

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง เรื่อง "การบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลนครพิษณุโลก" เครื่องมือที่ใช้ในการทำวิจัยครั้งนี้คือ แบบสัมภาษณ์สร้างขึ้นและผ่านการตรวจสอบจากผู้เชี่ยวชาญแล้ว โดยเก็บข้อมูลจาก นายกเทศมนตรี ปลัดเทศบาล ผู้อำนวยการกองวิชาการและแผนงาน ผู้อำนวยการกองสวัสดิการและสังคม ผู้อำนวยการกองคลัง อาจารย์คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร และประธานสภาประชาชน จำนวน 7 คน และแบบสอบถามที่ประยุกต์ใช้แบบสอบถามของสถาบันพระปกเกล้า และผ่านการตรวจสอบจากผู้เชี่ยวชาญแล้ว เพื่อสอบถามเกี่ยวกับขั้นตอนในการปฏิบัติงานภายในการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล และความรู้ ความเข้าใจในการปฏิบัติงาน ตลอดจนปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน โดยเก็บข้อมูลจากกลุ่มของฝ่ายปฏิบัติงานที่เป็นข้าราชการประจำ และลูกจ้างชั่วคราว จำนวนทั้งสิ้น 335 คน โดยมีจุดมุ่งหมายของการวิจัย ดังนี้

1. เพื่อศึกษาการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลนครพิษณุโลก
  2. เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล
- จากการศึกษา สามารถสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตอบจุดมุ่งหมาย ได้ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์
2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม โดยการหาค่าสถิติพื้นฐาน คือ ค่าร้อยละ

และแบ่งการวิเคราะห์ออกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ข้อมูลด้านการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลนครพิษณุโลก

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์ เป็นการรายงานผลการวิเคราะห์ข้อมูลของนายกเทศมนตรี ปลัดเทศบาล ผู้อำนวยการกอง นักวิชาการ และผู้แทนภาคประชาชน

### 1. แนวคิด ที่มาของการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในเทศบาลนครพิษณุโลก

จากการศึกษาค้นคว้า พบว่า เทศบาลนครพิษณุโลกมีแนวทางในการบริหารงานแบบหลักธรรมาภิบาลและได้ปฏิบัติมาก่อนแล้ว และประกอบกับนายกเทศมนตรีเทศบาลนครพิษณุโลก ต้องการแก้ไขภาพลักษณ์ของเทศบาลนครพิษณุโลกจากสังคมที่มีคนมองว่าเป็นหน่วยงานที่มีการคอร์รัปชันมากที่สุด และทำอย่างไรจะบริหารงานให้บรรลุเป้าหมายโดยใช้งบประมาณให้เป็นประโยชน์สูงสุดโดยเน้นให้เกิดการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนทั้งภาครัฐบาล ภาคเอกชน ภาคประชาชน เพื่อให้การบริหารงานของหน่วยงานภาครัฐ เกิดความโปร่งใส ตรวจสอบได้ และสามารถใช้ทรัพยากรต่าง ๆ อย่างครบถ้วนคุ้มค่า และก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารงาน ส่งผลต่อประสิทธิผลที่ประชาชนจะได้รับสูงสุดอย่างทั่วถึงและเป็นธรรม ดังคำกล่าวจากการสัมภาษณ์ ดังนี้

“ทุกคนมองว่าเทศบาลเป็นหน่วยงานที่มีคอร์รัปชันมากที่สุด นายกก็จะคิดว่าจะทำอย่างไรจะบริหารโดยใช้งบประมาณให้เป็นประโยชน์สูงสุด นายกจะใช้ผลงานเป็นตัวตั้งเป่ามาโดยตลอด ซึ่งในขณะนั้นสมัยนั้นที่นายกมาทำงานสมัยแรก ยังไม่มีการบริหารแบบธรรมาภิบาล แต่ต่อ ๆ มา การบริหารแบบธรรมาภิบาลก็ได้เข้ามาสู่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น นายกก็ได้เห็นว่าแนวทางการดำเนินงานที่นายกได้บริหารมาโดยตลอดนั้นก็คือการบริหารแบบธรรมาภิบาล”

(ผู้บริหารเทศบาลนครพิษณุโลก คนที่ 1, ผู้ให้สัมภาษณ์, 7 พฤศจิกายน 2551)

“ปกติเทศบาลนครพิษณุโลกได้ทำและมีแนวทางในการบริหารงานแบบหลักธรรมาภิบาลมาอยู่แล้ว มีมาก่อนที่จะมีความคุ้นเคยกับหลักธรรมาภิบาล เช่น เทศบาลนครพิษณุโลกจะดำเนินความโปร่งใส ตรวจสอบได้ แต่ไม่จำเป็นจะต้องดำเนินตามตัวบทกฎหมายได้ทั้งหมด”

(ผู้บริหารเทศบาลนครพิษณุโลก คนที่ 2, ผู้ให้สัมภาษณ์, 10 พฤศจิกายน 2551)

“แนวทางในการจัดระเบียบ เพื่อให้ประชาชนและในทั้งภาครัฐภาคธุรกิจเอกชนสามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างสงบสุข และตั้งอยู่ในความถูกต้องเป็นธรรมและทุกสิ่งอย่างจะมีส่วนที่เกี่ยวข้องกับหลักธรรมาภิบาลก็จะเป็นหลักการบริหารจัดการที่ดี”

(ผู้บริหารเทศบาลนครพิษณุโลก คนที่ 4, ผู้ให้สัมภาษณ์, 23 มกราคม 2552)

“เทศบาลนครพิษณุโลกก็ได้นำหลักธรรมาภิบาลที่ดีมาใช้เป็นหนึ่งในตัวชี้วัดคุณภาพในการปฏิบัติงานของหน่วยงานภาครัฐ และเทศบาลฯ ยังให้ภาคเอกชนมีธรรมาภิบาลที่ดีในการดำเนินกิจการอีกด้วย ตลอดจนเทศบาลนครพิษณุโลกเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมอยู่เสมอถ้าสังคมบ้านเรานั้นมีธรรมาภิบาลที่ดีเราจะต้องพบกับ การบริหารงานของทุกองค์การไม่ว่าจะเป็นองค์กรในภาครัฐ ภาคเอกชน หรือหน่วยงานสาธารณะต่าง ๆ จะต้องมีการบริหารงานอย่างโปร่งใสมีความรับผิดชอบต่อ การให้มีการตรวจสอบได้ ซึ่งเป็นหลักการสำคัญและเป็นหลักความเป็นมาของการมีธรรมาภิบาลที่ดี”

(ประธานสภาเทศบาล, ผู้ให้สัมภาษณ์, 2 กุมภาพันธ์ 2552)

## 2. กระบวนการวางแผนการบริหารงานของเทศบาลนครพิษณุโลก

จากการศึกษาค้นคว้า พบว่า กระบวนการวางแผนการบริหารงานของเทศบาลนครพิษณุโลก เน้นให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการประชาคมแผน โดยการรับฟังความต้องการ และความคิดเห็นของประชาชนเป็นหลัก มีการจัดตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนพัฒนา เพื่อดำเนินการขออนุมัติเทศบัญญัติงบประมาณ ดังคำกล่าวจากการสัมภาษณ์ ดังนี้

“ในการวางแผนของเทศบาลนครพิษณุโลก นายกจะดึงประชาชนในเขตเทศบาล เข้าร่วมประชาคมแผนเพื่อดูความต้องการของประชาชนเป็นหลักโดยใช้ประชาชนเป็นศูนย์กลางในการตัดสินใจในการจัดทำโครงการต่าง ๆ และนายกจะนำโครงการที่ประชาชนเสนอมาพิจารณาก่อนเสมอ และมีการจัดตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนพัฒนาของเทศบาลเป็นประจำทุกปีและเข้าสภาเพื่ออนุมัติงบประมาณ”

(ผู้บริหารเทศบาลนครพิษณุโลก คนที่ 1, ผู้ให้สัมภาษณ์, 7 พฤศจิกายน 2551)

“จะเน้นที่ประชาชนในเขตเทศบาลเข้าร่วมประชาคมแผน เพื่อดูความต้องการของประชาชนเป็นหลัก โดยใช้ประชาชนเป็นศูนย์กลางในการตัดสินใจในการจัดทำโครงการต่าง ๆ และนายกฯ จะนำโครงการที่ประชาชนเสนอมาพิจารณาก่อนเสมอ มีการจัดตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนพัฒนาของเทศบาลเป็นประจำทุกปีและเข้าสภาเพื่ออนุมัติงบประมาณ ตลอดจนการนำแผนมาปรับให้เข้ากันและสอดคล้องกับบริบทกับสภาพเศรษฐกิจและสังคม การเมือง”

(ผู้บริหารเทศบาลนครพิษณุโลก คนที่ 2, ผู้ให้สัมภาษณ์, 10 พฤศจิกายน 2551)

“เป็นงานหลักของแผนงานวิชาการเลย ที่เราเน้นให้ประชาชนได้เข้ามามีส่วนร่วม และจะต้องทำตามระเบียบว่าด้วยการจัดทำแผนพัฒนาสามปีเทศบาล ที่จะต้องมีการแต่งตั้งคณะกรรมการ ผ่านสภาเพื่อขออนุมัติงบประมาณทั้งหลายตามระเบียบฯ และสิ่งที่สำคัญก็คือ นายกเทศมนตรีซึ่งเป็นผู้บริหารมีการสื่อสารและทำความเข้าใจในเรื่องแผนการปฏิบัติงานย่อยด้วย”

(ผู้บริหารเทศบาลนครพิษณุโลก คนที่ 3, ผู้ให้สัมภาษณ์, 15 มกราคม 2552)

“การจัดทำแผนนั้นก็ให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการประชาคมแผนก็คือมีการรับฟังความคิดเห็นของประชาชนว่าเขาต้องการให้เราพัฒนาอะไรเป็นขั้นต้น ๆ และต้องการให้เราแก้ไขปัญหาอะไรบ้าง ส่วนในการแต่งตั้งคณะกรรมการนั้นก็จะเป็นในส่วนของกองแผนในการดำเนินงานก็จะมีผู้อำนวยการกองทุกสำนักและกองเป็นคณะกรรมการในการจัดทำแผนโดยมีท่านนายกเป็นประธานคณะกรรมการ”

(ผู้บริหารเทศบาลนครพิษณุโลก คนที่ 5, ผู้ให้สัมภาษณ์, 20 มกราคม 2552)

“ก็คงจะมีส่วนในเรื่องการเข้าประชาคมแผนพัฒนาสามปี ซึ่งเทศบาลฯ ได้พิจารณาถึงการมีส่วนร่วมของประชาชนโดยการประกาศให้ประชาชนได้รับทราบถึงการประชาคมแผน โดยเปิดรับฟังความคิดเห็นและเปิดโอกาสให้ประชาชนเสนอแนวคิดและความต้องการทั้งหลายที่เกิดจากความเดือดร้อนของประชาชน ความต้องการที่จะพัฒนาชุมชนของตนเองให้มีความสะดวกสบายและความต้องการที่จะสร้างความเจริญทางธุรกิจภายในชุมชน เหล่านี้ เทศบาลก็ได้ให้โอกาสแก่ประชาชนในชุมชนเข้ามามีบทบาทหน้าที่ในการบริหารภาครัฐ”

