

## การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

### Strategic Management of Sub-district Administrative Organization according to Sufficiency Economy Philosophy

ดารินทร์ โปธิ์ตั้งธรรม<sup>1</sup> และหทัยชนก บัวเจริญ<sup>2\*</sup>

<sup>1</sup>สาขาการจัดการทั่วไป คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม

<sup>2</sup>สาขาการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม

\*Hathaichanok@webmail.npru.ac.th

#### บทคัดย่อ

การวิจัยนี้เพื่อศึกษาแนวคิด วิเคราะห์ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์การประยุกต์ใช้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงบริหารจัดการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ จัดประชุมเชิงปฏิบัติการ เครื่องมือคือ แนวทางสนทนากลุ่ม แนวทางสัมภาษณ์เจาะลึก ผู้ให้ข้อมูล คือ นายกและเจ้าหน้าที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประชาชนใน 5 ตำบล นำข้อมูลมาวิเคราะห์เปรียบเทียบเชิงเนื้อหา เปรียบเทียบความสัมพันธ์ ผลการวิจัยพบว่า แนวคิดและหลักการการประยุกต์ใช้ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง คือ การพึ่งตนเอง สร้างจิตสำนึก ปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรม พัฒนาคุณค่าความเป็นคน สร้างผู้นำครอบครัว ยุทธศาสตร์คือ ความพอเพียงแบบพื้นฐานระดับบุคคลและครอบครัว และความพอเพียงแบบก้าวหน้าและก้าวไกลระดับชุมชนและองค์กรกลยุทธ์ คือ สร้างเครือข่ายภายในและภายนอก ดำเนินชีวิตแบบพอเพียงตามวิถีพุทธ สร้างสมดุลแบบองค์รวม และกำหนดนโยบายขององค์กร ข้อเสนอแนะ ขยายผลหลักการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทั่วประเทศประกาศเป็นเจตนารมณ์และนโยบายสาธารณะของท้องถิ่น

**คำสำคัญ:** บริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

#### Abstract

The purpose of this qualitative research was to analyze strategy and tactic application of sufficiency economy philosophy by Sub district Administrative Organization. Data were collected from workshop, focus group, in-depth interview and guidelines with chief executives, staff and people from 5 Sub district Administrative Organizations. The result shown that self-reliance, self-awareness, virtue and morality, value of humanity, and family bonding were the principle of sufficiency economy philosophy. For strategy, basic sufficiency for individual and family level and sufficiency progression for community and organization. The tactics were networking, Buddhism lifestyle, holistic balancing, and establishing policy of organization. Sub district Administrative Organization in Thailand should be elaborated sufficiency economy philosophy as their intention and made the philosophy local public policy.

**Keywords:** strategic management, sufficiency economy philosophy, sub district administrative organization

## 1. บทนำ

การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นเครื่องมือสำคัญสำหรับผู้บริหารหรือผู้ประกอบการที่จะนำไปสู่การเพิ่มโอกาสความสำเร็จ (ปีณรส มาลากุล ณ อยุธยา, 2554) ความสามารถในการประเมินและปรับเปลี่ยนภายในให้เกิดความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกได้เพื่อให้องค์กรสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมและการเปลี่ยนแปลง บูรณาการความคิดในการวิเคราะห์การดำเนินการให้สอดคล้องกับโอกาสและภัยคุกคามที่เกิดขึ้น (Malakul Na Ayudhya, Panaros, 2011) การทำความเข้าใจเรื่องการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์จึงเป็นเรื่องยาก แต่สามารถทำความเข้าใจได้หากกำหนดแนวคิดหรือกรณีศึกษาที่เทียบเคียงเพื่อให้เกิดการวางแผนจัดวางกลยุทธ์ที่เหมาะสมในการบริหารจัดการ (Wheelen and Hunger, 2006) สามารถนำไปสู่การปฏิบัติที่ชัดเจนในการกำหนดทิศทางขององค์กร (Pitts and Lei, 2005) โดยมีการควบคุมการบริหารจัดการแบบหุ้นส่วนและการประเมินผลได้อย่างชัดเจน (Freeman, 2010)

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นหนึ่งในองค์กรหนึ่งที่ยินยอมให้นำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์ใช้ โดยให้ความสำคัญกับการพึ่งตนเอง ความพอมีพอกิน การรู้จักพอประมาณ การคำนึงถึงความมีเหตุผล การสร้างภูมิคุ้มกันในตัวที่ดี ไม่ประมาท ตระหนักถึงความถูกต้องในหลักวิชา มีคุณธรรมเป็นกรอบในการดำเนินชีวิต (สุขสรรค์ กันตะบุตร, 2551; จุฬาลักษณ์ เกษมศิริ, 2552) และ “เข้าใจ เข้าถึง และร่วมพัฒนา” อย่างสอดคล้องกับ “ภูมิสังคม” ที่หลากหลายของระบบภูมินิเวศ เศรษฐกิจ วัฒนธรรม ประเพณี โดยประชาชน มีส่วนร่วมตัดสินใจ” (สุเมธ ตันติเวชกุล, 2549) ดำเนินการด้วยความรอบคอบ วิเคราะห์ ระมัดระวัง ทำตามลำดับขั้นตอน มีการทดลองด้วยความเพียรจนมั่นใจ จึงนำไปเผยแพร่ใช้ประโยชน์สู่สาธารณะ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2551) โดยองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นส่วนใหญ่ต่างมีข้อจำกัดเหมือนองค์กรอื่นในเรื่องงบประมาณ ความห่างไกลจากการพัฒนา การขาดแคลนทรัพยากรและบุคลากรที่สามารถทำให้การบริหารจัดการให้พื้นที่ของตนเองได้รับการพัฒนาอย่างเท่าเทียม (Piercy and Lane, 2006) จึงเห็นว่า การน้อมนำแนวคิดปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเป็นหลักการบริหารจัดการที่นำไปสู่การพัฒนาได้

เมื่อทำการศึกษาผลสำรวจความคิดเห็นของประชาชนต่อปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงพบว่า ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในภาคเกษตรได้ชัดเจนในระดับมาก (วิสาขา ภูจินดา, 2555; จันทร์จิรา บุญมี, 2557) ส่วนภาคราชการ ภาคการค้า ภาคอุตสาหกรรม และภาคบริการ สามารถนำปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงไปประยุกต์ใช้ได้ในระดับปานกลาง (ณัฐพงษ์ ทองภักดี, 2550) ประชาชนเพียงร้อยละ 25 นำแนวคิดไปปรับใช้โดยนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อตนเอง องค์กรธุรกิจ ภาคเอกชนนั้นนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงไปปรับใช้ แต่ปัจจุบันยังไม่เข้าใจว่า หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงจะนำมาใช้ในภาคธุรกิจได้อย่างไร (วิสาขา ภูจินดา, 2555) ซึ่งผลการนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นยังส่วนใหญ่มีความพยายามในการนำใช้ในการบริหารจัดการเชิงนโยบายแต่ไม่สามารถหากกลยุทธ์หรือวิเคราะห์การดำเนินการได้บรรลุตามเป้าหมายของหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงครบทุกองค์ประกอบ

