

บทที่ 5

การพัฒนาศักยภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดเชียงใหม่

การวิจัยได้ศึกษาพื้นที่ทั้งหมด 207 ตำบล ของจังหวัดเชียงใหม่ โดยทำการคัดเลือกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อปท.) ผลการศึกษา พบว่า มีองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่สนใจและมีความพร้อมในการเข้าร่วมโครงการ จำนวน 29 แห่ง จึงได้เพิ่มศักยภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นผ่านกิจกรรมทั้ง 2 กิจกรรม คือ การอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อเพิ่มขีดความสามารถ “การแปลงแผนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ” และการอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อสร้างสร้างแผนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

5.1 การอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อเพิ่มขีดความสามารถ “การแปลงแผนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ”

1) การให้ความรู้ (Catching) เป็นการให้ความรู้ในเรื่องของการเพิ่มขีดความสามารถขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการแปลงแผนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ มีรายละเอียดดังนี้

ปัจจัยสำคัญ 4 ปัจจัยในการกำหนดกลยุทธ์ แบ่งออกเป็น (1) ปัจจัยภายนอก 2 ปัจจัย ได้แก่ ลักษณะเด่นเชิงโอกาส (Opportunity) และลักษณะด้อยเชิงภัยอุปสรรค (Threats) และปัจจัยภายใน 2 ปัจจัย ได้แก่ จุดแข็งของทรัพยากรองค์การ (Strengths) และจุดอ่อนของทรัพยากรองค์การ (Weakness)

การตัดสินใจ 3 ระดับ แบ่งออกเป็น (1) การตัดสินใจในการบริหารงานในแต่ละวัน เป็นการตัดสินใจเชิงเทคนิค (Technical decision) อาจคิดเป็นสัดส่วนได้ถึง 99.9 % (2) การตัดสินใจเชิงบริหาร (Administrative decision) (3) การตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic decision) เป็นการตัดสินใจที่สำคัญที่สุด เพราะเป็นการตัดสินใจในวันนี้ แต่มีผลต่ออนาคต ทั้งขององค์กร และของบุคคลในองค์กร

1.1) การแปลงแผนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ

เป็นกระบวนการแก้ไขปัญหาโดยการนำแผนยุทธศาสตร์ ที่ได้กำหนดวัตถุประสงค์ กลยุทธ์ และกิจกรรมการดำเนินงานแล้ว ไปปฏิบัติให้บรรลุวัตถุประสงค์ ดังกล่าว

กรอบการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ แบ่งออกเป็น 5 ประเด็น ได้แก่

(1) การกำหนดจุดมุ่งหมายขององค์กร (Organization Mission) คือ กำหนดเป้าหมายในการดำเนินงานขององค์กรให้เป็นรูปธรรม

(2) การวิเคราะห์หากกลยุทธ์ (Strategic Analysis) เป็นการวิเคราะห์เพื่อหากกลยุทธ์เพื่อตอบสนองความต้องการตามจุดมุ่งหมายหรือเป้าประสงค์ขององค์กร

(3) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy)

(4) การกำหนดวัตถุประสงค์ระยะยาว (Long – term Objective)

(5) การกำหนดแผนงานรวม (Integrate Programs)

ข้อพิจารณาในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

(1) เป้าประสงค์

(2) วิสัยทัศน์ (Vision Statement) คือ ถ้อยคำที่ใช้เขียนระบวิสัยทัศน์ คือ การระบุความต้องการ หรือความมุ่งหวังในอนาคตที่ต้องการจะเกิดขึ้น โดยความต้องการ หรือความมุ่งหวังดังกล่าวต้องสอดคล้อง และเชื่อมโยงกับภาระหน้าที่ของอปท. วิสัยทัศน์จะตอบคำถามว่า “เราต้องการจะเป็นอะไร?” และที่สำคัญคือ ต้องมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติที่เราจะไปถึงจุดนั้นให้ได้ในอนาคต พร้อมทั้งจะสื่อให้ทราบถึง ความปรารถนาหรือความคาดหวังในอนาคตของ อปท. โดยมีพื้นฐานอยู่บนความเป็นจริงในปัจจุบัน

(3) พันธกิจ (Mission) เป็นขอบเขต ภารกิจ บทบาทหน้าที่ของ อปท. ที่เป็นภาระผูกพันต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ แบ่งได้เป็น 2 ระดับ ได้แก่ (1) พันธกิจประจำ คือบทบาทหน้าที่ตามที่สังคมกำหนดให้ และบทบาทหน้าที่ที่อปท.มีต่อสังคมซึ่งถูกกำหนดขึ้นเมื่อก่อตั้ง อปท. และ (2) พันธกิจยุทธศาสตร์ เป็นพันธกิจที่ อปท. ต้องการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุตามเป้าประสงค์เฉพาะที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งพันธกิจนี้ต้องไม่ขัดแย้งกับพันธกิจประจำ

(4) วัตถุประสงค์กลยุทธ์ (Strategic Objectives) เป็นข้อความที่แสดงถึงผลสำเร็จสำคัญที่ต้องการให้เกิดในระยะเวลาที่กำหนดและสามารถตรวจวัดได้ ลักษณะของการกำหนดวัตถุประสงค์กลยุทธ์ คือ ความสอดคล้องกับการดำรงอยู่ของ อปท. ความเป็นไปได้ที่ตั้งอยู่บนฐานของความจริง ความชัดเจนและวัดได้ และกำหนดช่วงเวลาที่ต้องการบรรลุตามวิสัยทัศน์

(5) กลยุทธ์ในการทำงาน การกำหนดทางเลือกกลยุทธ์ คือการกำหนดแนวทางปฏิบัติที่เหมาะสม และมีความเป็นไปได้ที่จะทำให้อปท. บรรลุผลตามเป้าประสงค์ที่กำหนด โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบรรลุวัตถุประสงค์กลยุทธ์ ทางเลือกกลยุทธ์ จะกำหนดเมื่อได้ทำการวิเคราะห์สถานะแวดล้อม (SWOT Analysis) แล้ว

(6) กลไกการดำเนินการ การวางหลักการบริหารที่สำคัญ ได้แก่ (1) การบริหาร อปท.ตามหลักการบริหารจัดการที่ดี (Good Governance) (2) จัดระบบการเปลี่ยนแปลง (Change Management) (3) ปรับเปลี่ยน อปท.สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) และ (4) การสร้างเครือข่ายการประสานงาน (Networking)

กรอบความสัมพันธ์ของส่วนประกอบต่างๆ

หลักการพื้นฐาน (Principles) เป็นหลักการเริ่มต้น ในการกำหนดรูปแบบแผนกลยุทธ์ ได้แก่

(1) นโยบายของชาติ/รัฐ (National Policies)

(2) ปัญหา ความต้องการของประชาชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (People's problems and needs)

(3) ความสามารถ/ศักยภาพของทรัพยากรทั้งหมดขององค์กร (Resource's Capacities) ทั้งนี้โดยต้องมีการเสริมสร้างสมรรถนะ และการยอมรับโดยฉันทามติ (Consensus) ของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

2) สรุปผลการอบรมการแปลงแผนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ มีรายละเอียดดังนี้

2.1) ประโยชน์ที่ได้รับจากการอบรม

- (1) เกิดแนวความคิดใหม่จากการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ในรูปแบบเดิม
- (2) เกิดความรู้ความเข้าใจในหลักการดำเนินงาน การจัดทำแผนขององค์กรได้ชัดเจน
- (3) การพัฒนาการวางแผนยุทธศาสตร์ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยคำนึงถึงเปลี่ยนแปลงจากประชาคมอาเซียน
- (4) ความรู้ในการตัดสินใจเกี่ยวกับการวางแผนยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ในแต่ละระดับเพื่อพัฒนาท้องถิ่นอย่างมีอาชีพ

2.2) การนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ประโยชน์

- (1) นำไปปรับใช้เพื่อให้สอดคล้องกับ อปท. ในการที่จะกำหนดยุทธศาสตร์ ทั้งนี้ต้องมีการนำเอาข้อมูลของระดับประเทศ (นโยบายภาครัฐ) และดูความเป็นไปได้ของคนในชุมชน ทั้งนี้เพื่อหาความชัดเจนของตำบลเป็นรูปธรรมและเกิดความเชื่อมโยงของแผนยุทธศาสตร์สู่แผนพัฒนาท้องถิ่น
- (2) นำไปปรับใช้ในการเพิ่มขีดความสามารถของชุมชน
- (3) การนำไปสร้างความเข้าใจให้กับบริหารระดับองค์กรในการตัดสินใจ การวางแผนอย่างมีวิสัยทัศน์ และทันต่อการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้ประชาชน พร้อมกับปัญหาที่เปลี่ยนแปลงไป

5.2 การอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อสร้างสร้างแผนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ

การอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อสร้างสร้างแผนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ มีการจัดทำแบบประเมินการพัฒนา โดยมีองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จำนวน 2 แห่งที่มีศักยภาพในการพัฒนา ได้แก่ 1) เทศบาลตำบลสันผักหวาน อำเภอหางดง และ 2) องค์การบริหารส่วนตำบลบ้านกลาง อำเภอสันป่าตอง มีรายละเอียดดังนี้

การหาค่าเฉลี่ย เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยกับเกณฑ์การประเมินค่าเฉลี่ยของ บุญชม ศรีสะอาด 2532 : 111

ค่าเฉลี่ยระดับ 2.51 – 3.50 ระดับมาก

ค่าเฉลี่ยระดับ 1.51 – 2.50 ระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ยระดับ 1.00 – 1.50 ระดับน้อย

5.2.1 ผลการประเมินความรู้ความเข้าใจการบริหารจัดการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ตารางที่ 5.1 การวิเคราะห์เพศตามจำนวนและร้อยละ

เพศ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
หญิง	21	63.64
ชาย	12	36.36
รวม	33	100.00

ที่มา: จากการวิจัย

จากตารางที่ 5.1 พบว่า ผู้เข้าอบรมส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 21 คน (ร้อยละ 63.64) รองลงมาคือ เพศชาย จำนวน 12 คน (ร้อยละ 36.36)

ตารางที่ 5.2 การวิเคราะห์อายุตามจำนวนและร้อยละ

อายุ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
26-35	4	12.12
36-45	24	72.73
46-55	5	15.15
รวม	33	100.00

ที่มา: จากการวิจัย

จากตารางที่ 5.2 พบว่าผู้เข้าอบรมมี ช่วงอายุ 36-45 ปี จำนวน 24 คน (ร้อยละ 72.73) รองลงมาคือ ช่วงอายุ 46-55 ปี จำนวน 5 คน (ร้อยละ 15.15) และช่วงอายุ 26-35 ปี จำนวน 4 คน (ร้อยละ 12.12)

ตารางที่ 5.3 การวิเคราะห์การศึกษาตามจำนวนและร้อยละ

การศึกษา	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ต่ำกว่าปริญญาตรี	3	9.09
ปริญญาตรี	13	39.39
ปริญญาโท	17	51.52
รวม	33	100.00

ที่มา: จากการวิจัย

จากตารางที่ 5.3 พบว่า ผู้ที่เข้าอบรมส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 17 คน (ร้อยละ 51.52) รองลงมาคือ ระดับระดับปริญญาตรี จำนวน 13 คน (ร้อยละ 39.39) และต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 3 คน (ร้อยละ 9.09)

ตารางที่ 5.4 การวิเคราะห์การบริหารนโยบายสาธารณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเรียงตามลำดับน้ำหนักความสำคัญ

