

# การจัดบริการสาธารณะของเทศบาลตำบลบางเสาธง ภายใต้แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่\*

## Public Service Delivery of Bangsaothong Subdistrict Municipality

### Under the Concept of New Public Management

จิตรลดา เอี่ยมก๊ก<sup>1</sup>

Jidlada Aiemkuk

6714830037@rumail.ru.ac.th

#### บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากระบวนการจัดบริการสาธารณะของเทศบาลตำบลบางเสาธงภายใต้แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ ปัญหาและอุปสรรค และแนวทางในการพัฒนาการจัดบริการสาธารณะ โดยเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ มีประชากรที่ใช้ในการศึกษาคือ ผู้บริหารท้องถิ่นและบุคลากรที่ปฏิบัติงานในสังกัดเทศบาลตำบลบางเสาธง ใช้วิธีการวิจัยเอกสารร่วมกับการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่คัดเลือกแบบเจาะจงจำนวน 10 คน เป็นผู้บริหารท้องถิ่น จำนวน 1 คน หัวหน้าส่วนราชการ จำนวน 7 คน และบุคลากรที่มีประสบการณ์ จำนวน 2 คน ผลการวิจัยพบว่า เทศบาลตำบลบางเสาธงมีกระบวนการจัดบริการสาธารณะที่มุ่งเน้นความคล่องตัวและการเกิดผลสัมฤทธิ์ต่อประชาชน โดยมีการดำเนินการในด้านต่าง ๆ ประกอบไปด้วย 1) กำหนดมาตรฐานงานและตัวชี้วัดที่ชัดเจน 2) แบ่งแยกหน่วยงานภาครัฐออกเป็นหน่วยย่อย ๆ 3) ปรับรูปแบบให้ภาครัฐมีการแข่งขันกันมากขึ้น 4) มุ่งตอบสนองต่อการเรียกร้องของประชาชน ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง 5) ระบบราชการดำเนินงานเชิงประกอบการ โดยพยายามหารายได้ 6) รับผิดชอบต่อการตรวจสอบและโปร่งใสในการปฏิบัติงาน ปัญหาและอุปสรรคที่พบ ได้แก่ ข้อจำกัดด้านงบประมาณและความซับซ้อนของประชากรแฝง ข้อจำกัดทางด้านกฎหมาย ช่องว่างระหว่างความไม่เข้าใจของประชาชนและความคาดหวังของประชาชนกับขีดความสามารถของรัฐ ข้อจำกัดด้านบุคลากรและทัศนคติเชิงบริการ ข้อจำกัดด้านพื้นที่ให้บริการ และแนวทางในการพัฒนาการจัดบริการสาธารณะ ได้แก่ การบริหารที่ยึดผลลัพธ์และเทคโนโลยีเป็นตัวนำ การสร้างวัฒนธรรมในการทำงาน การสื่อสารเชิงรุก รวมไปถึงการสร้างเครือข่ายความร่วมมือและบูรณาการ

**คำสำคัญ:** การจัดการภาครัฐแนวใหม่; การบริการสาธารณะ; องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น; ผู้บริหารท้องถิ่น

**Keywords:** New Public Management (NPM); Public Service Delivery; Local government organization; Local administrators

---

<sup>1</sup>บทความนี้เรียบเรียงจากการศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่อง การจัดการภาครัฐแนวใหม่ของเทศบาลตำบลบางเสาธง ภายใต้แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่

<sup>\*\*</sup>นักศึกษาลัทธิรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

## บทนำ

ภาครัฐถือเป็นกลไกหลักในการยกระดับคุณภาพชีวิตและขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศ ผ่านการนำนโยบายสาธารณะและแผนพัฒนาประเทศสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม ภายใต้สภาวะการณ์โลกปัจจุบันที่มีความผันผวนและซับซ้อน ภาครัฐจึงจำเป็นต้องปรับตัวและเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนได้อย่างทันท่วงที สอดคล้องกับเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย (2560) ที่มุ่งเน้นการกระจายอำนาจและการปกครองตนเองตามเจตนารมณ์ของประชาชน โดยให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นหน่วยงานหลักในการจัดทำบริการสาธารณะและกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อท้องถิ่นบนหลักการพัฒนาที่ยั่งยืน

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 พ.ศ. 2566 – 2570 (2565) ที่ได้กำหนดทิศทางยุทธศาสตร์เพื่อลดช่องว่างการปฏิบัติงานและมุ่งสู่การบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) โดยเน้นการพัฒนาบริการสาธารณะที่เข้าถึงง่าย สะดวก และประหยัด ตลอดจนการปรับเปลี่ยนสู่รัฐบาลดิจิทัล (Digital Government) เพื่อสร้างสังคมแห่งโอกาสและความเป็นธรรม รวมถึงการสร้างระบบบริหารจัดการที่ยืดหยุ่นและพร้อมรับมือกับความเสี่ยงในบริบทโลกใหม่ ภารกิจเหล่านี้จึงเป็นความท้าทายสำคัญของเทศบาลในฐานะองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีหน้าที่ใกล้ชิดกับประชาชนมากที่สุด

แผนพัฒนาท้องถิ่นเทศบาลตำบลบางเสาธง พ.ศ.2566 – 2570 (2564) มีนโยบายการพัฒนาตอนหนึ่งว่า นโยบายของผู้บริหารท้องถิ่น มีแนวนโยบายในการพัฒนาเขตพื้นที่เทศบาลตำบลบางเสาธงไปคู่กับการแก้ไขปัญหาโดยมีเป้าหมายให้ประชาชนในเขตพื้นที่เทศบาลตำบลบางเสาธงมีคุณภาพชีวิตที่ดี มีสภาพแวดล้อมที่สะอาดและปราศจากมลพิษ มีสถานศึกษาที่ดี และสาธารณสุขปลอดภัยที่ได้มาตรฐานโดยการมีส่วนร่วมของประชาชน และการประสานความร่วมมือจากภาคส่วนต่าง ๆ ซึ่งเทศบาลตำบลบางเสาธง ตั้งอยู่ในตำบลบางเสาธง อำเภอบางเสาธง จังหวัดสมุทรปราการ พื้นที่ส่วนใหญ่เป็นพื้นที่พักอาศัย เขตนิคมอุตสาหกรรม และชุมชนเมืองมีลักษณะโครงสร้างประชากรที่ผู้คนต่างถิ่นอาศัยอยู่ร่วมกันแบบหลากหลาย เมืองหนาแน่น มีการโยกย้ายถิ่นฐานและแรงงานจากภูมิภาคอื่น มาอาศัยอยู่ในเขตเทศบาล ทำให้มีประชากรหลากหลายกลุ่ม ทั้งประชากรท้องถิ่นและเป็นแรงงานจากพื้นที่อื่น ทำให้เทศบาลต้องรับภาระด้านบริการสาธารณะจำนวนมาก เช่น การจัดการขยะมูลฝอย การบำบัดน้ำเสีย การดูแลด้านสาธารณสุขเบื้องต้น การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน และการจัดระเบียบชุมชนเมือง เป็นต้น ในสถานการณ์ดังกล่าว จึงทำให้เทศบาลตำบลบางเสาธงจำเป็นต้องปรับระบบการจัดการบริการสาธารณะให้มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนที่หลากหลาย

จากความเป็นมาดังกล่าวจึงทำให้ผู้วิจัยสนใจศึกษากระบวนการจัดบริการสาธารณะของเทศบาลตำบลบางเสาธงภายใต้แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ ศึกษาปัญหาและอุปสรรคของการจัดบริการสาธารณะ รวมถึงแนวทางในการพัฒนาการจัดบริการสาธารณะอันจะนำไปสู่การพัฒนาการจัดบริการสาธารณะของเทศบาลตำบลบางเสาธงที่จะสามารถยกระดับคุณภาพการบริการให้ดียิ่งขึ้น มีประสิทธิภาพ และตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนได้มากยิ่งขึ้น

## วิธีดำเนินการวิจัย

งานวิจัยเรื่องนี้ ผู้วิจัยเลือกใช้วิธีการวิจัยเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) โดยใช้วิธีการวิจัย ดังนี้

