

การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลในยุคระบบราชการ 4.0 กรณีศึกษา  
องค์การบริหารส่วนตำบลบ้านหลวง อำเภอเสนา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา\*  
Administration according to good governance principles in the  
bureaucratic era 4.0 : A case study of Ban Luang Subdistrict  
Administrative Organization, Sena District,  
Phra Nakhon Si Ayutthaya Province

กมลสันต์ ศรียารัตน์\*\*

### บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษากระบวนการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลในยุคระบบราชการ 4.0 ตลอดจนแนวทางการแก้ไขปัญหาและพัฒนาขององค์การบริหารส่วนตำบลบ้านหลวง อำเภอเสนา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา โดยใช้วิธีวิจัยเอกสารและวิจัยสนาม ในส่วนของการวิจัยสนาม ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญซึ่งเป็นบุคลากร และผู้ปฏิบัติงาน ในองค์การบริหารส่วนตำบลบ้านหลวง จำนวน 10 คน ผลการวิจัยพบว่า การบริหารจัดการที่ดี คือ การใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า โปร่งใส ตรวจสอบได้ และตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน หลักธรรมาภิบาล จึงเป็นหลักการสำคัญที่ใช้บริหารงานในองค์การ ให้ได้รับความเชื่อถือ และศรัทธา จากประชาชนอย่างแท้จริง ตลอดจนยังส่งผลให้ประเทศพัฒนาไปในทิศทางที่พึงประสงค์ได้ สำหรับ ปัญหาและอุปสรรค คือ ผู้บริหาร และบุคลากร ขาดความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับระเบียบกฎหมาย ตลอดจนความเข้าใจในหลักธรรมาภิบาล อีกทั้งขาดแคลนทรัพยากรบุคคล ในการปฏิบัติราชการ ทำให้บุคลากร มีความรับผิดชอบหลายหน้าที่ และขาดการมีส่วนร่วมจากผู้นำในพื้นที่ในกิจกรรม/โครงการต่าง ๆ ซึ่งแนวทางการแก้ไขปัญหาและพัฒนา คือ สร้างกระบวนการรับรู้ ความเข้าใจ และการมีส่วนร่วมอย่างถูกต้อง เป็นรูปธรรม ตลอดจนสรรหาหรือรับโอนบุคลากรให้ครบทุกตำแหน่ง เพื่อให้การปฏิบัติราชการเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ คือ ควรนำหลักธรรมาภิบาลและแนวคิดระบบราชการ 4.0 มาปรับใช้ในการบริหารงานให้เกิดความสมดุล คุ้มค่า เกิดประโยชน์สูงสุดและต่อยอดการศึกษา โดยศึกษาเปรียบเทียบการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล กับองค์การอื่น ๆ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารงานอย่างมีคุณภาพในยุคระบบราชการ 4.0 ต่อไป

**คำสำคัญ :** หลักธรรมาภิบาล การบริหารงาน ระบบราชการ 4.0

\* บทความนี้เรียบเรียงจากการค้นคว้าอิสระ เรื่อง การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลในยุคระบบราชการ 4.0 กรณีศึกษา องค์การบริหารส่วนตำบลบ้านหลวง อำเภอเสนา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

\*\* นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง

## บทนำ

ปัจจุบันสถานการณ์ของสังคมไทย ได้มีการเปลี่ยนแปลงไปตามยุคสมัยของโลก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในขณะนี้ ซึ่งเป็นยุคของกระแสโลกาภิวัตน์ ทำให้เศรษฐกิจ สังคม การเมืองและวัฒนธรรม มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วไปตามอิทธิพลของการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม ความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีเป็นผลรวมไปถึงการถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารอย่างรวดเร็วสู่ประชาชน แต่ระบบการบริหารงาน ทั้งภาครัฐ และเอกชน เกิดความไม่สอดคล้อง และทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น จึงทำให้สังคมโลก หันกลับมาพิจารณาหาสาเหตุปัญหาที่แท้จริง ในการบริหารของแต่ละประเทศที่มีผลกระทบต่อด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และวัฒนธรรม ซึ่งส่งผลต่อองค์การต่าง ๆ อย่างมากมาย

ประเทศไทยจึงได้นำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารประเทศ ภายหลังจากประเทศเกิดวิกฤติทางเศรษฐกิจ ใน พ.ศ. 2540 โดยมุ่งเน้นการพัฒนาให้สอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล โดยส่งเสริมการมีส่วนร่วมทางการเมืองของภาคประชาชน รวมถึงเรื่องการตรวจสอบ ติดตาม อำนาจรัฐโดยภาคประชาชนและองค์การต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ธรรมาภิบาลจึงมีความสำคัญมากขึ้น และถูกหยิบยกมาเป็นประเด็นในการบริหารราชการแผ่นดิน และการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ดังนี้

พ.ศ. 2542 คณะรัฐมนตรีได้ออกระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 เพื่อนำหลักธรรมาภิบาลไปใช้ในภาครัฐและภาคเอกชน

พ.ศ. 2545 มีการแก้ไขเพิ่มเติมพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 โดยเพิ่มเติมมาตรา 3/1 ซึ่งมีหลักการเพื่อมุ่งเน้นให้ส่วนราชการใช้วิธีการบริหารบ้านเมืองที่ดี มาเป็นแนวทางในการปฏิบัติราชการ รวมทั้งกำหนดให้มีแนวทางการพัฒนาสร้างระบบบริหารจัดการที่ดีให้มีประสิทธิภาพ ปราศจากการทุจริต บนพื้นฐานการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายภายในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2545 - 2549)

พ.ศ. 2546 คณะรัฐมนตรีได้มีการตราพระราชกฤษฎีกา ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ซึ่งมีหลักการเป็นการกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการในการปฏิบัติราชการ และการสั่งการที่ส่วนราชการและข้าราชการจะต้องปฏิบัติราชการ เพื่อให้เกิดการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี อันเป็นการครอบคลุมหลักการของระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 ที่มีผลบังคับใช้เป็นกฎหมายอยู่ก่อนแล้ว ดังนั้น เพื่อไม่ให้เกิดความซ้ำซ้อนในการใช้บังคับกฎหมาย จึงได้ ยกเลิกระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542

พ.ศ. 2549 คณะรัฐมนตรี ได้มีมติเมื่อวันที่ 19 ธันวาคม 2549 เห็นชอบวาระแห่งชาติด้านจริยธรรม ธรรมาภิบาล และการป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบในภาครัฐ โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อให้ประชาชนเกิดความมั่นใจ ศรัทธา และไว้วางใจในการบริหารราชการแผ่นดินของรัฐบาล และหน่วยงานภาครัฐและการใช้จ่ายเงินของแผ่นดิน ซึ่งประกอบด้วยยุทธศาสตร์ในการขับเคลื่อน คือ การสร้างผู้นำ และองค์การแห่งสุจริตธรรมต้นแบบ การปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ วัฒนธรรม ค่านิยมและการพัฒนาข้าราชการ การให้คำปรึกษาแนะนำ และการจัดการความรู้เพื่อส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม และธรรมาภิบาล