ลำดับ	การบริหารปกครององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	ระดับความรู้ความเข้าใจ	ค่าเฉลี่ย	น้ำหนักความสำคัญ (%)
1	อปท. ไม่สามารถกำหนดนโยบายได้เอง	มาก	2.82	28.10
2	อปท. ไม่สามารถร่วมกับสถาบันที่นอกเหนือจากภาครัฐอื่น ๆ เพื่อกำหนดนโยบายเองได้	มาก	2.73	27.19
3	อปท. มีหน้าที่นำเอานโยบายจากรัฐบาลมาปฏิบัติเพียงเท่านั้น	มาก	2.61	25.98
4	ผู้ที่มีหน้าที่หลักในการกำหนดนโยบายในปัจจุบันคือรัฐบาล	ปานกลาง	1.88	18.73
รวม		มาก	2.51	100.00

ที่มา: จากการวิจัย

จากตารางที่ 5.4 แสดงภาพรวมการวิเคราะห์การบริหารนโยบายสาธารณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นพบว่าองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นส่วนใหญ่มีระดับความรู้ความเข้าใจในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.51 คะแนน จากการให้น้ำหนักคะแนนจะเห็นว่า 1) อปท. ไม่สามารถกำหนดนโยบายได้เองมีความรู้ความเข้าใจในระดับมาก (28.10%) โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.82 คะแนน รองลงมา คือ 2) อปท. ไม่สามารถร่วมกับสถาบันที่นอกเหนือจากภาครัฐอื่น ๆ เพื่อกำหนดนโยบายเองได้มีความรู้ความเข้าใจในระดับมาก (27.19%) โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.73 คะแนน 3) อปท. มีหน้าที่นำเอานโยบายจากรัฐบาลมาปฏิบัติเพียงเท่านั้นมีความรู้ความเข้าใจในระดับมาก (25.98%) โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.61 คะแนน และ 4) ผู้ที่มีหน้าที่หลักในการกำหนดนโยบายในปัจจุบันคือรัฐบาลมีความรู้ความเข้าใจในระดับปานกลาง (18.73%) โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 1.88 คะแนน

ตารางที่ 5.5 การวิเคราะห์การจัดการปกครองขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเรียงตามลำดับ
น้ำหนักความสำคัญ

ลำดับ	การบริหารปกครององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	ระดับความรู้ความเข้าใจ	ค่าเฉลี่ย	น้ำหนักความสำคัญ (%)
1	แนวทางการบริหารจัดการแบบระบบราชการในปัจจุบันเป็นระบบที่ใช้มาตั้งแต่อดีต และมีความเหมาะสมแล้วกับปัจจุบัน	มาก	2.85	35.07
2	สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรไม่มีผลต่อการบริหารจัดการภายในองค์กรของอปท.	มาก	2.79	34.33
3	อปท.ไม่ควรเปลี่ยนแปลงระบบการบริหารภายในตราบใดที่ระบบบริหารราชการส่วนกลางยังไม่เปลี่ยน	ปานกลาง	2.48	30.60
รวม		มาก	2.71	100.00

ที่มา: จากการวิจัย

จากตารางที่ 5.5 แสดงภาพรวมการวิเคราะห์การจัดการปกครองขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นพบว่าองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นส่วนใหญ่มีระดับความรู้ความเข้าใจระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.71 คะแนน จากการให้น้ำหนักคะแนนจะเห็นว่า 1) แนวทางการบริหารจัดการแบบระบบราชการในปัจจุบันเป็นระบบที่ใช้มาตั้งแต่อดีต และมีความเหมาะสมแล้วกับปัจจุบันมีความรู้ความเข้าใจในระดับมาก (35.07%) โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.85 คะแนน รองลงมา คือ 2) สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรไม่มีผลต่อการบริหารจัดการภายในองค์กรของ อปท. มีความรู้ความเข้าใจในระดับมาก (34.33%) โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.73 คะแนน และ 3) อปท.ไม่ควรเปลี่ยนแปลงระบบการบริหารภายในตราบใดที่ระบบบริหารราชการส่วนกลางยังไม่เปลี่ยนมีความรู้ความเข้าใจในระดับปานกลาง (30.60%) โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.48 คะแนน

ตารางที่ 5.6 การวิเคราะห์การทำพันธะสัญญาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเรียงตามลำดับ
น้ำหนักความสำคัญ

ลำดับ	การบริหารปกครององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	ระดับความรู้ความเข้าใจ	ค่าเฉลี่ย	น้ำหนักความสำคัญ (%)
1	การบริหารจัดการสาธารณะไม่ควรจ้างเหมาให้ออกชนมาดำเนินการแทน	มาก	2.61	40.00
2	การบริหารจัดการสาธารณะไม่ควรใช้ระบบสัญญาในการดำเนินการสาธารณะที่สนองตอบต่อประชาชน	มาก	2.55	39.07
3	การบริหารจัดการสาธารณะภายในองค์กรควรจะให้ท้องถิ่นเป็นผู้ดำเนินการเอง	น้อย	1.36	20.93
รวม		ปานกลาง	2.17	100.00

ที่มา: จากการวิจัย

จากตารางที่ 5.6 แสดงภาพรวมการวิเคราะห์การทำพันธะสัญญาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นพบว่าองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นส่วนใหญ่มีระดับความรู้ความเข้าใจระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.17 คะแนน จากการให้น้ำหนักคะแนนจะเห็นว่า 1) การบริหารจัดการสาธารณะไม่ควรจ้างเหมาให้ออกชนมาดำเนินการแทนมีความรู้ความเข้าใจในระดับมาก (40.00%) โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.61 คะแนน รองลงมา คือ 2) การบริหารจัดการสาธารณะไม่ควรใช้ระบบสัญญาในการดำเนินการสาธารณะที่สนองตอบต่อประชาชนมีความรู้ความเข้าใจในระดับมาก (39.07%) โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.55 คะแนน และ 3) การบริหารจัดการสาธารณะภายในองค์กรควรจะให้ท้องถิ่นเป็นผู้ดำเนินการเองมีความรู้ความเข้าใจในระดับน้อย (20.93%) โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 1.36 คะแนน

ตารางที่ 5.7 การวิเคราะห์การเสริมสร้างเครือข่ายภาคีขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเรียงตามลำดับน้ำหนักความสำคัญ

ลำดับ	การบริหารปกครององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	ระดับความรู้ความเข้าใจ	ค่าเฉลี่ย	น้ำหนักความสำคัญ (%)
1	อปท. ไม่ใช่องค์กรหลักในการทำหน้าที่ในการส่งเสริมความเข้มแข็งของ	มาก	2.88	39.58

ประชาชน				
2	อปท. ไม่สามารถส่งเสริมความร่วมมือกับเอกชนแต่เพียงลำพังได้	ปานกลาง	2.45	33.75
3	อปท. ไม่สามารถทำหน้าที่ในการส่งเสริมความร่วมมือกับ อปท. ใกล้เคียงได้	ปานกลาง	1.94	26.67
รวม		ปานกลาง	2.42	100.00

ที่มา: จากการวิจัย

จากตารางที่ 5.7 แสดงภาพรวมการวิเคราะห์การเสริมสร้างเครือข่ายภาคีขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นพบว่าองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นส่วนใหญ่มีระดับความรู้ความเข้าใจระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.42 คะแนน จากการให้น้ำหนักคะแนนจะเห็นว่า 1) อปท. ไม่ใช่องค์กรหลักในการทำหน้าที่ในการส่งเสริมความเข้มแข็งของประชาชนมีความรู้ความเข้าใจในระดับมาก (39.58%) โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.88 คะแนน รองลงมา คือ 2) อปท. ไม่สามารถส่งเสริมความร่วมมือกับเอกชนแต่เพียงลำพังได้มีความรู้ความเข้าใจในระดับปานกลาง (33.75%) โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.45 คะแนน และ 3) อปท. ไม่สามารถทำหน้าที่ในการส่งเสริมความร่วมมือกับ อปท. ใกล้เคียงได้มีความรู้ความเข้าใจในระดับปานกลาง (26.67%) โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 1.94 คะแนน

ตารางที่ 5.8 การวิเคราะห์ภารกิจหน้าที่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเรียงตามลำดับน้ำหนักความสำคัญ

ลำดับ	การบริหารปกครององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	ระดับความรู้ความเข้าใจ	ค่าเฉลี่ย	น้ำหนักความสำคัญ (%)
1	ภารกิจรองของ อปท. ได้แก่ การดูแลและส่งเสริมคุณภาพชีวิต การปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐาน และการจัดระเบียบชุมชน สังคม เป็นต้น	ปานกลาง	2.27	53.57
2	ภารกิจหลักของ อปท. ได้แก่ การฟื้นฟูวัฒนธรรม การสนับสนุน และส่งเสริมศักยภาพกลุ่มอาชีพ การส่งเสริมการเกษตร และประกอบอาชีพทางการ	ปานกลาง	1.97	46.43

เกษตร เป็นต้น			
รวม	ปานกลาง	2.12	100.00

ที่มา: จากการวิจัย

จากตารางที่ 5.8 แสดงภาพรวมการวิเคราะห์ภารกิจหน้าที่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นพบว่าองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นส่วนใหญ่มีระดับความรู้ความเข้าใจระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.12 คะแนน จากการให้น้ำหนักคะแนนจะเห็นว่า 1) ภารกิจรองของ อปท. ได้แก่ การดูแลและส่งเสริมคุณภาพชีวิต การปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐาน และการจัดระเบียบชุมชน สังคม เป็นต้นมีความรู้ความเข้าใจในระดับมาก (53.57%) โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.27 คะแนน และรองลงมา คือ 2) ภารกิจหลักของ อปท. ได้แก่ การฟื้นฟูวัฒนธรรม การสนับสนุน และส่งเสริมศักยภาพกลุ่มอาชีพ การส่งเสริมการเกษตร และประกอบอาชีพทางการเกษตร เป็นต้นมีความรู้ความเข้าใจในระดับปานกลาง (46.43%) โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 1.97 คะแนน

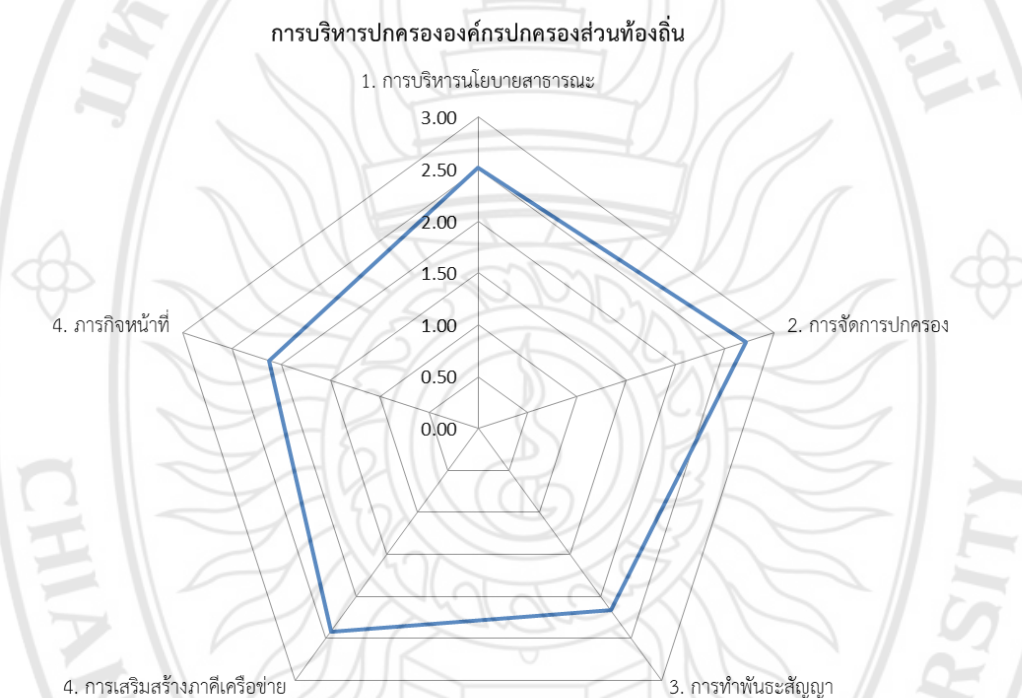
ตารางที่ 5.9 การวิเคราะห์การบริหารปกครององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเรียงตามลำดับน้ำหนักความสำคัญ