1. การวิจัยเอกสาร (Documentary research) โดยรวบรวมข้อมูลจากเอกสารทางวิชาการ วารสาร สิ่งพิมพ์ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ ตำรา รายงานการวิจัย วิทยานิพนธ์ ดุษฎีนิพนธ์ แผนการพัฒนาท้องถิ่น แผนอัตรากำลัง และกฎหมาย กฎ ระเบียบ ประกาศ คำสั่ง เอกสารทางราชการ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดบริการสาธารณะ
2. การวิจัยสนาม (Field research) โดยผู้วิจัยลงพื้นที่เพื่อสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างด้วยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview)

## ประชากรและผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

งานวิจัย เรื่อง การจัดบริการสาธารณะของเทศบาลตำบลบางเสาธง ภายใต้แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ มีการกำหนดประชากรและผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ดังนี้

1. ประชากรของการวิจัยได้แก่ ผู้บริหารท้องถิ่นและบุคลากรที่ปฏิบัติงานในสังกัดเทศบาลตำบลบางเสาธง จำนวน 243 คน
2. ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informants) เป็นการคัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive) โดยกำหนดคุณลักษณะของประชากรที่ต้องการศึกษา จึงใช้วิธีเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informants) โดยพิจารณาจากผู้มีอำนาจในการกำหนดนโยบายในการจัดบริการสาธารณะ ผู้ที่มีบทบาทในการกำกับทำให้บริการสาธารณะ และผู้ที่มีความรู้ความสามารถ ความชำนาญงานและมีประสบการณ์การทำงานโดยตรง จึงถือได้ว่าเป็นแหล่งข้อมูลที่น่าเชื่อถือ จำนวน 10 คน ได้แก่
  - 1) ผู้บริหารท้องถิ่น จำนวน 1 คน
  - 2) ผู้อำนวยการ สำนัก/กอง ในหน่วยงานที่มีการบริการสาธารณะที่เป็นภารกิจหลัก จำนวน 7 คน
  - 3) บุคลากร ระดับชำนาญการ/ชำนาญงาน ในหน่วยงานที่มีการบริการสาธารณะเป็นจำนวนมากจำนวน 2 คน

## เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ผู้วิจัยใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) จะมีลักษณะของการสัมภาษณ์ที่มีคำถาม ข้อกำหนดแน่นอนตายตัว จะสัมภาษณ์ผู้ใดก็ใช้คำถามเดียวกัน (วิโรจน์ ก่อสกุล, 2568, หน้า 33) จะสัมภาษณ์เป็นรายบุคคล และดำเนินการรวบรวมข้อมูล โดยกำหนดคำถามที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย

## ผลการวิจัย

การวิจัยเรื่องการจัดบริการสาธารณะของเทศบาลตำบลบางเสาธง ภายใต้การจัดการภาครัฐแนวใหม่ จากการทบทวนวรรณกรรมผู้วิจัยได้นำแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management: NPM) ของนักทฤษฎีที่สำคัญ ได้แก่ Hood, Osborne & Gaebler และ Holmes & Shand มาเป็นกรอบอ้างอิงหลักในการศึกษากระบวนการจัดบริการสาธารณะ เนื่องจากแนวคิดทั้งสามชุดมีแก่นร่วมกัน คือ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานภาครัฐ การปรับปรุงคุณภาพการบริการ การให้ความสำคัญกับประชาชนในฐานะผู้รับบริการ รวมถึงสร้าง

ความโปร่งใสตรวจสอบได้ ซึ่งล้วนสอดคล้องโดยตรงกับบริบทของการจัดบริการสาธารณะในระดับท้องถิ่น ซึ่งผู้วิจัยสรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ได้ ดังนี้

1. กระบวนการจัดบริการสาธารณะของเทศบาลตำบลบางเสาธงภายใต้แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ ผลจากการวิจัยพบว่า เทศบาลตำบลบางเสาธงมีการจัดบริการสาธารณะ เพื่อตอบสนองความต้องการส่วนรวมของประชาชน หรือเพื่อประโยชน์สาธารณะ โดยผู้บริหารกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และนโยบายที่มุ่งการพัฒนาในด้านต่าง ๆ ปรากฏจากข้อมูลแผนพัฒนาท้องถิ่น (พ.ศ. 2566–2570) และพบว่ามีการดำเนินงานที่สอดคล้องกับแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ใน 6 ด้านหลัก ดังนี้

1.1 การกำหนดมาตรฐานและตัวชี้วัดผลงานที่ชัดเจน จากการศึกษาพบว่า มีการกำหนดมาตรฐานและตัวชี้วัดผลงานที่ชัดเจนมาใช้ในกระบวนการจัดบริการสาธารณะ โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญส่วนใหญ่ให้ข้อมูลที่สอดคล้องกันว่า เทศบาลตำบลบางเสาธงมีการกำหนดมาตรฐานและตัวชี้วัดผลงานที่ชัดเจน โดยปรากฏอยู่ในแผนพัฒนาท้องถิ่นของเทศบาลตำบลบางเสาธง ซึ่งมีการกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ตัวชี้วัด และผลที่คาดว่าจะได้รับไว้อย่างชัดเจน และยังได้จัดทำคู่มือประชาชนเพื่อกำหนดแนวทาง และมาตรฐานการให้บริการทั้งในด้านขั้นตอน ระยะเวลา และเงื่อนไขการให้บริการ ซึ่งช่วยให้ประชาชนรับทราบถึงกระบวนการจัดบริการสาธารณะได้อย่างชัดเจน ในขณะเดียวกัน ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 10 (2568) ได้ให้ข้อมูลเพิ่มเติมที่ว่า เทศบาลยังมีการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในด้านต่าง ๆ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือมาตรฐานในการให้บริการประชาชนได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ยังมีข้อมูลที่น่าสนใจเพิ่มเติม จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 8 (2568) ซึ่งระบุว่า นอกเหนือจากการกำหนดมาตรฐานในแผนพัฒนาท้องถิ่นภาพรวมแล้ว เทศบาลยังได้ให้ความสำคัญกับการกำหนดมาตรฐานเฉพาะด้าน โดยเฉพาะในด้านการศึกษาที่มีการจัดทำแผนการศึกษาของเทศบาลตำบลของท้องถิ่นให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาท้องถิ่นเทศบาลอีกด้วย

1.2 การแบ่งแยกหน่วยงานภาครัฐออกเป็นหน่วยย่อย ๆ จากการศึกษาพบว่า ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 1 (2568) ให้ข้อมูลว่า เทศบาลตำบลบางเสาธงมีการจัดโครงสร้างองค์กรที่ชัดเจนประกอบไปด้วย 1 สำนัก 7 กอง และ 1 หน่วยตรวจสอบ และผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่ให้ข้อมูลที่สอดคล้องกันว่า มีการแบ่งแยกหน่วยงานในส่วนราชการออกเป็นหน่วยย่อย ๆ ตามภารกิจ และเป็นไปตามมาตรฐานทั่วไปเกี่ยวกับโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการเพื่อลดความซับซ้อนในการบังคับบัญชาและยังมีการนำรูปแบบการให้บริการแบบ One Stop Service มาใช้ในการบริการรวมถึงมีนโยบายที่ให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติหน้าที่แทนกันได้เพื่อความยืดหยุ่น ซึ่งทำให้กระบวนการปฏิบัติงานเป็นระบบ รวดเร็ว คล่องตัวต่อการบริการประชาชนมากขึ้น

1.3 การปรับรูปแบบให้ภาครัฐมีการแข่งขันกันมากขึ้น จากการศึกษาพบว่า ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 1 และ 3 (2568) ให้ข้อมูลว่า เทศบาลตำบลบางเสาธงมีการใช้ระบบจ้างเหมาหรือประมูลแข่งขันในการจัดบริการสาธารณะ ในด้านต่าง ๆ เช่น ด้านโครงสร้างพื้นฐาน ด้านการบริหารจัดการและอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม โดยเปิดโอกาสให้ภาคเอกชนเสนอราคาแข่งขันในภารกิจที่เอกชนมีความเชี่ยวชาญ เทศบาลทำหน้าที่เป็นผู้กำกับดูแลอย่างใกล้ชิด เพื่อคุณภาพงานสูงสุดภายใต้ต้นทุนที่เหมาะสม และถือปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบที่เกี่ยวข้อง

