



การจัดระบบดูแลผู้สูงอายุตามแนวคิดการปกครองแบบร่วมมือ : กรณีการสร้าง
ความร่วมมือระหว่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและองค์กรภาคเอกชน
Elderly Care System Arrangement based on the Concept of Collaborative
Governance: A case study of local government organizations and private
organizations

ธิดารักษ์ ลือชา^{1*} ชีระภัทรา เอกพาชัยสวัสดิ์¹
Thidarak Luecha^{1*}, Teepatra Ekphachaisawat¹

(Received: October 27, 2021; Revised: November 29, 2021; Accepted: December 20, 2021)

บทคัดย่อ

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นหน่วยงานสำคัญที่มีบทบาทในการดูแลผู้สูงอายุในท้องถิ่น อย่างไรก็ตาม องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีข้อจำกัดด้านงบประมาณและบุคลากร จึงจำเป็นต้องแสวงหาความร่วมมือจากหน่วยงานอื่น โดยเฉพาะหน่วยงานภาคเอกชน ซึ่งเป็นองค์กรที่มีความสามารถและความคล่องตัวในการทำงาน ดังนั้นผู้เขียนจึงสนใจศึกษาการสร้างความร่วมมือระหว่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและองค์กรภาคเอกชนในการจัดระบบดูแลผู้สูงอายุ บทความวิชาการนี้จึงมีวัตถุประสงค์ 2 ประการ คือ เพื่อนำเสนอการจัดระบบดูแลผู้สูงอายุโดยความร่วมมือระหว่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและองค์กรภาคเอกชนตามแนวคิดการปกครองแบบร่วมมือ และเพื่อนำเสนอปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการสร้างความร่วมมือในจัดระบบดูแลผู้สูงอายุ ผลการศึกษา พบว่า การจัดระบบดูแลผู้สูงอายุโดยความร่วมมือระหว่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและองค์กรภาคเอกชน ประกอบด้วยขั้นตอน 4 ขั้นตอน คือ การริเริ่มความร่วมมือ การสร้างแรงจูงใจร่วมกัน การทำงานร่วมกันอย่างมีหลักการ และการบริหารความขัดแย้ง โดยมีปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการจัดระบบดูแลผู้สูงอายุ ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบอำนาจความสะดวกของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น วัฒนธรรมในการปฏิบัติงานที่มีความคล้ายคลึงกัน และลักษณะขององค์กรภาคเอกชน

¹คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์

¹Faculty of Human and Social Science Phetchabun Rajabhat University

*Corresponding author. E-mail: thidarak@pcru.ac.th



คำสำคัญ: การจัดระบบการดูแลผู้สูงอายุ องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น องค์การภาคเอกชน การปกครองแบบร่วมมือ

Abstract

Local government organizations play a major role in health care system for the elderly. However, the local government organizations have had limited budget and human resource. Therefore, it is necessary to seek cooperation from other agencies, especially the private sector, organizations with its ability and flexibility to work for the elderly. The objectives of this academic article were (1) to study a collaborative working between local government organizations and private organizations in managing the health care system for the elderly, based on the concept of collaborative governance and (2) to investigate factors affected its success.

The findings showed that the elderly care system consisted of four steps as follows: (1) Cooperation initiatives, (2) Motivation in working together, (3) Working with strategies and (4) Conflict management. The factors affecting the success of the elderly care system included (1) Facilitative leadership of local administrators, (2) Similarities of organization cultures and (3) Characteristics of private organizations.

Keywords: Elderly care system, Local government organizations, Private organizations, Collaborative governance

บทนำ

ในปัจจุบันประเทศไทยถือเป็นสังคมผู้สูงอายุ (Aging society) ตามคำนิยามขององค์การสหประชาชาติ เนื่องจากประเทศไทยมีสัดส่วนผู้สูงอายุเกินร้อยละ 10 ของประชากรทั้งประเทศ ดังจะเห็นได้จากข้อมูลของมูลนิธิสถาบันวิจัยและพัฒนาผู้สูงอายุไทย (2563) ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ในปี พ.ศ.2559 จำนวนประชากรผู้สูงอายุของประเทศไทยมีสัดส่วนคิดเป็นร้อยละ 16.5 ของประชากรทั้งหมด ในปี พ.ศ. 2560 ประชากรไทยมีประชากรที่มีอายุตั้งแต่ 60 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 17.1 ของประชากรทั้งหมด ในปี พ.ศ. 2561 ประเทศไทยมีจำนวนผู้สูงคิดเป็นร้อยละ 17.6 ของประชากรทั้งหมด ส่วนในปี พ.ศ. 2562 ประเทศไทยมีประชากรผู้สูงอายุคิดเป็นร้อยละ 17.5 ของประชากรทั้งหมด การเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุดังกล่าวส่งผลให้รัฐบาลกำหนดนโยบายและมาตรการเพื่อเตรียม



ความพร้อมในการรองรับสังคมผู้สูงอายุ ซึ่งปรากฏในลักษณะกฎหมาย กฎ และแผนงานต่าง ๆ ในขณะที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นองค์กรขับเคลื่อนนโยบายเกี่ยวกับผู้สูงอายุของรัฐบาล รวมทั้งเป็นผู้ริเริ่มนโยบายเกี่ยวกับผู้สูงอายุเช่นเดียวกัน ทั้งนี้ จากการศึกษาของพนนิภา บุญจริง (2558) สุตาร์ตน์ สุตสมบุรณ์, วิรัตน์ ธรรมมาภรณ์, ทวีศักดิ์ พุฒสุขชี, และบุญญพัฒน์ ไชยเมล์ (2559) และประสพโชค ต้นสารโรจน์ (2559) พบว่า องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นดำเนินการเกี่ยวกับกิจการผู้สูงอายุ ในด้านการจ่ายเบี้ยยังชีพผู้สูงอายุ การจัดให้มีการตรวจสุขภาพเบื้องต้น การจัดงานประเพณีรดน้ำผู้สูงอายุประจำปี การส่งเสริมกิจกรรมผู้สูงอายุสัปดาห์ละครั้ง การส่งเสริมสนับสนุนชมรมผู้สูงอายุประจำตำบล การจัดให้มีการทัศนศึกษาออกสถานที่ การเยี่ยมบ้านผู้สูงอายุ และการส่งเสริมอาชีพสำหรับผู้สูงอายุ ในส่วนของข้อจำกัดในการดำเนินงานเกี่ยวกับผู้สูงอายุ นั้น จากการศึกษาพบว่า องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีข้อจำกัดสำคัญ 2 ประเด็น คือ (1) ข้อจำกัดด้านงบประมาณ เนื่องจาก องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีภารกิจต้องดำเนินงานหลายด้าน ดังนั้นงบประมาณสำหรับการดูแลผู้สูงอายุจึงมีจำกัด (2) ข้อจำกัดด้านบุคลากร กล่าวคือ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีบุคลากรจำนวนน้อย และขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่องผู้สูงอายุจึงไม่สามารถดูแลผู้สูงอายุได้ทั่วถึง (ชัยวัฒน์ เขียมประภาศ, 2561; ประสพโชค ต้นสารโรจน์, 2559; ณัชพล บติการ, 2559)

จากข้อจำกัดในการดำเนินงานดังกล่าว องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจึงแสวงหาความร่วมมือจากหน่วยงานอื่น เพื่อให้การดำเนินการบรรลุเป้าหมาย ดังปรากฏในการศึกษาของวริยา จันทรขำ, หทัยชนก บัวเจริญ, และชินวุฒิ อาสน์วิเชียร (2558) ที่ศึกษารูปแบบการดูแลผู้สูงอายุโดยชุมชนท้องถิ่นจัดการตนเองขององค์การบริหารส่วนตำบลท่างาม อำเภออินทร์บุรี จังหวัดสิงห์บุรี โดยองค์การบริหารส่วนตำบลร่วมมือกับแกนนำภาคท้องถิ่น แกนนำภาคท้องถิ่นและโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล (รพ.สต.) จนได้รูปแบบการดูแลผู้สูงอายุของชุมชนท้องถิ่นจัดการตนเองที่ใช้ระบบฐานข้อมูลตำบลสำหรับพัฒนาคุณภาพชีวิต สุขภาพความเป็นอยู่ และการพึ่งพาตนเอง ดูแลผู้ที่เข้าสู่วัยผู้สูงอายุ และผู้สูงอายุ การศึกษาของวิไลลักษณ์ พรหมแสน และอัจฉริยา ครุฑาโรจน์ (2560) พบว่า องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องประสานความร่วมมือกับภาคีเครือข่ายทุกภาคส่วนโดยบูรณาการด้านงบประมาณ บุคลากร หรือการทำบันทึกข้อตกลงคู่ความร่วมมือกับสถาบันการศึกษาเพื่อพัฒนาศักยภาพขององค์กรให้บรรลุผล การศึกษาของยุวดี รอดจากภัย และกุลวดี โรจน์ไพศาลกิจ (2560) ที่พบว่าเครือข่ายทางสังคมในการดูแลผู้สูงอายุทั้งหน่วยงานภาครัฐ เอกชน กลุ่มอาสาสมัคร และวัด ได้แก่ โรงพยาบาลบางคล้า มหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนครินทร์ เทศบาลตำบลปากน้ำ องค์การบริหารส่วนจังหวัดฉะเชิงเทรา พัฒนาชุมชน และภาคประชาชน ได้แก่ กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน อาสาสมัคร



