoenix. Publication Number: AAT3285586. [Online]. Available from: ProQuest [2011, September 6].
- The Campaign for Learning. *The 5Rs of lifelong learning model*. [Online]. Available from : http://www.campaign_for_learning.org.uk/cfl/assets/documents/research/5Rs [2011, May 15]
- Thomas, G.C.. 2008. *Handbook of organizational development*. [Online]. Available from : <http://pdfsb.com/handbook+of+organizational+velopment>. [2011, September 6]
- Transparency International. 2010. Transparency. [Online]. Available from : <http://www.transparency.org>. [2010, November 11].
- Vishwananth, T. and D, Kaufmann. 1999. *Towards transparency in finance and governance*. Washington, D.C.: The World Bank.
- Wenger, E. 2004. *Knowledge management as a doughnut : Shaping your knowledge strategy through communities of practice*[on line]. Available from: ABI/INFORM Global. (document ID : 618574981) [2011, November 21].
- Wenger, E. Mcdermot and Synder. 2002. *A guide to managing knowledge : Cultivating of practice*[online] Available from : http://www.criticalmethods.org/collab/v.mv?d=1_67 [2011, October 10]
- Wheelen, T.L. & Hunger, J.D. 2004. *Strategic management and business policy*. 9th ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice Hall.
- Wheelen, T.L. & Hunger, J.D.. 2008. *Strategic management and business policy*. 11th ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice Hall.

Wildenberg, G.J. 2006. *The culturally aligned change message: How knowledge of organizational culture can improve support for organizational change.*

Doctoral dissertation, Capella University. Publication Number: AAT3274581.

[Online]. Available from: ProQuest [2011, September 6].

Winkelen, C. V. 2003. *Inter-organizational communities of practice.* [online].

Available from: <http://www.elerningeuropa.info/en/article/Inter-Organizational-Communities-of-Practice> [2011, October 10].

World Bank. 2003. *Lifelong learning in the global knowledge economy : Challenges for developing countries.* Washington, D.C.: The World Bank.

World Bank. 2009. *The Kingdom of Thailand public expenditure and financial accountability: Public financial management assessment.* Washington, D.C.: The World Bank.

World Institute for Action Learning. 2010. *Action learning.* [Online]. Available From: <http://wial.org/actionLearning.shtml#components> [2010, July 7]

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

- กนิษฐา นาวารัตน์. 2549. การพัฒนารูปแบบและกลยุทธ์การส่งเสริมความเป็นศูนย์กลาง
การศึกษา นานาชาติของประเทศไทยในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้. วิทยานิพนธ์
ปริญญาคุษฎีบัณฑิต. สาขาวิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
ข่าวเศรษฐกิจ. 2553. จัดติวเข้มเทศบาลเน้นสร้างความโปร่งใส. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : [http://
phukettoday.com/nws/detail.php?t2=20100531005810&t=20100531010333](http://phukettoday.com/nws/detail.php?t2=20100531005810&t=20100531010333).
[24 สิงหาคม 2553]
- คณะกรรมการกฤษฎีกา, สำนักงาน. พระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจ
ให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542[ออนไลน์]. แหล่งที่มา:
www.thallocaladmin.go.th/upload/schemalD%5B8%SD/1405_10.pdf.
[16 กรกฎาคม 2554].
- คณะกรรมการกฤษฎีกา, สำนักงาน. พระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2546[ออนไลน์]. แหล่งที่มา:
www.local.moi.go.th/thadsaban_update.pdf. [16 กรกฎาคม 2554].
- คณะกรรมการกฤษฎีกา, สำนักงาน. พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกรุงเทพมหานคร
พ.ศ. 2528. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: www.mof.go.th/rule1/200828b.pdf.
[16 กรกฎาคม 2554].
- คณะกรรมการกฤษฎีกา, สำนักงาน. พระราชบัญญัติองค์การบริหารส่วนจังหวัด พ.ศ. 2540
[ออนไลน์]. แหล่งที่มา: www.local.moi.go.th/law109_1.pdf. [16 กรกฎาคม 2554].
- คณะกรรมการกฤษฎีกา, สำนักงาน. พระราชบัญญัติองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537
[ออนไลน์]. แหล่งที่มา : www.local.moi.go.th/tambon_update.pdf. [16 กรกฎาคม
2554].
- จรีพร กาญจนการุณ. 2547. แหล่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตในชุมชนกับการศึกษาเพื่อการพัฒนา
แบบยั่งยืน. วารสารครุศาสตร์ 33, 1 (กรกฎาคม-ตุลาคม): 40-48 [ออนไลน์]. แหล่งที่มา:
[https://vpn.chula.ac.th/+CSCO+1h756767633A2F2F79766F2E7271682
E707568796E2E6E702E6775+/+FILEROOM/CU_FORMJOURNAL/
DRAWER001/GENERAL/DATA0000/00000171.TIF](https://vpn.chula.ac.th/+CSCO+1h756767633A2F2F79766F2E7271682E707568796E2E6E702E6775+/+FILEROOM/CU_FORMJOURNAL/
DRAWER001/GENERAL/DATA0000/00000171.TIF). [5 มกราคม 2554]
- ชัยวัฒน์ สุทธิรัตน์. 2553. การจัดการเรียนรู้แนวใหม่. นนทบุรี: สหมิตรพริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง.

- ชิตขงศ์ ส. นันทนาเนตร. 2549. *ทฤษฎีการเรียนรู้สำหรับผู้ใหญ่*. นครปฐม: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ทิตนา เขมมณี. 2552. *รูปแบบการเรียนการสอน: ทางเลือกที่หลากหลาย*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เทศบาลตำบลบางพระ. 2553. *เอกสารประกอบการเข้าร่วมโครงการรางวัลพระปกเกล้าทองคำ สำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีความเป็นเลิศด้านความโปร่งใสและส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน ประจำปี 2553*. ชลบุรี: เทศบาลตำบลบางพระ. (อัดสำเนา)
- นายกรัฐมนตรี, สำนัก. 2553. *รายงานแสดงผลการดำเนินการของคณะรัฐมนตรีตาม แผนนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐ : รัฐบาล นายอภิสิทธิ์ เวชชาชีวะ ปีที่หนึ่ง (วันที่ 30 ธันวาคม 2551 ถึงวันที่ 30 ธันวาคม 2552)*. กรุงเทพมหานคร: สำนักนายกรัฐมนตรี.
- นิภา ศรีโพธิ์โรจน์. 2531. *หลักการวิจัยเบื้องต้น*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: ศึกษาพร.
- นโยบายการศึกษา, สถาบัน. 2551. *การสัมมนาความโปร่งใสขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น*. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <http://www.fpps.or.th/news.php?detail=n1230804260.news>. [12 สิงหาคม 2553]
- บุญธรรม กิจปริดาบริสุทธิ์. 2549. *เทคนิคการสร้างเครื่องมือรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัย*. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพมหานคร: ศรีอนันต์การพิมพ์.
- พจนา ทรัพย์สมาน. 2550. *การจัดการเรียนรู้โดยให้ผู้เรียนแสวงหาและค้นพบความรู้ด้วยตนเอง*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พระปกเกล้า, สถาบัน. 2547. *สารานุกรมการปกครองท้องถิ่นไทย หมวด พัฒนาการและรูปแบบ การปกครองท้องถิ่นไทย. องค์การบริหารส่วนตำบล*. กรุงเทพมหานคร: ธรรมดาเพลส.
- พระปกเกล้า, สถาบัน. 2547. *สารานุกรมการปกครองท้องถิ่นไทย หมวด โครงสร้างภายนอก. พระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วน ท้องถิ่น พุทธศักราช 2542*. กรุงเทพมหานคร: ธรรมดาเพลส.
- พระปกเกล้า, สถาบัน. 2547. *สารานุกรมการปกครองท้องถิ่นไทย หมวด แนวคิดพื้นฐานการ กระจายอำนาจกับการปกครองตนเองในระดับท้องถิ่น*. กรุงเทพมหานคร : ธรรมดาเพลส.
- พวงรัตน์ ทวีรัตน์. 2538. *วิธีวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์ (ฉบับปรับปรุงล่าสุด)*. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพมหานคร: ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พิศณุ ฟองศรี. 2552. *การสร้างและพัฒนาเครื่องมือวิจัย*. กรุงเทพมหานคร: ด้านสุทธการพิมพ์.

- พูนลาภ อุทัยเลิศอรุณ. 2547. ชุมชนแนวปฏิบัติ : การจัดการความรู้สายพันธุ์ใหม่ (cultivating communities of practice). กรุงเทพมหานคร: วีเลิร์น.
- เมืองพัทยา. พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการเมืองพัทยา พ.ศ. 2542. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : www.pattaya.go.th/app/thai/portal1/docs/parajchabanyad.pdf. [16 กรกฎาคม 2554].
- รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540. 2540. ราชกิจจานุเบกษา ฉบับกฤษฎีกา เล่ม 114 ตอนที่ 55 ก วันที่ 11 ตุลาคม 2540.
- รัฐสภา. 2553. รายงานข่าว. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : https://www.parliament.go.th/news/news_detail.php?prid=180154 [12 สิงหาคม 2553].
- เลขาธิการคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, สำนักงาน. 2550. แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <http://www.nesdb.go.th/Default.aspx?tabid=62>. [20 มิถุนายน 2553]
- วันทิพย์ สิ้นสูงสุด. 2549. การใช้การเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อสร้างองค์กรใฝ่เรียนรู้. กรุงเทพมหานคร: สยามมิตรการพิมพ์.
- ศุภลักษณ์ วิริยะสุมน. 2547. การนำเสนอวาระปฏิบัติเพื่อพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยของรัฐสู่ความเป็นเลิศในการปฏิบัติงานในฐานะสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต. สาขาวิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุกนิดา ปุสุรินทร์คำ. 2549. การพัฒนารูปแบบการแบ่งปันความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารด้วยวิธีการเรียนแบบร่วมมือเพื่อพัฒนาความเป็นชุมชนนักปฏิบัติของครูในโรงเรียนที่นำร่องในโครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝันของกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต. สาขาวิชาเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุรภี ไสรัจจุล. 2549. การพัฒนารูปแบบศูนย์พัฒนายุทธศาสตร์การเรียนรู้สำหรับนักศึกษาหลักสูตรนานาชาติที่ศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาสังกัดคณะกรรมการอุดมศึกษา. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต. สาขาวิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- อรัญ โสติพิพันธุ์. 2546. ค้นหาท้องถิ่นในอุดมคติ. ใน *เอกสารและสื่อประกอบการเรียนรู้หลักสูตรการบริหารจัดการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รุ่นที่ 4 สถาบันพระปกเกล้า*.
กรุงเทพมหานคร: สถาบันพระปกเกล้า อักษรการพิมพ์.
- อาชัญญา รัตนอุบล. 2545. การเรียนรู้ในสถานประกอบการ. ใน *หนังสือชุดปฏิบัติการศึกษา : การศึกษานอกระบบโรงเรียนกับการปฏิบัติการศึกษา*. กรุงเทพมหานคร: ศูนย์ตำราและเอกสารทางวิชาการ คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อาชัญญา รัตนอุบล. 2547. การเรียนรู้จากการปฏิบัติ : จากทฤษฎีสู่การประยุกต์ในการศึกษานอกระบบโรงเรียนและการศึกษาตามอัธยาศัย. ใน *หนังสือชุดปฏิบัติการศึกษา : การศึกษานอกระบบโรงเรียน : แนวทางการศึกษาและกิจกรรมที่หลากหลาย*. กรุงเทพมหานคร: ศูนย์ตำราและเอกสารทางวิชาการ คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อาชัญญา รัตนอุบล. 2549. การศึกษานอกระบบโรงเรียนในสังคมแห่งการเรียนรู้. *วารสารครุศาสตร์* 38, 4 (เมษายน-มิถุนายน) : 44-56.
- อุ้นตา นพคุณ. 2527. การเรียนการสอนผู้ใหญ่เพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.
กรุงเทพมหานคร: กรุงเทพมหานครการพิมพ์.

ภาษาอังกฤษ

- Blake, Ira., and Bush, C. 2009. *Project managing change : Pratical tools and techniques to make change happen*. Great Britain: Ashford Colour Press.
- Blindenbacher, R. 2010. *The black box of governmental learning : The learning spiral a concept to organize learning in governments*. Washington, D.C.: The World Bank.
- Botticelli, M. J. 2000. *Assessing the impact of culture change initiatives on organizational effectiveness and employee job satisfaction in higher education*. Doctoral dissertation, Capella University. Publication Number: AAT9995510.
- Careufel, A. D. n.d. *Managing Organizational Changes*. Bangkok: Fiscal Policy Research Institute Foundation. (Mimeographed)
- Coakes, E., and Clarke, S. 2006. *Encyclopedia of communities of practice in information and knowledge management*. Hershey, P.A.: Idea Group Reference.
- Cropley, A.J. 1977. *Lifelong education : A psychological analysis*. Hamburg: UNESCO Institute for Education.

- Gail, F. L. 2009. A process model of organizational change in culture content (OC³ model). *Journal of leadership & Organizational Studies*, 16 (1), 19-37. [Online]. Available From : <http://jlo.sagepub.com/content/16/1/19> [2011, August 20]
- Hogan, N. C. (2004). *Creating constellations of culture: The value of organizational culture in confronting change in enrollment management at a liberal arts college*. Proquest Dissertations And Theses. Section 0175, Part0745 155 pages; [Ed.D. dissertation].United States –Pennsylvania: University of Pennsylvania; 2004. Publication Number:AAT 3124690.
- Illeris, K. 2003. *Workplace learning and learning theory*. [Online]. Available From : <https://vpn.chula.ac.th/+CSCO+d0756767633A2F2F6A6A6A2E727A72656E7971766166767475672E70627A++/-CSCO-3h--journals.htm?issn=1366-5626&volume=15&issue=4&articleid=882285&show=html>. [2010, July 5].
- James, P. E. 1954. *Local government and administration*. New York : American Book.
- Kaplan, A. 1964. *The conduct of inquiry : methodology for behavioral science*. New York: Chandler.
- Katzenbach, J. R., and Smith, D. K. 1993. *The wisdom of teams : Creating the high-performance organization*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Keeves, J. P. 1988. *Educational research, methodology, and measurement : An international handbook*. Oxford: Pergamon Press.
- Kolb, D. A., Osland, J.S., and Rubin I.M. 1995. *Organizational behavior*. 6th ed. New Jersey: Prentice Hall.
- Krippendorff, K. 1986. *Content analysis : An introduction to its methodology*. 6th ed. London: Sage.
- Langenbach, M. 1988. *Curriculum models in adult education*. Revised 1993. Florida: Krieger.
- Madhu, R. 1996. *Encyclopaedic dictionary of psychology and education. Vol. 3 (m-z)*. New Delhi : Mehra Offset Press.

- Matthew, P. 1999. *Workplace learning : Developing an holistic model*. [Online].
Available From : <https://vpn.chula.ac.th/+CSCO+d0756767633A2F2F6A6A6A2E727A72656E7971766166767475672E70627A++/-CSCO-3h--journals.htm?issn=0969-6474&volume=6&issue=1&articleid=882562&show=html> [2010, July 5].
- McGill, I. 2004. *The action learning handbook : powerful technique for education, professional Development and train*. New York: Routledge Falmer.
- Miller, P. 2003. *Workplace learning by action learning : A practical example*. [Online].
Available from : http://epubs.scu.edu.au/cgi/viewcontent.cgi?article=1026&context=gcm_pubs [2010, September 2]
- Mintzberg, H. 1994. *The Rise and fall of strategic planning*. New York: Prentice Hall.
- Murray, P., and Donegan, K. 2003. *Empirical linkages between firm competencies and organizational learning*. [Online]. Available From : <https://vpn.chula.ac.th/+CSCO+d0756767633A2F2F6A6A6A2E727A72656E7971766166767475672E70627A++/-CSCO-3h--journals.htm?issn=0969-6474&volume=10&issue=1&articleid=882648&show=html> [2010, July 5].
- Nielsen, R. P. 2001. *Can ethical character be stimulated and enabled? an action-learning approach to teaching and learning organization ethics*. Research in Ethical Issues in organization, 3.
- Pillay, H. 1998. Adult learning in a workplace context. In *Peter Sutherland adult learning a reader*. 2nd ed. Great Britain: Clays Ltd, St Ives plc.
- Roger, A. 1996. *Teaching adult*. 2nd ed. Buckingham: Open University Press.
- Roger, C.R. 1969. *Freedom to Learn*. Columbus, OH.: Merrill.
- Sen, A. (1999). *Development of freedom*. [Online]. Available from: www.ccsindia.org/ccsindia/article/pdf/transp_guarantees.pdf [2011, February 20].
- Sutherland, P. 1997. *Adult learning: A reader*. London: Kogan page.
- UNESCO. 1996. Learning : The treasure within. In *Report to UNESCO of the International Commission on Education for the twenty-first century*.

UNESCO. 2011. *Report on the Joint UNESCO and UNICEF regional workshop on equivalency programmes and alternative certified learning : Achieving education for all and promoting lifelong learning* [Online]. Available from : <http://unesdoc.unesco.org/images/0019/001930/193012e.pdf> [2011, July 13]

Weber, R. P. 1990. *Basic content analysis*. 2th ed. Beverly Hill: Sage.

Wright, P., Reingle, C.D., and Kroll, M.J. 1992. *Strategic management : Text and case*. Massachusetts: Alyn and Bacon.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

แบบบันทึกและวิเคราะห์ปัจจัย เกณฑ์ และเงื่อนไขของการเรียนรู้ตลอดชีวิตเรื่องความโปร่งใส
ด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

แบบบันทึกและวิเคราะห์ปัจจัย เกณฑ์ และเงื่อนไขของการเรียนรู้ตลอดชีวิตเรื่องความโปร่งใส
ด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ชื่อเอกสาร.....

เจ้าของ.....

แหล่งที่มา.....

วัตถุประสงค์ของเอกสาร.....

ขอบเขตของเอกสาร.....

ปัจจัย	เกณฑ์	เงื่อนไข	หมายเหตุ
บุคลากรที่เกี่ยวข้อง			
สภาพแวดล้อมในองค์กร			
ระบบและทรัพยากรที่ เอื้ออำนวยความสะดวกใน การตัดสินใจและการเรียนรู้			
นโยบายและการบริหารของ องค์กร			
หลักสูตรและเนื้อหา			
วิธีการจัดการเรียนรู้/ศึกษา			
การประเมินผล			

ภาคผนวก ข

แบบสอบถามความคิดเห็น

การพัฒนาตัวชี้วัดการเรียนรู้ตลอดชีวิตเรื่องความโปร่งใสด้านการคลัง
สำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

แบบสอบถามความคิดเห็น
การพัฒนาตัวชี้วัดการเรียนรู้ตลอดชีวิตเรื่องความโปร่งใสด้านการคลัง
สำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามความคิดเห็นเรื่อง การพัฒนาตัวชี้วัดการเรียนรู้ตลอดชีวิตเรื่องความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อสำรวจความคิดเห็น โดยข้อมูลที่ได้จะนำไปพัฒนาเป็น กลยุทธ์การศึกษาตลอดชีวิตด้วยการบูรณาการทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ และแนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรสู่ความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ทั้งนี้ ความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นดังกล่าวพัฒนาขึ้นภายใต้แนวคิดการเปรียบเทียบความโปร่งใสในการดำเนินงานของภาครัฐผ่านการวัดความโปร่งใสทางการคลังซึ่งกำหนดหลักเกณฑ์วิธีการปฏิบัติที่ดีด้านความโปร่งใสทางการคลัง พ.ศ. 2550 (Code of Good Practice on Fiscal Transparency 2007) และบริบทขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในประเทศไทย

2. แบบสอบถามความคิดเห็นฉบับนี้ แบ่งเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 สถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบ

ตอนที่ 2 การพิจารณาเกณฑ์ และเงื่อนไขของตัวชี้วัดการเรียนรู้ด้านความโปร่งใสทางการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ในฐานะที่ท่านเป็น.....และมีบทบาทหน้าที่สำคัญในทางวิชาการที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาตลอดชีวิต การคลัง และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จึงขอความกรุณาและขอความร่วมมือจากท่านโปรดให้ข้อมูลในเชิงวิชาการเพื่อการวิจัย และกรุณาตอบแบบสอบถามทุกข้อ ทั้งนี้ ข้อมูลที่ได้จากท่านจะเป็นประโยชน์และมีคุณค่าอย่างยิ่งต่อการวิจัยและการพัฒนากลยุทธ์การศึกษาตลอดชีวิตด้วยการบูรณาการทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่และแนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรสู่ความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต่อไป

ผู้วิจัยขอขอบคุณทุกท่านเป็นอย่างสูงที่เสียสละเวลาอันมีค่ายิ่งให้ความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามในครั้งนี้

นายพรชัย สุระเวช

นิสิตดุษฎีบัณฑิต ภาควิชาการศึกษาตลอดชีวิต

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตอนที่ 1 สถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบ

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ลงใน หรือเติมข้อความลงในช่องว่างที่จัดไว้ให้ตามความเป็นจริง

1. เพศ ชาย หญิง
2. อายุ 25-30 ปี 31-40 ปี 41-45 ปี
 46-50 ปี 51-60 ปี 61 ปีขึ้นไป
3. วุฒิการศึกษาสูงสุดของท่าน ปริญญาตรี ปริญญาโท ปริญญาเอก
4. ตำแหน่งในหน่วยงาน ผู้เชี่ยวชาญ ผู้อำนวยการสำนัก นักบริหาร
 อื่น ๆ
5. ตำแหน่งทางวิชาการของท่าน (ถ้ามี) อาจารย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์
รองศาสตราจารย์ ศาสตราจารย์
6. ประสบการณ์ในการทำงาน 1-5 ปี 6-10 ปี 11-15 ปี
 16-20 ปี 21-25 ปี มากกว่า 25 ปี

ตอนที่ 2 ตัวชี้วัดการเรียนรู้ตลอดชีวิตเรื่องความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

นิยามปฏิบัติการ

1. **การเรียนรู้ตลอดชีวิต** หมายถึง การเปลี่ยนแปลงความรู้ ความสามารถ และทัศนคติของบุคลากรภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่อาศัยความสัมพันธ์และเชื่อมโยงของการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย เป็นเครื่องมือในการเปลี่ยนแปลง

2. **ความโปร่งใสด้านการคลัง** หมายถึง ความน่าเชื่อถือในกระบวนการทำงานด้านการคลังตามหลักเกณฑ์แนวทางการปฏิบัติสากลที่ดีในการสร้างความโปร่งใสทางการคลังที่สอดคล้องกับบริบทขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในประเทศไทย

3. **องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น** หมายถึง องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบทั่วไปที่มีพื้นที่ในการกำกับดูแลอย่างชัดเจน ซึ่งได้แก่องค์การบริหารส่วนตำบล และเทศบาล

4. **ตัวชี้วัดการเรียนรู้ตลอดชีวิตเรื่องความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น** หมายถึง องค์ประกอบการเรียนรู้ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่จัดให้มี (1) วิสัยทัศน์ นโยบาย แผน และการปฏิบัติงาน (2) ความรู้ที่จำเป็นสำหรับบุคลากรภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (3) ความสามารถของบุคลากรภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (4) คุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์สำหรับบุคลากรภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (5) การมีส่วนร่วมในการทำงานของบุคคลภายนอก (6) ข้อมูลสารสนเทศสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (7) ระบบบริหารและทรัพยากรที่เอื้ออำนวยความสะดวกในการทำงาน (8) แหล่งเรียนรู้สำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (9) กิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้ในการทำงาน และ (10) การประเมินผลการเรียนรู้ เพื่อแสดงให้เห็นว่าองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถทำงานได้อย่างมีความโปร่งใสด้านการคลัง

5. **ความรู้ที่จำเป็น** หมายถึง ความรู้พื้นฐานในการปฏิบัติงาน ความรู้พื้นฐานขององค์กร ความรู้ทั่วไปด้านการคลังและงบประมาณ และความรู้ขั้นก้าวหน้าด้านการคลังและงบประมาณ รายละเอียดปรากฏตามตารางที่ 1

ความรู้พื้นฐานในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ความรู้ด้านรัฐศาสตร์ รัฐประศาสนศาสตร์ กฎหมาย การบริหารธุรกิจ การจัดการทั่วไป การบัญชี พาณิชยศาสตร์ การเงินและการธนาคาร เศรษฐศาสตร์ หรือการบริหารการคลัง อย่างไม่อย่างหนึ่ง

ความรู้พื้นฐานขององค์กร ประกอบด้วย ความรู้เกี่ยวกับ (1) โครงสร้างและหน้าที่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (2) ขอบเขตของความรับผิดชอบและความสัมพันธ์ระหว่างของ

รัฐบาล และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และระหว่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้วยกันเอง (3) หลักเกณฑ์และขั้นตอนความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกับภาคเอกชน (4) พื้นฐานการจัดตั้งและความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและกิจการพาณิชย์ (5) อำนาจหน้าที่ด้านการเงินการคลังของฝ่ายบริหารและสภาท้องถิ่น (6) การป้องกันการสมยอมราคาในส่วนที่เกี่ยวข้องกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามกฎหมายว่าด้วยความผิดเกี่ยวกับการเสนอราคาต่อหน่วยงานของรัฐและระเบียบกระทรวงมหาดไทยที่เกี่ยวข้อง และ (7) การเปิดเผยข้อมูลข่าวสารตามกฎหมายว่าด้วยข้อมูลข่าวสารของราชการ

ความรู้ทั่วไปด้านการคลังและงบประมาณ ประกอบด้วย ความรู้เกี่ยวกับ (1) กฎหมาย ระเบียบ ประกาศ และแนวทางการบริหารที่เกี่ยวข้องกับวิธีการงบประมาณ การเงิน ค่าใช้จ่าย พัสดุ รายได้ทุกแหล่ง เช่น รายได้ภาษี รายได้อื่น รายได้จากทรัพยากรธรรมชาติ ความช่วยเหลือจากต่างประเทศ เป็นต้น (2) กฎหมาย ระเบียบ ประกาศ และแนวทางการบริหารที่เกี่ยวข้องการคลังสำหรับการจัดเก็บ การจัดสรร และการใช้จ่ายเงินขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (3) หลักเกณฑ์ที่ใช้ในการบังคับใช้กฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการจัดเก็บภาษีและรายได้ที่ไม่ใช่ภาษี และการกำหนดระยะเวลาในการอุทธรณ์ภาษีและข้อกำหนดอื่น ๆ ที่ไม่ใช่ภาษี (4) ปฏิทินงบประมาณและกรอบระยะเวลาการพิจารณาร่างกฎหมายว่าด้วยงบประมาณของฝ่ายสภาท้องถิ่น (5) บัญชีฐานะการเงินท้องถิ่น รายงานทางการคลัง ภาระทั้งในงบประมาณและนอกงบประมาณ (6) ขั้นตอนการจ้างงาน และการจัดซื้อจัดจ้างขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (7) หลักเกณฑ์การจัดซื้อและการขายทรัพย์สินขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (8) ขั้นตอนการตรวจสอบและการทบทวนกิจกรรมและสถานะทางการเงินขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (9) วิธีการบริหารจัดการทรัพย์สิน หนี้สิน และเงินสะสมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมถึงสิทธิในการอนุญาตให้ใช้ประโยชน์ในทรัพย์สินต่าง ๆ ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และ (10) มาตรฐานระบบบัญชี และพื้นฐานในการติดตามกิจกรรมที่เกิดขึ้นทั้งรายได้ ข้อตกลงการชำระเงิน หนี้สิน และทรัพย์สิน

ความรู้ขั้นก้าวหน้าด้านการคลังและงบประมาณ ประกอบด้วย ความรู้เกี่ยวกับ (1) ลักษณะและสาระสำคัญของรายจ่ายภาษี (Tax Expenditure) ซึ่งหมายถึงประโยชน์และการขาดรายได้จากการยกเว้นภาษีเฉพาะราย (2) ภาระผูกพันทางการคลัง ซึ่งหมายถึง ภาระหรือหนี้ที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องจ่ายเมื่อเหตุการณ์เฉพาะนั้นมีความเสียหายเกิดขึ้น (3) กิจกรรมกึ่งการคลัง ซึ่งหมายถึง การดำเนินกิจกรรมหรือนโยบายขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นผ่านหน่วยงานอื่นที่ไม่ใช่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เช่น กิจการพาณิชย์ เป็นต้น ซึ่งองค์กรปกครอง

ส่วนท้องถิ่นสามารถเข้าไปแทรกแซงในกระบวนการตัดสินใจได้ (4) ความเสี่ยงทางการคลังขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งหมายถึง สถานการณ์ที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไม่ได้ดำเนินนโยบายทางการคลังอย่างเหมาะสม โดยจะมีผลให้เกิดความเสี่ยงหรือความอ่อนแอทางการคลังในอนาคตขึ้นได้ (5) สถานะและองค์ประกอบของหนี้สินและทรัพย์สินทางการเงิน ภาระหนี้สินและภาระผูกพันที่ไม่ได้เกิดจากการกู้ยืมเงินในอนาคต (รวมถึงภาระในกองทุนบำเหน็จบำนาญ การค้าประกันการปล่อยกู้ และสัญญาที่ก่อให้เกิดสิทธิเรียกร้องอื่นๆ เป็นต้น) และสินทรัพย์ทางทรัพยากรธรรมชาติขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

6. **ข้อมูล** หมายถึง ข้อมูลพื้นฐาน ข้อมูลประยุกต์ ข้อมูลขั้นก้าวหน้า และข้อมูลเฝ้าระวัง

ข้อมูลพื้นฐาน ประกอบด้วย (1) ข้อมูลด้านการคลังและงบประมาณปีปัจจุบันและปีที่ผ่านมา (2) ข้อมูลด้านการคลังตามข้อผูกพันตามกฎหมาย (3) ข้อมูลการก่อหนี้ (4) ฐานะการคลัง (5) สถานะด้านการเงินของกิจการพาณิชย์ (6) รายได้ทุกแหล่ง ซึ่งครอบคลุมรายได้จากทรัพยากรธรรมชาติและความช่วยเหลือจากต่างประเทศ (7) รายจ่ายทุกประเภท ซึ่งครอบคลุมรายจ่ายที่จำแนกตามลักษณะทางเศรษฐกิจ ลักษณะการใช้งบประมาณ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการใช้จ่าย และ (8) ฐานะการเงิน

ข้อมูลประยุกต์ ประกอบด้วย ข้อมูลเกี่ยวกับ (1) กิจกรรมนอกงบประมาณ (2) สมมติฐานเศรษฐกิจท้องถิ่น เศรษฐกิจจังหวัด เศรษฐกิจกลุ่มจังหวัด และเศรษฐกิจประเทศระยะปานกลาง (3) สมมติฐานด้านการคลังและงบประมาณ (4) สัดส่วนหนี้เงินกู้ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและกิจการพาณิชย์ต่อผลิตภัณฑ์มวลรวมจังหวัด (5) สัดส่วนรายจ่ายลงทุนต่องบประมาณรายจ่าย (6) สัดส่วนรายจ่ายชำระคืนต้นเงินกู้และดอกเบี้ยเงินกู้ต่องบประมาณรายจ่าย (7) สัดส่วนการเปรียบเทียบงบประมาณปีปัจจุบันและย้อนหลัง 2 ปี (8) ดุลการคลัง ซึ่งรวมถึงเงินนอกงบประมาณและกิจการพาณิชย์ และหนี้สินสุทธิ (9) ความอ่อนไหว¹ ของสัดส่วนหนี้เงินกู้ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและกิจการพาณิชย์ต่อผลิตภัณฑ์มวลรวมจังหวัด (10) ความอ่อนไหวของสัดส่วนรายจ่ายลงทุนต่องบประมาณรายจ่าย (11) ความอ่อนไหวของสัดส่วนรายจ่ายชำระคืนต้นเงินกู้และดอกเบี้ยเงินกู้ต่องบประมาณรายจ่าย และ (12) ความอ่อนไหวของภาระงบประมาณโดยรวมอย่างน้อย 2 ปี นับจากปีงบประมาณปัจจุบัน

ข้อมูลขั้นก้าวหน้า ประกอบด้วย ข้อมูลเกี่ยวกับ (1) ลักษณะและสาระสำคัญของรายจ่ายภาษี (Tax Expenditure) ซึ่งหมายถึงประโยชน์และการขาดรายได้จากการยกเว้นภาษีเฉพาะราย (2) กิจกรรมกึ่งการคลัง ซึ่งหมายถึง การดำเนินกิจกรรมหรือนโยบายขององค์กร

¹ การเปลี่ยนแปลงของสัดส่วน โดยคำนวณเป็นอัตราร้อยละการเปลี่ยนแปลงของตัวเลขเมื่อตัวส่วนเปลี่ยนแปลงร้อยละ 1

ปกครองส่วนท้องถิ่นผ่านหน่วยงานอื่นที่ไม่ใช่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เช่น กิจการพาณิชย์ ซึ่งองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถเข้าไปแทรกแซงในกระบวนการตัดสินใจได้ (3) สถานะและองค์ประกอบของหนี้สินและทรัพย์สินทางการเงิน ภาระหนี้สินและภาระผูกพันที่มีได้เกิดจากการกู้ยืมเงินในอนาคต (รวมถึงภาระในกองทุนบำเหน็จบำนาญ การค้าประกันการปล่อยกู้ และสัญญาที่ก่อให้เกิดสิทธิเรียกร้องอื่น ๆ เป็นต้น) และสินทรัพย์ทางทรัพยากรธรรมชาติ (4) ความเสี่ยงทางการคลังขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งหมายถึงสถานการณ์ที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไม่ได้ดำเนินนโยบายทางการคลังอย่างเหมาะสม ซึ่งจะมีผลให้เกิดความเสี่ยงหรือความอ่อนแอทางการคลังในอนาคตขึ้นได้ (5) ภาระผูกพันทางการคลัง ซึ่งหมายถึง ภาระหรือหนี้ที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องจ่ายเมื่อเหตุการณ์เฉพาะนั้นเป็นความเสียหายเกิดขึ้น

ข้อมูลเฝ้าระวัง ประกอบด้วย ข้อมูลเกี่ยวกับ (1) ผลกระทบทางการคลังและผลกระทบต่อเศรษฐกิจท้องถิ่นหรือจังหวัดและกลุ่มจังหวัดจากงบประมาณ และ (2) ผลกระทบจากมาตรการรายได้และรายจ่ายสำคัญที่เกิดขึ้นต่อเป้าหมายนโยบายขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ต่องบประมาณทั้งในปัจจุบันและอนาคต และต่อเศรษฐกิจท้องถิ่นหรือจังหวัดและกลุ่มจังหวัด

7. **รายงาน** หมายถึง รายงานพื้นฐาน รายงานความก้าวหน้า รายงานภาพรวม และรายงานเปรียบเทียบ

รายงานพื้นฐาน ประกอบด้วย (1) รายงานงบประมาณประจำปี (2) รายงานการเงินและบัญชี และ (3) เอกสารงบประมาณประจำปี

รายงานความก้าวหน้า ประกอบด้วย (1) รายงานงบประมาณครึ่งปีงบประมาณ รายงานงบประมาณรายไตรมาส (2) รายงานการเบิกจ่ายงบประมาณรายจ่ายรายเดือน รายไตรมาส และประจำปี และ (3) รายงานการได้รับรายได้ในงบประมาณประจำปีอย่างชัดเจนและสมบูรณ์ โดยแสดงให้เห็นถึงรายละเอียดของรายได้ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจากรายได้ทุกแหล่ง รายได้จากทรัพยากรธรรมชาติและความช่วยเหลือจากต่างประเทศ

รายงานภาพรวม ประกอบด้วย (1) รายงานทางการคลังประจำปีงบประมาณซึ่งแสดงภาระการคลังทั้งในงบประมาณและนอกงบประมาณ และ (2) รายงานข้อมูลการคลังรวมทั้งครอบคลุมการแสดงให้เห็นที่มาและที่ไปของรายได้ รายจ่าย การก่อหนี้โดยรายจ่ายจะต้องจำแนกตามลักษณะทางเศรษฐกิจ ลักษณะการใช้งบประมาณ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการใช้จ่าย

รายงานเปรียบเทียบ ประกอบด้วย (1) รายงานขององค์กรผู้ตรวจสอบผลการดำเนินการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (2) รายงานการตรวจสอบภายในและจากหน่วยงานที่

เกี่ยวข้อง (3) รายงานการเปรียบเทียบผลลัพธ์กับเป้าหมายของโครงการตามงบประมาณต่อสภาท้องถิ่น และ (4) รายงานผลลัพธ์การดำเนินงานกับเป้าหมายของโครงการตามงบประมาณต่อสภาท้องถิ่นอย่างต่อเนื่อง

**รายการตัวชี้วัดการเรียนรู้ตลอดชีวิตเรื่องความโปร่งใสด้านการคลัง
สำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น**

- ตัวชี้วัดที่ 1 วิสัยทัศน์ นโยบาย แผน และการปฏิบัติงาน
- ตัวชี้วัดที่ 2 ความรู้ที่จำเป็นสำหรับบุคลากรภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
- ตัวชี้วัดที่ 3 ความสามารถของบุคลากรภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
- ตัวชี้วัดที่ 4 คุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์สำหรับบุคลากรภายใน
องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
- ตัวชี้วัดที่ 5 การมีส่วนร่วมในการทำงานของบุคคลภายนอก
- ตัวชี้วัดที่ 6 ข้อมูลสารสนเทศสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
- ตัวชี้วัดที่ 7 ระบบบริหารและทรัพยากรที่เอื้ออำนวยความสะดวกในการทำงาน
- ตัวชี้วัดที่ 8 แหล่งเรียนรู้สำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
- ตัวชี้วัดที่ 9 กิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้ในการทำงาน
- ตัวชี้วัดที่ 10 การประเมินผลการเรียนรู้

ตัวชี้วัดที่ 1 วิสัยทัศน์ นโยบาย แผน และการปฏิบัติงาน

คำอธิบาย

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร นโยบาย แผน และการปฏิบัติงานที่แสดงออกถึงการปฏิบัติที่มีความโปร่งใสด้านการคลัง ซึ่งครอบคลุมความชัดเจนของบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ การเปิดเผยกระบวนการงบประมาณ การเผยแพร่ข้อมูลต่อสาธารณะ และความน่าเชื่อถือและการตรวจสอบได้ของข้อมูลทางการเงินภายใต้บริบทขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยพิจารณาจาก

1. การมีแผนยุทธศาสตร์ขั้นพื้นฐานที่ระบุถึงการปฏิบัติงานเพื่อให้มีความโปร่งใสทางการเงินเป็นลายลักษณ์อักษร
2. การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ขั้นพื้นฐาน และมีการถ่ายทอดไปสู่การปฏิบัติ
3. การจัดทำแผนปฏิบัติการที่มีแนวทางปฏิบัติและโครงการที่รองรับการปฏิบัติงานที่มีความโปร่งใสด้านการคลัง ซึ่งสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ขั้นพื้นฐาน
4. มีการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการสู่หน่วยงานและบุคลากรภายในองค์กร
5. การมีข้อตกลงและความร่วมมือในการปฏิบัติงานที่มีความโปร่งใสด้านการคลังระหว่างองค์กรและบุคคลภายนอกองค์กร
6. การกำกับ การติดตาม การตรวจสอบ และการประเมินแผนทั้งหมดเพื่อการปรับปรุงอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

กล้องความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิสำหรับการตรวจเครื่องมือวิจัย โปรดพิจารณาความสอดคล้องของคำอธิบายกับตัวชี้วัด และใส่เครื่องหมาย ✓ ในช่องระดับความสอดคล้อง		
ระดับความสอดคล้อง		
แน่ใจว่าไม่สอดคล้อง (- 1)	ไม่แน่ใจว่าสอดคล้อง (0)	แน่ใจว่าสอดคล้อง (+ 1)
ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะ เพิ่มเติม.....		

เกณฑ์การพิจารณา

ระดับคะแนน	ระดับขั้นของความสำเร็จ (Milestone)			
	ขั้นตอนที่ 1	ขั้นตอนที่ 2	ขั้นตอนที่ 3	ขั้นตอนที่ 4
1	/			
2	/	/		
3	/	/	/	
4	/	/	/	/

เกณฑ์การประเมินระดับตัวชี้วัด

คะแนน	รายละเอียดการดำเนินการ
1	ขั้นตอนที่ 1 มีแผนยุทธศาสตร์ขั้นพื้นฐานที่ระบุถึงการปฏิบัติงานเพื่อให้มีความโปร่งใสทางการคลังเป็นลายลักษณ์อักษร
2	ขั้นตอนที่ 2 มีขั้นตอนที่ 1 และมีกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ขั้นพื้นฐาน และมีการถ่ายทอดไปสู่การปฏิบัติ รวมทั้งจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการที่มีแนวทางปฏิบัติและโครงการที่รองรับการปฏิบัติงานที่มีความโปร่งใสด้านการคลัง ซึ่งสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ขั้นพื้นฐาน
3	ขั้นตอนที่ 3 มีขั้นตอนที่ 2 และมีการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการสู่หน่วยงานและบุคลากรภายในองค์กร รวมทั้งมีข้อตกลงและความร่วมมือในการปฏิบัติงานที่มีความโปร่งใสด้านการคลังระหว่างองค์กรและบุคคลภายนอกองค์กร
4	ขั้นตอนที่ 4 มีขั้นตอนที่ 3 และมีการกำกับ การติดตาม การตรวจสอบ และการประเมินแผนทั้งหมดเพื่อการปรับปรุงอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

กล้องความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิสำหรับการตรวจเครื่องมือวิจัย โปรดพิจารณาความสอดคล้องของเกณฑ์การพิจารณาและการประเมินระดับตัวชี้วัด และใส่เครื่องหมาย ✓ ในช่องระดับความสอดคล้อง		
ระดับความสอดคล้อง		
แน่ใจว่าไม่สอดคล้อง (- 1)	ไม่แน่ใจว่าสอดคล้อง (0)	แน่ใจว่าสอดคล้อง (+ 1)
ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะ เพิ่มเติม.....		