1.4 มุ่งการตอบสนองต่อการเรียกร้องของประชาชนโดยยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง จากการศึกษาพบว่า ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 1 (2568) ให้ข้อมูลว่า เทศบาลตำบลบางเสาธงมีช่องทางรับฟังความคิดเห็นที่หลากหลาย

เพื่อให้ครอบคลุมการเข้าถึงประชาชนทุกกลุ่ม ทั้งช่องทางการสื่อสารแบบดั้งเดิมและการมีส่วนร่วมโดยตรง เช่น การประชาคม สื่อสารโดยตรงผ่านนายกเทศมนตรี สมาชิกสภาเทศบาล ผู้นำชุมชน และช่องทางการสื่อสารผ่านสื่อออนไลน์ เช่น Traffy Fondue เพจเฟซบุ๊ก และบัญชีทางการ Line Official Account เป็นต้น โดยมีการติดตามผลและแจ้งกลับไปยังประชาชนตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ในคู่มือประชาชน

1.5 ระบบราชการดำเนินงานเชิงบูรณาการโดยพยายามหารายได้ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 1 และ 3 (2568) ให้ข้อมูลว่า เทศบาลตำบลบางเสาธงได้นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดเก็บรายได้ เช่น โครงการจัดทำแผนที่ภาษีและทะเบียนทรัพย์สิน ซึ่งช่วยให้ฐานข้อมูลผู้เสียภาษีมีความถูกต้อง ครบถ้วน และเป็นธรรม ช่วยลดการรั่วไหลของรายได้ และมีการบริหารจัดการทรัพย์สินและใช้ประโยชน์จากพื้นที่เพื่อจัดหาผลประโยชน์ในทรัพย์สินของเทศบาล และเทศบาลตำบลบางเสาธงยังมีการดำเนินงานเชิงรุกในการประสานความร่วมมือกับองค์กรบริหารส่วนจังหวัด (อบจ.) เพื่อขอรับการสนับสนุนงบประมาณในโครงการขนาดใหญ่ และหน่วยงานส่วนกลางเพื่อขอรับการสนับสนุนงบประมาณ

1.6 ความรับผิดชอบต่อการตรวจสอบและโปร่งใสในการปฏิบัติงาน จากการศึกษาพบว่า ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 1 (2568) ให้ข้อมูลว่า เทศบาลตำบลบางเสาธงมีการเปิดเผยข้อมูลการบริหารงาน งบประมาณ ผลการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ เพื่อตอบสนองความโปร่งใส และการตรวจสอบได้ โดยมีกลไกในการเปิดเผยข้อมูลผ่านหลายช่องทาง ได้แก่ การเปิดเผยข้อมูลผ่านช่องทางเทคโนโลยีดิจิทัลและพื้นที่สาธารณะ มีการตรวจสอบผ่านกลไกสภาท้องถิ่น รวมถึงการยกระดับความโปร่งใสผ่านโครงการมาตรฐานสากล โครงการเพื่อความโปร่งใสในการก่อสร้างภาครัฐ (CoST) จนได้รับรางวัลระดับดีเด่น ซึ่งยืนยันถึงความโปร่งใสในการก่อสร้างภาครัฐ

**2. ปัญหาและอุปสรรคเกิดขึ้นต่อการจัดบริการสาธารณะของเทศบาลตำบลบางเสาธง** ผลจากการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลผ่านการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ 10 ราย ผู้วิจัยสามารถจำแนกประเด็นปัญหาและอุปสรรคสำคัญได้ 7 ประการ ดังนี้

2.1 ข้อจำกัดด้านทรัพยากรงบประมาณท่ามกลางการขยายตัวของชุมชนเมือง

ปัญหาหลักที่สำคัญคือ ความไม่สมดุลระหว่างงบประมาณและภาระงาน เนื่องจากการขยายตัวของประชากรแฝงและความหนาแน่นของชุมชนเมืองที่เพิ่มสูงขึ้นอย่างรวดเร็ว ทำให้ความต้องการบริการสาธารณะเพิ่มขึ้น แต่ในทางกลับกันการจัดสรรงบประมาณที่มีข้อจำกัดด้านรายได้และระเบียบการเบิกจ่าย ส่งผลให้การพัฒนาและขยายขอบเขตการให้บริการทำได้ไม่เต็มศักยภาพและตอบสนองได้เพียงบางส่วนเท่านั้น

2.2 ข้อจำกัดทางด้านกฎหมายและระเบียบในการปฏิบัติราชการ

ข้อค้นพบจากการวิจัยพบว่า ความขัดแย้งระหว่างความคล่องตัวเชิงบริหารกับระเบียบในการปฏิบัติราชการ ซึ่งแนวคิดในการจัดการภาครัฐแนวใหม่จะมุ่งเน้นการให้อำนาจการจัดการให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน แต่ในความเป็นจริงเจ้าหน้าที่ยังต้องปฏิบัติงานภายใต้ระเบียบ กฎหมาย ขั้นตอนและข้อบังคับของทางราชการที่มีความซับซ้อนและเน้นการควบคุมรูปแบบขั้นตอน มากกว่าการมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ ข้อจำกัดทางกฎหมายเหล่านี้ส่งผลให้การดำเนินงานในหลายมิติขาดความคล่องตัว และทำให้กระบวนการตัดสินใจหรือการแก้ปัญหาที่เร่งด่วนมีความล่าช้า ไม่สอดคล้องกับสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

### 2.3 ช่องว่างระหว่างความคาดหวังของประชาชนและกรอบอำนาจหน้าที่ตามกฎหมาย

จากการวิจัย พบว่าประชาชนมีความคาดหวังสูงต่อบริการที่รวดเร็วและเบ็ดเสร็จ แต่ยังขาดความเข้าใจในระเบียบปฏิบัติและขีดจำกัดด้านอำนาจหน้าที่ของเทศบาล ทำให้เกิดความคาดหวังที่เกินกว่ากฎหมายกำหนด ภาวะดังกล่าวส่งผลให้เกิดความกดดันต่อการปฏิบัติงานและนำไปสู่ความไม่พึงพอใจต่อการให้บริการ แม้เจ้าหน้าที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพแล้วก็ตาม

2.4 ขีดจำกัดด้านบุคลากรและศักยภาพในการปฏิบัติงาน จากการศึกษาพบว่า ปัญหาด้านทรัพยากรบุคคลเป็นอุปสรรคสำคัญในการขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติ โดยสามารถแยกเป็น 2 ประเด็น คือ

1) ทักษะและจิตสำนึกในการบริการพบว่าบุคลากรบางส่วนยังขาดจิตสาธารณะ และความเชี่ยวชาญในการให้บริการ ทำให้การตอบสนองต่อประชาชนในบางครั้งไม่เป็นไปตามมาตรฐานการให้บริการที่วางไว้

2) การขาดแคลนบุคลากรวิชาชีพเฉพาะทาง เทศบาลเผชิญกับภาวะขาดแคลนบุคลากรในตำแหน่งสำคัญ ได้แก่ สายงานช่างที่มีความเชี่ยวชาญด้านวิศวกรรมและการก่อสร้าง และบุคลากรทางการศึกษา (ครู) ซึ่งส่งผลกระทบต่อคุณภาพการจัดการศึกษาและการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานในพื้นที่