สาธารณสุขหมู่บ้าน แกนนำชุมชนที่ร่วมกันดำเนินกิจกรรมที่ส่งเสริมสุขภาพทั้งกาย จิต สังคม และจิตวิญญาณ ให้แก่ผู้สูงอายุ

อย่างไรก็ตามการสร้างความร่วมมือในการดูแลผู้สูงอายุดังกล่าว ส่วนใหญ่เป็นการสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานราชการ ภาคประชาสังคมและท้องถิ่น ยังไม่มีการสร้างความร่วมมือกับภาคเอกชนทั้งที่ในปัจจุบันองค์กรภาคเอกชนได้รับการยอมรับเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ ในฐานะองค์กรที่มีความสามารถและมีความคล่องตัวในการทำงาน องค์กรภาคเอกชนจึงเป็นพลังนอกระบบภาครัฐที่มีศักยภาพและสามารถเสริมการดำเนินงานให้แก่ภาครัฐ

จากความสำคัญของการสร้างความร่วมมือกับภาคเอกชนดังกล่าว ผู้เขียนจึงเสนอบทความเกี่ยวกับการสร้างความร่วมมือระหว่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและภาคเอกชน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอการจัดระบบดูแลผู้สูงอายุโดยความร่วมมือระหว่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและองค์กรภาคเอกชน และเพื่อนำเสนอปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ โดยใช้กรอบแนวคิดการปกครองแบบร่วมมือ (Collaborative governance) เนื่องจากการปกครองแบบร่วมมือจะช่วยให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถเข้าถึงทรัพยากรได้มากขึ้น ลดความฟุ่มเฟือย อันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Huxham and Vangen (2013 อ้างถึงในฉัตรทิพย์ ชัยฉกรรจ์, 2560) ที่ระบุว่าประโยชน์ของการบริหารแบบร่วมมือมี 6 ประการคือ การเข้าถึงทรัพยากร การแบ่งปันความเสี่ยง ประสิทธิภาพ การร่วมมือและการจัดบริการสาธารณะที่ราบรื่น การเรียนรู้ การเปลี่ยนแปลงหลักคิดพื้นฐาน

แนวคิดการปกครองแบบร่วมมือ

การปกครองแบบร่วมมือ (Collaborative governance) เป็นการบริหารจัดการในบริบทของการจัดการภาครัฐ (Purdy, 2012) ที่มีแนวคิดในการพัฒนากระบวนการแก้ไขปัญหาาร่วมกันของหลายภาคส่วน โดยไม่คำนึงถึงขอบเขตระหว่างองค์การ ซึ่งสอดคล้องกับกับกรให้ความหมายของ Agranoff and McGuire (2003) และ Emerson, Nabatchi and Balogh (2011) ที่นิยามว่า การปกครองแบบร่วมมือ เป็นกระบวนการและโครงสร้างการตัดสินใจในการกำหนดและจัดการนโยบายสาธารณะร่วมกับประชาชน รวมทั้งการอำนวยความสะดวกและการปฏิบัติการขององค์การที่หลากหลาย โดยข้ามขอบเขตขององค์กรสาธารณะเชิงโครงสร้าง ข้ามระดับของรัฐบาล ภาคสาธารณะ ภาคเอกชน และภาคพลเมือง เพื่อแก้ไขปัญหาที่ไม่สามารถบรรลุหรือแก้ไขได้ง่าย รวมทั้งปัญหาที่ไม่สามารถจัดการได้โดยองค์การใดองค์การหนึ่ง จนเกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายสาธารณะที่ไม่สามารถบรรลุได้ด้วยวิธีการอื่น



สำหรับกรอบการพิจารณาการปกครองแบบร่วมมือ Ansell and Gash (2007) เสนอตัวแบบการปกครองแบบร่วมมือที่มีปัจจัยต่าง ๆ เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันและส่งผลต่อการสร้างกระบวนการปกครองแบบร่วมมือที่ประกอบด้วยเงื่อนไขที่ก่อให้เกิดความร่วมมือ (Starting conditions) ภาวะผู้นำที่เอื้ออำนวยให้เกิดความร่วมมือ (Facilitative leadership) และการจัดโครงสร้างภายในสถาบัน (Institutional design) ซึ่งนำไปสู่กระบวนการสร้างความร่วมมือ (Collaborative process) และก่อให้เกิดผลลัพธ์ของการบริหารจัดการ (Outcome) ในขณะที่ Emerson et al. (2011) นำเสนอตัวแบบในลักษณะระบบที่ประกอบด้วยมิติ 3 มิติ ที่มีความสัมพันธ์กัน มิติที่ 1 คือ บริบทเชิงระบบทั่วไป (System context) ประกอบด้วยเงื่อนไขทางทรัพยากร กรอบของกฎหมายและนโยบาย ลักษณะทางเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรมความเป็นเครือข่ายขององค์กร ความสัมพันธ์ทางอำนาจและพลวัตทางการเมือง รวมทั้งประวัติความขัดแย้งระหว่างองค์กร มิติที่ 2 คือ แรงผลักดัน (Driver) เป็นสิ่งขับเคลื่อนให้การบริหารแบบร่วมมือดำเนินไป แรงผลักดันประกอบด้วย ภาวะผู้นำ แรงจูงใจที่เป็นผลสืบเนื่อง การพึ่งพาอาศัยกัน และความไม่แน่นอนของปัญหา และมิติที่ 3 คือ พลวัตการร่วมมือ ประกอบด้วย หลักการทำงานร่วมกัน (Principle engagement) แรงจูงใจร่วมกัน (Share motivation) และความสามารถในการปฏิบัติงาน (Capacity for the joint action) ในขณะที่ Agranoff and McGuire (2003) สรุปและนำเสนอกรอบการวิเคราะห์การประสานความร่วมมือใน 2 มิติด้วยกัน ได้แก่ การอธิบายการประสานความร่วมมือในแนวตั้ง ซึ่งประกอบด้วย การแสวงหาข้อมูล (Information seeking: IS) การแสวงหาการปรับเปลี่ยน (Adjustment seeking: AS) และการอธิบายการประสานความร่วมมือในแนวนอน ซึ่งประกอบด้วย การกำหนดนโยบายและแผนยุทธศาสตร์ (Policymaking and strategy making: PM) การแลกเปลี่ยนทรัพยากร (Resource exchange: RE) และการร่วมโครงการ (Project based: PB) จากแนวคิดการปกครองแบบร่วมมือของนักวิชาการดังกล่าว สามารถสรุปได้ดังตารางที่ 1



ตารางที่ 1 สรุปแนวคิดการปกครองแบบร่วมมือ

| นักวิชาการ | กรอบแนวคิดการปกครองแบบร่วมมือ | | | | | | |
|-------------------------------------|-------------------------------|-----------|--------------------------------|---------------------------|-----------------|-----------------|----------------------|
| | เอกราชและอธิปไตยของประชาชน | ภาวะผู้นำ | การจับโครงสร้างและประเด็นปัญหา | กระบวนการสร้างความร่วมมือ | การทำงานร่วมกัน | แรงจูงใจร่วมกัน | ผลประโยชน์และผลกระทบ |
| Agranoff and McGuire (2003) | | | | ✓ | ✓ | | |
| Ansell and Gash (2007) | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | | | ✓ |
| Emerson, Nabatchi and Balogh (2011) | ✓ | ✓ | | ✓ | ✓ | ✓ | |

จากการศึกษาและสังเคราะห์แนวคิดการปกครองแบบร่วมมือ สามารถสรุปกรอบแนวคิดการปกครองแบบร่วมมือได้ดังนี้

1. ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความร่วมมือ เป็นเสมือนจุดเริ่มต้นของการปกครองแบบร่วมมือ และมีส่วนสำคัญต่อความสำเร็จในการทำงานร่วมกัน ทั้งในแง่ของการส่งเสริมการสร้างความร่วมมือและอาจส่งผลขัดขวาง บั่นทอนการสร้างความร่วมมือระหว่างผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความร่วมมือสามารถสรุปได้ดังนี้

1.1 มิติด้านองค์กร ประกอบด้วยปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับอำนาจและทรัพยากร การจัดโครงสร้างสถาบัน ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้

1.1.1 ปัจจัยด้านทรัพยากร ทรัพยากรประกอบด้วยหลายประการ เช่น งบประมาณ จำนวนทรัพยากรบุคคล ศักยภาพของทรัพยากรบุคคล ข้อมูลข่าวสาร สมรรถนะองค์กร รวมทั้งลักษณะความเป็นพลเมืองของประชาชน (citizenship) ผู้เกี่ยวข้องแต่ละองค์กรจะมีทรัพยากรแตกต่างกัน ทั้งนี้เมื่อทุกองค์กรต่างตระหนักว่าการทำงานร่วมกันจะก่อให้เกิดประโยชน์กับทุกฝ่ายและก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน จึงเกิดการยอมรับในความแตกต่างด้านทรัพยากรของแต่ละฝ่าย รวมทั้งยอมรับขีดความสามารถในการแสดงบทบาทของกันและกัน ดังนั้น ความแตกต่างในด้านทรัพยากรจึงส่งผลให้เกิดความร่วมมือ