พ.ศ. 2562 คณะรัฐมนตรีได้ตราพระราชกฤษฎีกา ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2562 โดยแก้ไขเปลี่ยนแปลงและเพิ่มเติมสาระสำคัญที่กำหนด

ให้ส่วนราชการจัดทำแผนปฏิบัติราชการจากระยะ 4 ปี เป็นระยะ 5 ปีให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ต่าง ๆ ได้แก่ แผนแม่บท แผนการปฏิรูปประเทศ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ นโยบายของคณะรัฐมนตรีที่แถลงต่อรัฐสภาและแผนอื่นที่เกี่ยวข้อง และให้มีการทบทวนภารกิจว่าภารกิจใดมีความจำเป็นหรือสมควรที่จะยกเลิกปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงการดำเนินการต่อไป โดยคำนึงถึงยุทธศาสตร์ชาติแผนแม่บท แผนการปฏิรูปประเทศ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ นโยบายของคณะรัฐมนตรีที่แถลงต่อรัฐสภา และแผนอื่นที่เกี่ยวข้อง รวมถึงกำลังเงิน งบประมาณของประเทศ ความคุ้มค่าของภารกิจและสถานการณ์อื่นประกอบกัน รวมทั้งพัฒนาเรื่องบริการประชาชนและการติดต่อประสานงานระหว่างส่วนราชการด้วยกัน ต้องสื่อสารกันโดยใช้แพลตฟอร์มที่สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน) กำหนด

ซึ่งแนวคิดธรรมาภิบาลของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2563) นำเสนอว่าหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ประกอบด้วย 10 หลัก ได้แก่ หลักประสิทธิภาพ หลักประสิทธิผล หลักการตอบสนอง หลักการรับผิดชอบต่อ/สามารถตรวจสอบได้ หลักเปิดเผย/โปร่งใส หลักนิติธรรม หลักความเสมอภาค หลักการมีส่วนร่วม/การพยายามแสวงหาฉันทามติ หลักการกระจายอำนาจ และหลักคุณธรรม/จริยธรรม และหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (GG Framework) ทั้ง 4 แนวคิด และ 10 หลักการย่อย มีดังนี้

- 1) การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) ประกอบด้วย
  - 1.1) ประสิทธิภาพ (Efficiency)
  - 1.2) ประสิทธิผล (Effectiveness)
  - 1.3) การตอบสนอง (Responsiveness)
- 2) ค่านิยมประชาธิปไตย (Democratic Value) ประกอบด้วย
  - 2.1) ภาระรับผิดชอบ/สามารถตรวจสอบได้ (Accountability)
  - 2.2) เปิดเผย/โปร่งใส (Transparency)
  - 2.3) หลักนิติธรรม (Rule of Law)
  - 2.4) ความเสมอภาค (Equity)
- 3) ประชาธิปไตย (Participatory State) ประกอบด้วย
  - 3.1) การมีส่วนร่วม/การพยายามแสวงหาฉันทามติ (Participation /Consensus Oriented)
  - 3.2) การกระจายอำนาจ (Decentralization)
- 4) ความรับผิดชอบต่อการบริหาร (Administrative Responsibility) ประกอบด้วย
  - 4.1) คุณธรรม/จริยธรรม (Morality/Ethics)

จากสถานการณ์ที่ผ่านมามีการปกครองส่วนท้องถิ่น พบสภาพปัญหา และข้อจำกัดในการบริหารงาน เช่น ปัญหาการทุจริตคอร์รัปชัน ขาดความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบต่อและแนวทางปฏิบัติของข้าราชการประจำ และฝ่ายการเมือง รวมถึงความไม่ยุติธรรมในการบริหารจัดการ ขาดการมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารงาน อันเป็นการบริหารจัดการที่ขาดคุณธรรมจริยธรรม มีความซับซ้อน ทั้งในเรื่องโครงสร้างอำนาจหน้าที่ และการบริหารงานของท้องถิ่น ยังเกิดข้อบกพร่อง ขาดประสิทธิภาพในการบริหารงาน สิ่งที่ต้องคำนึง คือ การยึดหลักธรรมาภิบาลในการ

บริหารราชการแผ่นดิน โดยให้ประชาชนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการตรวจสอบและมีส่วนร่วมในกระบวนการประชาคมท้องถิ่น ทุกระดับ ในการกำกับ ดูแล ติดตาม ตรวจสอบ และสนับสนุนการบริหารราชการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ให้เกิดความโปร่งใส และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อสังคมส่วนรวม

จากปัญหาดังกล่าว ผู้วิจัยซึ่งเป็นบุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบลบ้านหลวง จึงมีความสนใจที่จะศึกษาวิจัยวิธีการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล ศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงาน ตลอดจนศึกษาวิธีการแก้ไขปัญหาในการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อนำผลการศึกษาเสนอต่อผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลบ้านหลวง และเป็นแนวทางในการปรับปรุงแก้ไข และพัฒนาองค์การให้เกิดประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผล ต่อไป

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ เพื่อศึกษา

- 1) กระบวนการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลในยุคระบบราชการ 4.0 ขององค์การบริหารส่วนตำบลบ้านหลวง อำเภอเสนา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา
- 2) ปัญหา และอุปสรรคในการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลในยุคระบบราชการ 4.0 ขององค์การบริหารส่วนตำบลบ้านหลวง อำเภอเสนา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา
- 3) แนวทางการแก้ไขปัญหา และพัฒนาในการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลในยุคระบบราชการ 4.0 ขององค์การบริหารส่วนตำบลบ้านหลวง อำเภอเสนา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

### วิธีดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยเลือกใช้วิธีการวิจัย ดังนี้

1. การวิจัยเอกสาร (Documentary research) เป็นการรวบรวมข้อมูลจากเอกสารทางวิชาการ สิ่งพิมพ์ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ รายงานการวิจัย วิทยานิพนธ์ รายงานการประชุม คู่มือการปฏิบัติงาน ระเบียบ ประกาศ คำสั่ง ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล
2. การวิจัยสนาม (Field research) โดยผู้วิจัยลงพื้นที่เพื่อสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง หรือการสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ (Structured interview or formal interview)

ประชากรและผู้ให้ข้อมูล

1. ประชากร (Population) ได้แก่ บุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบลบ้านหลวง
2. ผู้ให้ข้อมูล (Key informants) ที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ เป็นการเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informants) จำนวน 10 คน โดยพิจารณาจากคุณสมบัติ ดังนี้