เงื่อนไข

1. มีการกำหนดตัวบุคคลหรือคณะบุคคลหรือคณะกรรมการรับผิดชอบการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ขั้นพื้นฐาน แผนปฏิบัติการ และข้อตกลงอย่างชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร
2. มีการประกาศแผนยุทธศาสตร์ขั้นพื้นฐาน แผนปฏิบัติการ และข้อตกลงต่างๆเป็นลายลักษณ์อักษร
3. มีการกำหนดขั้นตอนการกำกับ การติดตาม การตรวจสอบ และการประเมินผลเป็นลายลักษณ์อักษร
4. เปิดให้บุคคลภายนอกมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนขององค์กร โดยกำหนดคุณสมบัติและรายชื่อเป็นลายลักษณ์อักษร
5. มีการให้แรงจูงใจและการลงโทษสำหรับบุคลากรที่เกี่ยวข้องจากผลการดำเนินงาน เช่น การให้รางวัล การลงโทษทางวินัยและทางแพ่ง เป็นต้น

กล้องความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิสำหรับการตรวจเครื่องมือวิจัย โปรดพิจารณาความสอดคล้องของเงื่อนไขตัวชี้วัด และใส่เครื่องหมาย ✓ ในช่องระดับความสอดคล้อง		
ระดับความสอดคล้อง		
แน่ใจว่าไม่สอดคล้อง (- 1)	ไม่แน่ใจว่าสอดคล้อง (0)	แน่ใจว่าสอดคล้อง (+ 1)
ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะ เพิ่มเติม.....		

ตัวชี้วัดที่ 2 ความรู้ที่จำเป็นสำหรับบุคลากรภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

คำอธิบาย

บุคลากรภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งประกอบด้วยบุคลากรในฝ่ายการเมือง บริหาร และข้าราชการประจำ มีความรู้และสามารถนำความรู้ไปใช้ตามบทบาทหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง โดยมีเกณฑ์ความรู้ที่ส่งเสริมให้การทำงานที่และความรับผิดชอบ กระบวนการงบประมาณ และ ข้อมูลด้านการคลังขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีความชัดเจน ได้รับการเปิดเผยและเผยแพร่ มีความน่าเชื่อถือและตรวจสอบได้ โดยพิจารณาจากการมีความรู้พื้นฐานและความรู้เฉพาะด้าน

กล้องความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิสำหรับการตรวจเครื่องมือวิจัย โปรดพิจารณาความสอดคล้องของคำอธิบายตัวชี้วัด และใส่เครื่องหมาย ✓ ในช่องระดับความสอดคล้อง		
ระดับความสอดคล้อง		
แน่ใจว่าไม่สอดคล้อง (- 1)	ไม่แน่ใจว่าสอดคล้อง (0)	แน่ใจว่าสอดคล้อง (+ 1)
ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะ เพิ่มเติม.....		

เกณฑ์การพิจารณา

1. การมีความรู้พื้นฐานในการปฏิบัติงาน
2. การมีความรู้พื้นฐานขององค์กร
3. การมีความรู้ด้านการคลังและงบประมาณทั่วไป
4. การมีความรู้ด้านการคลังและงบประมาณขั้นก้าวหน้า

เกณฑ์การให้คะแนน

คะแนน	เกณฑ์การให้คะแนน
1	บุคลากรภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีคุณลักษณะตามเกณฑ์การพิจารณา 1 ข้อ
2	บุคลากรภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีคุณลักษณะตามเกณฑ์การพิจารณา 2 ข้อ
3	บุคลากรภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีคุณลักษณะตามเกณฑ์การพิจารณา 3 ข้อ
4	บุคลากรภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีคุณลักษณะตามเกณฑ์การพิจารณา 4 ข้อ

กล้องความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิสำหรับการตรวจเครื่องมือวิจัย โปรดพิจารณาความสอดคล้องของเกณฑ์การพิจารณาและการให้คะแนนตัวชี้วัด และใส่เครื่องหมาย ✓ ในช่องระดับความสอดคล้อง		
ระดับความสอดคล้อง		
แน่ใจว่าไม่สอดคล้อง (- 1)	ไม่แน่ใจว่าสอดคล้อง (0)	แน่ใจว่าสอดคล้อง (+ 1)
ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะ เพิ่มเติม.....		

เงื่อนไข

- กำหนดคุณสมบัติของบุคลากรภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสำหรับการทำงานในตำแหน่งที่เกี่ยวข้องกับการคลังและงบประมาณโดยตรง โดยกำหนดให้มีคุณวุฒิการศึกษาสาขาที่เกี่ยวข้องกับความรู้พื้นฐานในการปฏิบัติงาน และมีความรู้พื้นฐานขององค์กร ในวันที่สมัครสอบคัดเลือก หรือเลื่อนตำแหน่ง หรือโอนย้ายตำแหน่ง
- กำหนดคุณสมบัติของบุคลากรภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสำหรับการทำงานในตำแหน่งที่สนับสนุนงานด้านการคลังและงบประมาณ โดยกำหนดให้มีคุณวุฒิการศึกษาในสาขาที่เกี่ยวข้องกับความรู้พื้นฐานในการปฏิบัติงาน หรือคุณวุฒิอื่นที่เทียบเท่าคุณวุฒิการศึกษา และมีความรู้พื้นฐานขององค์กร ในวันที่สมัครสอบคัดเลือก หรือเลื่อนตำแหน่ง หรือโอนย้ายตำแหน่ง
- ส่งบุคลากรภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไปศึกษาต่อ เพื่อให้มีคุณวุฒิการศึกษาในสาขาที่เกี่ยวข้องกับความรู้พื้นฐานในการปฏิบัติงาน หรือคุณวุฒิอื่นที่เทียบเท่าคุณวุฒิการศึกษา และมีความรู้พื้นฐานขององค์กร จากสถาบันการศึกษาหรือสถาบันวิชาการในประเทศหรือต่างประเทศ
- ส่งบุคลากรภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไปศึกษาต่อในสาขาการบริหารการคลังและงบประมาณท้องถิ่นในสถาบันการศึกษาเฉพาะสาขาการปกครองท้องถิ่นในต่างประเทศที่ได้รับการยอมรับในระดับสากล เช่น International City/County Management Association (ICMA) เป็นต้น
- ส่งบุคลากรภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไปฝึกงาน อบรม สัมมนาหรือดูงานในองค์กรที่ทำงานด้านการคลังและงบประมาณในประเทศ เช่น กระทรวงการคลัง สำนักงานงบประมาณ

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน เป็นต้น

6. ส่งบุคลากรภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไปฝึกงาน อบรม สัมมนาหรือดูงานในองค์กรที่ทำงานด้านการคลังและงบประมาณระหว่างประเทศ เช่น กองทุนการเงินระหว่างประเทศ (International Monetary Fund : IMF) ธนาคารโลก (World Bank : WB) ธนาคารเพื่อการพัฒนาเอเชีย (Asian Development Bank : ADB) เป็นต้น

7. ส่งบุคลากรภายในเข้ารับการฝึกอบรมที่สถาบันพัฒนาบุคลากรท้องถิ่น องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หรือสถาบันการฝึกอบรมต่าง ๆ จัดขึ้น

กล้องความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิสำหรับการตรวจเครื่องมือวิจัย โปรดพิจารณาความสอดคล้องของเงื่อนไขตัวชี้วัด และใส่เครื่องหมาย ✓ ในช่องระดับความสอดคล้อง		
ระดับความสอดคล้อง		
แน่ใจว่าไม่สอดคล้อง (- 1)	ไม่แน่ใจว่าสอดคล้อง (0)	แน่ใจว่าสอดคล้อง (+ 1)
ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะ เพิ่มเติม.....		

ตัวชี้วัดที่ 3 ความสามารถของบุคลากรภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

คำอธิบาย

บุคลากรภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งประกอบด้วยบุคลากรในฝ่ายการเมือง บริหาร และข้าราชการประจำของ มีความสามารถในการรวบรวม วิเคราะห์ ประเมินการ สังเคราะห์ จัดทำ และนำเสนอข้อมูล และรายงานที่เกี่ยวข้องกับความโปร่งใสด้านการคลัง โดยมี เกณฑ์ความสามารถที่ส่งเสริมให้การทำงานที่และความรับผิดชอบ กระบวนการงบประมาณ และ ข้อมูลด้านการคลังขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีความชัดเจน ได้รับการเปิดเผยและเผยแพร่ มีความน่าเชื่อถือและตรวจสอบได้ โดยพิจารณาจากการมีความสามารถด้านต่างๆ

กล้องความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิสำหรับการตรวจเครื่องมือวิจัย โปรดพิจารณาความสอดคล้องของคำอธิบายตัวชี้วัด และใส่เครื่องหมาย ✓ ในช่องระดับความสอดคล้อง		
ระดับความสอดคล้อง		
แน่ใจว่าไม่สอดคล้อง (- 1)	ไม่แน่ใจว่าสอดคล้อง (0)	แน่ใจว่าสอดคล้อง (+ 1)
ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะ เพิ่มเติม.....		

เกณฑ์การพิจารณา

1. มีความสามารถในการรวบรวมข้อมูลพื้นฐาน
2. มีความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูลประยุกต์
3. มีความสามารถในการวิเคราะห์และประเมินการข้อมูลขั้นก้าวหน้า
4. มีความสามารถในการวิเคราะห์ ประเมินการ และสังเคราะห์ข้อมูลใฝ่ระวัง
5. มีความสามารถจัดทำและนำเสนอรายงานพื้นฐาน รายงานความก้าวหน้า และ รายงานเปรียบเทียบ
6. มีความสามารถจัดทำและนำเสนอรายงานภาพรวม

เกณฑ์การให้คะแนน

คะแนน	เกณฑ์การให้คะแนน
1	บุคลากรมีความสามารถตามเกณฑ์การพิจารณา ต่ำกว่าร้อยละ 50
2	บุคลากรมีความสามารถตามเกณฑ์การพิจารณา ร้อยละ 50 - 74
3	บุคลากรมีความสามารถตามเกณฑ์การพิจารณา ร้อยละ 75 - 89
4	บุคลากรมีความสามารถตามเกณฑ์การพิจารณา ร้อยละ 90 ขึ้นไป

กล้องความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิสำหรับการตรวจเครื่องมือวิจัย โปรดพิจารณาความสอดคล้องของเกณฑ์การพิจารณาและการให้คะแนน และใส่เครื่องหมาย ✓ ในช่องระดับความสอดคล้อง		
ระดับความสอดคล้อง		
แน่ใจว่าไม่สอดคล้อง (- 1)	ไม่แน่ใจว่าสอดคล้อง (0)	แน่ใจว่าสอดคล้อง (+ 1)
ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะ เพิ่มเติม.....		

เงื่อนไข

- กำหนดคุณสมบัติของบุคลากรภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสำหรับการทำงานในตำแหน่งที่เกี่ยวข้องกับการคลังและงบประมาณโดยตรง โดยกำหนดให้มีความสามารถการรวบรวม วิเคราะห์ ประมาณการ สังเคราะห์ จัดทำ และนำเสนอข้อมูลและรายงาน ในวันที่สมัครสอบคัดเลือก หรือเลื่อนตำแหน่ง หรือโอนย้ายตำแหน่ง
- กำหนดคุณสมบัติของบุคลากรภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสำหรับการทำงานในตำแหน่งที่สนับสนุนงานด้านการคลังและงบประมาณ โดยกำหนดให้มีความสามารถการรวบรวม วิเคราะห์ ประมาณการ สังเคราะห์ จัดทำ และนำเสนอข้อมูลและรายงาน ในวันที่สมัครสอบคัดเลือก หรือเลื่อนตำแหน่ง หรือโอนย้ายตำแหน่ง
- ส่งบุคลากรภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไปศึกษาต่อ เพื่อให้มีความสามารถในการรวบรวม วิเคราะห์ ประมาณการ สังเคราะห์ จัดทำ และนำเสนอข้อมูลและรายงานจากสถาบันการศึกษาหรือสถาบันวิชาการในประเทศ หรือต่างประเทศ

4. ส่งบุคลากรภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไปศึกษาต่อในสาขาการบริหารการคลัง และงบประมาณท้องถิ่นในสถาบันการศึกษาเฉพาะสาขาการปกครองท้องถิ่นในต่างประเทศที่ได้รับการยอมรับในระดับสากล เช่น International City/County Management Association (ICMA) เป็นต้น

5. ส่งบุคลากรภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไปฝึกงาน อบรม สัมมนาหรือดูงานในองค์กรที่ทำงานด้านการคลังและงบประมาณในประเทศ เช่น กระทรวงการคลัง สำนักงานงบประมาณ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน เป็นต้น

6. ส่งบุคลากรภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไปฝึกงาน อบรม สัมมนาหรือดูงานในองค์กรที่ทำงานด้านการคลังและงบประมาณระหว่างประเทศ เช่น กองทุนการเงินระหว่างประเทศ (International Monetary Fund : IMF) ธนาคารโลก (World Bank : WB) ธนาคารเพื่อการพัฒนาเอเชีย (Asian Development Bank : ADB) เป็นต้น

7. ส่งบุคลากรภายในเข้ารับการฝึกอบรมที่สถาบันพัฒนาบุคลากรท้องถิ่น องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หรือสถาบันการฝึกอบรมต่างๆ จัดขึ้น

กล้องความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิสำหรับการตรวจเครื่องมือวิจัย โปรดพิจารณาความสอดคล้องของเงื่อนไขตัวชี้วัด และใส่เครื่องหมาย ✓ ในช่องระดับความสอดคล้อง		
ระดับความสอดคล้อง		
แน่ใจว่าไม่สอดคล้อง (- 1)	ไม่แน่ใจว่าสอดคล้อง (0)	แน่ใจว่าสอดคล้อง (+ 1)
ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะ เพิ่มเติม.....		

ตัวชี้วัดที่ 4 คุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์สำหรับบุคลากรภายในองค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่น

คำอธิบาย

บุคลากรภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแสดงออกทางพฤติกรรมที่ทำให้ประชาชนเห็นว่าเป็นผู้ที่มีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์ในการมีความโปร่งใสด้านการคลัง โดยพิจารณาจากคุณลักษณะของบุคคลที่เป็นผู้มีวินัยและความรับผิดชอบ มีความประหยัด มีความซื่อสัตย์สุจริต และมีทำงานเป็นทีมร่วมกับผู้อื่นและเสียสละเพื่อส่วนรวมได้

กล้องความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิสำหรับการตรวจเครื่องมือวิจัย โปรดพิจารณาความสอดคล้องของคำอธิบายตัวชี้วัด และใส่เครื่องหมาย ✓ ในช่องระดับความสอดคล้อง		
ระดับความสอดคล้อง		
แน่ใจว่าไม่สอดคล้อง (- 1)	ไม่แน่ใจว่าสอดคล้อง (0)	แน่ใจว่าสอดคล้อง (+ 1)
ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะ เพิ่มเติม.....		

เกณฑ์การพิจารณา

1. เป็นผู้มีวินัยและความรับผิดชอบ
2. เป็นผู้มี ความประหยัด
3. เป็นผู้ที่มีความซื่อสัตย์สุจริต
4. เป็นผู้ที่ทำงานเป็นทีมร่วมกับผู้อื่นและเสียสละเพื่อส่วนรวมได้

เกณฑ์การให้คะแนน

คะแนน	เกณฑ์การให้คะแนน
1	บุคลากรภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีคุณลักษณะตามเกณฑ์การพิจารณา 1 ข้อ
2	บุคลากรภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีคุณลักษณะตามเกณฑ์การพิจารณา 2 ข้อ
3	บุคลากรภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีคุณลักษณะตามเกณฑ์การพิจารณา 3 ข้อ
4	บุคลากรภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีคุณลักษณะตามเกณฑ์การพิจารณา 4 ข้อ

กล้องความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิสำหรับการตรวจเครื่องมือวิจัย โปรดพิจารณาความสอดคล้องของเกณฑ์การพิจารณาและการให้คะแนน และใส่เครื่องหมาย ✓ ในช่องระดับความสอดคล้อง		
ระดับความสอดคล้อง		
แน่ใจว่าไม่สอดคล้อง (- 1)	ไม่แน่ใจว่าสอดคล้อง (0)	แน่ใจว่าสอดคล้อง (+ 1)
ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะ เพิ่มเติม.....		

เงื่อนไข

1. ตรวจสอบประวัติการกระทำความผิดของบุคลากรภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
สำหรับการทำงานในตำแหน่งที่เกี่ยวข้องกับการคลังและงบประมาณโดยตรง ในวันที่สมัคร
เลือกตั้ง สอบคัดเลือก หรือเลื่อนตำแหน่ง หรือโอนย้ายตำแหน่ง
2. กำหนดและบังคับใช้มาตรฐานจรรยาบรรณสำหรับบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับความ
โปร่งใสด้านการคลังอย่างเคร่งครัด
3. กำหนดให้บุคลากรภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ทำงานเกี่ยวข้องกับการคลัง
และงบประมาณ เปิดเผยบัญชีรายได้และทรัพย์สินของตนเองทุกปี
4. กำหนดให้ผู้นำเป็นตัวอย่างที่ดีในการมีวินัยและความรับผิดชอบ มีความประหยัด มี
ความซื่อสัตย์สุจริต สามารถทำงานเป็นทีมร่วมกับผู้อื่นและเสียสละเพื่อส่วนรวมได้
5. กำกับดูแลให้บุคลากรภายในองค์กรปฏิบัติตามระเบียบขององค์กรอย่างเคร่งครัด
6. ส่งเสริมให้บุคลากรภายในองค์กรเรียนรู้หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงและนำมา
ประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการทำงาน
7. ส่งเสริมให้บุคลากรภายในองค์กรเรียนรู้มาตรการป้องกันและปราบปรามการทุจริต
และนำมาบังคับใช้ในทางปฏิบัติ
8. สร้างแรงจูงใจและยกย่องบุคลากรภายในองค์กรที่มีความประพฤติและผลงานด้าน
คุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์ที่เป็นที่ยอมรับ
9. กำหนดบทลงโทษที่ชัดเจน และลงโทษบุคลากรภายในองค์กรที่ฝ่าฝืนจนทำให้องค์กร
ได้รับความเสียหายอย่างเคร่งครัด และเป็นธรรม

กล้องความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิสำหรับการตรวจเครื่องมือวิจัย โปรดพิจารณาความสอดคล้องของเงื่อนไขตัวชี้วัด และใส่เครื่องหมาย ✓ ในช่องระดับความสอดคล้อง		
ระดับความสอดคล้อง		
แน่ใจว่าไม่สอดคล้อง (- 1)	ไม่แน่ใจว่าสอดคล้อง (0)	แน่ใจว่าสอดคล้อง (+ 1)
ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะ เพิ่มเติม.....		

ตัวชี้วัดที่ 5 การมีส่วนร่วมในการทำงานของบุคคลภายนอก

คำอธิบาย

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเปิดโอกาสให้บุคคลภายนอกซึ่งประกอบด้วยประชาชนและภาคเอกชนให้เข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานเพื่อให้มีความโปร่งใสด้านการคลังทั้งในด้านการกำหนดนโยบาย การปฏิบัติงาน และการประเมินผล ด้วยการมีส่วนร่วมเป็นผู้ให้ข้อมูลข่าวสาร การมีส่วนร่วมรับรู้ข้อมูลข่าวสาร การมีส่วนร่วมตัดสินใจ การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติ การมีส่วนร่วมในการรับประโยชน์ และการมีส่วนร่วมในการประเมินผล โดยพิจารณาจาก

1. การเปิดโอกาสให้บุคคลภายนอกมีส่วนร่วมเป็นผู้ให้ข้อมูลข่าวสารและมีส่วนร่วมรับรู้ข้อมูลข่าวสาร
2. การเปิดโอกาสให้บุคคลภายนอกมีส่วนร่วมตัดสินใจ
3. การเปิดโอกาสให้บุคคลภายนอกมีส่วนร่วมในการปฏิบัติ
4. การเปิดโอกาสให้บุคคลภายนอกมีส่วนร่วมรับประโยชน์ รวมทั้งมีส่วนร่วมในการประเมินผล

กล้องความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิสำหรับการตรวจเครื่องมือวิจัย โปรดพิจารณาความสอดคล้องของคำอธิบายตัวชี้วัด และใส่เครื่องหมาย ✓ ในช่องระดับความสอดคล้อง		
ระดับความสอดคล้อง		
แน่ใจว่าไม่สอดคล้อง (- 1)	ไม่แน่ใจว่าสอดคล้อง (0)	แน่ใจว่าสอดคล้อง (+ 1)
ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะ เพิ่มเติม.....		

เกณฑ์การพิจารณา

ระดับคะแนน	ระดับขั้นของความสำเร็จ (Milestone)			
	ขั้นตอนที่ 1	ขั้นตอนที่ 2	ขั้นตอนที่ 3	ขั้นตอนที่ 4
1	/			
2	/	/		
3	/	/	/	
4	/	/	/	/

เกณฑ์การประเมินระดับตัวชี้วัด

คะแนน	รายละเอียดการดำเนินการ
1	ขั้นตอนที่ 1 เปิดโอกาสให้บุคคลภายนอกมีส่วนร่วมเป็นผู้ให้ข้อมูลข่าวสารและมีส่วนร่วมรับรู้ข้อมูลข่าวสาร
2	ขั้นตอนที่ 2 มีขั้นตอนที่ 1 และเปิดโอกาสให้บุคคลภายนอกมีส่วนร่วมตัดสินใจ
3	ขั้นตอนที่ 3 มีขั้นตอนที่ 2 และเปิดโอกาสให้บุคคลภายนอกมีส่วนร่วมในการปฏิบัติ
4	ขั้นตอนที่ 4 มีขั้นตอนที่ 3 และเปิดโอกาสให้บุคคลภายนอกมีส่วนร่วมรับประโยชน์ รวมทั้งมีส่วนร่วมในการประเมินผล

กล้องความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิสำหรับการตรวจเครื่องมือวิจัย โปรดพิจารณาความสอดคล้องของเกณฑ์การพิจารณาและการประเมินระดับตัวชี้วัด และใส่เครื่องหมาย ✓ ในช่องระดับความ สอดคล้อง		
ระดับความสอดคล้อง		
แน่ใจว่าไม่สอดคล้อง (- 1)	ไม่แน่ใจว่าสอดคล้อง (0)	แน่ใจว่าสอดคล้อง (+ 1)
ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะ เพิ่มเติม.....		

เงื่อนไข

1. จัดให้บุคคลภายนอกได้รับการฝึกอบรมโดยองค์กรเพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจในความรู้พื้นฐานในการปฏิบัติงานของบุคลากรภายในองค์กร และความรู้พื้นฐานขององค์กร
2. จัดให้บุคคลภายนอกเข้าฝึกอบรมในหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับการตรวจสอบของภาคประชาชนโดยหน่วยงานหรือสถาบันวิชาการที่ได้รับการยอมรับ เช่น สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ สถาบันพระปกเกล้า เป็นต้น
3. จัดให้บุคคลภายนอกเข้าฝึกอบรมในหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วมของประชาชนในการทำงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
4. จัดให้บุคคลภายนอกดูงานในองค์กรที่ทำงานด้านการคลังและงบประมาณในประเทศ เช่น กระทรวงการคลัง สำนักงานงบประมาณ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน เป็นต้น
5. แต่งตั้งบุคคลภายนอกร่วมเป็นคณะทำงานและกรรมการขององค์กร เช่น คณะกรรมการจัดซื้อจัดจ้าง คณะกรรมการตรวจงานจ้าง เป็นต้น
6. มีการเปิดเวทีประชาคม การเปิดเวทีรับฟังความคิดเห็น
7. มีช่องทางการสื่อสารข้อมูลสองทาง เช่น เว็บไซต์ หอกระจายข่าว กระดานประกาศข่าวหมู่บ้าน เป็นต้น
8. ส่งเสริมให้บุคคลภายนอกเป็นสายตรวจการทำงานขององค์กรโดยมีแรงจูงใจ

กล้องความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิสำหรับการตรวจเครื่องมือวิจัย โปรดพิจารณาความสอดคล้องของเงื่อนไขตัวชี้วัด และใส่เครื่องหมาย ✓ ในช่องระดับความสอดคล้อง		
ระดับความสอดคล้อง		
แน่ใจว่าไม่สอดคล้อง (- 1)	ไม่แน่ใจว่าสอดคล้อง (0)	แน่ใจว่าสอดคล้อง (+ 1)
ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะ เพิ่มเติม.....		

ตัวชี้วัดที่ 6 ข้อมูลสารสนเทศสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

คำอธิบาย

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดให้มีข้อมูลสารสนเทศเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ภายในองค์กรที่จำเป็นโดยแบ่งเป็นสถิติข้อมูลและรายงานเพื่อใช้ในการทำงาน ซึ่งพิจารณาจากการมีข้อมูลพื้นฐาน ข้อมูลประยุกต์ ข้อมูลขึ้นก้าวหน้า ข้อมูลเฝ้าระวัง รายงานพื้นฐาน รายงานก้าวหน้า รายงานภาพรวม และรายงานเปรียบเทียบ

กล้องความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิสำหรับการตรวจเครื่องมือวิจัย โปรดพิจารณาความสอดคล้องของคำอธิบายตัวชี้วัด และใส่เครื่องหมาย ✓ ในช่องระดับความสอดคล้อง		
ระดับความสอดคล้อง		
แน่ใจว่าไม่สอดคล้อง (- 1)	ไม่แน่ใจว่าสอดคล้อง (0)	แน่ใจว่าสอดคล้อง (+ 1)
ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะ เพิ่มเติม.....		

เกณฑ์การพิจารณา

1. การมีข้อมูลพื้นฐาน
2. การมีข้อมูลประยุกต์
3. การมีข้อมูลขึ้นก้าวหน้า

4. การมีข้อมูลไต่ประวัติ
5. การมีรายงานพื้นฐาน
6. การมีรายงานก้าวหน้า
7. การมีรายงานภาพรวม
8. การมีรายงานเปรียบเทียบ

เกณฑ์การให้คะแนน

ระดับคะแนน	เกณฑ์การให้คะแนน
1	องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีคุณลักษณะตามเกณฑ์การพิจารณาจำนวน 0 – 2 ข้อ
2	องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีคุณลักษณะตามเกณฑ์การพิจารณาจำนวน 3 – 4 ข้อ
3	องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีคุณลักษณะตามเกณฑ์การพิจารณาจำนวน 5 – 6 ข้อ
4	องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีคุณลักษณะตามเกณฑ์การพิจารณาจำนวน 7 – 8 ข้อ

กล้องความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิสำหรับการตรวจเครื่องมือวิจัย โปรดพิจารณาความสอดคล้องของเกณฑ์การพิจารณาและการให้คะแนน และใส่เครื่องหมาย ✓ ในช่องระดับความสอดคล้อง		
ระดับความสอดคล้อง		
แน่ใจว่าไม่สอดคล้อง (- 1)	ไม่แน่ใจว่าสอดคล้อง (0)	แน่ใจว่าสอดคล้อง (+ 1)
ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะ เพิ่มเติม.....		

เงื่อนไข

1. มีการวางแผนการพัฒนาระบบฐานข้อมูลสารสนเทศด้านการคลังและงบประมาณเพื่อสนับสนุนการมีความโปร่งใสด้านการคลังขององค์กร
2. มีการจัดทำระบบฐานข้อมูลด้านสารสนเทศการคลังและงบประมาณเพื่อสนับสนุนการมีความโปร่งใสด้านการคลังขององค์กรตามแผนที่วางไว้

3. มีการใช้ระบบฐานข้อมูลสารสนเทศด้านการคลังและงบประมาณเพื่อใช้ในการทำงานให้มีความโปร่งใสด้านการคลังขององค์กร
4. มีการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลสารสนเทศด้านการคลังและงบประมาณ
5. มีการติดตามและประเมินผลการใช้ระบบฐานข้อมูลสารสนเทศด้านการคลังและงบประมาณเพื่อใช้ในการทำงานให้มีความโปร่งใสด้านการคลังขององค์กร
6. มีการนำผลการติดตามและการประเมินผลการใช้ระบบฐานข้อมูลสารสนเทศด้านการคลังและงบประมาณเพื่อใช้ในการทำงานให้มีความโปร่งใสด้านการคลังขององค์กรไปปรับระบบฐานข้อมูลด้านการคลังและงบประมาณเพื่อพัฒนาการทำงานให้มีความโปร่งใสด้านการคลังขององค์กรมากขึ้น
7. มีการจัดทำรายงานทุกประเภทเป็นลายลักษณ์อักษร
8. มีการกำหนดผู้รับผิดชอบและเวลาในการรายงานสำหรับรายงานทุกประเภท

กล้องความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิสำหรับการตรวจเครื่องมือวิจัย โปรดพิจารณาความสอดคล้องของเงื่อนไขตัวชี้วัด และใส่เครื่องหมาย ✓ ในช่องระดับความสอดคล้อง		
ระดับความสอดคล้อง		
แน่ใจว่าไม่สอดคล้อง (- 1)	ไม่แน่ใจว่าสอดคล้อง (0)	แน่ใจว่าสอดคล้อง (+ 1)
ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะ เพิ่มเติม.....		

ตัวชี้วัดที่ 7 ระบบการบริหารและทรัพยากรที่เอื้ออำนวยความสะดวกรในการทำงาน

คำอธิบาย

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดให้มีหน่วยงานรับผิดชอบการทำงานให้มีความโปร่งใสด้านการคลัง และมีทรัพยากรสนับสนุน โดยพิจารณาจากการบริหารจัดการในการมอบหมายบุคลากรและหน่วยงานรับผิดชอบ มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศภายในและภายนอก และการจัดสรรงบประมาณที่เกี่ยวข้อง

กล้องความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิสำหรับการตรวจเครื่องมือวิจัย โปรดพิจารณาความสอดคล้องของคำอธิบายตัวชี้วัด และใส่เครื่องหมาย ✓ ในช่องระดับความสอดคล้อง		
ระดับความสอดคล้อง		
แน่ใจว่าไม่สอดคล้อง (- 1)	ไม่แน่ใจว่าสอดคล้อง (0)	แน่ใจว่าสอดคล้อง (+ 1)
ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะ เพิ่มเติม.....		

เกณฑ์การพิจารณา

1. การมอบหมายบุคลากรรับผิดชอบการกำกับการทำงานให้มีความโปร่งใสด้านการคลังโดยตรง
2. การจัดให้มีหน่วยงานรับผิดชอบการกำกับการทำงานให้มีความโปร่งใสด้านการคลังโดยตรง
3. การจัดให้มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับการทำงานให้มีความโปร่งใสด้านการคลังภายในองค์กร
4. การจัดให้มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับการทำงานให้มีความโปร่งใสด้านการคลังระหว่างองค์กรกับหน่วยงานภายนอกและประชาชน
5. การจัดสรรงบประมาณสำหรับการบริหารและจัดหาทรัพยากรที่สนับสนุนการทำงานให้มีความโปร่งใสด้านการคลัง

เกณฑ์การให้คะแนน

คะแนน	เกณฑ์การให้คะแนน
1	องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีคุณลักษณะตามเกณฑ์การพิจารณา 0-2 ข้อ
2	องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีคุณลักษณะตามเกณฑ์การพิจารณา 3 ข้อ
3	องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีคุณลักษณะตามเกณฑ์การพิจารณา 4 ข้อ
4	องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีคุณลักษณะตามเกณฑ์การพิจารณา 5 ข้อ

กล้องความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิสำหรับการตรวจเครื่องมือวิจัย โปรดพิจารณาความสอดคล้องของเกณฑ์การพิจารณาและการให้คะแนน และใส่เครื่องหมาย ✓ ในช่องระดับความสอดคล้อง		
ระดับความสอดคล้อง		
แน่ใจว่าไม่สอดคล้อง (- 1)	ไม่แน่ใจว่าสอดคล้อง (0)	แน่ใจว่าสอดคล้อง (+ 1)
ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะ เพิ่มเติม.....		

เงื่อนไข

1. การแต่งตั้งบุคลากรภายในองค์กรเพื่อกำกับดูแลการทำงานให้มีความโปร่งใสด้านการคลัง
2. การแบ่งส่วนราชการภายในรองรับภารกิจกำกับดูแลการทำงานให้มีความโปร่งใสด้านการคลัง
3. การมีเทคโนโลยีสารสนเทศที่รองรับการวิเคราะห์และจัดทำฐานข้อมูลด้านเศรษฐกิจ การคลังและงบประมาณอย่างเหมาะสม การจัดทำและออกรายงานที่เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ และการเปิดเผยและการเผยแพร่สารสนเทศที่เกี่ยวข้องอย่างทั่วถึง
4. การจัดสรรงบประมาณให้โครงการและหรือกิจกรรมที่ส่งเสริมสนับสนุนความโปร่งใสด้านการคลังเป็นประจำอย่างสม่ำเสมอ และเหมาะสม
5. การสื่อสารภายในองค์กรที่ส่งเสริมสนับสนุนการเรียนรู้ การเปิดเผย การเผยแพร่ และการตรวจสอบ
6. การสื่อสารระหว่างองค์กรกับภายนอกที่ส่งเสริมสนับสนุนการเรียนรู้ การเปิดเผย การเผยแพร่ และการตรวจสอบ

กล้องความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิสำหรับการตรวจเครื่องมือวิจัย โปรดพิจารณาความสอดคล้องของเงื่อนไขตัวชี้วัด และใส่เครื่องหมาย ✓ ในช่องระดับความสอดคล้อง		
ระดับความสอดคล้อง		
แน่ใจว่าไม่สอดคล้อง (- 1)	ไม่แน่ใจว่าสอดคล้อง (0)	แน่ใจว่าสอดคล้อง (+ 1)
ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะ เพิ่มเติม.....		

ตัวชี้วัดที่ 8 แหล่งเรียนรู้สำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

คำอธิบาย

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดให้มีแหล่งเรียนรู้ภายในองค์กร และการเชื่อมโยงกับแหล่งเรียนรู้ภายนอกองค์กรเพื่อจูงใจให้มีการเรียนรู้ของบุคลากรที่เกี่ยวข้อง

กล้องความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิสำหรับการตรวจเครื่องมือวิจัย โปรดพิจารณาความสอดคล้องของคำอธิบายตัวชี้วัด และใส่เครื่องหมาย ✓ ในช่องระดับความสอดคล้อง		
ระดับความสอดคล้อง		
แน่ใจว่าไม่สอดคล้อง (- 1)	ไม่แน่ใจว่าสอดคล้อง (0)	แน่ใจว่าสอดคล้อง (+ 1)
ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะ เพิ่มเติม.....		

เกณฑ์การพิจารณา

1. การมีหน่วยงานฝึกอบรมภายในองค์กร
2. การมีช่องทางการเรียนรู้จากระบบสารสนเทศภายในองค์กร
3. การมีความสัมพันธ์กับหน่วยงานราชการภายนอกองค์กรทั้งในพื้นที่และนอกพื้นที่ที่ให้ความ

ความรู้

4. การมีความสัมพันธ์กับสถาบันการศึกษาในระดับอุดมศึกษาทั้งในพื้นที่และนอกพื้นที่ที่มีหลักสูตรการศึกษาที่เกี่ยวข้อง
5. การมีสถาบันพัฒนาบุคลากรขององค์กรหรือหน่วยงานกำกับดูแล
6. การมีช่องทางการเรียนรู้จากระบบสารสนเทศภายนอกองค์กร
7. การมีแหล่งเรียนรู้ตามอัธยาศัยในพื้นที่

เกณฑ์การให้คะแนน

คะแนน	เกณฑ์การให้คะแนน
1	องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีคุณลักษณะตามเกณฑ์การพิจารณา 0 - 2 ข้อ
2	องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีคุณลักษณะตามเกณฑ์การพิจารณา 3 - 4 ข้อ
3	องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีคุณลักษณะตามเกณฑ์การพิจารณา 5 - 6 ข้อ
4	องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีคุณลักษณะตามเกณฑ์การพิจารณา 7 ข้อ

กล้องความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิสำหรับการตรวจเครื่องมือวิจัย โปรดพิจารณาความสอดคล้องของเกณฑ์การพิจารณาและการให้คะแนน และใส่เครื่องหมาย ✓ ในช่องระดับความสอดคล้อง		
ระดับความสอดคล้อง		
แน่ใจว่าไม่สอดคล้อง (- 1)	ไม่แน่ใจว่าสอดคล้อง (0)	แน่ใจว่าสอดคล้อง (+ 1)
ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะ เพิ่มเติม.....		

เงื่อนไข

1. การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรขององค์กรรายบุคคลให้สอดคล้องกับแหล่งเรียนรู้
2. การมีผู้เชี่ยวชาญหรือผู้รู้ให้คำปรึกษาแนะนำอย่างเหมาะสม เพื่อให้มีการแนะแนวทางการปฏิบัติให้เกิดความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในองค์กร
3. การจัดให้มีเทคโนโลยีการสื่อสารสารสนเทศทั้งภายในและภายนอกองค์กร

4. การเชื่อมโยงสถาบันการศึกษาหรือสถาบันพัฒนาบุคลากรหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อดูแลความพร้อมและความรู้ความเข้าใจในความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้บุคลากรที่เกี่ยวข้อง
5. การเชื่อมโยงหน่วยงานอื่นที่มีความเชี่ยวชาญในเรื่องความโปร่งใสทางการคลัง
6. การส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้ในชุมชน เพื่อส่งเสริมให้ประชาชนมีความรู้ความเข้าใจในความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

กล้องความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิสำหรับการตรวจเครื่องมือวิจัย โปรดพิจารณาความสอดคล้องของเงื่อนไขตัวชี้วัด และใส่เครื่องหมาย ✓ ในช่องระดับความสอดคล้อง		
ระดับความสอดคล้อง		
แน่ใจว่าไม่สอดคล้อง (- 1)	ไม่แน่ใจว่าสอดคล้อง (0)	แน่ใจว่าสอดคล้อง (+ 1)
ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะ เพิ่มเติม.....		

ตัวชี้วัดที่ 9 กิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้ในการทำงาน

คำอธิบาย

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่กระตุ้นให้บุคลากรรู้จักศึกษาหาความรู้ แสวงหาคำตอบและสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเอง โดยพิจารณาจาก

1. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีการจัดโอกาสและเวลาให้ผู้เรียนได้ศึกษาหาความรู้ แสวงหาคำตอบและสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเอง
2. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีการจัดหาหรือสร้างแหล่งเรียนรู้และจัดสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อสนับสนุนให้บุคลากรรู้จักศึกษาหาความรู้ แสวงหาคำตอบ และสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเอง
3. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีการจัดกิจกรรมให้บุคลากรรู้จักและเรียนรู้จากแหล่งการเรียนรู้/แหล่งทรัพยากรการเรียนรู้ในองค์กร สถานศึกษา และในชุมชน
4. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีการส่งเสริมและเปิดโอกาสให้บุคลากรได้นำเสนอผลงานที่เกี่ยวข้องกับความโปร่งใสด้านการคลังอย่างหลากหลาย

กล้องความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิสำหรับการตรวจเครื่องมือวิจัย โปรดพิจารณาความสอดคล้องของคำอธิบายตัวชี้วัด และใส่เครื่องหมาย ✓ ในช่องระดับความสอดคล้อง		
ระดับความสอดคล้อง		
แน่ใจว่าไม่สอดคล้อง (- 1)	ไม่แน่ใจว่าสอดคล้อง (0)	แน่ใจว่าสอดคล้อง (+ 1)
ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะ เพิ่มเติม.....		