ลำดับ	การบริหารปกครององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	ระดับความรู้ความเข้าใจ	ค่าเฉลี่ย
1	การจัดการปกครอง	มาก	2.71
2	การบริหารนโยบายสาธารณะ	มาก	2.51
3	การเสริมสร้างเครือข่ายภาคี	ปานกลาง	2.42
4	การทำพันธะสัญญา	ปานกลาง	2.17
5	ภารกิจหน้าที่	ปานกลาง	2.12
รวม		ปานกลาง	2.39

ที่มา: จากการวิจัย

จากตารางที่ 5.9 แสดงภาพรวมการวิเคราะห์การบริหารปกครององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นพบว่าองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นส่วนใหญ่มีระดับความรู้ความเข้าใจระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.39 คะแนน จากการให้น้ำหนักคะแนนจะเห็นว่า 1) การจัดการปกครอง อปท. มีความรู้ความเข้าใจในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.71 คะแนน รองลงมา คือ 2) การบริหาร

นโยบายสาธารณะ อปท. มีความรู้ความเข้าใจในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.51 คะแนน 3) การเสริมสร้างเครือข่ายภาคี อปท. มีความรู้ความเข้าใจในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.42 คะแนน 4) การทำพันธะสัญญา อปท. มีความรู้ความเข้าใจในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.17 คะแนน และ 5) การกิจหน้าที่ อปท. มีความรู้ความเข้าใจในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.12 คะแนน แสดงได้ดังรูปภาพที่ 5.1



ภาพที่ 5.1 การบริหารปกครองส่วนท้องถิ่นในแต่ละประเด็น

ผลสำรวจความคิดเห็นเหตุผลในการยกระดับขีดความสามารถ จากตัวแทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีรายละเอียดดังนี้

- 1) ปรับปรุงนโยบายเพื่อให้สอดคล้องต่อการพัฒนา และการเปลี่ยนแปลง เช่น การจัดเก็บรายได้ การบริหารจัดการองค์กร และการใช้เทคโนโลยี
- 2) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นองค์กรที่ใกล้ชิดประชาชน รู้ปัญหา และความต้องการของประชาชน
- 3) เพื่อเพิ่มความสามารถในการบริหารงานในพื้นที่ พร้อมทั้งส่งเสริมคุณภาพชีวิตประชาชนให้สูงขึ้น

4) เพื่อให้สามารถจัดการบริการสาธารณะให้มีประสิทธิภาพขึ้น ตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนได้อย่างสะดวก รวดเร็ว และเกิดความพึงพอใจ

ผลสำรวจความคิดเห็นวิธีการยกระดับขีดความสามารถ จากตัวแทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีรายละเอียดดังนี้

- 1) พัฒนาศักยภาพบุคลากรในทุกระดับ
- 2) สร้างนโยบายที่สอดคล้องกับความต้องการของประชาชน
- 3) ลดการบริการที่ซับซ้อนยุ่งยาก ลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน และใช้เทคโนโลยีเข้ามามีส่วนช่วยในการทำงานเพิ่มมากขึ้น
- 4) ประสานความร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐ เอกชน และภาคีเครือข่ายที่เกี่ยวข้องในการดำเนินการด้านการบริหารจัดการ และพัฒนาศักยภาพ ได้อย่างเป็นอิสระ
- 5) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน
- 6) มีการตรวจสอบการทำงานอย่างสม่ำเสมอ

5.2.2 ผลการประเมินความรู้ความเข้าใจการบริหารจัดการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามหลักธรรมาภิบาล

ตารางที่ 5.10 การวิเคราะห์เพศตามจำนวนและร้อยละ

เพศ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
หญิง	21	63.64
ชาย	12	36.36
รวม	33	100.00

ที่มา: จากการวิจัย

จากตารางที่ 5.10 พบว่า ผู้เข้าอบรมส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 21 คน (ร้อยละ 63.64) รองลงมาคือ เพศชาย จำนวน 12 คน (ร้อยละ 36.36)

ตารางที่ 5.11 การวิเคราะห์อายุตามจำนวนและร้อยละ

อายุ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
26-35	4	12.12
36-45	24	72.73
46-55	5	15.15
รวม	33	100.00

ที่มา: จากการวิจัย

จากตารางที่ 5.11 พบว่าผู้เข้าอบรมมี ช่วงอายุ 36-45 ปี จำนวน 24 คน (ร้อยละ 72.73) รองลงมาคือ ช่วงอายุ 46-55 ปี จำนวน 5 คน (ร้อยละ 15.15) และช่วงอายุ 26-35 ปี จำนวน 4 คน (ร้อยละ 12.12)

ตารางที่ 5.12 การวิเคราะห์การศึกษาตามจำนวนและร้อยละ

การศึกษา	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ต่ำกว่าปริญญาตรี	3	9.09
ปริญญาตรี	13	39.39
ปริญญาโท	17	51.52
รวม	33	100.00

ที่มา: จากการวิจัย

จากตารางที่ 5.12 พบว่า ผู้ที่เข้าอบรมส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 17 คน (ร้อยละ 51.52) รองลงมาคือ ระดับปริญญาตรี จำนวน 13 คน (ร้อยละ 39.39) และต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 3 คน (ร้อยละ 9.09)

ตารางที่ 5.13 การวิเคราะห์ความเป็นเลิศด้านความโปร่งใสและส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเรียงตามลำดับน้ำหนักความสำคัญ

ลำดับ	การบริหารปกครององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	ระดับความรู้ความเข้าใจ	ค่าเฉลี่ย	น้ำหนักความสำคัญ (%)
1	ท่านทราบว่า อปท. เปิดโอกาสให้ประชาชน กลุ่มองค์กรชุมชน หน่วยงานราชการ และ อปท. มีส่วนร่วมในการริเริ่มหรือเสนอโครงการพัฒนาท้องถิ่น	มาก	3.00	25.98
2	ท่านทราบว่า สมาชิกสภา อปท. สามารถยื่นกระทู้ถามคณะผู้บริหารอปท. ได้	มาก	3.00	25.98

ที่มา: จากการวิจัย

ตารางที่ 5.13 การวิเคราะห์ความเป็นเลิศด้านความโปร่งใสและส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเรียงตามลำดับน้ำหนักความสำคัญ (ต่อ)

ลำดับ	การบริหารปกครององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	ระดับความรู้ความเข้าใจ	ค่าเฉลี่ย	น้ำหนักความสำคัญ (%)
1	ท่านทราบว่า อปท. มีช่องทางเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่สำคัญ ได้แก่ แผนพัฒนาท้องถิ่น โครงการ/กิจกรรมที่ดำเนินการ ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการจัดเก็บภาษี ข้อมูลรายรับรายจ่าย ข้อมูลการดำเนินการจัดซื้อจัดจ้าง ที่เป็นปัจจุบัน โดยประชาชนสามารถเข้าถึงได้ตลอดเวลา	มาก	2.97	25.72
2	ท่านทราบว่า อปท. มีกิจกรรมสร้างความรู้ความเข้าใจแก่ประชาชนเกี่ยวกับการจัดเก็บภาษีค่าธรรมเนียมต่างๆ เป็นประจำ	มาก	2.85	24.67
3	ท่านทราบว่า อปท. มีการแต่งตั้งผู้แทนกลุ่ม/องค์กรต่างๆ ในระดับจังหวัดเป็นคณะกรรมการภายใน	มาก	2.70	23.36
รวม		มาก	2.89	100.00

ที่มา: จากการวิจัย

จากตารางที่ 5.13 แสดงภาพรวมการวิเคราะห์ความเป็นเลิศด้านความโปร่งใสและส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นพบว่าองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นส่วนใหญ่มีระดับความรู้ความเข้าใจในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.89 คะแนน จากการให้น้ำหนักคะแนนจะเห็นว่า 1) ท่านทราบว่า อปท. เปิดโอกาสให้ประชาชน กลุ่มองค์กรชุมชน หน่วยงานราชการ และ อปท. มีส่วนร่วมในการริเริ่มหรือเสนอโครงการพัฒนาท้องถิ่นมีความรู้ความเข้าใจในระดับมาก (25.98%) โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.00 คะแนน รองลงมา คือ 2) ท่านทราบว่า สมาชิกสภาอปท. สามารถยื่นกระทู้ถามคณะผู้บริหาร อปท. ได้มีความรู้ความเข้าใจในระดับมาก (25.98%) โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.00 คะแนน 3) ท่านทราบว่า อปท. มีช่องทางเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่สำคัญ ได้แก่ แผนพัฒนาท้องถิ่น โครงการ/กิจกรรมที่ดำเนินการ ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการจัดเก็บภาษี ข้อมูลรายรับรายจ่าย ข้อมูลการดำเนินการจัดซื้อจัดจ้าง ที่เป็นปัจจุบัน โดยประชาชนสามารถเข้าถึงได้ตลอดเวลา มีความรู้ความเข้าใจในระดับมาก (25.72%) โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.97 คะแนน 4) ท่านทราบว่า อปท. มีกิจกรรมสร้างความรู้ความเข้าใจแก่ประชาชนเกี่ยวกับการจัดเก็บภาษีค่าธรรมเนียมต่างๆ เป็นประจำมีความรู้ความเข้าใจในระดับมาก (24.67%) โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.85 คะแนน และ 5) ท่านทราบว่า อปท. มีการแต่งตั้งผู้แทนกลุ่ม/องค์กรต่างๆ ในระดับจังหวัดเป็น

คณะกรรมการภายในมีความรู้ความเข้าใจในระดับมาก (23.36%) โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.70 คะแนน

ตารางที่ 5.14 การวิเคราะห์ด้านการเสริมสร้างสันติสุขและความสมานฉันท์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเรียงตามลำดับน้ำหนักความสำคัญ

ลำดับ	การบริหารปกครององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	ระดับความรู้ความเข้าใจ	ค่าเฉลี่ย	น้ำหนักความสำคัญ (%)
1	ท่านทราบว่า อปท. มีการกำหนด วิสัยทัศน์ /พันธกิจ/ นโยบาย/ ยุทธศาสตร์ เกี่ยวกับการเสริมสร้างสันติสุขและความสมานฉันท์ภายใน อปท.	มาก	2.85	50.00
2	ท่านทราบว่า อปท. มีการโครงการ/ กิจกรรม เกี่ยวกับการปลูกฝังจิตสำนึก และการสร้างความเป็นประชาธิปไตยในองค์กร	มาก	2.85	50.00
รวม		มาก	2.85	100.00

