

**แนวทางการพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการการเมืองท้องถิ่นเทศบาลเมืองดอนหัวฬ่อ
อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี**

**Guidelines for the Development of Competencies of Local Political
Officials in Don Hua Lo Municipality, Mueang District,
Chonburi Province**

ธาราทิพย์ มูลศาสตร

Tharathip Moonlasart

คณะสังคมศาสตร์และศึกษาศาสตร์ วิทยาลัยทองสุข

Faculty of Social Sciences and Education, Thongsook College

E-mail: tharathip.182537@gmail.com

Received: February 12, 2026; **Revised:** February 26, 2026; **Accepted:** March 11, 2026

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาสมรรถนะของข้าราชการการเมืองท้องถิ่นเทศบาลเมืองดอนหัวฬ่อ อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี (2) ศึกษาแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของข้าราชการการเมืองท้องถิ่น เทศบาลเมืองดอนหัวฬ่อ อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี เป็นวิจัยเชิงคุณภาพใช้แบบสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview) เป็นการสัมภาษณ์โดยใช้รูปแบบกึ่งมีโครงสร้าง (Semi-Structured interview) กลุ่มผู้ให้ข้อมูล คือ ข้าราชการการเมืองท้องถิ่น เทศบาลเมืองดอนหัวฬ่อ อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี จำนวน 12 คน สถิติที่ใช้เป็นสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics)

ผลการวิจัย พบว่า (1) สมรรถนะของข้าราชการการเมืองท้องถิ่น เทศบาลเมืองดอนหัวฬ่อ อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี (2) แนวทางในการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของข้าราชการการเมืองท้องถิ่น เทศบาลเมืองดอนหัวฬ่อ อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี ผลการวิจัยด้านสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ข้าราชการการเมืองท้องถิ่นมีสมรรถนะครบทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ (1) สมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยให้ความสำคัญกับการค้นหาวิธีการใหม่ในการพัฒนางาน มีความกล้าคิด กล้าทำ กล้าตัดสินใจ และมีความละเอียดรอบคอบในการปฏิบัติงาน (2) สมรรถนะการยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม โดยปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ โปร่งใส ยึดหลักกฎหมาย คำนึงถึงประโยชน์ของประชาชนเป็นสำคัญ และไม่แสวงหาผลประโยชน์ส่วนตน (3) สมรรถนะความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน โดยมีความรู้ความเข้าใจในกระบวนการทำงาน สามารถปรับปรุงและพัฒนากระบวนการให้ทันต่อสถานการณ์ และเชื่อมโยงการทำงานกับหน่วยงานต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม (4) สมรรถนะการบริการเป็นเลิศ โดยมุ่งเน้นประโยชน์ระยะยาวของประชาชน ให้บริการด้วยความเต็มใจ รวดเร็ว และติดตามผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง และ (5) สมรรถนะการทำงานเป็นทีม โดยส่งเสริมความสามัคคี เปิดรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น เคารพบทบาทหน้าที่ และร่วมมือกันปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร ข้าราชการการเมืองท้องถิ่น

เทศบาลเมืองดอนหัวฬ่อ อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานในระดับที่เหมาะสมครอบคลุมทั้งด้านผลสัมฤทธิ์ จริยธรรม ความเข้าใจองค์กร การบริการ และการทำงานเป็นทีม ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการส่งเสริมประสิทธิภาพการบริหารงานท้องถิ่นและตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กรโดยรวม โดยสรุป สมรรถนะทั้ง 5 ด้านมีความเชื่อมโยงและเกื้อหนุนกันอย่างเป็นระบบ หากองค์กรภาครัฐสามารถพัฒนาและส่งเสริมสมรรถนะเหล่านี้ได้อย่างเหมาะสม จะส่งผลให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพ โปร่งใส และตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนได้อย่างยั่งยืน

คำสำคัญ: การพัฒนาสมรรถนะ; ข้าราชการการเมืองท้องถิ่น; แนวทางการพัฒนา

Abstract

This research article aims to: (1) examine the competencies of local political officials in Don Hua Lo Municipality, Mueang District, Chonburi Province; and (2) explore guidelines for developing the operational competencies of local political officials in Don Hua Lo Municipality, Mueang District, Chonburi Province. This study employs a qualitative research approach, utilizing in-depth interviews conducted in a semi-structured format. The key informants consist of 12 local political officials from Don Hua Lo Municipality, Mueang District, Chonburi Province. Data analysis is based on descriptive statistics.