2.5 ความซับซ้อนของบริบททางสังคมและประชากรแฝง เนื่องจากพื้นที่เทศบาลตำบลบางเสาธงเป็นเขตเศรษฐกิจและอุตสาหกรรม ทำให้ต้องเผชิญกับปัญหาประชากรแฝงในกลุ่มแรงงานต่างด้าว ซึ่งเป็นกลุ่มประชากรที่เข้ามาอยู่อาศัยและใช้บริการสาธารณะในพื้นที่เป็นจำนวนมาก แต่ไม่อยู่ในฐานทะเบียนราษฎรสำหรับการจัดสรรงบประมาณ ทำให้เทศบาลต้องแบกรับภาระงานทำให้เกิดความท้าทายในการจัดการปัญหาทางสังคมและการจัดระเบียบชุมชนที่มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม

2.6 ความไม่เข้าใจของประชาชนในด้านการบริหารจัดการพื้นที่และการจัดเก็บรายได้จากการศึกษา พบปัญหาการต่อต้านและการขาดความร่วมมือใน 2 กรณีสำคัญ คือ

1) ภาระภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง เนื่องจากความเป็นเมืองทำให้ราคาประเมินที่ดินปรับตัวสูงขึ้น ประชาชนจึงมีภาระภาษีที่สูงขึ้นตามไปด้วย ส่งผลให้เกิดความไม่เข้าใจและไม่อยากเสียภาษี ซึ่งเป็นรายได้หลักในการนำมาพัฒนาท้องถิ่น

2) การจัดระเบียบพื้นที่สาธารณะ ในโครงการจัดระเบียบเมือง เช่น การทำถนนหรือตีเส้นจราจร มักพบปัญหาประชาชนขาดความร่วมมือเนื่องจากสูญเสียผลประโยชน์จากการเคยใช้พื้นที่สาธารณะ ทำให้การบังคับใช้กฎหมายและการพัฒนาผังเมืองทำได้ยากลำบาก

2.7 ขีดจำกัดด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ให้ข้อมูลว่าในปัจจุบัน เทศบาลอยู่ระหว่างการปรับปรุงอาคารสำนักงาน ทำให้มีขีดจำกัดด้านพื้นที่ในการให้บริการประชาชน พื้นที่ส่วนรับรองและพื้นที่ปฏิบัติงานมีอยู่อย่างจำกัด ซึ่งส่งผลต่อความสะดวกสบายของผู้มาติดต่อราชการและความคล่องตัวในการทำงานของเจ้าหน้าที่

3. แนวทางในการพัฒนาการจัดบริการสาธารณะของเทศบาลตำบลบางเสาธง จากการรวบรวมข้อมูลและทัศนะของผู้ให้ข้อมูลสำคัญผ่านการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ 10 ราย ผู้วิจัยได้สังเคราะห์แนวทางในการแก้ไขปัญหาและพัฒนาการจัดบริการสาธารณะของเทศบาลตำบลบางเสาธง ซึ่งสามารถจำแนกข้อเสนอแนะเชิงยุทธศาสตร์ออกเป็น 5 มิติหลัก ดังนี้

3.1 การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์และเพื่อให้การใช้งบประมาณเกิดความคุ้มค่าสูงสุดภายใต้ข้อจำกัดที่มีอยู่ เทศบาลควรดำเนินการดังนี้

1) การจัดลำดับความสำคัญของภารกิจ โดยกำหนดหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกโครงการที่มีความจำเป็นเร่งด่วนและส่งผลกระทบต่อประชาชน โดยกำหนดลำดับความสำคัญของภารกิจเพื่อให้การจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

2) การมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ ปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานโดยคำนึงถึงผลลัพธ์ที่ประชาชนจะได้รับมากกว่าการยึดติดกับรูปแบบ เพื่อลดขั้นตอนการทำงานภายในและให้บริการได้รวดเร็วยิ่งขึ้นภายใต้กรอบของกฎหมาย

3.2 การยกระดับบริการด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล โดยการนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อลดภาระงานของเจ้าหน้าที่และเพิ่มช่องทางการเข้าถึงบริการต่าง ๆ ได้แก่

1) การชำระภาษี อำนวยความสะดวกด้วยระบบชำระภาษีผ่าน QR Code เพื่อให้ประชาชนสามารถชำระภาษีได้โดยไม่ต้องเดินทางมายังสำนักงานเทศบาล

2) ระบบความปลอดภัยอัจฉริยะ ติดตั้งกล้องวงจรปิด (CCTV) ทั่วเมืองเพื่อป้องกันอาชญากรรม และใช้เทคโนโลยี เสาแจ้งเหตุอัจฉริยะ เพื่อให้การแจ้งเหตุและระงับเหตุเป็นไปอย่างรวดเร็ว

3) การสื่อสารผ่านสื่อดิจิทัล ใช้สื่อออนไลน์และสื่อท้องถิ่น ข้อมูลข่าวสารที่สำคัญ เพื่อให้ประชาชนเข้าถึงข้อมูลได้ง่ายและทั่วถึง

3.3 การพัฒนาบุคลากรและวัฒนธรรมการให้บริการ มุ่งเน้นการปรับเปลี่ยนทัศนคติและพฤติกรรมของบุคลากร ด้วยการสร้างจิตสำนึกสาธารณะ พุดคุยและปรับทัศนคติกับบุคลากร ให้ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง พร้อมทั้งจะรับฟังปัญหาอุปสรรคจากประชาชนเพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขอย่างจริงจัง และลดขั้นตอนและอำนวยความสะดวก เจ้าหน้าที่ต้องมีความเข้าใจในระเบียบและพร้อมที่จะลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็น เพื่อให้การบริการมีความรวดเร็วและตอบสนองความต้องการของประชาชนได้ทันทั่วถึง

3.4 การสื่อสารเชิงรุกเพื่อสร้างความเข้าใจ สร้างความเข้าใจที่ถูกต้องเพื่อลดแรงต้านและเพิ่มความร่วมมือของประชาชน โดยการสื่อสารแบบบูรณาการ ใช้ทุกช่องทางทั้งการประชาสัมพันธ์ผ่านป้ายตามจุดต่าง ๆ การสื่อสารผ่านผู้นำชุมชน พร้อมกับสอดแทรกข้อมูลข่าวสารในเวทีฝึกอบรมต่าง ๆ เพื่อให้ข้อมูลเข้าถึงทุกกลุ่มเป้าหมาย และสร้างความเข้าใจเรื่องภาษีและกฎหมาย เผยแพร่ความรู้เรื่องหน้าที่ในการเสียภาษีและข้อกฎหมายที่เกี่ยวข้องอย่างชัดเจน เพื่อให้ประชาชนเข้าใจถึงความจำเป็นและประโยชน์ที่จะประชาชนจะได้รับกลับคืนมาจากการชำระภาษี รวมถึงสื่อสารในประเด็นความขัดแย้งต่าง ๆ ชี้แจงเหตุผลความจำเป็นในการจัดระเบียบพื้นที่สาธารณะ เช่น การทำถนน ดีเส้นจราจร หรือผลกระทบชั่วคราวจากการก่อสร้างที่อาจทำให้การจราจรติดขัด เพื่อให้ประชาชนเข้าใจและให้ความร่วมมือในการคืนพื้นที่เพื่อประโยชน์ส่วนรวม

3.5 การบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม จากการสังเคราะห์ข้อมูลพบว่า แนวทางการพัฒนาที่สำคัญคือการเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนเข้ามามีบทบาทในการพัฒนาพื้นที่ร่วมกัน โดยมุ่งเน้นใน 3 ประเด็นหลัก ดังนี้

1) การมีส่วนร่วมแก้ไขปัญหา โดยเน้นการทำงานในลักษณะที่ประสานงานให้ผู้นำชุมชนและประชาชนเข้ามามีบทบาทสำคัญในการตรวจสอบและแก้ไขปัญหาพร้อมกับเจ้าหน้าที่เทศบาลโดยตรง ซึ่งกระบวนการนี้จะเปลี่ยนจากการที่เทศบาลเป็นผู้ดำเนินการฝ่ายเดียว มาเป็นการทำงานร่วมกัน