ที่มา: จากการวิจัย

จากตารางที่ 5.14 แสดงภาพรวมการวิเคราะห์ด้านการเสริมสร้างสันติสุขและความสมานฉันท์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นพบว่าองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นส่วนใหญ่มีระดับความรู้ความเข้าใจในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.85 คะแนน จากการให้น้ำหนักคะแนน จะเห็นว่า 1) ท่านทราบว่า อปท. มีการกำหนดวิสัยทัศน์ /พันธกิจ/ นโยบาย/ ยุทธศาสตร์ เกี่ยวกับการเสริมสร้างสันติสุขและความสมานฉันท์ภายใน อปท.มีความรู้ความเข้าใจในระดับมาก (50.00%) โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.85 คะแนน และ รองลงมา คือ 2) ท่านทราบว่า อปท. มีการโครงการ/กิจกรรม เกี่ยวกับการปลูกฝังจิตสำนึกและการสร้างความเป็นประชาธิปไตยในองค์กรมีความรู้ความเข้าใจในระดับมาก (50.00%) โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.7385 คะแนน

ตารางที่ 5.15 การวิเคราะห์ด้านความเป็นเลิศด้านการเสริมสร้างเครือข่ายรัฐ เอกชน และประชาสังคมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเรียงตามลำดับน้ำหนักความสำคัญ

ลำดับ	การบริหารปกครององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	ระดับความรู้ความเข้าใจ	ค่าเฉลี่ย	น้ำหนักความสำคัญ (%)
1	ท่านทราบว่า อปท. มีการกำหนด วิสัยทัศน์ /พันธกิจ/ นโยบาย/	มาก	3.00	50.25

	ยุทธศาสตร์ เกี่ยวกับการเสริมสร้าง เครือข่ายรัฐ เอกชน และประชาสังคม			
2	ท่านทราบว่า อปท. มีกิจกรรมในการ พัฒนาบุคลากรในองค์กรให้มีความรู้ ความเข้าใจและความสามารถด้าน การ เสริมสร้างเครือข่าย หรือการทำงานใน รูปแบบเครือข่ายกับหน่วยงานอื่นๆ	มาก	2.97	49.75
รวม		มาก	2.98	100.00

ที่มา: จากการวิจัย

จากตารางที่ 5.15 แสดงภาพรวมการวิเคราะห์ด้านความเป็นเลิศด้านการเสริมสร้าง
เครือข่ายรัฐ เอกชน และประชาสังคมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นพบว่าองค์กรปกครองส่วน
ท้องถิ่นส่วนใหญ่มีระดับความรู้ความเข้าใจระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.98 คะแนน จากการให้
น้ำหนักคะแนนจะเห็นว่า 1) ท่านทราบว่า อปท. มีการกำหนดวิสัยทัศน์ /พันธกิจ/ นโยบาย/
ยุทธศาสตร์ เกี่ยวกับการเสริมสร้างเครือข่ายรัฐ เอกชน และประชาสังคมมีความรู้ความเข้าใจใน
ระดับมาก (50.25%) โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.00 คะแนน และ รองลงมา คือ 2) ท่านทราบว่า อปท.
มีกิจกรรมในการพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้มีความรู้ความเข้าใจและความสามารถด้าน การ
เสริมสร้างเครือข่าย หรือการทำงานในรูปแบบเครือข่ายกับหน่วยงานอื่นๆ มีความรู้ความเข้าใจใน
ระดับมาก (49.75%) โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.97 คะแนน

ตารางที่ 5.16 การวิเคราะห์การบริหารปกครององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามหลักธรรมาภิบาล
เรียงตามลำดับน้ำหนักความสำคัญ

ลำดับ	การบริหารปกครององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	ระดับความรู้ ความเข้าใจ	ค่าเฉลี่ย
1	ด้านความเป็นเลิศด้านการเสริมสร้างเครือข่ายรัฐ เอกชน และประชาสังคม	มาก	2.98
2	ด้านความเป็นเลิศด้านความโปร่งใสและส่งเสริมการมี ส่วนร่วมของประชาชน	มาก	2.89
3	ด้านการเสริมสร้างสันติสุขและความสมานฉันท์	มาก	2.85
รวม		มาก	2.91

ที่มา: จากการวิจัย

จากตารางที่ 5.16 แสดงภาพรวมการวิเคราะห์การบริหารปกครององค์กรปกครองส่วน
ท้องถิ่นตามหลักธรรมาภิบาลพบว่าองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นส่วนใหญ่มีระดับความรู้ความเข้าใจ

ระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.91 คะแนน จากการให้น้ำหนักคะแนนจะเห็นว่า 1) ด้านความเป็นเลิศด้านการเสริมสร้างเครือข่ายรัฐ เอกชน และประชาสังคม อปท. มีความรู้ความเข้าใจในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.98 คะแนน รองลงมา คือ 2) ความเป็นเลิศด้านความโปร่งใสและส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน อปท. มีความรู้ความเข้าใจในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.89 คะแนน และ 3) ด้านการเสริมสร้างสันติสุขและความสมานฉันท์ อปท. มีความรู้ความเข้าใจในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.85 คะแนน แสดงได้ดังรูปภาพที่ 5.2



ภาพที่ 5.2 การบริหารปกครองส่วนท้องถิ่นตามหลักธรรมาภิบาลในแต่ละประเด็น

ผลสำรวจความคิดเห็นเหตุผลในการยกระดับขีดความสามารถ จากตัวแทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีรายละเอียดดังนี้

- 1) ด้านบุคลากร เพื่อพัฒนาความรู้ ความสามารถของบุคลากร
- 2) ด้านการบริหารจัดการในองค์กร เพื่อสร้างกระบวนการปฏิบัติงานอย่างระเบียบ
- 3) ด้านการให้บริการสาธารณะ เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนในทุกภาคส่วนอย่างทั่วถึง

4) ด้านเทคโนโลยี เพื่อช่วยพัฒนาระบบการทำงานให้รวดเร็วมากขึ้น

5) ด้านการจัดสรรงบประมาณ ให้มีความเท่าเทียมและสอดคล้องต่อปัญหาภายในพื้นที่

ผลสำรวจความคิดเห็นวิธีการยกระดับขีดความสามารถ จากตัวแทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีรายละเอียดดังนี้

1) เริ่มจากการพัฒนาบุคลากรในองค์กร คือ บุคลากรควรมีแนวความคิดนอกกรอบแต่อยู่บนพื้นฐานของกฎหมาย ตามหลักแนวคิด "พัฒนาคน พัฒนาความคิด พัฒนาชีวิต พัฒนาจิตใจ"

2) เน้นการพัฒนาองค์กรให้เกิดความเชื่อมโยงกับ อปท. อื่น เพื่อเป็นการสร้างระบบการตรวจสอบระหว่างองค์กร ลดการกระทำผิดระเบียบกฎหมาย

3) ให้อำนาจหน้าที่แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการบริหารจัดการตนเอง

4) มีการวางแผนงานทำงานในระยะยาว เพื่อความต่อเนื่องของนโยบาย

5) สนับสนุนการทำงานขององค์กรด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัย เช่น การจัดทำแอปพลิเคชันเพื่อบริการประชาชนด้านภาษี การจัดเก็บรายได้ และการตรวจสอบโครงการหรือกิจกรรมภายในชุมชน

6) มีการบริหารจัดการแต่ละส่วนงานให้เหมาะสม มีการมอบหมายงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคล

7) ระเบียบการเบิกจ่ายด้านการพัฒนา และส่งเสริมด้านต่างๆ ของประชาชนในพื้นที่ควรเปิดกว้างและชัดเจน

8) เปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็น สามารถตัดสินใจได้อย่างอิสระ โดยมีหัวหน้า/ผู้บริหารเป็นที่ปรึกษา ให้คำแนะนำ

จากการอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อสร้างสร้างแผนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ นำไปสู่กระบวนการสร้างแผนแนวคิดองค์กรในอีก 30 ปีข้างหน้า ที่ตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ แบ่งออกเป็น 5 แผนแนวคิด มีรายละเอียดดังนี้

1) เทศบาลอัจฉริยะ (Smart Municipality) แบ่งออกเป็น 4 ประเด็นหลักที่พัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนี้

1.1) ด้านคน แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ (1) ส่วนบุคลากร คือ ฝายการเมืองและฝายประจำ ที่ต้องมีความรู้ทั้งทักษะด้านภาษาและด้านการพัฒนาองค์กร พร้อมทั้งมีจิตสำนึกในการทำงาน (2) ส่วนประชาชน คือ ต้องตอบสนองความต้องการในด้านการส่งเสริมอาชีพ ด้านสิ่งแวดล้อมที่ดีภายในชุมชน ด้านการศึกษาที่เท่าเทียม และสวัสดิการทางสังคมที่ทั่วถึง

1.2) ด้านเทคโนโลยี ได้แก่ (1) วัสดุอุปกรณ์ที่พร้อมและทันสมัย (2) ข้อมูลในรูปแบบดิจิทัล (3) การเข้าถึงข้อมูลที่รวดเร็ว (4) การเชื่อมโยงข้อมูลสู่ระดับสากล และ (5) การทำงานด้วยระบบ

1.3) ด้านงบประมาณ ได้แก่ (1) มีแหล่งรายได้เป็นของตนเอง เช่น การจัดเก็บรายได้และการสนับสนุนจากภายนอก (2) การบริหารงบประมาณที่สอดคล้องกับการพัฒนาที่เปลี่ยนแปลง (3) การบริหารกองทุนเทศบาล และ (4) อำนาจในการออกกฎหมายของเทศบาลด้านการจัดสรรงบประมาณ

1.4) ด้านนโยบายและการบริหารจัดการ ได้แก่ (1) การส่งเสริมการค้าและการลงทุน (2) การสร้างประชาธิปไตยทางความคิด (3) ส่งเสริมด้านสิทธิและเสรีภาพ (4) การบริหารจัดการองค์กรอย่างอิสระ และ (5) การให้บริการที่เป็นมาตรฐานสากล

2) องค์กรแห่งความเป็นสากล แบ่งออกเป็น 6 ประเด็นหลักที่พัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนี้

2.1) ด้านบุคลากร ได้แก่ (1) การอบรมพัฒนาและการศึกษาดูงานจากหน่วยงานภายนอก และ (2) ระเบียบข้อกฎหมาย เรียนรู้ข้อกฎหมายใหม่ตลอด

2.2) ด้านงบประมาณ ได้แก่ (1) การจัดเก็บรายได้ที่ครอบคลุมและครบถ้วน (2) การจัดเก็บภาษีได้ด้วยตัวเอง และ (3) การใช้จ่ายงบประมาณที่คุ้มค่า เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2.3) ด้านอำนาจในการบริหารจัดการ ได้แก่ (1) ระบบสาธารณูปโภคพื้นฐาน เช่น ระบบประปาใต้ดิน ที่ผู้บริโภคเกิดความปลอดภัย ระบบคมนาคมที่สะดวก/ปลอดภัย และระบบไฟฟ้าใต้ดิน และ (2) การออกกฎระเบียบข้อบังคับท้องถิ่นที่สอดคล้องต่อการแก้ปัญหาภายในชุมชน

2.4) ด้านระบบจัดการ ได้แก่ (1) การบริการ เช่น ความถูกต้องรวดเร็วในการให้บริการ ระบบไมโครชิพข้อมูลบุคลากร และระบบฐานข้อมูลบุคลากรที่เป็นปัจจุบัน และ (2) การบริการแบบครบวงจร (One stop service)