ในฐานะที่ผู้วิจัยได้เคยมีประสบการณ์การทำงานร่วมกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและด้วยมหาวิทยาลัยมีพันธกิจการทำงานเพื่อชุมชนท้องถิ่นร่วมกับประสบการณ์สอนการจัดการเชิงกลยุทธ์พบว่า การบริหารจัดการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นส่วนใหญ่เน้นการบริหารจัดการตามนโยบายและงบประมาณ บางองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นต้นแบบความสำเร็จของการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์โดยการประยุกต์ใช้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเพื่อบริหารจัดการท้องถิ่นให้ประชาชนพึ่งตนเองและสามารถสร้างระบบภูมิคุ้มกันชุมชนท้องถิ่น เพื่อวิเคราะห์ผลจากการเปลี่ยนแปลงทั้งภายนอกและภายในและสอดคล้องกับแนวคิดการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์เช่นกัน

ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้เล็งเห็นความสำคัญของการถอดบทเรียนขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เป็นต้นแบบความสำเร็จในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์โดยการประยุกต์ใช้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในการบริหารจัดการให้แหล่งเรียนรู้ในชุมชนพัฒนาประชาชนให้พึ่งตนเอง มีการบริหารจัดการโดยประยุกต์ใช้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในการบริหารจัดการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นบนความพอเพียง วางยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ที่เหมาะสมในการประยุกต์ใช้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีภูมิคุ้มกันของตนเองให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมและภูมิ

สังคมได้ ซึ่งผลการศึกษาค้นคว้าวิจัยคาดหวังว่าจะสามารถนำมาเผยแพร่และขยายผลความยั่งยืนของหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต่อไป

## 2. วัตถุประสงค์ในการศึกษา/การวิจัย

- 2.1 เพื่อวิเคราะห์หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในการบริหารจัดการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
- 2.2 เพื่อวิเคราะห์ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ที่เหมาะสมในการประยุกต์ใช้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

## 3. เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงเป็นหลักทรงงานของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวรัชกาลที่ 9 โดยเน้นเรื่องเศรษฐกิจพอเพียง เป็นปรัชญาชี้แนวทางการดำรงอยู่และปฏิบัติตนของประชาชนในทุกระดับ ตั้งแต่ระดับครอบครัว ระดับชุมชน จนถึงระดับรัฐ (Tantivejkul and Sumet, 2006) ทั้งในการพัฒนาและบริหารประเทศให้ดำเนินไปในทางสายกลาง โดยเฉพาะการพัฒนาเศรษฐกิจเพื่อก้าวทันต่อโลกยุคโลกาภิวัตน์ ความพอเพียง หมายถึง ความพอประมาณ ความมีเหตุผล รวมถึงความจำเป็นที่จะต้องมีระบบภูมิคุ้มกันในตัวที่ดี พอสมควรต่อการมีผลกระทบใด อันเกิดจากการเปลี่ยนแปลงทั้งภายนอกและภายใน ทั้งนี้จะต้องอาศัยความรอบรู้ ความรอบคอบ และความระมัดระวังอย่างยิ่งในการนำวิชาการต่างๆมาใช้ในการวางแผนและการดำเนินการทุกขั้นตอน (วิสาข่า ภูจินดา, 2555) และขณะเดียวกันจะต้องเสริมสร้างพื้นฐานจิตใจของคนในชาติ โดยเฉพาะเจ้าหน้าที่ของรัฐ นักทฤษฎีและนักธุรกิจในทุกระดับให้มีความสำนึกใน คุณธรรม ความซื่อสัตย์สุจริต และมีความรอบรู้ที่เหมาะสม ดำเนินชีวิตด้วยความอดทน ความเพียร มีสติปัญญา และความรอบคอบ (Thailand. Office of The National Economic and Social Development Board, 2008) เพื่อให้สมดุลและพร้อมต่อการรองรับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและกว้างขวาง ทั้งด้านวัตถุ สังคม สิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรมจากโลกภายนอกได้เป็นอย่างดี อีกทั้งมีการศึกษาและวิจัยมากมายในการนำแนวคิดปรัชญาลงสู่การปฏิบัติได้จริง ทำให้สรุปขั้นตอนการนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง (Thongpakde Nattapong, 2007) ดังนี้

**3.1 ขั้นตอนที่ 1 ปัจจัยนำเข้าสู่การนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง** เป็นขั้นตอนแรก เน้นการประเมินปัจจัยพื้นฐานก่อนการดำเนินการนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง โดยประเมินปัจจัยพื้นฐาน 2 ประการ คือ 1) ความรอบรู้ ความรอบคอบ และความระมัดระวัง โดยผู้นำใช้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ควรประเมินตนเอง และประเมินปัจจัยสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องในเรื่อง “ความรอบรู้” ว่า รับรู้และเข้าใจเรื่องความรู้เรื่องราวต่างๆนั้นอย่างไร รู้เรื่องราวที่เกี่ยวข้องโดยการสอบถามข้อมูลและข้อเท็จจริง “ความรอบคอบ” ให้ประเมินหลักการทำงานก่อนลงมือทำงานว่า มีความเข้าใจอย่างไร “ความระมัดระวัง” ควร ประเมินและตรวจสอบก่อนการลงมือทำงานว่า มีความเป็นไปได้หรือมีความเสี่ยง ความปลอดภัยก่อนการดำเนินการมากน้อยแค่ไหน มีการประเมินการทำงานอย่างใกล้ชิดพร้อมประเมินสิ่งสนับสนุนจากสภาพแวดล้อมในการวางแผนการแก้ไข หากเกิดการดำเนินงานที่ผิดพลาดหรือมีภาวะเสี่ยงได้ 2) คุณธรรม ซื่อสัตย์ สุจริต อดทน ความเพียร มีสติปัญญา ผู้นำใช้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงควรประเมินระดับของคุณธรรมจริยธรรม ประเมินหลักการทำงานชีวิตของตนเอง แบบเรียบง่าย ประหยัด ไม่ฟุ้งเฟ้อ มีการเก็บออม มีชีวิตเรียบง่าย มีการออม เอื้อเฟื้อ เผื่อแผ่ แบ่งปันช่วยเหลือผู้ที่ยากโอกาส ประเมินความอดทนต่อความยากลำบากในสถานการณ์ ประเมินความพยายามตามความสามารถของตนเอง รวมถึงประเมินความสามารถในการเข้าใจการเชื่อมโยงการดำเนินชีวิตด้วยสติปัญญาของตนเอง