เกณฑ์การพิจารณา

ระดับคะแนน	ระดับขั้นของความสำเร็จ (Milestone)			
	ขั้นตอนที่ 1	ขั้นตอนที่ 2	ขั้นตอนที่ 3	ขั้นตอนที่ 4
1	/			
2	/	/		
3	/	/	/	
4	/	/	/	/

เกณฑ์การประเมินระดับตัวชี้วัด

คะแนน	รายละเอียดการดำเนินการ
1	ขั้นตอนที่ 1 จัดโอกาสและเวลาให้ผู้เรียนได้ศึกษาหาความรู้ แสวงหาคำตอบ และสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเอง
2	ขั้นตอนที่ 2 มีขั้นตอนที่ 1 และจัดหาหรือสร้างแหล่งเรียนรู้และจัดสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อสนับสนุนให้บุคลากรรู้จักศึกษาหาความรู้ แสวงหาคำตอบ และสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเอง
3	ขั้นตอนที่ 3 มีขั้นตอนที่ 2 และจัดกิจกรรมให้บุคลากรรู้จักและเรียนรู้จากแหล่งการเรียนรู้/แหล่งทรัพยากรการเรียนรู้ในองค์กร สถานศึกษา และในชุมชน
4	ขั้นตอนที่ 4 มีขั้นตอนที่ 3 และส่งเสริมและเปิดโอกาสให้บุคลากรได้นำเสนอผลงานที่เกี่ยวข้องกับความโปร่งใสด้านการคลังอย่างหลากหลาย

กล้องความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิสำหรับการตรวจเครื่องมือวิจัย โปรดพิจารณาความสอดคล้องของเกณฑ์การพิจารณาและการประเมินระดับตัวชี้วัด และใส่เครื่องหมาย ✓ ในช่องระดับความสอดคล้อง		
ระดับความสอดคล้อง		
แน่ใจว่าไม่สอดคล้อง (- 1)	ไม่แน่ใจว่าสอดคล้อง (0)	แน่ใจว่าสอดคล้อง (+ 1)
ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะ เพิ่มเติม.....		

เงื่อนไข

1. ส่งเสริมให้บุคลากรเรียนรู้ด้วยตนเองจากสื่อการศึกษาประเภทต่าง ๆ
2. ส่งเสริมให้บุคลากรเข้าร่วมประชุม สัมมนา และประชุมทางวิชาการในสาขาที่เกี่ยวข้อง
3. สนับสนุนให้บุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมในสถาบันพัฒนาบุคลากรในสาขาที่เกี่ยวข้อง
4. สนับสนุนให้บุคลากรศึกษาในสถาบันการศึกษาระดับต่างๆ และสาขาเฉพาะด้าน

กล้องความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิสำหรับการตรวจเครื่องมือวิจัย โปรดพิจารณาความสอดคล้องของเงื่อนไขตัวชี้วัด และใส่เครื่องหมาย ✓ ในช่องระดับความสอดคล้อง		
ระดับความสอดคล้อง		
แน่ใจว่าไม่สอดคล้อง (- 1)	ไม่แน่ใจว่าสอดคล้อง (0)	แน่ใจว่าสอดคล้อง (+ 1)
ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะ เพิ่มเติม.....		

ตัวชี้วัดที่ 10 การประเมินผลการเรียนรู้

คำอธิบาย

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดให้มีการวัดพัฒนาการของการเรียนรู้เรื่องความโปร่งใสด้านการคลังจากผลลัพธ์ของการปฏิบัติงาน โดยพิจารณาจากประชาชนผู้รับบริการและผู้ที่เกี่ยวข้องมีความพึงพอใจในการทำงานที่มีความโปร่งใสด้านการคลัง หน่วยงานตรวจสอบไม่มีรายงานการทุจริตหรือทำผิดขององค์กร องค์กรจัดทำโครงการที่เกี่ยวข้องกับความโปร่งใสด้านการคลัง และ องค์กรได้รับการยอมรับหรือรางวัลที่เกี่ยวข้องกับความโปร่งใสด้านการคลัง

กล้องความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิสำหรับการตรวจเครื่องมือวิจัย โปรดพิจารณาความสอดคล้องของคำอธิบายตัวชี้วัด และใส่เครื่องหมาย ✓ ในช่องระดับความสอดคล้อง		
ระดับความสอดคล้อง		
แน่ใจว่าไม่สอดคล้อง (- 1)	ไม่แน่ใจว่าสอดคล้อง (0)	แน่ใจว่าสอดคล้อง (+ 1)
ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะ เพิ่มเติม.....		

เกณฑ์การพิจารณา

1. ประชาชนผู้รับบริการและผู้ที่เกี่ยวข้องมีความพึงพอใจในการทำงานที่มีความโปร่งใสด้านการคลัง
2. หน่วยงานตรวจสอบไม่มีรายงานการทุจริตหรือทำผิดขององค์กร
3. องค์กรจัดทำโครงการที่เกี่ยวข้องกับความโปร่งใสด้านการคลัง
4. องค์กรได้รับการยอมรับหรือรางวัลที่เกี่ยวข้องกับความโปร่งใสด้านการคลัง

เกณฑ์การให้คะแนน

คะแนน	เกณฑ์การให้คะแนน
1	องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีคุณลักษณะตามเกณฑ์การพิจารณา ร้อยละ 0 – 24
2	องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีคุณลักษณะตามเกณฑ์การพิจารณา ร้อยละ 25 – 49
3	องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีคุณลักษณะตามเกณฑ์การพิจารณา ร้อยละ 50 – 74
4	องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีคุณลักษณะตามเกณฑ์การพิจารณา ร้อยละ 75 ขึ้นไป

กล้องความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิสำหรับการตรวจเครื่องมือวิจัย โปรดพิจารณาความสอดคล้องของเกณฑ์การพิจารณาและการให้คะแนน และใส่เครื่องหมาย ✓ ในช่องระดับความสอดคล้อง		
ระดับความสอดคล้อง		
แน่ใจว่าไม่สอดคล้อง (- 1)	ไม่แน่ใจว่าสอดคล้อง (0)	แน่ใจว่าสอดคล้อง (+ 1)
ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะ เพิ่มเติม.....		

เงื่อนไข

1. จัดให้มีการจัดทำรายงานการประเมินตนเองสำหรับความโปร่งใสด้านการคลัง
2. จัดให้มีการวัดความพึงพอใจของประชาชนผู้รับบริการและผู้ที่เกี่ยวข้องในความโปร่งใสด้านการคลังขององค์กร
3. สนับสนุนให้หน่วยงานตรวจสอบทำงานด้วยความสะดวก และนำผลการตรวจสอบไปปฏิบัติอย่างตรงไปตรงมา
4. ส่งโครงการที่เกี่ยวข้องกับความโปร่งใสด้านการคลังให้หน่วยงานที่รับผิดชอบการทำงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นพิจารณาอย่างน้อยปีละ 1 เรื่อง
5. ส่งโครงการที่เกี่ยวข้องกับความโปร่งใสด้านการคลังให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับความโปร่งใสระดับชาติพิจารณาอย่างน้อยปีละ 1 เรื่อง

กล้องความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิสำหรับการตรวจเครื่องมือวิจัย โปรดพิจารณาความสอดคล้องของเงื่อนไขตัวชี้วัด และใส่เครื่องหมาย ✓ ในช่องระดับความสอดคล้อง		
ระดับความสอดคล้อง		
แน่ใจว่าไม่สอดคล้อง (- 1)	ไม่แน่ใจว่าสอดคล้อง (0)	แน่ใจว่าสอดคล้อง (+ 1)
ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะ เพิ่มเติม.....		

ความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานเท่านั้น (ผู้ทรงคุณวุฒิไม่ต้องให้ความเห็น) เป็นการสอบถามความคิดเห็นที่เกี่ยวข้องในด้านความครอบคลุมของตัวชี้วัด ความชัดเจนของตัวชี้วัด ความซ้ำซ้อนของตัวชี้วัด ความเป็นไปได้ในการนำตัวชี้วัดไปใช้ ข้อเสนอแนะ และความเห็นอื่นๆ ซึ่งเป็นการสอบถามความเห็นในเชิงคุณภาพ ดังนี้

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน [] และเติมข้อความตามความคิดเห็นของท่าน

1. ความครอบคลุม

[] ครอบคลุม

[] ไม่ครอบคลุม

ควรเพิ่มตัวชี้วัด.....

เพราะ.....

2. ความชัดเจน

[] ชัดเจน

[] ไม่ชัดเจน

ควรแยกตัวชี้วัด.....

ออกเป็น.....

เพราะ.....

3. ความซ้ำซ้อน

[] ไม่ซ้ำซ้อน

[] ซ้ำซ้อน

ควรรวมตัวชี้วัด.....และ

.....เข้าด้วยกัน

เพราะ.....

4. ความเป็นไปได้ในการนำไปใช้

[] ใช้ได้ทุกตัว

[] บางตัวใช้ไม่ได้

คือ.....

เพราะ.....

5. ข้อเสนอแนะ

[] ไม่มี

[] มี

คือ.....

.....

6. ความเห็นอื่น ๆ

.....

.....

นิสิตผู้วิจัย

ผู้ทรงคุณวุฒิได้ตรวจเครื่องมือวิจัยชิ้นที่ 1 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวชี้วัดการเรียนรู้ตลอดชีวิตเรื่องความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและให้ความเห็นเรียบร้อยแล้ว

.....

(ดร.....)

วันที่.....เดือน..... พ.ศ. 2555

ภาคผนวก ค

หนังสือขอเชิญผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือวิจัย



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน งานหลักสูตรและการจัดการเรียนฯ ฝ่ายวิชาการ คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

โทร.82681-2 ต่อ 612

ที่ ศธ 0512.6(2771)/54-

วันที่

กุมภาพันธ์ 2555

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน

ด้วย นายพรชัย สิริระเวช นิสิตหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษานอกระบบ ภาควิชาการศึกษาดลอดชีวิต อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนากลยุทธ์ การศึกษาตลอดชีวิตด้วยการบูรณาการทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่และแนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติ เพื่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรสู่ความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น” โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร. อาชัญญา รัตนอุบล และ ดร. ปาน กิมปี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้ ใคร่ขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือวิจัย ซึ่งมีชุดเอกสารสำหรับเครื่องมือที่ใช้ ในการวิจัย ส่วนที่ 1-4 ปรากฏตามเอกสารแนบ ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าวเพื่อประโยชน์ทาง วิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

(รองศาสตราจารย์ ดร.อาชัญญา รัตนอุบล)

รองคณบดี



ที่ ศธ 0512.6(2771)/ 54-

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

กุมภาพันธ์ 2555

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย ชุดเอกสารสำหรับเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ส่วนที่ 1-4

ด้วย นายพรชัย ฐีระเวช นิสิตหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษานอกระบบ
ภาควิชาการศึกษาดลอดชีวิต อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนากลยุทธ์
การศึกษาดลอดชีวิตด้วยการบูรณาการทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่และแนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติ
เพื่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรสู่ความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น”
โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร. อาชัญญา รัตนอุบล และ ดร. ปาน กิมปีเป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้
ใคร่ขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือวิจัย ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียด
ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าวเพื่อประโยชน์ทาง
วิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อาชัญญา รัตนอุบล)

รองคณบดี

ปฏิบัติการแทนคณบดี

งานหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน ฝ่ายวิชาการ

โทร. 0-2218-2681-82 ต่อ 612

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือวิจัย

1. สาขาการศึกษาตลอดชีวิต

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วรรัตน์ ปทุมเจริญวัฒนา

อาจารย์คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีผลงานวิจัยและผลงานวิชาการเกี่ยวกับการเรียนรู้ตลอดชีวิต การศึกษานอกระบบโรงเรียน และการศึกษาตามอัธยาศัย

ดร. วิรุพห์ นิลโมจน์

ข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กระทรวงศึกษาธิการ มีผลงานวิชาการด้านการศึกษานอกระบบโรงเรียน

ดร. พจนา เอื้องไพบูลย์

ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมภาคเหนือ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ จบการศึกษาระดับปริญญาเอกจากคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีประสบการณ์ในการพัฒนาภูมิภาค

ดร. อภิชาติ ประเสริฐ

ผู้อำนวยการหลักสูตรการฝึกอบรมนักรคคลังมืออาชีพ สถาบันวิทยาการการคลัง มูลนิธิสถาบันวิจัยนโยบายเศรษฐกิจการคลัง มีความเชี่ยวชาญและประสบการณ์การจัดหลักสูตรการฝึกอบรมในประเทศและหลักสูตรร่วมกับสถาบันวิชาการต่างประเทศ

2. สาขาท้องถิ่น

ศาสตราจารย์ ดร. สมบูรณ์ สุขสำราญ (ราชบัณฑิต)

ราชบัณฑิต สำนักธรรมศาสตร์และการเมือง สาขาสังคมศาสตร์ ราชบัณฑิตยสถาน มีความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ในงานวิจัยเชิงคุณภาพ และในสาขาการปกครอง การเมือง สังคมวิทยาและมานุษยวิทยา

รองศาสตราจารย์ สุรัสวดี หุ่นพยนต์

อาจารย์สำนักบัณฑิตอาสาสมัคร มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ เป็นผู้มีความรู้และประสบการณ์ในงานวิจัยเชิงคุณภาพ งานวิจัยเกี่ยวกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ชุมชน และเชี่ยวชาญการเป็นกระบวนกรในการสัมภาษณ์กลุ่มเฉพาะเจาะจง (Focus Group)

รองศาสตราจารย์ ดร. สกนธ์ วรรณวิวัฒนา

อาจารย์คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ มีความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ ในงานวิจัย และผลงานวิชาการสาขาการคลังท้องถิ่น มีประสบการณ์เป็นกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิในคณะกรรมการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และกรรมการตรวจความโปร่งใสขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

รองศาสตราจารย์ ดร. ชมพูนุท โกสลากร เพิ่มพูนวิวัฒน์

อาจารย์สำนักวิชาเศรษฐศาสตร์และนโยบายสาธารณะ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ อาจารย์พิเศษสถาบันพระปกเกล้า มีความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ ในงานวิจัยพัฒนา และผลงานวิชาการสาขาการคลังท้องถิ่น และการเรียนรู้ตลอดชีวิตขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ดร. บัญชร ส่งสัมพันธ์

หัวหน้าโครงการวิจัยและพัฒนา มูลนิธิสถาบันพัฒนาสยาม มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญในด้านสารสนเทศ มีผลงานวิจัยในการจัดการข้อมูลสารสนเทศ และระบบบัญชีขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

3. สาขาการคลัง

รองศาสตราจารย์ ดร. ไตรรัตน์ โภคพลากรณ์

อาจารย์คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ มีความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ ในงานวิจัย และผลงานวิจัยและผลงานวิชาการสาขาการคลังท้องถิ่น และการพัฒนาองค์กรและทรัพยากรบุคคล

รองศาสตราจารย์ ดร. จีระ ประทีป

อาจารย์คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช มีความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ด้านการคลังรัฐบาลและการคลังท้องถิ่น มีผลงานวิชาการ ด้านการบริหารการคลังภาครัฐและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และเคยเป็นข้าราชการสำนักงบประมาณ สำนักนายกรัฐมนตรี

ดร. สมชัย จิตสุชน

ผู้อำนวยการวิจัยด้านการพัฒนาอย่างทั่วถึง ฝ่ายวิจัยเศรษฐกิจส่วนรวม สถาบันวิจัยนโยบายเพื่อการพัฒนาแห่งประเทศไทย มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญในด้านวินัยการคลัง มีผลงานวิจัยและผลงานวิชาการในด้านวินัยและความโปร่งใสด้านการคลัง

ภาคผนวก ข

แบบสอบถามความคิดเห็น

การพัฒนาตัวชี้วัดการเรียนรู้ตลอดชีวิตเรื่องความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับ
องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

แบบสอบถามความคิดเห็น
การพัฒนาตัวชี้วัดการเรียนรู้ตลอดชีวิตเรื่องความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับ
องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามความคิดเห็นเรื่อง การพัฒนาตัวชี้วัดการเรียนรู้ตลอดชีวิตเรื่องความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อสำรวจความคิดเห็น โดยข้อมูลที่ได้จะนำไปพัฒนาเป็น กลยุทธ์การศึกษาตลอดชีวิตด้วยการบูรณาการทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ และแนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรสู่ความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ทั้งนี้ ความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นดังกล่าวพัฒนาขึ้นภายใต้แนวคิดการเปรียบเทียบความโปร่งใสในการดำเนินงานของภาครัฐผ่านการวัดความโปร่งใสทางด้านการคลังซึ่งกำหนดหลักเกณฑ์วิธีการปฏิบัติที่ดีด้านความโปร่งใสทางการคลัง พ.ศ. 2550 (Code of Good Practice on Fiscal Transparency 2007) และบริบทขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในประเทศไทย

2. แบบสอบถามความคิดเห็นฉบับนี้ แบ่งเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 สถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบ

ตอนที่ 2 การพิจารณาเกณฑ์ และเงื่อนไขของตัวชี้วัดการเรียนรู้ด้านความโปร่งใสทางการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

ในฐานะที่ท่านเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญและมีบทบาทหน้าที่สำคัญในทางวิชาการและการทำงานที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาตลอดชีวิต การคลัง และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จึงขอความกรุณา และขอความร่วมมือจากท่านโปรดให้ข้อมูลในเชิงวิชาการเพื่อการวิจัย และกรุณาตอบแบบสอบถามทุกข้อ ทั้งนี้ ข้อมูลที่ได้จากท่านจะเป็นประโยชน์และมีคุณค่าอย่างยิ่งต่อการวิจัยและการพัฒนากลยุทธ์การศึกษาตลอดชีวิตด้วยการบูรณาการทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่และแนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรสู่ความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต่อไป

ผู้วิจัยขอขอบคุณทุกท่านเป็นอย่างสูงที่เสียสละเวลาอันมีค่ายิ่งให้ความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามในครั้งนี้

นายพรชัย สุริยะเวช

นิสิตดุษฎีบัณฑิต ภาควิชาการศึกษาตลอดชีวิต

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตอนที่ 1 สถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบ

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ลงใน หรือเติมข้อความลงในช่องว่างที่จัดไว้ให้ตามความเป็นจริง

7. เพศ ชาย หญิง
8. อายุ ปี 20-24 ปี 25-29 ปี 30-34 ปี 35-39 ปี 40-44 ปี 45-49 ปี 50-54 ปี 55-59 ปี 60 ปีขึ้นไป
9. วุฒิการศึกษาสูงสุดของท่าน ปริญญาตรี ปริญญาโท ปริญญาเอก
10. ตำแหน่งในหน่วยงาน ผู้เชี่ยวชาญ ผู้อำนวยการสำนัก นักบริหาร อื่น ๆ
11. ตำแหน่งทางวิชาการของท่าน (ถ้ามี) อาจารย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ ศาสตราจารย์
12. ประสบการณ์ในการทำงาน 1-5 ปี 6-10 ปี 11-15 ปี 16-20 ปี 21-25 ปี มากกว่า 25 ปี

ตอนที่ 2 ตัวชี้วัดการเรียนรู้ตลอดชีวิตเรื่องความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

นิยามปฏิบัติการ

1. **การเรียนรู้ตลอดชีวิต** หมายถึง การเปลี่ยนแปลงความรู้ ความสามารถ และทัศนคติของบุคลากรภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่อาศัยความสัมพันธ์และเชื่อมโยงของการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย เป็นเครื่องมือในการเปลี่ยนแปลง

2. **ความโปร่งใสด้านการคลัง** หมายถึง ความน่าเชื่อถือในกระบวนการทำงานด้านการคลังตามหลักเกณฑ์แนวทางการปฏิบัติสากลที่ดีในการสร้างความโปร่งใสทางการคลังที่สอดคล้องกับบริบทขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในประเทศไทย

3. **องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น** หมายถึง องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบทั่วไปที่มีพื้นที่ในการกำกับดูแลอย่างชัดเจน ซึ่งได้แก่องค์การบริหารส่วนตำบล และเทศบาล

4. **ตัวชี้วัดการเรียนรู้ตลอดชีวิตเรื่องความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น** หมายถึง องค์ประกอบการเรียนรู้ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่จัดให้มี (1) วิสัยทัศน์ นโยบาย แผน และการปฏิบัติงาน (2) ความรู้ที่จำเป็นสำหรับบุคลากรภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (3) ความสามารถของบุคลากรภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (4) คุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์สำหรับบุคลากรภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (5) การมีส่วนร่วมในการทำงานของบุคคลภายนอก (6) ข้อมูลสารสนเทศสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (7) ระบบบริหารและทรัพยากรที่เอื้ออำนวยความสะดวกในการทำงาน (8) แหล่งเรียนรู้สำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (9) กิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้ในการทำงาน และ (10) การประเมินผลการเรียนรู้ เพื่อแสดงให้เห็นว่าองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถทำงานได้อย่างมีความโปร่งใสด้านการคลัง

5. **ความรู้ที่จำเป็น** หมายถึง ความรู้พื้นฐานในการปฏิบัติงาน ความรู้พื้นฐานขององค์กร ความรู้ทั่วไปด้านการคลังและงบประมาณ และความรู้ขั้นก้าวหน้าด้านการคลังและงบประมาณ รายละเอียดปรากฏตามตารางที่ 1

ความรู้พื้นฐานในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ความรู้ด้านรัฐศาสตร์ รัฐประศาสนศาสตร์ กฎหมาย การบริหารธุรกิจ การจัดการทั่วไป การบัญชี พาณิชยศาสตร์ การเงินและการธนาคาร เศรษฐศาสตร์ หรือการบริหารการคลัง อย่างไม่อย่างหนึ่ง

ความรู้พื้นฐานขององค์กร ประกอบด้วย ความรู้เกี่ยวกับ (1) โครงสร้างและหน้าที่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (2) ขอบเขตของความรับผิดชอบและความสัมพันธ์ระหว่างของ

รัฐบาล และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และระหว่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้วยกันเอง (3) หลักเกณฑ์และขั้นตอนความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกับภาคเอกชน (4) พื้นฐานการจัดตั้งและความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและกิจการพาณิชย์ (5) อำนาจหน้าที่ด้านการเงินการคลังของฝ่ายบริหารและสภาท้องถิ่น (6) การป้องกันการสมยอมราคาในส่วนที่เกี่ยวข้องกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามกฎหมายว่าด้วยความผิดเกี่ยวกับการเสนอราคาต่อหน่วยงานของรัฐและระเบียบกระทรวงมหาดไทยที่เกี่ยวข้อง และ (7) การเปิดเผยข้อมูลข่าวสารตามกฎหมายว่าด้วยข้อมูลข่าวสารของราชการ

ความรู้ทั่วไปด้านการคลังและงบประมาณ ประกอบด้วย ความรู้เกี่ยวกับ (1) กฎหมาย ระเบียบ ประกาศ และแนวทางการบริหารที่เกี่ยวข้องกับวิธีการงบประมาณ การเงิน ค่าใช้จ่าย พัสดุ รายได้ทุกแหล่ง เช่น รายได้ภาษี รายได้อื่น รายได้จากทรัพยากรธรรมชาติ ความช่วยเหลือจากต่างประเทศ เป็นต้น (2) กฎหมาย ระเบียบ ประกาศ และแนวทางการบริหารที่เกี่ยวข้องการคลังสำหรับการจัดเก็บ การจัดสรร และการใช้จ่ายเงินขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (3) หลักเกณฑ์ที่ใช้ในการบังคับใช้กฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการจัดเก็บภาษีและรายได้ที่ไม่ใช่ภาษี และการกำหนดระยะเวลาในการอุทธรณ์ภาษีและข้อกำหนดอื่น ๆ ที่ไม่ใช่ภาษี (4) ปฏิทินงบประมาณและกรอบระยะเวลาการพิจารณาร่างกฎหมาย ว่าด้วยงบประมาณของฝ่ายสภาท้องถิ่น (5) บัญชีฐานะการเงินท้องถิ่น รายงานทางการคลัง ภาระทั้งในงบประมาณและนอกงบประมาณ (6) ขั้นตอนการจ้างงาน และการจัดซื้อจัดจ้างขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (7) หลักเกณฑ์การจัดซื้อและการขายทรัพย์สินขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (8) ขั้นตอนการตรวจสอบและการทบทวนกิจกรรมและสถานะทางการเงินขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (9) วิธีการบริหารจัดการทรัพย์สิน หนี้สิน และเงินสะสมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมถึงสิทธิในการอนุญาตให้ใช้ประโยชน์ในทรัพย์สินต่าง ๆ ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และ (10) มาตรฐานระบบบัญชี และพื้นฐานในการติดตามกิจกรรมที่เกิดขึ้นทั้งรายได้ ข้อตกลงการชำระเงิน หนี้สิน และทรัพย์สิน

ความรู้ขั้นก้าวหน้าด้านการคลังและงบประมาณ ประกอบด้วย ความรู้เกี่ยวกับ (1) ลักษณะและสาระสำคัญของรายจ่ายภาษี (Tax Expenditure) ซึ่งหมายถึงประโยชน์และการขาดรายได้จากการยกเว้นภาษีเฉพาะราย (2) ภาระผูกพันทางการคลัง ซึ่งหมายถึง ภาระหรือหนี้ที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องจ่ายเมื่อเหตุการณ์เฉพาะนั้นมีความเสียหายเกิดขึ้น (3) กิจกรรมกึ่งการคลัง ซึ่งหมายถึง การดำเนินกิจกรรมหรือนโยบายขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นผ่านหน่วยงานอื่นที่ไม่ใช่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เช่น กิจการพาณิชย์ เป็นต้น ซึ่งองค์กรปกครอง

ส่วนท้องถิ่นสามารถเข้าไปแทรกแซงในกระบวนการตัดสินใจได้ (4) ความเสี่ยงทางการคลังขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งหมายถึง สถานการณ์ที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไม่ได้ดำเนินนโยบายทางการคลังอย่างเหมาะสม โดยจะมีผลให้เกิดความเสี่ยงหรือความอ่อนแอทางการคลังในอนาคตขึ้นได้ (5) สถานะและองค์ประกอบของหนี้สินและทรัพย์สินทางการเงิน ภาระหนี้สินและภาระผูกพันที่ไม่ได้เกิดจากการกู้ยืมเงินในอนาคต (รวมถึงภาระในกองทุนบำเหน็จบำนาญ การค้าประกันการปล่อยกู้ และสัญญาที่ก่อให้เกิดสิทธิเรียกร้องอื่นๆ เป็นต้น) และสินทรัพย์ทางทรัพยากรธรรมชาติขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

6. **ข้อมูล** หมายถึง ข้อมูลพื้นฐาน ข้อมูลประยุกต์ ข้อมูลขั้นก้าวหน้า และข้อมูลเฝ้าระวัง

ข้อมูลพื้นฐาน ประกอบด้วย (1) ข้อมูลด้านการคลังและงบประมาณปีปัจจุบันและปีที่ผ่านมา (2) ข้อมูลด้านการคลังตามข้อผูกพันตามกฎหมาย (3) ข้อมูลการก่อหนี้ (4) ฐานะการคลัง (5) สถานะด้านการเงินของกิจการพาณิชย์ (6) รายได้ทุกแหล่ง ซึ่งครอบคลุมรายได้จากทรัพยากรธรรมชาติและความช่วยเหลือจากต่างประเทศ (7) รายจ่ายทุกประเภท ซึ่งครอบคลุมรายจ่ายที่จำแนกตามลักษณะทางเศรษฐกิจ ลักษณะการใช้งบประมาณ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการใช้จ่าย และ (8) ฐานะการเงิน

ข้อมูลประยุกต์ ประกอบด้วย ข้อมูลเกี่ยวกับ (1) กิจกรรมนอกงบประมาณ (2) สมมติฐานเศรษฐกิจท้องถิ่น เศรษฐกิจจังหวัด เศรษฐกิจกลุ่มจังหวัด และเศรษฐกิจประเทศระยะปานกลาง (3) สมมติฐานด้านการคลังและงบประมาณ (4) สัดส่วนหนี้เงินกู้ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและกิจการพาณิชย์ต่อผลิตภัณฑ์มวลรวมจังหวัด (5) สัดส่วนรายจ่ายลงทุนต่องบประมาณรายจ่าย (6) สัดส่วนรายจ่ายชำระคืนต้นเงินกู้และดอกเบี้ยเงินกู้ต่องบประมาณรายจ่าย (7) สัดส่วนการเปรียบเทียบงบประมาณปีปัจจุบันและย้อนหลัง 2 ปี (8) ดุลการคลัง ซึ่งรวมถึงเงินนอกงบประมาณและกิจการพาณิชย์ และหนี้สินสุทธิ (9) ความอ่อนไหว² ของสัดส่วนหนี้เงินกู้ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและกิจการพาณิชย์ต่อผลิตภัณฑ์มวลรวมจังหวัด (10) ความอ่อนไหวของสัดส่วนรายจ่ายลงทุนต่องบประมาณรายจ่าย (11) ความอ่อนไหวของสัดส่วนรายจ่ายชำระคืนต้นเงินกู้และดอกเบี้ยเงินกู้ต่องบประมาณรายจ่าย และ (12) ความอ่อนไหวของงบประมาณโดยรวมอย่างน้อย 2 ปี นับจากปีงบประมาณปัจจุบัน

ข้อมูลขั้นก้าวหน้า ประกอบด้วย ข้อมูลเกี่ยวกับ (1) ลักษณะและสาระสำคัญของรายจ่ายภาษี (Tax Expenditure) ซึ่งหมายถึงประโยชน์และการขาดรายได้จากการยกเว้นภาษีเฉพาะราย (2) กิจกรรมกึ่งการคลัง ซึ่งหมายถึง การดำเนินกิจกรรมหรือนโยบายขององค์กร

² การเปลี่ยนแปลงของสัดส่วน โดยคำนวณเป็นอัตราร้อยละการเปลี่ยนแปลงของตัวเศษเมื่อตัวส่วนเปลี่ยนแปลงร้อยละ 1

ปกครองส่วนท้องถิ่นผ่านหน่วยงานอื่นที่ไม่ใช่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เช่น กิจการพาณิชย์ ซึ่งองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถเข้าไปแทรกแซงในกระบวนการตัดสินใจได้ (3) สถานะและองค์ประกอบของหนี้สินและทรัพย์สินทางการเงิน ภาระหนี้สินและภาระผูกพันที่มีได้เกิดจากการกู้ยืมเงินในอนาคต (รวมถึงภาระในกองทุนบำเหน็จบำนาญ การค้าประกันการปล่อยกู้ และสัญญาที่ก่อให้เกิดสิทธิเรียกร้องอื่น ๆ เป็นต้น) และสินทรัพย์ทางทรัพยากรธรรมชาติ (4) ความเสี่ยงทางการคลังขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งหมายถึงสถานการณ์ที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไม่ได้ดำเนินนโยบายทางการคลังอย่างเหมาะสม ซึ่งจะมีผลให้เกิดความเสี่ยงหรือความอ่อนแอทางการคลังในอนาคตขึ้นได้ (5) ภาระผูกพันทางการคลัง ซึ่งหมายถึง ภาระหรือหนี้ที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องจ่ายเมื่อเหตุการณ์เฉพาะนั้นเป็นความเสียหายเกิดขึ้น

ข้อมูลเฝ้าระวัง ประกอบด้วย ข้อมูลเกี่ยวกับ (1) ผลกระทบทางการคลังและผลกระทบต่อเศรษฐกิจท้องถิ่นหรือจังหวัดและกลุ่มจังหวัดจากงบประมาณ และ (2) ผลกระทบจากมาตรการรายได้และรายจ่ายสำคัญที่เกิดขึ้นต่อเป้าหมายนโยบายขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ต่องบประมาณทั้งในปัจจุบันและอนาคต และต่อเศรษฐกิจท้องถิ่นหรือจังหวัดและกลุ่มจังหวัด

7. **รายงาน** หมายถึง รายงานพื้นฐาน รายงานความก้าวหน้า รายงานภาพรวม และรายงานเปรียบเทียบ

รายงานพื้นฐาน ประกอบด้วย (1) รายงานงบประมาณประจำปี (2) รายงานการเงินและบัญชี และ (3) เอกสารงบประมาณประจำปี

รายงานความก้าวหน้า ประกอบด้วย (1) รายงานงบประมาณครึ่งปีงบประมาณ รายงานงบประมาณรายไตรมาส (2) รายงานการเบิกจ่ายงบประมาณรายจ่ายรายเดือน รายไตรมาส และประจำปี และ (3) รายงานการได้รับรายได้ในงบประมาณประจำปีอย่างชัดเจนและสมบูรณ์ โดยแสดงให้เห็นถึงรายละเอียดของรายได้ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจากรายได้ทุกแหล่ง รายได้จากทรัพยากรธรรมชาติและความช่วยเหลือจากต่างประเทศ

รายงานภาพรวม ประกอบด้วย (1) รายงานทางการคลังประจำปีงบประมาณซึ่งแสดงภาระการคลังทั้งในงบประมาณและนอกงบประมาณ และ (2) รายงานข้อมูลการคลังรวมทั้งครอบคลุมการแสดงให้เห็นที่มาและที่ไปของรายได้ รายจ่าย การก่อหนี้โดยรายจ่ายจะต้องจำแนกตามลักษณะทางเศรษฐกิจ ลักษณะการใช้งบประมาณ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการใช้จ่าย

รายงานเปรียบเทียบ ประกอบด้วย (1) รายงานขององค์กรผู้ตรวจสอบผลการดำเนินการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (2) รายงานการตรวจสอบภายในและจากหน่วยงานที่

เกี่ยวข้อง (3) รายงานการเปรียบเทียบผลลัพธ์กับเป้าหมายของโครงการตามงบประมาณต่อสภา
ท้องถิ่น และ (4) รายงานผลลัพธ์การดำเนินงานกับเป้าหมายของโครงการตามงบประมาณต่อสภา
ท้องถิ่นอย่างต่อเนื่อง

**รายการตัวชี้วัดการเรียนรู้ตลอดชีวิตเรื่องความโปร่งใสด้านการคลัง
สำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น**

- ตัวชี้วัดที่ 1 วิสัยทัศน์ นโยบาย แผน และการปฏิบัติงาน
- ตัวชี้วัดที่ 2 ความรู้ที่จำเป็นสำหรับบุคลากรภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
- ตัวชี้วัดที่ 3 ความสามารถของบุคลากรภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
- ตัวชี้วัดที่ 4 คุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์สำหรับบุคลากรภายใน
องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
- ตัวชี้วัดที่ 5 การมีส่วนร่วมในการทำงานของบุคคลภายนอก
- ตัวชี้วัดที่ 6 ข้อมูลสารสนเทศสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
- ตัวชี้วัดที่ 7 ระบบบริหารและทรัพยากรที่เอื้ออำนวยความสะดวในการทำงาน
- ตัวชี้วัดที่ 8 แหล่งเรียนรู้สำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
- ตัวชี้วัดที่ 9 กิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้ในการทำงาน
- ตัวชี้วัดที่ 10 การประเมินผลการเรียนรู้

ตัวชี้วัดที่ 1 วิสัยทัศน์ นโยบาย แผน และการปฏิบัติงาน

คำอธิบาย

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร นโยบาย แผน และการปฏิบัติงานที่แสดงออกถึงการปฏิบัติที่มีความโปร่งใสด้านการคลัง ซึ่งครอบคลุมความชัดเจนของบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ การเปิดเผยกระบวนการงบประมาณ การเผยแพร่ข้อมูลต่อสาธารณะ และความน่าเชื่อถือและการตรวจสอบได้ของข้อมูลทางการเงินภายใต้บริบทขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยพิจารณาจาก

1. การมีแผนยุทธศาสตร์ขั้นพื้นฐานที่ระบุถึงการปฏิบัติงานเพื่อให้ความโปร่งใสทางการเงินเป็นลายลักษณ์อักษรที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายสามารถตรวจสอบได้อย่างชัดเจนและเป็นที่ยอมรับร่วมกัน
2. การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ขั้นพื้นฐาน และมีการถ่ายทอดไปสู่การปฏิบัติ
3. การจัดทำแผนปฏิบัติการที่มีแนวทางปฏิบัติและโครงการที่รองรับการปฏิบัติงานที่มีความโปร่งใสด้านการคลัง ซึ่งสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ขั้นพื้นฐาน
4. มีการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการสู่หน่วยงานและบุคลากรภายในองค์กร
5. การมีข้อตกลงและความร่วมมือในการปฏิบัติงานที่มีความโปร่งใสด้านการคลังระหว่างองค์กรและบุคคลภายนอกองค์กร
6. การกำกับ การติดตาม การตรวจสอบ และการประเมินแผนทั้งหมดเพื่อการปรับปรุงอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

เกณฑ์การพิจารณา

ระดับคะแนน	ระดับขั้นของความสำเร็จ (Milestone)			
	ขั้นตอนที่ 1	ขั้นตอนที่ 2	ขั้นตอนที่ 3	ขั้นตอนที่ 4
1	/			
2	/	/		
3	/	/	/	
4	/	/	/	/

เกณฑ์การประเมินระดับตัวชี้วัด

คะแนน	รายละเอียดการดำเนินการ
1	ขั้นตอนที่ 1 มีแผนยุทธศาสตร์ขั้นพื้นฐานที่ระบุถึงการปฏิบัติงานเพื่อให้มีความโปร่งใสทางการคลังเป็นลายลักษณ์อักษร
2	ขั้นตอนที่ 2 มีขั้นตอนที่ 1 และมีกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ขั้นพื้นฐาน และมีการถ่ายทอดไปสู่การปฏิบัติ รวมทั้งจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการที่มีแนวทางปฏิบัติและโครงการที่รองรับการปฏิบัติงานที่มีความโปร่งใสด้านการคลัง ซึ่งสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ขั้นพื้นฐาน
3	ขั้นตอนที่ 3 มีขั้นตอนที่ 2 และมีการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการสู่หน่วยงานและบุคลากรภายในองค์กร รวมทั้งมีข้อตกลงและความร่วมมือในการปฏิบัติงานที่มีความโปร่งใสด้านการคลังระหว่างองค์กรและบุคคลภายนอกองค์กร
4	ขั้นตอนที่ 4 มีขั้นตอนที่ 3 และมีการกำกับ การติดตาม การตรวจสอบ และการประเมินแผนทั้งหมดเพื่อการปรับปรุงอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

เงื่อนไข

1. มีการกำหนดตัวบุคคลหรือคณะบุคคลหรือคณะกรรมการรับผิดชอบการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ขั้นพื้นฐาน แผนปฏิบัติการ และข้อตกลงอย่างชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร
2. มีการประกาศแผนยุทธศาสตร์ขั้นพื้นฐาน แผนปฏิบัติการ และข้อตกลงต่างๆเป็นลายลักษณ์อักษร
3. มีการกำหนดขั้นตอนการกำกับ การติดตาม การตรวจสอบ และการประเมินผลเป็นลายลักษณ์อักษร
4. เปิดให้บุคคลภายนอกมีส่วนร่วมในทุกหรือบางขั้นตอนขององค์กร โดยกำหนดคุณสมบัติและรายชื่อเป็นลายลักษณ์อักษร
5. มีการให้แรงจูงใจและการลงโทษสำหรับบุคลากรที่เกี่ยวข้องจากผลการดำเนินงาน เช่น การให้รางวัล การลงโทษทางวินัยและทางแพ่ง เป็นต้น

ตัวชี้วัดที่ 2 ความรู้ที่จำเป็นสำหรับบุคลากรภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

คำอธิบาย

บุคลากรภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งประกอบด้วยบุคลากรในฝ่ายการเมือง บริหาร และข้าราชการประจำ มีความรู้และสามารถนำความรู้ไปใช้ตามบทบาทหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง และความรู้และความสามารถพื้นฐานด้านการคลัง โดยมีเกณฑ์ความรู้ที่ส่งเสริมให้การทำหน้าที่ และความรับผิดชอบ กระบวนการงบประมาณ และข้อมูลด้านการคลังขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีความชัดเจน ได้รับการเปิดเผยและเผยแพร่ มีความน่าเชื่อถือและตรวจสอบได้ โดยพิจารณาจากความสอดคล้องระหว่างบทบาทหน้าที่ที่รับผิดชอบกับความรู้พื้นฐานและความรู้เฉพาะด้านของบุคลากรตามที่ระบุไว้ในพรรณนางานขององค์กรแต่ละตำแหน่งงาน

เกณฑ์การพิจารณา

1. การมีความรู้พื้นฐานขององค์กร
2. การมีความรู้พื้นฐานในการปฏิบัติงาน
3. การมีความรู้ด้านการคลังและงบประมาณทั่วไป
4. การมีความรู้ด้านการคลังและงบประมาณขั้นเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน

เกณฑ์การให้คะแนน

คะแนน	เกณฑ์การให้คะแนน
1	บุคลากรภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีคุณลักษณะตามเกณฑ์การพิจารณา 1 ข้อ
2	บุคลากรภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีคุณลักษณะตามเกณฑ์การพิจารณา 2 ข้อ
3	บุคลากรภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีคุณลักษณะตามเกณฑ์การพิจารณา 3 ข้อ
4	บุคลากรภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีคุณลักษณะตามเกณฑ์การพิจารณา 4 ข้อ

เงื่อนไข

1. กำหนดคุณสมบัติของบุคลากรภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสำหรับการทำงานในตำแหน่งที่เกี่ยวข้องกับการคลังและงบประมาณโดยตรง โดยกำหนดให้มีความรู้ศึกษาศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับความรู้พื้นฐานในการปฏิบัติงาน และมีความรู้พื้นฐานขององค์กร ในวันที่สมัครสอบคัดเลือก หรือเลื่อนตำแหน่ง หรือโอนย้ายตำแหน่ง