(ประธานสภาเทศบาล, ผู้ให้สัมภาษณ์, 2 กุมภาพันธ์ 2552)

### 3. ความสำคัญของหลักธรรมาภิบาลทั้ง 6 หลัก

จากการศึกษาค้นคว้า พบว่า โดยส่วนใหญ่มีความคิดเห็นตรงกันคือ ทุกหลักมีความสำคัญเท่าเทียมกัน เนื่องจากในแต่ละหลักนั้นจะมีความกลมกลืนและเกี่ยวเนื่องกันไป มีเพียงผู้แทนประชาชน และนักวิชาการ ที่เห็นว่า หลักที่ชัดและสำคัญคือหลักการมีส่วนร่วม ด้วยเหตุผล คือ การที่จะดำเนินการอะไรให้สำเร็จ จะต้องอาศัยการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน ดังคำกล่าวจากการสัมภาษณ์ ดังนี้

“ทุกหลักนายกคิดว่าสำคัญและ องค์กรปกครองท้องถิ่นนั้นสามารถนำทุกหลัก มาประเมินตัวชี้วัดได้ทั้งหมดเพราะตัวชี้วัดแต่ละตัวแต่ละหลักมีความใกล้เคียงกันมาก หรือ มีคุณสมบัติคล้ายคลึงกันดังนั้นรางวัลที่เทศบาลได้มาจึงมีคุณสมบัติของรางวัลที่ ใกล้เคียงกัน เช่น หลักความโปร่งใสอาจจะมีความเกี่ยวเนื่องกับหลักการมีส่วนร่วม เพื่อให้ประชาชนสามารถตรวจสอบการทำงานของเทศบาลได้เป็นต้น”

(ผู้บริหารเทศบาลนครพิษณุโลก คนที่ 1, ผู้ให้สัมภาษณ์, 7 พฤศจิกายน 2551)

“ทุกหลักมีความสำคัญ การบริหารบางครั้งมันก็ต้องอาศัยปัจจัยหลาย ๆ อย่าง ก็ว่ากันไปตามแต่ละงาน ๆ ไป แต่ทั้งนี้ก็ต้องมีความโปร่งใส สุจริต และตรวจสอบได้ จะ มาแยกให้ชัดหรือตัดสินใจไม่ได้ว่าหลักใดสำคัญที่สุดหรือว่าหลักใดสำคัญรองลงมา”

(ผู้บริหารเทศบาลนครพิษณุโลก คนที่ 3, ผู้ให้สัมภาษณ์, 15 มกราคม 2552)

“ผมคิดว่าทุกหลักสำคัญเท่ากันหมดเพราะองค์ประกอบหลักของแต่ละหลักนั้นมีความเชื่อมโยงเกี่ยวเนื่องกันเช่นการให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนก็หมายถึงรวมถึงความโปร่งใสและหลักนิติธรรมด้วย”

(ผู้บริหารเทศบาลนครพิษณุโลก คนที่ 5, ผู้ให้สัมภาษณ์, 20 มกราคม 2552)

“สำหรับผมแล้ว คิดว่าหลักการมีส่วนร่วมสำคัญที่สุด เพราะอะไรจะบรรลุความสำเร็จได้อย่างสูงสุดนั้น จะต้องอาศัยกำลังสมอง ผนึกกำลังเป็นหนึ่งเดียวโดยมัน จะสร้างความแข็งแกร่ง ดังที่สุภาวิชิตโบราณกล่าวไว้ว่า 2 หัวดีกว่า หัวเดียว”

(ประธานสภาเทศบาล, ผู้ให้สัมภาษณ์, 2 กุมภาพันธ์ 2552)

“สำคัญทั้งหมดทั้ง 6 หลัก แต่หลักที่ชัดที่สุดผมคิดว่าเป็นหลักการมีส่วนร่วม”

(นักวิชาการ, ผู้ให้สัมภาษณ์, 2 กุมภาพันธ์ 2552)

#### 4. การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการวางแผนการบริหารงานในเทศบาลนครพิษณุโลก

จากการศึกษาค้นคว้า พบว่า โดยส่วนใหญ่มีความเห็นว่าหลักธรรมาภิบาลที่นำมาใช้ในการวางแผนการบริหารงานของเทศบาล นั้น ใช้หลักการมีส่วนร่วมเพื่อวางแผนให้การ

ดำเนินงานบรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยการให้ประชาชนมีส่วนร่วมคิดร่วมระดมสมอง และทั้งนี้ก็ยึดหลักนิติธรรม ว่าด้วยระเบียบการจัดทำแผนให้เป็นไปด้วยความถูกต้อง ดังคำกล่าวจากการสัมภาษณ์ ดังนี้

“นายกให้ความสำคัญกับหลักการมีส่วนร่วมในการวางแผนนะ เพราะว่าจะเน้นที่ประชาชนเป็นหลัก ส่วนหลักอื่น ๆ ก็รองลงมา ไม่ว่าจะเป็หลักนิติธรรม ก็เกี่ยวข้องด้วยเช่นกัน เพราะทุกขั้นตอนจะต้องเป็นไปตาม ระเบียบของการจัดทำแผน ทั้งสิ้น”

(ผู้บริหารเทศบาลนครพิษณุโลก คนที่ 1, ผู้ให้สัมภาษณ์, 7 พฤศจิกายน 2551)

“การมีส่วนร่วมมีความชัดเจนที่สุด คือสามารถมองเห็นภาพได้”

(ผู้บริหารเทศบาลนครพิษณุโลก คนที่ 3, ผู้ให้สัมภาษณ์, 15 มกราคม 2552)

“คงจะเป็นหลักการมีส่วนร่วมและหลักนิติธรรมเพราะมันก็ต้องว่ากันไปตามระเบียบของการจัดทำแผนคือจะต้องให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมด้วย”

(ผู้บริหารเทศบาลนครพิษณุโลก คนที่ 5, ผู้ให้สัมภาษณ์, 20 มกราคม 2552)

“ผมอยู่ในฐานะภาคประชาชนผมไม่มีบทบาทในการบริหารงานจึงไม่ได้วางแผนการบริหารงานใด ๆ ในเทศบาลนะครับ หากจะตอบคงจะตอบถึงการมีส่วนร่วมในการวางแผนมากกว่า คือจะเป็นข้อเสนอแนะว่าในการวางแผนทุกภาพส่วนนั้นควรจะให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมให้มาก”

(ประธานสภาเทศบาล, ผู้ให้สัมภาษณ์, 2 กุมภาพันธ์ 2552)

“ในมุมมองของนักวิชาการคิดว่า หลักการมีส่วนร่วม เป็นหลักที่สำคัญที่สุดในการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล”

(นักวิชาการ, ผู้ให้สัมภาษณ์, 2 กุมภาพันธ์ 2552)

##### 5. การนำหลักธรรมาภิบาลมาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานของเทศบาลนครพิษณุโลก

จากการศึกษาค้นคว้า พบว่า โดยส่วนใหญ่มีความเห็นว่า ทุกหลักนั้นสามารถประยุกต์ใช้ในการบริหารงานของเทศบาลนครพิษณุโลกได้ ซึ่ง ผอ.กองวิชาการและแผนงานกล่าว

เพิ่มเติมว่า ที่เห็นชัดที่สุดคือ หลักการมีส่วนร่วม และปลดเทศบาลให้ความเห็นเพิ่มเติมในส่วนหลัก  
 นิติธรรมว่ามีความสำคัญด้วยเช่นกัน ดังคำกล่าวจากการสัมภาษณ์ ดังนี้

“ทุกหลักสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้ทั้งหมด เช่น นิติธรรม  
 นายกก็จะไม่เลือกปฏิบัติว่ากันไปตามกฎระเบียบ”

(ผู้บริหารเทศบาลนครพิษณุโลก คนที่ 1, ผู้ให้สัมภาษณ์, 7 พฤศจิกายน 2551)

“หลักนิติธรรมมีความสำคัญในการนำมาใช้ในการจัดระเบียบการปฏิบัติราชการ  
 ของพนักงานให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อยได้”

(ผู้บริหารเทศบาลนครพิษณุโลก คนที่ 2, ผู้ให้สัมภาษณ์, 10 พฤศจิกายน 2551)

“แต่มีอยู่หลักหนึ่งที่ชัดมาก ก็คือ หลักการมีส่วนร่วม ซึ่งกองวิชาการก็จะมีหน้าที่  
 และรับผิดชอบในการประชาสัมพันธ์ในการทำกิจกรรมของเทศบาลเพื่อให้ประชาชน  
 ได้รับทราบข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ “

(ผู้บริหารเทศบาลนครพิษณุโลก คนที่ 3, ผู้ให้สัมภาษณ์, 15 มกราคม 2552)

“ทุกหลักสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในหน่วยงาน เช่นหลักนิติธรรม คือการไม่  
 เลือกปฏิบัติภายในหน่วยงาน หลักการมีส่วนร่วม คือการรับฟังความคิดเห็นของ  
 พนักงาน”

(ผู้บริหารเทศบาลนครพิษณุโลก คนที่ 5, ผู้ให้สัมภาษณ์, 20 มกราคม 2552)

“ในความคิดเห็นของผม เทศบาลฯ ได้ใช้ทุกหลักของธรรมาภิบาลมาประยุกต์ใช้  
 ในการบริหารนะ เพราะว่า ไม่ว่าจะหลักนิติธรรม ก็จะออกมาในรูปของกฎระเบียบใน  
 เรื่องต่าง ๆ ที่เทศบาลฯ ยึดถืออยู่เสมอว่าการกระทำใด ๆ จะต้องถูกระเบียบให้เป็นไป  
 ด้วยความถูกต้องแล้ว หลักคุณธรรม เทศบาลฯ ก็จะออกมาให้รู้ของการให้ความสำคัญ  
 ของการเท่าเทียมกันของทุกฝ่าย/งาน และหากจะพิจารณาในภาคประชาชน เทศบาลก็  
 จะให้ความเสมอภาคนะ ดูจากการเข้าตรวจเยี่ยมของท่านนายกเป็นประจำ ท่านจะ  
 วางตัวเป็นกันเอง และให้ความเท่าเทียมกันทุกชุมชนหากชุมชนใดมีปัญหา ท่านก็จะนำ  
 เรื่องของทุกชุมชนเข้ามาพิจารณาโดยเรียงลำดับความสำคัญด้วยนะ คือเรียงลำดับความ

เดือดร้อนมากไปจนถึงน้อยสุด ท่านจะนำมาพิจารณาและให้งบประมาณในที่สุด และเรื่องหลักความคุ้มค่า เราจะเห็นอยู่เสมอว่าเทศบาลจะรณรงค์ให้อนุรักษ์สิ่งแวดล้อมบ้าง ไร้ไซเคิลบ้าง ประหยัดบ้าง นี่คงจะตอบได้นะว่าเทศบาลใช้หลักความคุ้มค่าในการจัดการบริหารงาน ส่วนหลักการมีส่วนร่วมไปแล้ว มีอะไรอีกล่ะ หลักความโปร่งใส เทศบาลก็ได้เปิดโอกาสให้ประชาชนสามารถเข้ามาตรวจสอบได้นะ ผมเห็นว่าเค้าก็มีเว็บไซต์ ไม่ว่าจะเป็นการร้องเรียน การสอบถามต่าง ๆ เค้าจะตอบประชาชนอยู่เสมอเพราะผมก็ได้มีโอกาสได้เข้าเว็บไซต์ของเทศบาลอยู่เรื่อย ๆ สุดท้ายก็หลักความรับผิดชอบใหม่ เค้าก็จะแสดงออกมาอยู่ในรูปของทุกหลักรวมกันได้ใหม่ คือ มีความรับผิดชอบทุกเรื่องใส่ใจเรื่องหน้าที่ของทุกฝ่าย ให้เข้ามามีส่วนร่วม และบริหารงานอย่างโปร่งใส ปลูกฝังให้รู้จักความคุ้มค่า และบริหารงานด้วยหลักนิติธรรม สิ่งเหล่านี้คงตอบได้"