- 1) เป็นหัวหน้าส่วนราชการ/หัวหน้าสำนัก/ผู้อำนวยการกอง จำนวน 4 คน
- 2) เป็นผู้ปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ และวัฒนธรรมองค์การ จำนวน 1 คน
- 3) เป็นผู้ปฏิบัติงานด้านการเงิน บัญชี พัสดุ และจัดเก็บรายได้ จำนวน 2 คน
- 4) เป็นผู้ปฏิบัติงานด้านงานพัฒนาชุมชน และส่งเสริมคุณภาพชีวิต จำนวน 1 คน
- 5) เป็นผู้ปฏิบัติงานด้านงานสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม จำนวน 1 คน
- 6) เป็นผู้ปฏิบัติงานด้านนโยบาย งบประมาณ และแผนยุทธศาสตร์ จำนวน 1 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยสนาม ได้แก่ แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured interview guide) คือ แบบสัมภาษณ์ที่มีจำนวนข้อคำถาม ประโยคคำถาม และการเรียงลำดับคำถามที่แน่นอนตายตัวเพื่อใช้สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญเป็นรายบุคคล

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

1. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร เป็นวิธีการศึกษาค้นคว้าเก็บรวบรวมข้อมูลทั่วไป โดยการ รวบรวมเอกสารซึ่งเป็นข้อมูลที่มีการบันทึกไว้แล้วโดยผู้อื่น ได้แก่

1.1 หนังสือทั่วไป ได้แก่ ตำรา คู่มือ เอกสารประกอบการบรรยาย รวมถึงเอกสารทางวิชาการ วารสาร สิ่งพิมพ์

1.2 หนังสืออ้างอิง ได้แก่ สารานุกรม พจนานุกรม เป็นต้น

1.3 งานวิจัย วิทยานิพนธ์ เป็นงานที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้าในเรื่องนั้น ๆ

1.4 เอกสารของทางราชการ เป็นเอกสารที่ส่วนราชการจัดทำขึ้น เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติ เช่น นโยบาย กฎระเบียบ พระราชบัญญัติ คู่มือปฏิบัติงาน ประกาศ คำสั่ง เป็นต้น

2. วิธีการรวบรวมข้อมูลจากภาคสนาม ผู้วิจัยจะเก็บรวบรวมข้อมูลโดยวิธีการสัมภาษณ์ตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาวิจัย ซึ่งใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structure interview) โดยที่ผู้วิจัยต้องทำการสัมภาษณ์ไปตามคำถามที่กำหนดไว้ในแบบสัมภาษณ์ ซึ่งผู้วิจัยจะสัมภาษณ์ตามข้อที่กำหนด ไว้เท่านั้น และจดบันทึกข้อมูล ตามคำบอกของผู้ถูกสัมภาษณ์

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการทำการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยมีขั้นตอนในการวิเคราะห์ ดังต่อไปนี้

1. ผู้วิจัยจะนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาแยกประเด็นตามแต่ละประเด็น

2. นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาแยกประเด็นคำถาม แล้วนำมาเปรียบเทียบความเหมือนหรือความแตกต่างของผู้ให้สัมภาษณ์แต่ละคน ก่อนจะนำข้อมูลนั้นวิเคราะห์

3. นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาแยกประเด็นคำถาม แล้วนำมาเปรียบเทียบกับข้อมูลเอกสารที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ แนวคิด ทฤษฎี ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อจะได้ทราบถึงลักษณะที่มีความคล้ายคลึงกันและแตกต่างกันของข้อมูล ก่อนจะนำข้อมูลนั้นไปวิเคราะห์

4. นำข้อมูลที่ได้จากการเปรียบเทียบมาทำการวิเคราะห์ข้อมูลร่วมกัน เพื่อสรุปและตีความผลการวิจัยการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในกระบวนการการบริหารงาน ปัญหา อุปสรรค แนวทางการแก้ไขปัญหา และพัฒนาในการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลในยุคระบบราชการ 4.0 โดยใช้การนำเสนอผลการวิจัยในรูปแบบพรรณนา

**ผลการวิจัยและอภิปรายผล**

**ผลการวิจัย**

ผลการวิจัยเอกสาร และผลการสัมภาษณ์ พบว่า

การบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในปัจจุบัน เป็นการบริหารงานภายใต้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ทั้งในด้านทรัพยากรบุคคล เงิน วัสดุอุปกรณ์ และวิธีบริหารจัดการ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จึงต้องปฏิบัติหน้าที่ตามกฎหมายที่บัญญัติไว้ และในขณะเดียวกันก็มีหน้าที่ตอบสนองความต้องการของประชาชน ซึ่งผู้บริหารต้องใช้งบประมาณให้คุ้มค่า โปร่งใส และตรวจสอบได้ โดยปรับวิธีการทำงาน และเรียนรู้แนวทางการทำงานใหม่ ๆ โดยเฉพาะความสัมพันธ์ระหว่างข้าราชการประจำ และหน่วยงานในกำกับดูแล จึงต้องมีการปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารงาน ในยุคระบบราชการ 4.0 โดยการปรับตัวให้สามารถอำนวยความสะดวกในการดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจ และสังคมยุคดิจิทัล ท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว จึงต้องมุ่งเน้นความคล่องตัว เพื่อขับเคลื่อนภารกิจพิเศษ และนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาพลิกโฉมระบบราชการสู่ Government 4.0 โดยพลิกโฉมการทำงานภาครัฐหรือระบบราชการให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ และรองรับโมเดลการพัฒนาประเทศไทย 4.0 โดยยึดหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน อันจะทำให้ระบบราชการสามารถเป็นที่ไว้วางใจ และเป็นที่ยอมรับของประชาชนได้อย่างแท้จริง ซึ่งจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนแนวคิด และวิธีการทำงานใหม่ที่ตรงต่อความต้องการของประชาชน ทันสมัย และบูรณาการทุกภาคส่วน โดยยึดหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2563) ได้กำหนดไว้ 4 แนวคิด 10 หลักการ เพื่อให้เกิดการสร้างนวัตกรรมบนพื้นฐานของการสานพลังความร่วมมือกันระหว่างภาครัฐ และภาคส่วนอื่น ๆ ในสังคม และสอดคล้องกับทิศทางของการบริหาร องค์กรการบริหารส่วนตำบลบ้านหลวง (2562) ที่ได้กำหนดไว้ในวิสัยทัศน์การพัฒนาขององค์กรการบริหารส่วนตำบลบ้านหลวง ซึ่งมีการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ แนวคิด วิธีการบริหารงาน ดังที่ว่า “บ้านหลวงอยู่อย่างพอเพียง หลีกเลี้ยง อบายมุข ยึดหลักธรรมาภิบาล สืบสานประเพณีไทย” ดังนั้น การปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ แนวคิด ดังกล่าว จะส่งผลให้เกิดการพัฒนาในการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลในยุคระบบราชการ 4.0 อย่างมีคุณภาพ เป็นรูปธรรม และตรงต่อความต้องการของประชาชน