1.1.2 ปัจจัยด้านโครงสร้างสถาบัน การจัดโครงสร้างภายในสถาบัน (Institutional design) เป็นการวางกฎเกณฑ์ กติกา บรรทัดฐานการปฏิบัติ เพื่อให้ทุกฝ่ายยึดถือร่วมกันระหว่างการบริหารแบบร่วมมือ การจัดโครงสร้างภายในสถาบันจะต้องเปิดกว้างให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายสามารถเข้ามามีบทบาทในการกำหนดทิศทางการบริหารแบบร่วมมือได้อย่างเป็นทางการ เพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายร่วมกันแสวงหาแนวทางการจัดการที่เหมาะสม ทั้งนี้ กฎเกณฑ์ กติกาและแบบแผนการปฏิบัติงานที่ทุกฝ่ายร่วมกันกำหนดขึ้นนั้น ต้องมีความชัดเจน กล่าวคือ ต้องมีการกำหนดขอบเขตบทบาทหน้าที่ของแต่ละฝ่ายไว้ให้ชัดเจนตั้งแต่แรก มีการกำหนดรูปแบบของการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันอย่างเป็นทางการในรูปกฎเกณฑ์การทำงาน ซึ่งทุกฝ่ายยอมรับและยึดถือร่วมกัน มีการกำหนดกรอบระยะเวลาในการทำงาน เพื่อใช้เป็นเป้าหมายในการทำงานในแต่ละขั้นตอน

1.1.3 ลักษณะความเป็นเครือข่ายขององค์กร การที่องค์กรแต่ละองค์กรมีแนวโน้มการพึ่งพาองค์กรอื่น จะนำไปสู่การแสวงหาความร่วมมือโดยการประสานและสร้างความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรทั้งในลักษณะเป็นทางการและไม่เป็นทางการ และก่อให้เกิดการบริหารแบบร่วมมือระหว่างองค์กรต่าง ๆ

1.2 มิติด้านบริบทแวดล้อมองค์กร เป็นปัจจัยที่อยู่ภายนอกองค์กร ประกอบด้วย

1.2.1 ลักษณะทางเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม เช่น ระดับรายได้ การมีงานทำ ระดับการศึกษา ศาสนา กลุ่มชาติพันธุ์ ความหลากหลายของลักษณะทางเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม ก่อให้เกิดความต้องการที่แตกต่างกันในแต่ละกลุ่ม และเป็นเงื่อนไขสำคัญในการจัดบริการสาธารณะ รวมทั้งสะท้อนให้เห็นปัญหาในการจัดบริการสาธารณะดังกล่าวทั้งในลักษณะของความพอเพียง คุณภาพการให้บริการ ความทั่วถึง ความสามารถในการบริหารจัดการ จนนำไปสู่การแสวงหาความร่วมมือ

1.2.2 ระบบการเมือง นโยบาย และกฎหมาย ในกรณีที่ระบบการเมืองการปกครองเปิดให้ประชาชน หรือหน่วยงานนอกภาครัฐเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ หรือการที่หน่วยงานภาครัฐมีนโยบายสนับสนุนให้ประชาชนหรือหน่วยงานนอกภาครัฐเข้ามามีส่วนร่วมกำหนดนโยบาย จนถึง การนำนโยบายไปปฏิบัติ รวมทั้งกรอบกฎหมายที่เน้นการกระจายอำนาจและกฎระเบียบที่ส่งเสริมการปฏิบัติงานข้ามหน่วยงาน สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความร่วมมือทั้งสิ้น

1.3 มิติด้านจิตวิทยา

1.3.1 แรงจูงใจที่ทำให้เกิดการสร้างความร่วมมือ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารแบบร่วมมือจะเข้ามาด้วยความสมัครใจ สำหรับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีใช้หน่วยงานภาครัฐ ปัจจัยที่จูงใจให้เข้าร่วมในการบริหารแบบร่วมมือมักจะเป็นปัจจัยด้านการมีอำนาจและทรัพยากร



ที่ไม่เท่าเทียมกัน การเข้าร่วมในกระบวนการสร้างความร่วมมือกับภาครัฐจึงเป็นช่องทางที่ทำให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เสียเปรียบ สามารถเข้าร่วมแสดงบทบาทผลักดันการบริหารในทิศทางที่ต้องการได้ ทั้งนี้ระดับแรงจูงใจในการเข้าไปมีส่วนร่วมกับการบริหารจะเพิ่มขึ้น เมื่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละฝ่ายเห็นว่าการเข้าไปมีบทบาทร่วมมือกันทำงานนั้น นำมาซึ่งผลลัพธ์ของการทำงานที่มีประสิทธิผล แต่แรงจูงใจในการเข้าร่วมการบริหารแบบร่วมมือจะลดลง เมื่อฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเห็นว่าตนเองเกี่ยวข้องเพียงแค่การให้ข้อเสนอแนะหรือมีส่วนร่วมในทางพิธีการเท่านั้น นอกจากนี้ เมื่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเห็นว่าตนเองสามารถบรรลุเป้าหมายได้โดยทางเลือกอื่นที่ไม่ใช่การสร้างความร่วมมือกับฝ่ายอื่น ๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง แรงจูงใจในการเข้าร่วมการบริหารแบบร่วมมือจะลดลงเช่นกัน ในทางตรงกันข้าม แรงจูงใจในการเข้าร่วมการบริหารแบบร่วมมือจะเพิ่มขึ้น เมื่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเห็นว่า การบรรลุเป้าหมายที่ต้องการต้องขึ้นอยู่กับการทำงานร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียฝ่ายอื่น ๆ อย่างไม่อาจเลี่ยงได้

1.3.2 ภูมิหลังความขัดแย้งหรือความร่วมมือของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละฝ่าย เป็นปัจจัยที่อาจเป็นได้ทั้งอุปสรรคและเงื่อนไขความสำเร็จของการปกครองแบบร่วมมือ กล่าวคือ แม้ว่าผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละฝ่ายจะมีจุดยืนที่แตกต่างกันหรือมีความขัดแย้งกัน แต่ในเมื่อแต่ละฝ่ายต่างต้องพึ่งพากันในระดับสูง แรงจูงใจที่จะผลักดันให้เกิดร่วมมือกันจะมีมาก เช่นเดียวกัน เนื่องจากตระหนักว่าเป้าหมายของตนนั้นไม่สามารถบรรลุได้ หากปราศจากการทำงานร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียฝ่ายอื่น ๆ อย่างไรก็ตาม ความขัดแย้งกันอาจเป็นปัจจัยที่ส่งผลให้การบริหารแบบร่วมมือเกิดความล้มเหลวได้ เนื่องจากความขัดแย้งอาจก่อให้เกิดความไม่ไว้วางใจซึ่งกันและกัน และอาจทำให้มองว่าผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นที่เข้ามาทำงานร่วมกันเป็นฝ่ายตรงข้ามที่ช่วงชิงผลประโยชน์จากการผลักดันของตนเอง สำหรับภูมิหลังในด้านความร่วมมือกันของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เคยประสบความสำเร็จร่วมกันมาก่อน จะเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดทุนทางสังคมขึ้นในกระบวนการบริหารแบบร่วมมือกัน ซึ่งนำไปสู่การมีความไว้วางใจกันและส่งผลให้การบริหารแบบร่วมมือเกิดความยั่งยืน

1.3.3 ภาวะผู้นำ ผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่เอื้ออำนวยให้เกิดความร่วมมือ จะเป็นผู้นำที่สามารถชี้แนะให้ทุกฝ่ายตระหนักถึงคุณค่าและความสำคัญของการสร้างความร่วมมือในการทำงาน นอกจากนี้ผู้นำยังทำหน้าที่เป็นตัวกลางในกระบวนการเจรจาข้อตกลงในการทำงานร่วมกัน โดยเข้าไปมีบทบาทแทรกกลางระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียฝ่ายต่าง ๆ ในกรณีที่กระบวนการเจรจาต่อรองระหว่างผู้มีส่วนได้เสียไม่สามารถหาข้อยุติที่ช่วยให้ทุกฝ่ายได้รับประโยชน์ร่วมกัน ผู้นำจะทำหน้าที่ที่ช่วยเสนอทางออกสำหรับทุกฝ่ายได้ ภาวะผู้นำที่เอื้ออำนวยให้เกิดความร่วมมือจึงเป็นองค์ประกอบสำคัญในการดึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามาสร้างความร่วมมือในการทำงาน



2. กระบวนการสร้างการปกครองแบบร่วมมือ (The collaborative process) ประกอบด้วยขั้นตอน ดังนี้

2.1 การริเริ่มความร่วมมือ เป็นการเปิดพื้นที่ให้ผู้เกี่ยวข้องเข้ามาทำงานร่วมกัน โดยตัวแสดงหลักจะประกอบด้วยตัวแสดงที่เป็นหน่วยงานภาครัฐและตัวแสดงที่มีใช้หน่วยงานภาครัฐ จึงครอบคลุมถึงภาคประชาชนและภาคเอกชน โดยตัวแสดงหลักดังกล่าวจะมีฐานะเป็นภาคีหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการดำเนินงานตามภารกิจหรือกระบวนการนโยบายสาธารณะ และเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการบริหารงานของภาครัฐ การริเริ่มความร่วมมือสามารถดำเนินการได้โดย