(ประธานสภาเทศบาล, ผู้ให้สัมภาษณ์, 2 กุมภาพันธ์ 2552)

#### 6. การนำหลักธรรมาภิบาลมาตรวจสอบการบริหารและการปฏิบัติภายในเทศบาลนครพิษณุโลก

จากการศึกษาค้นคว้า พบว่า โดยส่วนใหญ่มีความเห็นว่า หลักนิติธรรมนั้นมีบทบาทมากในส่วนนี้ และนักวิชาการให้ความเห็นเพิ่มเติมว่า หลักการมีส่วนร่วมในการตรวจสอบก็มีความสำคัญด้วยเช่นกัน ดังคำกล่าวจากการสัมภาษณ์ ดังนี้

"นายกให้ความสำคัญกับนิติธรรมกับความโปร่งใสนะ ในการตรวจสอบการทำงานของเจ้าหน้าที่ เพราะว่าประชาชนสามารถเข้ามาดูและตรวจสอบได้ เช่นเราจะมีศูนย์บริการข้อมูลข่าวสารด้วย"

(ผู้บริหารเทศบาลนครพิษณุโลก คนที่ 1, ผู้ให้สัมภาษณ์, 7 พฤศจิกายน 2551)

"ผมคิดว่าอาจจะเป็นหลักนิติธรรม เพราะผมจะต้องกำกับดูแลพนักงานทั้งหมดมิใช่เพียงกองหรือสำนักเดียว ดังนั้น ความยุติธรรมจึงเป็นสิ่งสำคัญ คือ ทุกคนมีสถานะเท่าเทียมกันและต้องไม่เลือกปฏิบัติ"

(ผู้บริหารเทศบาลนครพิษณุโลก คนที่ 2, ผู้ให้สัมภาษณ์, 10 พฤศจิกายน 2551)



“ผมได้ให้ความสำคัญกับหลักนิติธรรมเพราะว่าความถูกต้องและตรวจสอบได้นั้นถือว่าเป็นหลักสำคัญในการตรวจสอบภายในหน่วยงาน”

(ผู้บริหารเทศบาลนครพิษณุโลก คนที่ 5, ผู้ให้สัมภาษณ์, 20 มกราคม 2552)

“ในบทบาทของผมแล้ว การตรวจสอบในการทำงานของเทศบาลจะออกมาในรูปแบบของการประชุมสภาประจำทุกเดือนนะ สำหรับผมผมคงให้หลักนิติธรรมในการตรวจสอบนะ มันก็ว่ากันไปตามเรื่องตามราว ก็คืออยู่ในสภาก็ต้องมีกฎระเบียบกันอยู่แล้ว”

(ประธานสภาเทศบาล, ผู้ให้สัมภาษณ์, 2 กุมภาพันธ์ 2552)

“การมีส่วนร่วมในการตรวจสอบ”

(นักวิชาการ, ผู้ให้สัมภาษณ์, 2 กุมภาพันธ์ 2552)

#### 7. การนำหลักธรรมาภิบาลมาปรับปรุงข้อผิดพลาดในกระบวนการบริหารงานของเทศบาลนครพิษณุโลก

จากการศึกษาค้นคว้า พบว่า โดยส่วนใหญ่มีความเห็นว่าเป็นเรื่องให้ความสำคัญกับความคุ้มค่าในการดำเนินถึงการนำมาปรับปรุงข้อผิดพลาดในกระบวนการบริหารงานของเทศบาลนครพิษณุโลก และอีกท่านที่มีความเห็นเพิ่มเติมคือ ผู้แทนภาคประชาชนให้ความเห็นว่าเป็นเรื่องให้ความสำคัญกับหลักการมีส่วนร่วมมากกว่า ด้วยเหตุผลคือ ทุกคนควรเข้ามามีส่วนร่วมในการปรับปรุงแก้ไขข้อผิดพลาด โดยไม่ยึดติดกับฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง หากขาดฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งไป การแก้ไขข้อผิดพลาดอาจจะมีประสิทธิภาพที่ต่ำลง ดังคำกล่าวจากการสัมภาษณ์ ดังนี้

“นายกใช้หลักความคุ้มค่าในการปรับปรุง คือนึกถึงผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นสำคัญหากผลงานที่ประเมินได้ไม่คุ้มต่อการปฏิบัติครั้งต่อไป การแก้ไขจึงไม่จำเป็นต้องเกิด หรือนึกถึงความคุ้มค่าของเม็ดเงินทุกเม็ดเงินที่จะมีผลต่อประชาชน”

(ผู้บริหารเทศบาลนครพิษณุโลก คนที่ 1, ผู้ให้สัมภาษณ์, 7 พฤศจิกายน 2551)

“ควรนึกถึงผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นสำคัญ ฉะนั้นผมคิดว่าหลักความคุ้มค่าน่าจะเป็นตัวตรวจสอบข้อผิดพลาดการทำงานได้”

(ผู้บริหารเทศบาลนครพิษณุโลก คนที่ 2, ผู้ให้สัมภาษณ์, 10 พฤศจิกายน 2551)

“ผมคิดว่านายกได้กล่าวไว้เสมอว่าควรคำนึงถึงหลักความคุ้มค่าในการปรับปรุงผลงานเสมอหากคำนวณถึงความเสี่ยงและการประเมินถึงผลของงานแล้วคิดว่าคุ้มหรือไม่ในการดำเนินการต่อไปนั้นหากไม่คุ้มต่อการปฏิบัติครั้งต่อไป ก็จะไม่มีการพิจารณาถึงการดำเนินการต่อไปอีก”

(ผู้บริหารเทศบาลนครพิษณุโลก คนที่ 5, ผู้ให้สัมภาษณ์, 20 มกราคม 2552)

“สำหรับผมคงจะเป็นหลักการมีส่วนร่วมนะ ให้ทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมในการปรับปรุงข้อผิดพลาดกัน คือไม่ยึดกับฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง มันก็ขึ้นอยู่กับคนจะตีความด้วยนะ สำหรับการปรับปรุงข้อผิดพลาดแล้ว คงต้องขึ้นอยู่กับหลายฝ่าย หากขาดฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งไปนั้นการปรับปรุงอาจไม่มีประสิทธิภาพได้นะ”

(ประธานสภาเทศบาล, ผู้ให้สัมภาษณ์, 2 กุมภาพันธ์ 2552)

8. หากนำหลักการบริหารแบบคุณภาพตั้งแต่การวางแผน การปฏิบัติ การประเมินผล และการปรับปรุงมาประยุกต์ใช้กับการบริหารและการปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาล จะมีความสมบูรณ์หรือไม่ อย่างไร

จากการศึกษาค้นคว้า พบว่า นอกจากมุมมองในการนำหลักการบริหารคุณภาพที่นำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารให้เกิดความสมบูรณ์ได้นั้น ผู้อำนวยการกองวิชาการและแผนงานยังให้ความเห็นว่า ทุกฝ่ายยังคงต้องมองเห็นถึงปัญหาร่วมกันด้วย เพื่อให้รัฐบาลเห็นความสำคัญและเร่งเข้ามาแก้ไข และผู้แทนภาคประชาชนให้ความเห็นว่า ในการนำหลักบริหารแบบคุณภาพมาประยุกต์ใช้กับการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลนั้นไม่สามารถบอกได้ว่าสมบูรณ์หรือไม่สมบูรณ์ เพราะ มันขึ้นอยู่กับผลลัพธ์ของงาน ซึ่งงานแต่ละงาน โครงการแต่ละโครงการไม่จำเป็นจะต้องอาศัยหลักทุกหลักของธรรมาภิบาลก็สามารถบรรลุเป้าหมายได้ หรือ งานบางโครงการอาจจะต้องอาศัยหลักธรรมาภิบาลทุกหลักจึงจะประสบผลสำเร็จในการดำเนินงานและมีคุณภาพมากยิ่งขึ้น ดังคำกล่าวจากการสัมภาษณ์ ดังนี้

“องค์กรใดจะมีธรรมาภิบาลที่ดีได้นั้น นอกจากที่จะต้องมองเรื่อง การวางแผน การประเมิน การปรับปรุง แล้วนั้น ยังคงต้องมองเห็นปัญหาร่วมกัน ขับเคลื่อนให้สังคมเห็นเป็นปัญหามหาชน เพื่อให้รัฐเข้ามาแก้ไข โดยกำหนดเป็นนโยบายที่ตอบสนองของความต้องการและปัญหาของผู้มีส่วนได้เสียอย่างแท้จริง ซึ่งกระบวนการดังกล่าวจะเกิดขึ้นใน

ระบบการเมืองแบบเปิด รัฐไม่ผูกขาดอำนาจข้าราชการ ต้องทำงานและอดทนในการรับรู้ความต้องการและความหลากหลายในความคิด ผู้เกี่ยวข้องในการวิเคราะห์นโยบายและตัดสินใจต้องตั้งอยู่บนฐานความรู้และปัญญาที่เปิดกว้าง เห็นความสำคัญของสิทธิมนุษยชน ความเป็นธรรม ความเสมอภาคเท่าเทียมกัน แม้ว่าผู้มีส่วนได้เสียจะเป็นคนกลุ่มน้อยก็ต้องให้ความสำคัญและเอื้ออาทรต่อกลุ่มคนเหล่านั้น ไม่อ้างประโยชน์ของคนส่วนใหญ่บนภาระและความทุกข์ทรมานตลอดชีวิตของคนส่วนน้อย”

(ผู้บริหารเทศบาลนครพิษณุโลก คนที่ 3, ผู้ให้สัมภาษณ์, 15 มกราคม 2552)

“ถ้าถามว่า การบริหารแบบคุณภาพเป็นแบบที่ต้องนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้จะสมบูรณ์หรือไม่ ผมคิดว่า มันวัดไม่ได้ว่าจะสมบูรณ์หรือไม่สมบูรณ์ มันขึ้นอยู่กับผลของงานแต่ละงานมากกว่า ว่ามันเกิดการบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่ หากเกิดก็แสดงว่ากระบวนการทำงานนั้นมีหลักธรรมาภิบาลไหม แล้วมีกี่หลัก เพราะบางงานไม่จำเป็นต้องใช้ทุกหลักของธรรมาภิบาลหรอก หรือบางโครงการหรืองานบางงานก็อาจจะต้องอาศัยทุกหลักของธรรมาภิบาลตั้งแต่กระบวนการวางแผนจนถึงการปรับปรุง”

(ประธานสภาเทศบาล, ผู้ให้สัมภาษณ์, 2 กุมภาพันธ์ 2552)

#### 9. ปัญหา อุปสรรคในการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหาร และวิธีการแก้ไข พัฒนาการบริหารงานโดยใช้หลักธรรมาภิบาล