2. กำหนดคุณสมบัติของบุคลากรภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสำหรับการทำงานในตำแหน่งที่สนับสนุนงานด้านการคลังและงบประมาณ โดยกำหนดให้มีคุณวุฒิการศึกษาในสาขาที่เกี่ยวข้องกับความรู้พื้นฐานในการปฏิบัติงาน หรือคุณวุฒิอื่นที่เทียบเท่าคุณวุฒิการศึกษา และมีความรู้พื้นฐานขององค์กร ในวันที่สมัครสอบคัดเลือก หรือเลื่อนตำแหน่ง หรือโอนย้ายตำแหน่ง

3. ส่งบุคลากรภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไปศึกษาต่อ เพื่อให้มีคุณวุฒิการศึกษาในสาขาที่เกี่ยวข้องกับความรู้พื้นฐานในการปฏิบัติงาน หรือคุณวุฒิอื่นที่เทียบเท่าคุณวุฒิการศึกษา และมีความรู้พื้นฐานขององค์กร จากสถาบันการศึกษาหรือสถาบันวิชาการในประเทศหรือต่างประเทศ

4. ส่งบุคลากรภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไปศึกษาต่อในสาขาการบริหารการคลังและงบประมาณท้องถิ่นในสถาบันการศึกษาเฉพาะสาขาการปกครองท้องถิ่นในต่างประเทศที่ได้รับการยอมรับในระดับสากล เช่น International City/County Management Association (ICMA) เป็นต้น

5. ส่งบุคลากรภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไปฝึกงาน อบรม สัมมนาหรือดูงานในองค์กรที่ทำงานด้านการคลังและงบประมาณในประเทศ เช่น กระทรวงการคลัง สำนักงานงบประมาณ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน เป็นต้น

6. ส่งบุคลากรภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไปฝึกงาน อบรม สัมมนาหรือดูงานในองค์กรที่ทำงานด้านการคลังและงบประมาณระหว่างประเทศ เช่น กองทุนการเงินระหว่างประเทศ (International Monetary Fund : IMF) ธนาคารโลก (World Bank : WB) ธนาคารเพื่อการพัฒนาเอเชีย (Asian Development Bank : ADB) เป็นต้น

7. ส่งบุคลากรภายในเข้ารับการศึกษาที่สถาบันพัฒนาบุคลากรท้องถิ่น องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หรือสถาบันการฝึกอบรมต่างๆ จัดขึ้น

ตัวชี้วัดที่ 3 ความสามารถของบุคลากรภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

คำอธิบาย

บุคลากรภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งประกอบด้วยบุคลากรในฝ่ายการเมือง บริหาร และข้าราชการประจำขององค์กร มีความสามารถในการรวบรวม วิเคราะห์ ประเมินการ สังเคราะห์ จัดทำ และนำเสนอข้อมูล และรายงานที่เกี่ยวข้องกับความโปร่งใสด้านการคลัง โดยมี เกณฑ์ความสามารถที่ส่งเสริมให้การทำงานที่และความรับผิดชอบ กระบวนการงบประมาณ และ ข้อมูลด้านการคลังขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีความชัดเจน ได้รับการเปิดเผยและเผยแพร่ ต่อสาธารณชน มีความน่าเชื่อถือและตรวจสอบได้

เกณฑ์การพิจารณา

1. มีความสามารถในการรวบรวมข้อมูลพื้นฐาน
2. มีความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูลประยุกต์
3. มีความสามารถในการวิเคราะห์และประเมินการข้อมูลขั้นก้าวหน้า
4. มีความสามารถในการวิเคราะห์ ประเมินการ และสังเคราะห์ข้อมูลใฝาระวัง
5. มีความสามารถจัดทำและนำเสนอรายงานพื้นฐาน รายงานความก้าวหน้า และ รายงานเปรียบเทียบ
6. มีความสามารถจัดทำและนำเสนอรายงานภาพรวม

เกณฑ์การให้คะแนน

คะแนน	เกณฑ์การให้คะแนน
1	บุคลากรมีความสามารถตามเกณฑ์การพิจารณา ต่ำกว่าร้อยละ 50 ของจำนวนบุคลากร
2	บุคลากรมีความสามารถตามเกณฑ์การพิจารณา ร้อยละ 50 – 74 ของจำนวนบุคลากร
3	บุคลากรมีความสามารถตามเกณฑ์การพิจารณา ร้อยละ 75 – 89 ของจำนวนบุคลากร
4	บุคลากรมีความสามารถตามเกณฑ์การพิจารณา ร้อยละ 90 ของจำนวนบุคลากรขึ้นไป

เงื่อนไข

1. กำหนดคุณสมบัติของบุคลากรภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสำหรับการทำงาน ในตำแหน่งที่เกี่ยวข้องกับการคลังและงบประมาณโดยตรง โดยกำหนดให้มีความสามารถการ

รวบรวม วิเคราะห์ ประมาณการ สังเคราะห์ จัดทำ และนำเสนอข้อมูลและรายงาน ในวันที่สมัคร สอบคัดเลือก หรือเลื่อนตำแหน่ง หรือโอนย้ายตำแหน่ง

2. กำหนดคุณสมบัติของบุคลากรภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสำหรับการทำงาน ในตำแหน่งที่สนับสนุนงานด้านการคลังและงบประมาณ โดยกำหนดให้มีความสามารถ การรวบรวม วิเคราะห์ ประมาณการ สังเคราะห์ จัดทำ และนำเสนอข้อมูลและรายงาน ในวันที่สมัคร สอบคัดเลือก หรือเลื่อนตำแหน่ง หรือโอนย้ายตำแหน่ง

3. ส่งบุคลากรภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไปศึกษาต่อ เพื่อให้มีความสามารถในการรวบรวม วิเคราะห์ ประมาณการ สังเคราะห์ จัดทำ และนำเสนอข้อมูลและรายงานจาก สถาบันการศึกษาหรือสถาบันวิชาการในประเทศ หรือต่างประเทศ

4. ส่งบุคลากรภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไปศึกษาต่อในสาขาการบริหารการคลัง และงบประมาณท้องถิ่นในสถาบันการศึกษาเฉพาะสาขาการปกครองท้องถิ่นในต่างประเทศ ที่ได้รับการยอมรับในระดับสากล เช่น International City/County Management Association (ICMA) เป็นต้น

5. ส่งบุคลากรภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไปฝึกงาน อบรม สัมมนาหรือดูงานใน องค์กรที่ทำงานด้านการคลังและงบประมาณในประเทศ เช่น กระทรวงการคลัง สำนักงานประมาณ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน เป็นต้น

6. ส่งบุคลากรภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไปฝึกงาน อบรม สัมมนาหรือดูงานใน องค์กรที่ทำงานด้านการคลังและงบประมาณระหว่างประเทศ เช่น กองทุนการเงินระหว่างประเทศ (International Monetary Fund : IMF) ธนาคารโลก (World Bank : WB) ธนาคารเพื่อการพัฒนา เอเชีย (Asian Development Bank : ADB) เป็นต้น

7. ส่งบุคลากรภายในเข้ารับการฝึกอบรมที่สถาบันพัฒนาบุคลากรท้องถิ่น องค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่น หรือสถาบันการฝึกอบรมต่างๆ จัดขึ้น

ตัวชี้วัดที่ 4 คุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์สำหรับบุคลากรภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

คำอธิบาย

บุคลากรภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแสดงออกทางพฤติกรรมที่ทำให้ประชาชนเห็นว่าเป็นผู้ที่มีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์ในการมีความโปร่งใสด้านการคลัง โดยพิจารณาจากคุณลักษณะของบุคคลที่เป็นผู้มีวินัยและความรับผิดชอบ มีความประหยัด มีความซื่อสัตย์สุจริต และสามารถทำงานเป็นทีมร่วมกับผู้อื่นและเสียสละเพื่อส่วนรวมได้

เกณฑ์การพิจารณา

1. เป็นผู้มีวินัยและความรับผิดชอบ
2. เป็นผู้มี ความประหยัด
3. เป็นผู้ที่มีความซื่อสัตย์สุจริต
4. เป็นผู้ที่สามารถทำงานเป็นทีมร่วมกับผู้อื่นและเสียสละเพื่อส่วนรวมได้

เกณฑ์การให้คะแนน

คะแนน	เกณฑ์การให้คะแนน
1	บุคลากรภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีคุณลักษณะตามเกณฑ์การพิจารณา 1 ข้อ
2	บุคลากรภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีคุณลักษณะตามเกณฑ์การพิจารณา 2 ข้อ
3	บุคลากรภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีคุณลักษณะตามเกณฑ์การพิจารณา 3 ข้อ
4	บุคลากรภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีคุณลักษณะตามเกณฑ์การพิจารณา 4 ข้อ

เงื่อนไข

1. ตรวจสอบประวัติการกระทำความผิดของบุคลากรภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สำหรับการทำงานในตำแหน่งที่เกี่ยวข้องกับการคลังและงบประมาณโดยตรง ในวันที่สมัคร เลือกลง สอบคัดเลือก หรือเลื่อนตำแหน่ง หรือโอนย้ายตำแหน่ง
2. กำหนดและบังคับใช้มาตรฐานจรรยาบรรณสำหรับบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับความโปร่งใสด้านการคลังอย่างเคร่งครัด
3. กำหนดให้บุคลากรภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ทำงานเกี่ยวข้องกับการคลังและงบประมาณ เปิดเผยบัญชีรายได้และทรัพย์สินของตนเองทุกปี

4. กำหนดให้ผู้ นำเป็นตัวอย่างที่ดีในการมีวินัยและความรับผิดชอบ มีความประหยัด มีความซื่อสัตย์สุจริต สามารถทำงานเป็นทีมร่วมกับผู้อื่นและเสียสละเพื่อส่วนรวมได้
5. กำกับดูแลให้บุคลากรภายในองค์กรปฏิบัติตามระเบียบขององค์กรอย่างเคร่งครัด
6. ส่งเสริมให้บุคลากรภายในองค์กรเรียนรู้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงและนำมาประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการทำงาน
7. ส่งเสริมให้บุคลากรภายในองค์กรเรียนรู้มาตรการป้องกันและปรามปรามการทุจริต และนำมาบังคับใช้ในทางปฏิบัติ
8. สร้างแรงจูงใจและยกย่องบุคลากรภายในองค์กรที่มีความประพฤติและผลงานด้านคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์ที่เป็นที่ยอมรับ
9. กำหนดบทลงโทษที่ชัดเจน และลงโทษบุคลากรภายในองค์กรที่ฝ่าฝืนจนทำให้องค์กรได้รับความเสียหายอย่างเคร่งครัด และเป็นธรรม

ตัวชี้วัดที่ 5 การมีส่วนร่วมในการทำงานของบุคคลภายนอก

คำอธิบาย

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเปิดโอกาสให้บุคคลภายนอกซึ่งประกอบด้วยประชาชนและภาคเอกชนให้เข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานเพื่อให้มีความโปร่งใสด้านการคลังทั้งในด้านการกำหนดนโยบาย การปฏิบัติงาน และการประเมินผล ด้วยการมีส่วนร่วมในการเป็นผู้ให้ข้อมูลข่าวสาร การมีส่วนร่วมรับรู้ข้อมูลข่าวสาร การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติ การมีส่วนร่วมในการรับประโยชน์ และการมีส่วนร่วมในการประเมินผล โดยพิจารณาจาก

1. การเปิดโอกาสให้บุคคลภายนอกมีส่วนร่วมในการเป็นผู้ให้ข้อมูลข่าวสารและมีส่วนร่วมรับรู้ข้อมูลข่าวสาร
2. การเปิดโอกาสให้บุคคลภายนอกมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
3. การเปิดโอกาสให้บุคคลภายนอกมีส่วนร่วมในการปฏิบัติ
4. การเปิดโอกาสให้บุคคลภายนอกมีส่วนร่วมรับประโยชน์ รวมทั้งมีส่วนร่วมในการประเมินผล

เกณฑ์การพิจารณา

ระดับคะแนน	ระดับขั้นของความสำเร็จ (Milestone)			
	ขั้นตอนที่ 1	ขั้นตอนที่ 2	ขั้นตอนที่ 3	ขั้นตอนที่ 4
1	/			
2	/	/		
3	/	/	/	
4	/	/	/	/

เกณฑ์การประเมินระดับตัวชี้วัด

คะแนน	รายละเอียดการดำเนินการ
1	ขั้นตอนที่ 1 เปิดโอกาสให้บุคคลภายนอกมีส่วนร่วมเป็นผู้ให้ข้อมูลข่าวสารและมีส่วนร่วมรับรู้ข้อมูลข่าวสาร
2	ขั้นตอนที่ 2 มีขั้นตอนที่ 1 และเปิดโอกาสให้บุคคลภายนอกมีส่วนร่วมตัดสินใจ
3	ขั้นตอนที่ 3 มีขั้นตอนที่ 2 และเปิดโอกาสให้บุคคลภายนอกมีส่วนร่วมในการปฏิบัติ
4	ขั้นตอนที่ 4 มีขั้นตอนที่ 3 และเปิดโอกาสให้บุคคลภายนอกมีส่วนร่วมรับประโยชน์ รวมทั้งมีส่วนร่วมในการประเมินผล

เงื่อนไข

1. จัดให้บุคคลภายนอกได้รับการฝึกอบรมโดยองค์กรเพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจในความรู้พื้นฐานในการปฏิบัติงานของบุคลากรภายในองค์กร และความรู้พื้นฐานขององค์กร
2. จัดให้บุคคลภายนอกเข้าฝึกอบรมในหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับการตรวจสอบของภาคประชาชนโดยหน่วยงานหรือสถาบันวิชาการที่ได้รับการยอมรับ เช่น สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ สถาบันพระปกเกล้า เป็นต้น
3. จัดให้บุคคลภายนอกเข้าฝึกอบรมในหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับการมีส่วนร่วมของประชาชนในการทำงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
4. จัดให้บุคคลภายนอกดูงานในองค์กรที่ทำงานด้านการคลังและงบประมาณในประเทศ เช่น กระทรวงการคลัง สำนักงานงบประมาณ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน เป็นต้น
5. แต่งตั้งบุคคลภายนอกร่วมเป็นคณะทำงานและกรรมการขององค์กร เช่น คณะกรรมการจัดซื้อจัดจ้าง คณะกรรมการตรวจงานจ้าง เป็นต้น
6. มีการเปิดเวทีประชาคม การเปิดเวทีรับฟังความคิดเห็น
7. มีช่องทางการสื่อสารข้อมูลสองทาง เช่น เว็บไซต์ หอกระจายข่าว กระดานประกาศข่าวหมู่บ้าน เป็นต้น
8. ส่งเสริมให้บุคคลภายนอกเป็นสายตรวจการทำงานขององค์กรโดยมีแรงจูงใจ

ตัวชี้วัดที่ 6 ข้อมูลสารสนเทศสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

คำอธิบาย

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดให้มีข้อมูลสารสนเทศเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพภายในองค์กรที่จำเป็นโดยแบ่งเป็นสถิติข้อมูลและรายงานเพื่อใช้ในการทำงาน ซึ่งพิจารณาจากการมีข้อมูลพื้นฐาน ข้อมูลประยุกต์ ข้อมูลขั้นก้าวหน้า ข้อมูลเฝ้าระวัง รายงานพื้นฐาน รายงานก้าวหน้า รายงานภาพรวม และรายงานเปรียบเทียบ

เกณฑ์การพิจารณา

1. การมีข้อมูลพื้นฐาน
2. การมีข้อมูลประยุกต์
3. การมีข้อมูลขั้นก้าวหน้า
4. การมีข้อมูลเฝ้าระวัง
5. การมีรายงานพื้นฐาน
6. การมีรายงานก้าวหน้า
7. การมีรายงานภาพรวม
8. การมีรายงานเปรียบเทียบ

เกณฑ์การให้คะแนน

ระดับ คะแนน	เกณฑ์การให้คะแนน
1	องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีคุณลักษณะตามเกณฑ์การพิจารณาจำนวน 0 – 2 ข้อ
2	องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีคุณลักษณะตามเกณฑ์การพิจารณาจำนวน 3 – 4 ข้อ
3	องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีคุณลักษณะตามเกณฑ์การพิจารณาจำนวน 5 – 6 ข้อ
4	องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีคุณลักษณะตามเกณฑ์การพิจารณาจำนวน 7 – 8 ข้อ

เงื่อนไข

1. มีการวางแผนการพัฒนาระบบฐานข้อมูลสารสนเทศด้านการคลังและงบประมาณเพื่อสนับสนุนการมีความโปร่งใสด้านการคลังขององค์กร

2. มีการจัดทำระบบฐานข้อมูลด้านสารสนเทศการคลังและงบประมาณเพื่อสนับสนุนการมีความโปร่งใสด้านการคลังขององค์กรตามแผนที่วางไว้
3. มีการใช้ระบบฐานข้อมูลสารสนเทศด้านการคลังและงบประมาณเพื่อใช้ในการทำงานให้มีความโปร่งใสด้านการคลังขององค์กร
4. มีการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลสารสนเทศด้านการคลังและงบประมาณ
5. มีการติดตามและประเมินผลการใช้ระบบฐานข้อมูลสารสนเทศด้านการคลังและงบประมาณเพื่อใช้ในการทำงานให้มีความโปร่งใสด้านการคลังขององค์กร
6. มีการนำผลการติดตามและการประเมินผลการใช้ระบบฐานข้อมูลสารสนเทศด้านการคลังและงบประมาณเพื่อใช้ในการทำงานให้มีความโปร่งใสด้านการคลังขององค์กรไปปรับระบบฐานข้อมูลด้านการคลังและงบประมาณเพื่อพัฒนาการทำงานให้มีความโปร่งใสด้านการคลังขององค์กรมากขึ้น
7. มีการจัดทำรายงานทุกประเภทเป็นลายลักษณ์อักษร
8. มีการกำหนดผู้รับผิดชอบและเวลาในการรายงานสำหรับรายงานทุกประเภท

ตัวชี้วัดที่ 7 ระบบการบริหารและทรัพยากรที่เอื้ออำนวยความสะดวกรในการทำงาน

คำอธิบาย

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดให้มีหน่วยงานรับผิดชอบการทำงานให้มีความโปร่งใสด้านการคลังและมีทรัพยากรสนับสนุน โดยพิจารณาจากการบริหารจัดการในการมอบหมายบุคลากรและหน่วยงานรับผิดชอบ มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศภายในและภายนอก และการจัดสรรงบประมาณที่เกี่ยวข้อง

เกณฑ์การพิจารณา

1. การมอบหมายบุคลากรรับผิดชอบการกำกับการทำงานให้มีความโปร่งใสด้านการคลังโดยตรง
2. การจัดให้มีหน่วยงานรับผิดชอบการกำกับการทำงานให้มีความโปร่งใสด้านการคลังโดยตรง
3. การจัดให้มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่เพียงพอและเหมาะสมสำหรับการทำงานให้มีความโปร่งใสด้านการคลังภายในองค์กร
4. การจัดให้มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่เพียงพอและเหมาะสมสำหรับการทำงานให้มีความโปร่งใสด้านการคลังระหว่างองค์กรกับหน่วยงานภายนอกและประชาชน
5. การจัดสรรงบประมาณสำหรับการบริหารและจัดหาทรัพยากรที่สนับสนุนการทำงานให้มีความโปร่งใสด้านการคลัง

เกณฑ์การให้คะแนน

คะแนน	เกณฑ์การให้คะแนน
1	องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีคุณลักษณะตามเกณฑ์การพิจารณา 0-2 ข้อ
2	องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีคุณลักษณะตามเกณฑ์การพิจารณา 3 ข้อ
3	องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีคุณลักษณะตามเกณฑ์การพิจารณา 4 ข้อ
4	องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีคุณลักษณะตามเกณฑ์การพิจารณา 5 ข้อ

เงื่อนไข

1. การแต่งตั้งบุคลากรภายในองค์กรเพื่อกำกับดูแลการทำงานให้มีความโปร่งใสด้านการคลัง
2. การแบ่งส่วนราชการภายในรองรับภารกิจการทำงานให้มีความโปร่งใสด้านการคลัง
3. การมีเทคโนโลยีสารสนเทศที่รองรับการวิเคราะห์และจัดทำฐานข้อมูลด้านเศรษฐกิจ การคลังและงบประมาณอย่างเหมาะสม การจัดทำและออกรายงานที่เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ และการเปิดเผยและการเผยแพร่สารสนเทศที่เกี่ยวข้องอย่างทั่วถึง
4. การจัดสรรงบประมาณให้โครงการและหรือกิจกรรมที่ส่งเสริมสนับสนุนความโปร่งใสด้านการคลังเป็นประจำอย่างสม่ำเสมอ และเหมาะสม
5. การสื่อสารภายในองค์กรที่ส่งเสริมสนับสนุนการเรียนรู้ การเปิดเผย การเผยแพร่ และการตรวจสอบ
6. การสื่อสารระหว่างองค์กรกับภายนอกที่ส่งเสริมสนับสนุนการเรียนรู้ การเปิดเผย การเผยแพร่ และการตรวจสอบ

ตัวชี้วัดที่ 8 แหล่งเรียนรู้สำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

คำอธิบาย

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดให้มีแหล่งเรียนรู้ภายในองค์กร และการเชื่อมโยงกับแหล่งเรียนรู้ภายนอกองค์กรเพื่อจูงใจให้มีการเรียนรู้ของบุคลากรที่เกี่ยวข้อง

เกณฑ์การพิจารณา

1. การมีหน่วยงานฝึกอบรมภายในองค์กร
2. การมีช่องทางการเรียนรู้จากระบบสารสนเทศภายในองค์กร
3. การมีความสัมพันธ์กับหน่วยงานราชการภายนอกองค์กรทั้งในพื้นที่และนอกพื้นที่ที่มีความรู้
4. การมีความสัมพันธ์กับสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษาทั้งในพื้นที่และนอกพื้นที่ที่มีหลักสูตรการศึกษาที่เกี่ยวข้อง
5. การมีสถาบันพัฒนาบุคลากรสำหรับองค์กรของหน่วยงานกำกับดูแล
6. การมีช่องทางการเรียนรู้จากระบบสารสนเทศภายนอกองค์กร
7. การมีแหล่งเรียนรู้ตามอัธยาศัยในพื้นที่

เกณฑ์การให้คะแนน

คะแนน	เกณฑ์การให้คะแนน
1	องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีคุณลักษณะตามเกณฑ์การพิจารณา 0 - 2 ข้อ
2	องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีคุณลักษณะตามเกณฑ์การพิจารณา 3 - 4 ข้อ
3	องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีคุณลักษณะตามเกณฑ์การพิจารณา 5 - 6 ข้อ
4	องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีคุณลักษณะตามเกณฑ์การพิจารณา 7 ข้อ

เงื่อนไข

1. การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรขององค์กรรายบุคคลให้สอดคล้องกับแหล่งเรียนรู้
2. การมีผู้เชี่ยวชาญหรือผู้รู้ให้คำปรึกษาแนะนำอย่างเหมาะสม เพื่อให้มีการแนะแนวทางการปฏิบัติให้เกิดความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในองค์กร
3. การจัดให้มีเทคโนโลยีการสื่อสารสารสนเทศทั้งภายในและภายนอกองค์กร

4. การเชื่อมโยงสถาบันการศึกษาหรือสถาบันพัฒนาบุคลากรหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อดูแลความพร้อมและความรู้ความเข้าใจในความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้บุคลากรที่เกี่ยวข้อง
5. การเชื่อมโยงหน่วยงานอื่นที่มีความเชี่ยวชาญในเรื่องความโปร่งใสทางการคลัง
6. การส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้ในชุมชน ที่ให้ข้อมูลและความรู้เกี่ยวกับการคลังและงบประมาณขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ประชาชนสามารถใช้บริการได้สะดวกและสามารถเข้าถึงข้อมูลได้ง่าย เพื่อให้ประชาชนมีความรู้ความเข้าใจในความโปร่งใสด้านการคลังขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในพื้นที่

ตัวชี้วัดที่ 9 กิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้ในการทำงาน

คำอธิบาย

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่กระตุ้นให้บุคลากรรู้จักศึกษาหาความรู้ แสวงหาคำตอบและสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเอง โดยพิจารณาจาก

1. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีการจัดโอกาสและเวลาให้ผู้เรียนได้ศึกษาหาความรู้ แสวงหาคำตอบและสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเอง
2. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีการจัดหาหรือสร้างแหล่งเรียนรู้และจัดสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อสนับสนุนให้บุคลากรรู้จักศึกษาหาความรู้ แสวงหาคำตอบ และสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเอง
3. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีการจัดกิจกรรมให้บุคลากรรู้จักและเรียนรู้จากแหล่งการเรียนรู้/แหล่งทรัพยากรการเรียนรู้ในองค์กร สถานศึกษา และในชุมชน
4. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีการส่งเสริมและเปิดโอกาสให้บุคลากรได้นำเสนอผลงานที่เกี่ยวข้องกับความโปร่งใสด้านการคลังต่อองค์กรที่เกี่ยวข้องและสาธารณชนในรูปแบบต่างๆ อย่างหลากหลาย

เกณฑ์การพิจารณา

ระดับคะแนน	ระดับขั้นของความสำเร็จ (Milestone)			
	ขั้นตอนที่ 1	ขั้นตอนที่ 2	ขั้นตอนที่ 3	ขั้นตอนที่ 4
1	/			
2	/	/		
3	/	/	/	
4	/	/	/	/

เกณฑ์การประเมินระดับตัวชี้วัด

คะแนน	รายละเอียดการดำเนินการ
1	ขั้นตอนที่ 1 จัดโอกาสและเวลาให้ผู้เรียนได้ศึกษาหาความรู้ แสวงหาคำตอบและสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเอง
2	ขั้นตอนที่ 2 มีขั้นตอนที่ 1 และจัดหาหรือสร้างแหล่งเรียนรู้และจัดสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อสนับสนุนให้บุคลากรรู้จักศึกษาหาความรู้ แสวงหาคำตอบ และสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเอง
3	ขั้นตอนที่ 3 มีขั้นตอนที่ 2 และจัดกิจกรรมให้บุคลากรรู้จักและเรียนรู้จากแหล่งการเรียนรู้/แหล่งทรัพยากรการเรียนรู้ในองค์กร สถานศึกษา และในชุมชน
4	ขั้นตอนที่ 4 มีขั้นตอนที่ 3 และส่งเสริมและเปิดโอกาสให้บุคลากรได้นำเสนอผลงานที่เกี่ยวข้องกับความโปร่งใสด้านการคลังต่อองค์กรที่เกี่ยวข้องและสาธารณชนในรูปแบบต่างๆ อย่างหลากหลาย

เงื่อนไข

- ส่งเสริมให้บุคลากรเรียนรู้ด้วยตนเองจากสื่อการศึกษาประเภทต่าง ๆ
- ส่งเสริมให้บุคลากรเข้าร่วมประชุม สัมมนา และประชุมทางวิชาการในสาขาที่เกี่ยวข้อง
- สนับสนุนให้บุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมในสถาบันพัฒนาบุคลากรในสาขาที่เกี่ยวข้อง
- สนับสนุนให้บุคลากรศึกษาในสถาบันการศึกษาระดับต่างๆ และสาขาเฉพาะด้าน

ตัวชี้วัดที่ 10 การประเมินผลการเรียนรู้

คำอธิบาย

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดให้มีการวัดพัฒนาการของการเรียนรู้เรื่องความโปร่งใสด้านการคลังจากผลลัพธ์ของการปฏิบัติงาน โดยพิจารณาจากประชาชนผู้รับบริการและผู้ที่เกี่ยวข้องมีความพึงพอใจในการทำงานที่มีความโปร่งใสด้านการคลัง หน่วยงานตรวจสอบไม่มีรายงานการทุจริตหรือทำผิดขององค์กร องค์กรจัดทำโครงการที่เกี่ยวข้องกับความโปร่งใสด้านการคลัง และ องค์กรได้รับการยอมรับจากสาธารณะว่ามีความโปร่งใสด้านการคลังหรือได้รับรางวัลระดับชาติที่เกี่ยวข้องกับความโปร่งใสด้านการคลัง

เกณฑ์การพิจารณา

1. ประชาชนผู้รับบริการและผู้ที่เกี่ยวข้องมีความพึงพอใจในการทำงานที่มีความโปร่งใสด้านการคลัง
2. หน่วยงานตรวจสอบไม่มีรายงานการทุจริตหรือทำผิดขององค์กร
3. องค์กรจัดทำโครงการที่เกี่ยวข้องกับความโปร่งใสด้านการคลัง
4. องค์กรได้รับการยอมรับจากสาธารณะว่ามีความโปร่งใสด้านการคลังหรือได้รับรางวัลที่เกี่ยวข้องกับความโปร่งใสด้านการคลัง

เกณฑ์การให้คะแนน

คะแนน	เกณฑ์การให้คะแนน
1	องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีคุณลักษณะตามเกณฑ์การพิจารณา ร้อยละ 0 – 24
2	องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีคุณลักษณะตามเกณฑ์การพิจารณา ร้อยละ 25 – 49
3	องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีคุณลักษณะตามเกณฑ์การพิจารณา ร้อยละ 50 – 74
4	องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีคุณลักษณะตามเกณฑ์การพิจารณา ร้อยละ 75 ขึ้นไป

เงื่อนไข

1. จัดให้มีการจัดทำรายงานการประเมินตนเองสำหรับความโปร่งใสด้านการคลัง
2. จัดให้มีการวัดความพึงพอใจของประชาชนผู้รับบริการและผู้ที่เกี่ยวข้องในความโปร่งใสด้านการคลังขององค์กร

3. สนับสนุนให้หน่วยงานตรวจสอบทำงานด้วยความสะดวก และนำผลการตรวจสอบไปปฏิบัติโดยตรงไปตรงมา
4. ส่งโครงการที่เกี่ยวข้องกับความโปร่งใสด้านการคลังให้หน่วยงานที่รับผิดชอบการทำงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นพิจารณาอย่างน้อยปีละ 1 เรื่อง
5. ส่งโครงการที่เกี่ยวข้องกับความโปร่งใสด้านการคลังให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับความโปร่งใสระดับชาติพิจารณาอย่างน้อยปีละ 1 เรื่อง

การแสดงความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

เพื่อสอบถามความคิดเห็นที่เกี่ยวข้องในด้านความครอบคลุมของตัวชี้วัด ความชัดเจนของตัวชี้วัด ความซ้ำซ้อนของตัวชี้วัด ความเป็นไปได้ในการนำตัวชี้วัดไปใช้ ข้อเสนอแนะ และความคิดเห็นอื่นๆ ซึ่งเป็นการสอบถามความเห็นในเชิงคุณภาพ ดังนี้

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน [] และเติมข้อความตามความคิดเห็นของท่าน

1. ความครอบคลุม

[] ครอบคลุม

[] ไม่ครอบคลุม

ควรเพิ่มตัวชี้วัด.....

เพราะ.....

.....

2. ความชัดเจน

[] ชัดเจน

[] ไม่ชัดเจน

ควรแยกตัวชี้วัด.....

ออกเป็น.....

เพราะ.....

.....

3. ความซ้ำซ้อน

[] ไม่ซ้ำซ้อน

[] ซ้ำซ้อน

ควรรวมตัวชี้วัด..... และ

.....เข้าด้วยกัน

เพราะ.....

.....

4. ความเป็นไปได้ในการนำไปใช้

ใช้ได้ทุกตัว

บางตัวใช้ไม่ได้

คือ.....

เพราะ.....

.....

5. ข้อเสนอแนะ

ไม่มี

มี

คือ.....

เพราะ.....

.....

6. ความเห็นอื่น ๆ

.....

.....

.....

.....

ลงชื่อ

(.....)

ภาคผนวก ง

หนังสือขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน งานหลักสูตรและการจัดการเรียนฯ ฝ่ายวิชาการ คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

โทร.82681-2 ต่อ 612

ที่ ศธ 0512.6 (2771)/55-

วันที่ มิถุนายน 2555

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย

เรียน

ด้วย นายพรชัย ฐีระเวช นิสิตหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษานอกระบบ โรงเรียน ภาควิชาการศึกษาตลอดชีวิต อยู่ในระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนากลยุทธ์การศึกษาตลอดชีวิตด้วยการ บูรณาการทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่และแนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรสู่ความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น” โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร. อาชัญญา รัตนอุบล และ ดร. ปาน กิมปี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องขอเก็บข้อมูลวิจัยด้วยแบบสอบถามความคิดเห็นกับท่าน ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัย จะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้นิสิตได้ทำการเก็บข้อมูลวิจัยดังกล่าวเพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

(รองศาสตราจารย์ ดร.อาชัญญา รัตนอุบล)

รองคณบดี



ที่ ศธ 0512.6(2771)/ 55-

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

มิถุนายน 2555

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นายพรชัย สุระเวช นิสิตหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษานอกระบบโรงเรียน ภาควิชาการศึกษาตลอดชีวิต อยู่ในระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนากลยุทธ์การศึกษาตลอดชีวิตด้วยการ บูรณาการทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่และแนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรสู่ความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น” โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร. อาชัญญา รัตนอุบล และ ดร. ปาน กิมปี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องขอเก็บข้อมูลวิจัยด้วยแบบสอบถามความคิดเห็นกับท่าน ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัย จะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้นิสิตได้ทำการเก็บข้อมูลวิจัยดังกล่าวเพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อาชัญญา รัตนอุบล)

รองคณบดี

ปฏิบัติการแทนคณบดี

งานหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน ฝ่ายวิชาการ

โทร. 0-2218-2681-82 ต่อ 612

**รายชื่อผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิให้ความเห็น
การพัฒนาตัวชี้วัดการเรียนรู้ตลอดชีวิตเรื่องความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับ
องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น**

1. สาขาการศึกษาตลอดชีวิต

- (1) ผู้ช่วยศาสตราจารย์. ดร. วีระฉัตร สุบัญญัติ
ภาควิชาการพัฒนาศาสตร์พยาบาลมนุษยและชุมชน คณะศึกษาศาสตร์และพัฒนา
ศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน
- (2) อาจารย์ ดร.ภัทรพล มหาพันธ์
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร (ทับแก้ว)

2. สาขาท้องถิ่น

- (1) นายทงศักดิ์ ทวีทอง
เลขาธิการสมาคมสันติบาลเทศบาลแห่งประเทศไทย
- (2) นายสกนธ์ ลีโนทัย
ที่ปรึกษาสมาคมสันติบาลเทศบาลแห่งประเทศไทย
- (3) นายกสมาคมองค์การบริหารส่วนตำบลแห่งประเทศไทย
- (4) นายดุษฎี สุวัฒน์วิทยากร
ผู้อำนวยการสำนักบริหารการคลังท้องถิ่น
- (5) นางสาวอัจฉรา วงษ์เอก
ผู้อำนวยการสำนักมาตรฐานการบริหารงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
- (6) ผู้อำนวยการส่วนกระจายอำนาจด้านการเงินการคลัง
สำนักงานคณะกรรมการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
- (7) ผู้อำนวยการส่วนประสานงานติดตามและประเมินผล
สำนักงานคณะกรรมการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

3. สาขาการคลัง

- (1) ศาสตราจารย์ ดร. ดิเรก ปัทมสิริวัฒน์
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- (2) ศาสตราจารย์ ดร. จรัส สุวรรณมาลา
คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

- (3) ดร. สมชัย จิตสุชน
สถาบันวิจัยนโยบายเพื่อการพัฒนาแห่งประเทศไทย
- (4) ดร. วพีสุภา หวังเจริญรุ่ง
สถาบันวิจัยนโยบายเศรษฐกิจการคลัง
- (5) ดร. ลักษมณ อรรถาพิช
ธนาคารเพื่อการพัฒนาเอเชีย (ADB) ประจำประเทศไทย
- (6) ผู้อำนวยการสำนักวิจัยและพัฒนาการตรวจเงินแผ่นดิน
สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน
- (7) ผู้อำนวยการสำนักตรวจสอบการเงินที่ 9
สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน
- (8) นางสาว จิราภรณ์ ต้นติวงค์
ผู้อำนวยการสำนักนโยบายและแผน สำนักงานประมาณ
- (9) นางมุกิตา สมณะ
สำนักงานประมาณ
- (10) คลังจังหวัดสระแก้ว
- (11) คลังจังหวัดชลบุรี
- (12) นางไพรินทร์ ศรีศุภวินิจ
ผู้อำนวยการสำนักนโยบายการคลัง
- (13) นายวุฒิพงษ์ จิตตั้งสกุล
รักษาการผู้เชี่ยวชาญด้านนโยบายการคลังท้องถิ่น
- (14) นางสาวนวจิตต์ บุญยรัตพันธุ์
ผู้อำนวยการส่วนบริหารความเสี่ยงทางการคลัง
- (15) นางอัจฉรา กลิ่นเกลา
ผู้อำนวยการส่วนสถิติการคลัง
- (16) ดร. ทรงธรรม ปิ่นโต
ธนาคารแห่งประเทศไทย

ภาคผนวก จ

แบบบันทึกและวิเคราะห์ระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิตเรื่องความโปร่งใสด้านการคลัง
ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นการศึกษา

แบบบันทึกและวิเคราะห์ระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิตเรื่องความโปร่งใสด้านการคลัง
ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นศึกษา

1. รายละเอียดของเอกสาร

ชื่อเอกสาร.....

วัน.....เดือน.....พ.ศ.....หน้า.....

ชื่อองค์กร.....ที่อยู่.....

ชื่อผู้บริหาร.....

2. ข้อมูลทั่วไปขององค์กร

.....

3. ลักษณะของความโปร่งใสด้านการคลัง

.....

4. ลักษณะของระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิตเรื่องความโปร่งใสด้านการคลัง

.....

5. ลักษณะปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการเรียนรู้ตลอดชีวิตในการสร้างความโปร่งใสด้านการคลัง

.....

6. รูปแบบของประชาชนผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการเรียนรู้ความโปร่งใสด้านการคลัง

.....

7. ตัวอย่างผลการดำเนินงาน/โครงการ

.....

8. วิธีที่องค์กรใช้ในการพัฒนาความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

.....

9. วิธีที่องค์กรใช้ในเรียนรู้ในการพัฒนาความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

.....

ภาคผนวก จ
รายการเอกสารเพื่อประกอบการวิจัย

รายการเอกสารเพื่อประกอบการวิจัย

- 1 ประวัติความเป็นมาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สภาพทั่วไป สภาพทางเศรษฐกิจ สภาพทางสังคมและวัฒนธรรมที่เกี่ยวข้อง
- 2 โครงสร้างการบริหารงาน อัตรากำลัง บุคลากรที่ปฏิบัติงานจริง และคณะกรรมการ/คณะทำงานชุดต่างๆที่มีภาคประชาชนเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้อง
- 3 แนวทาง/โครงการที่เปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการทำงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นระหว่างปีงบประมาณ 2550-ปัจจุบัน
- 4 สรุปสาระสำคัญของยุทธศาสตร์การพัฒนา แผนพัฒนา แผนปฏิบัติการประจำปี และแผนอื่นๆที่เกี่ยวข้องขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นระหว่างปีงบประมาณ 2550-ปัจจุบัน
- 5 สรุปภาพรวมประวัติการศึกษา การฝึกอบรม ประสบการณ์ และอายุงานของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการคลังและงบประมาณขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในปัจจุบัน (รวมในส่วนของสมาชิกสภาท้องถิ่นด้วย)
- 6 แผนงานการพัฒนามูลากรและการฝึกอบรมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นระหว่างปีงบประมาณ 2550-ปัจจุบัน
- 7 แผนการเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจในความโปร่งใสหรือความโปร่งใสด้านการคลังขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นระหว่างปีงบประมาณ 2550-ปัจจุบัน
- 8 สรุปผลงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นระหว่างปีงบประมาณ 2550-ปัจจุบันที่เผยแพร่ต่อสาธารณะ
- 9 สรุปผลงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในด้านความโปร่งใสหรือความโปร่งใสด้านการคลังระหว่างปีงบประมาณ 2550-ปัจจุบัน ที่ได้รับการยอมรับ
- 10 งบประมาณรายรับและรายจ่ายระหว่างปีงบประมาณ ๒๕๕๐-ปัจจุบัน
- 11 สรุปขั้นตอนและกระบวนการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เกี่ยวข้องกับการรับสมัครบุคลากร การจัดซื้อจัดจ้าง การเรียกเก็บและการประเมินภาษี และการขออุดหนุนของผู้เสียภาษี
- 12 สรุปขั้นตอนและกระบวนการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เกี่ยวข้องกับการเปิดเผย/การเผยแพร่มาตรฐานจริยธรรมของบุคลากร
- 13 รายงานงบประมาณประจำปี รายงานการเงินการคลังประจำปี รายงานการบัญชีประจำปี และรายงานอื่นๆที่เกี่ยวข้องขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นระหว่างปีงบประมาณ 2550-ปัจจุบัน
- 14 สถิติการคลังประจำปีขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นระหว่างปีงบประมาณ 2550-ปัจจุบัน
- 15 แผนงาน/โครงการพัฒนาระบบสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับความโปร่งใสหรือความโปร่งใสด้านการคลังขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นระหว่างปีงบประมาณ 2550-ปัจจุบัน
- 16 รายงานการตรวจสอบของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องระหว่างปีงบประมาณ 2550-ปัจจุบัน

ภาคผนวก ช

หนังสือขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือวิจัย



ที่ ศธ 0512.6(2771)/ 55-

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

มิถุนายน 2555

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย ชุดเอกสารสำหรับเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ส่วนที่ 1-4

ด้วย นายพรชัย วีระเวช นิสิตหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษานอกระบบ
โรงเรียน ภาควิชาการศึกษาตลอดชีวิต อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนากล
ยุทธ์การศึกษาตลอดชีวิตด้วยการ บูรณาการทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่และแนวคิดการเรียนรู้จากการ
ปฏิบัติเพื่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรสู่ความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วน
ท้องถิ่น” โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร. อาชัญญา รัตนอุบล และดร. ปาน กิมปีเป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ใน
การนี้ใคร่ขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือวิจัย ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานใน
รายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าวเพื่อประโยชน์ทาง
วิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อาชัญญา รัตนอุบล)

รองคณบดี

ปฏิบัติการแทนคณบดี

งานหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน ฝ่ายวิชาการ

โทร. 0-2218-2681-82 ต่อ 612

ภาคผนวก ซ

แนวทางการสัมภาษณ์บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกรณีศึกษา

ตอนที่ 1 ข้อมูลผู้ให้สัมภาษณ์

ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์ (นาย/นาง/นางสาว).....นามสกุล.....

