การพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารงานของข้าราชการนักบริหารงานระดับต้นในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นของประเทศไทย

Competency Development for junior Executive Civil Servants in Thailand's Local Administrative Organizations

ภัสร์ชนกพรรณ อนุชาติไชย[1], อนันต์ ธรรมชาลัย[2], ธีรเดช สนองทวีพร[3], ปรัชญา ปิยะมโนธรรม[4] และ ตรีลุพธ์ ธูปกระจ่าง[5]

Phaschanokphan Anuchatchai[1], Anan Thamchalai[2], Teeradej Snongtaweeporn[3], Prachaya Piyamanotham[4] and Trelup Toopgrajank[5]

[1,2,3]มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ, [4]มหาวิทยาลัยรามคำแหง, [5]เทศบาลนครรังสิต

[1,2,3]North Bangkok University, Thailand, [4]Ramkhamhaeng University, Thailand, [5]Rangsit City Municipality, Thailand

Corresponding Author, E-mail: [1]phaschanokphan.anuc@northbkk.ac.th

Received December 29, 2025; **Revised** January 23, 2026; **Accepted** January 26, 2026

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบันด้านนโยบายการสนับสนุนส่งเสริม การกำกับดูแล และปัญหาการพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการนักบริหารระดับต้นขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อปท.) และ 2) นำเสนอการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารงานของข้าราชการนักบริหารงานระดับต้นในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นของประเทศไทย เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ เก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน 60 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารระดับสูงและระดับกลางจำนวน 40 คน นักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญจำนวน 20 คน โดยคัดเลือกแบบเจาะจง ใช้แบบสัมภาษณ์เชิงลึก วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา และนำเสนอผลเชิงพรรณนา

ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ พบว่า 1) อปท. มีนโยบายการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารที่ดีขึ้น โดยอยู่ในช่วงเปลี่ยนผ่านจากการดำเนินงานตามกรอบนโยบายแบบบนลงล่างไปสู่การมุ่งเน้นผลลัพธ์เชิงสมรรถนะตามความต้องการของพื้นที่ การกำกับดูแลเริ่มปรับจากการควบคุมตามระเบียบไปสู่การส่งเสริมการเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากรในระยะยาว การพัฒนายังมีข้อจำกัดเชิงระบบ ได้แก่ โครงสร้างและระเบียบราชการแบบลำดับชั้น ระบบอุปถัมภ์และอิทธิพลทางการเมืองท้องถิ่น ข้อจำกัดด้านกำลังคน งบประมาณ เทคโนโลยีดิจิทัล และระบบจัดการความรู้ 2) การพัฒนา พบว่า หลักสูตรยังคงมีความจำเป็น

ในการพัฒนาข้าราชการนักบริหารระดับด้านทักษะเฉพาะทาง เช่น การคิดเชิงระบบและการวิเคราะห์ข้อมูล องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจึงควรออกแบบการพัฒนาในระดับพื้นที่ที่เน้นการปฏิบัติงานจริง และใช้ระบบพี่เลี้ยงและการสอนงานเป็นกลไกสำคัญ

องค์ความรู้จากวิจัยนี้ใช้เป็นฐานเชิงนโยบายและเชิงปฏิบัติในการพัฒนาระบบสมรรถนะของข้าราชการท้องถิ่นให้มีความยืดหยุ่นและเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้

คำสำคัญ: การพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหาร; ข้าราชการนักบริหารระดับต้น; องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

Abstract

The objectives of this research were: 1) to examine the current state of support policies, supervision, and challenges in competency development for junior executive civil servants in Local Administrative Organizations (LAOs); and 2) to propose guidelines for developing the administrative competencies of these executives in Thailand. This qualitative study collected data through purposive sampling of 60 key informants, comprising 40 high–level and middle–level executives and 20 academics and experts. Data were gathered via in–depth interviews, analyzed using content analysis, and presented through descriptive analysis.

The findings aligned with the research objectives reveal that: 1) Local government organizations have shown improvement in policies related to the development of administrative competencies. These organizations are undergoing a transitional phase from a top–down, policy–driven approach toward an outcome–oriented model that emphasizes competency development responsive to local needs. Governance mechanisms have gradually shifted from strict regulatory control to approaches that promote organizational learning and long–term human resource development. Nevertheless, significant systemic constraints persist, including hierarchical bureaucratic structures, patronage systems and local political influence, as well as limitations in human resources, budget allocation, digital technology, and knowledge management systems. 2) To development, training programs remain essential for strengthening specific competencies among junior–level administrative civil servants, particularly in areas such as systems thinking and data analysis. Accordingly, local government organizations should design area–based development initiatives that emphasize practical, work–based learning, with mentoring and coaching systems serving as key mechanisms for competency enhancement.

The knowledge generated from this study provides both policy-oriented and practical foundations for developing a more flexible and effective competency-based system for local civil servants, thereby contributing to improved administrative performance within local government organizations.

Keywords: Competency Development; Junior Executive Civil Servants; Local Government Organizations

บทนำ

การพัฒนาประเทศไทยตลอดหลายทศวรรษที่ผ่านมาได้ดำเนินไปท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยีที่ซับซ้อนมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง ทำให้รัฐต้องกำหนดทิศทางการพัฒนาที่ชัดเจนผ่านแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และต่อยอดสู่ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี พ.ศ. 2561–2580 (Office of the National Economic and Social Development Council, 2018) ซึ่งมุ่งยกระดับศักยภาพกำลังคนภาครัฐในทุกระดับ โดยเฉพาะองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อปท.) ที่ทำหน้าที่นำนโยบายระดับชาติสู่การปฏิบัติในพื้นที่อย่างเป็นรูปธรรม ทั้งนี้ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 พ.ศ. 2566–2570 (Office of the National Economic and Social Development Council, 2023) ได้เน้นการพัฒนาระบบราชการพื้นฐาน การบริหารจัดการพื้นที่ และการเสริมสร้างสมรรถนะบุคลากรท้องถิ่นเพื่อให้การให้บริการสาธารณะเป็นไปอย่างโปร่งใส มีประสิทธิภาพ และตอบสนองประชาชนได้ดียิ่งขึ้น ในด้านการบริหารงานระดับท้องถิ่นยังคงเผชิญข้อจำกัดด้านโครงสร้าง อำนาจหน้าที่ ระบบกำกับติดตาม และการบริหารงานบุคคล ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของ “ข้าราชการนักบริหารงานระดับต้น” ผู้มีบทบาทสำคัญในการเชื่อมโยงนโยบายกับการปฏิบัติ ขณะที่ข้อมูลจากสำนักงาน ป.ป.ช. และสำนักงานผู้ตรวจการแผ่นดินชี้ว่า อปท. เป็นหน่วยงานที่ถูกร้องเรียนสูงต่อเนื่อง โดยเฉพาะกรณีการใช้อำนาจโดยมิชอบ การจัดซื้อจัดจ้าง และการละเว้นการปฏิบัติหน้าที่ สะท้อนให้เห็นช่องว่างด้านธรรมาภิบาลภายในองค์กร อีกทั้งระบบบริหารงานบุคคลตามพระราชบัญญัติปี พ.ศ. 2542 ยังมีความซ้ำซ้อน ขาดเอกภาพ และเปิดช่องให้เกิดระบบอุปถัมภ์ในการแต่งตั้งและโยกย้ายบุคลากร ส่งผลให้การพัฒนาและยกระดับสมรรถนะของนักบริหารระดับต้นเป็นไปอย่างจำกัดและไม่สอดคล้องกับความท้าทายของบริบทท้องถิ่นยุคใหม่

เมื่อพิจารณาบทบาทของนักบริหารงานระดับต้นในบริบทท้องถิ่น พบว่า เป็นตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ที่ต้องรับผิดชอบภารกิจหลากหลายมิติ ทั้งการวางแผน การบริหารงบประมาณ การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน การจัดซื้อจัดจ้าง การบริหารบุคลากร ตลอดจนการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าในพื้นที่ โดยผลการศึกษาหลายฉบับชี้ให้เห็นว่า ผู้ดำรงตำแหน่งดังกล่าวยังขาดทักษะสำคัญในการ