ในส่วน of ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูล สามารถนำมาวิเคราะห์แยกเป็นประเด็นต่าง ๆ เรียงลำดับตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่ตั้งไว้สามประเด็น ดังนี้

1. กระบวนการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลในยุคระบบราชการ 4.0 ขององค์กรการบริหารส่วนตำบลบ้านหลวง อำเภอเสนา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา จากการวิจัยพบว่า

1.1 กระบวนการสร้างการรับรู้ แนวคิด วิธีการจากการประชุมผู้บริหาร หัวหน้าส่วนราชการ พนักงานส่วนตำบล และเจ้าหน้าที่ โดยถือรับทราบ และปฏิบัติ เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติราชการ ให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง นำปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติราชการมาทบทวน และหาวิธีการแก้ไขให้สอดคล้องหลักธรรมาภิบาล

1.2 กระบวนการสร้างองค์ความรู้ ในเรื่องธรรมาภิบาล ให้บุคลากรทุกคน ได้รับรู้รับทราบถึงความสำคัญ พร้อมสร้างกระบวนการนำหลักธรรมาภิบาลมาปรับใช้ในองค์กร และประเมินผล กระบวนการที่กำหนดขึ้น เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปปรับปรุง แก้ไข และพัฒนาองค์กรต่อไป

1.3 กระบวนการทำงาน เริ่มจาก การวางแผน การดำเนินงาน ควบคุมการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ต้องเปิดเผย โปร่งใส สามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารของทางราชการได้ โดยมีแบ่งปันข้อมูลซึ่งกันและกัน สามารถเข้ามาตรวจสอบได้ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ และประชาชนได้ประโยชน์สูงสุด

1.4 กระบวนการบริหาร ควรนำหลักธรรมาภิบาล มาปรับใช้ให้เกิดความสมดุล คุ่มค่า และเกิดประโยชน์สูงสุด โดยให้บริการแบบจุดเดียวเบ็ดเสร็จ (One Stop Service) เข้าถึงประชาชน ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ รู้จักบทบาทหน้าที่ของตนเอง มีการสื่อสารที่ดี การตัดสินใจอย่างโปร่งใส และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง

1.5 กระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชนร่วมในการตัดสินใจ หลักความสุจริต และโปร่งใส ซึ่งรวมถึงการมีระบบกติกาดำเนินงานที่เปิดเผยตรงไปตรงมา โดยต้องมีการปรับปรุงภารกิจให้ทันต่อสถานการณ์ และต้องมีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างสม่ำเสมอ

2. ปัญหา และอุปสรรคในการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลในยุคระบบราชการ 4.0 ขององค์การบริหารส่วนตำบลบ้านหลวง อำเภอเสนา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา จากการวิจัยพบว่า

2.1 ปัญหาโครงสร้างการบริหารราชการ ที่ประกอบด้วย ข้าราชการประจำ ข้าราชการการเมืองท้องถิ่น และเชื่อมโยงกับประชาชนผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อีกทั้งการใช้ดุลยพินิจของผู้ปฏิบัติราชการในองค์การ และปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อการปฏิบัติราชการ เช่น มวลชน, ส่วนราชการ และหน่วยงานตรวจสอบ

2.2 ปัญหาการมีส่วนร่วม การเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการรับรู้ ในการเสนอความคิดเห็น และผู้นำในพื้นที่ขาดความร่วมมือในกิจกรรม/โครงการต่าง ๆ

2.3 ปัญหาความรับผิดชอบ ผู้นำในพื้นที่ ขาดความรับผิดชอบ ต้องปรับเปลี่ยนทัศนคติในการทำงานร่วมกัน อีกทั้ง ยังขาดจิตสำนึกในการรับผิดชอบต่อสังคมส่วนรวมในการใส่ใจปัญหาความกระตือรือร้นในการรับผิดชอบ และความกล้าที่จะยอมรับผลกระทบต่อการกระทำของตนเอง

2.4 ปัญหาด้านคุณธรรม บุคลากรขาดระเบียบวินัย และความเสียสละต่องานส่วนรวม

2.5 ปัญหาความคุ้มค่า มีการใช้ทรัพยากรบางประเภทอย่างฟุ่มเฟือย ไม่ประหยัด

2.6 ปัญหาอัตรากำลัง ขาดแคลนทรัพยากรบุคคล ในการปฏิบัติงาน และบุคลากรไม่ครบทุกตำแหน่ง ทำให้บุคลากรมีความรับผิดชอบหลายหน้าที่

2.7 ปัญหาด้านความรู้ความเข้าใจ ผู้บริหาร สมาชิกท้องถิ่น และบุคลากรบางท่าน ยังขาดความรู้เกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบกระทรวงมหาดไทย และความเข้าใจในหลักธรรมาภิบาลแต่ละประเด็น รวมถึงแนวทางปฏิบัติของหลักธรรมาภิบาลในแต่ละด้าน

3. แนวทางการแก้ไขปัญหา และพัฒนาในการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลในยุคระบบราชการ 4.0 ขององค์การบริหารส่วนตำบลบ้านหลวง อำเภอเสนา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา จากการวิจัยพบว่า

3.1 สร้างกระบวนการรับรู้ ความเข้าใจ อย่างถูกต้อง และเหมาะสมกับผู้ปฏิบัติงาน อีกทั้งสร้างการมีส่วนร่วมระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับผู้รับบริการ โดยใช้นวัตกรรมใหม่ ๆ เป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงาน พร้อมมีระบบตรวจสอบและถ่วงดุล อย่างเป็นรูปธรรม

3.2 ส่งเสริม และสนับสนุนในการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ และความล้มเหลวของการนำธรรมาภิบาลมาใช้ พร้อมศึกษาระเบียบกฎหมายที่เป็นกรอบในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เป็นไปตามแนวทางการดำเนินงานภาครัฐ

3.3 สรรหาหรือรับโอนบุคลากรให้ครบทุกตำแหน่ง เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล มากยิ่งขึ้น พร้อมทำงานให้ทันต่อเหตุการณ์บ้านเมือง เพื่อให้เกิดประโยชน์สุขของประชาชน

3.4 บุคลากรต้องศึกษา และปฏิบัติเกี่ยวกับการใช้คอมพิวเตอร์ และระบบสารสนเทศให้ได้ เพื่อให้การประสานงานมีความรวดเร็วทันเหตุการณ์

3.5 จัดประชุมสัมมนาให้กับบุคลากร เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประสบการณ์ในการปฏิบัติราชการอย่างมีคุณภาพ และถูกต้อง พร้อมฝึกอบรมให้ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารงาน ในยุคระบบราชการ 4.0 รวมถึงทักษะการปฏิบัติราชการ เพื่อให้บุคลากรเข้าใจถึงหลักธรรมาภิบาล และทราบถึงวิธีที่จะนำมาใช้อย่างถูกต้องในองค์การ