The research findings reveal that: (1) the competencies of local political officials in Don Hua Lo Municipality, Mueang District, Chonburi Province; and (2) the guidelines for developing their operational competencies were identified. Regarding operational competencies, the findings indicate that local political officials possess competencies across five key dimensions: (1) Achievement Orientation Competency: Officials emphasize seeking innovative approaches to improve work processes. They demonstrate initiative, courage in thinking and decision-making, and carefulness in task execution. (2) Integrity and Ethical Competency: Officials perform their duties with honesty and transparency, adhere to legal principles, prioritize public interest, and avoid conflicts of interest or personal gain. (3) Organizational and System Understanding Competency: Officials possess a clear understanding of organizational processes and workflows, are capable of improving and adapting systems to changing circumstances, and can effectively coordinate with relevant agencies. (4) Service Excellence Competency: Officials focus on the long-term benefits of the public, provide services with willingness and efficiency, and continuously monitor and follow up on performance outcomes. (5) Teamwork Competency: Officials promote unity, are open to others' opinions, respect roles and responsibilities, and collaborate effectively to achieve organizational goals. In conclusion, political officials of Local Political Officials in Don Hua Lo Municipality, Mueang District, Chonburi Province demonstrate an appropriate level of competency in their job performance. These competencies comprehensively encompass achievement orientation, ethics, organizational

understanding, service, and teamwork, all of which are critical factors in enhancing the effectiveness of local administrative management and in efficiently responding to public needs. This, in turn, contributes to the overall success of the organization. Overall, the five competencies are systematically interconnected and mutually reinforcing. If public sector organizations are able to effectively develop and promote these competencies, it will lead to improved administrative efficiency, greater transparency, and a sustainable capacity to respond to the needs of the public.

Keywords: Competency Development; Local Political Officials; Development Guidelines

บทนำ

ในบริบทของโลกยุคปัจจุบัน ทักษะการมนุษย์ถือเป็นปัจจัยเชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ สมรรถนะสูง และทักษะการแก้ปัญหาที่ดี ย่อมสามารถขับเคลื่อนภารกิจให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นกลไกสำคัญของทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันและรองรับการเปลี่ยนแปลง (ภูยีน วงศ์หงษ์, 2550) ภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์และการแข่งขันทางเศรษฐกิจที่รุนแรง ประเทศไทยกำลังก้าวเข้าสู่สังคมฐานความรู้ ซึ่งองค์ความรู้และนวัตกรรมเป็นปัจจัยหลักของการพัฒนา ขณะเดียวกัน ประชาชนมีความต้องการมีส่วนร่วมทางการเมืองและการบริหารมากขึ้น วิฤต เศรษฐกิจปี พ.ศ. 2540 ยิ่งสะท้อนความจำเป็นในการปรับโครงสร้างระบบราชการให้มีขนาดกะทัดรัด มีประสิทธิภาพ และใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า (ภูยีน วงศ์หงษ์, 2550) อีกทั้งกระแสประชาธิปไตยยังผลักดันให้ภาคเอกชนและภาคประชาชนเข้ามามีบทบาทในการจัดบริการสาธารณะ ส่งผลให้ภาครัฐต้องยกระดับคุณภาพการบริหารและการให้บริการอย่างจริงจัง