2) การหาฉันทามติหรือข้อตกลงร่วมกัน ในกรณีที่เทศบาลต้องดำเนินการภายใต้ข้อกฎหมายหรือระเบียบปฏิบัติที่มีความยากในการนำไปใช้จริง หรืออาจจะส่งผลกระทบต่อวิถีชีวิตดั้งเดิมของชาวบ้านในพื้นที่ เทศบาลควรจัดให้มีการทำประชาคมหรือการจัดเวทีประชาคม เพื่อรับฟังความคิดเห็นและหาทางออกร่วมกันที่ กระบวนการนี้จะช่วยให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน ลดความขัดแย้ง และทำให้การนำนโยบายไปปฏิบัติได้รับความร่วมมือจากภาคประชาชนอย่างแท้จริง

3) การบูรณาการทุกภาคส่วน โดยมุ่งเน้นการสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชน ให้เข้ามาเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาบริการสาธารณะร่วมกัน การร่วมแรงร่วมใจ จากทุกภาคส่วนนี้เป็นการสร้างความรู้สึกของการเป็นเจ้าของพื้นที่ร่วมกัน ซึ่งจะช่วยให้การจัดบริการสาธารณะ ของเทศบาลตำบลบางเสาธงสามารถพัฒนาต่อไปได้อย่างยั่งยืน

### อภิปรายผลการวิจัย

การวิจัยเรื่องการจัดบริการสาธารณะของเทศบาลตำบลบางเสาธง ภายใต้การจัดการภาครัฐแนวใหม่ ผู้วิจัยจึง ได้นำผลการวิจัยมาอภิปรายร่วมกับแนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามวัตถุประสงค์การวิจัยสรุปได้ ดังนี้

#### 1. กระบวนการจัดบริการสาธารณะของเทศบาลตำบลบางเสาธงภายใต้แนวคิดการจัดการ ภาครัฐแนวใหม่ ผลการวิจัยพบว่า

เทศบาลตำบลบางเสาธงได้กำหนดทิศทางขององค์กรโดยการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ซึ่ง ระบุอยู่ในยุทธศาสตร์การพัฒนาของเทศบาลตำบลบางเสาธง มีการกำหนดโครงสร้างองค์กรตามแผนอัตรากำลัง และมีการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กร การวินิจฉัยสั่งการ มีประสานงานต่างๆ เพื่อให้ได้ผลสำเร็จ ของงาน มีการรายงานผลการปฏิบัติงานให้ผู้บังคับบัญชาทราบตามลำดับชั้น อีกทั้งยังมีการวางแผนทางด้านการ คลังโดยการวางแผนการใช้จ่ายเงินงบประมาณ ควบคุมทางการเงิน และพร้อมรับการตรวจสอบ โดยเป็น กระบวนการในการจัดบริการสาธารณะที่สอดคล้องกับทฤษฎีกระบวนการ ซึ่งเป็นรากฐานในการขับเคลื่อนการ จัดการภาครัฐแนวใหม่ ตามหลักแนวคิด POSDCORB ของ Gulick and Urwick (eds) (1937, p.13-15 อ้างถึงใน เฉลิมพล ศรีหงส์, 2567 หน้า 21-22) และยังพบว่าเทศบาลตำบลบางเสาธงมีการจัดบริการสาธารณะ เพื่อ ตอบสนองความต้องการส่วนรวมของประชาชน หรือเพื่อประโยชน์สาธารณะ โดยผู้บริหารได้กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และนโยบายที่มุ่งการพัฒนาในด้านต่าง ๆ ปรากฏจากข้อมูลแผนพัฒนาท้องถิ่น (พ.ศ. 2566–2570) โดย ระบุวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPI) ทั้งในเชิงผลผลิตและผลลัพธ์ไว้ในแผนพัฒนาท้องถิ่น โดยการบรรจุแผนงาน โครงการลงในเทศบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี ซึ่งมีการดำเนินโครงการและ รายงานผลให้ผู้บริหารทราบ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าได้มีการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ โดยสอดคล้องกับตัวแบบการ นำนโยบายไปปฏิบัติ ของ Meter and Horn (1975, pp. 446, 462-464 อ้างถึงใน ศุภัทธา อำนวยสวัสดิ์, 2568, หน้า 18-19) และมีการดำเนินงานที่สอดคล้องกับแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ ใน 6 ด้านหลัก ดังนี้

1. เทศบาลตำบลบางเสาธงได้นำการกำหนดมาตรฐานและตัวชี้วัดผลงานที่ชัดเจนมาใช้ในกระบวนการ บริการสาธารณะ และยังมี การจัดทำคู่มือประชาชนและคู่มือปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ เพื่อกำหนดมาตรฐาน และ เงื่อนไขในการให้บริการที่ชัดเจน

2. มีการแบ่งแยกหน่วยงานภาครัฐออกเป็นหน่วยย่อย ๆ โดยมีการจัดโครงสร้างองค์กรที่ชัดเจน และยังมี การนำรูปแบบการให้บริการแบบ One Stop Service มาใช้ในการบริการรวมถึงมีนโยบายที่ให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติ หน้าที่แทนกันได้ เพื่อให้เกิดความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน ซึ่งทำให้ระบบงานเป็นระบบ รวดเร็ว คล่องตัวต่อการ บริการประชาชนมากขึ้น

3. มีการปรับรูปแบบให้ภาครัฐมีการแข่งขันกันมากขึ้น โดยใช้ระบบจ้างเหมาหรือประมูลแข่งขันในด้าน ต่างๆ

ทั้ง 3 ประเด็น พบว่าสอดคล้องกับแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ของ Hood (1991, อ้างถึงใน บุญย เกียรติ การะเวกพันธุ์, 2567, หน้า 99-100) โดยมีประเด็นสำคัญที่สอดคล้อง 3 ประการ ดังนี้ 2) การกำหนด มาตรฐานและตัวชี้วัดผลงานที่ชัดเจน ภาครัฐจำเป็นต้องระบุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการทำงานให้เป็น รูปธรรมเพื่อให้การตรวจสอบติดตามและประเมินผลเป็นไปอย่างถูกต้องและชัดเจน 4) แบ่งแยกหน่วยงานภาครัฐ ออกเป็นหน่วยย่อย ๆ การแยกหน่วยงานใหญ่ออกเป็นหน่วยงานย่อย ๆ ตามลักษณะของสินค้าและบริการ เพื่อให้แต่ละหน่วยงานมีงบประมาณเป็นของตนเองและมีความเป็นอิสระในการติดต่อสื่อสารในการปฏิบัติงาน ร่วมกัน 5) ปรับรูปแบบให้ภาครัฐมีการแข่งขันกันมากขึ้น เป็นการเปลี่ยนวิธีการทำงานมาใช้ระบบจ้างเหมาและ การประมูลแข่งขัน ซึ่งจะนำไปสู่การลดต้นทุนและยกระดับมาตรฐานคุณภาพงานให้สูงขึ้น

4. มุ่งการตอบสนองต่อการเรียกร้องของประชาชนโดยยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง

5. ระบบราชการดำเนินงานเชิงประกอบการโดยพยายามหารายได้ มุ่งเน้นการพึ่งพาตนเองทางการคลัง

ทั้ง 2 ประเด็นนี้สอดคล้องกับแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ ของ Osborne & Gaebler (1992, อ้าง ถึงใน วิโรจน์ ก่อสกุล, 2567, หน้า 37-38) มีประเด็นสำคัญที่สอดคล้องใน 2 ประการดังนี้ 6) ต้องการให้ระบบ ราชการเป็นระบบที่มุ่งสนองต่อการเรียกร้องของลูกค้า/ประชาชน โดยทำงานตอบสนองผู้รับบริการ ยึด ประชาชนเป็นศูนย์กลาง 7) ต้องการให้ระบบราชการดำเนินงานเชิงวิสาหกิจหรือเชิงประกอบการ โดยต้อง พยายามหารายได้ด้วย มิใช่เป็นเพียงผู้ใช้งบประมาณแผ่นดินเพียงอย่างเดียว