จากการศึกษาค้นคว้า พบว่า โดยส่วนใหญ่มีความเห็นว่า ปัญหา อุปสรรค คือ ปัญหาการติดต่อสื่อสาร ประสานงานกันทั้งในองค์กรและนอกองค์กร เนื่องจากเทศบาลเป็นองค์กรขนาดใหญ่ มีภารกิจที่ต้องบริหารมาก ดังนั้นอาจเกิดความไม่เข้าใจในการสื่อสาร ก็จะส่งผลให้การบริหารงานภายในเกิดปัญหาขึ้นได้ นอกจากนี้นักวิชาการให้ความเห็นว่า อุปสรรคของการนำธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหาร คือคุณภาพของประชาชนในเรื่องของการมีส่วนร่วม ซึ่งยังขาดความรู้ความเข้าใจในการมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง ทั้งนี้การบริหารงานส่วนใหญ่ ยังคงเป็นวัฒนธรรมที่เชื่อให้สำหรับการเป็นผู้นำมามากกว่า ดังคำกล่าวจากการสัมภาษณ์ ดังนี้

“ความไม่เข้าใจของพนักงานเทศบาลกับภารกิจหลักของนายกนั้น อาจจะเป็นปัญหาเหมือนกันเพราะบางครั้งนายกไม่สามารถที่จะสื่อสารให้พนักงานทุกคนเข้าใจตรงกันได้ว่าความต้องการของนายกนั้นคืออะไรและต้องการให้ทำการปฏิบัติไปในแนวทางไหน เพราะการศึกษาของพนักงานอาจจะเป็นพื้นฐานในการที่จะเข้าใจ ดังนั้น

ด้วยเหตุนี้นายกจึงให้ความสำคัญกับการเพิ่มศักยภาพของพนักงานเทศบาลทุกคนให้มีความรู้ที่ดีขึ้น"

(ผู้บริหารเทศบาลนครพิษณุโลก คนที่ 1, ผู้ให้สัมภาษณ์, 7 พฤศจิกายน 2551)

"ผมคิดว่าปัญหาการประสานงานภายในและภายนอกนั้นอาจยังเป็นปัญหาอยู่ อย่างไรก็ตามแต่ภายนอกเลย ผมว่าภายในยังจะคุยกันไม่ค่อยจะรู้เรื่อง และเรื่องการทำมาตรฐานของส่วนกลาง ผมก็คิดว่ายังเป็นปัญหาอยู่ในขณะนี้ ผมคิดว่าส่วนกลางจะต้องทำมาตรฐานขึ้นมาให้เป็นมาตรฐานกลาง มีความจำเป็นอย่างมากเพราะว่าปัจจุบันมีปัญหา คือ ไม่มีมาตรฐาน เช่น สตง. จะใช้ดุลยพินิจมากกว่ามาตรฐาน ซึ่งจริง ๆ แล้วต้องมีหลักในการประกอบการพิจารณาด้วย ควรที่จะกำหนดมาตรฐานกลางไว้ โดยอาจให้กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นเป็นเจ้าภาพ โดยให้องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นเข้ามามีส่วนร่วม เพราะไม่เช่นนั้นจะเกิดปัญหา คนทำไม่ได้ใช้ คนใช้ไม่ได้ทำ ซึ่งมันจะตอบวัตถุประสงค์ไม่ได้ หน่วยงานที่ปลัดคิดว่าควรจะมีส่วนร่วมด้วยคือ มหาวิทยาลัยต่าง ๆ ควรที่จะเข้ามามีส่วนร่วม และควรมีผู้แทนจากชาวบ้านโดยอาจจะรับฟังความคิดเห็นบ้างเป็นบางประเด็น บางโอกาส เพราะว่าวัฒนธรรมแต่ละที่แตกต่างกัน เราไม่สามารถใช้วัฒนธรรมของทุกที่มาแทนกันได้ทั้งหมด"

(ผู้บริหารเทศบาลนครพิษณุโลก คนที่ 2, ผู้ให้สัมภาษณ์, 10 พฤศจิกายน 2551)

"ควรจะมีปลูกฝังจิตสำนึกในหน่วยงานให้มีความปรองดองกัน มีความเป็นหนึ่งเดียวกัน มีความสามัคคีกัน และมีการให้ความรู้เกี่ยวกับธรรมาภิบาลได้อย่างทั่วถึง เพราะดิฉันคิดว่าหากถามคนงานบางคนว่าธรรมาภิบาลคืออะไร บางคนเขายังไม่สามารถตอบได้ ดังนั้น การจะให้ความสำคัญกับสิ่งใดสิ่งหนึ่งแล้ว ควรที่จะเต็มทีกับสิ่ง ๆ นั้น เช่น หน่วยงานจะมีการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้เรื่องธรรมาภิบาลให้ได้มากยิ่งขึ้นไม่น้อยกว่าร้อยละ 90 นี้คือเป้าหมายของเทศบาลนครพิษณุโลก"

(ผู้บริหารเทศบาลนครพิษณุโลก คนที่ 4, ผู้ให้สัมภาษณ์, 23 มกราคม 2552)

"ทุกหน่วยงานผมคิดว่าย่อมมีปัญหาไม่มากก็น้อยแต่สำหรับหน่วยงานของเราเป็นหน่วยงานที่ค่อนข้างใหญ่มาก จึงเป็นธรรมดาที่มักจะมีปัญหาในการดำเนินงานไม่ว่าจะเป็นหลักการทำงานปกติที่จะต้องมีการปฏิบัติเป็นประจำตลอดจนการนำเอาหลัก

ธรรมาภิบาลมาใช้ นั่น บางคนที่เป็นคนงาน เขามีความรู้ที่ค่อนข้างน้อย อาจจะได้ไม่ได้ให้ ความสำคัญกับหลักธรรมาภิบาลหรืออาจจะไม่ทราบหลักการสักเท่าไรจึงทำให้เกิด ปัญหาในการสื่อสารและการดำเนินงานในแต่ละขั้นตอนบางที่เขาจะไม่เข้าใจในการให้ ความรู้ถึงหลักธรรมาภิบาลซึ่งผมคิดว่าบางคนยังไม่ทราบเลยว่าหลักธรรมาภิบาลคือ อะไรและมีอะไรบ้างเขารู้เพียงว่าหน้าที่ของเขามีอะไรบ้างเท่านั้น”

(ผู้บริหารเทศบาลนครพิษณุโลก คนที่ 5, ผู้ให้สัมภาษณ์, 20 มกราคม 2552)

“อุปสรรค/ข้อด้อย อย่างเช่น ในเรื่องของการตรวจสอบความโปร่งใส/ไม่โปร่งใส การมีส่วนร่วม/ไม่มีส่วนร่วม จะเป็นเรื่องการรูปแบบหรือสไตล์ในการบริหารงานของ ผู้บริหารและผู้นำแต่ละคน ซึ่งบางคนอาจคิดว่าการให้การมีส่วนร่วมมากเกินไปอาจจะ ทำให้การบริหารไม่รวดเร็วหรืออาจสะดุด และในปัจจุบัน สังคมของประเทศไทยยังขาด ประชากรที่มีคุณภาพในเรื่องของการมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง ยังคงเป็นวัฒนธรรมที่เอื้อ สำหรับการเป็นผู้นำมากกว่า ข้อดี ก็คือ ในการบริหารงานสามารถมีการแบ่งงานออกไป เป็น 4 งาน คือ Plan Do Check Act แล้วพิจารณาดูว่าใน 4 งานนั้น ๆ มีครบ องค์ประกอบตามหลักธรรมาภิบาลหรือไม่ ซึ่งในทางปฏิบัตินี้ก็ส่งผลให้การบริหารงาน ตามหลักธรรมาภิบาลมีความละเอียดชัดเจนมากยิ่งขึ้น”

(นักวิชาการ, ผู้ให้สัมภาษณ์, 2 กุมภาพันธ์ 2552)

#### 10. ความคาดหวังกับธรรมาภิบาลในอนาคต

จากการศึกษาค้นคว้า พบว่า นักวิชาการและผู้แทนภาคประชาชน ให้ความเห็น เพิ่มเติมในเรื่องความคาดหวังกับธรรมาภิบาลในอนาคต คือ ต้องการให้ทุกองค์กร ทุกหน่วยงาน ให้ความสำคัญและยึดหลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อก่อให้เกิด ประสิทธิภาพในการบริหารงาน ส่งผลต่อประสิทธิผลที่ประชาชนจะได้รับสูงสุดอย่างทั่วถึงและเป็น ธรรม ดังคำกล่าวจากการสัมภาษณ์ ดังนี้

“ถามถึงอนาคตแล้ว ผมคิดว่าการมีธรรมาภิบาลนั้นสามารถใช้เป็นตัววัด คุณภาพงาน คน ทุกหน่วยงานได้นะ หากทุกหน่วยงานให้ความสำคัญกับกฎเกณฑ์ เหล่านี้ ผมคิดว่ามันอาจจะสะท้อนภาพลักษณ์ และการดำเนินของทุกฝ่ายมี ประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น”

(ประธานสภาเทศบาล, ผู้ให้สัมภาษณ์, 2 กุมภาพันธ์ 2552)

“จากที่กล่าวมาแล้วว่าธรรมาภิบาลมีองค์ประกอบในระบบประชาธิปไตย ซึ่งเป็นจุดเน้นในการมองตัวเองสำหรับการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล/องค์กร อีกทั้งยังเป็นดัชนีชี้วัดในการปฏิบัติงานให้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น องค์ประกอบหลักทั้ง 6 หลักของธรรมาภิบาลนั้นยังคงต้องส่งเสริมให้ทุก ๆ องค์กรและทุกคนมีและปฏิบัติต่อไปในอนาคต”

(นักวิชาการ, ผู้ให้สัมภาษณ์, 2 กุมภาพันธ์ 2552)

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม เป็นการรายงานผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามด้านการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลนครพิษณุโลก

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ปฏิบัติงานในเทศบาลนครพิษณุโลก

ตาราง 5 ร้อยละข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

| ข้อมูลทั่วไป                      | จำนวน | ร้อยละ |
|-----------------------------------|-------|--------|
| 1. เพศ                            |       |        |
| - ชาย                             | 155   | 46.27  |
| - หญิง                            | 180   | 53.73  |
| รวม                               | 335   | 100.00 |
| 2. อาชีพ                          |       |        |
| - ข้าราชการประจำ                  | 128   | 38.21  |
| - ลูกจ้างชั่วคราว                 | 207   | 61.79  |
| รวม                               | 335   | 100.00 |
| 3. สังกัด                         |       |        |
| - สำนักปลัดเทศบาล                 | 68    | 20.30  |
| - กองวิชาการและแผนงาน             | 17    | 5.07   |
| - หน่วยงานตรวจสอบภายใน            | 1     | 0.30   |
| - สำนักงานสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม | 72    | 21.49  |
| - สำนักการคลัง                    | 30    | 8.96   |
| - สำนักการช่าง                    | 49    | 14.63  |

ตาราง 5 (ต่อ)

| ข้อมูลทั่วไป           | จำนวน | ร้อยละ |
|------------------------|-------|--------|
| - สำนักงานการศึกษา     | 44    | 13.13  |
| - กองการประปา          | 42    | 12.54  |
| - กองสวัสดิการและสังคม | 12    | 3.58   |
| รวม                    | 100   | 100.00 |
| 4. ระดับการศึกษา       |       |        |
| - ต่ำกว่าปริญญาตรี     | 94    | 28.06  |
| - ปริญญาตรี            | 233   | 69.55  |
| - ปริญญาโท             | 8     | 2.39   |
| - ปริญญาเอก            | 0     | 0      |
| รวม                    | 100   | 100.00 |

จากการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างพบว่า กลุ่มตัวอย่างเป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย กล่าวคือ เป็นเพศชายร้อยละ 46.27 และเป็นเพศหญิงร้อยละ 53.73 โดยกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีอาชีพเป็นลูกจ้างชั่วคราว คิดเป็นร้อยละ 61.79 และเป็นข้าราชการประจำ คิดเป็นร้อยละ 38.21 ซึ่งอยู่ภายใต้สังกัด สำนักงานสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม สำนักปลัดเทศบาล สำนักงานการช่าง สำนักงานการศึกษา กองการประปา สำนักงานการคลัง กองวิชาการและแผนงาน กองสวัสดิการและสังคม และหน่วยงานตรวจสอบภายใน คิดเป็นร้อยละ 21.49 20.30 14.63 13.13 12.54 8.96 5.07 3.58 และ 0.30 ตามลำดับ และเมื่อพิจารณาถึงระดับการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการศึกษาในระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 69.55 รองลงมาคือระดับต่ำกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 28.06 และระดับปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 2.39

ตอนที่ 2 ข้อมูลด้านการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลนครพิษณุโลก

ตาราง 6 แสดงการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลนครพิษณุโลก  
ในด้านการวางแผน (Plan)

| ข้อ | คำถาม  | ใช่   |        | ไม่ใช่ |        | ไม่ตอบ |        |
|-----|--|-------|--------|--------|--------|--------|--------|
|     |  | จำนวน | ร้อยละ | จำนวน  | ร้อยละ | จำนวน  | ร้อยละ |
| 1   | หน่วยงานมีการแบ่งแยก<br>อำนาจหน้าที่ในแต่ละส่วน<br>กันอย่างชัดเจน  | 313   | 93.43  | 16     | 4.78   | 6      | 1.79   |
| 2   | มีระบบการคุ้มครองสิทธิ<br>ของประชาชนและ<br>เจ้าหน้าที่ ในส่วนที่<br>เกี่ยวกับอำนาจหน้าที่<br>ของหน่วยงาน | 306   | 91.34  | 19     | 5.67   | 10     | 2.99   |
| 3   | หน่วยงานมีกฎหมายหรือ<br>ระเบียบที่ไปจำกัดสิทธิของ<br>ประชาชนหรือเจ้าหน้าที่<br>ของหน่วยงาน               | 273   | 81.49  | 37     | 11.04  | 25     | 7.46   |
| 4   | หน่วยงานคำนึงถึงสิทธิ<br>ความเท่าเทียมกันของผู้<br>ที่มาติดต่อกับหน่วยงาน                                | 293   | 87.46  | 21     | 6.27   | 21     | 6.27   |
| 5   | ก่อนการปฏิบัติงานของ<br>หน่วยงานที่จะมีผลกระทบ<br>ต่อประชาชน จะมีการรับ<br>ฟังความเห็นจากหลาย ๆ<br>ฝ่าย  | 292   | 87.16  | 23     | 6.87   | 20     | 5.97   |
| 6   | ผู้บังคับบัญชาที่มีการสั่งงาน<br>ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเป็น<br>ลายลักษณ์อักษร                            | 299   | 89.25  | 19     | 5.67   | 17     | 5.07   |



ตาราง 6 (ต่อ)

| ข้อ | คำถาม   | ใช่   |        | ไม่ใช่ |        | ไม่ตอบ |        |
|-----|---|-------|--------|--------|--------|--------|--------|
|     |   | จำนวน | ร้อยละ | จำนวน  | ร้อยละ | จำนวน  | ร้อยละ |
| 7   | ผู้บริหารพิจารณาความดีความชอบของเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานของท่านโดยยึดหลักตามความสามารถ/ผลงาน                               | 274   | 81.79  | 41     | 12.24  | 20     | 5.97   |
| 8   | มีระบบรายได้หรือผลประโยชน์เกื้อกูลรองรับมาตรฐานค่าใช้จ่ายที่สูงขึ้น   | 268   | 80.00  | 37     | 11.04  | 30     | 8.96   |
| 9   | หน่วยงานมีการเปิดโอกาสให้ประชาชน สื่อมวลชน และหน่วยงานพัฒนาเอกชน ได้มีโอกาสควบคุมการทำงานของฝ่ายบริหาร โดยวิธีการต่าง ๆ | 270   | 80.60  | 26     | 7.76   | 39     | 11.64  |
| 10  | ระบบงานของหน่วยงานมีความโปร่งใส สะท้อนให้เห็นภาพรวมของระบบงานทั้งหมดได้อย่างชัดเจน                                      | 277   | 82.69  | 18     | 5.37   | 40     | 11.94  |
| 11  | ข้อคิดเห็นที่ผู้บริหารรับฟังได้ถูกนำไปใช้ประกอบการตัดสินใจ  | 270   | 80.60  | 18     | 5.37   | 47     | 14.03  |
| 12  | ประชาชนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจกับหน่วยงาน   | 276   | 82.39  | 19     | 5.67   | 40     | 11.94  |

ตาราง 6 (ต่อ)

| ข้อ | คำถาม  | ใช่   |        | ไม่ใช่ |        | ไม่ตอบ |        |
|-----|--|-------|--------|--------|--------|--------|--------|
|     |  | จำนวน | ร้อยละ | จำนวน  | ร้อยละ | จำนวน  | ร้อยละ |
| 13  | ในการตัดสินใจของ<br>หน่วยงานมักมีการใช้<br>กระบวนการตัดสินใจโดย<br>ใช้ฉันทามติ (เห็นพ้อง<br>ต้องกัน)                               | 280   | 83.58  | 27     | 8.06   | 28     | 8.36   |
| 14  | มีการคัดเลือกคณะกรรมการ<br>การที่มีหน้าที่ตัดสินใจด้วย<br>วิธีแต่งตั้งโดยผู้มีอำนาจ  | 277   | 82.69  | 17     | 5.07   | 41     | 12.24  |
| 15  | เจ้าหน้าที่ทุกคนสามารถมี<br>ส่วนร่วมในกระบวนการ<br>ตัดสินใจทางนโยบายของ<br>หน่วยงาน  | 282   | 84.18  | 21     | 6.27   | 32     | 9.55   |
| 16  | ผู้บริหารหน่วยงานได้มีการ<br>สื่อสารและทำความเข้าใจ<br>ในเรื่องแผนการปฏิบัติงาน<br>ย่อย (Operational Plan)<br>แก่ทุกคนที่รับผิดชอบ | 278   | 82.99  | 31     | 9.25   | 26     | 7.76   |
| 17  | หน่วยงานมีการกำหนด<br>วิธีการและขั้นตอนในการ<br>จัดการแบ่งปันทรัพยากร<br>อย่างชัดเจน   | 253   | 75.52  | 43     | 12.84  | 39     | 11.64  |
| 18  | ผลการปฏิบัติงานที่ดีเยี่ยม<br>จะได้รับการยกย่องใน<br>ระดับหน่วยงาน   | 276   | 82.39  | 30     | 8.96   | 29     | 8.66   |

ตาราง 6 (ต่อ)

| ข้อ | คำถาม  | ใช่   |        | ไม่ใช่ |        | ไม่ตอบ |        |
|-----|--|-------|--------|--------|--------|--------|--------|
|     |  | จำนวน | ร้อยละ | จำนวน  | ร้อยละ | จำนวน  | ร้อยละ |
| 19  | หน่วยงานของท่านได้<br>กำหนดมาตรฐานการ<br>ปฏิบัติงาน (Standard of<br>Performance)<br>ไว้อย่างชัดเจน         | 261   | 77.91  | 44     | 13.13  | 30     | 8.96   |
| 20  | หน่วยงานของท่านมีการ<br>จัดทำดัชนีวัดผลการ<br>ปฏิบัติงานอย่างชัดเจน  | 277   | 82.69  | 25     | 7.46   | 33     | 9.85   |
| 21  | มีนโยบายที่จะจัดสรรงาน<br>ให้กับบุคคลภายนอกหรือ<br>หน่วยงานเอกชนมา<br>ดำเนินการเพื่อ<br>ประสิทธิผลการทำงาน | 278   | 82.99  | 24     | 7.16   | 33     | 9.85   |
| 22  | มีการวางแผนการกำหนด<br>อัตรากำลังภายใน<br>หน่วยงานไว้อย่างชัดเจน   | 286   | 85.37  | 20     | 5.97   | 29     | 8.66   |
| 23  | มีระบบบัญชีควบคุมการใช้<br>วัสดุอุปกรณ์ในหน่วยงาน<br>อย่างประหยัด  | 293   | 87.46  | 14     | 4.18   | 28     | 8.36   |
| 24  | มีวิธีการและขั้นตอนการ<br>จัดสรรงบประมาณอย่าง<br>เป็นระบบ  | 288   | 85.97  | 18     | 5.37   | 29     | 8.66   |
| 25  | ผลการปฏิบัติงานของ<br>หน่วยงานได้ตามเป้าหมาย<br>ที่กำหนด   | 285   | 85.07  | 16     | 4.78   | 34     | 10.15  |

ตาราง 6 (ต่อ)

| ข้อ | คำถาม   | ใช่   |        | ไม่ใช่ |        | ไม่ตอบ |        |
|-----|---|-------|--------|--------|--------|--------|--------|
|     |   | จำนวน | ร้อยละ | จำนวน  | ร้อยละ | จำนวน  | ร้อยละ |
| 26  | มีการกำหนดนโยบาย<br>แผนงาน ประจำปี หรือ<br>ประจำวาระของ<br>ผู้บังคับบัญชา   | 291   | 86.87  | 16     | 4.78   | 28     | 8.36   |
| 27  | ผู้บริหารมีการสื่อสารทำ<br>ความเข้าใจในแผนรวมของ<br>หน่วยงานแก่เจ้าหน้าที่ที่<br>รับผิดชอบ  | 254   | 75.82  | 44     | 13.13  | 35     | 10.45  |
| 28  | มีการกำหนดแผนปฏิบัติ<br>การย่อย (Operation Plan)<br>อย่างเป็นระบบใน<br>หน่วยงาน   | 274   | 81.79  | 22     | 6.57   | 39     | 11.64  |
| 29  | มีการกำหนดพันธกิจ<br>(หน้าที่ที่ต้องทำ) ของ<br>หน่วยงาน   | 285   | 85.07  | 18     | 5.37   | 32     | 9.55   |
| 30  | ผู้บริหารระดับสูงมีบทบาท<br>ในการพัฒนาเปลี่ยนแปลง<br>สิ่งต่าง ๆ (การดำเนินงาน<br>มาตรฐาน การปฏิบัติงาน<br>คุณภาพของการบริการ)<br>ในหน่วยงาน | 267   | 79.70  | 39     | 11.64  | 29     | 8.66   |
| 31  | มีการกำหนดเป้าหมายเพื่อ<br>เป็นตัวชี้วัดความสำเร็จของ<br>หน่วยงาน   | 291   | 86.87  | 16     | 4.78   | 28     | 8.36   |