3.6 เปิดโอกาสรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา พร้อมส่งเสริม สนับสนุน บุคลากร ให้ได้รับการฝึกอบรมตามสายงานแต่ละตำแหน่ง โดยเป็นไปตามแผนพัฒนาบุคลากรของหน่วยงาน และให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมรับรู้ และเสนอความคิดเห็นได้

3.7 สร้างจิตสำนึกของประชาชนต้องเริ่มที่ประชาชนในท้องถิ่น ต้องมีจิตสำนึกในระบอบประชาธิปไตย โดยองค์การต้องเป็นที่ไว้วางใจ และเป็นที่พักของประชาชน

3.8 การบริหารจัดการขยะ โดยส่งเสริม สนับสนุน ให้ความรู้ ประชาสัมพันธ์รณรงค์ การคัดแยกขยะให้กับประชาชน เพื่อลดปัญหามลพิษสิ่งแวดล้อม

### อภิปรายผล

จากผลการวิจัยที่ค้นพบดังกล่าวข้างต้น มีประเด็นที่นำมาอภิปรายผลได้ ดังนี้

**กระบวนการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลในยุคระบบราชการ 4.0 ขององค์การบริหารส่วนตำบลบ้านหลวง อำเภอเสนา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา** โดยกระบวนการสร้างการรับรู้ เกิดจากแนวคิด วิธีการ จากการประชุมผู้บริหาร หัวหน้าส่วนราชการ พนักงานส่วนตำบล และเจ้าหน้าที่ โดยถือรับทราบ และปฏิบัติ เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติราชการ เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง โดยร่วมมือกันนำปัญหาที่เกิดขึ้นมาทบทวน ปรับปรุง และแก้ไขให้ถูกต้อง สอดคล้องกับแนวคิดของ สมพงษ์ เกษมสิน (อ้างถึงใน นิตยภัต ใจอาสา, 2555, หน้า 13 - 14) ที่ได้สรุปไว้ว่า การบริหารมีลักษณะการดำเนินการเป็นกระบวนการ และอาศัยความร่วมมือร่วมใจของบุคคล กล่าวคือ ความร่วมมือ จะก่อให้เกิดความร่วมมือของกลุ่ม อันจะนำไปสู่พลังของกลุ่มที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน และร่วมกันทำงานเพื่อวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้จนสำเร็จโดยได้ประสิทธิภาพ กระบวนการสร้างองค์ความรู้ ในเรื่องธรรมาภิบาล ให้บุคลากรทุกคน ได้รับรู้รับทราบถึงความสำคัญ พร้อมสร้างกระบวนการในการนำหลักธรรมาภิบาลมาปรับใช้ในองค์การ และประเมินผลกระบวนการที่กำหนดขึ้น เพื่อนำข้อมูลที่ได้นำไปปรับปรุง แก้ไข และพัฒนาองค์การต่อไป สอดคล้องกับงานวิจัยของ สโรธินี โรจนธนากร (2560) ที่ได้ศึกษา เรื่อง การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการเตรียมความพร้อมและพัฒนาอย่างเข้มของตำแหน่งครูผู้ช่วย กรณีศึกษาโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในพื้นที่เขตดินแดง ผลการวิจัยสรุปว่า โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครโดยผู้บริหาร และคณะกรรมการเตรียมความพร้อมและพัฒนาอย่างเข้มได้นำหลักธรรมาภิบาลมาเป็นหลักการและแนวทางในการเตรียมความพร้อมและพัฒนาอย่างเข้มของตำแหน่งครูผู้ช่วย ได้แก่ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า เพื่อให้การเตรียมความพร้อมและพัฒนาอย่างเข้มของตำแหน่งครูผู้ช่วย เกิดผลสัมฤทธิ์ กระบวนการทำงาน ต้องเริ่มจาก การวางแผน การดำเนินงาน ควบคุมการดำเนินงานกิจกรรมต่าง ๆ ต้องเปิดเผย โปร่งใส สามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารของทางราชการได้ โดยมีแบ่งปันข้อมูลซึ่งกันและกัน สามารถเข้ามาตรวจสอบได้ เพื่อให้บรรลุ



วัตถุประสงค์ และประชาชนได้ประโยชน์สูงสุด สอดคล้องกับแนวคิดของ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2563) ที่ได้สรุปว่า การดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ต้องยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง โดยทำงานในเชิงรุกและมองไปข้างหน้า ตั้งคำถามกับตนเองเสมอว่า ประชาชนจะได้อะไรมุ่งเน้นแก้ไข ปัญหาความต้องการ และตอบสนองความต้องการของประชาชน โดยไม่ต้องรอให้ประชาชนเข้ามาติดต่อ เพื่อขอรับบริการหรือร้องขอความช่วยเหลือจากทางราชการ กระบวนการบริหาร การนำหลักธรรมาภิบาลมาปรับใช้ จะทำให้เกิดความสมดุล คุ่มค่า และเกิดประโยชน์สูงสุด โดยให้บริการแบบจุดเดียวเบ็ดเสร็จ (One Stop Service) เข้าถึงประชาชน ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ รู้จักบทบาทหน้าที่ของตนเอง มีการสื่อสารที่ดี การตัดสินใจอย่างโปร่งใส และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง อีกทั้งมีการออกระเบียบในการปฏิบัติราชการ และการประเมินผลการปฏิบัติราชการของพนักงานที่ทันสมัย สอดคล้องกับแนวคิดของ สำนักงานนโยบายและแผน สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา (อ้างถึงใน ปรัชญา ชูมนาเสียว, 2562, หน้า 52) ที่ได้สรุปไว้ว่า การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ จะมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของการมีประสิทธิภาพ มีประสิทธิผล และความคุ้มค่าในทุกภารกิจของส่วนงานต่าง ๆ เพื่อสนองความต้องการอย่างแท้จริงของลูกค้า ทั้งภายใน และภายนอกองค์กร ภายใต้ข้อจำกัด และการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก และภายในองค์กร ดังนั้น การที่จะทำให้ภารกิจของส่วนงานภาครัฐบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ แต่ละด้านจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหาร และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องจะต้องมีสมรรถนะอย่างยอดเยี่ยมในเรื่อง กระบวนการวางแผนงาน และการจัดการเชิงกลยุทธ์ขององค์กรภาครัฐ อันจะส่งผลในเชิงบูรณาการ การบริหารจัดการ และการปฏิบัติภายในองค์กรในระหว่างองค์กรได้เป็นอย่างดี และกระบวนการมีส่วนร่วม การมีส่วนร่วมของประชาชน โดยร่วมกันตัดสินใจ หลักความสุจริต และโปร่งใส ซึ่งรวมถึง การมีระบบกติกาการดำเนินงานที่เปิดเผยตรงไปตรงมา อย่างสม่ำเสมอ สอดคล้องกับแนวคิดของ อธิรุทธ บุญมี (อ้างถึงใน ปริมประภัสร์ ศรีสุวรรณ, 2553, หน้า 6) ที่ได้สรุปว่า หลักธรรมาภิบาล เป็นกระบวนการบริหารจัดการประเทศที่ดีในทุก ๆ ด้าน ทุกระดับ และยิ่งหมายถึงกฎเกณฑ์กติกาที่ดี ต้องมีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ มีประสิทธิภาพ มีความเป็นธรรม และการมีส่วนร่วมของคนในการ กำหนดนโยบาย การตัดสินใจ การตรวจสอบ และการประเมินผลรวมกัน