2.1.1 การตกลงร่วมกันแบบมีหลักการ คือ การที่บุคคลซึ่งมีบริบท ความสัมพันธ์ และเป้าหมายที่ต่างกัน มาตกลงทำงานร่วมกันโดยไม่คำนึงถึงขอบเขตขององค์กร และขอบเขตอำนาจองค์ประกอบของการตกลงร่วมกันแบบมีหลักการประกอบด้วย กระบวนการพื้นฐาน 4 กระบวนการ ได้แก่ การค้นพบ การนิยาม การปรึกษาหารือ และการกำหนด โดยกระบวนการค้นพบ เป็นการค้นหาผลประโยชน์ ความสนใจ และค่านิยมทั้งที่เป็นของส่วนตัวและส่วนรวม เพื่อนำเข้าสู่กระบวนการนิยาม ซึ่งเป็นการกำหนดความหมายของเป้าหมายและวัตถุประสงค์ร่วมกัน ก่อนเข้าสู่กระบวนการปรึกษาหารือ หรือการติดต่อสื่อสารอย่างตรงไปตรงมาและมีเหตุผล เพื่อให้เกิดความสำเร็จในการตกลงร่วมกัน และเข้าสู่กระบวนการกำหนด ซึ่งเป็นการกำหนดการตัดสินใจเชิงกระบวนการในลักษณะระเบียบวาระการประชุม สถานที่อภิปราย และกลุ่มผู้เข้าร่วม การกำหนดเนื้อหาสาระสำคัญของการร่วมมือ หรือการแก้ไขความขัดแย้งที่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องต้องร่วมปฏิบัติตาม

2.1.2 การสื่อสารแบบพร้อมหน้ากันทุกฝ่าย (Face-to-face dialogue) เป็นการสนทนาปรึกษาหารือกันอย่างพร้อมหน้าระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย การแลกเปลี่ยนระดมความคิดเห็นดังกล่าวจะนำมาสู่การสร้างข้อตกลงร่วมกันในการร่วมมือกันทำงาน และเพื่อให้ทุกฝ่ายร่วมกันแสวงหาหนทางที่ทำให้ได้รับประโยชน์อย่างถ้วนหน้า ทั้งนี้ กระบวนการสื่อสารแบบพร้อมหน้ากันทุกฝ่ายควรเป็นเจรจาที่ก่อให้เกิดความร่วมมือกัน โดยการพูดคุยที่มุ่งสร้างความเป็นมิตร กระตุ้นให้ทุกฝ่ายยอมรับและเคารพกันซึ่งกันและกัน รวมถึงสร้างความเข้าใจซึ่งกันและกัน ซึ่งจะนำไปสู่การแสวงหาข้อตกลงร่วมกันได้ในที่สุด

2.2 การสร้างแรงจูงใจร่วมกัน แรงจูงใจร่วมกันเป็นแรงจูงใจที่เกิดขึ้นร่วมกันระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งประกอบด้วย ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ความเข้าใจซึ่งกันและกัน ความชอบธรรมที่ไม่เป็นการบังคับ และความผูกพันร่วมกัน โดยความไว้วางใจซึ่งกันและกันเป็นองค์ประกอบสำคัญในการเริ่มต้นวงจรแรงจูงใจร่วมกัน ซึ่งจะนำไปสู่การเกิดความเข้าใจซึ่งกันและกัน ความชอบธรรมที่ไม่เป็นการบังคับ และความผูกพันร่วมกัน การสร้างการจูงใจร่วมกันสามารถดำเนินการได้โดย



2.2.1 การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน (Trust building) เป็นขั้นตอนที่ต้องเกิดควบคู่ไปกับการพูดคุยหารือและเจรจาต่อรองระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ซึ่งต้องอาศัยบทบาทของผู้นำเป็นสำคัญในการสร้างความเชื่อถือและไว้วางใจซึ่งกันและกัน โดยการทำให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความต้องการแตกต่างกัน เกิดความยินยอมพร้อมใจกันในการทำงาน การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันจึงเป็นขั้นตอนที่ใช้ระยะเวลาานาน

2.2.2 การสร้างความยินยอมพร้อมใจในการทำงานร่วมกัน (Commitment to the process) คือ การที่ผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่ายเปิดใจ ยินยอมพร้อมใจที่จะผูกพันตัวเองกับการทำงานร่วมกัน และยอมรับในกระบวนการทำงานหรือผลการปฏิบัติงานที่อาจไม่เป็นไปดังที่คาดหวัง ระดับของความยินยอมพร้อมใจในการทำงานร่วมกันจะขึ้นอยู่กับความเคารพซึ่งกันและกันและความไว้วางใจซึ่งกันและกัน

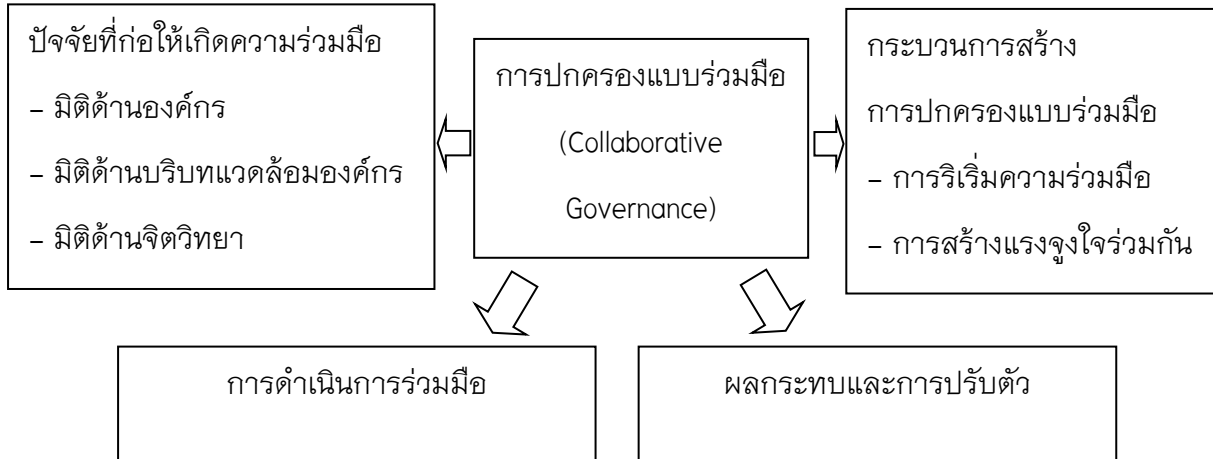
2.2.3 การสร้างความเข้าใจตรงกัน (Shared understanding) เป็นการสร้างความเข้าใจให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายให้เกิดความเข้าใจตรงกันหรือเกิดความเห็นพ้องต้องกัน ก่อนที่จะลงมือปฏิบัติงานร่วมกัน

2.2.4 การสร้างผลลัพธ์ของความร่วมมือให้เกิดขึ้นระหว่างการทำงาน (Intermediate outcomes) การมีผลลัพธ์ที่ชัดเจนเกิดขึ้นระหว่างการทำงานร่วมกันในแต่ละขั้นตอน มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการขับเคลื่อนกระบวนการบริหารแบบร่วมมือให้สำเร็จลุล่วง เนื่องจากผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นระหว่างการทำงานนั้น จะทำให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายเห็นถึงประโยชน์ที่แต่ละฝ่ายจะได้รับร่วมกัน เกิดความเชื่อมั่นในกระบวนการทำงานร่วมกัน และเกิดแรงจูงใจที่จะผลักดันให้ภารกิจประสบความสำเร็จ

3. การดำเนินการร่วมมือ ประกอบด้วย การรับประกัน การกำหนดนโยบาย กฎหมายหรือข้อบังคับ การจัดทรัพยากรและบุคลากรให้เหมาะสม การจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวก การสร้างปรับปรุง และสนใจต่อแนวทางการจัดการรูปแบบใหม่ การติดตามผลของการนำนโยบายไปปฏิบัติ และการบังคับใช้นโยบายให้เกิดการปฏิบัติตามมาตรฐาน การดำเนินการร่วมมือจะเกิดขึ้นต่อจากพลวัตการร่วมมือ

4. ผลกระทบและการปรับตัว ผลกระทบเป็นผลที่ไม่พึงประสงค์ ซึ่งเกิดจากการดำเนินการร่วมมือ โดยจะส่งผลกระทบต่อพลวัตการร่วมมือ ระบบการปกครองแบบร่วมมือ และบริบทเชิงระบบทั่วไป ทั้งในเชิงบวกและเชิงลบ และทำให้เกิดการปรับตัวซึ่งเป็นการปฏิรูปให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการปกครองแบบร่วมมือ

จากแนวคิดการปกครองแบบร่วมมือ (Collaborative governance) ที่นำเสนอโดยนักวิชาการดังกล่าว สามารถสรุปเป็นแผนผังมโนทัศน์ได้ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 แสดงแผนผังมโนทัศน์การปกครองแบบร่วมมือ