บริหารงาน เช่น การวางแผน การจูงใจ การควบคุมและการตรวจสอบ การใช้เทคโนโลยีการสื่อสาร การมอบหมายและติดตามงาน จิตวิทยาการบริหารทีมงาน การพัฒนาองค์กร การแก้ไขปัญหา และภาวะผู้นำ โดยมีสาเหตุสำคัญจากการขาดแบบแผนการพัฒนาสมรรถนะที่เป็นระบบและต่อเนื่อง ประกอบกับภาระงานที่มากในหลายพื้นที่ทำให้ไม่สามารถเข้ารับการพัฒนาได้อย่างเพียงพอ ขณะเดียวกัน กระแสการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคปัจจุบันได้ผลักดันให้ระบบราชการท้องถิ่นต้องเผชิญความท้าทายใหม่ ทั้งการเข้าสู่สังคมสูงวัย การแข่งขันทางเศรษฐกิจดิจิทัล ความคาดหวังของประชาชนต่อความโปร่งใส และภัยพิบัติหรือปัญหาสิ่งแวดล้อมที่รุนแรงขึ้น ซึ่งล้วนต้องการนักบริหารที่มีวิสัยทัศน์ คิดเชิงรุก และปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว อันทำให้การมีบุคลากรท้องถิ่นที่มีสมรรถนะสูงไม่ใช่เพียง “ทางเลือก” ขององค์กร หากแต่เป็น “ความจำเป็นเชิงยุทธศาสตร์” ของประเทศ จากบริบทดังกล่าว การพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารจึงต้องอาศัยกลไกการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ครอบคลุม ทั้งการฝึกอบรม การศึกษาดูงาน การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน การสอนงาน การจัดการความรู้ และองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งงานวิจัยจำนวนมากยืนยันว่าช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและสร้างพฤติกรรมการทำงานที่สอดคล้องกับความคาดหวังขององค์กรได้เป็นอย่างดี อปท. หลายแห่งยังขาดระบบการพัฒนาแบบบูรณาการที่ต่อเนื่อง ดำเนินการเพียงบางกิจกรรมตามงบประมาณที่ได้รับ ทำให้ผลลัพธ์ด้านสมรรถนะขาดความยั่งยืนและยังเห็นช่องว่างอันนำไปสู่การพัฒนาอย่างแท้จริง

ด้วยเหตุผลดังกล่าวข้างต้นการวิจัยเรื่อง “การพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารงานของข้าราชการนักบริหารงานระดับต้นในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นของประเทศไทย” จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งในเชิงนโยบายและเชิงปฏิบัติ เพราะจะช่วยให้เข้าใจ “สภาพปัจจุบัน ปัญหาที่เคยเกิดขึ้น และแนวทางการพัฒนา” ที่เหมาะสมกับสถานการณ์จริงของท้องถิ่น นอกจากนี้ยังเป็นข้อมูลสำคัญสำหรับหน่วยงานกำกับดูแล เช่น กระทรวงมหาดไทย และกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ในการกำหนดมาตรการพัฒนาบุคลากรเชิงระบบ ที่สอดคล้องกับบริบทของท้องถิ่นในแต่ละประเภทของ อปท. ผลลัพธ์ที่คาดหวังคือ การสร้างนักบริหารที่มีความรู้ ทักษะ และคุณธรรม พร้อมเป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศจากฐานรากสู่ระดับชาติอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันด้านนโยบายการสนับสนุนส่งเสริม การกำกับดูแล และปัญหาการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารงานของข้าราชการนักบริหารระดับต้นขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
2. เพื่อนำเสนอการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารของข้าราชการนักบริหารระดับต้นในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นของประเทศไทย

การทบทวนวรรณกรรม

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทบทวนแนวคิดทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยจำแนกได้ ดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ Marsick & Watkins (1994) จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การฝึกอบรม หมายถึง การถ่ายทอดความรู้ ทักษะ ความชำนาญ ความสามารถ และทัศนคติในทางที่ถูกต้องและมีความเหมาะสม 2) การศึกษาดูงาน หมายถึง การศึกษาเรียนรู้และแสวงหาประสบการณ์ในการทำงาน โดยใช้วิธีการเข้าไปในสถานที่ที่มีองค์ความรู้และสามารถสร้างความรู้ความเข้าใจเพื่อให้พนักงานเห็นด้วยตาอย่างเป็นรูปธรรมสามารถสัมผัสจับต้องของจริงได้ 3) การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน หมายถึง วิธีการพัฒนาที่เน้นให้พนักงานสามารถเรียนรู้งานใหม่ ๆ ที่ไม่เคยปฏิบัติมาก่อนในหลายบทบาทหน้าที่ โดยใช้วิธีการทดลองทำงานจริงก่อนที่อาจได้รับการเลื่อนเข้าสู่ตำแหน่งใหม่ที่สูงขึ้นหรือมีบทบาทความรับผิดชอบสูงขึ้น และ 4) การสอนงาน หมายถึง การเรียนรู้เกี่ยวกับภาระงานที่ต้องรับผิดชอบโดยมีผู้บังคับบัญชาหรือผู้เชี่ยวชาญคอยเป็นพี่เลี้ยงสอนงานตามขั้นตอนทุกหัวข้อย่อยตามบทบาทหน้าที่ที่รับผิดชอบโดยให้ผู้รับการฝึกสอนงาน ลงมือปฏิบัติจริง และมีการติดตามประเมินผล ซึ่งผู้วิจัยได้นำแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของข้าราชการนักบริหารระดับต้นขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้แก่ 1) การฝึกอบรม 2) การศึกษาดูงาน 3) การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน และ 4) การสอนงาน มาสร้างเป็นเครื่องมือเพื่อใช้ในการเก็บข้อมูลในภาคสนามกับกลุ่มเป้าหมาย

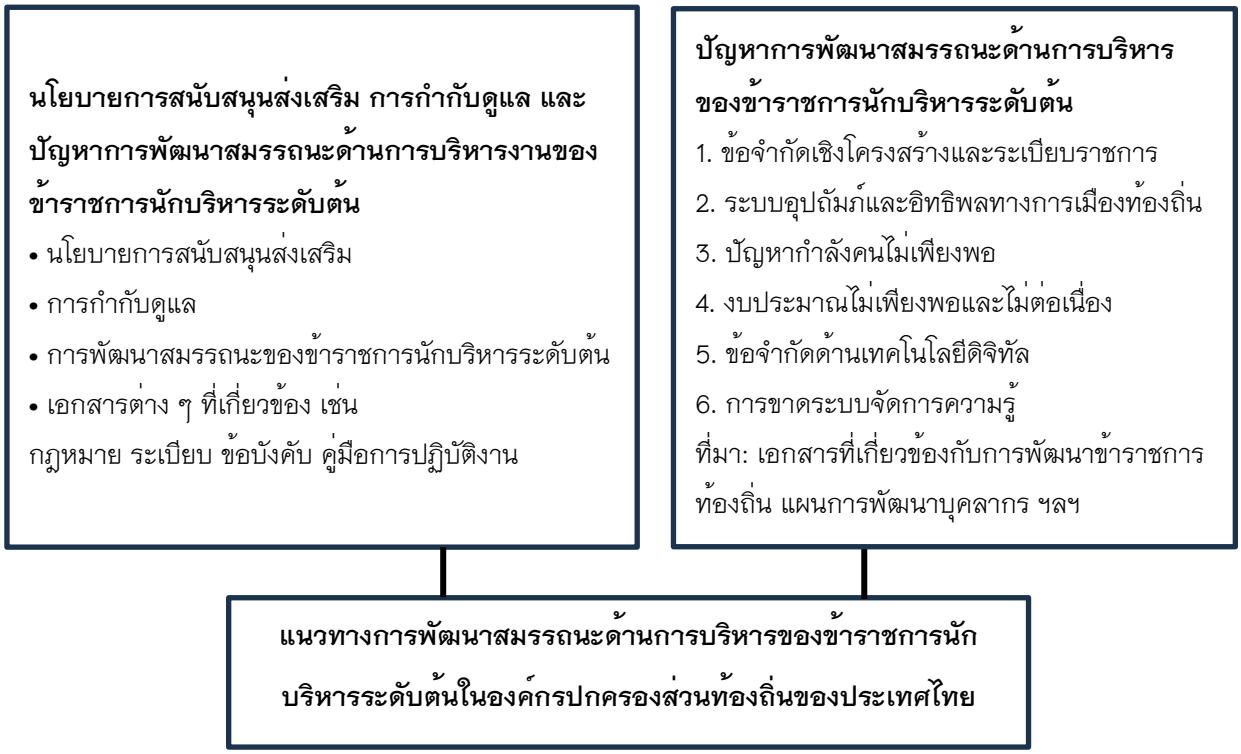
2. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะของ (McClelland, 1973) จากการทบทวนวรรณกรรมในเรื่องแนวคิดเกี่ยวและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะ (Competency) ได้เริ่มต้นขึ้นในช่วงต้นปี ค.ศ.1970 หรือ พ.ศ. 2513 โดยนักวิชาการชื่อ Prof. Dr. David C. McClelland เป็นศาสตราจารย์ด้านจิตวิทยาแห่ง Harvard University ได้รับการติดต่อจากสำนักงานข่าวสารแห่งประเทศสหรัฐอเมริกา (The United State Information Agency: USIA) ให้เข้ามาช่วยแก้ปัญหาการคัดเลือกบุคลากร การสร้างและพัฒนาเครื่องมือเพื่อคัดเลือกบุคลากร เนื่องจากแบบทดสอบรูปแบบเดิมนั้นมีปัญหาในเรื่องผู้ทดสอบบางคนทำคะแนนสอบคัดเลือกในระดับสูงแต่มีผลการปฏิบัติงานต่ำกว่ามาตรฐานที่สำนักงานคาดหวัง ในขณะเดียวกันผู้ทดสอบบางคนที่มีผลคะแนนสอบคัดเลือกในระดับปานกลาง แต่กลับมีผลการปฏิบัติงานที่สูงกว่ามาตรฐาน จากปัญหาดังกล่าว Prof. Dr. David C. McClelland จึงทำการศึกษาคุณลักษณะของพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่สูงกว่ามาตรฐาน (Superior Performance) คุณลักษณะถูกเรียกว่า สมรรถนะ (Competency) จากจุดกำเนิดสมรรถนะดังกล่าวทำให้นักวิชาการหลายสาขาได้นำวิธีการของ Prof. Dr. David C. McClelland ซึ่งผู้วิจัยได้นำแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับสมรรถนะของข้าราชการนักบริหารระดับต้นขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้แก่ 1) สมรรถนะทั่วไป 2) สมรรถนะการบริหาร 3) สมรรถนะ