**3.2 ขั้นตอนที่ 2 กระบวนการดำเนินการนำปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงไปใช้** ผู้นำใช้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงควรวางแผนกระบวนการดำเนินการตามลักษณะ 3 ห่วงและ 2 เงื่อนไข กล่าวคือ 3 ห่วง ประกอบด้วย ความพอประมาณ ความมีเหตุผล และมีภูมิคุ้มกันในตัวที่ดี ซึ่งกระบวนการดำเนินการ 3 ห่วง ควรดำเนินการดังนี้ 1) ความพอประมาณ คือ กระบวนการที่ทำให้กิจกรรมต่างๆบริหารจัดการตามความจำเป็น เหมาะสมต่อตนเอง ต่อครอบครัว ต่อสังคม ต่อชุมชน มีการจัดการโดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ในชุมชน และจัดการตามบริบทสังคมและวัฒนธรรมของตนเองเป็นหลัก ไม่

เบียดเบียนตนเองและผู้อื่น 2) ความมีเหตุผล คือ กระบวนการตัดสินใจในการทำกิจกรรมต่างๆอย่างถูกต้องตามหลักวิชาการ หลักวัฒนธรรมภูมิปัญญาท้องถิ่น สอดคล้องกับหลักกฎหมาย หลักคุณธรรม จริยธรรม และศีลธรรมที่มี (จากที่ประเมินมาแล้ว) โดยพิจารณาถึงผลที่คาดว่าจะเกิดขึ้นและอธิบายได้จากการตัดสินใจในกิจกรรมนั้นๆอย่างรอบคอบ 3) มีภูมิคุ้มกันในตัวที่ดี คือ กระบวนการเตรียมความพร้อมรับผลกระทบและการเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม วัฒนธรรมได้อย่างทันที่ซึ่งมีโอกาสจะเกิดขึ้นในกิจกรรมที่ดำเนินการนั้นๆ 4) เงื่อนไขคือ ความรอบรู้ และ คุณธรรม ซึ่งกระบวนการดำเนินการที่ทำให้สำเร็จได้ต้องพิจารณา 2 เงื่อนไข ควรดำเนินการดังนี้ 1) ความรอบรู้ คือ กระบวนการตัดสินใจดำเนินการด้วยความระมัดระวัง ทำให้ถูกต้องตามหลักวิชาการ มีกระบวนการวางแผน ดำเนินการ กำกับติดตามประเมินผลอย่างถูกต้อง 2) คุณธรรม คือ กระบวนการปลูกฝังและสร้างพื้นฐานจิตใจบุคคล ครอบครัว และคนในสังคมชุมชน มีความซื่อสัตย์ สุจริต รู้รักสามัคคี ไมโลภ ไม่ตระหนี่ รู้จักการแบ่งปันให้ผู้อื่น ดำเนินชีวิตด้วยความอดทน มีความเพียร มีสติปัญญาในการแก้ไขปัญหา

**3.3 ขั้นตอนที่ 3 ผลลัพธ์ ผลผลิตของการนำใช้ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง** ผลลัพธ์และผลผลิตของการนำใช้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงควรประเมินดังนี้ 1) บุคคลมีความสมดุล ครอบครัวสมดุล ชุมชนสมดุล ธุรกิจสมดุล ประเทศชาติสมดุล มั่งคั่ง อยู่เย็นเป็นสุข พร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว 2) สามารถจัดปัญหาความยากจน ความเสี่ยงทางเศรษฐกิจของคนจน 3) ชุมชนท้องถิ่นมีศักยภาพ มีความเข้มแข็ง มีพลังอำนาจ และสามารถพัฒนาชุมชนท้องถิ่นและประเทศชาติ 4) การบริหารจัดการในระดับนโยบายและระดับปฏิบัติมีมาตรฐาน มีประสิทธิภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้

นอกจากนี้ยังมีงานวิจัยของ ธันวา จิตต์สงวน และคณะ (2551) ได้ทำการศึกษา คุณลักษณะชุมชนที่พึงประสงค์ตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง 8 ด้าน มีที่มาจากผลสรุปภาพรวมชุมชนในอุดมคติของไทยตามแนวทางปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ที่ได้จากผลการศึกษาวิจัย โครงการศึกษาแนวทางการขับเคลื่อนเศรษฐกิจพอเพียง : บทเรียนจาก 40 หมู่บ้าน ศูนย์วิจัยเศรษฐศาสตร์ประยุกต์ คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ เสนอต่อ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ เมื่อปี พ.ศ. 2551 ผลการศึกษาวิจัยของกรณี 40 หมู่บ้าน พบว่า คุณสมบัติของอุดมคติที่มีลักษณะตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง แบ่งออกเป็นรูปธรรมใน 8 ประการ ได้แก่ 1) มีความมั่นคงทางอาหาร 2) มีระบบการผลิตที่เหมาะสมกับภูมิสังคม 3) มีครอบครัวที่อบอุ่นในชุมชนเข้มแข็ง 4) มีสภาพเศรษฐกิจสังคมที่มั่นคง 5) มีความพร้อมของปัจจัยพื้นฐาน 6) มีระบบกลุ่มและองค์กรสวัสดิการ 7) มีกระบวนการเรียนรู้และภูมิปัญญา 8) มีการจัดสรรใช้ประโยชน์ทรัพยากรชุมชนอย่างยั่งยืน (Jitsanguan, Thanwa, 2008 ; วิทยา จันทรแดง, 2555)

จากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยดังกล่าวจึงทำให้เห็นว่า องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีหน่วยงานที่เป็นต้นแบบการนำใช้หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงได้หลากหลายรูปแบบ และประสบความสำเร็จในระดับดี จึงเกิดแนวคิดของการถอดบทเรียนเพื่อให้ได้หลักการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงเพื่อนำเสนอแนวทางการขยายผลเชิงนโยบายต่อผู้ที่เกี่ยวข้องต่อไป

#### 4. วิธีดำเนินการศึกษา/การวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยแบบมีส่วนร่วม (Participation Research) โดยเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์เชิงลึก การสนทนากลุ่ม และการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม โดยข้อมูลที่ใช้ในการวิเคราะห์มี 2 ส่วนคือ

4.1 ข้อมูลปฐมภูมิเป็นข้อมูลที่ได้จาก 1.1) การสัมภาษณ์เชิงลึกโดยใช้แนวทางการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้บริหารจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจำนวน 5 ตำบล คือ 1) เทศบาลตำบลอุโมงค์ อำเภอมือง จังหวัดลำพูน 2) องค์การบริหารส่วนตำบลห้วยม้อ อำเภอนาหว้า จังหวัดน่าน 3) องค์การบริหารส่วนตำบลหนองโรง อำเภอนมทวน จังหวัดกาญจนบุรี 4) องค์การบริหารส่วนตำบลพินนา อำเภอนาแก จังหวัดนครพนม และ 5) เทศบาลตำบลปลายพระยา อำเภอปลายพระยา จังหวัดกระบี่ โดยผู้ให้ข้อมูลหลักคือ นายกองดีการปกครองส่วนท้องถิ่น หรือปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จำนวน 10 คน