กระบวนการจัดระบบดูแลผู้สูงอายุแบบร่วมมือ

กระบวนการสร้างระบบดูแลผู้สูงอายุแบบร่วมมือเป็นการดำเนินการในแต่ละขั้นตอนที่มีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน เพื่อให้เกิดผลลัพธ์จากการร่วมมือทั้งในแง่ความสำเร็จของนโยบาย ผลประโยชน์ขององค์กร รวมทั้งผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นกับประชาชนในท้องถิ่น สำหรับการแบ่งขั้นตอนของกระบวนการสร้างระบบดูแลผู้สูงอายุแบบร่วมมือในบทความนี้นำเสนอโดยใช้กรอบแนวคิดจากตัวแบบการปกครองแบบร่วมมือของ Emerson et al. (2011) และ Ansell and Gash (2007) โดยกระบวนการสร้างระบบดูแลผู้สูงอายุแบบร่วมมือประกอบด้วยขั้นตอนดังนี้

1. การริเริ่มความร่วมมือ เป็นขั้นตอนแรกของการสร้างระบบดูแลผู้สูงอายุแบบร่วมมือ โดยเปิดพื้นที่หรือเปิดโอกาสให้ภาคเอกชนเข้ามาแสดงความร่วมมือ ตัวแสดงหลักในขั้นตอนนี้คือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นซึ่งจะมีบทบาทหลักในการชักชวน ประสาน ภาคเอกชนเข้าร่วมเป็นภาคีสร้างระบบดูแลผู้สูงอายุ โดยการให้ข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานจัดระบบดูแลผู้สูงอายุ ผ่านการประชุมร่วมกัน เพื่อให้ภาคเอกชนเห็นความสำคัญและยอมรับ

การริเริ่มความร่วมมือที่เป็นรูปธรรมที่ชัดเจนยังสามารถดำเนินการได้โดยการลงนามบันทึกข้อตกลงร่วมกัน (MOU) ซึ่งเป็นรูปแบบการจัดทำหนังสือที่แสดงความประสงค์ของทั้งสองฝ่ายที่จะทำความร่วมมือกันในการสร้างระบบดูแลผู้สูงอายุ โดยเต็มใจที่จะปฏิบัติตามเงื่อนไขที่ระบุไว้ การลงนาม



บันทึกข้อตกลงร่วมกัน (MOU) จึงเป็นการเริ่มต้นความร่วมมือที่จะส่งผลต่อการดำเนินความร่วมมือในขั้นต่อไปและเป็นส่วนหนึ่งที่เกิดความสำเร็จของการสร้างความร่วมมือ ดังปรากฏในการศึกษาของชลธิชา อัครวินรัตน์, ชฎาธาร โอบยธิต, วัชร เพชรดิน, วิรัชพัชร มานิตศรีศักดิ์, และนลัท จิลลานนท์ (2563) ที่ศึกษาการจ้างงานผู้สูงอายุในหน่วยงานเอกชนที่ร่วมลงนามในบันทึกความเข้าใจว่าด้วยความร่วมมือด้านการส่งเสริมการจ้างงานทำให้ผู้สูงอายุ พบว่าการลงนามในบันทึกความเข้าใจว่าด้วยความร่วมมือด้านการส่งเสริมการจ้างงานทำให้ผู้สูงอายุตามโครงการ “รวมพลังประชารัฐ ส่งเสริมการจ้างงานทำให้ผู้สูงอายุ” ระหว่างหน่วยงานภาครัฐ 11 หน่วยงาน กับหน่วยงานภาคเอกชน 12 หน่วยงาน ส่งผลให้ผู้สูงอายุมีงานทำและมีรายได้จำนวน 460 คน บรรลุตามวัตถุประสงค์โครงการ และยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของอลงกต สารกาล (2563) ที่ศึกษาความสำเร็จของการบริหารจัดการปกครองท้องถิ่นบนฐานเครือข่ายความร่วมมือในการจัดระบบบริการรองรับสังคมผู้สูงอายุในเขตเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ พบว่า เทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ประสบความสำเร็จในการสร้างเครือข่ายความร่วมมือโดยริเริ่มเครือข่ายความร่วมมือจากการแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงานและขับเคลื่อนโรงเรียนผู้สูงอายุเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ และการลงนามบันทึกข้อตกลงความร่วมมือ (MOU) กับหน่วยงานอื่น เช่น ศูนย์ประสานงานหลักประกันสุขภาพประชาชนจังหวัดกาฬสินธุ์ สมาคมฌาปนกิจสงเคราะห์เปี้ยยังชีพผู้สูงอายุเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์ เพื่อร่วมกันขับเคลื่อนโรงเรียนผู้สูงอายุ

2. การสร้างแรงจูงใจร่วมกัน แรงจูงใจร่วมกันในที่นี้คือสิ่งจูงใจที่ทำให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและภาคเอกชนร่วมมือกันในการจัดระบบดูแลผู้สูงอายุ โดยเกิดขึ้นจากความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ความเข้าใจซึ่งกันและกัน และความผูกพันร่วมกัน ซึ่งตรงกับแนวคิดของ Emerson et al. (2011) การสร้างแรงจูงใจร่วมกันสามารถดำเนินการได้โดยการประชุมร่วมกันเพื่อนำเสนอประโยชน์จากการสร้างความร่วมมือให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้รับรู้รับทราบ เช่น ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดี องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้รับความเชื่อถือจากประชาชน ผู้บริหารได้รับคะแนนนิยมจากประชาชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้รับรางวัลจากหน่วยงานภาครัฐ เช่น รางวัลพระปกเกล้า ด้านการเสริมสร้างเครือข่าย รัฐ เอกชน และประชาสังคม รางวัลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีการบริหารจัดการที่ดี เป็นต้น ในขณะที่ภาคเอกชนได้ประโยชน์จากการที่ประชาชนรู้จักองค์กรหรือสินค้าหรือบริการขององค์กรมากขึ้น องค์กรมีภาพลักษณ์ที่ดี ส่งผลให้เกิดความน่าเชื่อถือและการยอมรับจากบุคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์กร ประชาชนมีความชื่นชมต่อองค์กร ซึ่งจะนำไปสู่การเพิ่มยอดขายขององค์กร ทั้งนี้ การสร้างแรงจูงใจร่วมกันจะส่งผลให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและภาคเอกชนเห็นถึงผลประโยชน์เชิงสร้างสรรค์ร่วมกัน



นอกจากนี้การสร้างความเข้าใจตรงกันสามารถดำเนินการให้ครอบคลุมในเรื่องต่าง ๆ ได้แก่ (1) การสร้างความเข้าใจร่วมกันด้านพันธกิจ (Common mission) (2) การสร้างความเข้าใจร่วมกันด้านวิสัยทัศน์ (Shared vision) (3) การสร้างความเข้าใจร่วมกันด้านอุดมการณ์ในการทำงานร่วมกัน (Shared ideology) (4) การสร้างความเข้าใจร่วมกันด้านเป้าหมายที่ชัดเจน (Clear goals) (5) การสร้างความเข้าใจร่วมกันด้านทิศทางการดำเนินยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน (Clear and strategic direction) (6) การสร้างความเข้าใจร่วมกันด้านค่านิยมหลักที่ต้องยึดถือ (Alignment of core values) (7) การสร้างความเข้าใจร่วมกันด้านความรู้ความเข้าใจพื้นฐาน (Common ground) (8) การสร้างความเข้าใจร่วมกันด้านการวางเป้าประสงค์ของภารกิจ (Common purpose) (9) การสร้างความเข้าใจร่วมกันด้านจุดมุ่งหมายในการทำงานร่วมกัน (Common aims) และ (10) การสร้างความเข้าใจร่วมกันด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ของงานในชั้นต่าง ๆ (Common objectives) การสร้างความเข้าใจตรงกันถือเป็นขั้นตอนหนึ่งในกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อขับเคลื่อนกระบวนการบริหารแบบร่วมมือให้บรรลุผลสำเร็จ (Ansell & Gash, 2007)

การสร้างแรงจูงใจโดยการประชุมร่วมกันระหว่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและภาคเอกชน จะก่อให้เกิดความไว้วางใจ ความเข้าใจซึ่งกันและกัน และความผูกพันร่วมกัน ดังปรากฏในงานวิจัยของ Berends, Ritter and Chalmers (2015) ที่พบว่าแรงจูงใจร่วม เกิดจากการพัฒนาความสัมพันธ์แบบไว้วางใจข้ามภาคส่วน และการประชุมระหว่างหุ้นส่วนหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Beran et al. (2016) ที่พบว่าความไว้วางใจซึ่งกันและกัน เกิดจากความสัมพันธ์ที่ได้ร่วมประชุมกับกลุ่มที่แตกต่าง ทำให้เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกันว่าจำเป็นต้องร่วมมือกันพัฒนาบริการให้สำเร็จ

3. การทำงานร่วมกันอย่างมีหลักการ เป็นกระบวนการที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตกลงร่วมกับภาคเอกชน เพื่อร่วมมือกันจัดระบบการดูแลผู้สูงอายุในท้องถิ่น รวมทั้งร่วมกันขับเคลื่อนระบบให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย การทำงานร่วมกันอย่างมีหลักการประกอบด้วย

3.1 การปรึกษาหารือร่วมกันแบบพร้อมหน้า เป็นการแสวงหาข้อมูลร่วมกันเพื่อนำข้อมูลเหล่านี้มาวิเคราะห์และดำเนินการจัดทำระบบดูแลผู้สูงอายุในท้องถิ่น ทั้งนี้ กิจกรรมในการปรึกษาหารือร่วมกันแบบพร้อมหน้าอาจแบ่งเป็น