ตามหน้าที่ และ 4) สมรรถนะด้านเทคโนโลยี มาสร้างเป็นเครื่องมือเพื่อใช้ในการเก็บข้อมูลในภาคสนามกับกลุ่มเป้าหมาย

3. แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (Office of the National Economic and Social Development Council, 2018: 14) โดยเฉพาะอย่างยิ่งยุทธศาสตร์ที่ 6 ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ มีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญเพื่อปรับเปลี่ยนภาครัฐที่ยึดหลัก “ภาครัฐของประชาชน เพื่อประชาชนและประโยชน์ส่วนรวม” โดยภาครัฐต้องมีขนาดที่เหมาะสมกับบทบาท ภารกิจ แยกแยะบทบาทหน่วยงานของรัฐซึ่งประกอบด้วยข้าราชการนักบริหารระดับต้นที่ทำหน้าที่ในการกำกับหรือในการให้บริการ ยึดหลักธรรมาภิบาล ปรับวัฒนธรรมการทำงานให้มุ่งผลสัมฤทธิ์และผลประโยชน์ส่วนรวม มีความทันสมัย และพร้อมที่จะปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก อยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะอย่างยิ่งการนำนวัตกรรม เทคโนโลยีข้อมูลขนาดใหญ่ ระบบการทำงานที่เป็นดิจิทัลเข้ามาประยุกต์ใช้อย่างคุ้มค่า และปฏิบัติงานเทียบได้กับ มาตรฐานสากล รวมทั้งมีลักษณะเปิดกว้าง เชื่อมโยงถึงกันและเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วน เข้ามามีส่วนร่วมเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างสะดวก รวดเร็ว และโปร่งใส โดยทุกภาคส่วนในสังคมต้องร่วมกันปลูกฝังค่านิยมความซื่อสัตย์สุจริต ซึ่งผู้วิจัยได้นำแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐต่าง ๆ มาประกอบสร้างเป็นเครื่องมือเพื่อใช้ในการเก็บข้อมูลในภาคสนามกับกลุ่มเป้าหมายเพื่อประกอบการหาข้อคำตอบต่อไป

กรอบแนวคิดการวิจัย

งานวิจัยนี้ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพผู้วิจัยกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยตามแนวคิดพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ (Marsick & Watkins, 1994) ประกอบด้วยนโยบายการสนับสนุนส่งเสริม การกำกับดูแล และปัญหาการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารงานของข้าราชการนักบริหารระดับต้น และ ปัญหาการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารของข้าราชการนักบริหารระดับต้น โดยมีรายละเอียดดังนี้



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ระเบียบวิธีวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ทำการเก็บข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก ด้วยการจำแนกตามประเภทของ อปท. ทั้ง 5 ภูมิภาค ตามแนวทางแบ่งภูมิภาคของการปกครองท้องถิ่น ได้แก่ ภาคเหนือ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ภาคกลาง ภาคตะวันออก และภาคใต้ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ประกอบ 2 กลุ่มประกอบด้วย กลุ่มที่ 1) ผู้บริหารระดับสูง และผู้บริหารระดับกลาง เช่น ปลัด/รองปลัด องค์การบริหารส่วนจังหวัด ปลัด/รองปลัด เทศบาล ปลัด/รองปลัด องค์การบริหารส่วนตำบล ผู้อำนวยการกองต่าง ๆ สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยจัดเก็บจากภาคเหนือจำนวน 8 คน ภาคตะวันออกเฉียงเหนือจำนวน 8 คน ภาคกลางจำนวน 8 คน ภาคตะวันออกจำนวน 8 คน และภาคใต้จำนวน 8 คน รวม 40 คน โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบเชิงลึก (In-depth-Interview) และ กลุ่มที่ 2) นักวิชาการ และผู้เชี่ยวชาญ ใช้วิธีการคัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) มีความรู้ความเชี่ยวชาญในด้านการพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการนักบริหารระดับต้น ประกอบด้วยภาคเหนือจำนวน 4 คน ภาคตะวันออกเฉียงเหนือจำนวน 4 คน ภาคกลางจำนวน 4 คน ภาคตะวันออก

จำนวน 4 คน และภาคใต้จำนวน 4 คน รวม 20 คน รวมทั้งสิ้น 60 คน ผู้วิจัยได้ดำเนินการลงพื้นที่เก็บข้อมูลด้วยตนเอง โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย มี 1 ชนิด ได้แก่ 1) แบบสัมภาษณ์เชิงลึก ประกอบด้วย นโยบายการสนับสนุนส่งเสริม การกำกับดูแล และปัญหาการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารงานของข้าราชการนักบริหารระดับต้น นโยบายการสนับสนุนส่งเสริม การกำกับดูแล การพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการนักบริหารระดับต้น โดยการทบทวนวรรณกรรมจากเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ คู่มือการปฏิบัติงาน และ ปัญหาการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารของข้าราชการนักบริหารระดับต้น 1) ข้อจำกัดเชิงโครงสร้างและระเบียบราชการ 2) ระบบอุปถัมภ์และอิทธิพลทางการเมืองท้องถิ่น 3) ปัญหากำลังคนไม่เพียงพอ 4) งบประมาณไม่เพียงพอและไม่ต่อเนื่อง 5) ข้อจำกัดด้านเทคโนโลยีดิจิทัล 6) การขาดระบบจัดการความรู้ โดยการทบทวนวรรณกรรมจากเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาข้าราชการท้องถิ่น แผนการพัฒนาบุคลากร รวบรวมข้อมูลโดยส่งหนังสือขอความอนุเคราะห์ขออนุญาตเข้าสัมภาษณ์เชิงลึกตามที่ผู้ให้ข้อมูลสำคัญสะดวก ระหว่างเดือนกันยายน – ธันวาคม พ.ศ. 2568

1. การศึกษาในภาคสนาม (Field Study) มีขั้นตอนการศึกษาค้นคว้า ดังนี้ แนวทางการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญกับกลุ่มเป้าหมายทั้ง 2 กลุ่ม

2. ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) วิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จากกลุ่มผู้ให้ข้อมูล (Informants) ในเขตพื้นที่ภาคเหนือ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ภาคกลาง และภาคใต้ โดยใช้การคัดเลือกกลุ่มเป้าหมายใช้วิธีการคัดเลือกกลุ่มเป้าหมายแบบเฉพาะเจาะจง

ข้อมูลเชิงคุณภาพ ใช้วิธีการนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลสำคัญจากทุกกลุ่มมาวิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูลแล้วนำมาเขียนบรรยายเชิงพรรณนา

ผลการวิจัย

ผู้วิจัยขอนำเสนอผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ โดยมีรายละเอียดดังนี้

วัตถุประสงค์ที่ 1 สภาพปัจจุบันด้านนโยบายการสนับสนุนส่งเสริม การกำกับดูแล และปัญหาการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารงานของข้าราชการนักบริหารระดับต้นขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผลการวิจัยพบว่า

1. นโยบายการสนับสนุนส่งเสริมการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารงานของข้าราชการนักบริหารระดับต้น อยู่ภายใต้กรอบนโยบายที่ชัดเจนทั้งส่วนกลางและท้องถิ่น หลายองค์กรให้ความสำคัญกับ “การพัฒนาบุคลากร” ในฐานะยุทธศาสตร์หลักและจัดทำเป็นแผนงานประจำปี พร้อมจัดสรรงบประมาณสำหรับการอบรมและกิจกรรมพัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารหลายรายสะท้อนว่าองค์กรของตนใช้