## ตาราง 6 (ต่อ)

| ข้อ | คำถาม   | ใช่   |        | ไม่ใช่ |        | ไม่ตอบ |        |
|-----|---|-------|--------|--------|--------|--------|--------|
|     |   | จำนวน | ร้อยละ | จำนวน  | ร้อยละ | จำนวน  | ร้อยละ |
| 32  | มีการกำหนดหลักเกณฑ์ในการลดขั้นตอนและติดตามกำกับดูแลการทำงาน | 297   | 88.66  | 14     | 4.18   | 24     | 7.16   |

ในการวิเคราะห์การบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลนครพิษณุโลก ในด้านการวางแผน (Plan) พบว่า เทศบาลนครพิษณุโลกมีการวางแผน ที่มีค่ามากที่สุด 3 อันดับ ได้แก่ หน่วยงานมีการแบ่งแยกอำนาจหน้าที่ในแต่ละส่วนกันอย่างชัดเจน คิดเป็นร้อยละ 93.43 รองลงมา คือ มีระบบการคุ้มครองสิทธิของประชาชนและเจ้าหน้าที่ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับอำนาจหน้าที่ของหน่วยงาน คิดเป็นร้อยละ 91.34 และ ผู้บังคับบัญชามีการสั่งงานผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร คิดเป็น ร้อยละ 89.25 สำหรับการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลนครพิษณุโลก ในด้านการวางแผน (Plan) ที่มีค่าน้อยที่สุด 3 อันดับ ได้แก่ หน่วยงานมีการกำหนดวิธีการและขั้นตอนในการจัดการแบ่งปันทรัพยากรอย่างชัดเจน คิดเป็นร้อยละ 75.52 รองลงมา คือ ผู้บริหารมีการสื่อสารทำความเข้าใจในแผนรวมของหน่วยงานแก่เจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบ คิดเป็นร้อยละ 75.82 และหน่วยงานของท่านได้กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน (Standard of Performance) ไว้อย่างชัดเจน คิดเป็นร้อยละ 77.91

ตาราง 7 แสดงการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลนครพิษณุโลก  
 ในด้านการลงมือปฏิบัติ (Do)

| ข้อ | คำถาม  | ใช่   |        | ไม่ใช่ |        | ไม่ตอบ |        |
|-----|--|-------|--------|--------|--------|--------|--------|
|     |  | จำนวน | ร้อยละ | จำนวน  | ร้อยละ | จำนวน  | ร้อยละ |
| 1   | มีการตอบข้อซักถามของประชาชนโดยการทำเป็นลายลักษณ์อักษร  | 289   | 86.27  | 16     | 4.78   | 30     | 8.96   |
| 2   | หน่วยงานมีการประชาสัมพันธ์ให้ประชาชนได้ทราบถึงการให้บริการในด้านต่าง ๆ   | 282   | 84.18  | 30     | 8.96   | 23     | 6.87   |
| 3   | มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่อลดขั้นตอนในการทำงาน  | 298   | 88.96  | 12     | 3.58   | 25     | 7.46   |
| 4   | หน่วยงานของท่านมีการกระจายอำนาจตัดสินใจสู่ผู้ใต้บังคับบัญชาระดับรองลงมา  | 308   | 91.94  | 12     | 3.58   | 15     | 4.48   |
| 5   | ในรอบปีที่ผ่านมา มีข้าราชการ/ลูกจ้างได้รับโทษทางวินัยจากการกระทำผิด  | 176   | 52.54  | 62     | 18.51  | 97     | 28.96  |
| 6   | ในรอบปีที่ผ่านมา หน่วยงานถูกร้องเรียนจากประชาชนที่มาติดต่อราชการ เช่นบริการไม่ดี ประชาชนไม่พอใจการให้บริการของหน่วยงาน | 183   | 54.63  | 44     | 13.13  | 108    | 32.24  |

ตาราง 7 (ต่อ)

| ข้อ | คำถาม   | ใช่   |        | ไม่ใช่ |        | ไม่ตอบ |        |
|-----|---|-------|--------|--------|--------|--------|--------|
|     |   | จำนวน | ร้อยละ | จำนวน  | ร้อยละ | จำนวน  | ร้อยละ |
| 7   | หน่วยงานมีปัญหาขาด<br>ความสามัคคี เช่น มีความ<br>ขัดแย้งระหว่างเจ้าหน้าที่  | 192   | 57.31  | 35     | 10.45  | 108    | 32.24  |
| 8   | ในรอบปีที่ผ่านมามีกรณีทำ<br>ผิดมาตรฐานวิชาชีพนิยม/<br>จรรยาบรรณวิชาชีพนิยม<br>(แต่ไม่เข้าข่ายกระทำผิด<br>วินัย) เช่น ไม่ปฏิบัติตาม<br>ธรรมเนียมของทางราชการ<br>ไม่ผิดคำมั่นสัญญา หรือไม่<br>ปฏิบัติตามหลักศีลธรรม<br>ของศาสนา | 159   | 47.46  | 55     | 16.42  | 121    | 36.12  |
| 9   | ผู้บริหารปฏิบัติต่อ<br>เจ้าหน้าที่ โดยยึดหลัก<br>ความเสมอภาคเท่าเทียม<br>กัน  | 214   | 63.88  | 17     | 5.07   | 104    | 31.04  |
| 10  | ผู้บริหารวางตัวเป็นกลาง<br>เสมอ   | 211   | 62.99  | 21     | 6.27   | 103    | 30.75  |
| 11  | ท่านรู้สึกว่าการทำงานเต็ม<br>ศักยภาพจะส่งผลให้หน้าที่<br>การงานมีความมั่นคง   | 208   | 62.09  | 18     | 5.37   | 109    | 32.54  |
| 12  | โดยภาพรวมท่านพอใจใน<br>การทำงานในหน่วยงานนี้  | 204   | 60.90  | 28     | 8.36   | 103    | 30.75  |
| 13  | เจ้าหน้าที่ที่เข้ามาใหม่มี<br>ความรู้ความสามารถสูงขึ้น  | 193   | 57.61  | 26     | 7.76   | 116    | 34.63  |

ตาราง 7 (ต่อ)

| ข้อ | คำถาม   | ใช่   |        | ไม่ใช่ |        | ไม่ตอบ |        |
|-----|---|-------|--------|--------|--------|--------|--------|
|     |   | จำนวน | ร้อยละ | จำนวน  | ร้อยละ | จำนวน  | ร้อยละ |
| 14  | มีเจ้าหน้าที่ใหม่ ๆ เข้ามา<br>อยู่ในหน่วยงานด้วยการใช้<br>เส้นสายน้อยลง                           | 236   | 70.45  | 62     | 9.55   | 67     | 20.00  |
| 15  | หน่วยงานของท่านมีวิธีการ<br>พิจารณาลงโทษผู้ทำผิดที่<br>ยุติธรรม                                   | 246   | 73.43  | 27     | 8.06   | 60     | 17.91  |
| 16  | มีการลงโทษจริงจัง หนัก<br>เบาตามกฎหมายระเบียบที่ระบุ<br>ไว้                                       | 266   | 79.40  | 27     | 8.06   | 42     | 12.54  |
| 17  | มีกระบวนการยุติธรรมที่<br>รวดเร็ว   | 268   | 80.00  | 19     | 5.67   | 48     | 14.33  |
| 18  | มีการกำหนดระยะเวลาใน<br>การเปิดเผยข้อมูลข่าวสาร<br>ให้แก่สาธารณชนได้รับ<br>ทราบ                   | 294   | 87.76  | 23     | 6.87   | 18     | 5.37   |
| 19  | หน่วยงานของท่านรับฟัง<br>ความคิดเห็นโดยไม่ต้อง<br>ร้องขอ และทำเป็นปกติ                            | 281   | 83.88  | 29     | 8.66   | 25     | 7.46   |
| 20  | มีการคัดเลือกคณะกรรมการ<br>การที่มีหน้าที่ตัดสินใจด้วย<br>วิธีเสนอชื่อโดยผู้มีส่วนได้<br>ส่วนเสีย | 266   | 79.40  | 32     | 9.55   | 37     | 11.04  |



ตาราง 7 (ต่อ)

| ข้อ | คำถาม  | ใช่   |        | ไม่ใช่ |        | ไม่ตอบ |        |
|-----|--|-------|--------|--------|--------|--------|--------|
|     |  | จำนวน | ร้อยละ | จำนวน  | ร้อยละ | จำนวน  | ร้อยละ |
| 21  | เจ้าหน้าที่ระดับต้นคือผู้<br>รับทราบข้อคิดเห็นหรือรับ<br>ฟังความคิดเห็นจาก<br>ประชาชน                            | 275   | 82.09  | 31     | 9.25   | 29     | 8.66   |
| 22  | ผู้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ<br>โครงการต่าง ๆ ประกอบด้วย<br>ด้วยหน่วยงานพัฒนา<br>เอกชน                             | 274   | 81.79  | 30     | 8.96   | 31     | 9.25   |
| 23  | หน่วยงานมีการประสาน<br>งานและร่วมมือกันทำงาน<br>เป็นทีมเสมอ  | 292   | 87.16  | 16     | 4.78   | 27     | 8.06   |
| 24  | หน่วยงานมีการประสาน<br>งานและร่วมมือกันทำงาน<br>เป็นทีมกับหน่วยงานหรือ<br>หน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้อง<br>ข้อเสมอ | 279   | 83.28  | 26     | 7.76   | 30     | 8.96   |
| 25  | ผู้ปฏิบัติงานทั้งหลายเต็ม<br>ใจที่จะยอมรับสิ่งใหม่ ๆ<br>และเทคโนโลยีใหม่ ๆ เสมอ                                  | 280   | 83.58  | 22     | 6.57   | 33     | 9.85   |
| 26  | สมาชิกทุกคนในหน่วยงาน<br>มีความเข้าใจและรับทราบ<br>แผนสำรอง  | 288   | 85.97  | 12     | 3.58   | 35     | 10.45  |

ตาราง 7 (ต่อ)

| ข้อ | คำถาม  | ใช่   |        | ไม่ใช่ |        | ไม่ตอบ |        |
|-----|--|-------|--------|--------|--------|--------|--------|
|     |  | จำนวน | ร้อยละ | จำนวน  | ร้อยละ | จำนวน  | ร้อยละ |
| 27  | ทุกครั้งที่ได้รับมอบหมาย<br>งาน ท่านได้ทำความเข้าใจ<br>และเห็นชอบกับ<br>วัตถุประสงค์ เป้าหมาย<br>และความคาดหวังจากการ<br>ทำงานชิ้นนั้นเสมอ | 242   | 72.24  | 46     | 13.73  | 47     | 14.03  |
| 28  | ทุกครั้งที่ได้รับมอบหมาย<br>งาน ท่านจะทราบถึง<br>เป้าหมายที่ต้องการจาก<br>การทำงานนั้นเสมอ   | 263   | 78.51  | 26     | 7.76   | 46     | 13.73  |
| 29  | หน่วยงานของท่านจะมีการ<br>ทำเป้าหมายย่อย ๆ<br>(Milestone) ที่ต้องการ<br>บรรลุในการปฏิบัติงานอยู่<br>เสมอ                                   | 254   | 75.82  | 29     | 8.66   | 52     | 15.52  |
| 30  | สมาชิกในทีมงานของท่าน<br>ให้ความร่วมมือในการ<br>ปฏิบัติงานกันเป็นอย่างดี   | 244   | 72.84  | 41     | 12.12  | 50     | 14.93  |
| 31  | ข้อมูลข่าวสารที่สื่อสารให้<br>ทราบนั้นมีความถูกต้อง<br>สมบูรณ์ ไม่มีการบิดเบือน  | 262   | 78.21  | 20     | 5.97   | 53     | 15.82  |
| 32  | ผู้บังคับบัญชาให้การ<br>สนับสนุนแก่สมาชิกใน<br>ทีมงานทุกคนอย่างเท่า<br>เทียมกัน  | 257   | 76.72  | 25     | 7.46   | 53     | 15.82  |