**ปัญหา และอุปสรรคในการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลในยุคระบบราชการ 4.0 ขององค์การบริหารส่วนตำบลบ้านหลวง อำเภอเสนา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา มีประเด็นที่น่าสนใจอภิปราย ดังนี้**

**1. ปัญหาโครงสร้างการบริหารราชการ** โครงสร้างองค์การ ประกอบด้วย ข้าราชการประจำ ข้าราชการการเมืองท้องถิ่น โดยเชื่อมโยงไปยังประชาชนผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การใช้ดุลยพินิจของผู้ปฏิบัติราชการ และปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อการปฏิบัติราชการ เช่น มวลชน, ส่วนราชการ และหน่วยงานตรวจสอบ สอดคล้องกับแนวคิดของ สถาบันพระปกเกล้า (2552) ที่ได้สรุปว่า ตามรูปแบบการปกครองท้องถิ่นองค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) มีโครงสร้างการบริหาร คือ สภาองค์การบริหารส่วนตำบล และนายกองค์การบริหารส่วนตำบล โดยมีนายอำเภอเป็นผู้กำกับดูแล

**2. ปัญหาการมีส่วนร่วม** การเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการรับรู้ ในการเสนอความคิดเห็น และผู้นำในพื้นที่ ขาดการมีส่วนร่วม และร่วมมือในกิจกรรม/โครงการต่าง ๆ สอดคล้องกับงานวิจัยของ คริสตินา เอ็ม บลูเมล (อ้างถึงใน กิตติ์วี เลขะกุล, 2561, หน้า 63) ที่ได้ศึกษา เรื่อง

ความช่วยเหลือระหว่างประเทศ ความร่วมมือกันระหว่างนักสังคมสงเคราะห์และการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ ผลการวิจัยสรุปว่า หลักธรรมาภิบาลมีความจำเป็นต่อความร่วมมือต่องานความช่วยเหลือระหว่างประเทศของนักสังคมสงเคราะห์เหล่านี้ในประเทศเคนยา ก็คือ ความสามารถของนักสังคมสงเคราะห์ในการเข้าถึงวัฒนธรรม ขนบธรรมเนียมประเพณี และรวมไปถึงการปรับตัวเข้าหากัน เพื่อที่จะสร้างความร่วมมือเป็นกลุ่มย่อย ๆ เพื่อจะก่อให้เกิดประโยชน์ในการสื่อสาร และแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร

**3. ปัญหาความรับผิดชอบ** ผู้นำในพื้นที่ขาดความรับผิดชอบ ต้องปรับเปลี่ยนทัศนคติ ในการทำงานร่วมกัน ขาดจิตสำนึกในการรับผิดชอบต่อสังคมในการใส่ใจปัญหา ความกระตือรือร้นในการรับผิดชอบ และความกล้าที่จะยอมรับผลกระทบต่อการกระทำของตนเอง สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุดารัตน์ กินทร์ (2560) ที่ได้ศึกษา เรื่อง การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการ กรณีศึกษาของกฎหมาย สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามยาเสพติด กระทรวงยุติธรรม ผลการวิจัยสรุปว่า ข้าราชการทุกคนทราบการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงานภาครัฐเพื่อใช้แก้ปัญหาการทำงานของระบบราชการแบบเดิม ที่ขาดความยืดหยุ่น การทำงานไม่มีประสิทธิภาพ ไม่ตอบสนอง ต่อความต้องการของประชาชน

**4. ปัญหาด้านคุณธรรม** บุคลากรยังขาดระเบียบวินัย และความเสียสละต่องานส่วนรวม สอดคล้องกับแนวคิดของ วิณา พิงวิวัฒน์นิกุล (2562ข, หน้า 34) ที่ได้สรุปว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของข้าราชการ และเจ้าหน้าที่ภาครัฐยุคใหม่ ต้องประกอบด้วยคุณสมบัติหรือพฤติกรรมที่บุคลากรภาครัฐควรมีหรือควรปฏิบัติ 8 ประการ (I AM READY)

**5. ปัญหาความคุ้มค่า** มีการใช้ทรัพยากรบางประเภทอย่างฟุ่มเฟือย ไม่ประหยัด สอดคล้องกับแนวคิดของ สถาบันพระปกเกล้า (2552) ที่สรุปไว้ว่า การบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในปัจจุบัน เป็นการบริหารงานภายใต้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ทั้งในด้านทรัพยากรบุคคล เงิน วัสดุอุปกรณ์ และวิธีบริหารจัดการ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จึงต้องปฏิบัติหน้าที่ตามกฎหมายที่บัญญัติไว้ และในขณะเดียวกันก็มีหน้าที่ตอบสนองความต้องการของประชาชน ซึ่งผู้บริหารต้องใช้งบประมาณให้คุ้มค่า โปร่งใส โดยปรับวิธีการทำงาน และเรียนรู้แนวทางการทำงานใหม่ ๆ

**6. ปัญหาอัตรากำลัง** องค์กรขาดแคลนทรัพยากรบุคคล ในการปฏิบัติงาน และบุคลากรไม่ครบทุกตำแหน่งทำให้มีความรับผิดชอบหลายหน้าที่ สอดคล้องกับแนวคิด สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2563) ที่ได้สรุปว่า การปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงาน โดยสร้างนวัตกรรม (innovation) บนพื้นฐานของการสานพลังความร่วมมือกัน (collaboration) ระหว่างภาครัฐและภาคส่วนอื่น ๆ ในสังคม รวมทั้ง ใช้ประโยชน์จากความเป็นระบบดิจิทัล ในการคิดค้นและแสวงหาหนทางหรือวิธีการ (solutions) ใหม่ ๆ อันจะก่อให้เกิดผลกระทบสูง (big impact)

**7. ปัญหาด้านความรู้ความเข้าใจ** ผู้บริหาร สภาท้องถิ่น และบุคลากรบางท่านยังขาดความรู้เกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบกระทรวงมหาดไทย และความเข้าใจในหลักธรรมาภิบาลแต่ละประเด็น รวมถึงแนวทางปฏิบัติในแต่ละด้าน สอดคล้องกับแนวคิดของ บุญเกียรติ การะเวกพันธ์ (2562, หน้า 54 - 55) ที่ได้สรุปว่า หลักธรรมาภิบาล (Good Governance) แนวความคิดนี้บางครั้งก็มีผู้เรียกว่า แนวคิดการบริหารจัดการที่ดีแนวความคิดนี้ได้รับการผลักดันจากธนาคารโลก (World Bank) ในการ