งบประมาณด้านนี้ในสัดส่วนค่อนข้างเหมาะสมกับบริบทของพื้นที่ โดยมีเป้าหมายเพื่อเตรียมความพร้อมให้ผู้บริหารระดับต้นสามารถรับมือกับภารกิจที่ซับซ้อนในยุคปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในด้านแนวปฏิบัติ นโยบายการพัฒนาสมรรถนะมักปรากฏผ่านการสนับสนุนให้ข้าราชการเข้าร่วมหลักสูตรต่าง ๆ ที่จัดโดยกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น โดยเฉพาะ “หลักสูตรนักบริหารระดับต้น” ซึ่งได้รับการมองว่าเป็นหลักสูตรมาตรฐานสำหรับการเติบโตในสายงาน เนื้อหาในหลักสูตรครอบคลุมทั้งภาวะผู้นำ การบริหารบุคลากร การจัดทำแผนพัฒนา และการศึกษาดูงานในพื้นที่ต้นแบบ ทำให้ผู้เข้าอบรมมีโอกาสเห็นตัวอย่างการบริหารที่ประสบความสำเร็จและสามารถนำมาปรับใช้ในพื้นที่ของตนได้ นอกจากนี้ องค์กรจำนวนมากยังริเริ่มกิจกรรมภายในเพิ่มเติม เช่น การอบรมเชิงปฏิบัติการ การเชิญวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิ การจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายใน และระบบถ่ายทอดความรู้หลังการอบรม เพื่อเสริมสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกันในองค์กร จึงเห็นช่องว่างด้านนโยบายที่ยังคงปรากฏในหลายพื้นที่ โดยเฉพาะการที่นโยบายจำนวนมากออกแบบเพื่อสนองต่อข้อกำหนดส่วนกลางมากกว่าข้อเท็จจริงของพื้นที่ ส่งผลให้เนื้อหาของหลักสูตรบางประเด็นยังไม่ตอบโจทย์ความท้าทายเฉพาะด้าน เช่น การบริหารเมืองขนาดใหญ่ พื้นที่อุตสาหกรรม หรือพื้นที่ชายแดนที่มีความเปราะบาง ผู้บริหารจึงต้องอาศัยการเรียนรู้เพิ่มเติมด้วยตนเองเพื่อทำความเข้าใจบริบทพื้นที่ได้อย่างลึกซึ้ง นอกจากนี้ยังพบว่าองค์กรส่วนใหญ่มุ่งเน้นจำนวนกิจกรรมพัฒนา มากกว่าการประเมินผลลัพธ์เชิงสมรรถนะอย่างเป็นระบบ ทำให้ไม่สามารถตรวจวัดได้อย่างชัดเจนว่าการพัฒนาได้ยกระดับทักษะและสมรรถนะของผู้บริหารระดับต้นในประเด็นใดบ้าง

2. การกำกับดูแลการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารงาน พบว่า ระบบการกำกับดูแลด้านการพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการนักบริหารระดับต้นในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นยังคงยึดกับกรอบคิดและระเบียบจากส่วนกลางเป็นหลัก ทำให้การบริหารบุคคล การอนุมัติการอบรม และการประเมินผลไม่สามารถปรับให้เหมาะสมกับสภาพจริงของพื้นที่ได้เต็มที่ ผู้ให้ข้อมูลจำนวนมากสะท้อนว่ากระบวนการอนุมัติการฝึกอบรมต้องผ่านหลายขั้นตอนและข้อจำกัดด้านงบประมาณ ส่งผลให้เกิดความล่าช้า และบางครั้งบุคลากรที่ได้รับคัดเลือกก็ไม่สามารถเข้ารับการพัฒนาได้เนื่องจากปัญหากำลังคนไม่เพียงพอ ด้านการประเมินผลการพัฒนาสมรรถนะ พบว่าหลายองค์กรยังใช้การประเมินเอกสารเป็นหลัก มากกว่าการประเมินสมรรถนะเชิงพฤติกรรม แม้บางแห่งเริ่มนำแนวคิด IDP หรือ Competency-Based Evaluation มาใช้ แต่ยังขาดการติดตามผลอย่างจริงจัง ทำให้เครื่องมือเหล่านี้ไม่สามารถสนับสนุนการพัฒนาต่อเนื่องได้อย่างมีประสิทธิภาพ การกำกับดูแลมีน้ำหนักไปในเชิงควบคุมมากกว่าส่งเสริม ทำให้ผู้บริหารระดับต้นบางส่วนไม่กล้าแสดงศักยภาพเต็มที่ เพราะต้องคำนึงถึงทั้งสายบังคับบัญชาทางการเมืองและสายราชการประจำ ส่งผลให้การริเริ่มสิ่งใหม่หรือการแสดงภาวะผู้นำเชิงรุกเกิดขึ้นได้จำกัด

3. ปัญหาและอุปสรรคที่พบเกี่ยวกับสมรรถนะด้านการบริหารงาน พบว่า การพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการนักบริหารระดับต้นในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นยังเผชิญข้อจำกัดสำคัญหลายประการ

ซึ่งมีทั้งมิติด้านโครงสร้างเชิงระบบ วัฒนธรรมทางการเมือง ภาระงาน ทรัพยากร และระบบการจัดการความรู้ภายในองค์กร โดยสามารถอธิบายเชิงลึกได้ดังนี้

3.1 ข้อจำกัดเชิงโครงสร้างและระเบียบราชการ เป็นอุปสรรคสำคัญที่ปรากฏเหมือนกันในทุกพื้นที่ ระบบราชการแบบลำดับชั้นที่เข้มงวดทำให้ผู้บริหารระดับต้นต้องปฏิบัติงานอยู่ภายใต้กรอบอำนาจและขั้นตอนอนุมัติหลายชั้น การริเริ่มแนวคิดใหม่หรือแนวทางบริหารที่สร้างสรรค์จึงทำได้จำกัด แม้ผู้บริหารระดับต้นจะมองเห็นปัญหาในพื้นที่อย่างชัดเจนและมีทางออกที่เหมาะสม แต่การนำแนวคิดไปสู่การปฏิบัติมักติดขัดจากระเบียบ กฎหมาย และการตีความของหน่วยเหนือ ส่งผลให้การแปลงความคิดสร้างสรรค์ไปสู่การปฏิบัติจริงเกิดขึ้นได้ช้ากว่าที่ควร

3.2 ระบบอุปถัมภ์และอิทธิพลทางการเมืองท้องถิ่น เป็นข้อจำกัดสำคัญที่ส่งผลต่อการบริหารบุคลากรในหลายองค์กร การตัดสินใจด้านสำคัญ เช่น การคัดเลือกผู้เข้ารับการอบรม การเลื่อนตำแหน่งหรือการมอบหมายงาน มักได้รับอิทธิพลจากความสัมพันธ์ส่วนตัวและดุลยภาพทางการเมือง ข้าราชการนักบริหารระดับต้นจึงต้องคำนึงถึงผลกระทบต่อฝ่ายการเมืองควบคู่กับการปฏิบัติงานตามหลักวิชาการ ทำให้บางคนหลีกเลี่ยงการแสดงศักยภาพหรือภาวะผู้นำแบบเชิงรุก เพราะกังวลว่าจะกระทบผลประโยชน์หรือความคาดหวังของผู้มีอำนาจ ในที่สุดก่อให้เกิดพฤติกรรม “ลดระดับการแสดงออก” มากกว่าการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงอย่างแท้จริง

3.3 ปัญหากำลังคนไม่เพียงพอ เป็นอุปสรรคสำคัญต่อการพัฒนาสมรรถนะ แม้องค์กรจะสนับสนุนการอบรม แต่หลายกองหรือฝ่ายมีเจ้าหน้าที่เพียงไม่กี่คนต้องรับผิดชอบงานจำนวนมาก ส่งผลให้การส่งบุคลากรไปอบรมระยะยาวทำได้ยากเพราะอาจกระทบการให้บริการประชาชน ผู้ให้ข้อมูลบางรายสะท้อนว่า แม้สอบผ่านหลักสูตรแล้วก็ไม่สามารถไปอบรมได้เนื่องจากไม่มีคนทำงานแทน ทำให้การพัฒนาบุคลากรต้องแลกกับภาระงาน และหลายครั้งจบลงด้วยการชะลอหรือสูญเสียโอกาสการพัฒนาโดยไม่ตั้งใจ

3.4 งบประมาณไม่เพียงพอและไม่ต่อเนื่อง โดยเฉพาะในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นขนาดเล็กที่รายได้จำกัด ส่วนใหญ่ต้องกันงบประมาณไปใช้กับค่าใช้จ่ายประจำและการก่อสร้างโครงสร้างพื้นฐานเป็นหลัก งบด้านการพัฒนาบุคลากรจึงเหลือในสัดส่วนที่ไม่มากนัก การส่งบุคลากรเข้าร่วมหลักสูตรระยะยาวหรือการศึกษาดูงานในพื้นที่ห่างไกลจึงกลายเป็นภาระด้านงบประมาณ ทั้งค่าลงทะเบียน ค่าเดินทางและค่าที่พัก ทำให้บางองค์กรเลือกจัดอบรมในรูปแบบสั้น ๆ หรือเชิญวิทยากรมาบรรยายภายในมากกว่าการส่งเจ้าหน้าที่ออกไปพัฒนานอกพื้นที่ ซึ่งช่วยประหยัดงบประมาณแต่ก็จำกัดโอกาสในการเปิดโลกทัศน์และเรียนรู้จากบริบทที่แตกต่าง