3.1.1 การร่วมสำรวจข้อมูลในพื้นที่ เพื่อแสวงหาข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาหรือความต้องการของผู้สูงอายุในชุมชน รวมทั้งผู้ดูแลหรือผู้เกี่ยวข้องกับการดูแลผู้สูงอายุ

3.1.2 การสำรวจศักยภาพและทรัพยากรของภาคีเครือข่ายทั้งในด้านงบประมาณ บุคลากร วัสดุ อุปกรณ์ องค์ความรู้



3.1.3 การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ด้านการดูแลผู้สูงอายุ

การศึกษาร่วมกันแบบพร้อมหน้านอกจากจะทำให้ทุกฝ่ายมีข้อมูลสำหรับการวางแผนเพื่อกำหนดความร่วมมือแล้ว ยังเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างความเชื่อถือไว้วางใจ ความเคารพยอมรับซึ่งกันและกัน ความเข้าใจที่ตรงกันและการยินยอมพร้อมใจกันในการทำงานร่วมกันอีกด้วย

3.2 การกำหนดแนวทางปฏิบัติร่วมกัน โดยนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาร่วมกันมากำหนดเป็นแนวทางในการปฏิบัติตามความร่วมมืออย่างเป็นรูปธรรม เช่นกำหนดเป็นแผนงาน โครงการ กิจกรรม ที่มีรายละเอียดการดำเนินการที่ชัดเจนทั้งในส่วนของกระบวนการ ผู้รับผิดชอบ ทรัพยากรที่ใช้ ที่มาของทรัพยากร รวมทั้งการกำหนดบทบาทหน้าที่ในการดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและภาคเอกชน

3.3 การปฏิบัติร่วมกัน เป็นการร่วมมือกันในการปฏิบัติตามแผนงาน โครงการ กิจกรรม ที่กำหนดไว้

กระบวนการการริเริ่มความร่วมมือ การสร้างแรงจูงใจร่วมกันและการทำงานร่วมกันอย่างมีหลักการ จะก่อให้เกิดความร่วมมือระหว่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและภาคเอกชนอย่างเป็นรูปธรรม ทั้งด้านกำหนดแผนงาน การกำหนดทรัพยากร และการลงมือปฏิบัติ อันจะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายของการจัดระบบดูแลผู้สูงอายุร่วมกัน กระบวนการดังกล่าวสอดคล้องกับผลการศึกษาของศิริมา สุวรณศรี, เอกอนงค์ ศรีสำอาง, สมศักดิ์ เจริญพูล, และพนารัตน์ พรหมมา (2563) ที่พบว่ากระบวนการที่ทำให้เกิดเครือข่ายในการเข้ามามีส่วนร่วมจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุที่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้สูงอายุ คือ ชื่นสร้างความตระหนัก โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการรับรู้สถานการณ์และปัญหา รวมถึงเสนอแนะความเห็นในการตัดสินใจแก้ปัญหาสำคัญของผู้สูงอายุในชุมชน ชั้นประสานหน่วยงาน/องค์กร เป็นขั้นตอนการติดต่อสื่อสาร ค้นหา เชื่อมโยง เพื่อชักชวนเข้าร่วมเป็นเครือข่าย ชั้นสร้างพันธสัญญาเป็นขั้นตอนการสร้างความผูกพันด้วยการทำข้อสัญญาในความสัมพันธ์ต่อกัน ชั้นบริหารจัดการ เป็นขั้นตอนของการร่วมกันปฏิบัติตามแผนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและเกิดผลลัพธ์ตามที่กำหนดไว้

4. การบริหารความขัดแย้ง ในการดำเนินงานร่วมกัน แม้จะมีการสร้างการจูงใจร่วมกันและการดำเนินงานร่วมกันอย่างมีหลักการ แต่อาจมีความขัดแย้งเกิดขึ้นระหว่างดำเนินงาน ซึ่งอาจเป็นความขัดแย้งด้านเหตุผล (Substantive conflict) ซึ่งเป็นความขัดแย้งที่เกิดจากการไม่เห็นด้วยในวิธีการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย หรือความขัดแย้งด้านอารมณ์ (Emotion conflict) ซึ่งเกิดจากอารมณ์หรือความรู้สึกของบุคคล เช่น อารมณ์ความโกรธ ความรู้สึกความไม่ไว้วางใจ ความไม่ชอบ ความรู้สึกกลัว ความรู้สึกไม่พึงพอใจ หรืออาจเป็นความขัดแย้งที่เกิดจากบุคลิกภาพของบุคคลที่มีความแตกต่างกัน



ในแต่ละคน โดยจะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการทำงาน (เฉลิมพร เย็นเยือก , 2553 อ้างถึงใน ทิพย์รัตน์ จิตตเดชาธร , 2559) ซึ่งความขัดแย้งดังกล่าวส่งผลต่อการบรรลุเป้าหมายของการดำเนินงาน สำหรับการบริหารความขัดแย้งสามารถดำเนินการได้ดังนี้

4.1 การพิจารณาและวินิจฉัยความขัดแย้ง เป็นการพิจารณาว่าความขัดแย้งที่เกิดขึ้นคืออะไร เป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคล เป็นความขัดแย้งระหว่างบุคคลกับกลุ่ม เป็นความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม หรือความขัดแย้งระหว่างกลุ่มกับองค์การ ความขัดแย้งเกิดขึ้นจากสาเหตุใด ใครที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นบ้าง ผู้บริหารสามารถพิจารณาและวินิจฉัยความขัดแย้งโดยใช้การประเมินความแตกต่างของความคิดเห็น หรือการมีความคิดเห็นไม่ตรงกันของบุคลากร โดยเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายแสดงความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมา ภายใต้กรอบกติกาการเคารพสิทธิซึ่งกันและกัน เพื่อหาสาเหตุของการทำให้เกิดความแตกต่างของความคิดเห็นดังกล่าว ซึ่งอาจเป็นผลมาจากการมีข้อมูลคนละอย่างกัน มีการรับรู้ที่แตกต่างกันจากข้อมูลเดียวกัน ตีความหมายของข้อมูลเดียวกัน แตกต่างกัน หรืออาจมีความสนใจที่แตกต่างกันเพราะมีบทบาทคนละอย่างกัน จากนั้นร่วมกันวิเคราะห์ความขัดแย้งและสาเหตุของความขัดแย้ง เพื่อเสนอแนวทางในการแก้ไข

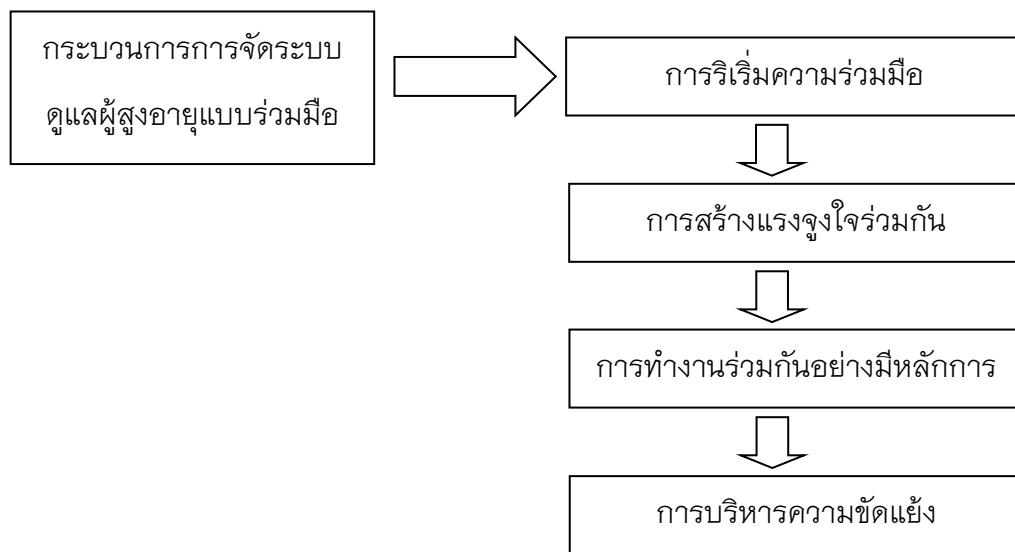
4.2 การกำหนดทางเลือกในการแก้ไขความขัดแย้ง ทางเลือกนั้นต้องเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย ต้องไม่ขัดกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายของความร่วมมือ ต้องปฏิบัติได้จริง และต้องไม่ก่อให้เกิดความเสียหาย

4.3 การกำหนดกลยุทธ์ในการแก้ไขความขัดแย้งโดยการประนีประนอม (Compromising) ในลักษณะการเจรจาต่อรองที่มุ่งเน้นให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับความขัดแย้ง มีความพอใจในบางส่วนและต้องยอมเสียสละบางส่วน เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของทุกฝ่ายให้ได้มากที่สุด