6. มีความรับผิดชอบต่อการตรวจสอบและโปร่งใสในการปฏิบัติงาน และมีการเปิดเผยข้อมูลการ บริหารงาน งบประมาณ ผลการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ เพื่อตอบสนองความโปร่งใสและการตรวจสอบได้ ซึ่ง สอดคล้องกับแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ ของ Holmes and Shand (1995, p 552-553 อ้างถึงใน ฌพัชญ์ ปภา สว่างนุวัตรกุล, หน้า 40-41) โดยมีประเด็นสำคัญที่สอดคล้อง คือ 7) การรับผิดชอบต่อตรวจสอบและ โปร่งใสในการปฏิบัติงาน โดยใช้กระบวนการควบคุมและตรวจสอบการทำงานอย่างเป็นระบบ เพื่อให้การทำงาน ในทุกขั้นตอนมีความโปร่งใสและตรวจสอบได้ มีความน่าเชื่อถือ เช่นการบริหารงบประมาณที่ต้องมีการเปิดเผย และตรวจสอบได้

นอกจากนี้การศึกษาในวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 ยังพบว่ากระบวนการในการจัดบริการสาธารณะของเทศบาล ตำบลบางเสาธงยังสอดคล้องกับ หลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2549, อ้างถึงใน วิธนา พิงวิวัฒน์นิกุล, 2568, หน้า 82-86) ประกอบด้วยหลักประสิทธิภาพ หลักประสิทธิผล หลักการ ตอบสนอง หลักการรับผิดชอบต่อตรวจสอบ/สามารถตรวจสอบได้หลักความเปิดเผย/โปร่งใส หลักนิติธรรม หลักความเสมอภาค หลักกระจายอำนาจ หลักการมีส่วนร่วม/การพยายามแสวงหาฉันทามติ และหลักคุณธรรม/จริยธรรม

## 2. ปัญหาและอุปสรรคเกิดขึ้นต่อการจัดบริการสาธารณะของเทศบาลตำบลบางเสาธง

ผลการวิจัยพบว่า

2.1 สภาวะความไม่สมดุลระหว่างภาระงานและทรัพยากร ปัญหาเรื่อง ข้อจำกัดด้านงบประมาณและความซับซ้อนของประชากรแฝง สะท้อนให้เห็นถึงความท้าทายสำคัญ ในแนวคิดการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รัฐศิริรินทร์ วังกานนท์ (2564, หน้า 43) ได้อธิบายว่าการปกครองส่วนท้องถิ่นเกิดขึ้นจากแนวคิดการกระจายอำนาจ เพื่อให้หน่วยการปกครองที่มีขนาดเล็กที่สุดและอยู่ใกล้ชิดประชาชนสามารถจัดบริการสาธารณะได้อย่างอิสระ เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของประชาชนมากที่สุดแต่จากปัญหาและอุปสรรคดังที่ได้กล่าวมา แสดงให้เห็นถึงข้อจำกัด และอภิปรายได้ว่าในบริบทของพื้นที่เขตเมืองอุตสาหกรรมอย่างบางเสาธง จำนวนประชากรแฝงและแรงงานต่างด้าวไม่ได้ถูกนำมาคำนวณเป็นงบประมาณรายหัวส่งผลให้เกิดสภาวะภาระงานเกินขีดความสามารถของทรัพยากรที่มีอยู่จริง ปรากฏการณ์นี้ชี้ให้เห็นว่าแนวคิดในการบริหารท้องถิ่นในทางปฏิบัติยังเผชิญกับข้อจำกัดเชิงนโยบายระดับชาติที่ยังไม่สามารถปรับเปลี่ยนตามพลวัตของการขยายตัวของเมืองได้ทันทั่วทั้ง

2.2 ข้อจำกัดด้านกฎหมายและระเบียบ ความซับซ้อนของระเบียบราชการที่เน้นขั้นตอนมากกว่าผลสัมฤทธิ์ ทำให้ขาดความคล่องตัวในการแก้ปัญหาเร่งด่วน ซึ่งจะเห็นได้ว่ามีความย้อนแย้งกับ แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (NPM) ที่มุ่งเน้นความคล่องตัวและการบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ Hood (1991, อ้างถึงใน บุญยเกียรติ การะเวกพันธ์, 2567, หน้า 99-100) ได้จำแนกหลักการสำคัญของการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ไว้ 7 ประการ และมีประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ระบุว่า 3) การมุ่งเน้นที่ผลสัมฤทธิ์ โดยการจัดสรรทรัพยากรควรพิจารณาจากผลผลิตหรือผลงานที่สามารถวัดค่าได้จริง โดยให้ความสำคัญกับความสำเร็จของงานมากกว่าการยึดติดกับกฎระเบียบหรือกระบวนการเพียงอย่างเดียว และยังย้อนแย้งกับแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ของ Osborne and Gaebler (1992, อ้างถึงใน วิโรจน์ ก่อสกุล, 2567, หน้า 37-38) ได้เสนอแนวทางในการปฏิรูประบบราชการควรมีความเป็นผู้ประกอบการ Entrepreneurial และได้เสนอความคิดในการเปลี่ยนโฉมภาคราชการ 10 ประการ โดยมีประเด็นสำคัญที่เกี่ยวข้อง คือ 4) ต้องการให้ระบบราชการเป็นระบบที่ขับเคลื่อนด้วยภารกิจ มากกว่าขับเคลื่อนด้วย กฎ ระเบียบ ยึดถือวิธีการทำงานที่สอดคล้องกับภารกิจ ยึดถือความสำเร็จขององค์กร มากกว่ากฎระเบียบ เนื่องจากในทางปฏิบัติ เทศบาลยังต้องยึดติดกับกฎหมาย ระเบียบต่าง ๆ ที่เป็นขั้นตอนมากกว่าความรวดเร็วในการแก้ปัญหา

2.3 ความไม่เข้าใจของประชาชนและความคาดหวังของประชาชนกับขีดความสามารถของรัฐ ปัญหาช่องว่างแห่งความคาดหวังและการขาดความร่วมมือในการชำระภาษี สะท้อนให้เห็นถึงอุปสรรคในการขับเคลื่อนหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) โดยเฉพาะ หลักนิติธรรม และ หลักการมีส่วนร่วม อภิปรายได้ว่า เมื่อประชาชนมีความคาดหวังสูงเกินขอบเขตหน้าที่ตามกฎหมาย แต่ในขณะเดียวกันกลับมีความเข้าใจเรื่องหน้าที่พลเมืองและการเสียภาษีที่คลาดเคลื่อนเนื่องจากราคาประเมินที่ดินที่สูงขึ้น ปรากฏการณ์นี้แสดงให้เห็นว่าการบริหารท้องถิ่นยุคใหม่ไม่ได้เผชิญแค่ปัญหาด้านการจัดการ แต่เผชิญกับปัญหาด้านการสื่อสารนโยบายสาธารณะที่ต้องอาศัยการสร้าง ความเข้าใจและการยอมรับจากภาคส่วนต่างๆ มากกว่าการบังคับใช้กฎหมายเพียงอย่างเดียว

2.4 ข้อจำกัดด้านบุคลากรและทัศนคติเชิงบริการ ปัญหาการขาดแคลนบุคลากรเฉพาะทาง (ช่าง/ครู) และทัศนคติของบุคลากร เป็นอุปสรรคโดยตรงต่อทฤษฎีกระบวนการ Staffing (S) ตามหลัก POSDCORB อภิปราย

ได้ว่า คุณภาพของการจัดบริการสาธารณะขึ้นอยู่กับความพร้อมของตัวบุคคล ถึงแม้จะมีโครงสร้างองค์กร กรอบอัตรากำลังที่กำหนดไว้ในแผนอัตรากำลัง แต่หากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไม่สามารถดึงดูดบุคลากรสายวิชาชีพได้เทียบเท่ากับภาคเอกชน หรือบุคลากรขาดทัศนคติแบบเชิงรุกตามแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (NPM) จึงกลายเป็นข้อจำกัดสำคัญที่ทำให้การยกระดับบริการสาธารณะสู่ความเป็นเลิศทำได้ยาก และเป็นความท้าทายในการบริหารงานบุคคลภาครัฐ