3.5 ข้อจำกัดด้านเทคโนโลยีดิจิทัล เป็นปัญหาที่สะท้อนทั้งระดับ “โครงสร้างพื้นฐาน” และ “ทักษะบุคคล” ในหลายพื้นที่ยังพบว่าอุปกรณ์คอมพิวเตอร์มีไม่เพียงพอ ระบบอินเทอร์เน็ตไม่เสถียร

หรือไม่มีแพลตฟอร์มดิจิทัลภายในที่รองรับการทำงานร่วมกันของบุคลากร ขณะเดียวกัน ข้าราชการบางกลุ่มมีพื้นฐานด้านเทคโนโลยีไม่มากนัก ทำให้การนำระบบอิเล็กทรอนิกส์ ระบบฐานข้อมูล หรือเครื่องมือวิเคราะห์ข้อมูลมาใช้ในการบริหารงานไม่สามารถผลักดันได้เต็มที่ ทั้งที่โจทย์การบริหารท้องถิ่นยุคใหม่ต้องอาศัยข้อมูลและเทคโนโลยีเป็นตัวขับเคลื่อนสำคัญ ภาวะเช่นนี้ทำให้ช่องว่างระหว่าง “นโยบายรัฐดิจิทัล” กับ “สมรรถนะดิจิทัลของผู้บริหารระดับต้น” ยังคงมีอยู่ในหลายพื้นที่

3.6 การขาดระบบจัดการความรู้ (Knowledge Management) เป็นอุปสรรคสำคัญที่ทำให้การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไม่สามารถดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง แม้จะมีการส่งเจ้าหน้าที่เข้ารับการอบรมหรือศึกษาดูงาน แต่หลายองค์กรยังไม่มีระบบที่ช่วยรวบรวม บันทึก และถ่ายทอดองค์ความรู้กลับสู่หน่วยงาน ความรู้ที่ได้จึงมักอยู่ในตัวบุคคลมากกว่าจะกลายเป็นทรัพยากรร่วมขององค์กร เมื่อบุคลากรถูกโยกย้ายหรือเกษียณ ความรู้เชิงเทคนิคและประสบการณ์ภาคสนามจึงสูญหายไปพร้อมกัน ทำให้กระบวนการพัฒนาต้องเริ่มต้นใหม่อยู่เสมอ

ปัญหานี้ไม่ได้เกิดจากข้อจำกัดด้านบุคลากรเพียงมิติเดียว หากแต่เกี่ยวโยงกับโครงสร้างอำนาจ วัฒนธรรมองค์กร และบริบททางการเมืองที่กำกับการทำงานของผู้บริหารระดับต้นอย่างเป็นระบบ การยกระดับสมรรถนะจึงไม่อาจพิจารณาเฉพาะความสามารถรายบุคคล แต่ต้องคำนึงถึง “ระบบแวดล้อม” ที่จะสนับสนุนการเรียนรู้ร่วมด้วย เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืนทั้งในระดับบุคคลและระดับองค์กร

วัตถุประสงค์ที่ 2 การพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารของข้าราชการนักบริหารระดับต้นในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นของประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า แนวทางการพัฒนาสมรรถนะสำหรับข้าราชการนักบริหารระดับต้นยังคงยึดโยงกับหลักสูตรแกนกลาง โดยเฉพาะหลักสูตรนักบริหารระดับต้นของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น เพื่อสร้างรากฐานด้านภาวะผู้นำ การจัดการงบประมาณ และการวางแผน อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารระดับต้นในปัจจุบันต้องการ ทักษะเฉพาะทางเพิ่มเติม เพื่อรับมือกับบริบทท้องถิ่นที่ซับซ้อนขึ้น เช่น การใช้ข้อมูลเชิงวิเคราะห์ การคิดเชิงระบบ การบริหารความเปลี่ยนแปลง และการจัดการความขัดแย้ง ด้วยเหตุผลดังกล่าวนี้ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นหลายแห่งจึงริเริ่ม ออกแบบแนวทางการพัฒนาในระดับพื้นที่ ให้สอดคล้องกับภารกิจจริงขององค์กร เช่น การจัดอบรมเฉพาะด้าน, การทำงานข้ามสายงาน การมีส่วนร่วมในเวทีประชาคม และการเชิญผู้เชี่ยวชาญมาถ่ายทอดประสบการณ์ ความสำคัญของกลไกภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ควรมีระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) และการสอนงาน (Coaching) เพื่อให้การพัฒนาสมรรถนะเป็นไปอย่างต่อเนื่องและเชื่อมโยงกับความต้องการเชิงปฏิบัติการในแต่ละพื้นที่อย่างแท้จริง

อภิปรายผลการวิจัย

ผู้วิจัยขอนำเสนอ การอภิปรายผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ผลจากการวิจัยตามวัตถุประสงค์ที่ 1 พบว่า

1) นโยบายการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารระดับต้นด้านการบริหารงานในปัจจุบันมีพัฒนาการที่ชัดเจนทั้งในเชิงโครงสร้างและการดำเนินงาน แต่ยังมีประเด็นที่ต้องปรับปรุงเพื่อให้การพัฒนาบุคลากรตอบสนองต่อความต้องการที่แท้จริงของพื้นที่มากขึ้น จากการเก็บข้อมูลในภาคสนามพบว่ามีการเปลี่ยนผ่านขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจากการ “ทำตามกรอบนโยบายแบบบนลงล่าง” ไปสู่การมุ่งเน้นผลลัพธ์เชิงสมรรถนะที่จับต้องได้ ซึ่งเป็นแนวโน้มสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระบบราชการท้องถิ่นยุคใหม่ สอดคล้องกับแนวคิดของ Ershova and Anisimov (2024) ได้วิจัยเรื่องวิธีการพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการของผู้นำหน่วยงานภาครัฐและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผลการวิจัยพบว่า นโยบายการสนับสนุนการปฏิบัติงานสำหรับระดับการพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการของผู้สำรองในสถานการณ์ปัจจุบัน การแพร่หลายในการปฏิบัติสมัยใหม่ของการจัดตั้งผู้สำรองบุคลากรด้านการบริหารจัดการของรัฐและการบริหารเทศบาลโดยใช้เทคโนโลยีที่เป็นนวัตกรรม ควบคู่กับการวิเคราะห์แบบจำลองของขีดความสามารถเชิงบริหารจัดการหลักสำหรับหน่วยงานภาครัฐ

2) การกำกับดูแลการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารงาน ระบบกำกับดูแลการพัฒนาสมรรถนะอยู่ในช่วง “กำลังเปลี่ยนผ่าน” จากระบบควบคุมตามระเบียบ ไปสู่ระบบที่เน้นผลลัพธ์และการเติบโตของบุคลากรโดยมีทิศทางเห็นถึงความก้าวหน้า แต่ยังคงต้องมีการพัฒนาเครื่องมือ วัฒนธรรมการทำงาน และบทบาทของผู้บังคับบัญชาให้รองรับการกำกับดูแลแบบส่งเสริมมากขึ้น เพื่อให้การพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารระดับต้นเกิดขึ้นอย่างแท้จริงและยั่งยืนในระยะยาว สอดคล้องกับแนวคิดของ (Areewongsilp, 2024) ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดปทุมธานีตามหลักพุทธธรรม ผลการวิจัยพบว่า แนวทางการพัฒนาดังนี้ 1) ปัจจัยสมรรถนะ ประกอบด้วย ด้านกลยุทธ์ปรับรูปแบบการบริหารให้เป็นเชิงรุก ด้านโครงสร้างปรับโครงสร้างองค์กรไม่ให้เกิดความซ้ำซ้อน ด้านรูปแบบใช้รูปแบบการทำงานเป็นทีม ด้านระบบกำหนดเป้าหมายและขอบเขตของงานที่ชัดเจน ด้านบุคคลสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถตรง ด้านทักษะพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะการใช้เทคโนโลยีเพื่อการปฏิบัติงาน และด้านค่านิยมร่วม ส่งเสริมบุคลากรให้มีความซื่อสัตย์ สุจริต และ 2) สมรรถนะของบุคลากร ประกอบด้วย ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์งานบรรลุเป้าหมายในระยะเวลาที่กำหนด ด้านการยึดมั่นในความถูกต้องยึดมั่นในหลักจริยธรรมปฏิบัติงานเน้นความโปร่งใส ด้านความเข้าใจในระบบองค์กรและระบบงานสร้างบรรยายกาศที่เหมาะกับการพัฒนาความเชี่ยวชาญในงานขององค์กร ด้านการบริการเป็นเลิศ พัฒนาระบบการบริการที่มีประสิทธิภาพ และด้านการทำงานเป็นทีม มีการอำนวยความสะดวกแก่ทุก