1.2) การสนทนากลุ่มโดยใช้แนวทางการสนทนากลุ่มเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติการเกี่ยวกับงานปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง นักวิชาการที่ทำงานเกี่ยวข้องกับงานปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ปราชญ์ชาวบ้านหรือผู้นำองค์กรชุมชน ประชาชนที่ปฏิบัติการจริงเกี่ยวกับหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ตำบลละ 10 คน จำนวน 50 คน 1.3) การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมจำนวน 4 ครั้ง โดยแต่ละครั้งผู้ให้ข้อมูลมาจากตำบลละ 10 คน จำนวน 50 คน ระยะที่ 1 คั้นข้อมูลให้ผู้ที่เกี่ยวข้องสะท้อนคิดโดยนำข้อมูลจากการสัมภาษณ์เจาะลึกและการสนทนากลุ่มมาตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล ระยะที่ 2 ระดมสมองเพื่อวิเคราะห์แนวทางการประยุกต์ใช้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ระยะที่ 3 ระดมสมองเพื่อวิเคราะห์ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ที่เหมาะสม ระยะที่ 4 นำเสนอบทสรุปการบริหารจัดการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยเพิ่มผู้เชี่ยวชาญด้านหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในการวิพากษ์จำนวน 5 คน

4.2 ข้อมูลทุติยภูมิเป็นข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสาร รายงานประจำปีขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกสารข้อมูลแหล่งเรียนรู้ในตำบลที่ใช้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง เอกสารรายงานผลการดำเนินการของโครงการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนำมาประกอบการวิเคราะห์

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยนำข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้ในแต่ละระยะของงานวิจัยนำมาวิเคราะห์เปรียบเทียบภาพรวมชุมชนในอุดมคติของไทยตามแนวทางปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ที่ได้จากผลการศึกษาวิจัย โครงการศึกษาแนวทางการขับเคลื่อนเศรษฐกิจพอเพียง : บทเรียนจาก 40 หมู่บ้านเสนอต่อสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ เมื่อปี พ.ศ. 2551 (ธันวา จิตต์สงวน, 2551) จากนั้นนำข้อมูลมาวิเคราะห์เปรียบเทียบเชิงเนื้อหาจากผู้ให้ข้อมูลหลายกลุ่มเพื่อวิเคราะห์แนวคิดการประยุกต์ใช้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในการบริหารจัดการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และใช้การวิเคราะห์ตารางเปรียบเทียบความสัมพันธ์ เพื่อให้ได้ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ที่เหมาะสมในการประยุกต์ใช้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

## 5. ผลการศึกษา/การวิจัย สรุปผลการศึกษา/การวิจัย

แนวคิดและหลักการการประยุกต์ใช้ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในชุมชนท้องถิ่นของ 5 ตำบล คือ การพึ่งตนเอง สร้างจิตสำนึกความดีในระดับบุคคล ปลูกฝังหลักคุณธรรมจริยธรรมนำการพัฒนาพร้อมสร้างคุณค่าความเป็นคน การจัดการระดับครอบครัวในการสร้างผู้นำครอบครัว และใช้กลไกการบริหารจัดการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเข้ามา สร้างเครือข่ายการทำงานทั้งภายในและภายนอกมาหนุนเสริม การดำเนินชีวิตแบบพอเพียงบนวิถีพุทธ สร้างสมดุลแบบองค์รวม และการกำหนดนโยบายขององค์กร

5.1 ยุทธศาสตร์ของการประยุกต์ใช้ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในชุมชนท้องถิ่นระดับองค์กร ชุมชน และครัวเรือนแบ่งเป็น 2 ระดับคือ ยุทธศาสตร์ความพอเพียงแบบพื้นฐาน และยุทธศาสตร์ความพอเพียงแบบก้าวหน้าและก้าวไกล โดยมีรายละเอียดดังนี้

5.1.1 ยุทธศาสตร์ความพอเพียงแบบพื้นฐาน ใช้กลไกระดับบุคคลและครอบครัวเป็นหลักในการพัฒนามิติ 5 มิติ คือ มิติที่ 1 ด้านความมั่นคงทางอาหาร มิติที่ 2 ด้านระบบการผลิตที่เหมาะสมกับภูมิสังคม มิติที่ 3 ด้านครอบครัวอบอุ่นในชุมชนเข้มแข็ง มิติที่ 5 ด้านความพร้อมของปัจจัยพื้นฐาน มิติที่ 8 ด้านการจัดสรรใช้ประโยชน์ทรัพยากรอย่างยั่งยืน โดยมีกระบวนการจัดการภายในและความรักของครอบครัวเป็นความพอประมาณในการทำงาน เน้นการสร้าง ความมั่นคงทางอาหารด้วยการมีอนามัยที่ดี อนุรักษ์ระบบการผลิตที่มั่นคง และใช้บัญชีครัวเรือนเป็นเหตุผลในการนำใช้ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง เน้นการสร้างเครือข่ายภายในเพื่อจัดสรรความพร้อมในปัจจัยพื้นฐาน และการมีต้นแบบครอบครัวพอเพียง การมีป่าชุมชน การใช้แนวคิดอนุรักษ์ความมั่นคงทางอาหารตามธรรมชาติจึงเป็นกลไกภูมิคุ้มกันในเรื่องปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงได้ ทั้งนี้เงื่อนไขด้านความรู้จึงเป็นการรวมกลุ่มแลกเปลี่ยนเรียนรู้และรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงรวมถึงการหนุนเสริมจากเครือข่ายวิชาการจะช่วยให้การนำใช้ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมีความเป็นไปได้ และเงื่อนไขด้านคุณธรรมต้องมีผู้นำที่มีคุณธรรมทำเป็นแบบอย่างและปลูกฝังคุณธรรมในตนเอง

**5.1.2 ยุทธศาสตร์ความพอเพียงแบบก้าวหน้าและก้าวไกล** ใช้กลไกระดับครอบครัวและระดับองค์กร เป็นหลัก มิติที่ 4 ด้านสภาพเศรษฐกิจที่มั่นคง มิติที่ 6 ด้านระบบกลุ่มและองค์กรสวัสดิการ มิติที่ 7 ด้านกระบวนการเรียนรู้และภูมิปัญญา โดยมีกระบวนการเพิ่มรายได้และจัดตั้งกองทุนเพื่อให้ความพอประมาณ ลดรายจ่าย และจัดตั้งร้านค้าเพื่อสร้างความมีเหตุผล การใช้แนวคิดความมั่นคงของชีวิตและอนุรักษ์วัฒนธรรมเป็นกลไกภูมิคุ้มกันในเรื่องปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงได้ ทั้งนี้เงื่อนไขด้านความรู้จึงเป็นการตัดแปลงความรู้ชุมชนและถ่ายทอดจากรุ่นสู่รุ่นจะช่วยให้การนำใช้ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมีความเป็นไปได้ และเงื่อนไขด้านคุณธรรมต้องมีปราชญ์ชาวบ้านที่มีคุณธรรมจิตอาสาทำเป็นแบบอย่างยอมทำให้ประยุกต์ใช้ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในชุมชนท้องถิ่นระดับองค์กร ชุมชน และครัวเรือนได้