2.5 ข้อจำกัดด้านสภาพแวดล้อมทางกายภาพและพื้นที่ให้บริการ ในประเด็นปัญหาเรื่อง ข้อจำกัดด้านพื้นที่ให้บริการในระหว่างการปรับปรุงอาคารสำนักงาน ซึ่งมีความขัดแย้งกับมาตรฐานการบริการตามแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (NPM) ของ Osborne and Gaebler (1992, อ้างถึงใน วิโรจน์ ก่อสกุล, 2567, หน้า 37-38) ได้เสนอความคิดในการเปลี่ยนโฉมภาคราชการ (Reinventing Government) 10 ประการ มีประเด็นสำคัญที่เกี่ยวข้อง คือ 6) ต้องการให้ระบบราชการเป็นระบบที่มุ่งสนองต่อการเรียกร้องของลูกค้า/ประชาชน (Customer Driven Government: Meeting the needs of customer not the Bureaucracy) ทำงานตอบสนองผู้รับบริการ ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง ที่ให้ความสำคัญกับการบริการที่เน้นความพึงพอใจของประชาชนเป็นหลัก (Customer Orientation) ข้อจำกัดด้านพื้นที่ให้บริการนี้กลายเป็นอุปสรรคต่อการสร้าง ประสิทธิภาพการรับบริการที่ดีจากการที่ประชาชนต้องรอรับบริการในพื้นที่ที่จำกัดหรือไม่สะดวกสบาย

**3. แนวทางในการพัฒนาการจัดบริการสาธารณะของเทศบาลตำบลบางเสาธงภายใต้แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่** จากการสังเคราะห์แนวทางการพัฒนาทั้ง 5 มิติ ผู้วิจัยสามารถนำมาอภิปรายผลเพื่อชี้ให้เห็นถึงทิศทางความสำเร็จของเทศบาลตำบลบางเสาธงในอนาคต ดังนี้

3.1) การบริหารที่ยึดผลลัพธ์และเทคโนโลยีเป็นตัวนำ แนวทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่เน้นความต้องการของประชาชนและการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ จากแนวทางการพัฒนาที่เปลี่ยนจากการทำตามระเบียบมาเป็นการทำเพื่อผลลัพธ์ แสดงให้เห็นว่า เทศบาลกำลังพยายามลดขั้นตอนที่ซับซ้อนตามกระบวนการบริหารเดิม เพื่อก้าวไปสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล ซึ่งจะช่วยลดภาระงานของเจ้าหน้าที่ในกระบวนการต่าง ๆ ทำให้การบริการมีความรวดเร็วและแม่นยำมากขึ้น สอดคล้องอย่างยิ่งกับ แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (NPM) ของ Osborne and Gaebler (1992, อ้างถึงใน วิโรจน์ ก่อสกุล, 2567, หน้า 37-38) มีประเด็นที่สำคัญและเกี่ยวข้อง คือ 4) ต้องการให้ระบบราชการเป็นระบบที่ขับเคลื่อนด้วยภารกิจ มากกว่าขับเคลื่อนด้วย กฎ ระเบียบ ยึดถือวิธีการทำงานที่สอดคล้องกับภารกิจ ยึดถือความสำเร็จขององค์กร มากกว่ากฎระเบียบ 5) ต้องการให้ระบบราชการเป็นระบบที่ให้ความสำคัญต่อผลของการปฏิบัติงาน มากกว่าสนใจปัจจัยนำเข้าทางการบริหารและขั้นตอนการทำงาน โดยจะต้องสร้างตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานใช้วัดผลการปฏิบัติงานเพื่อปรับปรุงงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง 6) ต้องการให้ระบบราชการเป็นระบบที่มุ่งสนองต่อการเรียกร้องของลูกค้า/ประชาชน ทำงานตอบสนองผู้รับบริการ ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง และสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุนารี สุกิจปาณีนิจ สุภณัฐ ทรัพย์นาวิ และโสภพร กล้าสกุล (2562) งานวิจัยของ ธิษณารินทร์ เหลือจรัสชาติกาล (2564) และงานวิจัยของงานวิจัยของกรรริมา แทนนาค และ วลัยพร ชินศรี (2567) ซึ่งชี้ให้เห็นว่ารูปแบบการบริหารที่เหมาะสมคือ การทำงานเชิงรุกที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง ตอบสนองประชาชนมากขึ้น รวมทั้งนำเทคโนโลยีมาสนับสนุนการทำงาน

3.2 การสร้างวัฒนธรรมการทำงาน การปรับทัศนคติบุคลากรให้มีจิตบริการสอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2549, อ้างถึงใน วิธนา พิงวิวัฒน์นิกุล, 2568, หน้า 82-86) ในประเด็น หลักคุณธรรม/จริยธรรม ซึ่งในการปฏิบัติราชการต้องมีจิตสำนึกความรับผิดชอบต่อในการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปอย่างมีศีลธรรม คุณธรรม และตรงตามความคาดหวังของสังคม รวมทั้งยึดมั่นในค่านิยมหลักของมาตรฐานจริยธรรม สำหรับผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมืองและเจ้าหน้าที่ของรัฐ ตามประมวลจริยธรรมข้าราชการพลเรือนและจรรยาบรรณวิชาชีพ

3.3 การสื่อสารเชิงรุก โดยสร้างความเข้าใจเรื่องหน้าที่และประโยชน์ที่ประชาชนจะได้รับกลับคืนในการเสียภาษีและเหตุผลความจำเป็นในการจัดระเบียบพื้นที่สาธารณะเพื่อประโยชน์ส่วนรวม สอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2549, อ้างถึงใน วิธนา พิงวิวัฒน์นิกุล, 2568, หน้า 82-86) ในประเด็น หลักความเปิดเผย/โปร่งใส ซึ่งในการปฏิบัติราชการต้องปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริตตรงไปตรงมา รวมทั้งต้องมีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นและเชื่อถือได้ให้ประชาชนได้รับทราบอย่างสม่ำเสมอ ตลอดจนวางระบบให้การเข้าถึงข้อมูลข่าวสารดังกล่าวเป็นไปโดยง่าย และหลักนิติธรรม หมายถึง ใน การปฏิบัติราชการต้องใช้อำนาจของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับในการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด ด้วยความเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติและคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียฝ่ายต่าง ๆ

3.4 สร้างเครือข่ายความร่วมมือและการบูรณาการ เทศบาลตำบลบางเสาธงควรปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานจากการดำเนินงานโดยรัฐเพียงฝ่ายเดียว ไปสู่รูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐที่เน้น การมีส่วนร่วมและการสร้างเครือข่ายเชิงบูรณาการ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิด New Public Governance (NPG) หรือการจัดการปกครองสาธารณะแนวใหม่ เป็นแนวคิดในการบริหารจัดการท้องถิ่นที่เน้นความร่วมมือระหว่างหน่วยงานของภาครัฐและเอกชนเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่เข้มแข็งและเป็นประโยชน์สูงสุดสำหรับประชาชน อีกทั้งยังสอดคล้องกับงานวิจัยของสุนารี สุกิจปานีนิจ ศุภณัฐ ทรัพย์นิวิน และโสภภาพร กล้าสกุล (2562) งานวิจัยของ สมพร ดวงพร พระอธิการสุรินทร์ ชูตินรงค์ พระมหากฤษดาพงศ์ สุทธิจิตโต และ ปาริฐา กุลี (2567) โดยชี้ให้เห็นว่าแนวทางการจัดการภาครัฐที่เหมาะสมควรเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน มีการบูรณาการการทำงานร่วมกับทุกภาคส่วนในพื้นที่

### ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะดังกล่าวเป็นแนวทางที่สังเคราะห์จากข้อค้นพบของการวิจัยและบริบทของพื้นที่ศึกษา โดยมุ่งเสนอแนวทางที่สามารถนำไปพิจารณาปรับใช้ได้ในทางปฏิบัติ ดังนี้