ฝ่ายอย่างสร้างสรรค์ และสอดคล้องกับ (Anuchatchai, et al, 2025) ได้วิจัยเรื่อง ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรในยุคศตวรรษที่ 21 โดยอ้างอิงแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผลการศึกษา พบว่า ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรในยุคปัจจุบันประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ 1) อารมณ์ 2) ความรู้สึก/จิตใจ และ 3) ร่างกาย/พฤติกรรม ซึ่งแต่ละองค์ประกอบหลักมีองค์ประกอบย่อยที่สำคัญ โดยในองค์ประกอบหลักที่ 1 (อารมณ์) ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1) แนวโน้มที่จะลาออก 2) ความพึงพอใจ 3) ความคาดหวัง 4) การแสดงออก และ5) การตัดสินใจลาออก ในองค์ประกอบหลักที่ 2 (ความรู้สึก/จิตใจ) ประกอบด้วย 8 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ การรับรู้/ความรู้สึก การได้รับค่าตอบแทน ความยุติธรรม การชื่นชม ความมีคุณค่า รางวัลและการยอมรับ ความมั่นคง และความเข้าใจ และในองค์ประกอบหลักที่ 3 (ร่างกาย/พฤติกรรม) ประกอบด้วย 9 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1) การรับโอกาสจากผู้บริหาร 2) การหมดไฟ 3) สภาพแวดล้อมในการทำงาน 4) ความสัมพันธ์กับโครงสร้างองค์กร 5) การมีส่วนร่วมจากเพื่อนร่วมงานและสังคม 6) การได้รับอิสระในการทำงาน 7) ความทุ่มเทของร่างกาย 8) การเพิ่มผลผลิต และ 9) ค่านิยม ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่า ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรในยุคศตวรรษที่ 21 นั้นมีความซับซ้อนและมีหลายมิติซึ่งการพัฒนาและส่งเสริมความผูกพันดังกล่าวต้องคำนึงถึงทั้งด้านอารมณ์ ความรู้สึก และพฤติกรรม เพื่อให้พนักงานสามารถมีส่วนร่วมและสร้างผลงานได้อย่างยั่งยืนในองค์กร

3) ปัญหาและอุปสรรคที่พบเกี่ยวกับสมรรถนะด้านการบริหารงาน เป็นระบบและมีความซับซ้อนหลายมิติ ข้อจำกัดหลักคือ โครงสร้างและระเบียบราชการแบบลำดับชั้นที่เข้มงวด ทำให้การริเริ่มและนำแนวคิดสร้างสรรค์ไปปฏิบัติจริงเป็นไปได้อย่างล่าช้า นอกจากนี้ ระบบอุปถัมภ์และอิทธิพลทางการเมืองท้องถิ่น ยังเป็นปัจจัยแทรกซ้อนในการตัดสินใจด้านบุคลากร ส่งผลให้ผู้บริหารระดับต้นต้องคำนึงถึงดุลยภาพทางการเมืองจนเกิดพฤติกรรม "ลดระดับการแสดงออก" ของศักยภาพ ในด้านการบริหารจัดการ พบว่า ปัญหากำลังคนไม่เพียงพอ และภาระงานจำนวนมาก ทำให้การส่งบุคลากรเข้ารับการอบรมระยะยาวทำได้ยาก ขณะเดียวกัน งบประมาณที่ไม่ต่อเนื่องและจำกัด โดยเฉพาะในท้องถิ่นขนาดเล็ก ก็เป็นข้อจำกัดที่ทำให้องค์กรต้องเลือกลดขนาดการพัฒนา ปัญหาด้านเทคนิคที่สำคัญคือ ความไม่พร้อมด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ทั้งในมิติโครงสร้างพื้นฐานและทักษะบุคลากร ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการขับเคลื่อนการบริหารงานยุคใหม่ที่อาศัยข้อมูล นอกจากนี้ การขาดระบบจัดการความรู้ (KM) ยังทำให้องค์ความรู้และประสบการณ์สูญหายไปพร้อมกับตัวบุคคลเมื่อมีการโยกย้ายหรือเกษียณ สอดคล้องกับแนวคิดของ (Wanmongkoncharoen & Phungviwatnikul, 2022) ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการสังกัดสำนักงานเลขานุการกรม กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาและอุปสรรคที่พบส่วนใหญ่เกิดจากการขาดบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน ปริมาณงานที่มีจำนวนมาก วัสดุอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานที่ไม่เอื้ออำนวย มีสภาพไม่สมบูรณ์ ขาดการบำรุงรักษา ซึ่งแนวทางการแก้ไขปัญหาและ

อุปสรรค คือ การจัดสรรอัตรากำลังข้าราชการ การหมุนเวียนสับเปลี่ยนงาน การขอรับสนับสนุนงบประมาณสำหรับจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์

2. ผลจากการวิจัยตามวัตถุประสงค์ที่ 2 พบว่า แนวทางการพัฒนาสมรรถนะสำหรับข้าราชการนักบริหารระดับต้นยังคงยึดโยงกับหลักสูตรแกนกลาง โดยเฉพาะหลักสูตรนักบริหารระดับต้นของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น เพื่อสร้างรากฐานด้านภาวะผู้นำ การจัดการงบประมาณ และการวางแผน ซึ่งผู้บริหารระดับต้นในปัจจุบันต้องการ ทักษะเฉพาะทางเพิ่มเติม เพื่อรับมือกับบริบทท้องถิ่นที่ซับซ้อนขึ้น เช่น การใช้ข้อมูลเชิงวิเคราะห์ การคิดเชิงระบบ การบริหารความเปลี่ยนแปลง และการจัดการความขัดแย้ง ด้วยเหตุผลดังกล่าวนี้ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นหลายแห่งจึงริเริ่ม ออกแบบแนวทางการพัฒนาในระดับพื้นที่ ให้สอดคล้องกับภารกิจจริงขององค์กร เช่น การจัดอบรมเฉพาะด้าน การทำงานข้ามสายงาน การมีส่วนร่วมในเวทีประชาคม และการเชิญผู้เชี่ยวชาญมาถ่ายทอดประสบการณ์ ความสำคัญของกลไกภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ควรมีระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) และการสอนงาน (Coaching) เพื่อให้การพัฒนาสมรรถนะเป็นไปอย่างต่อเนื่องและเชื่อมโยงกับความต้องการเชิงปฏิบัติการในแต่ละพื้นที่อย่างแท้จริง สอดคล้องกับแนวคิดของ (Dhīrapaññō, 2021) ได้วิจัยเรื่อง โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุการพัฒนาสมรรถนะต้นแบบข้าราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี ผลการวิจัยพบว่า 1) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น (สถ.) เป็นผู้กำหนดมาเป็นแนวทางการในพัฒนาสมรรถนะต้นแบบข้าราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี ประกอบด้วย 3 สมรรถนะ คือ (1) สมรรถนะหลัก (2) สมรรถนะประจำผู้บริหาร และ (3) สมรรถนะประจำสายงาน และ 2) มีการส่งเสริมการพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนนทบุรี โดยการฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนา และหลักไตรสิกขาเพื่อการพัฒนาบุคลากร คือศีล การฝึกฝนในด้านของความประพฤติ สมาธิ การฝึกฝนในด้านของจิตใจ และปัญญา การพัฒนาในด้านการเรียนรู้ซึ่งมีความเชื่อมโยงนำมาเสนอรูปแบบการพัฒนาสมรรถนะต้นแบบข้าราชการ และสอดคล้องกับ (Ruengkhajhon et al, 2025) ได้วิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสายวิชาการที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภาคกลาง ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรเป็นสิ่งที่สำคัญต้องมีการสร้างเครือข่ายในการพัฒนาเพื่อเกิดการมีส่วนร่วมจากทั้งภายในและภายนอกของมหาวิทยาลัย เป็นการพัฒนาสมรรถนะจากความร่วมมือของเครือข่ายที่มีความเชี่ยวชาญ และชำนาญการในเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทำให้เกิดการสร้างการมีส่วนร่วม โดยมีการยกระดับการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสายวิชาการให้เกิดการยกระดับที่สูงขึ้น เพื่อให้ทันต่อสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง ต่อความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีและสภาวการณ์ของประเทศและของโลก ทำให้เกิดความพร้อมเพื่อรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงได้ทันต่อเหตุการณ์ และยังสอดคล้องกับแนวคิดของ (Tigere Paidamoyo Muringa & Elvin Shava, 2024) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพิจารณาประสิทธิภาพของสมรรถนะหลักของผู้นำเทศบาลใน