**5.2 กลยุทธ์การนำไปสู่การนำใช้ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง** พบว่า ทั้ง 5 ตำบลมีกลยุทธ์ในการนำใช้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงใกล้เคียงกัน โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

**5.2.1 กลยุทธ์การนำไปสู่ความพอประมาณคือ** การสร้างกลวิธี กิจกรรม /โครงการที่คำนึงถึงการสร้างความคิดที่เหมาะสมต่อสภาพของสังคม มีการประเมินรายรับรายจ่ายของครัวเรือนเพื่อนำมาสู่การจัดกิจกรรมที่เหมาะสมกับความต้องการ และประหยัด ทั้งนี้กระบวนการนำใช้ที่จะทำให้เกิดความเหมาะสมกับภูมิเวศน์ของแต่ละองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จะมีการกำหนดมาตรการหน่วยงานทุกภาคส่วนภายในตำบลเพื่อสร้างข้อตกลงในการทำงานร่วมกัน อีกทั้งมีการนำใช้มาตรการจากหน่วยงานภายนอกเพื่อหนุนเสริมในกระบวนการที่ตำบลไม่สามารถบริหารจัดการได้ โดยใช้การบันทึกลงนามความร่วมมือ (MOU) เพื่อทำให้เกิดความยั่งยืนและสานต่อการทำงานได้สะดวกไม่เกิดการเบียดเบียนต่อตนเอง ส่วน “ศูนย์ข้อมูลข่าวสาร หรือการส่งข้อมูลภูมิปัญญาท้องถิ่น” หรือ “การศึกษาดูงาน” เป็นการทำให้เกิดการเปรียบเทียบและทราบความพอประมาณจากการศึกษาดูงานได้ ทั้งนี้ กระบวนการที่สำคัญคือ “นโยบายองค์กรภาคีเครือข่าย” ถือเป็นกลไกขยายแนวคิดความพอประมาณที่ชัดเจน หากไม่เหมาะสมกับบริบทของตำบลย่อมทำให้เกิดการเบียดเบียนผู้อื่นได้

**5.2.2 กลยุทธ์การนำไปสู่ความมีเหตุผล** องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นควรคำนึงถึงกระบวนการวางแผนให้ประชาชนเข้าใจเรื่องบัญชีครัวเรือน เพื่อนำไปสู่การตัดสินใจปรับเปลี่ยนพฤติกรรม รวมถึงการวิเคราะห์ปัญหาในระดับหมู่บ้าน โดยใช้กระบวนการประกวดครัวเรือนตามกฎเกณฑ์ที่กำหนด อีกทั้งมีการสร้างความเข้าใจด้วยการประชาสัมพันธ์ข่าวสารหลากหลายช่องทางยอมทำให้เข้าใจเหตุผลมากขึ้น อีกทั้งยังช่วยกระตุ้นให้ประชาชนมีส่วนร่วมสร้างค่านิยม เพื่อนำข้อมูลทั้งหมดไปประกอบการตัดสินใจให้เกิดบูรณาการ จัดกิจกรรมพึ่งตนเองและจัดการด้วยตนเองได้ในที่สุด

**5.2.3 กลยุทธ์การนำไปสู่การมีภูมิคุ้มกันในตัวที่ดี** จากข้อมูลของการส่งเสริมให้ทำบัญชีครัวเรือนสามารถส่งผลกระทบต่อจิตใจของประชาชนในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมระดับตนเอง รวมถึงผลการวิเคราะห์ปัญหาในระดับหมู่บ้านส่งผลกระทบต่อวางแผนพัฒนาหมู่บ้านให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง อย่างไรก็ตามการเตรียมภูมิคุ้มกันในอนาคตที่ดีคือ “การจัดตั้งกองทุน” รวมถึงการสร้างกระบวนการให้ “เด็กและเยาวชน” หรือ “โรงเรียน” เข้ามามีส่วนร่วมในการประสานงานเตรียมความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ใช้อองค์ความรู้จากหน่วยงานวิชาการ หน่วยงานภายนอก จัดทำเป็นหลักสูตรฝึกอบรม ตลอดจนสร้างข้อกำหนดร่วมกันในการนำใช้วิถีปฏิบัติในชุมชน หรือการสนับสนุนจากกองทุนในรูปแบบธนาคาร ย่อมทำให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีแนวทางพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างทันถ่วงที

จากการถอดบทเรียนทั้ง 5 ตำบลดังกล่าว ทำให้สามารถวิเคราะห์ต่อได้ว่า หากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องการขยายผลเพื่อน้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในการดำเนินการ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะสามารถวัดความสำเร็จอย่างเป็นรูปธรรมจากตัวบ่งชี้ความสำเร็จได้ (ดังตารางที่ 1)

ตารางที่ 1 แสดงเปรียบเทียบตัวบ่งชี้ความสำเร็จ ต่อ 8 มิติ ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