2.5) ด้านพลังงานและสาธารณูปโภค ได้แก่ (1) ระบบสาธารณูปโภคที่ทันสมัย และ (2) พลังงานทางเลือก เช่น การเปลี่ยนพลังงานแสงอาทิตย์เป็นพลังงาน การใช้ขยะมาเป็นพลังงานทดแทน เป็นต้น

2.6) ด้านระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัย ได้แก่ (1) ระบบการสื่อสารที่รวดเร็ว (2) การจัดเก็บข้อมูล (E-office) (3) มีระบบฐานข้อมูลที่สะดวก/รวดเร็ว และ (4) ใช้ระบบ GPS ในการทำงาน/สืบค้น

3) องค์กรแห่งความเป็นเลิศ แบ่งออกเป็น 4 ประเด็นหลักที่พัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนี้

3.1) ด้านบุคลากร เช่น การอบรมสัมมนา และการศึกษาดูงานเพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากร

3.2) ด้านเทคโนโลยี เช่น นำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการองค์กร เพื่อความรวดเร็วและถูกต้อง

3.3) ด้านการบริหารจัดการ เช่น ความโปร่งใสในการดำเนินงานต้องมีการตรวจสอบ และการให้บริการที่ถูกต้อง ทันเหตุการณ์ และรวดเร็ว

3.4) ด้านชุมชน ได้แก่ (1) คุณภาพชีวิตของประชาชน คือ พัฒนาโครงสร้างสาธารณูปโภคพื้นฐาน การพัฒนาด้านการศึกษาและสาธารณสุขให้ทันสมัย ความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน และการอนุรักษ์ขนบธรรมเนียม ประเพณี และวัฒนธรรม และ (2) การส่งเสริมรายได้ คือ การสนับสนุนให้ประชาชนมีอาชีพ

4) องค์กรแห่งการพัฒนา แบ่งออกเป็น 6 ประเด็นหลักที่พัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนี้

4.1) ด้านบริหาร คือ การยกเลิกฝ่ายการเมืองท้องถิ่น

4.2) ด้านผังเมือง คือ พัฒนาระบบสาธารณูปโภคพื้นฐาน เช่น การนำสายไฟฟ้าลงใต้ดิน ถนนปลอดภัยไร้ฝุ่น พร้อมทั้งระบบการจัดการขยะที่มีประสิทธิภาพ ผังเมืองที่ได้มาตรฐาน ไม่เอื้อประโยชน์ส่วนตัว และมีการจัดการสิ่งแวดล้อมที่ดี

4.3) ด้านภารกิจถ่ายโอน คือ การมีกฎหมาย/ระเบียบรองรับที่ชัดเจน ไม่มีการทุจริตในองค์กร เน้นผลลัพธ์มากกว่ากระบวนการ และ อปท. สามารถออกกฎหมายได้เอง

4.4) ด้านงบประมาณ คือ มีงบประมาณที่ได้รับการจัดสรรให้เหมาะสมกับพื้นที่ และองค์กรสามารถหารายได้ด้วยตัวเอง

4.5) ด้านบุคลากร ได้แก่ (1) การศึกษาของบุคลากร ร้อยละ 80 จบปริญญาโท และผ่านการอบรมระบบคุณธรรม จริยธรรม ปีละ 5 ครั้ง (2) การพัฒนาทักษะ เช่น ทุกปีพนักงานต้องผ่านการฝึกอบรม และพูดภาษาได้อย่างน้อย 3 ภาษา (3) การส่งเสริมคุณภาพชีวิต เช่น มีศูนย์การค้าในสำนักงาน มีธนาคาร มีกองทุนสวัสดิการ และมีสถานพยาบาลในสำนักงาน

4.6) ด้านเทคโนโลยี เช่น การทำงานผ่านระบบแอปพลิเคชัน มีระบบฐานข้อมูลกลางขององค์กรที่ทันสมัย มีระบบสารสนเทศทางภูมิศาสตร์ที่ทำงาน มีเทคโนโลยีระบบการทำงานผ่านระบบหุ่นยนต์ (กรณีงานที่เสี่ยงอันตราย) และมีระบบสารสนเทศ โดยการสื่อสารผ่านระบบไร้สายภายในพื้นที่

5) เทศบาลแห่งความทันสมัย แบ่งออกเป็น 5 ประเด็นหลักที่พัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนี้

5.1) ด้านบุคลากร ได้แก่ (1) การปลูกฝังจิตสำนึกในองค์กร เช่น การให้แรงจูงใจในการทำงาน สวัสดิการเพิ่มขึ้น และความมั่นคงในการทำงาน (2) การพัฒนาศักยภาพ เช่น

การอบรม/สัมมนา และการศึกษาดูงานจากหน่วยงานภายนอก (3) ด้านผู้บริหาร เช่น นโยบายที่สอดคล้องกับปัญหา วิสัยทัศน์ที่ชัดเจน และมีความโปร่งใสในการทำงาน

5.2) ด้านงบประมาณ เช่น การจัดเก็บรายได้ด้วยตัวเอง การขอรับการสนับสนุนจากรัฐบาล และเอกชน

5.3) ด้านเทคโนโลยี เช่น การมีศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศประจำชุมชน ระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตไร้สายที่ครอบคลุม และการใช้แอปพลิเคชันในการจัดเก็บข้อมูลพื้นฐาน

5.4) ด้านการบริการ ได้แก่ (1) หน่วยบริการเคลื่อนที่ เช่น การจัดเก็บค่าธรรมเนียมขยะ การชำระภาษีท้องถิ่น และค่าน้ำ ค่าไฟฟ้า (2) ตลาดชุมชน ที่เป็นศูนย์กลางในการจัดจำหน่ายโดยไม่ผ่านพ่อค้าคนกลาง (3) ศูนย์บริการสุขภาพ เช่น ศูนย์บริการสำหรับผู้สูงอายุ และผู้พิการ และศูนย์บริการสำหรับแม่และเด็ก และ (4) สวนสาธารณะและสนามกีฬา

5.5) ด้านชุมชน ได้แก่ (1) การส่งเสริมอาชีพแก่ผู้สูงอายุและผู้พิการในชุมชน (2) การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน เช่น การตรวจสอบโดยประชาชน และการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น และ (3) กฎหมายท้องถิ่น เช่น เทศบัญญัติ

การวิเคราะห์ข้อมูลตามกรอบแนวคิดการวิจัย โดยใช้แนวคิด ได้แก่ การอภิปรายปัญหาและผลกระทบของ อปท. ในด้านต่าง ๆ ใช้การวิเคราะห์ SWOT โดยพิจารณาจาก 1) ปัจจัยภายใน ได้แก่ บริบท เงื่อนไข ข้อจำกัดและปัจจัยเกื้อหนุนของอปท. จังหวัดเชียงใหม่ และ 2) ปัจจัยภายนอก ได้แก่ ข้อมูลแนวโน้มความต้องการของกลุ่มประเทศอาเซียน การสำรวจเชิงสังเกตการณ์และกลยุทธ์คู่แข่ง และการอภิปรายแนวทางการเพิ่มขีดความสามารถของ อปท. จะใช้แนวคิดการวางแผนยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ โดยประเมินสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก ทำการประมวลผลการวิเคราะห์ SWOT แล้วระบุประเด็นที่จะนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ ศึกษาและวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรค ด้านต่าง ๆ จังหวัดเชียงใหม่

การวิเคราะห์สถานภาพของหน่วยงานเป็นการศึกษาหาเหตุผลเกี่ยวกับปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อการดำเนินงานของหน่วยงาน ประกอบไปด้วย รายละเอียดดังนี้

1) การพิจารณาปัจจัยภายในหน่วยงาน

ปัจจัยภายในหน่วยงานเป็นองค์ประกอบภายในหน่วยงานที่มีอยู่หรือเป็นอยู่ ซึ่งปัจจัยภายในที่เป็นเชิงบวกและสามารถนำมาใช้ให้เป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงานได้จะเรียกว่า จุดแข็ง และปัจจัยภายในที่เป็นเชิงลบจะเรียกว่า จุดอ่อน สำหรับแนวทางวิเคราะห์ปัจจัยภายในหน่วยงานโดยทั่วไปจะพิจารณาจากตัวแบบ 7S ของ Waterman *et al.* (1980) ได้แก่ บุคลากร (staff) ทักษะ (skill) รูปแบบบริหารจัดการ (style) ค่านิยมร่วมกัน (shared value) โครงสร้างองค์การ (structure) ระบบ (system) และกลยุทธ์ (strategy)

2) การพิจารณาปัจจัยภายนอกหน่วยงาน

การพิจารณาปัจจัยภายนอกหน่วยงานเป็นสถานการณ์ภายนอกที่หน่วยงานเผชิญอยู่หรือเกี่ยวข้องด้วย ทั้งในลักษณะที่เป็นรูปธรรมและนามธรรม โดยใช้ PEST analysis ซึ่งประกอบด้วย

ปัจจัยทางด้านนโยบายและการเมือง (politics) ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ (economics) ปัจจัยทางด้านสังคม (social) และปัจจัยทางด้านเทคโนโลยี (technologies)

การวิจัยในครั้งนี้สามารถวิเคราะห์ศักยภาพต่าง ๆ ในจังหวัดเชียงใหม่ ภายใต้กรอบประชาคมอาเซียน ซึ่งสามารถนำไปใช้ในการเขียนแผนกลยุทธ์ของ อปท. ในการพัฒนาศักยภาพของชุมชนได้ดังนี้

1) กลยุทธ์พลิกฟื้น (turn around strategies) คือ สถานการณ์ที่หน่วยงานมีปัจจัยภายในด้อยแต่ปัจจัยภายนอกเอื้อ โดยสร้างกลยุทธ์จาก O (opportunity) และ W (weakness) ในลักษณะการใช้โอกาสจากภายนอกมาปิดจุดอ่อนภายใน ผลการวิจัยพบว่า

1.1) ด้านธุรกิจชุมชน โอกาสขององค์กร คือ มีการรวมกลุ่มของธุรกิจชุมชนในพื้นที่ อปท. และจังหวัดเชียงใหม่ที่เป็นศูนย์กลางการท่องเที่ยว โดยมีการสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอก เช่น ททท. จว. แต่องค์กรกลับประสบกับจุดอ่อน คือ ผลิตภัณฑ์ไม่มีความหลากหลาย ขาดความรู้ด้านการตลาด ในลักษณะการใช้โอกาสจากภายนอกมาปิดจุดอ่อนภายใน ชุมชนใช้กลยุทธ์พลิกฟื้น คือ การที่ อปท. ให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการคิดริเริ่มที่จะเพิ่มศักยภาพโดยมีการดึงแหล่งสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอก ทั้งในแง่ของการเสนอโครงการ และการมีส่วนร่วมในการดำเนินโครงการ เพื่อแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติได้

1.2) ด้านเกษตร โอกาสขององค์กร คือ มีการส่งเสริมการปลูกพืชทางเลือกและกิจกรรมด้านการเกษตรที่เหมาะสมกับชุมชน มีการส่งเสริมให้มีการรวมกลุ่ม การสร้างเครือข่ายด้านการเกษตร แต่องค์กรกลับประสบกับจุดอ่อน คือ บุคลากรในองค์กรมีไม่เพียงพอต่อการดูแลพื้นที่งบประมาณด้านการสนับสนุนการเกษตรมีไม่เพียงพอ เสถียรภาพทางการเมือง และการแทรกแซงตลาดโดยกลุ่มภาครัฐ หรือเอกชนในลักษณะการใช้โอกาสจากภายนอกมาปิดจุดอ่อนภายใน ชุมชนใช้กลยุทธ์พลิกฟื้น คือ อปท. หาช่องทางหรือแนวทางเพื่อที่ไปส่งเสริม ตามปัจจัยพื้นฐานของสภาพแวดล้อมของชุมชน จัดกิจกรรมการประกวดเพื่อคัดเลือกผลิตที่มีคุณภาพ และประชาสัมพันธ์พืชผลทางการเกษตร เพื่อขยายให้ภาคส่วนอื่นระชาชน หรือสื่อได้รับรู้ ซึ่งนำไปสู่การขอรับมาตรฐานทางการเกษตร