มุ่งเน้นให้ระบบการบริหารงานของราชการได้รับความเชื่อถือ และศรัทธาจากประชาชนอย่างแท้จริง ตลอดจนยังส่งผลให้ประเทศพัฒนาไปในทิศทางที่พึงประสงค์ได้

**แนวทางการแก้ไขปัญหา และพัฒนาในการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลในยุคระบบราชการ 4.0 ขององค์การบริหารส่วนตำบลบ้านหลวง อำเภอเสนา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา มีประเด็นที่นำมาอภิปราย ดังนี้**

**1. ด้านความรู้ความเข้าใจ** ควรสร้างกระบวนการรับรู้ ความเข้าใจ อย่างถูกต้อง และเหมาะสมกับผู้ปฏิบัติงาน อีกทั้งสร้างการมีส่วนร่วมระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับผู้รับบริการ โดยใช้นวัตกรรมใหม่ ๆ เป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงาน พร้อมมีระบบตรวจสอบและถ่วงดุล อย่างเป็นรูปธรรม สอดคล้องกับแนวคิดของ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2563) ที่ได้สรุปว่าการปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงาน โดยสร้างนวัตกรรม บนพื้นฐานของการสานพลังความร่วมมือกันระหว่างภาครัฐและภาคส่วนอื่น ๆ ในสังคม รวมทั้ง ใช้ประโยชน์จากความเป็นระบบดิจิทัลในการคิดค้น และแสวงหาหนทางหรือวิธีการใหม่ ๆ อันจะก่อให้เกิดผลกระทบสูง (big impact)

**2. ด้านระเบียบกฎหมาย และการปฏิบัติราชการ** ควรส่งเสริม และสนับสนุนในการศึกษา ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ และความล้มเหลวของการนำธรรมาภิบาลมาใช้ พร้อมศึกษาระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้องเป็นกรอบในการปฏิบัติราชการ เพื่อให้เป็นไปตามแนวทางการดำเนินงานภาครัฐ สอดคล้องกับแนวคิดของ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2563) ที่ได้สรุปว่า ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการปรับไปสู่ระบบราชการ 4.0 ได้แก่ การสร้างนวัตกรรม บนพื้นฐานของการสานพลังความร่วมมือกันระหว่างภาครัฐและภาคส่วนอื่น ๆ ในสังคม รวมทั้ง ใช้ประโยชน์จากระบบดิจิทัล ในการคิดค้น และแสวงหาหนทางหรือวิธีการ ใหม่ ๆ อันจะก่อให้เกิดผลกระทบสูง

**3. ด้านอัตรากำลัง** ควรสรรหาหรือรับโอนบุคลากรให้ครบทุกตำแหน่ง เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล มากยิ่งขึ้น พร้อมทั้งงานให้ทันต่อเหตุการณ์บ้านเมือง เพื่อให้เกิดประโยชน์สุขของประชาชน สอดคล้องกับแนวคิดของ ขนิษฐา อำนวยภณี (2558) ที่ได้สรุปว่า ในการบริหารจัดการองค์การเกี่ยวกับตัวบุคคลในองค์การ ตั้งแต่ การจัดอัตรากำลัง การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง เงินเดือน การโยกย้าย การพัฒนาบุคลากรในองค์การ เรื่อยไปจนกระทั่งการให้บุคคลพ้นจากตำแหน่ง

**4. ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ** ควรให้บุคลากรต้องศึกษา และฝึกปฏิบัติเกี่ยวกับการใช้ระบบคอมพิวเตอร์ และระบบสารสนเทศ เพื่อการประสานงานที่รวดเร็ว สอดคล้องกับงานวิจัยของ สโรธินี โรจนธนากร (2560) ที่ได้ศึกษา เรื่อง การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการเตรียมความพร้อมและ พัฒนาอย่างเข้มของตำแหน่งครูผู้ช่วย: กรณีศึกษาโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครในพื้นที่เขตดินแดง ผลการวิจัยสรุปว่า โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครโดยผู้บริหาร และคณะกรรมการเตรียมความพร้อม และพัฒนาอย่างเข้มได้นำหลักธรรมาภิบาลมาเป็นหลักการและแนวทางในการเตรียมความพร้อมและพัฒนาอย่างเข้มของตำแหน่งครูผู้ช่วย ได้แก่ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า เพื่อให้การเตรียมความพร้อมและพัฒนาอย่างเข้มของตำแหน่งครูผู้ช่วย ซึ่งมีแนวทางในการแก้ไขปัญหาและอุปสรรค คือ จัดฝึกอบรมและประชุมชี้แจงหลักเกณฑ์ วิธีการ แนวทางการปฏิบัติให้กับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง แจกชั้นตอน และกระบวนการให้ทราบล่วงหน้า และกำหนดระยะเวลาในการรายงานผลการประเมินตามลำดับขั้น

**5. ด้านพัฒนาบุคลากร** ควรจัดประชุมสัมมนาให้กับบุคลากร เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประสบการณ์ในการปฏิบัติราชการอย่างมีคุณภาพ และถูกต้อง พร้อมฝึกอบรมให้ความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับการบริหารงานในยุคระบบราชการ 4.0 รวมถึงทักษะการปฏิบัติราชการ เพื่อให้บุคลากร เข้าใจถึงหลักธรรมาภิบาล และทราบถึงวิธีที่จะนำมาใช้อย่างถูกต้องในองค์การ สอดคล้องกับแนวคิด ของ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2563) ที่ได้สรุปว่า องค์การจำเป็นต้องมีการ ปรับเปลี่ยนแนวคิด และวิธีการทำงานใหม่ มีขีดสมรรถนะสูง และทันสมัยโดยต้องทำงาน อย่างเตรียม การณ์ไว้ล่วงหน้า มีการวิเคราะห์ความเสี่ยงสร้างนวัตกรรมหรือความคิดริเริ่มและประยุกต์ องค์ความรู้ ในแบบสหสาขาวิชาเข้ามาใช้ในการตอบโต้กับโลกแห่งการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลัน เพื่อสร้างคุณค่า มีความยืดหยุ่น และความสามารถในการตอบสนองกับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่าง ทันเวลา