#### 1. ข้อเสนอแนะในเชิงนโยบายและการปฏิบัติ

1.1 เทศบาลควรจัดทำฐานข้อมูลประชากร เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการขอรับจัดสรรงบประมาณ สอดคล้องกับจำนวนผู้ใช้บริการ และควรจัดทำแผนยุทธศาสตร์ร่วมกับภาคเอกชนในพื้นที่เพื่อขอรับการสนับสนุนงบประมาณในรูปแบบกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) มาช่วยเสริมในส่วนที่งบประมาณภาครัฐไปไม่ถึง

1.2 เทศบาลควรนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้อย่างเต็มรูปแบบ เพื่อลดช่องว่างพื้นที่ให้บริการ ในระหว่างที่มีข้อจำกัดด้านอาคารสำนักงาน รวมถึงเร่งพัฒนาแอปพลิเคชันที่รวบรวมงานบริการพื้นฐานไว้บนจุดเดียว และมี

การใช้งานอย่างเต็มรูปแบบ เช่น การยื่นคำร้องออนไลน์ การขออนุญาตก่อสร้าง เพื่อลดความจำเป็นในการเดินทางมายังสำนักงาน

1.3 ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร เพื่อแก้ปัญหาทัศนคติการบริการ ควรจัดฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการด้านจิตบริการ โดยเน้นกระบวนการออกแบบที่เน้นการทำความเข้าใจวัฒนธรรม เพื่อให้เจ้าหน้าที่เข้าใจความต้องการของประชาชนอย่างแท้จริง โดยเปลี่ยนจาก ผู้ใช้อำนาจมาเป็นผู้อำนวยความสะดวก

1.4 สร้างเครือข่ายความร่วมมือและฉันทามติในการพัฒนาเมือง เทศบาลควรเปลี่ยนวิธีการสื่อสารจากการประกาศสั่งการ มาเป็นการสื่อสารเชิงรุกจัดตั้งสภาชุมชนหรือเวทีประชาคมดิจิทัล เพื่อให้ประชาชนร่วมแสดงความคิดเห็นก่อนดำเนินโครงการสำคัญ เช่น การจัดระเบียบพื้นที่สาธารณะหรือการปรับปรุงภาษี การให้ประชาชนรับทราบว่าเงินภาษีของเขาถูกเปลี่ยนเป็นสวัสดิการด้านไหน อย่างชัดเจน จะช่วยลดแรงต้านและสร้างความร่วมมือในระยะยาวตามหลักการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม (Collaborative Governance)

## 2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ผู้วิจัยควรมีการศึกษาวิจัยเชิงเปรียบเทียบระหว่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันในบริบทเมืองในเขตอุตสาหกรรม เพื่อหารูปแบบการบริหารท้องถิ่นที่เหมาะสมกับพื้นที่ที่มีความหนาแน่นของประชากรแฝงสูง เพื่อนำไปสู่ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายระดับประเทศในการปรับเปลี่ยนระเบียบการจัดสรรงบประมาณท้องถิ่นให้มีความยืดหยุ่นมากขึ้น

2.2 ผู้วิจัยควรศึกษาการมีส่วนร่วมของแรงงานต่างถิ่นในการพัฒนาท้องถิ่นโดยเฉพาะ เพื่อศึกษาความต้องการและพฤติกรรมการใช้บริการสาธารณะของคนกลุ่มนี้ ข้อมูลที่ได้จะเป็นประโยชน์ต่อเทศบาลในการออกแบบบริการที่ครอบคลุม และลดความเหลื่อมล้ำทางสังคม ซึ่งจะเป็นการเสริมสร้างหลักธรรมาภิบาลในมิติของความเสมอภาคให้ชัดเจนยิ่งขึ้น

2.3 ผู้วิจัยควรการศึกษากลยุทธ์การบริหารจัดการความขัดแย้งในการนำนโยบายสาธารณะไปปฏิบัติ ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการสื่อสารในภาวะวิกฤตหรือกลยุทธ์การเจรจาต่อรองของผู้นำท้องถิ่น เมื่อต้องเผชิญกับการต่อต้านจากประชาชนในกรณีการบังคับใช้กฎหมาย เช่น ภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้างหรือการจัดระเบียบเมือง เพื่อหาชุดความรู้หรือทักษะที่จำเป็นสำหรับนักบริหารท้องถิ่นยุคใหม่ในการจัดการกับช่องว่างแห่งความคาดหวัง ระหว่างรัฐและประชาชนให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

## เอกสารอ้างอิง

- กรรณิมา แทนนาค และ วลัยพร ชินศรี. (2567). *คุณภาพการให้บริการสาธารณะภายใต้บริบทการจัดการภาครัฐแนวใหม่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในอำเภอบางสะพาน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์*. บทความวิจัย, มหาวิทยาลัยนานาชาติแสตมฟอร์ด, ประเทศไทย.
- จังหวัดสมุทรปราการ, เทศบาลตำบลบางเสาธง. (2564). *ประกาศเทศบาลตำบลบางเสาธง เรื่อง ประกาศใช้แผนพัฒนาท้องถิ่น พ.ศ.2566 – 2570 เทศบาลตำบลบางเสาธง*. สมุทรปราการ, เทศบาลตำบลบางเสาธง.
- จังหวัดสมุทรปราการ, เทศบาลตำบลบางเสาธง. (2568). *ประกาศเทศบาลตำบลบางเสาธง เรื่อง ปรับปรุงแผนอัตรากำลัง 3 ปี ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2567 – 2569 เทศบาลตำบลบางเสาธง*. สมุทรปราการ, เทศบาลตำบลบางเสาธง.
- เฉลิมพล ศรีหงษ์. (2567). *เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการพื้นฐานรัฐประศาสนศาสตร์*. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.
- ณัชชญ์ปภา สว่างนุวัตกุล. (2565). *การจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management)*. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม
- ธีษณารินทร์ เหลืองจิรโชติกาล. (2564). *การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่กับการจัดบริการสาธารณะของเทศบาลในจังหวัดชุมพร*. บทความวิจัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ, ประเทศไทย.
- บุญเกียรติ การเวกพันธุ์. (2567). *เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการพื้นฐานรัฐประศาสนศาสตร์*. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.
- แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 พ.ศ.2566 –2570. (2565, ตุลาคม 24) *ราชกิจจานุเบกษา*, 139(258 ง), 133-134.
- รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ.2560. (2560). *ราชกิจจานุเบกษา*, 134(40ก),74-75.
- รัฐศิรินทร์ วังกานนท์. (2564). *จริยธรรมสำหรับการบริหารในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น* (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- วิโรจน์ ก่อสกุล. (2567). *เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการและนวัตกรรมในองค์กร*. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.

- วิโรจน์ ก่อสกุล. (2568). *เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการระเบียบวิธีวิจัยทางรัฐประศาสนศาสตร์*. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต.
- วีณา พิงวิวัฒน์นิกุล. (2568). *เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัย*. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต.
- ศุภัทรา อำนวยสวัสดิ์. (2568). *เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติและการประเมินผลนโยบาย*. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต.
- สมพร ดวงพร พระอธิการสุรินทร ชุตินธวงศ์ พระมหากฤษดาพงศ์ สุทธจิตโต และ ปาริฐา กุลี. (2564). *ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่กับผลการจัดบริการสาธารณะของเทศบาลในจังหวัดสกลนคร*. บทความวิจัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, ประเทศไทย.
- สุนารี สุกิจปาณีนิจ สุภณัฐ ทรัพย์นาวิณ และโสภภาพร กล้าสกุล. (2562). *รูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่ส่งผลต่อการจัดบริการสาธารณะเชิงสัมฤทธิ์ของเทศบาล อำเภอสามร้อยยอด จังหวัดประจวบคีรีขันธ์*. บทความวิจัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร, ประเทศไทย.

### ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 1. (2568). *สัมภาษณ์ส่วนบุคคล*. ธันวาคม, 26.
- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 3. (2568). *สัมภาษณ์ส่วนบุคคล*. ธันวาคม, 24.
- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 8. (2568). *สัมภาษณ์ส่วนบุคคล*. ธันวาคม, 26.
- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 10. (2568). *สัมภาษณ์ส่วนบุคคล*. ธันวาคม, 29.