| 8 มิติตาม<br>หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง   | ตัวบ่งชี้ความสำเร็จ  |
|---|--|
| <p><b>1. ความมั่นคงด้านอาหาร</b></p> <p>1.1. มีแหล่งการผลิตและกระบวนการผลิตที่เหมาะสม มีความปลอดภัยในการผลิต ทั้งต่อผู้ผลิตและผู้บริโภค และเป็นมิตรต่อระบบนิเวศน์</p> <p>1.2. มีฐานการผลิตที่สามารถรองรับต่อความต้องการที่มีการขยายตัวของชุมชนในอนาคต</p> <p>1.3. ชุมชนมีการผลิตอาหารไว้บริโภคในชุมชนเองเป็นส่วนใหญ่ ลดการใช้พลังงานและการเดินทางสู่ตลาด</p> <p>1.4. เน้นการผลิตเพื่อบริโภคก่อน เหลือจากการบริโภคนำไปแจกจ่ายและขายสู่ตลาด</p>                       | <p>1. บัญชีครัวเรือนมีความสมดุล</p> <p>2. จำนวนครัวเรือนต้นแบบเพิ่มขึ้นร้อยละ 16</p> <p>3. ประชาชนตำบลเน้นการใช้เกษตรอินทรีย์ปลอดภัย เป็นปัจจัยหลักในการส่งเสริมสุขภาพ</p> <p>4. เกิดการถ่ายทอดภูมิปัญญาและมีแนวคิดอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมและทรัพยากรธรรมชาติแก่เด็กและเยาวชน</p> <p>5. จำนวนหลักสูตรที่สอดคล้องกับ 8 มิติตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในตำบลเพิ่มขึ้น</p> |
| <p><b>2. ระบบการผลิตที่เหมาะสมกับภูมิสังคม</b></p> <p>2.1. มีการประกอบอาชีพที่สุจริต มั่นคง เหมาะสมกับความสามารถประสบการณ์ของบุคคล และศักยภาพทรัพยากรและสิ่งแวดล้อมที่มีภายในชุมชน เช่น ดิน น้ำ ป่า ไม้ และความหลากหลายทางชีวภาพ</p> <p>2.2. มีรายได้ที่สามารถเลี้ยงตัวเองได้ มีผลกำไรตามสมควรไม่ขาดทุน</p> <p>2.3. มีความคิดริเริ่มในการพัฒนาการผลิตให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ลดการพึ่งพาปัจจัยภายนอก มีการพัฒนาเทคโนโลยีที่เหมาะสม เน้นใช้วัสดุท้องถิ่นเป็นหลัก</p> | <p>1. มีระบบการผลิตในตำบล แหล่งการผลิตและกระบวนการผลิตปลอดภัยเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม</p> <p>2. ตำบลเกิดแนวคิดและมีกิจกรรมลดการใช้พลังงาน</p> <p>3. สร้างตลาดในตำบล</p> <p>4. เกิดคณะกรรมการที่ทำหน้าที่ขับเคลื่อนการนำใช้ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในการทำหน้าที่อย่างสม่ำเสมอในการค้นหาครัวเรือนอาสา การติดตามผลการดำเนินการของครัวเรือนอาสา</p>                           |
| <p><b>3. ครอบครัวยุคใหม่ในชุมชนเข้มแข็ง</b></p> <p>3.1. เป็นครอบครัวที่มีความสัมพันธ์ของพ่อ-แม่-ลูก ตลอดจนผู้อาวุโสในครอบครัวที่อบอุ่น มีเวลาให้แกกัน ลดการพนันสุรา สิ่งฟุ่มเฟือย</p> <p>3.2. มีกิจกรรมสร้างสรรค์สำหรับสมาชิกในครัวเรือน เกิดการมีส่วนร่วมและเป็นประโยชน์ต่อชุมชน เช่น กิจกรรมสุขภาพ สิ่งแวดล้อม ศาสนา</p> <p>3.3. ครัวเรือนส่วนใหญ่ในชุมชนมีความสัมพันธ์เอื้ออาทรต่อกัน มีความสมานฉันท์ ไม่แตกแยก แบ่งปันและเรียนรู้ร่วมกัน</p>                    | <p>1. จำนวนจิตอาสาในตำบลเพิ่มขึ้น มีฐานข้อมูลคนดีจิตอาสา เพิ่มขึ้น</p> <p>2. จำนวนผู้เข้าร่วมฝึกกิจกรรมความดีในธนาคารความดี เพิ่มขึ้น</p> <p>3. ครอบครัวมีบัญชีรายรับ-รายจ่าย</p> <p>4. จำนวนประชาชนในตำบลมีจิตสำนึกสาธารณะ มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่สามัคคีเพิ่มมากขึ้น</p>  |

| 8 มิติตาม<br>หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง   | ตัวบ่งชี้ความสำเร็จ   |
|---|---|
| <p><b>4. สภาพเศรษฐกิจที่มั่นคง</b></p> <p>4.1. ชุมชนมีการวางแผนด้านเศรษฐกิจ จัดสรรทรัพยากรต่างๆ เพื่อการผลิต การบริโภค และการลงทุนที่สมดุล</p> <p>4.2. ทำบัญชีครัวเรือนเพื่อใช้ในการตัดสินใจบริโภคอุปโภคและมีการออมทรัพย์ไว้ใช้ในยามจำเป็น</p> <p>4.3. มีการวางแผนด้านสร้างรายได้ ลดรายจ่าย สร้างและใช้คินหนี้สิน ลดการบริโภคสินค้าฟุ่มเฟือย</p>  | <p>1. ตำบลเกิดข้อกำหนดร่วมที่เอื้อต่อวิถีชีวิตเศรษฐกิจพอเพียง</p> <p>2. มีการทำบัญชีครัวเรือนอย่างครอบคลุมทุกหมู่บ้านร้อยละ 70</p> <p>3. มีการนำใช้บัญชีครัวเรือนเป็นข้อมูลพื้นฐานแก้ไขปัญหาของตำบล</p> <p>4. จำนวนประชาชนที่มีอาชีพเสริม เพิ่มขึ้น</p> |
| <p><b>5. ความพร้อมของปัจจัยพื้นฐาน</b></p> <p>5.1. มีปัจจัยพื้นฐาน สาธารณูปโภค ประปา ไฟฟ้า โทรศัพท์ ถนน ที่เหมาะสมกับระดับการพัฒนาชุมชน</p> <p>5.2. มีสวัสดิการด้านอนามัย และสาธารณสุข ครอบคลุมตลอดชีวิต รวมทั้ง เด็ก คนแก่ พิการ ผู้ด้อยโอกาส และผู้ป่วยยากจน</p> <p>5.3. มีโอกาสแห่งการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีโรงเรียน และวัด โบสถ์ มัสยิด ที่เพียงพอต่อการเรียนรู้ในการดำรงชีวิตในชุมชน และเท่าทันการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันและอนาคต</p>   | <p>1. การเมืองในพื้นที่เข้มแข็งไม่มีความขัดแย้ง</p> <p>2. มีระบบกองทุนเพื่อการศึกษาที่ขาดทุนทรัพย์</p> <p>3. นโยบายของปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงประชาชน</p> <p>4. ความพึงพอใจในระบบบริการสาธารณะเพิ่มขึ้น</p>   |
| <p><b>6. ระบบกลุ่มและองค์กรสวัสดิการ</b></p> <p>6.1. มีระบบกลุ่มและองค์กรในชุมชนเพื่อพัฒนาอาชีพ การศึกษา ศาสนา ออมทรัพย์ สวัสดิการสังคม เยาวชน ป่าชุมชนและสิ่งแวดล้อม โดยครัวเรือนส่วนใหญ่เป็นสมาชิกที่กระตือรือร้นของกลุ่มต่างๆ</p> <p>6.2. เชื่อมโยงกลุ่มต่างๆในชุมชนกับหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนเพื่อรับการสนับสนุนด้านการเรียนรู้ ประสบการณ์ และวิชาการ</p> <p>6.3. ลดความขัดแย้งระหว่างกลุ่มผลประโยชน์ อปท. และกลุ่มพลังมวลชนต่างๆ โดยคำนึงถึงประโยชน์ชุมชนเป็นหลัก ร่วมทำงานแบบบูรณาการไม่แย่งผลงานกัน</p> <p>6.4. องค์กรต่างๆในชุมชนดำเนินงานแบบโปร่งใส ใช้ระบบธรรมาภิบาล มีส่วนร่วมจากสมาชิกส่วนใหญ่ในชุมชนอย่างต่อเนื่อง</p> | <p>1. แกนนามีความเสียสละเป็นต้นแบบที่ดี</p> <p>2. จำนวนผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้น 10 คน</p> <p>3. มีระบบกองทุนเพื่อการศึกษาที่นักเรียน</p> <p>4. สามารถประสานงานภาคีเครือข่ายมาเติมเต็มและบูรณาการงาน กิจกรรม หรืองบประมาณ</p>                        |