ตาราง 7 (ต่อ)

| ข้อ | คำถาม  | ใช่   |        | ไม่ใช่ |        | ไม่ตอบ |        |
|-----|--|-------|--------|--------|--------|--------|--------|
|     |  | จำนวน | ร้อยละ | จำนวน  | ร้อยละ | จำนวน  | ร้อยละ |
| 33  | สมาชิกของแต่ละทีมงาน<br>ในหน่วยงานสามารถ<br>เข้าถึงและขอรับความ<br>สนับสนุนจากผู้บังคับ<br>บัญชาได้อย่างเสมอภาค  | 234   | 69.85  | 51     | 15.22  | 50     | 14.93  |
| 34  | เจ้าหน้าที่ทุกคนในหน่วย<br>งานสามารถแสดงความ<br>คิดเห็นของตนเองได้อย่าง<br>อิสระเสรี   | 263   | 78.51  | 30     | 8.96   | 42     | 12.54  |
| 35  | ผู้ปฏิบัติงานทุกคนรู้สึก<br>ปลอดภัยที่จะพูดคุยหรือ<br>ปรึกษาหารือได้ทุกครั้งเมื่อ<br>มีปัญหาต่าง ๆ เกิดขึ้น  | 270   | 80.60  | 21     | 6.27   | 44     | 13.13  |
| 36  | เจ้าหน้าที่แต่ละคนจะได้รับ<br>การปฏิบัติต่อตนในทาง<br>บวก เมื่อเขาปฏิบัติงาน<br>เป็นผลสำเร็จโดยเสมอภาค<br>อาทิเช่น การพูดให้กำลังใจ<br>ยกย่องชมเชย มิใช่มีแต่<br>รางวัลตอบแทนในรูปของ<br>วัตถุ หรือตัวเงินเท่านั้น | 276   | 82.39  | 22     | 6.57   | 37     | 11.04  |
| 37  | ก่อนเริ่มปฏิบัติงาน<br>เจ้าหน้าที่จะทราบถึงดัชนี<br>วัดผลในการปฏิบัติงานทุก<br>ครั้ง   | 277   | 82.69  | 28     | 8.36   | 30     | 8.96   |

ตาราง 7 (ต่อ)

| ข้อ | คำถาม  | ใช่   |        | ไม่ใช่ |        | ไม่ตอบ |        |
|-----|--|-------|--------|--------|--------|--------|--------|
|     |  | จำนวน | ร้อยละ | จำนวน  | ร้อยละ | จำนวน  | ร้อยละ |
| 38  | การทำงานของเจ้าหน้าที่<br>ในหน่วยงานของท่านส่วน<br>ใหญ่จะทำงานเต็ม 7 ชม.<br>และพัก 1 ชม.   | 293   | 87.46  | 20     | 5.97   | 22     | 6.57   |
| 39  | ผลตอบแทน (เงินเดือนและ<br>อื่น ๆ ) ที่เจ้าหน้าที่ส่วน<br>ใหญ่ในหน่วยงานท่าน<br>ได้รับนั้น เหมาะสมกับ<br>ปริมาณและคุณภาพของ<br>งานที่ทำ | 276   | 82.39  | 33     | 9.85   | 26     | 7.76   |
| 40  | อัตรากำลังของเจ้าหน้าที่<br>ในปัจจุบันมีจำนวน<br>เหมาะสมกับปริมาณงาน   | 270   | 80.60  | 28     | 8.36   | 37     | 11.04  |
| 41  | เจ้าหน้าที่มีความรู้ ความ<br>สามารถ ความชำนาญ<br>เหมาะสมกับงานที่<br>รับผิดชอบ   | 289   | 86.27  | 19     | 5.67   | 27     | 8.06   |
| 42  | เจ้าหน้าที่รู้จักแก้ไขปัญหา<br>และตัดสินใจด้วยตนเอง<br>เสมอ  | 279   | 83.28  | 31     | 8.25   | 25     | 7.46   |
| 43  | มีการสนับสนุนและส่งเสริม<br>ให้เจ้าหน้าที่เข้ารับการ<br>ฝึกอบรมเพิ่มพูนความรู้   | 298   | 88.96  | 15     | 4.48   | 22     | 6.57   |

ตาราง 7 (ต่อ)

| ข้อ | คำถาม  | ใช่   |        | ไม่ใช่ |        | ไม่ตอบ |        |
|-----|--|-------|--------|--------|--------|--------|--------|
|     |  | จำนวน | ร้อยละ | จำนวน  | ร้อยละ | จำนวน  | ร้อยละ |
| 44  | ผลการปฏิบัติงานของ<br>เจ้าหน้าที่ได้ตามเป้าหมาย<br>ที่กำหนด  | 267   | 79.70  | 31     | 9.25   | 37     | 11.04  |
| 45  | มีการสื่อสารทำความเข้าใจในแผนรวมอย่าง<br>สม่ำเสมอ  | 273   | 81.49  | 25     | 7.46   | 37     | 11.04  |
| 46  | มีการสื่อสารและทำความเข้าใจแผนปฏิบัติการย่อย<br>อย่างสม่ำเสมอ  | 278   | 82.99  | 16     | 4.78   | 41     | 12.24  |
| 47  | มีการเผยแพร่ สื่อสาร และ<br>ทำความเข้าใจในวิสัยทัศน์<br>พันธกิจ และเป้าหมายของ<br>หน่วยงานกับเจ้าหน้าที่ใน<br>หน่วยงาน | 247   | 73.73  | 50     | 14.93  | 36     | 10.75  |
| 48  | มีการเผยแพร่ วิสัยทัศน์<br>พันธกิจและเป้าหมายของ<br>หน่วยงานกับสาธารณชน<br>โดยทั่วไป                                   | 272   | 81.19  | 18     | 5.37   | 45     | 13.43  |
| 49  | เจ้าหน้าที่ในหน่วยงานมี<br>ส่วนร่วมในการกำหนด<br>มาตรฐานการปฏิบัติงาน  | 248   | 74.03  | 24     | 7.16   | 63     | 18.81  |
| 50  | หน่วยงานของท่านมีการ<br>จัดส่วนงานให้คำปรึกษา/<br>รับเรื่องราวร้องทุกข์  | 256   | 76.42  | 18     | 5.37   | 61     | 18.21  |

ตาราง 7 (ต่อ)

| ข้อ | คำถาม   | ใช่   |        | ไม่ใช่ |        | ไม่ตอบ |        |
|-----|---|-------|--------|--------|--------|--------|--------|
|     |   | จำนวน | ร้อยละ | จำนวน  | ร้อยละ | จำนวน  | ร้อยละ |
| 51  | เมื่อเจ้าหน้าที่ได้รับเรื่องราวร้องทุกข์ จะรีบดำเนินการทันทีทุกเรื่อง   | 253   | 75.52  | 20     | 5.97   | 62     | 18.51  |
| 52  | เจ้าหน้าที่มีความเต็มใจและมุ่งมั่นในการให้บริการตลอดเวลาและทุกสถานการณ์ | 243   | 72.54  | 44     | 13.13  | 48     | 14.33  |
| 53  | หน่วยงานมีการติดประกาศแนะนำวิธีการให้บริการ                             | 280   | 83.58  | 12     | 3.58   | 43     | 12.84  |
| 54  | หน่วยงานมีการกระจายเสียง แนะนำวิธีการให้บริการ                          | 272   | 81.19  | 16     | 4.78   | 47     | 14.03  |
| 55  | ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นจากเจ้าหน้าที่ในหน่วยงาน                      | 261   | 77.91  | 24     | 7.16   | 50     | 14.93  |
| 56  | ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นจากสาธารณชนทั่วไป                             | 285   | 85.07  | 14     | 4.18   | 36     | 10.75  |
| 57  | หน่วยงานของท่านมีการจัดทำรายงานการเงินทุกปี                             | 293   | 87.46  | 8      | 2.39   | 34     | 10.15  |

ในการวิเคราะห์การบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลนครพิษณุโลก ในด้านการลงมือปฏิบัติ (Do) พบว่า เทศบาลนครพิษณุโลกมีการปฏิบัติงาน ที่มีค่ามากที่สุด 3 อันดับ ได้แก่ หน่วยงานของท่านมีการกระจายอำนาจการตัดสินใจสู่ผู้ได้บังคับบัญชาระดับรองลงมา คิดเป็นร้อยละ 91.94 รองลงมา คือ มีการสนับสนุนและส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่เข้ารับการฝึกอบรมเพิ่มพูนความรู้ คิดเป็นร้อยละ 88.96 และ มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่อลด

ขั้นตอนในการทำงาน คิดเป็นร้อยละ 88.96 สำหรับการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลนครพิษณุโลก ในด้านการลงมือปฏิบัติ (Do) ที่มีค่าน้อยที่สุด 3 อันดับ ได้แก่ ในรอบปีที่ผ่านมามีกรณีทำผิดมาตรฐานวิชาชีพนิยม/จรรยาบรรณวิชาชีพนิยม (แต่ไม่เข้าข่ายกระทำผิดวินัย) เช่น ไม่ปฏิบัติตามธรรมเนียมของทางราชการ ไม่ผิดคำมั่นสัญญา หรือไม่ปฏิบัติตามหลักศีลธรรมของศาสนา คิดเป็นร้อยละ 47.46 รองลงมา คือ ในรอบปีที่ผ่านมามีข้าราชการ/ลูกจ้างได้รับโทษทางวินัยจากการกระทำผิด คิดเป็นร้อยละ 52.54 และในรอบปีที่ผ่านมานักเรียนถูกร้องเรียนจากประชาชนที่มาติดต่อราชการ เช่นบริการไม่ดี ประชาชนไม่พอใจ คิดเป็นร้อยละ 54.63

ตาราง 8 แสดงการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลนครพิษณุโลก  
ในด้านการตรวจสอบ/โปร่งใส (Check)

| ข้อ | คำถาม  | ใช่   |        | ไม่ใช่ |        | ไม่ตอบ |        |
|-----|--|-------|--------|--------|--------|--------|--------|
|     |  | จำนวน | ร้อยละ | จำนวน  | ร้อยละ | จำนวน  | ร้อยละ |
| 1   | การใช้อำนาจในแต่ละฝ่ายสามารถถูกตรวจสอบได้  | 282   | 84.18  | 24     | 7.16   | 29     | 8.66   |
| 2   | ประชาชนสามารถขอข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องภาระหน้าที่หรือขั้นตอนการดำเนินงานของหน่วยงาน | 274   | 81.79  | 51     | 15.22  | 10     | 2.99   |
| 3   | มีการปรับปรุงหน่วยงานตรวจสอบให้เหมาะสมกับสถานการณ์อยู่เสมอ                             | 299   | 89.25  | 25     | 7.46   | 11     | 3.28   |
| 4   | มีระบบการตรวจสอบภายในหน่วยงานที่เข้มแข็งและมีประสิทธิภาพสูง                            | 285   | 85.07  | 31     | 9.25   | 19     | 5.67   |