ตำแหน่ง.....อายุ.....ปี

หน่วยงาน เทศบาลนคร เทศบาลเมือง เทศบาลตำบล

องค์การบริหารส่วนตำบล อื่นๆ.....

ที่อยู่ เลขที่.....หมู่ที่.....ตำบล.....อำเภอ.....

จังหวัด.....รหัสไปรษณีย์.....

หมายเลขโทรศัพท์.....e-mail.....

วันที่สัมภาษณ์.....เวลาเริ่มต้น.....สิ้นสุด.....

สถานที่สัมภาษณ์.....

ผู้สัมภาษณ์.....

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเพื่อพัฒนากลยุทธ์การศึกษาตลอดชีวิตด้วยการบูรณาการทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่และแนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรสู่ความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยมีขอบเขตการวิจัยส่วนหนึ่งเป็นการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีพื้นที่กำกับดูแลอย่างชัดเจน เป็นกรณีศึกษาโดยจะใช้ชื่อสมมติทั้งองค์กรและตัวบุคคล เพื่อศึกษาระดับการบริหารจัดการต่างๆเพื่อศึกษาระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิต และปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ

ขอบเขตการวิจัยในขั้นตอนนี้มีกลุ่มประชากรเป้าหมายขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกรณีศึกษาในงานวิจัยประกอบด้วย (1) ผู้บริหารฝ่ายการเมือง (2) ผู้บริหารฝ่ายข้าราชการท้องถิ่น (3) เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง และ (4) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยวัฒนธรรมองค์กรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการวิจัยครั้งนี้ ครอบคลุมเฉพาะวัฒนธรรมองค์กรใน 2 ระดับ ระดับแรก คือ ระดับการแสดงออกทางกายภาพหรือสัญลักษณ์ขององค์กร และระดับที่สอง คือ ค่านิยมขององค์กร ในขณะที่ความโปร่งใสด้านการคลัง หมายถึง ความน่าเชื่อถือในกระบวนการทำงานด้านการคลังตามหลักเกณฑ์แนวทางการปฏิบัติสากลที่ดีในการสร้างความโปร่งใสทางการคลังที่สอดคล้องกับบริบทขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในประเทศไทย

ตอนที่ 2 แนวทางการสัมภาษณ์

1. ท่านเข้าใจรูปแบบการจัดการศึกษาตลอดชีวิตอย่างไรบ้าง ? และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่
คุณเกี่ยวข้อง มีรูปแบบการจัดการศึกษาตลอดชีวิตในองค์กรหรือไม่ ? อย่างไร ?
2. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีวิธีการเลือกผู้เรียนขององค์กรอย่างไรบ้าง ? เพราะอะไร ? และใน
กรณีที่มีผู้สนใจเรียนรู้ องค์กรเปิดโอกาสให้ผู้สนใจได้เข้ามาในการเรียนรู้ได้อย่างไร?
3. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีวิธีการเตรียมความพร้อม และพัฒนาการเรียนรู้ด้วยตนเองของ
บุคลากรในองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กรอย่างไร ?
4. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีวิธีการเพื่อให้บุคลากรในองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กรมี
ความสนใจในเนื้อหาที่ต้องการเรียนรู้ได้อย่างไร ? และทำให้บุคลากรมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งที่
ต้องการเรียนรู้และผู้ที่เกี่ยวข้องด้วยกันอย่างไร ?
5. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้ความสำคัญกับการพัฒนาความโปร่งใสและวัตถุประสงค์ของ
ความโปร่งใสสำหรับองค์กรอย่างไร ? มีการศึกษาจากปัญหาหรือเหตุการณ์จริงหรือไม่ ?
อย่างไร ?
6. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทราบว่าบุคลากรที่เป็นผู้เรียนรู้มีความรับผิดชอบในการเรียนรู้ได้
อย่างไร ? และทำให้บุคลากรมีความรับผิดชอบในการเรียนรู้ได้อย่างไร ?
7. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีวิธีการทำให้บุคลากรในองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กรมี
อิสระในการเรียนรู้อย่างยืดหยุ่นได้อย่างไร ?
8. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทำให้บุคลากรในองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กรมีการ
ไตร่ตรองในการเรียนรู้ได้อย่างไร ?
9. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดให้มีผู้จัดการศึกษา ผู้ดูแลการเรียนรู้หรือผู้ประสานงานใน
การศึกษา เพื่อแนะนำความโปร่งใสในการทำงานขององค์กรอย่างไร ? บทบาทผู้จัดการศึกษา
และความสำคัญในการส่งเสริมความโปร่งใสในองค์กรอย่างไร ?
10. โครงสร้างองค์กรที่มีในปัจจุบัน สามารถเอื้อให้เกิดการเรียนรู้แบบตลอดชีวิตหรือไม่? อย่างไร?
และมีความสอดคล้องกับเป้าหมายและภารกิจในการส่งเสริมความโปร่งใสในองค์กรอย่างไร?
11. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีการบริหารจัดการเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ความโปร่งใสในองค์กรได้
อย่างไร ?
12. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน หรือสัญลักษณ์ที่แสดงให้เห็นว่ามี
การพัฒนาความโปร่งใสสำหรับองค์กรอย่างไร ?
13. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสนับสนุนงบประมาณ และการจัดการทางการเงินเพื่อพัฒนาการ
เรียนรู้เรื่องความโปร่งใสสำหรับองค์กรอย่างไร ?

14. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นดำเนินการสอนให้บุคลากรในองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความรู้และความสามารถเพื่อส่งเสริมความโปร่งใสสำหรับองค์กรได้อย่างไร ?
15. แหล่งหรือศูนย์รวบรวมความรู้ ข้อมูล ข่าวสาร หรือกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ความโปร่งใสสำหรับองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการทำงานด้านการคลัง ภายในองค์กรมีอยู่ที่ใดบ้าง ? และภายนอกองค์กรจะเรียนรู้ได้จากที่ใด ? อย่างไร ? นอกจากนี้ องค์กรมีการส่งเสริมการพัฒนาแหล่งข้อมูลภายใน และส่งเสริมการเข้าถึงแหล่งข้อมูล ภายนอกได้อย่างไร ?
16. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีวิธีการพิจารณาความต้องการการเรียนรู้และความพร้อมของบุคลากรภายในองค์กรและผู้มีส่วนได้เสียกับองค์กรอย่างไร ?
17. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีการจัดกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อพัฒนาความโปร่งใสสำหรับองค์กรตามความต้องการและความพร้อมของบุคลากรภายในองค์กรและผู้มีส่วนได้เสียกับองค์กรอย่างไร ? มีความแตกต่างกันอย่างไร ?
18. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้ความสำคัญกับการพัฒนาความโปร่งใสและวัตถุประสงค์ของความโปร่งใสสำหรับองค์กรอย่างไร ? มีการศึกษาจากปัญหาหรือเหตุการณ์จริงหรือไม่ ? อย่างไร ?
19. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีวิธีการสร้างแรงจูงใจในการเรียนรู้ความโปร่งใสในการทำงาน ขององค์กรในระดับองค์กรและระดับตัวบุคคลอย่างไร ? และมีวิธีการเสริมพลังด้านบวกอย่างไร ?
20. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทราบว่าบุคลากรภายในและภายนอกองค์กรที่เกี่ยวข้องกับความโปร่งใสมีการเรียนรู้เรื่องความโปร่งใสได้อย่างไร ? และใช้เกณฑ์อย่างไรในการพิจารณา ? นอกจากนี้ องค์กรมีการประเมินว่าบุคลากรสามารถนำความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับไปใช้ในการปฏิบัติจริงอย่างไร ?
21. ผลการปฏิบัติงานตามความรับผิดชอบของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับความโปร่งใสในการทำงานขององค์กรเป็นอย่างไร ? ปัญหาอุปสรรคในการพัฒนาความโปร่งใสขององค์กรเป็นอย่างไร ? และมีแนวทางจัดการหรือแก้ไขอุปสรรคดังกล่าวอย่างไร ? มีโอกาสและความเสี่ยงอะไรบ้าง ?

แบบสอบถามความคิดเห็นต่อการพัฒนาแบบสัมภาษณ์บุคลากรผู้ให้ข้อมูลหลักใน
องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นการศึกษา

ชื่อแบบสัมภาษณ์ : แนวทางการสัมภาษณ์บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
การศึกษา

ตอนที่ 1 ข้อมูลผู้ให้สัมภาษณ์

ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์ (นาย/นาง/นางสาว).....นามสกุล.....

ตำแหน่ง.....อายุ.....ปี

หน่วยงาน เทศบาลนคร เทศบาลเมือง เทศบาลตำบล

องค์การบริหารส่วนตำบล อื่นๆ.....

ที่อยู่ เลขที่.....หมู่ที่.....ตำบล.....อำเภอ.....

จังหวัด.....รหัสไปรษณีย์.....

หมายเลขโทรศัพท์.....email.....

วันที่สัมภาษณ์.....เวลาเริ่มต้น.....สิ้นสุด.....

สถานที่สัมภาษณ์.....

ผู้สัมภาษณ์.....

รายละเอียดของการวิจัย.....

.....

.....

.....

.....

ตอนที่ 2 ขอบเขตเนื้อหาของคำถามในแนวทางการสัมภาษณ์

1. ขอบเขตเนื้อหาของแนวทางคำถามเกี่ยวกับรูปแบบการจัดการศึกษาตลอดชีวิต ซึ่งครอบคลุมการศึกษาที่มีผู้จัดการศึกษาให้อย่างเป็นทางการหรือการศึกษาในระบบ และรูปแบบที่ผู้เรียนเลือกเรียนตามความต้องการหรือการศึกษานอกระบบหรือการศึกษาตามอัธยาศัย

คำถามชุดที่ 1 คุณเข้าใจรูปแบบการจัดการศึกษาตลอดชีวิตอย่างไรบ้าง ? และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่คุณเกี่ยวข้อง มีรูปแบบการศึกษาตลอดชีวิตในองค์กรหรือไม่ ? อย่างไร ?

กล้องความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิสำหรับการตรวจเครื่องมือวิจัย โปรดพิจารณาความสอดคล้องของคำถามกับวัตถุประสงค์งานวิจัย และใส่เครื่องหมาย ✓ ในช่องระดับความสอดคล้อง		
ระดับความสอดคล้อง		
แน่ใจว่าไม่สอดคล้อง (- 1)	ไม่แน่ใจว่าสอดคล้อง (0)	แน่ใจว่าสอดคล้อง (+ 1)
ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม.....		

2. ขอบเขตเนื้อหาของแนวทางคำถามเกี่ยวกับผู้เรียนซึ่งครอบคลุมผู้เรียนที่เป็นบุคลากรภายในองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร โดยมีการเตรียมความพร้อมและพัฒนาศักยภาพการเรียนรู้ด้วยตนเองของผู้เรียน การแสดงออกถึงความรับผิดชอบความมุ่งมั่น การไตร่ตรอง และมีปฏิสัมพันธ์กับเนื้อหาการเรียนรู้ มีอิสระในการเรียนอย่างยืดหยุ่น โดยสามารถบริหารตนเองได้ สามารถตัดสินใจว่าจะเรียนอะไร อย่างไร เวลาใด และที่ใด และปรับเปลี่ยนได้ตามศักยภาพ ความสนใจ และความถนัดของผู้เรียน

คำถามชุดที่ 2 องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นมีวิธีการเลือกผู้เรียนขององค์กรอย่างไรบ้าง ? เพราะอะไร ?

กล้องความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิสำหรับการตรวจเครื่องมือวิจัย โปรดพิจารณาความสอดคล้องของคำถามกับวัตถุประสงค์งานวิจัย และใส่เครื่องหมาย ✓ ในช่องระดับความสอดคล้อง		
ระดับความสอดคล้อง		
แน่ใจว่าไม่สอดคล้อง (- 1)	ไม่แน่ใจว่าสอดคล้อง (0)	แน่ใจว่าสอดคล้อง (+ 1)
ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม.....		

คำถามชุดที่ 3 องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นมีวิธีการเตรียมความพร้อม และพัฒนาการเรียนรู้ด้วยตนเองของบุคลากรในองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กรอย่างไร ?

กล้องความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิสำหรับการตรวจเครื่องมือวิจัย โปรดพิจารณาความสอดคล้องของคำถามกับวัตถุประสงค์งานวิจัย และใส่เครื่องหมาย ✓ ในช่องระดับความสอดคล้อง		
ระดับความสอดคล้อง		
แน่ใจว่าไม่สอดคล้อง (- 1)	ไม่แน่ใจว่าสอดคล้อง (0)	แน่ใจว่าสอดคล้อง (+ 1)
ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม.....		

คำถามชุดที่ 4 องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นมีวิธีการเพื่อให้บุคลากรในองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กรมีความสนใจในเนื้อหาที่ต้องการเรียนรู้ได้อย่างไร ? และทำให้บุคลากรมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งที่ต้องการเรียนรู้และผู้ที่เกี่ยวข้องด้วยกันอย่างไร ?

กล้องความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิสำหรับการตรวจเครื่องมือวิจัย โปรดพิจารณาความสอดคล้องของคำถามกับวัตถุประสงค์งานวิจัย และใส่เครื่องหมาย ✓ ในช่องระดับความสอดคล้อง		
ระดับความสอดคล้อง		
แน่ใจว่าไม่สอดคล้อง (- 1)	ไม่แน่ใจว่าสอดคล้อง (0)	แน่ใจว่าสอดคล้อง (+ 1)
ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม.....		

คำถามชุดที่ 5 องค์ประกอบของส่วนท้องถิ่นให้ความสำคัญกับการพัฒนาความโปร่งใสและวัตถุประสงค์ของความโปร่งใสสำหรับองค์กรอย่างไร? มีการศึกษาจากปัญหาหรือเหตุการณ์จริงอย่างไร?

กล้องความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิสำหรับการตรวจเครื่องมือวิจัย โปรดพิจารณาความสอดคล้องของคำถามกับวัตถุประสงค์งานวิจัย และใส่เครื่องหมาย ✓ ในช่องระดับความสอดคล้อง		
ระดับความสอดคล้อง		
แน่ใจว่าไม่สอดคล้อง (- 1)	ไม่แน่ใจว่าสอดคล้อง (0)	แน่ใจว่าสอดคล้อง (+ 1)
ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม.....		

คำถามชุดที่ 6 องค์ประกอบของส่วนท้องถิ่นทราบว่าคุณคณากรที่เป็นผู้เรียนรู้มีความรับผิดชอบในการเรียนรู้ได้อย่างไร? และทำให้คุณคณากรมีความรับผิดชอบในการเรียนรู้ได้อย่างไร?

กล้องความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิสำหรับการตรวจเครื่องมือวิจัย โปรดพิจารณาความสอดคล้องของคำถามกับวัตถุประสงค์งานวิจัย และใส่เครื่องหมาย ✓ ในช่องระดับความสอดคล้อง		
ระดับความสอดคล้อง		
แน่ใจว่าไม่สอดคล้อง (- 1)	ไม่แน่ใจว่าสอดคล้อง (0)	แน่ใจว่าสอดคล้อง (+ 1)
ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม.....		

คำถามชุดที่ 7 องค์ประกอบของส่วนท้องถิ่นทำให้คุณคณากรในองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กรมีความมุ่งมั่นในการเรียนรู้ได้อย่างไร?

กล้องความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิสำหรับการตรวจเครื่องมือวิจัย โปรดพิจารณาความสอดคล้องของคำถามกับวัตถุประสงค์งานวิจัย และใส่เครื่องหมาย ✓ ในช่องระดับความสอดคล้อง		
ระดับความสอดคล้อง		
แน่ใจว่าไม่สอดคล้อง (- 1)	ไม่แน่ใจว่าสอดคล้อง (0)	แน่ใจว่าสอดคล้อง (+ 1)
ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม.....		

คำถามชุดที่ 8 องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีวิธีการทำให้บุคลากรในองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กรมีอิสระในการเรียนรู้อย่างยืดหยุ่นได้อย่างไร ?

กล้องความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิสำหรับการตรวจเครื่องมือวิจัย โปรดพิจารณาความสอดคล้องของคำถามกับวัตถุประสงค์งานวิจัย และใส่เครื่องหมาย ✓ ในช่องระดับความสอดคล้อง		
ระดับความสอดคล้อง		
แน่ใจว่าไม่สอดคล้อง (- 1)	ไม่แน่ใจว่าสอดคล้อง (0)	แน่ใจว่าสอดคล้อง (+ 1)
ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม.....		

คำถามชุดที่ 9 องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทำให้บุคลากรในองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กรมีการไตร่ตรองในการเรียนรู้ได้อย่างไร ?

กล้องความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิสำหรับการตรวจเครื่องมือวิจัย โปรดพิจารณาความสอดคล้องของคำถามกับวัตถุประสงค์งานวิจัย และใส่เครื่องหมาย ✓ ในช่องระดับความสอดคล้อง		
ระดับความสอดคล้อง		
แน่ใจว่าไม่สอดคล้อง (- 1)	ไม่แน่ใจว่าสอดคล้อง (0)	แน่ใจว่าสอดคล้อง (+ 1)
ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม.....		

3. ขอบเขตแนวคำถามเกี่ยวกับผู้จัดการศึกษาซึ่งครอบคลุมผู้จัดการศึกษา ผู้ดูแลการเรียนรู้ หรือผู้ประสานงานในการศึกษา

คำถามชุดที่ 10 องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดให้มีผู้จัดการศึกษา ผู้ดูแลการเรียนรู้หรือผู้ประสานงานในการศึกษา เพื่อแนะนำความโปร่งใสในการทำงานขององค์กรอย่างไร ?

กล้องความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิสำหรับการตรวจเครื่องมือวิจัย โปรดพิจารณาความสอดคล้องของคำถามกับวัตถุประสงค์งานวิจัย และใส่เครื่องหมาย ✓ ในช่องระดับความสอดคล้อง		
ระดับความสอดคล้อง		
แน่ใจว่าไม่สอดคล้อง (- 1)	ไม่แน่ใจว่าสอดคล้อง (0)	แน่ใจว่าสอดคล้อง (+ 1)
ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม.....		

4. ขอบเขตแนวคำถามเกี่ยวกับระบบขององค์กรซึ่งเป็นระบบภายในองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการเงิน โครงสร้างองค์กร การบริหารจัดการ และการสอนบุคลากร

คำถามชุดที่ 11 องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีการจัดโครงสร้างองค์กรเพื่อดูแลรับผิดชอบการพัฒนาความโปร่งใสอย่างไร ? และการจัดโครงสร้างดังกล่าวสามารถทำงานกันได้อย่างไร ?

กล้องความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิสำหรับการตรวจเครื่องมือวิจัย โปรดพิจารณาความสอดคล้องของคำถามกับวัตถุประสงค์งานวิจัย และใส่เครื่องหมาย ✓ ในช่องระดับความสอดคล้อง		
ระดับความสอดคล้อง		
แน่ใจว่าไม่สอดคล้อง (- 1)	ไม่แน่ใจว่าสอดคล้อง (0)	แน่ใจว่าสอดคล้อง (+ 1)
ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม.....		

คำถามชุดที่ 12 องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีการบริหารจัดการเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ความโปร่งใสในองค์กรได้อย่างไร ?

กล้องความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิสำหรับการตรวจเครื่องมือวิจัย โปรดพิจารณาความสอดคล้องของคำถามกับวัตถุประสงค์งานวิจัย และใส่เครื่องหมาย ✓ ในช่องระดับความสอดคล้อง		
ระดับความสอดคล้อง		
แน่ใจว่าไม่สอดคล้อง (- 1)	ไม่แน่ใจว่าสอดคล้อง (0)	แน่ใจว่าสอดคล้อง (+ 1)
ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม.....		

คำถามชุดที่ 13 องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน หรือสัญลักษณ์ที่แสดงให้เห็นว่ามีการพัฒนาความโปร่งใสสำหรับองค์กรอย่างไร ?

กล้องความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิสำหรับการตรวจเครื่องมือวิจัย โปรดพิจารณาความสอดคล้องของคำถามกับวัตถุประสงค์งานวิจัย และใส่เครื่องหมาย ✓ ในช่องระดับความสอดคล้อง		
ระดับความสอดคล้อง		
แน่ใจว่าไม่สอดคล้อง (- 1)	ไม่แน่ใจว่าสอดคล้อง (0)	แน่ใจว่าสอดคล้อง (+ 1)
ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม.....		

คำถามชุดที่ 14 องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสนับสนุนงบประมาณ และการจัดการทางการเงินเพื่อพัฒนาการเรียนรู้เรื่องความโปร่งใสสำหรับองค์กรอย่างไร ?

กล้องความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิสำหรับการตรวจเครื่องมือวิจัย โปรดพิจารณาความสอดคล้องของคำถามกับวัตถุประสงค์งานวิจัย และใส่เครื่องหมาย ✓ ในช่องระดับความสอดคล้อง		
ระดับความสอดคล้อง		
แน่ใจว่าไม่สอดคล้อง (- 1)	ไม่แน่ใจว่าสอดคล้อง (0)	แน่ใจว่าสอดคล้อง (+ 1)
ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม.....		

คำถามชุดที่ 15 องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นดำเนินการสอนให้บุคลากรในองค์กรมีความรู้และความสามารถเพื่อส่งเสริมความโปร่งใสสำหรับองค์กรได้อย่างไร ?

กล้องความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิสำหรับการตรวจเครื่องมือวิจัย โปรดพิจารณาความสอดคล้องของคำถามกับวัตถุประสงค์งานวิจัย และใส่เครื่องหมาย ✓ ในช่องระดับความสอดคล้อง		
ระดับความสอดคล้อง		
แน่ใจว่าไม่สอดคล้อง (- 1)	ไม่แน่ใจว่าสอดคล้อง (0)	แน่ใจว่าสอดคล้อง (+ 1)
ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม.....		

5. ขอบเขตแนวคำถามเกี่ยวกับแหล่งการเรียนรู้ซึ่งเป็นแหล่งหรือศูนย์รวบรวมความรู้ ข้อมูลข่าวสาร หรือกิจกรรมที่มีกระบวนการเรียนรู้ซึ่งบุคลากรในองค์กรสามารถเรียนรู้ได้ตามความสนใจตามศักยภาพและโอกาส และตามความสามารถโดยจะเรียนรู้ได้ทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการจากสถานศึกษาและแหล่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต

คำถามชุดที่ 16 แหล่งหรือศูนย์รวบรวมความรู้ ข้อมูล ข่าวสาร หรือกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ความโปร่งใสสำหรับองค์กรโดยเฉพาะอย่างยิ่งในการทำงานด้านการคลัง ภายในองค์กรมีอยู่ที่ใดบ้าง ? และภายนอกองค์กรจะเรียนรู้ได้จากที่ใด ? อย่างไร ?

กล้องความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิสำหรับการตรวจเครื่องมือวิจัย โปรดพิจารณาความสอดคล้องของคำถามกับวัตถุประสงค์งานวิจัย และใส่เครื่องหมาย ✓ ในช่องระดับความสอดคล้อง		
ระดับความสอดคล้อง		
แน่ใจว่าไม่สอดคล้อง (- 1)	ไม่แน่ใจว่าสอดคล้อง (0)	แน่ใจว่าสอดคล้อง (+ 1)
ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม.....		

6. ขอบเขตแนวคำถามเกี่ยวกับกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้ซึ่งเป็นกิจกรรมหลักสุดหรือโครงการที่องค์กรจัดให้มีเพื่อสนับสนุนให้บุคลากรในองค์กรและผู้มีส่วนได้เสียกับองค์กรได้พัฒนาการเรียนรู้ตามความต้องการและลำดับชั้นความพร้อมของผู้เรียน

คำถามชุดที่ 17 องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีวิธีการพิจารณาความต้องการและความพร้อมของบุคลากรภายในองค์กรและผู้มีส่วนได้เสียกับองค์กรอย่างไร ?

กล้องความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิสำหรับการตรวจเครื่องมือวิจัย โปรดพิจารณาความสอดคล้องของคำถามกับวัตถุประสงค์งานวิจัย และใส่เครื่องหมาย ✓ ในช่องระดับความสอดคล้อง		
ระดับความสอดคล้อง		
แน่ใจว่าไม่สอดคล้อง (- 1)	ไม่แน่ใจว่าสอดคล้อง (0)	แน่ใจว่าสอดคล้อง (+ 1)
ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม.....		

คำถามชุดที่ 18 องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีการจัดกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อพัฒนาความโปร่งใสสำหรับองค์กรตามความต้องการและความพร้อมของบุคลากรภายในองค์กรและผู้มีส่วนได้เสียกับองค์กรอย่างไร ? มีความแตกต่างกันอย่างไร ?

กล้องความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิสำหรับการตรวจเครื่องมือวิจัย โปรดพิจารณาความสอดคล้องของคำถามกับวัตถุประสงค์งานวิจัย และใส่เครื่องหมาย ✓ ในช่องระดับความสอดคล้อง		
ระดับความสอดคล้อง		
แน่ใจว่าไม่สอดคล้อง (- 1)	ไม่แน่ใจว่าสอดคล้อง (0)	แน่ใจว่าสอดคล้อง (+ 1)
ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม.....		

7. ขอบเขตแนวคำถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการเรียนรู้ซึ่งเป็นแรงจูงใจของบุคลากรในองค์กรเพื่อเรียนรู้เพื่อความก้าวหน้าในการทำงาน และการแก้ไขปัญหาขององค์กรโดยเป็นปัญหาหรือเป็นเหตุการณ์จริงที่องค์กรประสบ ซึ่งครอบคลุมความสำคัญและวัตถุประสงค์ของการศึกษา รวมทั้งการเสริมพลังด้านบวกให้แก่บุคลากร

คำถามชุดที่ 19 องค์ประกอบของส่วนท้องถิ่นให้ความสำคัญกับการพัฒนาความโปร่งใสและวัตถุประสงค์ของความโปร่งใสสำหรับองค์กรอย่างไร? มีการศึกษาจากปัญหาหรือเหตุการณ์จริงอย่างไร?

กล้องความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิสำหรับการตรวจเครื่องมือวิจัย โปรดพิจารณาความสอดคล้องของคำถามกับวัตถุประสงค์งานวิจัย และใส่เครื่องหมาย ✓ ในช่องระดับความสอดคล้อง		
ระดับความสอดคล้อง		
แน่ใจว่าไม่สอดคล้อง (- 1)	ไม่แน่ใจว่าสอดคล้อง (0)	แน่ใจว่าสอดคล้อง (+ 1)
ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม.....		

คำถามชุดที่ 20 องค์ประกอบของส่วนท้องถิ่นมีวิธีการสร้างแรงจูงใจในการเรียนรู้ความโปร่งใสในการทำงาน ขององค์กรในระดับองค์กรและระดับตัวบุคคลอย่างไร? และมีวิธีการเสริมพลังด้านบวกอย่างไร?

กล้องความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิสำหรับการตรวจเครื่องมือวิจัย โปรดพิจารณาความสอดคล้องของคำถามกับวัตถุประสงค์งานวิจัย และใส่เครื่องหมาย ✓ ในช่องระดับความสอดคล้อง		
ระดับความสอดคล้อง		
แน่ใจว่าไม่สอดคล้อง (- 1)	ไม่แน่ใจว่าสอดคล้อง (0)	แน่ใจว่าสอดคล้อง (+ 1)
ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม.....		

8. ขอบเขตแนวคำถามเกี่ยวกับการประเมินผลและการติดตามความรับผิดชอบ เป็นการประเมินสิ่งที่บุคลากรในองค์กรเรียนรู้และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง โดยอาศัย การสังเกต การสัมภาษณ์ หรือทดสอบความสามารถในการปฏิบัติ

คำถามชุดที่ 21 องค์ประกอบของส่วนท้องถิ่นทราบว่าบุคลากรภายในและภายนอกองค์กรที่เกี่ยวข้องกับความโปร่งใสมีการเรียนรู้เรื่องความโปร่งใสได้อย่างไร? ใช้เกณฑ์อย่างไรในการพิจารณา?

กล้องความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิสำหรับการตรวจเครื่องมือวิจัย โปรดพิจารณาความสอดคล้องของคำถามกับวัตถุประสงค์งานวิจัย และใส่เครื่องหมาย ✓ ในช่องระดับความสอดคล้อง		
ระดับความสอดคล้อง		
แน่ใจว่าไม่สอดคล้อง (- 1)	ไม่แน่ใจว่าสอดคล้อง (0)	แน่ใจว่าสอดคล้อง (+ 1)
ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม.....		

คำถามชุดที่ 22 ผลการปฏิบัติงานตามความรับผิดชอบของบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับความโปร่งใสในการทำงานขององค์กรเป็นอย่างไร ? ปัญหาอุปสรรคในการพัฒนาความโปร่งใสสำหรับองค์กรเป็นอย่างไร ? และมีแนวทางจัดการหรือแก้ไขอุปสรรคดังกล่าวอย่างไร ?

กล้องความเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิสำหรับการตรวจเครื่องมือวิจัย โปรดพิจารณาความสอดคล้องของคำถามกับวัตถุประสงค์งานวิจัย และใส่เครื่องหมาย ✓ ในช่องระดับความสอดคล้อง		
ระดับความสอดคล้อง		
แน่ใจว่าไม่สอดคล้อง (- 1)	ไม่แน่ใจว่าสอดคล้อง (0)	แน่ใจว่าสอดคล้อง (+ 1)
ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม.....		

นิตินิติผู้วิจัย

ผู้ทรงคุณวุฒิได้ตรวจเครื่องมือวิจัยชิ้นที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นต่อการพัฒนาแบบสัมภาษณ์บุคลากรผู้ให้ข้อมูลหลักในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกรณีศึกษาและให้ความเห็นเรียบร้อยแล้ว

.....

(.....)

วันที่.....เดือน..... พ.ศ. 2555

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือวิจัย

1. สาขาการศึกษาตลอดชีวิต

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วรรัตน์ ปทุมเจริญวัฒนา

อาจารย์คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีผลงานวิจัยและผลงานวิชาการเกี่ยวกับการเรียนรู้ตลอดชีวิต การศึกษานอกระบบโรงเรียน และการศึกษาตามอัธยาศัย

ดร. วิรุพห์ นิลโมจน์

ข้าราชการสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กระทรวงศึกษาธิการ มีผลงานวิชาการด้านการศึกษานอกระบบโรงเรียน

ดร. พจนา เอื้องไพบูลย์

ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมภาคเหนือ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ จบการศึกษาระดับปริญญาเอกจากคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีประสบการณ์ในการพัฒนาภูมิภาค

ดร. อภิชาติ ประเสริฐ

ผู้อำนวยการหลักสูตรการฝึกอบรมนักรคคลังมืออาชีพ สถาบันวิทยาการการคลัง มูลนิธิสถาบันวิจัยนโยบายเศรษฐกิจการคลัง มีความเชี่ยวชาญและประสบการณ์การจัดหลักสูตรการฝึกอบรมในประเทศและหลักสูตรร่วมกับสถาบันวิชาการต่างประเทศ

2. สาขาท้องถิ่น

ศาสตราจารย์ ดร. สมบูรณ์ สุขสำราญ (ราชบัณฑิต)

ราชบัณฑิต สำนักธรรมศาสตร์และการเมือง สาขาสังคมศาสตร์ ราชบัณฑิตยสถาน มีความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ในงานวิจัยเชิงคุณภาพ และในสาขาการปกครอง การเมือง สังคมวิทยาและมานุษยวิทยา

รองศาสตราจารย์ สุรัสวดี หุ่นพยนต์

อาจารย์สำนักบัณฑิตอาสาสมัคร มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ เป็นผู้มีความเชี่ยวชาญในการวิจัยเชิงคุณภาพ งานวิจัยเกี่ยวกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ชุมชน และเชี่ยวชาญการเป็นกระบวนกรในการสัมภาษณ์กลุ่มเฉพาะเจาะจง (Focus Group)

รองศาสตราจารย์ ดร. สกนธ์ วรรณวิวัฒนา

อาจารย์คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ มีความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ ในงานวิจัย และผลงานวิชาการสาขาการคลังท้องถิ่น มีประสบการณ์เป็นกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิในคณะกรรมการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และกรรมการตรวจความโปร่งใสขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

รองศาสตราจารย์ ดร. ชมพูนุท โกสลากร เพิ่มพูนวิวัฒน์

อาจารย์สำนักวิชาเศรษฐศาสตร์และนโยบายสาธารณะ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ อาจารย์พิเศษสถาบันพระปกเกล้า มีความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ ในงานวิจัยพัฒนา และผลงานวิชาการสาขาการคลังท้องถิ่น และการเรียนรู้ตลอดชีวิตขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ดร. บัญชร ส่งสัมพันธ์

หัวหน้าโครงการวิจัยและพัฒนา มูลนิธิสถาบันพัฒนาสยาม มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญในด้านสารสนเทศ มีผลงานวิจัยในการจัดการข้อมูลสารสนเทศ และระบบบัญชีขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

3. สาขาการคลัง

รองศาสตราจารย์ ดร. ไตรรัตน์ โภคพลากรณ์

อาจารย์คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ มีความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ ในงานวิจัย และผลงานวิจัยและผลงานวิชาการสาขาการคลังท้องถิ่น และการพัฒนาองค์กรและทรัพยากรบุคคล

รองศาสตราจารย์ ดร. จีระ ประทีป

อาจารย์คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช มีความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ด้านการคลังรัฐบาลและการคลังท้องถิ่น มีผลงานวิชาการ ด้านการบริหารการคลังภาครัฐและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และเคยเป็นข้าราชการสำนักงบประมาณ สำนักนายกรัฐมนตรี

ดร. สมชัย จิตสุชน

ผู้อำนวยการวิจัยด้านการพัฒนาอย่างทั่วถึง ฝ่ายวิจัยเศรษฐกิจส่วนรวม สถาบันวิจัยนโยบายเพื่อการพัฒนาแห่งประเทศไทย มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญในด้านวินัยการคลัง มีผลงานวิจัยและผลงานวิชาการในด้านวินัยและความโปร่งใสด้านการคลัง

ภาคผนวก ฅ

หนังสือขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย



ที่ ศธ 0512.6(2771)/ 55-

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

กรกฎาคม 2555

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย (แนวคำถามสำหรับการสัมภาษณ์)

ด้วย นายพรชัย สุระเวช นิสิตหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษานอกระบบ
โรงเรียน ภาควิชาการศึกษาตลอดชีวิต อยู่ในระหว่างการทำนงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนา
กลยุทธ์การศึกษาตลอดชีวิตด้วยการ บูรณาการทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่และแนวคิดการเรียนรู้จาก
การปฏิบัติเพื่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรสู่ความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วน
ท้องถิ่น” โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร. อาชัญญา รัตนอุบล และ ดร. ปาน กิมปี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา
ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องขอเก็บข้อมูลวิจัยด้วยแบบสัมภาษณ์กับผู้บริหารฝ่ายการเมือง ผู้บริหาร
ฝ่ายข้าราชการ เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับหน่วยงานของท่าน ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้
ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้นิสิตได้ทำการเก็บข้อมูลวิจัย
ดังกล่าวเพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อาชัญญา รัตนอุบล)

รองคณบดี

ปฏิบัติการแทนคณบดี

งานหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน ฝ่ายวิชาการ

โทร. 0-2218-2681-82 ต่อ 612

หมายเลขโทรศัพท์นิตินิสิต 085-485 -168

รายชื่อผู้ให้ข้อมูลหลัก

1. นายกเทศมนตรี อปท. 555 จังหวัดชลบุรี
2. นายกเทศมนตรี อปท. 557 จังหวัดเชียงใหม่
3. รองนายกเทศมนตรี อปท. 558 จังหวัดประจวบคีรีขันธ์
4. รองนายกองค์การบริหารส่วนตำบล อปท. 559 จังหวัดนครราชสีมา
5. ปลัดเทศบาลเมือง อปท. 555 จังหวัดชลบุรี
6. ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล อปท. 557 จังหวัดเชียงใหม่
7. รองปลัดเทศบาลเมือง อปท. 551 จังหวัดสระแก้ว
8. หัวหน้าสำนักงานปลัด อปท. 559 จังหวัดนครราชสีมา
9. ผู้อำนวยการกองคลัง อปท. 555 จังหวัดชลบุรี
10. ผู้อำนวยการกองคลัง อปท. 559 จังหวัดนครราชสีมา
11. ผู้อำนวยการกองคลัง อปท. 557 จังหวัดเชียงใหม่
12. ผู้อำนวยการกองคลัง อปท. 558 จังหวัดประจวบคีรีขันธ์
13. ผู้ช่วยผู้อำนวยการกองคลัง อปท. 551 จังหวัดสระแก้ว
14. ผู้อำนวยการกองวิชาการและแผนงาน อปท. 555 จังหวัดชลบุรี
15. หัวหน้าฝ่ายวางแผน อปท. 551 จังหวัดสระแก้ว
16. เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน อปท. 555 จังหวัดชลบุรี
17. สมาชิกสภาท้องถิ่น อปท. 557 จังหวัดเชียงใหม่
18. ประธานชุมชน อปท. 551 จังหวัดสระแก้ว
19. ผู้ใหญ่บ้าน อปท. 551 จังหวัดสระแก้ว
20. ที่ปรึกษาประชาคม อปท. 555 จังหวัดชลบุรี

ภาคผนวก ญ

หนังสือขอเชิญผู้ทรงคุณวุฒิเข้าร่วมประชุมกลุ่ม (Focus Group)



ที่ ศธ 0512.6(2771)/ 55-

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

กันยายน 2555

เรื่อง ขอเชิญผู้ทรงคุณวุฒิเข้าร่วมประชุมกลุ่ม (Focus group)

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบตรวจสอบความเหมาะสมกลยุทธ์การศึกษาตลอดชีวิต

ด้วย นายพรชัย สุริยะเวช นิสิตหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษานอกระบบ
โรงเรียน ภาควิชาการศึกษาตลอดชีวิต อยู่ในระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนา
กลยุทธ์การศึกษาตลอดชีวิตด้วยการบูรณาการทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่และแนวคิดการเรียนรู้จากการ
ปฏิบัติเพื่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรสู่ความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วน
ท้องถิ่น” โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร. อาชัญญา รัตนอุบล และ ดร. ปาน กิมปี เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา
ในการนี้ใคร่ขอเชิญท่านเข้าร่วมประชุมกลุ่ม (Focus group) ในวันที่ 17 กันยายน 2555 เวลา 13.30
น. ณ ห้องประชุมศูนย์บริหารงานวิจัยและบรรณสารสนเทศ ชั้น 5 สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง
กระทรวงการคลัง ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดเข้าร่วมประชุมผู้ทรงคุณวุฒิ ในวันและเวลาดังกล่าวเพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป ขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อาชัญญา รัตนอุบล)

รองคณบดี

ปฏิบัติการแทนคณบดี

งานหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน ฝ่ายวิชาการ

โทร. 0-2218-2681-82 ต่อ 612

หมายเลขโทรศัพท์นิต 085-485 -1680

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ

1. รองศาสตราจารย์ ดร. ชมพูนุท โกศลากร เพิ่มพูนวิวัฒน์ อาจารย์สำนักวิชา เศรษฐศาสตร์และนโยบายสาธารณะ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ และอาจารย์สถาบัน พระปกเกล้า
2. รองศาสตราจารย์ ดร. ไตรรัตน์ โมคพลากรณ์ อาจารย์คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัย ธรรมศาสตร์
3. รองศาสตราจารย์ ดร. จิระ ประทีป อาจารย์คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัย สุโขทัยธรรมาธิราช
4. อาจารย์ ดร. ยิ่ง กীরติบุรณะ ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการศึกษานอกระบบโรงเรียน อดีต นายกองดีการบริหารส่วนตำบลสระพัฒนา และประธานนายกองดีการบริหารส่วนตำบลแห่ง ประเทศไทย
5. ดร. วิรุพห์ นิลโมจน์ หัวหน้ากลุ่มติดตามประเมินผลและสารสนเทศ สำนักงานส่งเสริม การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กระทรวงศึกษาธิการ
6. ดร. อภิชาติ ประเสริฐ ผู้อำนวยการหลักสูตรการฝึกอบรมนักการคลังมืออาชีพ สถาบันวิทยากรการคลัง มูลนิธิสถาบันวิจัยนโยบายเศรษฐกิจการคลัง
7. นายสกล ลีโนทัย ที่ปรึกษาสันติบาตเทศบาลแห่งประเทศไทย
8. นางไพรินทร์ ศรีสุภาวิณี รองผู้อำนวยการสำนักงานเศรษฐกิจการคลัง และผู้แทน กระทรวงการคลังในคณะกรรมการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
9. นายวุฒิพงษ์ จิตตั้งสกุล ผู้เชี่ยวชาญด้านนโยบายการคลังท้องถิ่น กระทรวงการคลัง