| 8 มิติตาม<br>หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง   | ตัวบ่งชี้ความสำเร็จ   |
|---|---|
| <p><b>7. กระบวนการเรียนรู้และภูมิปัญญา</b></p> <p>7.1. มีการจัดการความรู้ภายในชุมชน นำภูมิปัญญาที่มีในท้องถิ่นมาใช้ให้เกิดประโยชน์แก่ชุมชน ผ่านระบบการศึกษาที่มีในท้องถิ่นและเวทีระดมความคิดเห็นอย่างสม่ำเสมอ</p> <p>7.2. เน้นกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างคนในชุมชน ผู้อาวุโส ปราชญ์ชาวบ้าน ผู้นำความคิด เกษตรกรต้นแบบ และคนรุ่นใหม่</p> <p>7.3. เชื่อมโยงชุมชนให้ตามทันข้อมูลข่าวสารที่สะท้อนการเปลี่ยนแปลงจากภายนอก</p> <p>7.4. อนุรักษ์ภูมิปัญญาและองค์ความรู้ สืบทอดให้แก่คนรุ่นต่อไป สามารถผสมผสานกับความรู้วิทยาการปัจจุบันเพื่อประยุกต์ให้เหมาะสมกับท้องถิ่นตน</p> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ประชาชนให้ความสำคัญในการเข้าร่วมกิจกรรม</li> <li>2. ประชาชนในตำบลยึดมั่นในกรอบศีล 5 ธรรม 5<sup>2</sup></li> <li>3. ตำบลเกิดมาตรการทางสังคมในการกำกับติดตาม “คนดี คิดดี ทำดี สุขภาพดี”</li> <li>4. ประชาชนมีส่วนร่วม สนับสนุน ส่งเสริม อนุรักษ์ ศิลปวัฒนธรรม ขนบธรรมเนียม ประเพณี</li> </ol> |
| <p><b>8. การจัดสรรใช้ประโยชน์ทรัพยากรอย่างยั่งยืน</b></p> <p>8.1. วางแผนการจัดสรรทรัพยากรและสิ่งแวดล้อมเพื่อใช้ประโยชน์ในการผลิต บริโภค และอนุรักษ์ โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ในปัจจุบันและอนาคต</p> <p>8.2. มีแผนกำหนดขอบเขตและขีดความสามารถที่เหมาะสมของทรัพยากรในชุมชนในการรองรับการใช้ประโยชน์ในด้านต่างๆ โดยเฉพาะเขตที่อยู่อาศัยและเขตเศรษฐกิจ อันเป็นผลมาจากการพัฒนาที่จะเกิดขึ้น</p> <p>8.3. มีการอนุรักษ์ฐานทรัพยากรและสิ่งแวดล้อมชุมชนให้ยั่งยืน เช่น พื้นที่อนุรักษ์ แหล่งน้ำสาธารณะ และป่าชุมชน เพื่อเป็นภูมิคุ้มกันสภาพแวดล้อมของชุมชน</p>                               | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. เมื่อเกิดปัญหาวิกฤตในตำบล ประชาชนสามารถแก้ไขปัญหาเร่งด่วนเฉพาะหน้าได้ด้วยตนเอง</li> <li>2. เกิดการต่อยอดภูมิปัญญาท้องถิ่นมาใช้ให้เกิดประโยชน์</li> </ol>  |

## 6. อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิเคราะห์การประยุกต์ใช้ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ใช้หลักการพึ่งตนเอง สร้างจิตสำนึกความดีในระดับบุคคล ปลูกฝังหลักคุณธรรมจริยธรรมนำการพัฒนาพร้อมสร้างคุณค่าความเป็นคน การจัดการระดับครอบครัวในการสร้างผู้นำครอบครัวและใช้กลไกการบริหารจัดการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สร้างเครือข่ายการทำงานทั้งภายในและภายนอกมาหนุนเสริม ดำเนินชีวิตแบบพอเพียงบนวิถีพุทธ สร้างสมดุลแบบองค์รวมและการกำหนดนโยบายขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับองค์กรบริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) เป็นองค์กรขนาดใหญ่ที่นำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง มาปรับใช้ในการดำเนินธุรกิจ โดยผู้นำ องค์กรไม่ให้ความสำคัญกับการทำกำไรระยะสั้น แต่คำนึงถึงความมั่นคงในระยะยาว มีนวัตกรรมในผลิตภัณฑ์สูง คำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในทุกฝ่าย ให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล เช่น พัฒนาคุณภาพบุคลากรให้เข้มแข็ง เน้นการทำงานร่วมกันเป็นทีม จัดฝึกอบรมพนักงานอย่างต่อเนื่อง

<sup>2</sup> ศีล 5 ธรรม 5 คือ เว้นจากการฆ่าสัตว์ เว้นจากการลักทรัพย์ เว้นจากการประพฤติผิดในกาม เว้นจากการพูดปด เว้นจากการเสพสิ่งมีเมา เว้นจากการเล่นพนัน การให้อภัยผู้อื่น การเสียสละเวลา การบริจาคทรัพย์ การบริจาคโลหิต

บริหารค่าจ้างและจัดสวัสดิการที่เป็นธรรมแก่พนักงาน สร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เหมาะสม ยึดหลักการประหยัดพลังงาน จัดทำโครงการโรงงานสีเขียว สร้างจิตสำนึกการแบ่งปัน และสนับสนุนการทำประโยชน์ให้แก่สังคม (นิภา วิริยะพิพัฒน์, 2552)

ส่วนประเด็นการกำหนดนโยบายขององค์กรจากผลการศึกษานั้นสะท้อนว่า การบริหารจัดการเชิงนโยบายเป็นสิ่งสำคัญตามที่หลักการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์กล่าวว่าเป็นหลักการบริหารจัดการที่รอบคอบ (Schermerhorn, 2012) และทำให้สามารถตั้งศักยภาพมาใช้ในการดำเนินการได้เป็นอย่างดี ประกอบกับผลการศึกษาหลายเรื่องที่สะท้อนว่า ปัจจัยที่สัมพันธ์กับการนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์คือ ขนาดขององค์กร นโยบาย ข้อมูล การแสดงความคิดเห็น และกิจกรรม (วิสาขา ภูจินดา, 2555) โดยเฉพาะกิจกรรมใดๆก็ตามที่ทำตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงจะประสบความสำเร็จเสมอ เพราะแต่ละองค์กรได้กำหนดนโยบายเป็นทิศทางแบบก้าวหน้าที่ส่งผลให้เกิดความสมดุลทุกด้านและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงของสังคม เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อม (Alkhafaji, 2003)