การเปลี่ยนแปลงรัฐบาลท้องถิ่นในแอฟริกาใต้ ผลการวิจัยพบว่า 1) นัยเชิงปฏิบัติด้านความเข้าใจเกี่ยวกับสมรรถนะหลักที่จำเป็นสำหรับความเป็นผู้นำเทศบาลที่มีประสิทธิภาพ สามารถเป็นข้อมูลพื้นฐานสำหรับโครงการฝึกอบรมและพัฒนาสำหรับผู้นำปัจจุบันและผู้ที่มุ่งหวัง การประยุกต์ใช้สมรรถนะเหล่านี้ในทางปฏิบัติสามารถยกระดับผลลัพธ์ด้านการกำกับดูแล ส่งเสริมการสร้างสรรค์นวัตกรรม และปรับปรุงขวัญกำลังใจของพนักงาน และ 2) นัยเชิงสังคม ด้านความเป็นผู้นำเทศบาลที่มีประสิทธิภาพสามารถเอื้อต่อความสมานฉันท์ทางสังคมและการให้บริการ ซึ่งส่งผลกระทบต่อชีวิตของประชาชนในเชิงบวก การเสริมอำนาจให้แก่พนักงานและการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้นำเทศบาลสามารถขับเคลื่อนผลลัพธ์ที่ยั่งยืนและมีส่วนร่วมในความเป็นอยู่ที่ดีโดยรวมของชุมชนในด้านคุณค่าและความคิดริเริ่ม

องค์ความรู้ใหม่จากการวิจัย

การพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารงานของข้าราชการนักบริหารงานระดับต้น มีข้อค้นพบ 7 องค์ประกอบสำคัญในการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารงานของข้าราชการนักบริหารงานระดับต้นในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นของประเทศไทย ประกอบด้วย 1) ภาวะผู้นำ (Leadership) 2) การจัดการงบประมาณ (Budget Management) 3) การวางแผน (Planning) 4) การใช้ข้อมูลเชิงวิเคราะห์ (Analytics) 5) การคิดเชิงระบบ (System Thinking) 6) การบริหารความเปลี่ยนแปลง (Change Management) และ 7) การจัดการความขัดแย้ง (Conflict Management) ดังภาพที่ 1 โดยมีรายละเอียดดังนี้



ภาพที่ 1 แสดงองค์ประกอบสำคัญในการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารงานของข้าราชการนักบริหารงานระดับต้นในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นของประเทศไทย (LBPASCC Model)

(Phaschanokphan Anuchatchai, 2025)

1. ภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นสมรรถนะแกนกลางที่มุ่งเน้นการสร้างรากฐานการบริหารงานบุคคลและการนำองค์กร โดยเน้นการเปลี่ยนผ่านจากการทำงานตามคำสั่งส่วนกลางไปสู่ภาวะผู้นำเชิงรุกที่กล้าตัดสินใจและริเริ่มสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ภายใต้แรงกดดันจากดุลยภาพทางการเมืองท้องถิ่น

2. การจัดการงบประมาณ (Budget Management) มุ่งเน้นความสามารถในการบริหารจัดการทรัพยากรทางการเงินที่มีจำกัดและไม่ต่อเนื่องให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด โดยเฉพาะการจัดสรรงบประมาณพัฒนาบุคลากรให้สมดุลกับงบประมาณด้านโครงสร้างพื้นฐานเพื่อให้สอดคล้องกับภารกิจจริงของพื้นที่

3. การวางแผน (Planning) เป็นการวางรากฐานเชิงยุทธศาสตร์ที่เชื่อมโยงแผนพัฒนาท้องถิ่นเข้ากับเป้าหมายขององค์กร โดยปรับเปลี่ยนจากการวางแผนเพื่อสนองนโยบายแบบบนลงล่าง (Top-down) มาเป็นการวางแผนเชิงผลสัมฤทธิ์ที่ยึดโยงกับความต้องการที่แท้จริงของประชาชนในระดับพื้นที่

4. การใช้ข้อมูลเชิงวิเคราะห์ (Analytics) เป็นทักษะเฉพาะทางที่จำเป็นอย่างยิ่งในยุคดิจิทัล เพื่อลดช่องว่างระหว่างนโยบายรัฐดิจิทัลกับสมรรถนะจริง โดยมุ่งเน้นการนำฐานข้อมูลและเครื่องมือดิจิทัลมาใช้วินิจฉัยปัญหาพื้นที่อย่างลึกซึ้งแทนการใช้ความรู้สึกหรือประสบการณ์ส่วนตัวในการตัดสินใจ

5. การคิดเชิงระบบ (System Thinking) มุ่งเน้นให้ผู้บริหารระดับต้นมองเห็นความเชื่อมโยงของปัญหาที่ซับซ้อนและมีมิติแทรกซ้อน ทั้งจากโครงสร้างระเบียบราชการ วัฒนธรรมอุปถัมภ์ และข้อจำกัดด้านกำลังคน เพื่อให้สามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างรอบด้านและไม่ส่งผลกระทบเชิงลบต่อส่วนงานอื่น

6. การบริหารความเปลี่ยนแปลง (Change Management) เป็นสมรรถนะในการนำพาองค์กรผ่านช่วงเปลี่ยนผ่านของระบบกำกับดูแล จากการควบคุมตามระเบียบที่เข้มงวดไปสู่ระบบที่เน้นผลลัพธ์และการเรียนรู้ โดยผู้บริหารต้องทำหน้าที่เป็นผู้อำนวยความสะดวกในการปรับเปลี่ยนทัศนคติและวัฒนธรรมการทำงานของบุคลากร

7. การจัดการความขัดแย้ง (Conflict Management) มุ่งเน้นทักษะการเจรจาต่อรองและสร้างความร่วมมือท่ามกลางความขัดแย้งเชิงผลประโยชน์หรืออิทธิพลทางการเมืองท้องถิ่น เพื่อรักษาดุลยภาพระหว่างสายบังคับบัญชาทางการเมืองและระเบียบราชการประจำ ช่วยให้การขับเคลื่อนภารกิจในเวทีประชาคมดำเนินไปได้อย่างราบรื่น

สรุป

ผู้วิจัยขอนำเสนอการสรุปผลตามวัตถุประสงค์

1. สภาพปัจจุบันด้านนโยบายการสนับสนุนส่งเสริม การกำกับดูแล และปัญหาการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารงานของข้าราชการนักบริหารระดับต้นขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พบว่า 1) นโยบายการพัฒนาสมรรถนะ ปัจจุบันนโยบายการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารระดับต้นในองค์กรปกครอง

ส่วนท้องถิ่นมีพัฒนาการเชิงโครงสร้างที่เด่นชัด โดยอยู่ในสภาวะเปลี่ยนผ่านจากการดำเนินงานตามกรอบนโยบายส่วนกลางแบบบนลงล่างไปสู่การมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์เชิงสมรรถนะที่ตอบสนองต่อบริบทและความต้องการที่แท้จริงของพื้นที่มากขึ้น ซึ่งถือเป็นจุดเปลี่ยนสำคัญในการยกระดับการบริหารทรัพยากรมนุษย์สู่ระบบราชการท้องถิ่นยุคใหม่ที่เน้นผลลัพธ์ที่จับต้องได้เป็นรูปธรรม 2) ระบบการกำกับดูแล กระบวนการกำกับดูแลการพัฒนาสมรรถนะกำลังก้าวข้ามการควบคุมตามระเบียบแบบแผนดั้งเดิมสู่ระบบที่มุ่งเน้นผลลัพธ์และการส่งเสริมการเติบโตของบุคลากรในระยะยาว อย่างไรก็ตาม ความสำเร็จในการขับเคลื่อนยังจำเป็นต้องอาศัยการพัฒนาเครื่องมือประเมินผลที่ทันสมัย การสร้างวัฒนธรรมการทำงานเชิงรุก และการปรับเปลี่ยนบทบาทของผู้บังคับบัญชาให้เป็นผู้อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ เพื่อให้การพัฒนาศักยภาพผู้บริหารระดับต้นมีความต่อเนื่องและเกิดความยั่งยืนในเชิงปฏิบัติ และ 3) ปัญหาและอุปสรรค การพัฒนาสมรรถนะยังเผชิญข้อจำกัดเชิงระบบที่มีความซับซ้อน ทั้งจากโครงสร้างราชการแบบลำดับชั้นที่เข้มงวดและระบบอุปถัมภ์ทางการเมืองท้องถิ่นซึ่งส่งผลกระทบต่อเสถียรภาพในการบริหารบุคคล นอกจากนี้ข้อจำกัดด้านอัตรากำลัง ภาระงานที่ล้นมือ และงบประมาณที่ไม่ต่อเนื่อง ยังเป็นอุปสรรคต่อการเข้าถึงการพัฒนาอย่างเต็มรูปแบบ ผนวกกับความไม่พร้อมด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและการขาดระบบจัดการความรู้ที่เป็นระบบ ทำให้องค์ความรู้สูญหายและไม่สามารถขับเคลื่อนองค์กรด้วยข้อมูลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. การพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารของข้าราชการนักบริหารระดับต้นในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นของประเทศไทย ยังคงให้ความสำคัญกับหลักสูตรมาตรฐานเพื่อปูพื้นฐานด้านภาวะผู้นำและการจัดการ ทว่าต้องเผชิญกับความท้าทายในบริบทที่ซับซ้อน จึงจำเป็นต้องยกระดับทักษะเฉพาะด้าน เช่น การคิดเชิงระบบและการบริหารความเปลี่ยนแปลงให้เท่าทันสถานการณ์ปัจจุบัน ส่งผลให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์สู่การออกแบบกระบวนการเรียนรู้เชิงพื้นที่ที่สอดคล้องกับภารกิจจริง ผ่านการปฏิบัติงานและการบริหารจัดการความรู้ในรูปแบบการสร้างเครือข่าย ความร่วมมือ โดยมุ่งเน้นการขับเคลื่อนผ่านกลไกภายในด้วยระบบพี่เลี้ยงและการสอนงานเพื่อถ่ายทอดประสบการณ์เชิงประจักษ์อย่างเป็นรูปธรรม อันจะนำไปสู่การเสริมสร้างสมรรถนะเชิงปฏิบัติการที่ยั่งยืนและตอบสนองต่อความต้องการของพื้นที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพแท้จริง