ภาคผนวก ก

แบบวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรกรณีศึกษา

แบบวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรกรณีศึกษา

ปัจจัยด้าน	โอกาส	อุปสรรค
การเมืองและกฎหมาย		
เศรษฐกิจ		
สังคมและวัฒนธรรม		
เทคโนโลยี		
ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและเครือข่าย		
ภูมิศาสตร์		

แบบวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรกรณีศึกษา

ปัจจัยด้าน	จุดแข็ง	จุดอ่อน
การบริหารองค์กร		
- ภาวะผู้นำ		
- การทำงานเป็นทีม		
- การตรวจสอบภายใน		
- การเรียนรู้ขององค์กร		
บุคลากร		
- ความเพียงพอ		
- การมีผู้ควบคุมงาน		
- การพัฒนาบุคลากร		
การให้บริการ		
การเงินและงบประมาณ		
โครงสร้างองค์กรและนโยบาย		
ทรัพยากรและข้อมูล		
จริยธรรม		

ภาคผนวก ฎ

เอกสารประกอบการประชุมกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ (Focus group)

เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมกลยุทธ์การศึกษาตลอดชีวิตด้วย

การบูรณาการทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่และแนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรสู่ความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

เอกสารประกอบการประชุมกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ (Focus group)
เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมกลยุทธ์การศึกษาตลอดชีวิตด้วย
การบูรณาการทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่และแนวคิดการเรียนรู้จาก
การปฏิบัติเพื่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรสู่ความโปร่งใสด้าน
การคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

นายพรชัย ฐีระเวช
นิสิตหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษานอกระบบ
โรงเรียน
ภาควิชาการศึกษาตลอดชีวิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

เอกสารใช้ในที่ประชุม

วันจันทร์ที่ 17 กันยายน 2555
เวลา 13.30 – 15.00 น
ห้องประชุมศูนย์บริหารงานวิจัยและบรรณสารสนเทศ
ชั้น 5 สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง
กระทรวงการคลัง

สารบัญ

	หน้า
กำหนดการ	3
รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ	3
การพัฒนากลยุทธ์การศึกษาตลอดชีวิตด้วยการบูรณาการทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่	4
และแนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร สู่ความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	
สรุปผลการวิจัย	15
ภาคผนวก	
ภาคผนวก ก แนวคิดการพัฒนากลยุทธ์การศึกษาตลอดชีวิตด้วยการบูรณาการ	18
ทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่และแนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อ การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรสู่ความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	
ภาคผนวก ข การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กรที่มีความโปร่งใสด้านการคลัง ระดับพัฒนา	27
ภาคผนวก ค การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กรที่มีความโปร่งใสด้านการคลัง ระดับก้าวหน้า	33
ภาคผนวก ง การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กรที่มีความโปร่งใสด้านการคลัง ระดับเริ่มต้น	37
ภาคผนวก จ สรุปสาระสำคัญและความก้าวหน้างานวิจัย	41

กำหนดการ

13.30 - 13.40 น.	ผู้วิจัยทำหน้าที่ผู้ดำเนินรายการ กล่าวต้อนรับ และแนะนำผู้ทรงคุณวุฒิ
13.40 - 14.00 น.	ผู้วิจัยนำเสนอประเด็นสำคัญของการพัฒนากลยุทธ์
14.00 - 15.20 น.	ผู้ทรงคุณวุฒิให้ความความคิดเห็น (ประมาณคนละ 10-15 นาที)
15.20 - 15.30 น.	ผู้วิจัยสรุปความเห็น และกล่าวขอบคุณ

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ

1. รองศาสตราจารย์ ดร. ชมพูนุท โกสลากร เพิ่มพูนวิวัฒน์ อาจารย์สำนักวิชาเศรษฐศาสตร์และนโยบายสาธารณะ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ และอาจารย์สถาบันพระปกเกล้า
2. รองศาสตราจารย์ ดร. ไตรรัตน์ โภคพลากรณ์ อาจารย์คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
3. รองศาสตราจารย์ ดร. จิระ ประทีป อาจารย์คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
4. อาจารย์ ดร. ยิง กิรติบุรณะ ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการศึกษานอกระบบโรงเรียน อดีตนายกองค์การบริหารส่วนตำบลสระพัฒนา และประธานนายกองค์การบริหารส่วนตำบลแห่งประเทศไทย
5. ดร. วิรุฬห์ นิลโมจน์ หัวหน้ากลุ่มติดตามประเมินผลและสารสนเทศ สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กระทรวงศึกษาธิการ
6. ดร. อภิชาติ ประเสริฐ ผู้อำนวยการหลักสูตรการฝึกอบรมนักการคลังมืออาชีพ สถาบันวิทยาการการคลัง มูลนิธิสถาบันวิจัยนโยบายเศรษฐกิจการคลัง
7. นายสกล ลีโนทัย ที่ปรึกษาสันติบาทเทศบาลแห่งประเทศไทย
8. นางไพรินทร์ ศรีสุภาวิณี รองผู้อำนวยการสำนักงานเศรษฐกิจการคลัง และผู้แทนกระทรวงการคลังในคณะกรรมการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
9. นายวุฒิพงษ์ จิตตั้งสกุล ผู้เชี่ยวชาญด้านนโยบายการคลังท้องถิ่น กระทรวงการคลัง

การพัฒนากลยุทธ์การศึกษาตลอดชีวิตด้วยการบูรณาการทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ และแนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรสู่ความ โปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

นิยามเชิงปฏิบัติการ

กลยุทธ์การศึกษาตลอดชีวิต หมายถึง วิธีการขององค์กรที่จัดให้มีหรือนำความรู้ แห่ล่งความรู้ วิธีการและกิจกรรมจัดการศึกษา และเทคโนโลยีที่มีอยู่ในองค์กร สถาบันการศึกษา หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และชุมชน เพื่อใช้ในการสร้างนิสัยเรียนรู้ตลอดชีวิตให้แก่กลุ่มเป้าหมายด้วยการศึกษาระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย

กลยุทธ์การส่งเสริมการเรียนรู้ของประชาชน หมายถึง วิธีการขององค์กรที่นำความต้องการของภาคประชาชนเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งในระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิตเพื่อความโปร่งใสด้านการคลังในฐานะที่เป็นปัจจัยนำเข้า เพื่อส่งเสริมให้ประชาชนมีความรู้ ความเข้าใจ และความสามารถเพียงพอที่จะแสดงความต้องการ จัดทำข้อเสนอของงบประมาณของแผนความต้องการ และเสนอของบประมาณต่อสภาท้องถิ่นเพื่อขอรับการจัดสรรงบประมาณ รวมทั้งร่วมในกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างและตรวจรับงาน และการจ่ายเงินที่มีหลักฐานเอกสารถูกต้อง และมีส่วนร่วมในการตรวจสอบ และการประเมินผลในทุกๆงานขององค์กร

กลยุทธ์การเรียนรู้ด้วยทีมงานขององค์กร หมายถึง วิธีการขององค์กรที่นำกระบวนการพิจารณาแผนพัฒนาชุมชน การนำเสนอของบประมาณ การจัดซื้อจัดจ้าง การตรวจรับพัสดุ การเบิกจ่ายเงินงบประมาณ และการมีนโยบายหรือโครงการเฉพาะกิจขององค์กร เป็นปัจจัยนำเข้าในการเรียนรู้ตลอดชีวิตเพื่อความโปร่งใสด้านการคลัง เพื่อให้บุคลากรภายในองค์กรมีความรู้ ความเข้าใจ และความสามารถเพียงพอที่จะพิจารณา ข้อเสนอและแผนความต้องการของ ประชาชน และแผนงานตามหน้าที่ขององค์กรสำหรับการเสนอต่อสภาท้องถิ่นเพื่อขอรับการจัดสรรงบประมาณ รวมทั้งกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง และตรวจรับงาน และการจ่ายเงินที่มีหลักฐานเอกสารถูกต้อง

กลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ขององค์กร หมายถึง วิธีการขององค์กรที่นำการมีส่วนร่วมของประชาชนและหน่วยงานภายนอกองค์กรเป็นปัจจัยนำเข้าสำหรับการเรียนรู้ตลอดชีวิตเพื่อความโปร่งใสด้านการคลังขององค์กรของบุคลากรในองค์กร และแปรเปลี่ยนเป็นความรู้ที่เกี่ยวข้องกับความโปร่งใสด้านการคลังขององค์กรที่ถ่ายทอดหมุนเวียนอยู่ในองค์กรและย้อนกลับไปสู่ประชาชนและหน่วยงานภายนอกองค์กร

กลยุทธ์การพัฒนาและเผยแพร่ความรู้ข้อมูลสารสนเทศ หมายถึง วิธีการขององค์กรที่พัฒนาเนื้อหาของความรู้ ข้อมูล และสารสนเทศโดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการคลัง และการใช้

ช่องทางการเผยแพร่ต่างๆ ไปสู่บุคลากรในองค์กร ประชาชน ชุมชน และหน่วยงานภายนอกองค์กร เพื่อได้รับรู้ผลการดำเนินงานขององค์กรที่ใช้ทรัพยากรทางการเงินขององค์กรอย่างโปร่งใสและสามารถตรวจสอบได้ทุกขั้นตอน

กลยุทธ์การบูรณาการทรัพยากรทางการเงิน หมายถึง วิธีการขององค์กรที่บริหารทรัพยากรทางการเงินสำหรับใช้ในการส่งเสริมความโปร่งใสด้านการคลังขององค์กร ทั้งในส่วนที่เป็นทรัพยากรขององค์กรและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

ความโปร่งใสด้านการคลัง หมายถึง ความน่าเชื่อถือในกระบวนการทำงานด้านการคลังขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามหลักเกณฑ์แนวทางการปฏิบัติสากลที่ดีในการสร้างความโปร่งใสทางการคลังที่สอดคล้องกับบริบทขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในประเทศไทย ซึ่งครอบคลุมองค์ประกอบ 4 ส่วนหลัก คือ ความชัดเจนของบทบาทและความรับผิดชอบขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น การเปิดเผยกระบวนการงบประมาณ การเผยแพร่ข้อมูลต่อสาธารณะ และความน่าเชื่อถือและการตรวจสอบได้ของข้อมูลทางการคลัง

การเรียนรู้ตลอดชีวิตเรื่องความโปร่งใสด้านการคลัง หมายถึง การเปลี่ยนแปลงความรู้ ความสามารถ และทัศนคติของบุคลากรในเรื่องความชัดเจนของบทบาทและความรับผิดชอบขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น การเปิดเผยกระบวนการงบประมาณ การเผยแพร่ข้อมูลต่อสาธารณะ และความน่าเชื่อถือและการตรวจสอบได้ของข้อมูลทางการคลัง โดยวัดได้จากตัวชี้วัดการเรียนรู้ตลอดชีวิตเรื่องความโปร่งใสด้านการคลังขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นประกอบด้วย (1) วิสัยทัศน์ นโยบาย แผน และการปฏิบัติงาน (2) ความรู้ที่จำเป็นสำหรับบุคลากรภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (3) ความสามารถของบุคลากรภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (4) คุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์สำหรับบุคลากรภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (5) การมีส่วนร่วมในการทำงานของบุคคลภายนอก (6) ข้อมูลสารสนเทศสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (7) ระบบบริหารและทรัพยากรที่เอื้ออำนวยความสะดวกในการทำงาน (8) แหล่งเรียนรู้สำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (9) กิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้ในการทำงาน และ (10) การประเมินผลการเรียนรู้ เพื่อแสดงให้เห็นว่าองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถทำงานได้อย่างมีความโปร่งใสด้านการคลัง

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หมายถึง องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีหน้าที่และพื้นที่การให้บริการที่ชัดเจน โดยเป็น เทศบาลเมือง เทศบาลตำบล และองค์การบริหารส่วนตำบล จำนวน 6 แห่ง ซึ่งมีชื่อเรียกในงานวิจัยว่า อบต. 551 อบต. 552 อบต. 553 อบต. 554 อบต. 555 และอบต.

ขั้นตอนการพัฒนา

ผู้วิจัยจัดกลุ่มองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกรณีศึกษาโดยประเมินจากการเป็นองค์กรที่มีผลงานด้านความโปร่งใสและจากการประเมินตัวชี้วัดการเรียนรู้ตลอดชีวิตเรื่องความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นบางตัวที่พัฒนาขึ้นตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 ของงานวิจัย ตามตารางที่ 1 โดยมีวัตถุประสงค์ของการจัดกลุ่มดังกล่าวเพื่อสะดวกในการวิเคราะห์

ตารางที่ 1 กลุ่มตัวชี้วัดการเรียนรู้ตลอดชีวิตเรื่องความโปร่งใสด้านการคลัง
สำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

กลุ่มตัวชี้วัดด้าน	ตัวชี้วัด
1. องค์กร	1.1 วิสัยทัศน์ นโยบาย แผน และการปฏิบัติงาน 1.2 ระบบบริหารและทรัพยากรที่เอื้ออำนวยความสะดวกในการทำงาน 1.3 ข้อมูลสารสนเทศสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 1.4 การมีส่วนร่วมในการทำงานของบุคลากรภายนอก
2. บุคลากร	2.1 ความรู้ที่จำเป็นสำหรับบุคลากรภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 2.2 ความสามารถของบุคลากรภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 2.3 คุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์สำหรับบุคลากรภายในองค์กร
3. การศึกษาตลอดชีวิต	3.1 แหล่งเรียนรู้สำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 3.2 กิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้ในการทำงาน 3.3 การประเมินผลการเรียนรู้

ทั้งนี้ ตัวชี้วัดการเรียนรู้ตลอดชีวิตเรื่องความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นดังกล่าว ที่สามารถประเมินได้ง่ายที่สุด คือ ตัวชี้วัดที่ 1.1 วิสัยทัศน์ นโยบาย แผน และการปฏิบัติงาน โดยพิจารณาจากการมีโครงการที่เกี่ยวข้องกับความโปร่งใสและได้รับรางวัล และตัวชี้วัดที่ 1.3 การมีข้อมูลสารสนเทศสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งสามารถพิจารณาได้จากการที่องค์กรมีเอกสารที่แสดงข้อมูลสารสนเทศที่กำหนดไว้ และผลของการเผยแพร่ข้อมูลสารสนเทศดังกล่าว ซึ่งในกรณีขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกรณีศึกษา ผู้วิจัยได้เข้าสำรวจเอกสารขององค์กรในพื้นที่ และตรวจสอบจากเผยแพร่ข้อมูลที่เป็นรายงานและสถิติทางเว็บไซต์ขององค์กร โดยสรุปได้ว่า

1. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกรณีศึกษาจำนวน 2 แห่ง ได้รับรางวัลที่เกี่ยวข้องกับการทำงานที่มีความโปร่งใส และมีข้อมูลสารสนเทศด้านการคลังครบตามที่ขอเข้าไปสำรวจ ในขณะที่มีการเปิดเผยข้อมูลสารสนเทศด้านการคลังครบ จึงถือว่ากลุ่มนี้เป็นกลุ่มองค์กรที่อยู่ในระดับพัฒนาแล้ว หรือ “กลุ่มข้อมูลดี มีครบ เปิดหมด”

2. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกรณีศึกษาจำนวน 2 แห่ง ไม่เคยได้รับรางวัลที่เกี่ยวข้องกับการทำงานที่มีความโปร่งใส และมีข้อมูลสารสนเทศด้านการคลังครบตามที่ขอเข้าไปสำรวจ และเปิดเผยข้อมูลสารสนเทศด้านการคลังดังกล่าวได้บางส่วน จึงถือว่าเรียกกลุ่มนี้เป็นกลุ่มองค์กรที่อยู่ในระดับก้าวหน้า หรือ “กลุ่มข้อมูลดี มีครบ เปิดบางส่วน”

3. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกรณีศึกษาจำนวน 2 แห่ง ไม่เคยได้รับรางวัลที่เกี่ยวข้องกับการทำงานที่มีความโปร่งใส มีข้อมูลสารสนเทศด้านการคลังไม่ครบตามที่ขอเข้าไปสำรวจ และไม่สามารถเปิดเผยข้อมูลสารสนเทศด้านการคลังดังกล่าวได้ จึงถือว่าเรียกกลุ่มนี้เป็นกลุ่มองค์กรที่อยู่ในระดับเริ่มต้น หรือ “กลุ่มข้อมูลเริ่มรวบรวม มีพอสมควร เตรียมเปิดเผย”

สำหรับการพัฒนากลยุทธ์การศึกษาตลอดชีวิตด้วยการบูรณาการทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่และแนวความคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรสู่ความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกรณีศึกษาใช้วิธีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) และวิธีการวิเคราะห์ความแตกต่าง (Gap Analysis) แล้ว สำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีการเรียนรู้ความโปร่งใสด้านการคลังระดับเริ่มต้น ระดับก้าวหน้า และระดับพัฒนา ด้วยวิธีการวิเคราะห์เอกสารและสัมภาษณ์เชิงลึก โดยพบว่าองค์กรที่จัดอยู่ในกลุ่มองค์กรระดับพัฒนา มีข้อมูลด้านการคลังที่สมบูรณ์ และเปิดเผยชัดเจน มีจุดแข็งที่สำคัญ เช่น ผู้บริหารมีความเป็นผู้นำสูง กำหนดให้มีการทำงานเป็นทีมที่ชัดเจน ส่งเสริมให้บุคลากรเรียนรู้จากการทำงาน มีส่วนร่วมของภาคประชาชน เป็นต้น ในขณะที่มีจุดอ่อนที่สำคัญ คือ ไม่มีการตรวจสอบภายใน ไม่มีการจ้างบุคลากรเต็มอัตรากำลัง การสื่อสารข้อมูลยังจำกัดอยู่ในรูปของข้อความและสถิติ เป็นต้น ในขณะที่องค์กรที่จัดอยู่ในกลุ่มองค์กรระดับก้าวหน้า มีข้อมูลด้านการคลังที่สมบูรณ์ และเปิดเผยได้บางส่วน มีจุดแข็งที่สำคัญ เช่น ผู้บริหารมีความเป็นผู้นำสูง มีการตรวจสอบภายใน มีระบบรองรับการเผยแพร่ข้อมูล เป็นต้น ในขณะที่มีจุดอ่อนที่สำคัญ คือ ไม่มีการจ้างบุคลากรเต็มอัตรากำลัง เคยถูกหน่วยงานตรวจสอบภายนอกท้วงติง เป็นต้น นอกจากนี้ องค์กรที่จัดอยู่ในกลุ่มองค์กรระดับเริ่มต้น มีข้อมูลด้านการคลังที่อยู่ในระหว่างการรวบรวมให้สมบูรณ์และเตรียมทยอยเปิดเผย มีจุดอ่อนที่สำคัญ คือ มีข้อขัดแย้งระหว่างผู้บริหารและฝ่ายสภา

ท้องถิ่น บุคลากรย้ายบ่อยขาดความต่อเนื่อง ไม่มีแผนพัฒนาองค์กรและชุมชน ไม่มีงบประมาณ เพื่อพัฒนาชุมชน ข้อมูลด้านการคลังไม่ครบ เป็นต้น

ดังนั้นผู้วิจัยสามารถสังเคราะห์และกำหนดเป็นกลยุทธ์หลักและกลยุทธ์รอง ดังต่อไปนี้

กลยุทธ์หลักและกลยุทธ์รอง
กลยุทธ์หลักที่ 1 กลยุทธ์การส่งเสริมการเรียนรู้ของประชาชน
เป็นวิธีการนำความต้องการของภาคประชาชนเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งในระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิตเพื่อความโปร่งใสด้านการคลังในฐานะที่เป็นปัจจัยนำเข้า เพื่อส่งเสริมให้ประชาชนมีความรู้ ความเข้าใจ และความสามารถเพียงพอที่จะแสดงความต้องการ จัดทำข้อเสนองบประมาณของแผนความต้องการ และเสนองบประมาณต่อสภาท้องถิ่นเพื่อขอรับการจัดสรรงบประมาณ รวมทั้งร่วมในกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างและตรวจรับงาน และการจ่ายเงินที่มีหลักฐานเอกสารถูกต้อง และมีส่วนร่วมในการตรวจสอบ และการประเมินผลในทุกๆงานขององค์กร ซึ่งสามารถพัฒนาเป็นโครงการเข้าประกวดได้ด้วย
เป้าหมาย ประชาชนในพื้นที่
หน่วยงานรับผิดชอบหลัก กองวิชาการและแผนงาน และกองคลัง
กลยุทธ์รองที่ 1 องค์กรจัดให้มีการรวมตัวของคณะกรรมการชุมชน โดยเป็นไปตามกฎหมาย และให้ประชาชนเลือกสมาชิกกันเอง ประมาณ 10-12 คน
กลยุทธ์รองที่ 2 องค์กรเปิดโอกาสให้สมาชิกอภิปรายเพื่อตักผลึกปัญหา ความต้องการ และแนวทางแก้ไข โดยใช้เวทีประชาคมและการทำกิจกรรมร่วมกัน โดยองค์กรสามารถให้ทีมงานขององค์กรเข้าพื้นที่ในการทำความเข้าใจกับประชาชนอย่างใกล้ชิด สื่อสารความรู้ ความเข้าใจ และข้อมูลที่เกี่ยวข้องให้แก่ประชาชนได้อย่างถูกต้อง ทัวถึง และทันเวลา รวมทั้งรับรู้หน้าที่ในการเสียภาษี ค่าธรรมเนียม และสิทธิประโยชน์ที่ประชาชนได้รับควบคู่ไปด้วย
กลยุทธ์รองที่ 3 องค์กรสนับสนุนส่งเสริมให้ประชาชนมีส่วนในการเขียนแผนพัฒนาชุมชนหรือแผนพัฒนาหมู่บ้าน โดยให้สมาชิกของชุมชนฝึกฝนจากการลงมือปฏิบัติจริงด้วยตนเอง โดยการศึกษาวิธีการเขียนแผนจากคู่มือและการอบรม ศึกษาจากตัวอย่างพื้นที่อื่นโดยการดูงานและข้อมูลย้อนกลับจากหน่วยงานอื่น เปิดโอกาสให้ประชาชนซักถามและลงมือทำงานร่วมกับเจ้าหน้าที่ขององค์กร นักวิชาการในพื้นที่ สำนักงาน กศน. พื้นที่ สถาบันการศึกษาในพื้นที่ แหล่งเรียนรู้ชุมชน และแหล่งความรู้จากอินเทอร์เน็ต
กลยุทธ์รองที่ 4 องค์กรเปิดโอกาสให้ประชาชนนำเสนอแผนพัฒนา ฯ เพื่อของบประมาณจากสภาท้องถิ่น โดยการอภิปรายและตอบข้อซักถาม
กลยุทธ์รองที่ 5 องค์กรเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้าร่วมในกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง ตรวจรับ และเบิกจ่ายขององค์กร โดยอาศัยการแนะนำจากทีมงานขององค์กร การศึกษาคู่มือ และการอบรม
กลยุทธ์รองที่ 6 องค์กรสามารถติดตามและประเมินผลอย่างใกล้ชิด โดยให้ทีมงานขององค์กรเข้าพื้นที่ในการติดตามและรับรู้ความเข้าใจกับประชาชน ผู้นำชุมชนทอย่างใกล้ชิด ในขณะที่ประชาชนมีส่วนร่วมในการตรวจสอบ และการประเมินผล

กลยุทธ์หลักและกลยุทธ์รอง
<p>กลยุทธ์รองที่ 7 องค์กรสามารถเผยแพร่ข้อมูลให้ประชาชนในชุมชน/หมู่บ้านรับรู้ และรับรู้ข้อมูลย้อนกลับ โดยสร้างตราสัญลักษณ์ (Mascot) การประชาสัมพันธ์ความโปร่งใสด้านการคลังขององค์กรเพื่อให้ประชาชนรับรู้ถึงประโยชน์ในกระบวนการด้านการคลังขององค์กร จากผู้นำชุมชน จากการทำประชาคม ผ่านแท็บเล็ตของนักเรียนที่ได้ download เนื้อหาความรู้จากองค์กรไปแล้วให้ผู้ปกครองฟัง</p>
กลยุทธ์หลักที่ 2 กลยุทธ์การเรียนรู้ด้วยทีมงานขององค์กร
<p>เป็นวิธีการขององค์กรที่นำการพิจารณาแผนพัฒนาชุมชน การนำเสนองบประมาณ การจัดซื้อจัดจ้าง การตรวจรับพัสดุ การเบิกจ่ายเงินงบประมาณ และการมีนโยบายหรือโครงการเฉพาะกิจขององค์กร เป็นปัจจัยนำเข้าในการเรียนรู้ตลอดชีวิตเพื่อความโปร่งใสด้านการคลัง เพื่อให้บุคลากรภายในองค์กรมีความรู้ ความเข้าใจ และความสามารถเพียงพอที่จะพิจารณาข้อเสนอและแผนความต้องการของประชาชนและหน้าที่ขององค์กร เพื่อเสนอต่อสภาท้องถิ่นเพื่อขอรับการจัดสรรงบประมาณ รวมทั้งกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง และตรวจรับงาน และการจ่ายเงินที่มีหลักฐานเอกสารถูกต้อง</p>
<p>เป้าหมาย บุคลากรในองค์กร</p>
<p>หน่วยงานรับผิดชอบหลัก กองวิชาการและแผนงานและกองคลัง</p>
<p>กลยุทธ์รองที่ 1 องค์กรจัดให้มีการรวมตัวของทีม โดยการออกเป็นคำสั่งภายในองค์กรให้จัดตั้งคณะทำงานหรือทีม โดยสมาชิกของทีมมาจากทุกหน่วยงานในองค์กรด้วยความสมัครใจเข้าทีม แต่ละทีมไม่เกิน 10 คน ซึ่งสมาชิกทีมเลือกหัวหน้าทีม รองหัวหน้าทีม และเลขานุการทีม รวมทั้งกำหนดอำนาจหน้าที่อย่างชัดเจน</p>
<p>กลยุทธ์รองที่ 2 หัวหน้าทีมรับนโยบายจากผู้บริหารขององค์กร โดยเป็นนโยบายที่ผู้บริหารสามารถใช้บทเรียนจากโครงการที่ได้รับรางวัล โครงการที่สนับสนุนทีมงานให้พัฒนา โครงการรองรับการขยายตัวทางเศรษฐกิจและการขยายตัวของเมืองในพื้นที่ ซึ่งเกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบาย การของบประมาณ การจัดซื้อจัดจ้าง การตรวจสอบ และการประเมินผล ในทุกๆงานขององค์กร และสามารถพัฒนาเป็นโครงการเพื่อส่งเข้าประกวดได้ด้วย ทั้งนี้ ผู้บริหารสามารถกำหนดแรงจูงใจด้วย</p>
<p>กลยุทธ์รองที่ 3 ทีมร่วมกันแปลงนโยบายเป็นการปฏิบัติ โดยอาศัยการปรึกษาหารือกับสมาชิกในทีมถึงเป้าหมายที่ต้องการ สิ่งที่ต้องดำเนินการ และการเตรียมความพร้อม ซึ่งสมาชิกทีมนำความรู้และประสบการณ์ที่ได้เรียนรู้จากการทำงานใช้แสดงความคิดเห็น และพิจารณาสำรวจความพร้อมขององค์กรและทีม สร้างเนื้อหาความรู้เกี่ยวกับความโปร่งใสด้านการคลังจากผลงานและประสบการณ์ของทีม จากการถอดบทเรียนเพื่อถ่ายทอดเป็นความรู้ขององค์กร ซึ่งสมาชิกทีมมีโอกาสในการฝึกฝนการนำเสนอข้อมูลและถ่ายทอดความรู้ขององค์กร เพื่อนำไปสู่การยกระดับเป็นชุมชนนักปฏิบัติ</p>
<p>กลยุทธ์รองที่ 4 การเตรียมความพร้อมของทีมเพื่อเพิ่มความรู้และศักยภาพ โดยการอบรมวิธีการทำงานจากหน่วยงานกำกับดูแล รับการสนับสนุนด้านวิชาการจากสถาบันการศึกษาในพื้นที่หรือใกล้เคียง สำนักงาน กศน. พื้นที่ และหน่วยงานด้านการคลังในพื้นที่ เพื่อให้ความรู้ในเรื่องเทคนิคการทำงานเป็นทีมร่วมกับประชาชนและการช่วยให้ประชาชนอ่าน เขียน คิด วิเคราะห์ได้ และส่งเสริมการเรียนรู้ของประชาชน</p>

กลยุทธ์หลักและกลยุทธ์รอง
และชุมชน
<p>กลยุทธ์รองที่ 5 ทีมออกสำรวจข้อมูลพื้นฐานของชุมชน ศักยภาพชุมชน ภูมิปัญญาท้องถิ่น สภาพปัญหา และความต้องการของชุมชน โดยส่งเสริมให้บุคลากรเรียนรู้การทำงานเป็นที่ร่วมกับภาคประชาชน ให้ผู้นำชุมชนเข้ามาร่วมทำงานกับทีมเพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์และป็นตัวหลักในการทำงานทุกขั้นตอน</p>
<p>กลยุทธ์รองที่ 6 ทีมจัดประชุมประชาชนในชุมชนเพื่อจัดทำแผนชุมชนเพื่อให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชน และดำเนินงานตามภารกิจที่ตกลงกัน โดยทำความเข้าใจกับประชาชนอย่างใกล้ชิด เปิดเผยข้อมูลด้านการคลัง</p> <p>คิดค้นวิธีการรักษาคุณภาพและมาตรฐานการทำงานให้ดีขึ้น ประสานประชาคมช่วยดูแลความปลอดภัยและรับรู้สถานการณ์ในชุมชนอย่างใกล้ชิด และสำรวจฐานภาษีตามสภาพที่แท้จริงได้อย่างทั่วถึงและใกล้ชิด</p>
<p>กลยุทธ์รองที่ 7 ผู้บริหารองค์กรชี้แนะการทำงานของทีม โดยให้ข้อเสนอแนะ ตั้งข้อสังเกตและข้อควรระวังสำหรับการทำงานของแต่ละทีม และเตรียมตัวพัฒนาเครือข่ายการเรียนรู้เพื่อส่งเสริมการเป็นชุมชนนักปฏิบัติในโอกาสต่อไป</p>
<p>กลยุทธ์รองที่ 8 การถอดบทเรียน โดยถอดบทเรียนจากการการเรียนรู้โครงการที่ส่งเสริมความโปร่งใสด้านการคลังและประสบการณ์ของหน่วยงานอื่นๆ ที่มาดูงาน และเผยแพร่บทเรียนของการพัฒนาความโปร่งใสด้านการคลังให้บุคคลภายในองค์กรได้เรียนรู้และนำไปใช้ประโยชน์ รวมทั้งเผยแพร่ให้ประชาชนภายนอกรับทราบ</p>
กลยุทธ์หลักที่ 3 การมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ขององค์กร
<p>เป็นวิธีการขององค์กรที่ให้ความสำคัญกับการนำการมีส่วนร่วมของประชาชนและหน่วยงานภายนอกองค์กร เป็นปัจจัยนำเข้าสำหรับการเรียนรู้ตลอดชีวิตเพื่อความโปร่งใสด้านการคลังขององค์กรสำหรับบุคลากรในองค์กร และแปรเปลี่ยนเป็นความรู้ที่เกี่ยวข้องกับความโปร่งใสด้านการคลังขององค์กรที่ถ่ายทอดหมุนเวียนในองค์กร และย้อนกลับไปสู่ประชาชนและหน่วยงานภายนอกองค์กร</p>
<p>เป้าหมาย บุคลากรในองค์กรและประชาชนและเด็กนักเรียนในพื้นที่</p>
<p>หน่วยงานรับผิดชอบหลัก กองวิชาการและแผนงาน</p>
<p>กลยุทธ์รองที่ 1 องค์กรจัดให้มีหน่วยงานส่งเสริมการเรียนรู้ โดยจัดให้มีหน่วยงานเฉพาะด้านดูแลการส่งเสริมการเรียนรู้ในองค์กร เพื่อเป็นศูนย์กลางในการพัฒนาเนื้อหาความรู้ การบูรณาการบทเรียนจากการเรียนรู้จากโครงการที่ต่างๆ รวมทั้งโครงการที่เกี่ยวข้องกับความโปร่งใสด้านการคลัง และประสบการณ์ของหน่วยงานอื่นๆ พัฒนาหลักสูตรและโครงการสำหรับโรงเรียนในสังกัดและศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ประสานการจัดทำโครงการที่เกี่ยวข้องและการทำงานกับสำนักงาน กศน. พื้นที่และภาคีเครือข่าย ผู้นำชุมชน สถาบันการศึกษา และหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง และการพัฒนา สื่อการเรียนรู้ที่เข้าใจง่าย</p>

กลยุทธ์หลักและกลยุทธ์รอง
<p>กลยุทธ์รองที่ 2 องค์การกำหนดความรับผิดชอบ โดยจัดให้มีบุคลากรภายในองค์กรทำหน้าที่เป็นผู้ดูแลรับผิดชอบหน่วยงานส่งเสริมการเรียนรู้ในองค์กรโดยตรง ซึ่งควรจัดตั้งขึ้นเป็นหน่วยงานเฉพาะขึ้นตรงกับผู้บริหาร และมอบหมายให้บุคลากรจากกองวิชาการและแผนงานกองการศึกษา และหน่วยงานในองค์กรที่ผู้บริหารมอบหมายให้ทำหน้าที่ในหน่วยงานดังกล่าวอีกหน้าที่หนึ่ง รวมทั้งแต่งตั้งให้มีคณะกรรมการส่งเสริมการเรียนรู้ซึ่งมีประชาชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องร่วมเป็นกรรมการ ทำหน้าที่กำกับ ให้คำปรึกษา แนะนำ และพิจารณาความเหมาะสมอีกชั้นหนึ่ง</p>
<p>กลยุทธ์รองที่ 3 องค์การบูรณาการช่องทางการเรียนรู้ด้วยการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย โดยการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรที่เกี่ยวข้องในการศึกษาต่อในสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษา การฝึกอบรม การสัมมนา การฝึกงาน และการดูงาน การจัดทำแผนเสริมตัวอย่างบทเรียนที่เหมาะสมกับการเรียนรู้ให้โรงเรียนและศูนย์เด็กเล็กในสังกัดองค์กร เชื่อมโยงบทบาทของสำนักงาน กศน. พื้นที่ และสถาบันการศึกษาในพื้นที่ และภาคีเครือข่าย เช่น สถาบันการศึกษาในพื้นที่ สำนักงานคลังจังหวัด เป็นต้น ในการเสริมสร้างความรู้ความสามารถที่เกี่ยวข้อง</p>
กลยุทธ์หลักที่ 4 การพัฒนาและเผยแพร่ความรู้ข้อมูลสารสนเทศ
<p>เป็นวิธีการพัฒนาเนื้อหาของความรู้ ข้อมูล และสารสนเทศโดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการคลัง และการใช้ช่องทางการเผยแพร่ต่างๆ ไปสู่บุคลากรในองค์กร ประชาชน ชุมชน และหน่วยงานภายนอกองค์กรเพื่อได้รับรู้ผลการดำเนินงานขององค์กรที่ใช้ทรัพยากรทางการเงินขององค์กรอย่างโปร่งใสและสามารถตรวจสอบได้ทุกชั้นตอน</p>
<p>เป้าหมาย บุคลากรในองค์กร ประชาชนในพื้นที่ หน่วยงานที่ตรวจสอบ และประชาชนและหน่วยงานอื่นที่สนใจ</p>
<p>หน่วยงานรับผิดชอบหลัก กองวิชาการและแผนงานและกองคลัง</p>
<p>กลยุทธ์รองที่ 1 การสร้างสัญลักษณ์ขององค์กร โดยการสร้างตราสัญลักษณ์ (Mascot) เพื่อประชาสัมพันธ์ความโปร่งใสด้านการคลังขององค์กร และค่านิยมขององค์กรที่ให้ความสำคัญกับความโปร่งใสด้านการคลัง</p>
<p>กลยุทธ์รองที่ 2 การพัฒนาเนื้อหา โดยพัฒนาขึ้นจากความรู้และประสบการณ์ของบุคลากรในองค์กร มาตรฐานและเกณฑ์ในการทำงาน ข้อท้วงติงในการปฏิบัติงาน ประสบการณ์ของผู้นำชุมชนและประชาคม ข้อมูลด้านการคลัง และการถอดบทเรียนที่องค์กรได้จากการเรียนรู้ในโครงการต่างๆ</p>
<p>กลยุทธ์รองที่ 3 การพัฒนารูปแบบเนื้อหา โดยอยู่ในรูปของข้อความ สถิติ รูปภาพ และแผนผังที่เข้าใจง่าย รวมทั้งโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำหรับใช้ในการ upload เนื้อหา สำหรับกลุ่มเป้าหมายที่มีระดับการอ่านออกเขียนได้ที่แตกต่างกัน</p>
<p>กลยุทธ์รองที่ 4 การบูรณาการช่องทางการเผยแพร่ โดยผ่านศูนย์ส่งเสริมการเรียนรู้ขององค์กรที่จะจัดตั้งขึ้น ทีมงานขององค์กร ผู้นำชุมชน เวทีประชาคม เสียงตามสาย และการพูดคุยในชุมชน รวมทั้งการสื่อสารผ่านหน้าเว็บไซต์องค์กร</p>

กลยุทธ์หลักและกลยุทธ์รอง
กลยุทธ์หลักที่ 5 การบูรณาการทรัพยากรทางการเงิน
เป็นวิธีการขององค์กรที่ใช้ในการบริหารทรัพยากรทางการเงินสำหรับใช้ในการส่งเสริมความโปร่งใสด้านการคลังขององค์กร ทั้งในส่วนที่เป็นทรัพยากรขององค์กรและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
เป้าหมาย ประชาชนในพื้นที่ หน่วยงานที่ตรวจสอบ และประชาชนและหน่วยงานที่สนใจ
หน่วยงานรับผิดชอบหลัก กองวิชาการและแผนงานและกองคลัง
กลยุทธ์รองที่ 1 การจัดสรรเงินงบประมาณ โดยนำรายได้ส่วนหนึ่งจากจัดสรรภาษีและเงินอุดหนุน และเงินภาษีที่จัดเก็บเองเพิ่มขึ้นตามการขยายตัวทางเศรษฐกิจ ซึ่งจัดสรรเป็นเป็นค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ เช่น การพัฒนาเนื้อหาและช่องทางเผยแพร่ เงินรางวัล เป็นต้นในอัตราร้อยละที่ชัดเจนจากเงินงบประมาณขององค์กร
กลยุทธ์รองที่ 2 การบริหารเงินนอกงบประมาณ โดยใช้เงินรางวัลที่ได้จากการประกวดโครงการที่เป็นผลจากการมีความโปร่งใส เป็นแหล่งเงินนอกงบประมาณในการใช้จ่ายในองค์กรและชุมชน
กลยุทธ์รองที่ 3 การบริหารทรัพยากรอื่น โดยขอรับการสนับสนุนความร่วมมือและทรัพยากรทางการศึกษานอกระบบจากสำนักงาน กศน. พื้นที่ เจ้าหน้าที่ของสำนักงานคลังจังหวัด คณะกรรมการชุมชนและคณะกรรมการหมู่บ้าน และผู้ประกอบการในพื้นที่