1.3) ด้านองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โอกาสขององค์กร คือ มีงบประมาณสนับสนุน ชุมชนมีส่วนร่วม และ อปท. มีภาคีเครือข่ายที่คอยสนับสนุน มีการตรวจสอบถ่วงดุลจากหน่วยงานอื่นๆ อยู่เสมอ แต่องค์กรกลับประสบกับจุดอ่อน คือ ระบบการบริหารจัดการ ยังไม่มีเทคโนโลยีที่เป็นเข้ามาช่วยรองรับ งบประมาณสนับสนุนยังไม่เพียงพอต่อการดำเนินงาน ในลักษณะการใช้โอกาสจากภายนอกมาปิดจุดอ่อนภายใน ชุมชนใช้กลยุทธ์พลิกฟื้น คือ การดึงการมีส่วนร่วมของชุมชน เครือข่ายไม่ว่าจะเป็น ภาคเอกชน หรือในส่วนของการราชการ มีการปรับการเชื่อมโยงการให้ ถึงแม้จะไม่มียกงบประมาณของ อปท. แต่สามารถขอรับงบประมาณสนับสนุนจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้ โดยการบูรณาการร่วมกัน ในเรื่องการขอรับงบประมาณ และหน่วยตรวจสอบมองว่ามี

ส่วนในการสร้างความสำเร็จให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้วย นอกจากที่จะเข้ามาควบคุมดูแลการทำงานของหน่วยงาน ถ้าหากว่าเขามีแนวทางในการทำงานเป็นบรรทัดฐานที่ เป็นมาตรฐานเดียวกัน ก็จะเสริมใน อบท. สามารถทำงานสำเร็จได้เช่นกัน

1.4) ด้านสุขภาพอนามัย สิ่งแวดล้อม และทรัพยากรธรรมชาติ โอกาสขององค์กร คือ ชุมชนได้รับงบประมาณจากหน่วยงานภายนอก คือ สสส. และ สปสช. อีกทั้งชุมชนมีเครือข่าย เช่น วัด ผู้นำชุมชน และ อสม. เป็นต้น แต่องค์กรกลับประสบกับจุดอ่อน คือ จำนวนบุคลากรที่รับผิดชอบด้านสุขภาพ อนามัยและสิ่งแวดล้อมไม่เพียงพอ และการเบิกจ่ายงบประมาณด้านสุขภาพ ในลักษณะการใช้โอกาสจากภายนอกมาปิดจุดอ่อนภายใน ชุมชนใช้กลยุทธ์พลิกฟื้น คือ การที่ อบท. ให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการคิดริเริ่มที่จะเพิ่มศักยภาพด้านสุขภาพอนามัย สิ่งแวดล้อม และ ทรัพยากรธรรมชาติ ทั้งในแง่ของการเสนอโครงการ และการมีส่วนร่วมในการดำเนินโครงการ ซึ่งทำให้ อบท.เองได้ทั้งคนมาช่วยที่ตั้งใจทำงานจริง และความสำเร็จของโครงการที่สามารถประเมินได้ โดยในโครงการที่จะเสนอของบประมาณ อบท. จะต้องมีการละเอียดว่าจ้างบุคลากร หรือผู้เชี่ยวชาญ มาดำเนินการ ทำให้โครงการที่จะดำเนินการนี้ได้บุคคลที่มีความรู้ความชำนาญ และเป็นคนในท้องถิ่นเอง และที่สำคัญไม่เบียดเบียนภาระงานของข้าราชการประจำด้วย

1.5) ด้านเด็ก เยาวชน และการศึกษา โอกาสขององค์กร คือ มีการรวมกลุ่มเพื่อจัดตั้งสภาเด็ก มีผู้นำด้านเยาวชน (แกนนำเด็ก) ที่เข้มแข็งมีการทำกิจกรรม / การได้รับการสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง (งบประมาณ/ บุคลากร) และมีหน่วยงานที่สนับสนุนงบประมาณที่หลากหลาย (อบท. พม. มูลนิธิ สสส. ฯลฯ) แต่องค์กรกลับประสบกับจุดอ่อน คือ แรงจูงใจในการดำเนินงาน / รางวัล บริบทชุมชน และพื้นที่ ในลักษณะการใช้โอกาสจากภายนอกมาปิดจุดอ่อนภายใน ชุมชนใช้กลยุทธ์พลิกฟื้น คือ สร้างกลุ่มของเด็กและเยาวชนที่มีอยู่แล้วให้มีการรวมกลุ่มที่ชัดเจนมีการทำงานที่เป็นรูปธรรมก็ขึ้นอยู่กับกิจกรรมที่นำจะเด็กใช้ในการรวมกลุ่มกันในการทำงานมีการจัดทำกิจกรรม มีการสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง การสนับสนุนก็จะมีทางด้านงบประมาณ และบุคลากรจากภายนอกมาจัดกิจกรรม หรือจัดอบรมให้กับผู้นำในการสร้างแกนนำที่เข้มแข็งเพื่อเป็นแม่ไก่ในการถ่ายทอดให้กับน้อง ๆ รุ่นต่อไป

1.6) ด้านผู้สูงอายุและผู้พิการ โอกาสขององค์กร คือ ความร่วมมือของทุกภาคส่วน ทั้งในพื้นที่และนอกพื้นที่ มีความต่อเนื่องในการทำกิจกรรม แต่องค์กรกลับประสบกับจุดอ่อน คือ งบประมาณสนับสนุน และบุคลากรไม่เพียงพอ ในลักษณะการใช้โอกาสจากภายนอกมาปิดจุดอ่อนภายใน ชุมชนใช้กลยุทธ์พลิกฟื้น คือ การสร้างความร่วมมือไม่ว่าจะเป็นภายในองค์กรคือ เทศบาล องค์การบริหารส่วนตำบล รวมไปถึงหน่วยงานภายนอก รวมทั้งกลุ่มผู้สูงอายุเองซึ่งมักจะมีแกนนำในชุมชนนั้นๆ ที่จะดำเนินการด้านผู้สูงอายุนั้นก็จะมีส่วนสำคัญ ในการที่จะทำให้การดำเนินการด้าน

ผู้สูงอายุประสบความสำเร็จ เพราะว่ากลุ่มที่แข็งแรงก็สามารถที่จะผลักดันโครงการต่าง ๆ หรือว่า กิจกรรมที่จะเป็นประโยชน์ต่อผู้สูงอายุในพื้นที่ให้ประสบความสำเร็จได้

1.7) ด้านสังคมวัฒนธรรม โอกาสขององค์กร คือ การมีส่วนร่วมของคนในชุมชน มีการรวมตัวกันเป็นเครือข่าย มีการประชาสัมพันธ์ในหลายช่องทาง จัดงานนิทรรศการ แต่องค์กรกลับประสบกับจุดอ่อน คือ บุคลากรในบางท้องถิ่นไม่มีเจ้าหน้าที่ ที่ดูแลเฉพาะเรื่อง ขาดผู้สืบทอด ภูมิปัญญา ทักษะ ฝีมือ ขาดการวางแผน ปฏิทินงาน ขาดงบประมาณในการผลิตและดำเนินงาน ขาดความต่อเนื่องในการดำเนินงาน ในลักษณะการใช้โอกาสจากภายนอกมาปิดจุดอ่อนภายใน ชุมชนใช้กลยุทธ์พลิกฟื้น คือ จัดทำโครงการ โดยการให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการดำเนินโครงการ ซึ่งทำให้อปท.เองได้ทั้งคนมาช่วยที่ตั้งใจทำงานจริง และตอบสนองความต้องการของคนในท้องถิ่นเองด้วย

2) กลยุทธ์ตัดทอน (retrenchment strategies) คือ สถานการณ์ที่หน่วยงานมีปัจจัยภายนอกจุดและปัจจัยภายในด้อย โดยสร้างกลยุทธ์จาก T (threat) และ W (weakness) ในลักษณะการหลบหลีกอุปสรรคและปิดจุดอ่อนภายใน ผลการวิจัย พบว่า

2.1) ด้านธุรกิจชุมชน อุปสรรคขององค์กร คือ รูปแบบการส่งเสริมที่ทำเป็นลักษณะเดิมไม่มีการพัฒนา และปัญหาทางด้านพื้นที่ ไม่เอื้อต่อการส่งเสริมอาชีพ และองค์กรประสบกับจุดอ่อน คือ ผลิตภัณฑ์ไม่มีความหลากหลาย ขาดนวัตกรรม ขาดความรู้ด้านการตลาด ในลักษณะการหลบหลีกอุปสรรคและปิดจุดอ่อนภายใน ชุมชนควรใช้กลยุทธ์ตัดทอน คือ การที่ อปท. จำเพาะโครงการในการส่งเสริมธุรกิจเฉพาะกลุ่มที่มีความพร้อม จากความเหมาะสมเพื่อไม่ให้งบประมาณที่จำกัดกระจายไป

2.2) ด้านเกษตร อุปสรรคขององค์กร คือ งบประมาณการส่งเสริมกิจกรรมต่างๆ ไม่เพียงพอ ระเบียบกฎหมายที่ไม่เอื้อต่อการทำกิจกรรม และเสถียรภาพทางการเมือง และองค์กรประสบกับจุดอ่อน คือ บุคลากรในองค์กรมีไม่เพียงพอต่อการดูแลพื้นที่ งบประมาณด้านการสนับสนุนการเกษตรมีไม่เพียงพอ เสถียรภาพทางการเมือง และการแทรกแซงตลาดโดยกลุ่มภาครัฐหรือเอกชน ในลักษณะการหลบหลีกอุปสรรค และปิดจุดอ่อนภายใน ชุมชนควรใช้กลยุทธ์ตัดทอน คือ อปท. การที่ อปท. จำเพาะโครงการในการส่งเสริมธุรกิจเฉพาะกลุ่มที่มีความพร้อม จากความเหมาะสมเพื่อไม่ให้งบประมาณที่จำกัดกระจายไป และจากบุคลากรที่ไม่เพียงพอ

2.3) ด้านองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อุปสรรคขององค์กร คือ ความไม่ชัดเจนของกฎหมายที่บังคับใช้ก่อให้เกิดการตีความที่แตกต่างกัน ทั้ง ๆ ที่เป็นกฎหมายตัวเดียวกัน บางพื้นที่กฎหมายบางฉบับใช้ไม่ได้ ไม่เอื้ออำนวยต่อสภาพพื้นที่ บางพื้นที่ขาดความร่วมมือจากชุมชน และองค์กรประสบกับจุดอ่อน คือ ระบบการบริหารจัดการ ยังไม่มีเทคโนโลยีที่เป็นเข้ามาช่วยรองรับงบประมาณสนับสนุนยังไม่เพียงพอต่อการดำเนินงาน ในลักษณะการหลบหลีกอุปสรรค และปิด