ตาราง 8 (ต่อ)

| ข้อ | คำถาม   | ใช่   |        | ไม่ใช่ |        | ไม่ตอบ |        |
|-----|---|-------|--------|--------|--------|--------|--------|
|     |   | จำนวน | ร้อยละ | จำนวน  | ร้อยละ | จำนวน  | ร้อยละ |
| 5   | มีกลยุทธ์ในการบริหารที่สามารถตรวจสอบการทำงานโดยบุคคลภายในและบุคคลภายนอกได้              | 276   | 82.39  | 29     | 8.66   | 30     | 8.96   |
| 6   | มีการป้องกันผู้สื่อข่าวให้ปรับปรุงตน  | 266   | 79.40  | 32     | 9.55   | 37     | 11.04  |
| 7   | มีการใช้สมาคมวิชาชีพเข้ามาร่วมตรวจสอบหน่วยงาน   | 263   | 78.51  | 34     | 10.15  | 38     | 11.34  |
| 8   | ในการตัดสินใจของหน่วยงานมีการให้เวลาในการตัดสินใจที่เหมาะสมกับสถานการณ์                 | 248   | 74.03  | 43     | 12.84  | 44     | 13.13  |
| 9   | ในการตัดสินใจของหน่วยงาน ผู้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจโครงการต่าง ๆ จะประกอบด้วยนักวิชาการ | 268   | 80.00  | 25     | 7.46   | 42     | 12.54  |
| 10  | ในการตัดสินใจของหน่วยงานผู้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจประกอบด้วยผู้ได้รับผลกระทบโดยตรง      | 269   | 80.30  | 25     | 7.46   | 41     | 12.24  |



## ตาราง 8 (ต่อ)

| ข้อ | คำถาม   | ใช่   |        | ไม่ใช่ |        | ไม่ตอบ |        |
|-----|---|-------|--------|--------|--------|--------|--------|
|     |   | จำนวน | ร้อยละ | จำนวน  | ร้อยละ | จำนวน  | ร้อยละ |
| 11  | ประชาชนสามารถ<br>ตรวจสอบการจัดซื้อจัดจ้าง<br>ของหน่วยงานของท่านได้<br>โดยผ่านทางระบบ<br>เครือข่ายสารสนเทศ               | 276   | 83.39  | 27     | 8.06   | 32     | 9.55   |
| 12  | ผู้ปฏิบัติงานทุกคนสามารถ<br>เชื่อใจได้ว่าเพื่อนร่วมงาน<br>จะทำงานหนักและมี<br>ผลงานที่ไว้ใจได้เสมอ                      | 267   | 79.70  | 22     | 6.57   | 46     | 13.73  |
| 13  | หน่วยงานของท่านมีแผนก<br>หรือฝ่ายที่ทำการประเมิน<br>ผลการปฏิบัติงานภายใน<br>โดยเฉพาะ และมีการ<br>ประเมินผลสม่ำเสมอทุกปี | 276   | 82.39  | 25     | 7.46   | 34     | 10.15  |
| 14  | มีการติดตามให้คำปรึกษา<br>ต่าง ๆ ภายหลังการ<br>ให้บริการแก่ประชาชน  | 276   | 82.39  | 25     | 7.46   | 34     | 10.15  |
| 15  | ผู้บริหารมีการติดตามผล<br>การปฏิบัติงาน และให้<br>คำปรึกษาอย่างสม่ำเสมอ   | 283   | 84.48  | 26     | 7.76   | 26     | 7.76   |
| 16  | หน่วยงานของท่านมีการ<br>ประเมินผลความพึงพอใจ<br>ของประชาชนที่มาติดต่อ<br>ใช้บริการ                                      | 288   | 85.97  | 25     | 7.46   | 22     | 6.57   |

ในการวิเคราะห์การบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลนครพิษณุโลก ในด้านการตรวจสอบ/โปร่งใส (Check) พบว่า เทศบาลนครพิษณุโลกมีการตรวจสอบ/โปร่งใส ที่มีค่ามากที่สุด 3 อันดับ ได้แก่ มีการปรับปรุงหน่วยงานตรวจสอบให้เหมาะสมกับสถานการณ์อยู่เสมอ คิดเป็นร้อยละ 89.25 รองลงมา คือ หน่วยงานของท่านมีการประเมินผลความพึงพอใจของประชาชนที่มาติดต่อใช้บริการ คิดเป็นร้อยละ 85.97 และมีระบบการตรวจสอบภายในหน่วยงานที่เข้มแข็งและมีประสิทธิภาพสูง คิดเป็นร้อยละ 85.07 สำหรับการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลนครพิษณุโลก ในด้านการตรวจสอบ/โปร่งใส (Check) ที่มีค่าน้อยที่สุด 3 อันดับ ได้แก่ ในการตัดสินใจของหน่วยงานมีการใช้เวลาในการตัดสินใจที่เหมาะสมกับสถานการณ์ คิดเป็นร้อยละ 74.03 รองลงมา คือ มีการใช้สมาคมวิชาชีพเข้ามาร่วมตรวจสอบหน่วยงาน คิดเป็นร้อยละ 78.51 และ มีการป้องกันผู้ส่อทุจริตให้ปรับปรุงตน คิดเป็นร้อยละ 79.40

ตาราง 9 แสดงการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลนครพิษณุโลก  
ในด้านการปรับปรุงแก้ไข (Action)

| ข้อ | คำถาม  | ใช่   |        | ไม่ใช่ |        | ไม่ตอบ |        |
|-----|--|-------|--------|--------|--------|--------|--------|
|     |  | จำนวน | ร้อยละ | จำนวน  | ร้อยละ | จำนวน  | ร้อยละ |
| 1   | มีการแก้ไขหรือปรับปรุงผลกระทบทางลบที่มีต่อประชาชนอันเกิดจากการปฏิบัติงาน               | 287   | 85.69  | 19     | 5.67   | 29     | 8.66   |
| 2   | มีผลตอบแทนให้แก่เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานเป็นผลสำเร็จ                                   | 272   | 81.19  | 32     | 9.55   | 31     | 9.25   |
| 3   | มีผลตอบแทนให้แก่เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสูงและประสบความสำเร็จเป็นพิเศษ | 268   | 80.00  | 33     | 9.85   | 34     | 10.15  |

## ตาราง 9 (ต่อ)

| ข้อ | คำถาม  | ใช่   |        | ไม่ใช่ |        | ไม่ตอบ |        |
|-----|--|-------|--------|--------|--------|--------|--------|
|     |  | จำนวน | ร้อยละ | จำนวน  | ร้อยละ | จำนวน  | ร้อยละ |
| 4   | หน่วยงานของท่านมีการให้<br>คำตอบแทนพิเศษแก่<br>เจ้าหน้าที่ที่ซื้อสัตย์   | 270   | 80.60  | 38     | 11.34  | 27     | 8.06   |
| 5   | มีการแจ้งข้อดีข้อเสียของ<br>โครงการที่ทางหน่วยงาน<br>ของท่านจัดทำขึ้นให้กับ<br>ประชาชนได้รับทราบ   | 296   | 88.36  | 6      | 1.79   | 33     | 9.85   |
| 6   | ข้อคิดเห็นของประชาชน<br>และของเจ้าหน้าที่ระดับ<br>ต่าง ๆ ที่รับฟัง ได้รับการ<br>ตอบสนองหรือแจ้งว่ารับรู้<br>รับทราบแล้ว                            | 289   | 86.27  | 16     | 4.78   | 30     | 8.96   |
| 7   | ในกรณีที่ต้องตัดสินใจเรื่อง<br>ที่มีผลกระทบแก่ประชาชน<br>หน่วยงานมีการให้ข้อมูล<br>แก่ประชาชนมากพอ และ<br>ให้เวลาในการรับฟังข้อมูล<br>อย่างทั่วถึง | 243   | 72.54  | 53     | 15.82  | 39     | 11.64  |
| 8   | เมื่อมีการปรับปรุงแก้ไข<br>ตามข้อร้องเรียนแล้วมีการ<br>แจ้งให้ผู้ร้องทราบ  | 299   | 89.25  | 15     | 4.48   | 21     | 6.27   |

ตาราง 9 (ต่อ)

| ข้อ | คำถาม   | ใช่   |        | ไม่ใช่ |        | ไม่ตอบ |        |
|-----|---|-------|--------|--------|--------|--------|--------|
|     |   | จำนวน | ร้อยละ | จำนวน  | ร้อยละ | จำนวน  | ร้อยละ |
| 9   | วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของหน่วยงาน แสดงให้เห็นว่ามีความพยายามปรับปรุง เปลี่ยนแปลงผลผลิตหรือบริหารของหน่วยงานในทิศทางดีขึ้น | 298   | 88.96  | 13     | 3.88   | 24     | 7.16   |
| 10  | ท่านเห็นว่าการบริการของหน่วยงาน มีความเหมาะสมเมื่อเปรียบเทียบกับหน่วยงานอื่นที่เท่าเทียมกัน                                       | 292   | 87.16  | 29     | 8.66   | 14     | 4.18   |
| 11  | มีการทบทวนภารกิจและโครงสร้างของหน่วยงาน เพื่อความคุ้มค่าทางเศรษฐกิจ   | 271   | 80.90  | 33     | 9.85   | 31     | 9.25   |

ในการวิเคราะห์การบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลนครพิษณุโลก ในด้านการปรับปรุงแก้ไข (Action) พบว่า เทศบาลนครพิษณุโลกมีการปรับปรุงและพัฒนา ที่มีค่ามากที่สุด 3 อันดับ ได้แก่ เมื่อมีการปรับปรุงแก้ไขตามข้อร้องเรียนแล้วมีการแจ้งให้ผู้ร้องทราบ คิดเป็นร้อยละ 89.25 รองลงมา คือ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของหน่วยงานแสดงให้เห็นว่ามีความพยายามปรับปรุง เปลี่ยนแปลงผลผลิตหรือบริหารของหน่วยงานในทิศทางดีขึ้น คิดเป็นร้อยละ 88.96 และ มีการแจ้งข้อดีข้อเสียของโครงการที่ทางหน่วยงานของท่านจัดทำขึ้นให้กับประชาชนได้รับทราบ คิดเป็นร้อยละ 88.36 สำหรับการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลของเทศบาลนครพิษณุโลก ในด้านการปรับปรุงแก้ไข (Action) ที่มีค่าน้อยที่สุด 3 อันดับ ได้แก่ ในกรณีที่ต้องตัดสินใจเรื่องที่มีผลกระทบต่อประชาชน หน่วยงานมีการให้ข้อมูลแก่ประชาชนมากพอ และใช้เวลาในการรับฟังข้อมูลอย่างทั่วถึง คิดเป็นร้อยละ 72.54 รองลงมา คือ มีผลตอบแทนให้แก่

เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสูงและประสบความสำเร็จเป็นพิเศษ คิดเป็นร้อยละ 80.00  
และหน่วยงานของท่านมีการให้ค่าตอบแทนพิเศษแก่เจ้าหน้าที่ที่ซื่อสัตย์ คิดเป็นร้อยละ 88.06