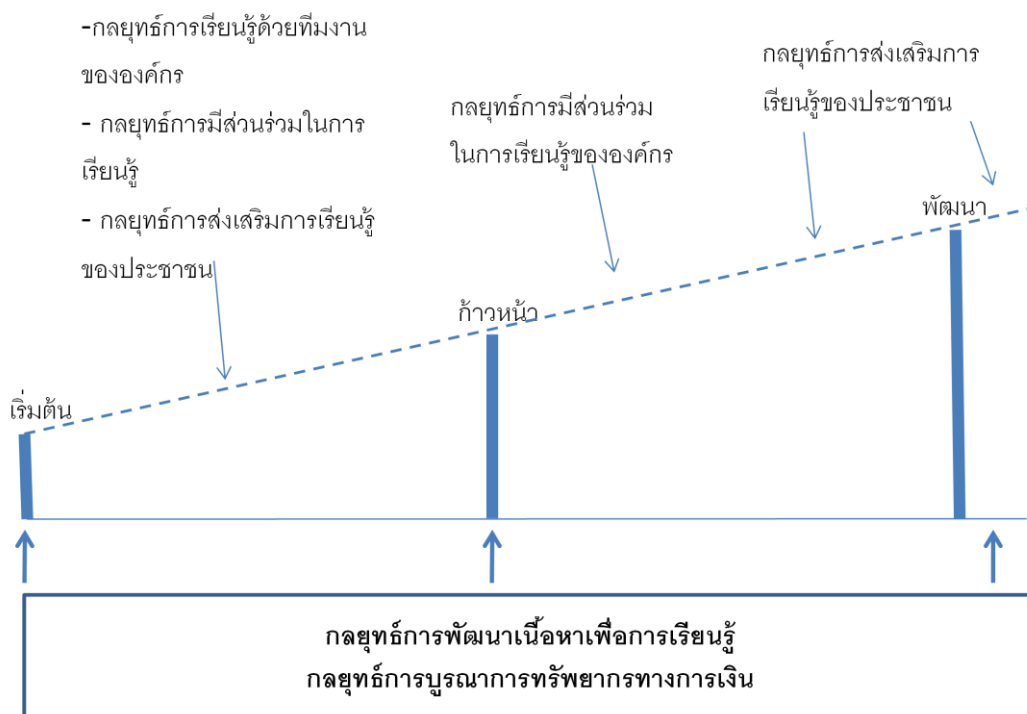
กล่าวโดยสรุป การพัฒนากลยุทธ์การศึกษาตลอดชีวิตด้วยการบูรณาการทุกวิธีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่และแนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรสู่ความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกรณีศึกษา โดยใช้วิธีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) และวิธีการวิเคราะห์ความแตกต่าง (Gap Analysis) แล้วสามารถจำแนกได้ เป็น 5 กลยุทธ์ สำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีการเรียนรู้ความโปร่งใสด้านการคลังระดับเริ่มต้น ระดับก้าวหน้า และระดับพัฒนา ซึ่งประกอบด้วย กลยุทธ์การส่งเสริมการเรียนรู้ของประชาชน กลยุทธ์การเรียนรู้ด้วยทีมงานขององค์กร กลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ขององค์กรกลยุทธ์การพัฒนาและเผยแพร่ความรู้ข้อมูลสารสนเทศ และกลยุทธ์การบูรณาการทรัพยากรทางการเงิน

ทั้งนี้ สามารถวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของกลยุทธ์และความต้องการในการพัฒนาขององค์กรของแต่ละระดับได้ตามตารางที่ 2 และภาพที่ 1

ตารางที่ 2

กลยุทธ์การศึกษาตลอดชีวิตด้วยการบูรณาการทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่และแนวคิดการเรียนรู้
จากการปฏิบัติเพื่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรสู่ความโปร่งใสด้านการคลัง
สำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นการศึกษา

กลยุทธ์การศึกษาตลอดชีวิต	ระดับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กรณีศึกษา		
	เริ่มต้น	ก้าวหน้า	พัฒนา
กลยุทธ์การเรียนรู้ด้วยทีมงานขององค์กร	✓		
กลยุทธ์การมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ขององค์กร	✓	✓	
กลยุทธ์การส่งเสริมการเรียนรู้ของประชาชน	✓	✓	✓
กลยุทธ์การบูรณาการทรัพยากรทางการเงิน	✓	✓	✓
กลยุทธ์การพัฒนาและเผยแพร่ความรู้ข้อมูล สารสนเทศ	✓	✓	✓



ภาพที่ 1 จินตนาการของกลยุทธ์การศึกษาตลอดชีวิต

Triple AL : Adult Learning, Action Learning, Area learning

สรุปผลการวิจัย

การวิจัยการพัฒนากลยุทธ์การศึกษาตลอดชีวิตด้วยการบูรณาการทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่และแนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรสู่ความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีผลการวิจัยจากการพัฒนาตัวชี้วัดการเรียนรู้ตลอดชีวิตเรื่องความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งปรากฏตามตารางที่ 1 ข้างต้นว่ามีตัวชี้วัด 10 รายการ และสามารถจัดกลุ่มได้เป็น 3 กลุ่ม ประกอบด้วย กลุ่มตัวชี้วัดด้านองค์กร กลุ่มตัวชี้วัดด้านบุคลากรของ และกลุ่มตัวชี้วัดด้านการศึกษาตลอดชีวิต ทั้งนี้ตัวชี้วัดแต่ละรายการมีเกณฑ์การพิจารณาและเงื่อนไขแบ่งเป็นระดับอย่างชัดเจน

สำหรับผลการวิจัยในส่วนของพัฒนากลยุทธ์การศึกษาตลอดชีวิตด้วยการบูรณาการทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่และแนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรสู่ความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พบว่า

1. การพิจารณาความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งพิจารณาได้จากตัวชี้วัดการมีส่วนร่วมในการทำงานของบุคคลภายนอก ตัวชี้วัดการมีข้อมูลสารสนเทศสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และตัวชี้วัดการประเมินผลการเรียนรู้ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจึงควรมีกลยุทธ์หลักที่สำคัญ คือ กลยุทธ์หลักที่ 1 การส่งเสริมการเรียนรู้ของประชาชน ซึ่งประกอบด้วยกลยุทธ์รอง 7 ประการ คือ การจัดให้มีการรวมตัวของคณะกรรมการชุมชน การเปิดโอกาสให้สมาชิกอภิปราย การสนับสนุนส่งเสริมให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการเขียนแผนพัฒนาชุมชนด้วยตนเอง การนำเสนอแผนพัฒนาชุมชนเพื่อของบประมาณ การมีส่วนร่วมในกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง ตรวจสอบ และเบิกจ่าย การติดตามและประเมินผล และการเผยแพร่ข้อมูลให้ประชาชน

2. การพิจารณาความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งพิจารณาได้จากจากตัวชี้วัดการมีความรู้ที่จำเป็นสำหรับบุคลากรภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และตัวชี้วัดการมีความสามารถสำหรับบุคลากรภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจึงควรมีกลยุทธ์หลักที่สำคัญ คือ กลยุทธ์หลักที่ 2 การเรียนรู้ด้วยทีมงานขององค์กร ซึ่งประกอบด้วยกลยุทธ์รอง 8 ประการ คือ การจัดให้มีการรวมตัวของทีม การรับนโยบายจากผู้บริหาร การแปลงนโยบายเป็นการปฏิบัติ การเตรียมความพร้อมของทีม การสำรวจข้อมูลพื้นฐาน การจัดประชุมประชาชนและดูแลการทำตามภารกิจ การชี้แนะการทำงานของทีม และการถอดบทเรียน

3. การพิจารณาความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งพิจารณาได้จากตัวชี้วัดการมีแหล่งเรียนรู้สำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และตัวชี้วัดการมีกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจึงควรมีกิจกรรมหลักที่สำคัญ คือ กลยุทธ์หลักที่ 3 การมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ขององค์กร ซึ่งประกอบด้วยกลยุทธ์รอง 3 ประการ คือ การจัดให้มีหน่วยงานส่งเสริมการเรียนรู้ การกำหนดความรับผิดชอบ และการบูรณาการช่องทางการเรียนรู้

4. การพิจารณาความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งพิจารณาได้จากตัวชี้วัดการมีวิสัยทัศน์ นโยบาย แผนงาน และการปฏิบัติงาน และตัวชี้วัดการมีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์สำหรับบุคลากรภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจึงควรมีกิจกรรมหลักที่สำคัญ คือ กลยุทธ์หลักที่ 4 การพัฒนาและเผยแพร่ความรู้ข้อมูลสารสนเทศ ซึ่งประกอบด้วยกลยุทธ์รอง 4 ประการ คือ การสร้างสัญลักษณ์ขององค์กร การพัฒนาเนื้อหา การพัฒนารูปแบบ และการบูรณาการช่องทางการเผยแพร่

5. การพิจารณาความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งพิจารณาได้จากตัวชี้วัดการมีระบบบริหารและทรัพยากรที่เอื้ออำนวยความสะดวกในการทำงาน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจึงควรมีกิจกรรมหลักที่สำคัญ คือ กลยุทธ์หลักที่ 5 การบูรณาการทรัพยากรทางการเงิน ซึ่งประกอบด้วยกลยุทธ์รอง 3 ประการ คือ การจัดสรรงบประมาณ การบริหารเงินนอกงบประมาณ และการบริหารทรัพยากรอื่น

ภาคผนวก ฐ

แบบวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นศึกษา
กลุ่มองค์กรในระดับก้าวหน้า

แบบวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกรณีศึกษา
กลุ่มองค์กรในระดับก้าวหน้า

ปัจจัยด้าน	โอกาส	อุปสรรค
การเมืองและกฎหมาย	หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการป้องกันการทุจริตระดับประเทศ หน่วยงานที่กำกับดูแลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และสถาบันการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการเมืองการปกครอง ให้ความสำคัญกับการมีความโปร่งใส โดยจัดให้มีการประกวดคัดเลือกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีความโปร่งใส โดยมีรางวัลเป็นแรงจูงใจ อย่างต่อเนื่องทุกปี (O1)	มาตรฐานของการจัดประกวดโครงการ เหนือกว่าการพิจารณาตัดสิน และการวินิจฉัย ยังไม่เป็นมาตรฐานเดียวกัน (T1)
	กระทรวงศึกษาธิการโดยสำนักงาน กศน. มีนโยบายส่งเสริมการเรียนรู้ของประชาชน และชุมชน เช่น เร่งรัดการจัดระบบความรู้ เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้และการพัฒนาการอ่านของผู้เรียนและประชาชน ส่งเสริมการรู้หนังสือให้กับผู้ที่ไม่รู้หนังสือ ส่งเสริมการอ่าน ส่งเสริมและสนับสนุนให้ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมเป็นภาคี เป็นต้น (O2)	
		หน่วยงานตรวจสอบมีการวินิจฉัยการปฏิบัติขององค์กรที่ไม่ตรงกับแนวปฏิบัติที่การสั่งการของหน่วยงานกำกับดูแล (T2)
เศรษฐกิจ	พื้นที่ที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกรณีศึกษาอยู่ในพื้นที่ที่มีลักษณะของสังคมอุตสาหกรรมและพาณิชยกรรม ซึ่งเอื้อประโยชน์ในการขยายฐานภาษีที่สำคัญขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เช่น ภาษีป้าย ภาษีโรงเรือนและที่ดิน เป็นต้น (O3)	พื้นที่ที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกรณีศึกษาบางส่วนยังตั้งอยู่ส่วนใหญ่มิมีลักษณะของสังคมเกษตรกรรม เป็นอุปสรรคต่อการขยายฐานภาษีขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (T3)
		นโยบายรัฐบาลที่ให้บุคคลที่จบปริญญาตรีได้เงินเดือนขั้นต่ำ

ปัจจัยด้าน	โอกาส	อุปสรรค
		15,000 บาท ส่งผลต่อทิศทางการจัดสรรงบประมาณขององค์กรในอนาคต (T4)
สังคมและวัฒนธรรม	สังคมที่ยอมรับในประสบการณ์ของผู้นำชุมชน เช่น อาจารย์ ผู้นำทางจิตวิญญาณ เป็นต้น เอื้อประโยชน์ต่อการทำหน้าที่ประธานชุมชนและการทำงานร่วมกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (O4)	ประชากรบางส่วนมีข้อจำกัดในการอ่านและเขียนหนังสือ ส่งผลต่อการรับรู้ข้อมูลข่าวสารที่เป็นเอกสาร (T5)
เทคโนโลยี	กระทรวงศึกษาธิการมีนโยบายให้เด็กนักเรียนใช้คอมพิวเตอร์แท็บเล็ตในการเรียนทำให้เด็กมีโอกาสเรียนรู้ทักษะในการใช้คอมพิวเตอร์และการค้นหาข้อมูลมากขึ้น (O5)	
ผู้มีส่วนได้เสียและเครือข่าย	สำนักงาน กศน. มีนโยบายการศึกษาตลอดชีวิตซึ่งให้ความสำคัญกับบทบาทของภาคีเครือข่ายในการส่งเสริมการจัดการศึกษาตลอดชีวิตในชุมชน (O6)	
	องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่นให้ความสำคัญดูงานขององค์กรที่ประสบความสำเร็จและได้รับรางวัลอยู่ตลอดเวลา ทำให้บุคลากรในองค์กรมีโอกาสในการนำเสนอ ชี้แจง และเผยแพร่ผลงานอย่างสม่ำเสมอ ในขณะที่องค์กรต้องรักษามาตรฐานไว้ (O7)	
ภูมิศาสตร์	องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกรณีศึกษาตั้งอยู่ในเขตที่มีการคมนาคมสะดวก เป็นแหล่งท่องเที่ยว และแหล่งค้าขาย ส่งผลต่อการขยายตัวของเมืองและเป็นฐานภาษีที่สำคัญในอนาคต (O8)	องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกรณีศึกษาตั้งอยู่ในเขตที่มีการขยายตัวของเมือง มีความเสี่ยงที่จะเกิดอาชญากรรมสูง เพราะมีประชากรแฝงมากขึ้น ส่งผลต่อค่าใช้จ่ายขององค์กรที่ดูแลสวัสดิภาพและความปลอดภัยของประชาชนในส่วนที่เกี่ยวข้อง (T6)

แบบวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกรณีศึกษา
กลุ่มองค์กรในระดับก้าวหน้า

ปัจจัยด้าน	จุดแข็ง	จุดอ่อน
1. การบริหารองค์กร		
1.1 ภาวะผู้นำ	มีผู้บริหารมีความเป็นผู้นำสูงส่งผลต่อการมีนโยบายและการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพในองค์กร และทำตัวเป็นตัวอย่างในด้านความโปร่งใส และต่อต้านการทุจริต โดยกำหนดเป็นนโยบายหลักขององค์กร	
	มีผู้บริหารมีความเป็นผู้นำในด้านวัฒนธรรมการเรียนรู้	
1.2 การทำงานเป็นทีม	มีการทำงานเป็นทีมอย่างชัดเจนโดยเฉพาะ core team ที่รวมเจ้าหน้าที่จากทุกกองมาอยู่ร่วมกันและเป็นตัวเชื่อมระหว่างประชาชนกับองค์กร โดยการออกเป็นคำสั่งขององค์กรเพื่อกำหนดองค์ประกอบและหน้าที่	
	คนรุ่นใหม่ให้ความร่วมมือในการทำงานและการเปิดเผยข้อมูล เน้นการทำงานเป็นทีม โดยอิงมาตรฐานคุณภาพการปฏิบัติงาน มีผลงานที่ได้รางวัล และมีค่านิยมขององค์กรที่มุ่งเน้นวัฒนธรรมองค์กร	การประเมินตัวชี้วัด ถูกตั้งข้อสงสัยว่าไม่เหมาะสม
1.3 การตรวจสอบภายใน		ไม่มีหน่วยงานตรวจสอบภายในและไม่มีเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายในปฏิบัติงาน
1.4 การเรียนรู้ขององค์กร	ส่งเสริมให้บุคลากรเรียนรู้จากการทำงาน และถ่ายทอดให้กับผู้ร่วมงานผ่านการประชุม	ไม่มีการถอดบทเรียนเป็นความรู้ขององค์กรที่เป็นรูปธรรม
	ส่งเสริมให้มีหน่วยงานเฉพาะที่ดูแลการเรียนรู้ภายในองค์กร และส่งเสริมการเรียนรู้ในทีม ระหว่างทีม และระหว่างองค์กรกับประชาชน	หน่วยงานเฉพาะที่ดูแลการเรียนรู้ภายในองค์กรเป็นหน่วยงานที่ไม่เสถียร ขึ้นอยู่กับตัวบุคคล

ปัจจัยด้าน	จุดแข็ง	จุดอ่อน
2. บุคลากร		
2.1 ความเพียงพอ		ไม่มีการจ้างบุคลากรเต็มตามอัตรากำลังจริง ซึ่งต้องใช้การจ้างพนักงานตามภารกิจมาทำงาน โดยรวมถึงการจ้างบุคลากรด้านบุคลากร ด้านการคลังและงบประมาณ และด้านการศึกษาที่ไม่เต็มตามอัตรากำลังด้วย
การมีผู้ควบคุมงาน		อปท บางแห่งไม่มีผู้อำนวยการกองการศึกษา หัวหน้าฝ่ายแผนงานและโครงการ และหัวหน้าฝ่ายส่งเสริมการศึกษา รวมทั้งไม่มีผู้อำนวยการกองวิชาการและแผนงาน เพราะเป็นองค์กรที่เพิ่งรวมตัวกันเป็นองค์กรใหม่
การพัฒนาบุคลากร	มีการส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากรด้วยวิธีสมัยใหม่ เช่น การส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้และสร้างแรงจูงใจ รวมถึงการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการเรียนรู้ โดยพยายามสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ การทำงานเป็นทีม ใช้การศึกษาในระบบและนอกระบบ การถ่ายทอดความรู้ การศึกษาวิจัยปัญหาในการบริหารงาน และการทำงานร่วมกันเป็นทีม มีการหลอหลอมวัฒนธรรมองค์กรซึ่งมีความแตกต่างกัน เนื่องจากเป็นองค์กรที่เกิดจากการรวมองค์กร 2 แห่งเข้าด้วยกัน และยกฐานะเป็นองค์กรใหม่ที่มีฐานะใหญ่ขึ้น เมื่อ 2 ปีที่ผ่านมา ซึ่งทั้ง 2 องค์กร ต่างมีวัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่างกัน เช่น แนวทางการบริหารงานระหว่างองค์กรขนาดเล็กและองค์กรขนาดใหญ่ บุคลากรที่มีจำนวนอายุ	

ปัจจัยด้าน	จุดแข็ง	จุดอ่อน
	แตกต่างกัน เป็นต้น	
	มีการส่งเสริมความโปร่งใสในการทำงาน	
การให้บริการ	สามารถให้บริการประชาชนอย่างทั่วถึง และตรงตามความต้องการ ทันเวลา โดยผ่าน ทีมส่วนหน้าในพื้นที่	
	มีทีมให้คำปรึกษาแก่ให้ประชาชนเพื่อให้แสดงออกถึงความต้องการที่แท้จริง	
การเงินและงบประมาณ	มีแหล่งรายได้ที่ชัดเจนจากรัฐบาลเป็นหลัก ทั้งในรูปเงินอุดหนุน และรายได้ที่รัฐบาลจัดสรรให้	มีบทบาทการจัดเก็บรายได้ด้วยตนเองน้อย
	อยู่ในระหว่างการสร้างระบบแผนที่ภาษี เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการจัดเก็บภาษีเอง	
โครงสร้างองค์กรและนโยบาย	การพัฒนาความโปร่งใสขององค์กร/ วิสัยทัศน์ นโยบาย แผน และการปฏิบัติงานแบบทั่วไปที่เน้นการมีส่วนร่วมของประชาชนเป็นหลัก	
	การพัฒนาความโปร่งใสขององค์กร/ วิสัยทัศน์ นโยบาย แผน และการปฏิบัติงานแบบเฉพาะเจาะจงความโปร่งใสด้านการคลังตามนิยามการวิจัย	ไม่มียุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการคลัง โดยตรง แต่ส่งเสริมให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงานบุคคลและกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง
	1. มีแนวทางการพัฒนารายได้ของเทศบาล โครงการประชาสัมพันธ์ เพิ่มประสิทธิภาพการจัดเก็บภาษี	
	2. มีการเปิดเผยข้อมูลด้านการคลังและงบประมาณดีมาก บุคลากรที่เกี่ยวข้องให้ความร่วมมือดีมาก	
	ได้รางวัลที่เกี่ยวข้องกับความโปร่งใส	
ทรัพยากรและข้อมูล	องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกรณีศึกษาทุกแห่งมีการเตรียมการเพื่อรองรับการเผยแพร่ข้อมูลของตนเองไว้แล้ว ผ่านการสร้างเว็บไซต์ขององค์กร เพื่อเผยแพร่ข้อมูล และมีการเผยแพร่ข้อมูลด้านการเงินการคลัง	การสื่อสารข้อมูลที่เกี่ยวข้องการคลังมักอยู่ในรูปของเอกสาร ซึ่งเป็นข้อจำกัดให้แก่ประชาชนที่รู้หนังสือ น้อย

ปัจจัยด้าน	จุดแข็ง	จุดอ่อน
	<p>ขององค์กรที่สำคัญผ่านเว็บไซต์ดังกล่าว เช่น งบแสดงฐานะทางการเงิน รายรับ รายจ่าย แผนจัดซื้อจัดจ้าง รายงานการจัดซื้อจัดจ้าง เป็นต้น</p> <p>ส่วนในชุมชนให้การเผยแพร่ผ่านศาลาชุมชน และที่ทำการประธานชุมชน</p>	
จริยธรรม	มีประมวลจริยธรรม	

ภาคผนวก ข

แบบวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นการศึกษา
กลุ่มองค์กรในระดับพัฒนา

แบบวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกรณีศึกษา
กลุ่มองค์กรในระดับพัฒนา

ปัจจัยด้าน	โอกาส	อุปสรรค
การเมืองและกฎหมาย	หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการป้องกันการทุจริตระดับประเทศ หน่วยงานที่กำกับดูแลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และสถาบันการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการเมืองการปกครอง ให้ความสำคัญกับการมีความโปร่งใส โดยจัดให้มีการประกวดคัดเลือกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีความโปร่งใส โดยมีรางวัลเป็นแรงจูงใจ อย่างต่อเนื่องทุกปี	
	กระทรวงศึกษาธิการโดยสำนักงาน กศน. มีนโยบายส่งเสริมการเรียนรู้ของประชาชน และชุมชน เช่น เวิร์ดการจัดการระบบความรู้ เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้และการพัฒนาการอ่านของผู้เรียนและประชาชน ส่งเสริมการรู้หนังสือให้กับผู้ที่ไม่รู้หนังสือ ส่งเสริมการอ่าน ส่งเสริมและสนับสนุนให้ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมเป็นภาคี เป็นต้น	
		หน่วยงานตรวจสอบมีการวินิจฉัยการปฏิบัติขององค์กรที่ไม่ตรงกับแนวปฏิบัติที่การสั่งการของหน่วยงานกำกับดูแล
เศรษฐกิจ	พื้นที่ที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกรณีศึกษาอยู่ในพื้นที่ที่มีลักษณะของสังคมอุตสาหกรรมและพาณิชยกรรม ซึ่งเอื้อประโยชน์ในการขยายฐานภาษีที่สำคัญขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เช่น ภาษีป้าย ภาษีโรงเรือนและที่ดิน เป็นต้น	พื้นที่ที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกรณีศึกษาบางส่วนยังตั้งอยู่ส่วนใหญ่มิมีลักษณะของสังคมเกษตรกรรม เป็นอุปสรรคต่อการขยายฐานภาษีขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ปัจจัยด้าน	โอกาส	อุปสรรค
		นโยบายรัฐบาลที่ให้บุคคลที่จบปริญญาตรีได้เงินเดือนขั้นต่ำ 15,000 บาท ส่งผลต่อทิศทางการจัดสรรงบประมาณขององค์กรในอนาคต
สังคมและวัฒนธรรม		ประชากรในเขต อปท. บางแห่งมีข้อจำกัดในการอ่านและเขียนหนังสือ ส่งผลต่อการรับรู้ข้อมูลข่าวสารที่เป็นเอกสาร
		ประชากรในเขต อปท. บางแห่งมีประชากรแฝงมาก ทำให้ขาดความสนใจในความต้องการของชุมชน
เทคโนโลยี	กระทรวงศึกษาธิการมีนโยบายให้นักเรียนใช้คอมพิวเตอร์แท็บเล็ตในการเรียนทำให้เด็กมีโอกาสเรียนรู้ทักษะในการใช้คอมพิวเตอร์และการค้นหาข้อมูลมากขึ้น	
ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและเครือข่าย	สำนักงาน กศน. มีนโยบายการศึกษาตลอดชีวิตซึ่งให้ความสำคัญกับบทบาทของภาคีเครือข่ายในการส่งเสริมการจัดการศึกษาตลอดชีวิตในชุมชน	
ภูมิศาสตร์	องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกรณีศึกษาตั้งอยู่ในเขตที่มีการคมนาคมสะดวก เป็นแหล่งอุตสาหกรรม แหล่งท่องเที่ยว และแหล่งค้าขาย ส่งผลต่อการขยายตัวของเมืองและเป็นฐานภาษีที่สำคัญในอนาคต	องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกรณีศึกษาตั้งอยู่ในเขตที่มีการขยายตัวของเมือง มีความเสี่ยงที่จะเกิดอาชญากรรมสูง เพราะมีประชากรแฝงมากขึ้น ส่งผลต่อค่าใช้จ่ายขององค์กรที่ดูแลสวัสดิภาพและความปลอดภัยของประชาชนในส่วนที่เกี่ยวข้อง

แบบวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นศึกษา
กลุ่มองค์กรในระดับพัฒนา

ปัจจัยด้าน	จุดแข็ง	จุดอ่อน
1. การบริหารองค์กร		
1.1 ภาวะผู้นำ	อปท. บางแห่งมีผู้บริหารฝ่ายการเมืองหรือผู้บริหารฝ่ายข้าราชการประจำที่เข้มแข็งอย่างชัดเจนส่งผลต่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพในองค์กร	
1.2 การทำงานเป็นทีม	อปท. บางแห่ง มีคนรุ่นใหม่ให้ความร่วมมือในการทำงานและการเปิดเผยข้อมูล มีผลงานที่ได้รางวัล โดยมีทีมทำงานที่เป็นคนรุ่นใหม่ที่เปิดรับความคิดเห็น และเปิดเผยข้อมูล	อปท. บางแห่ง มีบุคลากรที่มีอายุและความอาวุโสมาก การเปิดเผยข้อมูลมีขั้นตอนมากและยาก
1.3 การตรวจสอบภายใน	อปท. บางแห่งมีหน่วยงานตรวจสอบภายในและมีเจ้าหน้าที่ตรวจสอบภายในปฏิบัติงาน	อปท. บางแห่งไม่มีหน่วยงานตรวจสอบภายในและมีการทำงานจริง
1.4 การเรียนรู้ขององค์กร		
2. บุคลากร		
2.1 ความเพียงพอ		ไม่มีการจ้างบุคลากรเต็มตามอัตรากำลังจริง ซึ่งต้องใช้การจ้างพนักงานตามภารกิจมาทำงาน โดยรวมถึงการจ้างบุคลากรด้านบุคลากร ด้านการคลังและงบประมาณ และด้านการศึกษาที่ไม่เต็มตามอัตรากำลังด้วย
การมีผู้ควบคุมงาน	อปท. บางแห่งมี ผอ. กอง	อปท. บางแห่งไม่มี ผอ. กอง
การพัฒนาบุคลากร	มีการจัดทำแผน/แนวทางในการพัฒนาที่ชัดเจน เช่น การจัดการฝึกอบรม และการสัมมนา เป็นต้น ซึ่งการดำเนินการส่วนนี้จะ เป็นไปตามมาตรฐานของหน่วยงานราชการทั่วไป	
การให้บริการ		
การเงินและงบประมาณ	มีแหล่งรายได้ที่ชัดเจนจากรัฐบาลเป็น	มีบทบาทการจัดเก็บรายได้ด้วย

ปัจจัยด้าน	จุดแข็ง	จุดอ่อน
	หลัก ทั้งในรูปเงินอุดหนุน และรายได้ที่รัฐบาลจัดสรรให้	ตนเองน้อย แต่มี อปท บางแห่ง มีรายได้จัดเก็บเองมากกว่า แต่ถูก สตง ตรวจสอบรายงานความไม่ถูกต้อง
โครงสร้างองค์กรและนโยบาย	อปท บางแห่งได้รางวัลที่เกี่ยวข้องกับความโปร่งใส	
ทรัพยากรและข้อมูล		องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกรณีศึกษา มีการเผยแพร่ข้อมูล แต่ยังไม่เป็นไปตามมาตรฐาน/ความยอมรับของประชาชน จากปัญหาต่างๆ เช่น ความชัดเจนของงาน และการเปลี่ยนแปลงบุคลากร เป็นต้น ถึงแม้ว่ามรเว็บไซต์เพื่อเผยแพร่ข้อมูล แต่ไม่ได้เผยแพร่ข้อมูลด้านการเงินการคลังขององค์กรผ่านเว็บไซต์ดังกล่าว
จริยธรรม	มีประมวลจริยธรรม	

ภาคผนวก ฅ

แบบวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นการศึกษา
กลุ่มองค์กรในระดับเริ่มต้น

แบบวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกรณีศึกษา
กลุ่มองค์กรในระดับเริ่มต้น

ปัจจัยด้าน	โอกาส	อุปสรรค
การเมืองและกฎหมาย	หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการป้องกันการทุจริตระดับประเทศ หน่วยงานที่กำกับดูแลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และสถาบันการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการเมืองการปกครอง ให้ความสำคัญกับการมีความโปร่งใส โดยจัดให้มีการประกวดคัดเลือกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีความโปร่งใส โดยมีรางวัลเป็นแรงจูงใจอย่างต่อเนื่องทุกปี	
	กระทรวงศึกษาธิการโดยสำนักงาน กศน. มีนโยบายส่งเสริมการเรียนรู้ของประชาชนและชุมชน เช่น เร่งรัดการจัดระบบความรู้เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้และการพัฒนาการอ่านของผู้เรียนและประชาชน ส่งเสริมการรู้หนังสือให้กับผู้ที่ไม่รู้หนังสือ ส่งเสริมการอ่าน ส่งเสริมและสนับสนุนให้ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมเป็นภาคี	
	เป็นต้น	ข้อขัดแย้งระหว่างสภาท้องถิ่นกับผู้บริหารฝ่ายการเมืองขององค์กร มีผลต่อการพัฒนาชุมชนทั้งในด้านนโยบายและงบประมาณ
		หน่วยงานตรวจสอบมีการวินิจฉัยการปฏิบัติขององค์กรที่ไม่ตรงกับแนวปฏิบัติที่การสั่งการของหน่วยงานกำกับดูแล
เศรษฐกิจ	พื้นที่ที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกรณีศึกษาอยู่ในพื้นที่ที่มีลักษณะของสังคม	พื้นที่ที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกรณีศึกษาบางส่วนยัง

ปัจจัยด้าน	โอกาส	อุปสรรค
	<p>อุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรม ซึ่งเอื้อประโยชน์ในการขยายฐานภาษีที่สำคัญขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เช่น ภาษีป้าย ภาษีโรงเรือนและที่ดิน เป็นต้น</p>	<p>ตั้งอยู่ส่วนใหญ่มีลักษณะของสังคมเกษตรกรรม เป็นอุปสรรคต่อการขยายฐานภาษีขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น</p> <p>นโยบายรัฐบาลที่ให้บุคคลที่จบปริญญาตรีได้เงินเดือนขั้นต่ำ 15,000 บาท ส่งผลต่อทิศทางการจัดสรรงบประมาณขององค์กรในอนาคต</p>
สังคมและวัฒนธรรม		<p>ประชากรในเขต อปท. บางแห่งมีข้อจำกัดในการอ่านและเขียนหนังสือ ส่งผลต่อการรับรู้ข้อมูลข่าวสารที่เป็นเอกสาร</p>
เทคโนโลยี	<p>กระทรวงศึกษาธิการมีนโยบายให้นักเรียนใช้คอมพิวเตอร์แท็บเล็ตในการเรียน ทำให้เด็กมีโอกาสเรียนรู้ทักษะในการใช้คอมพิวเตอร์และการค้นหาข้อมูลมากขึ้น</p>	
ผู้มีส่วนได้เสียและเครือข่าย	<p>สำนักงาน กศน. มีนโยบายการศึกษาตลอดชีวิตซึ่งให้ความสำคัญกับบทบาทของภาคีเครือข่ายในการส่งเสริมการจัดการศึกษาตลอดชีวิตในชุมชน</p>	
ภูมิศาสตร์	<p>องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกรณีศึกษาตั้งอยู่ในเขตที่มีการคมนาคมสะดวก เป็นแหล่งอุตสาหกรรม แหล่งท่องเที่ยว และแหล่งค้าขาย ส่งผลต่อการขยายตัวของเมืองและเป็นฐานภาษีที่สำคัญในอนาคต</p>	<p>องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกรณีศึกษาตั้งอยู่ในเขตที่มีการขยายตัวของเมือง มีความเสี่ยงที่จะเกิดอาชญากรรมสูง เพราะมีประชากรแฝงมากขึ้น ส่งผลต่อค่าใช้จ่ายขององค์กรที่ดูแลสวัสดิภาพและความปลอดภัยของประชาชนในส่วนที่เกี่ยวข้อง</p>

แบบวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกรณีศึกษา
กลุ่มองค์กรในระดับเริ่มต้น

ปัจจัยด้าน	จุดแข็ง	จุดอ่อน
1. การบริหารองค์กร		
1.1 ภาวะผู้นำ		ผู้นำฝ่ายการเมืองไม่สามารถควบคุมกระบวนการทางการเมืองและงบประมาณได้ ทำให้งบประมาณรายจ่ายประจำปีไม่ผ่านสภาท้องถิ่นและไม่มีการพัฒนา เนื่องจากมีความขัดแย้งระหว่างผู้บริหารฝ่ายการเมืองกับสภาท้องถิ่น
1.2 การทำงานเป็นทีม		อปท. บางแห่ง บุคลากรย้ายออกบ่อย ในขณะที่ อปท. บางแห่งบุคลากรไม่สามัคคีกัน
1.3 การตรวจสอบภายใน		ไม่มีหน่วยงานตรวจสอบภายใน
1.4 การเรียนรู้ขององค์กร		
2. บุคลากร		
2.1 ความเพียงพอ		ไม่มีการจ้างบุคลากรเต็มตามอัตรากำลังจริง ซึ่งต้องใช้การจ้างพนักงานตามภารกิจมาทำงาน โดยรวมถึงการจ้างบุคลากรด้านบุคลากร ด้านการคลังและงบประมาณ และด้านการศึกษาที่ไม่เต็มตามอัตรากำลังด้วย
การมีผู้ควบคุมงาน		ไม่มีผู้อำนวยการกองที่สำคัญ เช่น ไม่มีผู้อำนวยการกองวิชาการและแผนงาน และหัวหน้าฝ่ายแผนงานและงบประมาณ เป็นต้น
การพัฒนาบุคลากร		
การให้บริการ		อปท. บางแห่ง ไม่มีแผนพัฒนาฉบับปัจจุบัน

ปัจจัยด้าน	จุดแข็ง	จุดอ่อน
การเงินและงบประมาณ	มีแหล่งรายได้ที่ชัดเจนจากรัฐบาลเป็นหลัก ทั้งในรูปแบบเงินอุดหนุน และรายได้ที่รัฐบาลจัดสรรให้	อปท. บางแห่งมีบทบาทการจัดเก็บรายได้ด้วยตนเองน้อย และงบประมาณไม่ผ่านสภาท้องถิ่น ไม่มีงบประมาณท้องถิ่น
โครงสร้างองค์กรและนโยบาย		
ทรัพยากรและข้อมูล		อปท. บางแห่ง มีเว็บไซต์เผยแพร่ข้อมูล แต่ไม่ได้เผยแพร่ข้อมูลด้านการเงินการคลังขององค์กร
		อปท. บางแห่ง ข้อมูลการคลังที่เป็นเอกสารไม่ครบ ไม่ต่อเนื่อง เผยแพร่ไม่ได้
จริยธรรม	น่าจะมีประมวลจริยธรรม	

ภาคผนวก ฅ

การกำหนดกลยุทธ์ด้วย SWOT Matrix

การกำหนดกลยุทธ์ด้วย SWOT Matrix

กลยุทธ์หลักและกลยุทธ์ย่อย
กลยุทธ์ที่ 1 กลยุทธ์การส่งเสริมการเรียนรู้ของประชาชน
<p>เป็นกลยุทธ์การศึกษาตลอดชีวิตที่ดึงความต้องการของภาคประชาชนเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งในระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิตเพื่อความโปร่งใสด้านการคลังในฐานะที่เป็นปัจจัยนำเข้า เพื่อให้ประชาชนมีความรู้ ความเข้าใจ และความสามารถเพียงพอที่จะแสดงความต้องการของประชาชน จัดทำข้อเสนอแผนความต้องการของประชาชน และเสนอต่อสภาท้องถิ่นเพื่อขอรับการจัดสรรงบประมาณ รวมทั้งร่วมในกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างและตรวจรับงาน และการจ่ายเงินที่มีหลักฐานเอกสารถูกต้อง</p>
<p>กลยุทธ์ย่อยที่ 1 องค์กรจัดให้มีการรวมตัวของคณะกรรมการชุมชน โดยเป็นไปตามกฎหมาย และให้ประชาชนเลือกสมาชิก กันเอง ประมาณ 10-12 คน</p>
<p>กลยุทธ์ย่อยที่ 2 องค์กรเปิดโอกาสให้สมาชิกอภิปรายเพื่อตกผลึกปัญหา ความต้องการ และแนวทางแก้ไข โดยใช้เวทีประชาคมและการทำกิจกรรมร่วมกัน</p> <p>S1201 องค์กรสามารถสนับสนุนให้ประชาชนมีส่วนร่วมในกระบวนการกำหนดนโยบาย การของบประมาณ การจัดซื้อจัดจ้าง การตรวจสอบ และการประเมินผล ในทุกๆงานขององค์กร ซึ่งสามารถพัฒนาเป็นโครงการเข้าประกวดได้ด้วย</p> <p>S303, S908 องค์กรสามารถให้ทีมงานขององค์กรเข้าพื้นที่ในการทำความเข้าใจกับประชาชนอย่างใกล้ชิด เพื่อรับรู้ความต้องการและปัญหาของประชาชนในพื้นที่ได้อย่างรวดเร็ว เพื่อองค์กรได้รับรู้ หาแนวทางดำเนินการ รวมทั้งสื่อสารความรู้ ความเข้าใจ และข้อมูลที่เกี่ยวข้องให้แก่ประชาชนได้อย่างถูกต้อง ทัวถึง และทันเวลา</p> <p>S304 องค์กรสามารถแลกเปลี่ยนประสบการณ์ของผู้นำชุมชนผ่านทีมเฉพาะกิจเพื่อนำมาถ่ายทอดใช้ประโยชน์ในองค์กร</p> <p>S808 ทีมงานขององค์กรสามารถรับรู้ความต้องการและปัญหาของประชาชนในพื้นที่ได้อย่างรวดเร็ว เพื่อองค์กรได้รับรู้ หาแนวทางดำเนินการ รวมทั้งสื่อสารความรู้ ความเข้าใจ และข้อมูลที่เกี่ยวข้องให้แก่ประชาชนได้อย่างถูกต้อง ทัวถึง และทันเวลา</p> <p>S1203, S1208 องค์กรสามารถรองรับบทบาทและความต้องการที่สูงขึ้นของประชาชนที่อยู่และที่เข้ามาในพื้นที่ที่เป็นสังคมเมืองมากขึ้นมากขึ้นได้อย่างไม่ยากนัก และสามารถสื่อสารทำความเข้าใจถึงหน้าที่ในการเสียภาษี ค่าธรรมเนียม และประโยชน์ที่ประชาชนได้รับควบคู่ไปด้วย</p>
<p>กลยุทธ์ย่อยที่ 3 องค์กรสนับสนุนส่งเสริมให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการเขียนแผนพัฒนาชุมชนหรือแผนพัฒนาหมู่บ้าน โดยให้สมาชิกของชุมชนฝึกฝนจากการลงมือปฏิบัติจริงด้วยตนเอง</p>
<p>3.1 ศึกษาวิธีการเขียนแผนจากคู่มือและการอบรม</p> <p>S901 องค์กรสนับสนุนให้ประชาชน และจัดให้ทีมงานขององค์กรแนะนำให้ประชาชนรู้จักการเขียนโครงการ โดยสามารถตอบสนองความต้องการและปัญหาของประชาชนได้ โดยมีคู่มือและการอบรม</p>