จุดอ่อนภายใน ชุมชนควรใช้กลยุทธ์ตัดทอน คือ อปท. ควรเลี่ยงการทำกิจกรรม หรือโครงการที่เสี่ยงกับการผิดกฎหมาย และทำกิจกรรมกับชุมชนที่ให้ความร่วมมือก่อนเพื่อขยายไปยังภาคส่วนอื่น ๆ

2.4) ด้านสุขภาพอนามัย สิ่งแวดล้อม และทรัพยากรธรรมชาติ อุปสรรคขององค์กร คือ การเมืองที่ไม่แน่นอน ระเบียบ กฎหมาย บริบทชุมชน และพื้นที่ และเศรษฐกิจและสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และองค์กรประสบกับจุดอ่อน คือ จำนวนบุคลากรที่รับผิดชอบด้านสุขภาพ อนามัยและสิ่งแวดล้อมไม่เพียงพอ และการเบิกจ่ายงบประมาณด้านสุขภาพ ในลักษณะการหลบหลีกอุปสรรค และปิดจุดอ่อนภายใน ชุมชนควรใช้กลยุทธ์ตัดทอน คือ อปท. การที่ อปท. ให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการคิดริเริ่มในการเขียนโครงการระยะยาวเพื่อเลี่ยงปัญหาความไม่มีเสถียรภาพทางการเมือง และเป็นการให้โอกาสชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมแทนจำนวนบุคลากรที่ขาดแคลนอีกด้วย

2.5) ด้านเด็ก เยาวชน และการศึกษา อุปสรรคขององค์กร คือ ปัญหาระบบการศึกษา เช่น เน้นทฤษฎีมากกว่าการปฏิบัติหรือนำไปใช้ โรงเรียนรอบนอก (ขยายโอกาส) ไม่มีครูต่างประเทศ ครูมุ่งสอนพิเศษ/มุ่งทำประเมิน เป็นต้น และองค์กรประสบกับจุดอ่อน คือ แรงจูงใจในการดำเนินงาน / รางวัล บริบทชุมชน และพื้นที่ ในลักษณะการหลบหลีกอุปสรรค และปิดจุดอ่อนภายใน ชุมชนควรใช้กลยุทธ์ตัดทอน คือ อปท. สร้างแรงจูงใจนอกเหนือจากเงินเดือน เช่นรางวัลให้กับครูที่สังกัด อปท. ที่มีความดีเด่นด้าน ๆ เพื่อพัฒนาศักยภาพของครู และการเรียนการสอนไปด้วย

2.6) ด้านผู้สูงอายุและผู้พิการ อุปสรรคขององค์กร คือ งบประมาณสนับสนุนไม่เพียงพอ ความแตกต่างทางความคิด / ความเชื่อ ภาระความรับผิดชอบในด้านครอบครัวของผู้พิการและผู้สูงอายุ และระเบียบ / กฎหมาย และองค์กรประสบกับจุดอ่อน คือ การรวมกลุ่มผู้สูงอายุในบางพื้นที่ทำได้ยาก เนื่องจากปัญหาด้านพื้นที่และข้อจำกัดขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และบุคลากรไม่เพียงพอ ในลักษณะการหลบหลีกอุปสรรค และปิดจุดอ่อนภายใน ชุมชนควรใช้กลยุทธ์ตัดทอน คือ อปท. ใช้ความเชื่อผนวกกับความรู้ตามหลักวิชาการในการเข้าถึงผู้สูงอายุ โดยให้ผู้สูงอายุด้วยกันเชื่อมโยงเป็นเครือข่ายกันเอง

2.7) ด้านสังคมวัฒนธรรม อุปสรรคขององค์กร คือ คนรุ่นใหม่ ยังไม่เห็นความสำคัญ และคุณค่าของวัฒนธรรมเท่าที่ควร และองค์กรประสบกับจุดอ่อน คือ บุคลากรในบางท้องถิ่นไม่มีเจ้าหน้าที่ ที่ดูแลเฉพาะเรื่อง ขาดผู้สืบทอด ภูมิปัญญา ทักษะฝีมือ ขาดการวางแผนปฏิบัติงาน ขาดงบประมาณในการผลิตและดำเนินงาน ขาดความต่อเนื่องในการดำเนินงาน ในลักษณะการหลบหลีกอุปสรรค และปิดจุดอ่อนภายใน ชุมชนควรใช้กลยุทธ์ตัดทอน คือ อปท. ให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมที่โดดเด่นในแต่ละพื้นที่ แล้วค่อยให้ผู้สูงอายุ หรือสถานศึกษาดึงความสนใจของคนรุ่นใหม่ที่สนใจมาร่วมกันสืบสาน

3) กลยุทธ์เชิงรุก (aggressive strategies) คือ สภาพการณ์ที่หน่วยงานมีปัจจัยภายนอกเอื้อและปัจจัยภายในเด่น โดยสร้างกลยุทธ์จาก O (opportunity) และ S (strenght) ในลักษณะการใช้โอกาสจากภายนอกประสานกับจุดแข็งภายใน ผลการวิจัย พบว่า

3.1) ด้านธุรกิจชุมชน โอกาสขององค์กร คือ มีการรวมกลุ่มของธุรกิจชุมชนในพื้นที่อปท. และจังหวัดเชียงใหม่ที่เป็นศูนย์กลางการท่องเที่ยว โดยมีการสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอก เช่น ททท. และปัจจัยภายในเด่น คือ ผลผลิตของชุมชนมีเอกลักษณ์และแสดงถึงประวัติความเป็นมา ผลผลิตของชุมชนสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้จริง ผู้บริหารท้องถิ่นให้ความสำคัญในการส่งเสริมผลผลิตชุมชน สนับสนุนในเรื่องของงบประมาณ ในลักษณะการใช้โอกาสจากภายนอกมาประสานกับจุดแข็งภายใน ชุมชนควรใช้กลยุทธ์เชิงรุก คือ การที่ อปท. ให้กลุ่มของธุรกิจชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการคิดริเริ่มที่จะเพิ่มศักยภาพโดยมีการดึงแหล่งสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอก ทั้งในแง่ของการเสนอโครงการ และการมีส่วนร่วมในการดำเนินโครงการ ที่มีเอกลักษณ์ในท้องถิ่นเพื่อแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติได้

3.2) ด้านเกษตร โอกาสขององค์กร คือ มีการส่งเสริมการปลูกพืชทางเลือก และกิจกรรมด้านการเกษตรที่เหมาะสมกับชุมชน มีการส่งเสริมให้มีการรวมกลุ่ม การสร้างเครือข่ายด้านการเกษตร และปัจจัยภายในเด่น คือ อปท. มีการให้ความรู้และหาช่องทางการตลาดแก่เกษตรกร การจัดกิจกรรมประกวดเพื่อคัดเลือกผลิตที่มีคุณภาพและประชาสัมพันธ์พืชผลทางการเกษตร ในลักษณะการใช้โอกาสจากภายนอกมาประสานกับจุดแข็งภายใน ชุมชนควรใช้กลยุทธ์เชิงรุก คือ อปท. การส่งเสริมให้มีการรวมกลุ่ม การสร้างเครือข่ายด้านการเกษตร การส่งเสริมการรวมกลุ่มนั้นเป็นการเพิ่มการต่อยอดกับพ่อค้าหรือผู้ที่มารับซื้อ และเป็นการขยายการเพิ่มผลผลิต หรือการผลิตเกษตรที่มีคุณภาพให้ขยายกว้างออกไป การรวมกลุ่มนั้นจึงมีความสำคัญอีกอันหนึ่ง และการจัดกิจกรรมการประกวดเพื่อคัดเลือกผลิตที่มีคุณภาพ และประชาสัมพันธ์พืชผลทางการเกษตร

3.3) ด้านองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โอกาสขององค์กร คือ มีงบประมาณสนับสนุน ชุมชนมีส่วนร่วม และ อปท. มีภาคีเครือข่ายที่คอยสนับสนุน มีการตรวจสอบถ่วงดุลจากหน่วยงานอื่นๆ อยู่เสมอ และปัจจัยภายในเด่น คือ ผู้นำ ประกอบด้วยคณะผู้บริหาร สมาชิกสภา ถ้าหากผู้นำมีแนวคิด มินโยบาย มีวิสัยทัศน์ที่ดี และมีการเชื่อมโยงที่ถูกต้อง ระบบการบริหารจัดการที่ดี งบประมาณของตนเอง ในลักษณะการใช้โอกาสจากภายนอกมาประสานกับจุดแข็งภายใน ชุมชนควรใช้กลยุทธ์เชิงรุก คือ การดึงการมีส่วนร่วมของชุมชน เครือข่ายไม่ว่าจะเป็น ภาคเอกชน หรือในส่วนของการราชการ มีการปรับการเชื่อมโยงการให้ ถึงแม้จะไม่ถึงงบประมาณของ อปท. แต่สามารถของรับงบประมาณสนับสนุนจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้ โดยการบูรณาการร่วมกัน ในเรื่องของการรับงบประมาณ และหน่วยตรวจสอบว่ามีส่วนในการสร้างความสำเร็จให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้วย นอกจากนี้ที่จะเข้ามาควบคุมดูแลการทำงานของหน่วยงาน ถ้าหากว่าเขามีแนวทางในการทำงานเป็นบรรทัดฐานที่ เป็นมาตรฐานเดียวกันก็จะเสริม

3.4) ด้านสุขภาพอนามัย สิ่งแวดล้อม และทรัพยากรธรรมชาติ โอกาสขององค์กร คือ ชุมชนได้รับงบประมาณจากหน่วยงานภายนอก คือ สสส. และ สปสช. อีกทั้งชุมชนมีเครือข่าย เช่น วัด ผู้นำชุมชน และ อสม. เป็นต้น และปัจจัยภายในเด่น วิสัยทัศน์ นโยบายของผู้บริหารมีความสอดคล้องกับการดำเนินงาน การมีส่วนร่วมของบุคลากรภายในองค์กร และความต่อเนื่องของการทำ

กิจกรรม ในลักษณะการใช้โอกาสจากภายนอกมาประสานกับจุดแข็งภายใน ชุมชนควรใช้กลยุทธ์เชิงรุก คือ การที่ อบท. ให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการคิดริเริ่มที่จะเพิ่มศักยภาพด้านสุขภาพอนามัย สิ่งแวดล้อม และทรัพยากรธรรมชาติ ทั้งในแง่ของการเสนอโครงการ และการมีส่วนร่วมในการดำเนินโครงการ ซึ่งทำให้ อบท.เองได้ทั้งคนมาช่วยที่ตั้งใจทำงานจริง และความสำเร็จของโครงการที่สามารถประเมินได้ โดยในโครงการที่จะเสนอของบประมาณ อบท. จะต้องมีการรายละเอียดว่าจ้าง บุคลากร หรือผู้เชี่ยวชาญมาดำเนินการ ทำให้โครงการที่จะดำเนินการนี้ได้บุคคลที่มีความรู้ความชำนาญ และเป็นคนในท้องถิ่นเอง และที่สำคัญไม่เบียดเบียนภาระงานของข้าราชการประจำด้วย