**6. ด้านการมีส่วนร่วม** ควรเปิดโอกาสรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา สนับสนุน บุคลากรให้ได้รับการฝึกอบรมตามสายงานแต่ละตำแหน่ง โดยเป็นไปตามแผนพัฒนาบุคลากรของ หน่วยงาน และให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมรับรู้ และเสนอความคิดเห็นได้ สอดคล้องกับแนวคิดของ สำนักนายกรัฐมนตรี (2542) ที่ได้สรุปว่า หลักการพื้นฐานของธรรมาภิบาลในองค์การ โดยหลักการ มีส่วนร่วม คือ การให้โอกาสบุคคลที่เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ในเรื่องต่าง ๆ ที่สำคัญ รวมทั้งการเปิดรับฟังความคิดเห็น เพื่อรับคำแนะนำมาร่วมวางแผน และปฏิบัติ ซึ่งประกอบด้วย บุคคลหลากหลาย และมีความคิดเห็นที่แตกต่าง

**7. ด้านจิตสำนึกรับผิดชอบ** สร้างจิตสำนึกของประชาชนต้องเริ่มที่ประชาชนในท้องถิ่น ต้องมีจิตสำนึกในระบอบประชาธิปไตย โดยองค์การต้องเป็นที่ไว้วางใจ และเป็นที่พึ่งของประชาชน สอดคล้องกับแนวคิดของ สำนักพัฒนาและส่งเสริมธรรมาภิบาล (2563, หน้า 42 - 43) ที่ได้สรุปว่า คุณธรรม/จริยธรรม (Morality/Ethics) ในการปฏิบัติราชการ ต้องมีจิตสำนึกความรับผิดชอบต่อ การปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปอย่างมีศีลธรรม คุณธรรม และตรงตามความคาดหวังของสังคม รวมทั้งยึดมั่น ในค่านิยมหลักของมาตรฐานจริยธรรมสำหรับผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมือง และเจ้าหน้าที่ของรัฐ และจรรยาบรรณวิชาชีพ ตลอดจนคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของระบบราชการไทย 8 ประการ

**8. ด้านการบริหารจัดการ** ควรมีการจัดการขยะในพื้นที่ โดยส่งเสริม สนับสนุน ให้ความรู้ ประชาสัมพันธ์รณรงค์การคัดแยกขยะให้กับประชาชน เพื่อลดปัญหามลพิษสิ่งแวดล้อม สอดคล้องกับ แนวคิดของ สถาบันพระปกเกล้า (2552) ที่ได้สรุปว่า การบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในปัจจุบัน เป็นการบริหารงานภายใต้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด จึงต้องปฏิบัติหน้าที่ตามกฎหมายที่ บัญญัติไว้ และในขณะเดียวกันก็มีหน้าที่ตอบสนองความต้องการของประชาชน ซึ่งผู้บริหารต้องใช้ งบประมาณให้คุ้มค่า โปร่งใส โดยปรับวิธีการทำงาน และเรียนรู้แนวทางการทำงานใหม่ ๆ

### ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

#### 1. ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้

1.1 ควรนำหลักธรรมาภิบาล และแนวคิดระบบราชการ 4.0 มาปรับใช้ให้เกิดความ สมดุล คุ้มค่า และเกิดประโยชน์สูงสุด โดยให้บริการแบบจุดเดียวเบ็ดเสร็จ (One Stop Service) เข้าถึงประชาชน ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ รู้จักบทบาทหน้าที่ของตนเอง อีกทั้งการตัดสินใจ อย่างโปร่งใส โดยจะต้องเปิดกว้าง เชื่อมโยงกัน มีความคิดกว้างไกล ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง

1.2 ควรจัดประชุมสัมมนาให้กับบุคลากร เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และประสบการณ์ ในการปฏิบัติราชการอย่างมีคุณภาพ ตลอดจนให้ความรู้ ความเข้าใจ และตระหนักถึงการบริหารงาน ในยุคระบบราชการ 4.0 รวมถึงทักษะการปฏิบัติราชการ เพื่อให้บุคลากรเข้าใจถึงหลักธรรมาภิบาล และทราบถึงวิธีที่จะนำมาใช้อย่างถูกต้องในองค์การ

## 2. ข้อเสนอแนะในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการศึกษาวิจัยความต้องการในการฝึกอบรมของบุคลากรในหลักสูตรต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการบริหาร เพื่อนำองค์ความรู้ มาบูรณาการร่วมกัน และต่อยอดการบริหารงานตามหลัก ธรรมาภิบาลในยุคระบบราชการ 4.0

2.2 ควรที่จะศึกษาในวงกว้างโดยมีหน่วยงานในลักษณะการบริหารแบบเดียวกัน ในราชการส่วนท้องถิ่น เพื่อเป็นการศึกษาเปรียบเทียบในการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลในยุค ระบบราชการ 4.0 ว่าแต่ละองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีปัญหา และการบริหารเป็นอย่างไร

## เอกสารอ้างอิง

- กิตติ์รวี เลชะกุล. (2561). *ธรรมาภิบาล วัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การเทศบาล ในเขตภายใต้ของประเทศไทย*. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัย หาดใหญ่.
- ชนิษฐา อำนัภณ. (2558). *หลักการและแนวคิดของ POSDCoRB*. ค้นเมื่อ 15 พฤษภาคม 2563, จาก <http://khanittaumnakmanee.blogspot.com/2015/08/luther-gulick.html>
- นิตยรัตน์ ใจอาษา. (2555). *ความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อกระบวนการบริหารจัดการในองค์การ บริหารส่วนจังหวัดจันทบุรี*. ปัญหาพิเศษรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- บุญเกียรติ การะเวกพันธ์. (2562). *เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการบริหารงานนโยบายไปปฏิบัติ และการประเมินผลนโยบาย*. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการ รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.
- ปรัชญา ชุ่มนาเสียว. (2562). *เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.
- ปริมประภัสร์ ศรีสุวรรณ. (2553). *การใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารสถานศึกษาในเขตตอนเมือง กรุงเทพมหานคร*. การศึกษาค้นคว้าอิสระศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- วีณา พิงวิวัฒน์นิกุล. (2562ข). *เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ร่วมสมัย*. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.
- สุดารัตน์ กินทร์. (2560). *การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติราชการ: กรณีศึกษากองกฎหมาย สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามยาเสพติด กระทรวง ยุติธรรม*. การค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- สถาบันพระปกเกล้า. (2552). *การปกครองส่วนท้องถิ่น*. ค้นเมื่อ 15 พฤษภาคม 2563, จาก <http://wiki.kpi.ac.th/index.php?title=การปกครองส่วนท้องถิ่น>

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2563). *ธรรมาภิบาลภาครัฐ สร้างชีวิตที่ดีขึ้น  
แก่ประชาชน 4 แนวคิด 10 หลักการ*. ค้นเมื่อ 15 พฤษภาคม 2563, จาก [https://  
www.opdc.go.th/content/NTczMQ](https://www.opdc.go.th/content/NTczMQ)

องค์การบริหารส่วนตำบลบ้านหลวง. (2562). *แผนพัฒนาท้องถิ่น (พ.ศ. 2561 - 2565)*. พระนครศรีอยุธยา:  
สำนักปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลบ้านหลวง.