กลยุทธ์หลักและกลยุทธ์ย่อย
<p>S907 องค์กรสนับสนุนให้ประชาชนศึกษาจากตัวอย่างพื้นที่อื่นโดยการดูงานและข้อมูลย้อนกลับจากหน่วยงานอื่นรวมทั้ง จัดให้ทีมงานขององค์กรนำความคิดเห็นและข้อสังเกตจากหน่วยงานที่มาดูงานโครงการที่ได้รับรางวัลเพื่อถอดบทเรียนและนำไปปรับปรุงและพัฒนางานในพื้นที่</p>
<p>3.2 องค์กรเปิดโอกาสให้ประชาชนซักถามและลงมือทำงานร่วมกับเจ้าหน้าที่ขององค์กร</p> <p>S1204 องค์กรทำงานร่วมกับประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลด้วยการมีผู้นำชุมชนที่ได้รับการยอมรับโดยสามารถสื่อสารสองทางระหว่างทีมงานขององค์กรกับประชาชนให้ความร่วมมือได้อย่างทั่วถึง</p> <p>S908 ทีมงานขององค์กรสามารถรับรู้ความต้องการและปัญหาของประชาชนในพื้นที่ได้อย่างรวดเร็ว เพื่อองค์กรได้รับรู้ หาแนวทางดำเนินการ รวมทั้งสื่อสารความรู้ ความเข้าใจ และข้อมูลที่เกี่ยวข้องให้แก่ประชาชนได้อย่างถูกต้อง ทั่วถึง และทันเวลา</p> <p>S704 องค์กรสามารถส่งเสริมให้บุคลากรเรียนรู้การทำงานเป็นทีมร่วมกับภาคประชาชน โดยให้ผู้นำชุมชนเข้ามาร่วมทำงานในทีมงานขององค์กร</p> <p>S903 ทีมงานขององค์กรสามารถสื่อสารความรู้ ความเข้าใจ และข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการเสนอโครงการเพื่อรองรับการขยายตัวทางเศรษฐกิจ การมีส่วนร่วมในการจัดซื้อจัดจ้าง และการเสียภาษีที่ถูกต้องให้แก่ประชาชน อย่างทั่วถึงและใกล้ชิด</p> <p>S804, S904 ทีมงานขององค์กรสามารถเรียนรู้จากกรลงมือปฏิบัติร่วมกับประชาชนในพื้นที่ โดยร่วมทำงานอย่างใกล้ชิดกับผู้นำชุมชนในการทำงานเป็นทีม</p> <p>S802 ทีมงานขององค์กรสามารถทำงานร่วมกับสำนักงาน กศน. พื้นที่พื้นที่ในการส่งเสริมการเรียนรู้ของประชาชน</p> <p>S807 ทีมงานขององค์กรจะรับรู้ความคิดเห็นและข้อสังเกตในการทำงานจากหน่วยงานที่มาดูงานผ่านการถอดบทเรียนจากองค์กรเพื่อนำไปปรับปรุงและพัฒนางานในพื้นที่</p>
<p>3.3 องค์กรเปิดโอกาสให้ประชาชนปรึกษาจากนักวิชาการในพื้นที่</p> <p>S202 ผู้บริหารสามารถเชื่อมโยงกับสำนักงาน กศน. พื้นที่ในพื้นที่เพื่อร่วมมือกันส่งเสริมการเรียนรู้และเสริมสร้างความเข้าใจของประชาชนและชุมชน และบุคลากรในองค์กรเกี่ยวกับความโปร่งใสด้านการคลังขององค์กร รวมทั้งอาจารย์ในสถาบันการศึกษาในพื้นที่ด้วย</p> <p>S306 องค์กรสามารถเสริมบทบาทของสำนักงาน กศน. พื้นที่และภาคีเครือข่ายเพื่อสนับสนุนงานของทีมงานขององค์กรในการช่วยให้ประชาชนอ่าน เขียน คิด วิเคราะห์ได้</p> <p>S1202 องค์กรสามารถส่งเสริมสนับสนุนการเรียนรู้ของประชาชนภายใต้ความร่วมมือกับสำนักงาน กศน. พื้นที่และภาคีเครือข่ายเพื่อให้สามารถมีส่วนร่วมในการทำงานขององค์กรได้ทุกระดับ</p> <p>S1206 องค์กรสามารถส่งเสริมการเรียนรู้ของประชาชนภายใต้ความร่วมมือกับสำนักงาน กศน. พื้นที่และภาคีเครือข่ายในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ต่าง ๆ ให้ประชาชน</p>

<p style="text-align: center;">กลยุทธ์หลักและกลยุทธ์ย่อย</p>
<p>S902 ทีมงานขององค์กรสามารถทำงานร่วมกับสำนักงาน กศน. พื้นที่พื้นที่และสถาบันการศึกษาในพื้นที่เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของประชาชน</p> <p>S906 ทีมงานขององค์กรทำหน้าที่เป็นตัวเชื่อมกับภาคีเครือข่ายในชุมชน และองค์กร เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของประชาชนผ่านการทำงานร่วมกันเป็นโครงการ การถ่ายทอด และการเผยแพร่ความรู้และข้อมูลในชุมชน</p>
<p>3.4 การเตรียมข้อมูลในแหล่งเรียนรู้ชุมชนและอินเทอร์เน็ต</p> <p>S202 ผู้บริหารสามารถเชื่อมโยงเป็นภาคีกับสำนักงาน กศน. พื้นที่ในพื้นที่เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้และเสริมสร้างความเข้าใจของประชาชนและชุมชน และบุคลากรในองค์กรผ่านแหล่งเรียนรู้ต่างๆของ กศน. และอินเทอร์เน็ต</p> <p>S902 องค์กรจัดทีมงานขององค์กรทำงานร่วมกับสำนักงาน กศน. พื้นที่พื้นที่ในการส่งเสริมการเรียนรู้ของประชาชน</p>
<p>กลยุทธ์ย่อยที่ 4 องค์กรเปิดโอกาสให้ประชาชนนำเสนอแผนพัฒนา ฯ เพื่อของบประมาณจากสภาท้องถิ่น โดยการอภิปรายและตอบข้อซักถาม</p> <p>S1204 องค์กรทำงานร่วมกับประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลด้วยการมีผู้นำชุมชนที่ได้รับการยอมรับโดยสามารถสื่อสารสองทางกับประชาชนให้ความร่วมมือได้อย่างทั่วถึง ซึ่งสามารถนำเสนอความต้องการของประชาชนต่อสภาท้องถิ่นด้วยตนเองได้</p>
<p>กลยุทธ์ย่อยที่ 5 องค์กรเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้าร่วมในกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง ตรวจสอบ และเบิกจ่ายขององค์กร</p> <p>S903 ทีมงานขององค์กรสามารถสื่อสารความรู้ ความเข้าใจ และข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการเสนอโครงการเพื่อรองรับการขยายตัวทางเศรษฐกิจ การมีส่วนร่วมในการจัดซื้อจัดจ้าง และการเสียภาษีที่ถูกต้องให้แก่ประชาชนอย่างทั่วถึงและใกล้ชิด จากการแนะนำ การจัดทำคู่มือ และการอบรม</p> <p>S904 ทีมงานขององค์กรสามารถเรียนรู้จากการลงมือปฏิบัติร่วมกับประชาชนในพื้นที่ โดยร่วมทำงานอย่างใกล้ชิดกับผู้นำและตัวแทนชุมชนในการทำงานเป็นทีม</p> <p>S1204 องค์กรได้รับผลลัพธ์จากทำงานร่วมกับประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลด้วยการมีผู้นำชุมชนที่ได้รับการยอมรับโดยสามารถสื่อสารสองทางกับประชาชนให้ความร่วมมือได้อย่างทั่วถึง</p>
<p>กลยุทธ์ย่อยที่ 6 องค์กรสามารถติดตามและประเมินผลอย่างใกล้ชิด</p>
<p>S303 องค์กรสามารถให้ทีมงานขององค์กรเข้าพื้นที่ในการทำติดตามและรับรู้ความเข้าใจกับประชาชนที่อย่างใกล้ชิด</p> <p>S304 องค์กรสามารถแลกเปลี่ยนประสบการณ์ของผู้นำชุมชนผ่านทีมงานขององค์กรเพื่อนำมาถ่ายทอดใช้ประโยชน์ในองค์กร</p> <p>S1201 องค์กรสามารถสนับสนุนให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการตรวจสอบ และการประเมินผล ในทุกๆงานขององค์กร ซึ่งสามารถพัฒนาเป็นโครงการเข้าประกวดได้ด้วย</p> <p>S1203, S1208 องค์กรสามารถรองรับบทบาทและความต้องการที่สูงขึ้นของประชาชนที่อยู่และที่เข้ามาในพื้นที่ที่เป็นสังคมเมืองมากขึ้นเรื่อยๆได้อย่างไม่ยากนัก และสามารถสื่อสารทำความเข้าใจถึงหน้าที่ในการเสีย</p>

กลยุทธ์หลักและกลยุทธ์ย่อย
ภาษี ค่าธรรมเนียม และประโยชน์ที่ประชาชนได้รับควบคู่ไปด้วย
กลยุทธ์ย่อยที่ 7 องค์กรสามารถเผยแพร่ข้อมูลให้ประชาชนในชุมชน/หมู่บ้านรับรู้ และรับรู้ข้อมูลย้อนกลับ
<p>S1O3 ผู้บริหารสามารถสร้างตราสัญลักษณ์ (Mascot) การประชาสัมพันธ์ความโปร่งใสด้านการคลังขององค์กรเพื่อให้ประชาชนรับรู้ถึงประโยชน์ เต็มใจเสียภาษีเพื่อให้มีการบริการกลับไปสู่ประชาชนมากขึ้น และร่วมในกระบวนการด้านการคลังขององค์กร</p> <p>S2O4 ผู้บริหารสามารถเชื่อมโยงความรู้เรื่องความโปร่งใสด้านการคลังในมุมมองของผู้นำชุมชนให้เข้ามาสู่องค์กรได้โดยตรง จากการทำประชาคม</p> <p>S9O5, S8O5 ทีมงานขององค์กรสามารถติดตามความก้าวหน้าของการเรียนรู้ด้านการคลังของประชาชนที่ได้รับรู้ผ่านแท็บเล็ตของนักเรียนที่ได้ download เนื้อหาความรู้จากองค์กรไปแล้วให้ผู้ปกครองฟัง</p> <p>S12O5 องค์กรสามารถพัฒนาเนื้อหาความรู้เกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของประชาชนที่เข้าใจง่ายสำหรับ upload ให้ โรงเรียนเพื่อเพิ่มเติมใส่แท็บเล็ตเพื่อให้นักเรียนได้ดูและนำไปเล่าให้ผู้ปกครองต่ออีกทอดหนึ่ง</p>
กลยุทธ์ที่ 2 กลยุทธ์การเรียนรู้ด้วยทีมงานขององค์กร
เป็นกลยุทธ์การศึกษาตลอดชีวิตที่นำการพิจารณาแผนพัฒนาชุมชน การนำเสนองบประมาณ การจัดซื้อจัดจ้าง การตรวจรับพัสดุ การเบิกจ่ายเงินงบประมาณ และการมีนโยบายหรือโครงการเฉพาะกิจขององค์กร เป็นปัจจัยนำเข้าในการเรียนรู้ตลอดชีวิตเพื่อความโปร่งใสด้านการคลัง เพื่อให้บุคลากรภายในองค์กรมีความรู้ ความเข้าใจและความสามารถเพียงพอที่จะพิจารณาความต้องการของประชาชน ข้อเสนอแผนความต้องการของประชาชน และเสนอต่อสภาท้องถิ่นเพื่อขอรับการจัดสรรงบประมาณ รวมทั้งกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง และตรวจรับงาน และการจ่ายเงินที่มีหลักฐานเอกสารถูกต้อง
กลยุทธ์ย่อยที่ 1 องค์กรจัดให้มีการรวมตัวของทีม เป็นคำสั่งภายในองค์กรให้จัดตั้งคณะทำงานหรือทีมโดยสมาชิกของทีมมาจากทุกหน่วยงานในองค์กรด้วยวิธีการจับฉลากเข้าทีม แต่ละไม่เกิน 10 คน ซึ่งสมาชิกทีมเลือกหัวหน้า รอง เลขา และเหรัญญิก
กลยุทธ์ย่อยที่ 2 หัวหน้าทีมรับนโยบายจากผู้บริหารขององค์กร
<p>S2O1 ผู้บริหารสามารถใช้บทเรียนจากโครงการอื่นๆที่ได้รับรางวัลถอดเป็นบทเรียนเพื่อเรียนรู้และแนะนำให้องค์กรสามารถนำมาพัฒนาโครงการในการสร้างความโปร่งใสเพิ่มขึ้น</p> <p>S3O1 องค์กรสามารถสนับสนุนทีมงานให้พัฒนาโครงการ ซึ่งสามารถใช้ส่งเข้าประกวด และเผยแพร่บทเรียนที่องค์กรใช้ในการสร้างความโปร่งใสให้บุคคลภายนอกได้เรียนรู้</p> <p>S7O3 องค์กรสามารถใช้โอกาสการขยายตัวทางเศรษฐกิจในพื้นที่เป็นประเด็นให้บุคลากรได้ศึกษาวิจัยหรือพัฒนาในประเด็นของการเสริมสร้างความโปร่งใสด้านการคลังให้แก่องค์กร</p> <p>S7O8 องค์กรสามารถใช้โอกาสของการขยายตัวของเมืองในพื้นที่เป็นกรณีศึกษาให้บุคลากรได้ศึกษาวิจัยหรือพัฒนาในประเด็นของการเสริมสร้างความโปร่งใสด้านการคลังให้แก่องค์กร</p> <p>S13O1 องค์กรส่งเสริมให้มีความโปร่งใสในกำหนดนโยบาย การของงบประมาณ การจัดซื้อจัดจ้าง การ</p>

กลยุทธ์หลักและกลยุทธ์ย่อย
<p>ตรวจสอบ และการประเมินผล ในทุกๆงานขององค์กร ซึ่งสามารถพัฒนาเป็นโครงการเข้าประกวดได้ด้วย</p>
<p>กลยุทธ์ย่อยที่ 3 ทีมร่วมกันแปลงนโยบายเป็นการปฏิบัติ โดยอาศัยการปรึกษาหารือกับสมาชิกในทีมถึงเป้าหมายที่ต้องการ สิ่งที่ต้องดำเนินการ และการเตรียมความพร้อม ซึ่งสมาชิกแสดงความคิดเห็นและพิจารณาสำรวจความพร้อมขององค์กรและทีม</p> <p>S701 องค์กรสามารถใช้โอกาสในการให้ส่งโครงการเข้าประกวดเป็นแรงจูงใจให้บุคลากรนำความรู้และประสบการณ์ที่ได้เรียนรู้จากการทำงานใช้ในการคิดค้นและพัฒนาโครงการที่ส่งเสริมความโปร่งใสด้านการคลังเพื่อส่งเข้าประกวด</p> <p>S305 องค์กรสามารถสร้างเนื้อหาความรู้เกี่ยวกับความโปร่งใสด้านการคลังจากผลงานและประสบการณ์ของทีมเฉพาะกิจจากการถอดบทเรียนเพื่อถ่ายทอดเป็นความรู้ขององค์กร</p> <p>S401 องค์กรสามารถสนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากรนำความรู้และประสบการณ์ที่ได้จากการทำงานในการคิดค้นโครงการที่ส่งเสริมความโปร่งใสด้านการคลังเข้าประกวด</p> <p>S407 บุคลากรในทีมมีโอกาสในการฝึกฝนการนำเสนอข้อมูล</p> <p>S501 บุคลากรในทีมสามารถนำความรู้และประสบการณ์ช่วยในการคิดค้นโครงการที่ส่งเสริมความโปร่งใสด้านการคลังเข้าประกวด</p> <p>S507 บุคลากรมีโอกาสในการฝึกฝนการนำเสนอข้อมูลและถ่ายทอดความรู้ขององค์กร เพื่อนำไปสู่การยกระดับเป็นชุมชนนักปฏิบัติ</p>
<p>กลยุทธ์ย่อยที่ 4 การเตรียมความพร้อมของทีม โดยการอบรมวิธีการทำงาน เพื่อเพิ่มความรู้และศักยภาพ</p> <p>S302 องค์กรสามารถขอรับการสนับสนุนด้านวิชาการจากสถาบันการศึกษาเพื่อเพิ่มศักยภาพในการพัฒนาความโปร่งใสด้านการคลังเช่น เชิญอาจารย์จากมหาวิทยาลัยในพื้นที่หรือใกล้เคียงมาอบรมให้ความรู้ในเรื่องเทคนิคใช้กับทีมงานเองและกับประชาชน เป็นต้น</p> <p>S306, S402 องค์กรสามารถขอรับการสนับสนุนจากสำนักงาน กศน. พื้นที่และภาคีเครือข่ายเพื่อเสริมการเตรียมตัวของทีมเฉพาะกิจในการช่วยให้ประชาชนอ่าน เขียน คิด วิเคราะห์ได้ และส่งเสริมการเรียนรู้ของประชาชนและชุมชนให้มีความรู้ความเข้าใจในความโปร่งใสด้านการคลัง</p> <p>S606 องค์กรสามารถจัดตั้งหน่วยงานเฉพาะด้านการเรียนรู้ในองค์กร เพื่อเป็นศูนย์กลางในการประสานการทำงานกับสำนักงาน กศน. พื้นที่พื้นที่ และภาคีเครือข่ายในการส่งเสริมการเรียนรู้เรื่องความโปร่งใสด้านการคลังของประชาชน</p> <p>S1302 องค์กรสามารถส่งเสริมสนับสนุนการเรียนรู้ของประชาชนภายใต้ความร่วมมือกับสำนักงาน กศน. พื้นที่และภาคีเครือข่ายเพื่อให้สามารถมีส่วนร่วมในการทำงานขององค์กรได้ทุกระดับ</p> <p>S1306 องค์กรสามารถส่งเสริมการเรียนรู้เรื่องความโปร่งใสด้านการคลังขององค์กรสำหรับประชาชนภายใต้ความร่วมมือกับสำนักงาน กศน. พื้นที่และภาคีเครือข่ายในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ต่างๆให้ประชาชน</p>

กลยุทธ์หลักและกลยุทธ์ย่อย
<p style="text-align: center;">กลยุทธ์ย่อยที่ 5 ทีมออกสำรวจข้อมูลพื้นฐานของชุมชน ศักยภาพชุมชน ภูมิปัญญาท้องถิ่น สภาพปัญหา และความต้องการของชุมชน</p> <p>S7O4 องค์กรสามารถส่งเสริมให้บุคลากรเรียนรู้การทำงานเป็นทีมร่วมกับภาคประชาชน โดยให้ผู้นำชุมชน เข้ามาร่วมทำงานกับทีมเฉพาะกิจ</p> <p>S3O4 องค์กรสามารถแลกเปลี่ยนประสบการณ์ของผู้นำชุมชนผ่านทีมเฉพาะกิจเพื่อนำมาถ่ายทอดใช้ประโยชน์ในองค์กร</p> <p>S3O8 องค์กรสามารถให้ทีมเฉพาะกิจเข้าพื้นที่ในการรับรู้สถานการณ์ในชุมชนอย่างใกล้ชิดและดูแลความปลอดภัย</p> <p>S4O4, S5O4 บุคลากรขององค์กรสามารถเรียนรู้จากประสบการณ์จากผู้นำชุมชน เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการเรียนรู้ขององค์กร</p> <p>S5O8 บุคลากรขององค์กรจะต้องขยายขอบเขตการเรียนรู้ให้ทันสมัยและสอดคล้องกับสภาพความเป็นเมือง เศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลง</p> <p>S6O4 องค์กรสามารถจัดตั้งหน่วยงานเฉพาะเพื่อเป็นศูนย์รวมการทำงานของผู้นำชุมชนในฐานะที่ปรึกษา ด้านการเรียนรู้ขององค์กรเพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการเรียนรู้ขององค์กร</p> <p>S13O3, S13O8 องค์กรสามารถรองรับบทบาท ความต้องการ และการตรวจสอบของประชาชนที่อยู่และที่เข้ามาในพื้นที่มากขึ้นได้อย่างไม่ยากนัก เพื่อใช้ในการพัฒนาการให้บริการขององค์กรให้เหมาะสม และสามารถสื่อสารทำความเข้าใจถึงหน้าที่ในการเสียภาษี ค่าธรรมเนียม และประโยชน์ที่ประชาชนได้รับควบคู่ไปด้วย</p> <p>S13O4 องค์กรทำงานร่วมกับประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลด้วยการส่งเสริมให้ผู้นำชุมชนที่ได้รับการยอมรับเป็นตัวหลักในการทำงานทุกขั้นตอน</p>
<p style="text-align: center;">กลยุทธ์ย่อยที่ 6 ทีมจัดประชุมประชาชนในชุมชนเพื่อจัดทำแผนชุมชนเพื่อให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชน และดำเนินงานตามภารกิจที่ตกลงกัน</p> <p>S3O3 องค์กรสามารถให้ทีมเฉพาะกิจเข้าพื้นที่ในการทำความเข้าใจกับประชาชนอย่างใกล้ชิด</p> <p>S4O3 บุคลากรขององค์กรจะช่วยให้องค์กรเปิดเผยข้อมูลด้านการคลังที่เป็นประโยชน์ต่อการลงทุนของผู้ประกอบกิจการได้อย่างชัดเจน</p> <p>S5O3 บุคลากรขององค์กรจะต้องขยายขอบเขตการเรียนรู้ให้ทันสมัยและสอดคล้องกับสภาพทางเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลง</p> <p>S3O7 องค์กรสามารถให้ทีมเฉพาะกิจคิดค้นวิธีการรักษาคุณภาพและมาตรฐานการทำงาน และยกระดับให้ดีขึ้น</p>
<p style="text-align: center;">กลยุทธ์ย่อยที่ 7 ผู้บริหารองค์กรชี้แนะและตั้งข้อสังเกตและข้อควรระวังสำหรับการทำงานของแต่ละทีม</p> <p>S2O7 ผู้บริหารสามารถสร้างเครือข่ายการเรียนรู้เพื่อส่งเสริมการเป็นชุมชนนักปฏิบัติในการเรียนรู้เพื่อพัฒนาความโปร่งใสด้านการคลังสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น</p>

<p style="text-align: center;">กลยุทธ์หลักและกลยุทธ์ย่อย</p>
<p>กลยุทธ์ย่อยที่ 8 ผู้รับผิดชอบการเรียนรู้ตลอดบทเรียน</p> <p>S607 องค์กรสามารถจัดตั้งหน่วยงานเฉพาะเพื่อเป็นศูนย์กลางในการถอดบทเรียนจากการการเรียนรู้โครงการที่ส่งเสริมความโปร่งใสด้านการคลังและประสบการณ์ของหน่วยงานอื่นๆ ที่มาดูงาน</p> <p>S1307 ผู้บริหารสามารถเผยแพร่บทเรียนของการพัฒนาความโปร่งใสด้านการคลังให้บุคคลภายนอกได้เรียนรู้</p>
<p style="text-align: center;">กลยุทธ์ที่ 3 การมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ขององค์กร</p>
<p>เป็นกลยุทธ์การศึกษาตลอดชีวิตที่ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของประชาชนและหน่วยงานภายนอกขององค์กร เพื่อเป็นปัจจัยนำเข้าสำหรับการเรียนรู้ขององค์กรของบุคลากรในองค์กร และเป็นความรู้ที่ถ่ายทอดกลับไปสู่ประชาชนและหน่วยงานภายนอกองค์กร</p>
<p>กลยุทธ์ย่อยที่ 1 องค์กรกำหนดขอบเขต</p> <p>S101 ผู้บริหารสามารถเผยแพร่บทเรียนที่องค์กรใช้ในการสร้างความโปร่งใสด้านการคลังให้บุคคลภายนอกได้เรียนรู้ผ่านการส่งโครงการเข้าประกวดของหน่วยงานต่างๆ มากขึ้น</p> <p>S102, S106 ผู้บริหารสามารถกำหนดแผนส่งเสริมการเรียนรู้ของประชาชนเพื่อพัฒนาความโปร่งใสด้านการคลังโดยร่วมมือกับสำนักงาน กศน. พื้นที่และภาคีเครือข่าย</p> <p>S105 ผู้บริหารสามารถกำหนดแผนการพัฒนาเนื้อหาความรู้เกี่ยวกับความโปร่งใสด้านการคลังขององค์กรที่เข้าใจง่ายสำหรับ upload ให้ โรงเรียนสำหรับการเพิ่มเติมใส่แท็บเล็ตเพื่อให้นักเรียนได้อ่านและนำไปให้ผู้ปกครองทราบ</p>
<p>กลยุทธ์ย่อยที่ 2 องค์กรกำหนดความรับผิดชอบ</p> <p>S505 บุคลากรขององค์กรสามารถสนับสนุนข้อมูลผลการดำเนินงานที่เป็นประโยชน์ต่อประชาชน upload ให้ โรงเรียนสำหรับการเพิ่มเติมใส่แท็บเล็ตเพื่อให้นักเรียนได้อ่านและนำไปให้ผู้ปกครองทราบ</p> <p>S601 หน่วยงานเฉพาะสามารถเป็นศูนย์กลางในการดูแลและประสานการจัดทำโครงการโครงการที่ส่งเสริมความโปร่งใสด้านการคลังเข้าประกวดขององค์กร</p> <p>S602 หน่วยงานเฉพาะสามารถเป็นศูนย์กลางในการดูแลและประสานนโยบายการส่งเสริมการเรียนรู้โดยให้ความสำคัญกับความโปร่งใสด้านการคลังของประชาชนกับสำนักงาน กศน. พื้นที่</p> <p>S1404 องค์กรสามารถจัดให้มีศูนย์รวมการทำงานของผู้นำชุมชนในฐานะที่ปรึกษาด้านการเรียนรู้ขององค์กรเพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการเรียนรู้ขององค์กร</p> <p>S1406 องค์กรสามารถจัดให้มีศูนย์กลางในการประสานการทำงานกับสำนักงาน กศน. พื้นที่พื้นที่ และภาคีเครือข่ายในการส่งเสริมการเรียนรู้เรื่องความโปร่งใสด้านการคลังของประชาชน</p> <p>S1407 องค์กรสามารถจัดให้มีศูนย์กลางในการบูรณาการบทเรียนจากการการเรียนรู้โครงการที่ส่งเสริมความโปร่งใสด้านการคลังและประสบการณ์ของหน่วยงานอื่นๆ ที่มาดูงาน</p>
<p>กลยุทธ์ย่อยที่ 3 องค์กรบูรณาการวิธีการ</p> <p>S205 ผู้บริหารสามารถจัดทำแผนให้โรงเรียนในสังกัดองค์กรเสริมตัวอย่างบทเรียนที่เหมาะสมกับการเรียนรู้เรื่องความโปร่งใสด้านการคลังในคอมพิวเตอร์แท็บเล็ตโดยสามารถปรับปรุงให้ทันสมัยตลอดเวลาได้</p>

<p style="text-align: center;">กลยุทธ์หลักและกลยุทธ์ย่อย</p>
<p>S3O6 องค์กรสามารถเสริมบทบาทของสำนักงาน กศน. พื้นที่และภาคีเครือข่ายเพื่อสนับสนุนงานของทีมเฉพาะกิจในการช่วยให้ประชาชนอ่าน เขียน คิด วิเคราะห์ได้</p> <p>S7O2,S7O6 องค์กรสามารถประสานนโยบายการส่งเสริมการเรียนรู้ของประชาชนและชุมชนจากสำนักงาน กศน. พื้นที่เพื่อเข้ามาสนับสนุนการส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กรโดยอาศัยเครื่องมือและกิจกรรมทางการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย</p> <p>S14O2 องค์กรสามารถเชื่อมโยงระบบการเรียนรู้กับสำนักงาน กศน. พื้นที่เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของประชาชนและชุมชน</p>
<p style="text-align: center;">กลยุทธ์ที่ 4 การเผยแพร่ความรู้ข้อมูลสารสนเทศ</p>
<p>เป็นกลยุทธ์การศึกษาตลอดชีวิตที่ให้ความสำคัญกับการเผยแพร่ความรู้ ข้อมูล และสารสนเทศโดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการคลังให้แก่ประชาชน ชุมชน และหน่วยงานภายนอกองค์กรเพื่อได้รับรู้ผลการดำเนินงานขององค์กรที่ใช้ทรัพยากรทางการเงินขององค์กรอย่างโปร่งใสและสามารถตรวจสอบได้ทุกขั้นตอน</p>
<p>กลยุทธ์ย่อยที่ 1 ผู้บริหารสร้างสัญลักษณ์ขององค์กร</p>
<p>S1O3 ผู้บริหารสามารถสร้างตราสัญลักษณ์ (Mascot) การประชาสัมพันธ์ความโปร่งใสด้านการคลังขององค์กรเพื่อให้ประชาชนรับรู้ถึงประโยชน์ของการเสียภาษีและเต็มใจเสียภาษีเพื่อให้มีการบริการกลับไปสู่ประชาชนมากขึ้น</p> <p>S1O8 ผู้บริหารสามารถสร้างตราสัญลักษณ์ (Mascot) การประชาสัมพันธ์ความโปร่งใสด้านการคลังขององค์กรเพื่อให้ประชาชนรับรู้ถึงประโยชน์ของการเสียภาษีและเต็มใจเสียภาษีเพื่อให้มีการบริการกลับไปสู่ประชาชนมากขึ้น รวมทั้งเชื่อมั่นในการลงทุนมากขึ้น</p> <p>S2O3 ผู้บริหารสามารถเผยแพร่ค่านิยมขององค์กรที่ให้ความโปร่งใสด้านการคลังเพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ประกอบการในพื้นที่</p> <p>S2O8 ผู้บริหารสามารถเผยแพร่ค่านิยมขององค์กรที่ให้ความโปร่งใสด้านการคลังเพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับประชาชนผู้ใช้บริการในพื้นที่</p>
<p>กลยุทธ์ย่อยที่ 2 ผู้รับผิดชอบการพัฒนาเนื้อหา</p>
<p>S1O7 ผู้บริหารสามารถเผยแพร่บทเรียนที่องค์กรใช้ในการสร้างความโปร่งใสด้านการคลังให้บุคคลภายนอกได้เรียนรู้</p> <p>S12O7 ผู้บริหารสามารถเผยแพร่บทเรียนของการมีส่วนร่วมของประชาชนที่องค์กรใช้ในการพัฒนาความโปร่งใสด้านการคลังให้บุคคลภายนอกได้เรียนรู้</p> <p>S4O3 บุคลากรขององค์กรจะช่วยให้องค์กรเปิดเผยข้อมูลด้านการคลังที่เป็นประโยชน์ต่อการลงทุนของผู้ประกอบการได้อย่างชัดเจน</p>
<p>กลยุทธ์ย่อยที่ 3 องค์กรจัดให้มีช่องทางเผยแพร่</p>
<p>S1O4 ผู้บริหารสามารถสื่อสารประโยชน์ของความโปร่งใสด้านการคลังผ่านผู้นำชุมชนเพื่อให้ประชาชนรับทราบอย่างทั่วถึง</p>

กลยุทธ์หลักและกลยุทธ์ย่อย
<p>S4O8 บุคลากรขององค์กรจะช่วยให้องค์กรเปิดเผยข้อมูลด้านการคลังที่เป็นประโยชน์ต่อการลงทุนของผู้ประกอบกิจการได้อย่างชัดเจน</p> <p>S5O2 บุคลากรขององค์กรร่วมกับสำนักงาน กศน. พื้นที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของประชาชนและชุมชนโดยการถ่ายทอดความรู้ความเข้าใจในความโปร่งใสด้านการคลังโดยการใช้ความรู้ขององค์กรให้แพร่หลายไปยังกลุ่มเป้าหมาย</p> <p>S6O3 หน่วยงานเฉพาะสามารถเป็นศูนย์กลางในการเผยแพร่ความรู้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับความโปร่งใสด้านการคลังขององค์กรที่ทันสมัยและสอดคล้องกับสภาพทางเศรษฐกิจให้แก่องค์กรและประชาชนในพื้นที่</p> <p>S6O8 หน่วยงานเฉพาะสามารถเป็นศูนย์กลางในการเผยแพร่ความรู้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับสภาพทางเศรษฐกิจ การค้าของพื้นที่ กฎระเบียบและแนวทางปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับการค้าขายให้แก่องค์กรและประชาชนในพื้นที่ ได้อย่างทันสมัยและทันเวลา</p> <p>S7O7 องค์กรสามารถส่งเสริมให้บุคลากรได้นำเสนอผลงานและแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับองค์กรที่มาเยี่ยมชม รวมทั้งรับฟังความคิดเห็นเพื่อปรับปรุง ต่อยอด และพัฒนา</p> <p>S8O6 ทีมเฉพาะกิจส่วนหน้าทำหน้าที่เป็นตัวเชื่อมกับภาคีเครือข่ายในชุมชน และองค์กร เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของประชาชนในเรื่องความโปร่งใสด้านการคลังผ่านการทำงานร่วมกันเป็นโครงการ การถ่ายทอด และการเผยแพร่ความรู้และข้อมูลในชุมชน</p> <p>S14O1 องค์กรจัดทำศูนย์เผยแพร่โครงการ การถอดบทเรียน คู่มือและแนวทางการปฏิบัติงาน เพื่อเผยแพร่ความรู้และประสบการณ์ที่องค์กรใช้และได้รับจากการสร้างความโปร่งใสด้านการคลังให้สาธารณะได้เรียนรู้</p> <p>S14O3 องค์กรสามารถจัดให้มีศูนย์กลางในการเผยแพร่ความรู้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับความโปร่งใสด้านการคลังขององค์กรที่ทันสมัยและสอดคล้องกับสภาพทางเศรษฐกิจให้แก่องค์กรและประชาชนในพื้นที่</p> <p>S14O8 องค์กรสามารถจัดให้มีศูนย์กลางในการเผยแพร่ความรู้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับสภาพทางเศรษฐกิจ การค้าของพื้นที่ กฎระเบียบและแนวทางปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับการค้าขายให้แก่องค์กรและประชาชนในพื้นที่ ได้อย่างทันสมัยและทันเวลา</p>
กลยุทธ์ที่ 5 การพัฒนาเนื้อหาเพื่อการเรียนรู้
<p>เป็นกลยุทธ์การศึกษาตลอดชีวิตเพื่อพัฒนาเนื้อหาของการเรียนรู้ผ่านความรู้และประสบการณ์จากการทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในส่วนที่เกี่ยวข้องการคลังของบุคลากรในองค์กรและประชาชน</p>
กลยุทธ์ย่อยที่ 1 องค์กรพัฒนาเนื้อหาเอง
<p>S2O1 ผู้บริหารสามารถใช้บทเรียนจากโครงการอื่นๆที่ได้รับรางวัลถอดเป็นบทเรียนเพื่อเรียนรู้และแนะนำให้องค์กรสามารถนำมาพัฒนาการสร้างความโปร่งใสเพิ่มขึ้น</p> <p>S3O4 องค์กรสามารถแลกเปลี่ยนประสบการณ์ของผู้นำชุมชนผ่านทีมเฉพาะกิจเพื่อนำมาถ่ายทอดใช้ประโยชน์ในองค์กร</p> <p>S3O5 องค์กรสามารถสร้างเนื้อหาความรู้เกี่ยวกับความโปร่งใสด้านการคลังจากผลงานและประสบการณ์ของทีมเฉพาะกิจจากการถอดบทเรียนเพื่อถ่ายทอดเป็นความรู้ขององค์กร</p>

กลยุทธ์หลักและกลยุทธ์ย่อย
<p>S3O7 องค์กรสามารถให้ทีมเฉพาะกิจคิดค้นวิธีการรักษาคุณภาพและมาตรฐานการทำงาน และยกระดับให้ดีขึ้น</p>
<p>กลยุทธ์ย่อยที่ 2 องค์กรขอความร่วมมือเครือข่าย</p> <p>S3O2 องค์กรสามารถขอรับการสนับสนุนด้านวิชาการจากสถาบันการศึกษาเพื่อเพิ่มศักยภาพในการพัฒนาความโปร่งใสด้านการคลัง</p>
<p>กลยุทธ์ย่อยที่ 3 องค์กรบูรณาการการพัฒนาเนื้อหา</p> <p>S4O5 บุคลากรขององค์กรสามารถสนับสนุนข้อมูลที่เป็นประโยชน์สำหรับการจัดทำหลักสูตรเนื้อหาของห้องถิ่นใต้แท็บเล็ต</p> <p>S4O6 บุคลากรขององค์กรสามารถสนับสนุนข้อมูลที่เป็นประโยชน์สำหรับการจัดทำหลักสูตรเนื้อหาของห้องถิ่นของสำนักงาน กศน.</p> <p>S5O6 บุคลากรขององค์กรสามารถสนับสนุนข้อมูลที่เป็นประโยชน์สำหรับการจัดทำหลักสูตรเนื้อหาของห้องถิ่นของสำนักงาน กศน. พื้นที่เพื่อเป็นการขยายผลการเรียนรู้ขององค์กร</p> <p>S6O5 หน่วยงานเฉพาะสามารถเป็นศูนย์กลางในการจัดทำเนื้อหาความรู้เกี่ยวกับความโปร่งใสด้านการคลังขององค์กรที่เข้าใจง่ายสำหรับ upload ให้ โรงเรียนสำหรับการเพิ่มเติมใส่แท็บเล็ตเพื่อให้นักเรียนได้อ่านและนำไปให้ผู้ปกครองทราบ</p> <p>S7O5 องค์กรสามารถสนับสนุนให้บุคลากรเรียนรู้ในการพัฒนาเนื้อหาความรู้เกี่ยวกับความโปร่งใสด้านการคลังขององค์กรที่เข้าใจง่ายสำหรับ upload ให้ โรงเรียนสำหรับการเพิ่มเติมใส่แท็บเล็ตเพื่อให้นักเรียนได้อ่านและนำไปให้ผู้ปกครองทราบ</p> <p>S13O5 องค์กรสามารถพัฒนาเนื้อหาความรู้เกี่ยวกับการมีความโปร่งใสด้านการคลังขององค์กรที่เข้าใจง่ายสำหรับ upload ให้ โรงเรียนเพื่อเพิ่มเติมใส่แท็บเล็ตเพื่อให้นักเรียนได้ดูและนำไปเล่าให้ผู้ปกครองต่ออีกทอดหนึ่ง</p> <p>S14O5 องค์กรสามารถจัดให้มีศูนย์กลางในการจัดทำเนื้อหาความรู้เกี่ยวกับความโปร่งใสด้านการคลังขององค์กรที่เข้าใจง่ายสำหรับ upload ให้ โรงเรียนสำหรับการเพิ่มเติมใส่แท็บเล็ตเพื่อให้นักเรียนได้อ่านและนำไปให้ผู้ปกครองทราบ</p>
กลยุทธ์ที่ 6 การบูรณาการทรัพยากรทางการเงิน
<p>เป็นกลยุทธ์การศึกษาตลอดชีวิตเพื่อใช้ในการบริหารทรัพยากรทางการเงินสำหรับใช้ในการส่งเสริมความโปร่งใสด้านการคลังขององค์กร ทั้งในส่วนที่เป็นทรัพยากรทางการเงินขององค์กรและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง</p>
<p>กลยุทธ์ย่อยที่ 1 องค์กรจัดสรรเงินงบประมาณ</p> <p>S10O3, S10O8, S11O3, S11O8 องค์กรมีโอกาสได้รับการจัดสรรภาษีและเงินอุดหนุนเพิ่มขึ้นตามการขยายตัวทางเศรษฐกิจ</p> <p>S11O1 องค์กรสามารถใช้งบประมาณจากเงินภาษีที่จัดเก็บเองในการใช้จ่ายพัฒนาโครงการที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมการเรียนรู้เรื่องความโปร่งใสด้านการคลังขององค์กรและชุมชนได้ และส่งเข้าประกวดได้</p>

กลยุทธ์หลักและกลยุทธ์ย่อย
<p>S1005, S1105 องค์กรสามารถมีงบประมาณสนับสนุนการพัฒนาเนื้อหาความรู้เกี่ยวกับความโปร่งใสด้านการคลังขององค์กรที่เข้าใจง่ายสำหรับ upload ให้ โรงเรียนสำหรับการเพิ่มเติมใส่แท็บเล็ตเพื่อให้นักเรียนได้อ่านและนำไปให้ผู้ปกครองทราบ</p>
<p>กลยุทธ์ย่อยที่ 2 องค์กรใช้จ่ายจากเงินนอกงบประมาณ</p> <p>S1001 องค์กรสามารถใช้เงินรางวัลที่ได้จากการประกวด เป็นแหล่งเงินนอกงบประมาณในการใช้จ่าย ซึ่งสามารถนำมาสนับสนุนการส่งเสริมการเรียนรู้เรื่องความโปร่งใสด้านการคลังขององค์กรและชุมชนได้</p>
<p>กลยุทธ์ย่อยที่ 3 องค์กรบริหารทรัพยากรทางการเงินร่วมกับหน่วยงานอื่น</p> <p>S1002, S1007, S1102, S1107 องค์กรอาจขอรับการสนับสนุนความร่วมมือและทรัพยากรทางการศึกษานอกระบบจากสำนักงาน กศน. พื้นที่ ซึ่งสามารถนำมาสนับสนุนการส่งเสริมการเรียนรู้เรื่องความโปร่งใสด้านการคลังขององค์กรและชุมชนได้</p>

ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นายพรชัย สิวะเวช เกิดวันที่ 6 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2511 สำเร็จการศึกษามัธยมศึกษาจาก โรงเรียนสวนกุหลาบวิทยาลัย เมื่อ พ.ศ. 2528 ปริญญาบัณฑิต คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ เมื่อ พ.ศ. 2532 ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการเงิน College of Notre Dame ประเทศสหรัฐอเมริกา เมื่อ พ.ศ. 2536 และปริญญารัฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขาบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ เมื่อ พ.ศ. 2546 รวมทั้งสำเร็จหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับสายอาชีพที่สำคัญ เช่น หลักสูตรการบริหารการคลังภาครัฐ มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ประเทศสหรัฐอเมริกา เมื่อ พ.ศ. 2551 หลักสูตรการบริหารเศรษฐกิจสาธารณะสำหรับนักบริหารระดับสูง สถาบันพระปกเกล้า เมื่อ พ.ศ. 2554 เป็นต้น เข้ารับการศึกษาระดับปริญญาตรี บัณฑิต สาขาการศึกษานอกระบบโรงเรียน ภาควิชาการศึกษาตลอดชีวิต คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เมื่อ พ.ศ. 2552 ปัจจุบันรับราชการในตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักนโยบายการคลัง สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง กระทรวงการคลัง