สำหรับกลยุทธ์ในการนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงที่สามารถนำไปสู่ความพอประมาณเป็นการวิเคราะห์จากโอกาสและจุดแข็งเนื่องจากเป็นการนำใช้กลยุทธ์เชิงรุก (Aggressive) โดยการขยายตลาดและพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่เพื่อ “รุก” ดังนั้นในภารกิจ ควรสะท้อนให้เห็นถึงการเพิ่มผลิตภัณฑ์ (ปิ่นรส มาลากุล ณ อยุธยา, 2554) การขยายกลยุทธ์ โดยองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นใช้วิธีการบันทึกลงนามความร่วมมือ (MOU) เพื่อทำให้เกิดความยั่งยืนและสานต่อ ส่วนกลยุทธ์การนำไปสู่ความมีเหตุผลเป็นการวิเคราะห์จากจุดแข็งและภัยคุกคามจนทำให้เกิดการใช้กลยุทธ์การป้องกันตัว (Defensive) (ปิ่นรส มาลากุล ณ อยุธยา, 2554) จากการทำบัญชีครัวเรือนเพื่อนำไปสู่การตัดสินใจปรับเปลี่ยนพฤติกรรม รวมถึงการวิเคราะห์ปัญหาในระดับหมู่บ้าน โดยเอาจุดแข็งมาใช้สู้กับภัยคุกคาม หรือการแตกตัว (Diversification) เพื่อนำจุดแข็งไปใช้ในการคว้าโอกาสอื่น (ปิ่นรส มาลากุล ณ อยุธยา, 2554) ซึ่งในภารกิจ ควรกำหนดให้สะท้อนถึงกลยุทธ์เหล่านี้เช่น การมุ่งมั่นรักษาความเป็นผู้นำในตลาดสินค้า (Cadez and Guilding, 2012), หรือ การมุ่งมั่นในการสร้างนวัตกรรมใหม่ เป็นต้น ส่วนกลยุทธ์การนำไปสู่การมีภูมิคุ้มกันในตัวที่ดีที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้ร่วมกัน “จัดตั้งกองทุน” รวมถึงการสร้างกระบวนการให้ “เด็กและเยาวชน” หรือ “โรงเรียน” เข้ามามีส่วนร่วมในการประสานงานเตรียมความพร้อมรับต่อการเปลี่ยนแปลง ถือว่าใช้ กลยุทธ์ในการพัฒนาองค์กร (Turnaround) (ปิ่นรส มาลากุล ณ อยุธยา, 2554) เพื่อแก้ไขจุดอ่อนสำหรับไปคว้าโอกาส ดังนั้นในภารกิจควรสะท้อนให้เห็นถึงแผนการพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้อย่างยั่งยืน

## 7. ข้อเสนอแนะ

7.1 เนื่องจากมีการดำเนินการนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอย่างต่อเนื่องแต่ยังไม่ครอบคลุมทั่วประเทศ จึงควรมีการขยายผลกลยุทธ์การเพื่อติดตามตรวจสอบความก้าวหน้า ปัญหา อุปสรรค ตลอดจนความสำเร็จและล้มเหลวของการดำเนินการ

7.2 ผลงานวิจัยส่วนใหญ่เป็นเชิงปริมาณ ควรทำการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมเพื่อสร้างนวัตกรรมการบริหารจัดการการประยุกต์ใช้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทั่วประเทศไทย

## 8. เอกสารอ้างอิง

- จุฬารัตย์ เกษมศิริ. (2552). **ความรู้และทัศนคติการดำเนินชีวิตภายใต้แนวคิดเศรษฐกิจพอเพียงในศูนย์การศึกษาออกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย อำเภอบางละมุง จังหวัดชลบุรี**. วิทยานิพนธ์ระดับปริญญาโท สาขารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- จันทร์จิรา บุญมี. (2557). **แนวทางการดำเนินงานตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดอุทัยธานี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเขต 42**. วิทยานิพนธ์ระดับปริญญาโท สาขาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์.

- นิภา วิริยะพัฒน์. (2552). ผู้นำธุรกิจกับการขับเคลื่อนเศรษฐกิจพอเพียงในองค์กร. วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยหอการค้าไทย. 29(4), 147-162.
- วิทยา จันทร์แดง. (2555). การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการชุมชนเข้มแข็งตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงในเขตจังหวัดภาคกลางตอนบน วิทยานิพนธ์ระดับปริญญาเอก สาขารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์.
- วิสาชา ภูจินดา. (2555). การนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์ใช้ในการจัดการสิ่งแวดล้อมของอุตสาหกรรมโรงงาน. วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยหอการค้าไทย. 32 (1), 1-16.
- ป๋นรศ มาลากุล ณ อยุธยา. (2554). การจัดการเชิงกลยุทธ์ [ออนไลน์]. เข้าถึงจาก: [https://issuu.com/banky/docs/10-11-54\\_03](https://issuu.com/banky/docs/10-11-54_03) ค้นหาเมื่อวันที่ 23 ตุลาคม 2559.
- ณัฐพงษ์ ทองภักดี. (2550). ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง: ความเป็นมาและความหมาย. วารสารพัฒนาบริหารศาสตร์. 47(1), 1-25.
- ธันวา จิตต์สงวน. (2551). แนวทางการขับเคลื่อนเศรษฐกิจพอเพียง: บทเรียนจาก 40 หมู่บ้าน. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.
- สุขสรรค์ กันตะบุตร. (2551). ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงแนวทางสู่การพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน. ประชาชาติธุรกิจ. 35(4), 1-16.
- สุเมธ ตันติเวชกุล. (2549). ใต้เบื้องพระยุคลบาท. (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพมหานคร: มติชน.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2551). สรุปสาระสำคัญแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 10 พ.ศ. 2550-2554 [ออนไลน์]. เข้าถึงจาก: <http://www.nesdb.go.th/Portals/0/news/plan/p10/plan10/data/สรุปสาระสำคัญของแผนพัฒนาฯ%20ฉบับที่%2010.pdf>. ค้นหาเมื่อวันที่ 23 ตุลาคม 2559.
- Alkhafaji, Abbas F. (2003). **Strategic Management Formulation, Implementation, and Control In a Dynamic Environment**. New York: Haworth Press.
- Cadez, Simon., and Guilding, Chris. (2012). "Strategy, strategic management accounting and performance: a configurational analysis", **Industrial Management & Data Systems**, 112,(3) : 484-501.
- Freeman, Richard E. (2010). **Strategic Management A Stakeholder Approach**. New York: Cambridge University Press.
- Piercy, Nigel F., and Lane, Nikala. (2006). "The hidden risks in strategic account management Strategy." **Journal of Business Strategy**. 27(1): 18-26.
- Pitts, Robert A., and Lei, David. (2005). **Strategic Management: Building and Sustaining Competitive Advantage**. 4<sup>th</sup> ed. Ohio: South-Western Publishing.
- Schermerhorn, John R. (2012). **Management**. 12<sup>th</sup> ed. New Jersey: John Wiley and Sons.
- Wheelen, Thomas. L., and Hunger, J. David. (2006). **Strategic Management and Business Policy**. New Jersey: Prentice Hall.