การบริหารความขัดแย้งตามกระบวนการดังกล่าว ซึ่งเริ่มต้นจากการพิจารณาและวินิจฉัยความขัดแย้ง การกำหนดทางเลือกในการแก้ไขความขัดแย้ง และการกำหนดกลยุทธ์ในการแก้ไขความขัดแย้ง จะช่วยให้ความขัดแย้งหมดไปและนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายในการดำเนินงานร่วมกัน สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Fisher et al. (2020) ที่ศึกษาการบริหารความขัดแย้งด้านการจัดการทรัพยากรธรรมชาติที่อ่างอเมซอน ประเทศเปรู โดยมีขั้นตอน คือ การวิเคราะห์ความขัดแย้งร่วมกันระหว่างผู้มีส่วนเกี่ยวข้องด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม รวมทั้งชนพื้นเมือง ซึ่งพบว่า ความขัดแย้งเกิดจากการที่ผู้เกี่ยวข้องขาดความรู้เกี่ยวกับกฎหมายและเทคนิคการจัดการสิ่งแวดล้อม จึงทำให้เกิดความตึงเครียดระหว่างหน่วยงานภาครัฐกับชนพื้นเมือง จากนั้นดำเนินการกำหนดทางเลือกโดยการพัฒนาศักยภาพของผู้เกี่ยวข้องกับความขัดแย้งทั้งหมด ผลการดำเนินงานก่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน การดำเนินงานร่วมกันและการจัดการความขัดแย้งอย่างยั่งยืน



การจัดระบบดูแลผู้สูงอายุแบบร่วมมือระหว่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกับหน่วยงานภาคเอกชน สามารถลดข้อจำกัดในการบริหารงานด้านผู้สูงอายุขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในขณะเดียวกันภาคเอกชนจะได้ประโยชน์ในลักษณะของการประชาสัมพันธ์องค์การผ่านการสร้างความร่วมมือ ซึ่งจะนำไปสู่ภาพลักษณ์ที่ดีและการเพิ่มยอดขายให้แก่องค์กร กระบวนการการจัดระบบดูแลผู้สูงอายุแบบร่วมมือสามารถสรุปได้ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 แสดงกระบวนการจัดระบบดูแลผู้สูงอายุแบบร่วมมือ

ปัจจัยความสำเร็จ

การสร้างความร่วมมือในการจัดระบบการดูแลผู้สูงอายุในท้องถิ่นจะประสบความสำเร็จขึ้นอยู่กับปัจจัย ดังนี้

1. ภาวะผู้นำแบบอำนวยความสะดวกของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เนื่องจากการสร้างความร่วมมือ ตัวแสดงหลักเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นซึ่งมีบทบาทตั้งแต่การริเริ่มความร่วมมือ ดังนั้นภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จของการสร้างความร่วมมือในการจัดระบบการดูแลผู้สูงอายุ Ansell and Gash (2007) อธิบายว่าภาวะผู้นำที่มีความเกี่ยวข้องกับบริการแบบร่วมมือ คือ ภาวะผู้นำแบบอำนวยความสะดวก ซึ่งเป็นความสามารถของผู้นำในการนำผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้มารวมตัวกัน และอำนวยความสะดวกในการสร้างฉันทามติที่เกิดจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเอง ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ

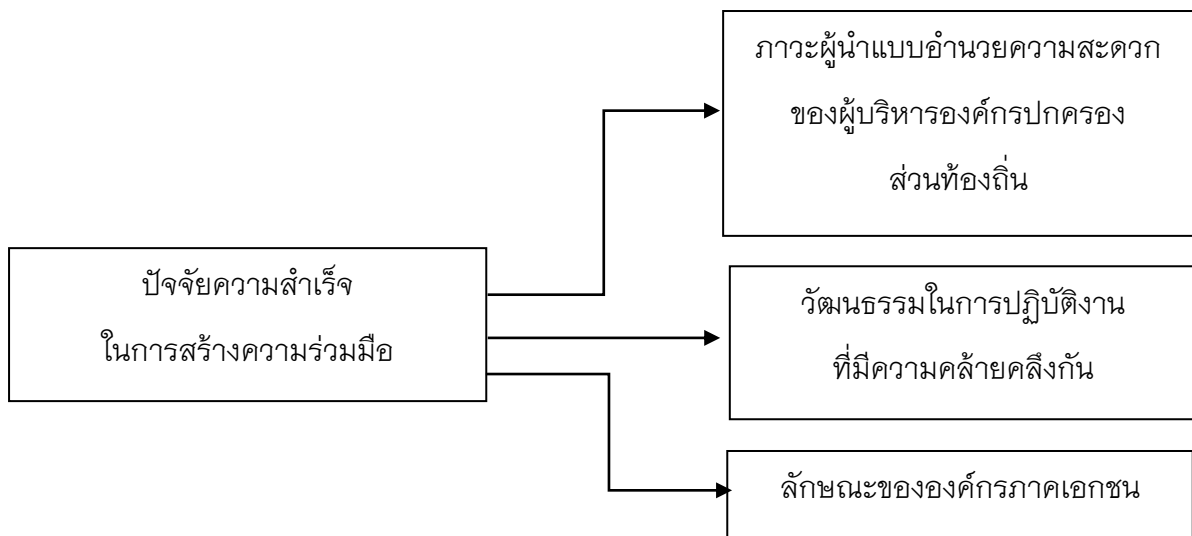


Bussu and Bartels (2014) ที่พบว่าภาวะผู้นำแบบอำนวยความสะดวกส่งผลให้เกิดพฤติกรรม การร่วมมือภายในองค์กรสาธารณะ การเป็นหุ้นส่วนข้ามภาคส่วน และการบริหารจัดการเครือข่าย เพราะภาวะผู้นำแบบอำนวยความสะดวก เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดกิจกรรมต่าง ๆ ของการปกครอง แบบร่วมมือ เกิดความเข้าใจร่วมกันภายใต้สถานการณ์ที่ต้องร่วมมือกัน มีทรัพยากรสำหรับการ ปฏิบัติงานร่วมกัน และเกิดความสามารถในการสร้างความเป็นประชาธิปไตยเพื่อการตกลงกัน จนเกิด ความผูกพันต่อกระบวนการมีส่วนร่วมที่เสริมสร้างอำนาจซึ่งกันและกัน และสอดคล้องกับผลการศึกษา ของวสันต์ ศรีสมพงศ์ (2559) ที่พบว่าการที่ผู้นำมีภาวะผู้นำแบบอำนวยความสะดวกช่วยในการสร้าง และรักษาความร่วมมือของเครือข่ายความร่วมมือ ดังนั้น หากผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีภาวะผู้นำแบบอำนวยความสะดวก การจัดระบบการดูแลผู้สูงอายุย่อมประสบความสำเร็จ ทั้งนี้ ภาวะผู้นำแบบอำนวยความสะดวกของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นประกอบด้วยความสามารถ ในการประสานเชื่อมโยงความร่วมมือ ความสามารถในการเจรจาต่อรอง ความสามารถในการสื่อสารที่ ชัดเจน ความสามารถในการจูงใจ และความสามารถในการอำนวยความสะดวก ในการปฏิบัติงาน

2. วัฒนธรรมในการปฏิบัติงานที่มีความคล้ายคลึงกัน การปฏิบัติงานขององค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่นและภาคเอกชน ย่อมมีวัฒนธรรมในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน เนื่องจากลักษณะ ขององค์การและวัตถุประสงค์ขององค์การมีความแตกต่างกัน ดังนั้นในการสร้างร่วมมือในการ จัดระบบการดูแลผู้สูงอายุจากทั้งสองภาคส่วน จึงต้องมีการปรับวัฒนธรรมในการทำงานให้เหมือนกัน เพื่อไม่ให้เกิดความขัดแย้งในความร่วมมือ

3. ลักษณะขององค์กรภาคเอกชนที่เหมาะสมในการประสานเพื่อสร้างร่วมมือ ควรเป็น องค์กรที่มีนโยบายสนับสนุนการพัฒนาชุมชนท้องถิ่นที่ชัดเจนและมีการดำเนินกิจกรรมเพื่อสังคม (Corporate social responsibility) รวมทั้งองค์กรที่มีลักษณะเป็นองค์กรธุรกิจเพื่อสังคม องค์กรเหล่านี้ จะเล็งเห็นความสำคัญของการมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชนท้องถิ่นและมีศักยภาพสามารถก่อให้เกิด ความร่วมมือในการสร้างระบบการดูแลผู้สูงอายุ การเลือกองค์กรภาคเอกชนเพื่อสร้างร่วมมือ จึงควรเลือกองค์กรที่มีลักษณะดังกล่าว

ปัจจัยความสำเร็จในการสร้างร่วมมือในการจัดระบบการดูแลผู้สูงอายุนระหว่างองค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่นและภาคเอกชน สามารถแสดงได้ดังภาพที่ 3



ภาพที่ 3 แสดงปัจจัยความสำเร็จในการสร้างความร่วมมือในการจัดระบบการดูแลผู้สูงอายุระหว่าง
องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและภาคเอกชน

บทสรุป

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นหน่วยงานสำคัญในการขับเคลื่อนนโยบายเกี่ยวกับผู้สูงอายุของรัฐบาล รวมทั้งมีบทบาทเป็นผู้ริเริ่มนโยบายเกี่ยวกับผู้สูงอายุ อย่างไรก็ตาม การดำเนินการดูแลผู้สูงอายุขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นประสบกับปัญหาสำคัญ 2 ประการ คือ ข้อจำกัดด้านงบประมาณและข้อจำกัดด้านบุคลากร ดังนั้นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจึงต้องแสวงหาความร่วมมือกับองค์กรอื่น โดยเฉพาะองค์กรภาคเอกชนซึ่งเป็นองค์กรที่มีความสามารถ มีความคล่องตัวในการทำงาน รวมทั้งมีศักยภาพจนสามารถเสริมการดำเนินงานให้แก่ภาครัฐ การจัดระบบดูแลผู้สูงอายุที่เกิดจากความร่วมมือระหว่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและองค์กรภาคเอกชนตามแนวคิดการปกครองแบบร่วมมือประกอบด้วยขั้นตอน 4 ขั้นตอน คือ การริเริ่มความร่วมมือ การสร้างแรงจูงใจร่วมกัน การทำงานร่วมกันอย่างมีหลักการ และการบริหารความขัดแย้ง ทั้งนี้ ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการจัดระบบดูแลผู้สูงอายุ ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบอำนาจความสะอาดของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น วัฒนธรรมในการปฏิบัติงานที่มีความคล้ายคลึงกัน และลักษณะขององค์กรเอกชน



ข้อเสนอแนะ

1. รัฐบาลควรมีมาตรการจูงใจเพิ่มเติม เพื่อให้ภาคเอกชนมีแรงจูงใจในการร่วมมือกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมากขึ้น แม้ว่าในปัจจุบันรัฐบาลจะมีมาตรการจูงใจภาคเอกชนในเข้ามามีส่วนร่วมในการดูแลผู้สูงอายุ โดยกำหนดให้บริษัทหรือห้างหุ้นส่วนนิติบุคคลที่จ้างงานผู้สูงอายุยกเว้นภาษีเงินได้ดังปรากฏในมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 8 พฤศจิกายน 2559 แต่มาตรการนี้ไม่รวมการดำเนินกิจกรรมอื่น ดังนั้นหากรัฐบาลขยายขอบเขตการลดหย่อนภาษีของภาคเอกชน จะเป็นการจูงใจเอกชนให้เข้ามามีส่วนร่วมมากขึ้น
2. รัฐบาลควรส่งเสริมมาตรการทางสังคม โดยการให้รางวัลและประกาศยกย่องเชิดชูขององค์กรภาคเอกชนที่เข้ามาสร้างร่วมมือในการจัดการระบบดูแลผู้สูงอายุร่วมกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อจูงใจให้องค์กรภาคเอกชนเห็นประโยชน์และเข้ามาสร้างร่วมมือ
3. รัฐบาลควรมีการบัญญัติกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการสร้างความร่วมมือระหว่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและองค์กรภาคเอกชนในการจัดระบบดูแลผู้สูงอายุ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้ปฏิบัติงานทั้งสองฝ่าย
4. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นควรมียุทธศาสตร์และแผนในการแสวงหาความร่วมมือกับภาคเอกชน นอกจากนี้ยังควรจัดระบบการปฏิบัติงานและเตรียมความพร้อมบุคลากร เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการปฏิบัติงานร่วมกัน

รายการอ้างอิง

- ชลธิชา อัครนิรันดร์, ชฎาธาร โอบเชีศ, วัชระ เพชรดิน, วิรัชพัชร มานิตศรศักดิ์, และนลัท จิลลานนท์. (2563). *โครงการรูปแบบการจ้างงานผู้สูงอายุในภาคเอกชนของไทย: ความยืดหยุ่น ผลผลิตภาพ และการคุ้มครอง* (รายงานวิจัย). วิทยาลัยประชากรศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชัยวัฒน์ เขียมประภาค. (2561). ผลสัมฤทธิ์ในการจัดสวัสดิการสังคมให้กับผู้สูงอายุของเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย. *วารสารราชชนก*, 15(4), 39-51.
- ฉัตรทิพย์ ชัยฉกรรจ์. (2560). การจัดการปกครองแบบประสานความร่วมมือ (collaborative governance) : แนวคิด วรรณกรรมคัดสรร และคำสำคัญ. *Veridian E-Journal*, 10(3), 286-298.
- ณัชพล บดีการ. (2559). *ศักยภาพของเทศบาลตำบลปากแพรก (อำเภอเมือง จังหวัดกาญจนบุรี) ในการดูแลผู้สูงอายุ* (วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยศิลปากร, นครปฐม.



- ทิพย์รัตน์ จิตตเดชาธร. (2559). *การบริหารความขัดแย้งในโรงเรียนวัดพระปฐมเจดีย์ (มหินทรศึกษาคาร) (การค้นคว้าอิสระปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต)*. มหาวิทยาลัยศิลปากร, นครปฐม.
- ประสพโชค ต้นสาโรจน์. (2559). *บทบาทของเทศบาลเมืองกาญจนบุรีในการดูแลผู้สูงอายุ (วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต)*. มหาวิทยาลัยศิลปากร, นครปฐม.
- พนนิภา บุญจริง. (2558). การพัฒนารูปแบบการดำเนินงานชมรมผู้สูงอายุ ตำบลธาตุน้อย อำเภอเมืองในจังหวัดอุบลราชธานี. *วารสารเทคโนโลยีภาคใต้*, 8(2), 1-8.
- มูลนิธิสถาบันวิจัยและพัฒนาผู้สูงอายุไทย (มส.ผส.). (2563). *สถานการณ์ผู้สูงอายุไทย พ.ศ. 2562*. นครปฐม: สถาบันวิจัยประชากรและสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล.
- ยุวดี รอดจากภัย, และกุลวดี โรจน์ไพศาลกิจ. (2560). *การพัฒนาเครือข่ายทางสังคมในการดูแลผู้สูงอายุ (รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์)*. มหาวิทยาลัยบูรพา.
- वलันต์ ศรีสมพงศ์. (2559). *การบริหารจัดการแบบร่วมมือในโครงการคลองหมอนนา ตำบลรำแดง อำเภอสิงหนคร จังหวัดสงขลา (วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต)*. มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, สงขลา.
- วิไลลักษณ์ พรหมเสน, และอัจฉริยา ครุฑาโรจน์. (2560). *บทบาทขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดลำปางต่อการส่งเสริมการมีงานทำและการสร้างรายได้แก่ผู้สูงอายุ. วารสารการบริหารท้องถิ่น*, 10(2), 70-91.
- วริยา จันทร์ขำ, หทัยชนก บัวเจริญ, และชินวุฒิ อาสน์วิเชียร. (2558). *รูปแบบการดูแลผู้สูงอายุโดยชุมชนท้องถิ่นจัดการตนเอง กรณีศึกษา: องค์การบริหารส่วนตำบลท่างาม อำเภออินทร์บุรี จังหวัดสิงห์บุรี. วารสารวิจัยเพื่อการพัฒนาเชิงพื้นที่*, 7(3), 22-41.
- ศิริมา สุวรรณศรี, เอกอนงค์ ศรีสำอาง, สมศักดิ์ เจริญพูล, และพนารัตน์ พรหมมา. (2563). *รูปแบบการสร้างเครือข่ายและการมีส่วนร่วมในการจัดสวัสดิการสังคมผู้สูงอายุขององค์การบริหารส่วนตำบลหนองโพธิ์ อำเภอหนองหญ้าไซ จังหวัดสุพรรณบุรี. วารสารบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสวนดุสิต*, 16(2), 117-135.
- สุดารัตน์ สุตสมบูรณ์, วิรัตน์ ธรรมาภรณ์, ทวีศักดิ์ พุฒสุขชี, ปุญญพัฒน์ ไชยเมล์. (2559). *บทบาทขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการดูแลผู้สูงอายุไทย. วารสารเทคโนโลยีภาคใต้*, 9(1), 121-127.



- อลงกต สารกาล. (2563). ความสำเร็จของการบริหารจัดการปกครองท้องถิ่นบนฐานเครือข่ายความร่วมมือ: บทเรียนจากโครงการการจัดระบบบริการรองรับสังคมผู้สูงอายุในเขตเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์. *วารสารการจั้ดการภาครัฐและภาคเอกชน*, 27(2), 27–46.
- Agranoff, R., & McGuire, M. (2003). *Collaborative public management : new strategies for local governments*. Washington, D.C.: Georgetown University Press.
- Ansell, C., & Gash, A. (2007). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18, 543–571
- Beran, D., Perone, S. A., Alcoba, G., Bischoff, A., Bussien, C.–L., Eperon, G... Chappuis ,F. (2016). Partnerships in global health and collaborative governance: Lessons learnt from the Division of Tropical and Humanitarian Medicine at the Geneva University Hospitals. *Globalization and Health*, 12, 14.
- Berends, L., Ritter, A., & Chalmers, J. (2015). Collaborative governance in the reform of Western Australia’s alcohol and other drug sector. *Australian Journal of Public Administration*, 75(2), 137–148.
- Bussu, S., & Bartels, K. P. R. (2014). Facilitative leadership and the challenge of renewing local democracy in Italy. *International Journal of Urban and Regional Research*, 38(6), 2256–2273.
- Emerson, K., Nabatchi,T., & Balogh, S. (2011). An integrative framework for collaborative governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22, 1–29.
- Fisher, J., Stutzman, H., Vedoveto, M., Delgado, D., Rivero, R., Dariquebe, W., Contreras, L, S., Souto,T., Harden, A. & Rhee, S. (2020). Collaborative Governance and Conflict Management: Lessons Learned and Good Practices from a Case Study in the Amazon Basin. *SOCIETY & NATURAL RESOURCES*, 33(4), 538–553.
- Purdy, J. M. (2012). A framework for assessing power in collaborative governance processes. *Public Administration Review*, 72(3), 409–417.