3.5) ด้านเด็ก เยาวชน และการศึกษา โอกาสขององค์กร คือ มีการรวมกลุ่มเพื่อจัดตั้งสภาเด็ก มีผู้นำด้านเยาวชน (แกนนำเด็ก) ที่เข้มแข็งมีการทำกิจกรรม / การได้รับการสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง (งบประมาณ/ บุคลากร) และมีหน่วยงานที่สนับสนุนงบประมาณที่หลากหลาย (อบท. พม. มูลนิธิ สสส. ฯลฯ) และปัจจัยภายในเด่น คือ อบท. มียุทธศาสตร์ด้านองค์กรเด็กและเยาวชน การศึกษาบรรจุอยู่ในแผนยุทธศาสตร์ด้านการศึกษา บุคลากรใน อบท. เห็นความสำคัญ (มีเจ้าหน้าที่รับผิดชอบ) ในลักษณะการใช้โอกาสจากภายนอกมาประสานกับจุดแข็งภายใน ชุมชนควรใช้กลยุทธ์เชิงรุก คือ การที่ อบท. สร้างกลุ่มของเด็กและเยาวชนที่มีอยู่แล้วให้มีการรวมกลุ่มที่ชัดเจนมีการทำงานที่เป็นรูปธรรมก็ขึ้นอยู่กับกิจกรรมที่น่าจะเด็กใช้ในการรวมกลุ่มกันในการทำงานมีการจัดทำกิจกรรม มีการสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง โดยการให้เยาวชนเขียนโครงการขอทุนสนับสนุนจากภายนอก

3.6) ด้านผู้สูงอายุและผู้พิการ โอกาสขององค์กร คือ ความร่วมมือของทุกภาคส่วน ทั้งในพื้นที่และนอกพื้นที่ มีความต่อเนื่องในการทำกิจกรรม) และปัจจัยภายในเด่น คือ ผู้บริหารให้ความสำคัญและมีนโยบายที่ชัดเจน ความต่อเนื่องในการทำกิจกรรม และมีแกนนำที่เข้มแข็ง ในลักษณะการใช้โอกาสจากภายนอกมาประสานกับจุดแข็งภายใน ชุมชนควรใช้กลยุทธ์เชิงรุก คือ การที่ อบท. รวมไปถึงหน่วยงานภายนอก รวมทั้งกลุ่มผู้สูงอายุเองร่างแผนยุทธศาสตร์ที่มีความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ชาติ

3.7) ด้านสังคมวัฒนธรรม โอกาสขององค์กร คือ การมีส่วนร่วมของคนในชุมชน มีการรวมตัวกันเป็นเครือข่าย มีการประชาสัมพันธ์ในหลายช่องทาง จัดงานนิทรรศการ) และปัจจัยภายในเด่น คือ มีอัตลักษณ์ มีความโดดเด่นเฉพาะท้องถิ่น เช่น ทักษะฝีมือ วัฒนธรรม เครื่องแต่งกาย ภาษา ธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อม และมีศูนย์การเรียนรู้ภายในชุมชน ในลักษณะการใช้โอกาสจากภายนอกมาประสานกับจุดแข็งภายใน ชุมชนควรใช้กลยุทธ์เชิงรุก คือ การที่ อบท. จัดทำโครงการโดยการให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการดำเนินโครงการ โดย อบท. ร่วมกับจังหวัดจัดกิจกรรมในปฏิทินการท่องเที่ยวเพื่อส่งเสริม และประชาสัมพันธ์ชุมชน

4) กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ (stability strategies) คือ สถานการณ์ที่หน่วยงานมีปัจจัยภายในดี แต่มีปัจจัยภายนอกไม่เอื้ออำนวย โดยสร้างกลยุทธ์จาก T (threat) และ S (strength) ในลักษณะการหลบหลีกอุปสรรคและใช้จุดแข็งภายใน ผลการวิจัย พบว่า

4.1) ด้านธุรกิจชุมชน อุปสรรคขององค์กร คือ รูปแบบการส่งเสริมที่ทำเป็นลักษณะเดิมไม่มีการพัฒนา และปัญหาทางด้านพื้นที่ ไม่เอื้อต่อการส่งเสริมอาชีพ แต่ปัจจัยภายในเด่น คือ ผลผลิตของชุมชนมีเอกลักษณ์และแสดงถึงประวัติความเป็นมา ผลผลิตของชุมชน

สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้จริง ผู้บริหารท้องถิ่นให้ความสำคัญในการส่งเสริมผลิตภัณฑ์ชุมชน สนับสนุนในเรื่องของงบประมาณ ในลักษณะการหลบหลีกอุปสรรคและใช้จุดแข็งภายใน ชุมชนควรใช้กลยุทธ์รักษาเสถียรภาพ คือ การที่ อบท. การประสานงานภาคีเครือข่ายที่เกี่ยวข้องทั้งรัฐบาลและเอกชน โดยผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานช่วยเหลือกัน พยายามชูเอกลักษณ์ที่แสดงถึงประวัติความเป็นมา ผลิตภัณฑ์สะท้อนเรื่องราวภายในชุมชน

4.2) ด้านเกษตร อุปสรรคขององค์กร คือ รูปแบบการส่งเสริมที่ทำเป็นลักษณะเดิม ไม่มีการพัฒนา ขาดนวัตกรรม ความรู้เรื่องการตลาด รูปแบบเดิม คิดในกรอบคิดแบบเดิม ๆ แต่ปัจจัยภายในเด่น คือ อบท. มีการให้ความรู้และหาช่องทางการตลาดแก่เกษตรกร การจัดกิจกรรมประกวดเพื่อคัดเลือกผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพและประชาสัมพันธ์พืชผลทางการเกษตร ในลักษณะการหลบหลีกอุปสรรคและใช้จุดแข็งภายใน ชุมชนควรใช้กลยุทธ์รักษาเสถียรภาพ คือ อบท. การส่งเสริมให้มีการรวมกลุ่ม การสร้างเครือข่ายด้านการเกษตร เปิดตลาดสินค้าเกษตรในชุมชนเพื่อจำหน่ายสินค้าที่มีคุณภาพสนองความต้องการให้กับคนในชุมชน จัดกิจกรรมประกวดเพื่อคัดเลือกผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพและประชาสัมพันธ์พืชผลทางการเกษตร

4.3) ด้านองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ท้องถิ่น อุปสรรคขององค์กร คือ ความไม่ชัดเจนของกฎหมายที่บังคับใช้ก่อให้เกิดการตีความที่แตกต่างกัน ทั้ง ๆ ที่เป็นกฎหมายตัวเดียวกัน บางพื้นที่กฎหมายบางฉบับใช้ไม่ได้ ไม่เอื้ออำนวยต่อสภาพพื้นที่ บางพื้นที่ขาดความร่วมมือจากชุมชน แต่ปัจจัยภายในเด่น คือ ผู้นำ ประกอบด้วยคณะผู้บริหาร สมาชิกสภา ถ้าหากผู้นำมีแนวคิด มีนโยบาย มีวิสัยทัศน์ที่ดี และมีการเชื่อมโยงที่ถูกต้อง ระบบการบริหารจัดการที่ดี งบประมาณของตนเอง ในลักษณะการหลบหลีกอุปสรรคและใช้จุดแข็งภายใน ชุมชนควรใช้กลยุทธ์รักษาเสถียรภาพ คือ การสร้างภาคีเครือข่าย อบท. ทั้งในจังหวัด และต่างจังหวัด เพื่อศึกษาแลกเปลี่ยนความรู้ด้านต่าง ๆ และหาก อบท. มีผู้นำที่ดีควรมีการเชิดชูเป็นผู้นำตัวอย่าง

4.4) ด้านสุขภาพอนามัย สิ่งแวดล้อม และทรัพยากรธรรมชาติ อุปสรรคขององค์กร คือ การเมืองที่ไม่แน่นอน ระเบียบ กฎหมาย บริบทชุมชน และพื้นที่ และเศรษฐกิจและสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และองค์กรประสบกับจุดอ่อน คือ จำนวนบุคลากรที่รับผิดชอบด้านสุขภาพ อนามัยและสิ่งแวดล้อมไม่เพียงพอ และการเบิกจ่ายงบประมาณด้านสุขภาพ ในลักษณะการหลบหลีกอุปสรรค แต่ปัจจัยภายในเด่น วิสัยทัศน์ นโยบายของผู้บริหารมีความสอดคล้องกับการดำเนินงาน การมีส่วนร่วมของบุคลากรภายในองค์กร และความต่อเนื่องของการทำกิจกรรม ในลักษณะการหลบหลีกอุปสรรคและใช้จุดแข็งภายใน ชุมชนควรใช้กลยุทธ์รักษาเสถียรภาพ คือ การที่ อบท. ให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการคิดริเริ่มที่จะเพิ่มศักยภาพด้านสุขภาพอนามัย สิ่งแวดล้อม และทรัพยากรธรรมชาติ ทั้งในแง่ของการเสนอโครงการ และการมีส่วนร่วมในการดำเนินโครงการ โดยบรรจุลงในแผนยุทธศาสตร์ของ อบท.

4.5) ด้านเด็ก เยาวชน และการศึกษา อุปสรรคขององค์กร คือ ปัญหาระบบการศึกษา เช่น เน้นทฤษฎีมากกว่าการปฏิบัติหรือนำไปใช้ โรงเรียนรอบนอก(ขยายโอกาส) ไม่มีครูต่างประเทศ ครูมุ่งสอนพิเศษ/มุ่งทำประเมิน เป็นต้น แต่ปัจจัยภายในเด่น คือ อบท. มียุทธศาสตร์ด้านองค์กรเด็กและเยาวชนการศึกษาบรรจุอยู่ในแผนยุทธศาสตร์ด้านการศึกษา บุคลากรใน อบท. เห็นความสำคัญ (มีเจ้าหน้าที่รับผิดชอบ) ในลักษณะการหลบหลีกอุปสรรคและใช้จุดแข็งภายใน

ชุมชนควรใช้กลยุทธ์รักษาเสถียรภาพ คือ การที่ อบท. ควรเขียนแผนงานและโครงการเพื่อเสนอต่อองค์กรทั้งในและนอกชุมชนให้สนับสนุนอุปกรณ์ทางการศึกษา

4.6) ด้านผู้สูงอายุและผู้พิการ อุปสรรคขององค์กร คือ งบประมาณสนับสนุนไม่เพียงพอ ความแตกต่างทางความคิด /ความเชื่อ ภาระความรับผิดชอบในด้านครอบครัวของผู้พิการและผู้สูงอายุ และระเบียบ /กฎหมาย แต่ปัจจัยภายในเด่น คือ ผู้บริหารให้ความสำคัญและมีนโยบายที่ชัดเจน ความต่อเนื่องในการทำกิจกรรม และมีแกนนำที่เข้มแข็ง ในลักษณะการหลบหลีกอุปสรรคและใช้จุดแข็งภายใน ชุมชนควรใช้กลยุทธ์รักษาเสถียรภาพ คือ อบท. ควรพัฒนาเครือข่ายผู้สูงอายุและผู้พิการแบบมีส่วนร่วมจากแกนนำที่มีอยู่

4.7) ด้านสังคมวัฒนธรรม อุปสรรคขององค์กร คือ คนรุ่นใหม่ ยังไม่เห็นความสำคัญ และคุณค่าของวัฒนธรรมเท่าที่ควร แต่ปัจจัยภายในเด่น คือ มีอัตลักษณ์ มีความโดดเด่นเฉพาะท้องถิ่น เช่น ทักษะฝีมือ วัฒนธรรม เครื่องแต่งกาย ภาษา ธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อม และมีศูนย์การเรียนรู้ภายในชุมชน ในลักษณะการหลบหลีกอุปสรรคและใช้จุดแข็งภายใน ชุมชนควรใช้กลยุทธ์รักษาเสถียรภาพ คือ การที่ อบท. ตั้งศูนย์การเรียนรู้ภายในชุมชน เพื่อเป็นแหล่งเรียนรู้กับนักท่องเที่ยว และเยาวชนที่สนใจ