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 1 พบว่า ปัญหาและอุปสรรคสำคัญที่เป็นระบบและมีความซับซ้อนหลายมิติ ข้อจำกัดหลักคือ โครงสร้างและระเบียบราชการแบบลำดับชั้นที่เข้มงวด ทำให้การริเริ่มและนำ

แนวคิดสร้างสรรค์ไปปฏิบัติจริงเป็นไปได้ช้า นอกจากนี้ ระบบอุปถัมภ์และอิทธิพลทางการเมืองท้องถิ่น ยังเป็นปัจจัยแทรกซ้อนในการตัดสินใจด้านบุคลากร ส่งผลให้ผู้บริหารระดับต้นต้องคำนึงถึงดุลยภาพทางการเมืองจนเกิดพฤติกรรม "ลดระดับการแสดงออก" ของศักยภาพ ในด้านการบริหารจัดการ พบว่า ปัญหากำลังคนไม่เพียงพอ และภาระงานจำนวนมาก ทำให้การส่งบุคลากรเข้ารับการอบรมระยะยาวทำได้ยาก ขณะเดียวกัน งบประมาณที่ไม่ต่อเนื่องและจำกัด โดยเฉพาะในท้องถิ่นขนาดเล็ก ก็เป็นข้อจำกัดที่ทำให้องค์กรต้องเลือกลดขนาดการพัฒนา ปัญหาด้านเทคนิคที่สำคัญคือ ความไม่พร้อมด้านเทคโนโลยีดิจิทัลทั้งในมิติโครงสร้างพื้นฐานและทักษะบุคลากร ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการขับเคลื่อนการบริหารงานยุคใหม่ที่อาศัยข้อมูล นอกจากนี้ การขาดระบบจัดการความรู้ (KM) ยังทำให้องค์ความรู้และประสบการณ์สูญหายไปพร้อมกับตัวบุคคลเมื่อมีการโยกย้ายหรือเกษียณ ดังนั้นหน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรดำเนินการทบทวนปัญหาต่าง ๆ อันนำไปสู่การกำหนดนโยบายในการป้องกันและแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงานด้วยรูปแบบการแก้ไขปัญหาเชิงนโยบาย และเชิงปฏิบัติการ

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 2 พบว่า แนวทางการพัฒนาสมรรถนะสำหรับข้าราชการนักบริหารระดับต้นยังคงยึดโยงกับหลักสูตรแกนกลาง โดยเฉพาะหลักสูตรนักบริหารระดับต้นของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น เพื่อสร้างรากฐานด้านภาวะผู้นำ การจัดการงบประมาณ และการวางแผน ซึ่งผู้บริหารระดับต้นในปัจจุบันต้องการ ทักษะเฉพาะทางเพิ่มเติม เพื่อรับมือกับบริบทท้องถิ่นที่ซับซ้อนขึ้น เช่น การใช้ข้อมูลเชิงวิเคราะห์ การคิดเชิงระบบ การบริหารความเปลี่ยนแปลง และการจัดการความขัดแย้ง ด้วยเหตุผลดังกล่าวนี้ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นหลายแห่งจึงริเริ่ม ออกแบบแนวทางการพัฒนาในระดับพื้นที่ให้สอดคล้องกับภารกิจจริงขององค์กร เช่น การจัดอบรมเฉพาะด้าน การทำงานข้ามสายงาน การมีส่วนร่วมในเวทีประชาคม และการเชิญผู้เชี่ยวชาญมาถ่ายทอดประสบการณ์ ความสำคัญของกลไกภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ควรมีระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) และการสอนงาน (Coaching) เพื่อให้การพัฒนาสมรรถนะเป็นไปอย่างต่อเนื่องและเชื่อมโยงกับความต้องการเชิงปฏิบัติการในแต่ละพื้นที่อย่างแท้จริง ดังนั้นหน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรดำเนินการทบทวนการพัฒนาสมรรถนะสำหรับข้าราชการนักบริหารระดับต้นผ่านแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในหน่วยงานเพื่อยกระดับสมรรถนะในด้านต่าง ๆ ต่อไป

2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาด้านนโยบายการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารระดับต้นด้านการบริหารงานเพื่อนำมาวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน ข้อจำกัดในด้านต่าง ๆ เชิงนโยบาย และปัจจัยส่งเสริมความสำเร็จในการขับเคลื่อนนโยบาย เพื่อนำมาเป็นแนวทางการส่งเสริมการพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารระดับต้นด้านการบริหารงานต่อไป

2. ควรมีศึกษาการกำกับดูแลการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารงานโดยทำการเปรียบเทียบกับหน่วยงานระดับเดียวกันและระดับต่าง ๆ ในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นการเฉพาะ เช่น องค์การ

บริหารส่วนตำบล เทศบาลตำบลเทศบาลเมือง เทศบาลนคร องค์การบริหารส่วนจังหวัด และองค์กรปกครองท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ

3. ควรทำการศึกษาด้วยผสานวิธีเชิง (Mixed Method) เชิงคุณภาพควรมีการจัดสนทนากลุ่มเพื่อระดมความคิดเห็นเพื่อให้เห็นมุมมองใหม่ ๆ เพิ่มมากขึ้น ส่วนเชิงปริมาณความสร้างเครื่องมือด้วยแบบสอบถามเพื่อให้เกิดการประเมินให้เกิดความลุ่มลึกในเชิงวิชาการเพิ่มเติม

References

Ershova, E. A., Anisimov, E. Ya. (2024). Methods of development of managerial competencies of heads of public authorities and local self–government. *Economics and Entrepreneurship, 5*(166), 644–649.

Khanit Ruengkhajhon, Thamchalai, A., Jarujittipant, P. & Anuchatchai, P. (2025). Approach to developing the competencies of academic staff affecting the performance of Rajabhat universities in the central region. *Journal of Educational Innovation and Research, 9*(1), 128–140.

Marsick, V. J. & Watkins, K. E. (1994). *Facilitating learning in organizations: Making learning count*. Gower Publishing.

McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for "intelligence." *American Psychologist, 28*(1), 1–14.

Office of the National Economic and Social Development Council. (2023). *The 13th national economic and social development plan (2023–2027).* https://www.nesdc.go.th/wp–content/themes/plant3–child/assets/pdf/13/article_file_20230615134223.pdf

Office of the National Economic and Social Development Council. (2018). *The national strategy (2018–2037).* https://www.nesdc.go.th/wordpress/wp–content/uploads/2025/06/NATIONAL–STRATEGY–2018–2037–THAI.pdf

Areewongsilp, P. (2024). Personnel competency development of Pathumtani Provincial Administrative Organization according to Buddhadhamma. *Journal of MCU Social Science Review, 13*(5), 333–344.

Anuchatchai, P., Thamchalai, A., Chatchaiyadej, R. & Toopgrajank, T. (2025). Employee engagement in organization 21st century. *Journal of Educational Innovation and Research, 9*(3), 2069–2087.

Dhīrapañño, P. S. (2021). *Causal relationship model for prototype competency development of local administrative organizations officials in Nonthaburi Province* [Doctoral dissertation, Mahachulalongkornrajavidyalaya University].

Wanmongkoncharoen, T. & Phungviwatnikul, W. (2022). The competency development of administrative officers in the Office of the Secretary, Department of Local Administration. *Ramkhamhaeng Journal of Public Administration, 5*(2), 408–432.

Muringa, T. P. & Shava, E. (2024). Curbing bureaucratic limitations through continuous learning in local government in South Africa. *Frontiers in Political Science, 6*, 1435414.