โครงสร้างการบริหารราชการไทยแบ่งเป็น 3 ระดับ ได้แก่ ส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น โดยการปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นกลไกสำคัญของการกระจายอำนาจ เพื่อให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถบริหารจัดการตนเองและตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างเหมาะสม หลักการดังกล่าวได้รับการรับรองใน รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2560 หมวด 14 มาตรา 249-254 ซึ่งกำหนดอำนาจหน้าที่ การจัดบริการสาธารณะ และการบริหารงานบุคคลตามระบบคุณธรรม (รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2560) ในบริบทนี้ ข้าราชการการเมืองท้องถิ่นมีบทบาทเป็นผู้นำเชิงนโยบายและผู้บริหารองค์กร ต้องกำหนดทิศทางการพัฒนาให้สอดคล้องกับกฎหมาย พร้อมทั้งบริหารงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล การปฏิบัติหน้าที่จึงต้องอาศัยทั้งความรู้ด้านการบริหาร เทคโนโลยีสารสนเทศ ความเข้าใจบริบทองค์กร และความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง ดังนั้น การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรกลุ่มนี้จึงเป็นเรื่องจำเป็น

เทศบาลเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีโครงสร้างการบริหารชัดเจน จัดตั้งตามพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 มีหน้าที่จัดบริการสาธารณะหลากหลายด้าน อย่างไรก็ตาม การเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 โดยเฉพาะแนวคิดเศรษฐกิจฐานความรู้ ได้สร้างแรงกดดันให้เทศบาลต้องปรับตัวอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องมีความรู้ วิสัยทัศน์ และศักยภาพในการพัฒนาองค์กรโครงสร้างเทศบาล ประกอบด้วย สภาเทศบาล ผู้บริหารท้องถิ่น และพนักงานเทศบาล ซึ่งร่วมกันขับเคลื่อนภารกิจขององค์กร

อย่างไรก็ตาม หลายหน่วยงานพบว่าบุคลากรท้องถิ่นยังขาดการพัฒนาอย่างเป็นระบบ ส่งผลให้ขาดสมรรถนะทั้งด้านความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะส่วนบุคคล ซึ่งกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงาน

จากบริบทดังกล่าว ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาเรื่อง “แนวทางการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของข้าราชการการเมืองท้องถิ่น เทศบาลเมืองดอนหัวฬ่อ อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี” เพื่อวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรค และเสนอแนวทางพัฒนาที่เหมาะสม อันจะนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารงานของเทศบาลอย่างยั่งยืนต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสมรรถนะของข้าราชการการเมืองท้องถิ่น เทศบาลเมืองดอนหัวฬ่อ อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี
2. เพื่อศึกษาแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของข้าราชการการเมืองท้องถิ่น เทศบาลเมืองดอนหัวฬ่อ อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ซึ่งมีขั้นตอนในการศึกษา ดังนี้

1. ศึกษาเอกสาร (Documentary Research) เป็นการศึกษาค้นคว้าจากเอกสารทางวิชาการ ตำรา วารสาร หนังสือที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ทราบถึงรูปแบบ กระบวนการ วิธีการ และแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของข้าราชการการเมืองท้องถิ่น เพื่อนำผลการศึกษาไปพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของข้าราชการการเมืองท้องถิ่นให้เกิดสมรรถนะสูงสุดในการปฏิบัติงาน

2. การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth interviews) เป็นการสัมภาษณ์ที่ไม่มีการกำหนดกฎเกณฑ์เกี่ยวกับคำถามและลำดับขั้นตอนในการสัมภาษณ์ไว้ล่วงหน้า เป็นการพูดคุยสนทนาตามธรรมชาติ จากข้าราชการการเมืองท้องถิ่น ระดับผู้บริหาร เทศบาลเมืองดอนหัวฬ่อ อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี จำนวน 2 ท่าน ที่มีคุณสมบัติตรงตามที่กำหนด และการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured interview) เป็นการสัมภาษณ์ที่มีการวางแผน จัดเตรียมชุดคำถาม และวิธีการสัมภาษณ์อย่างเป็นระบบและมีขั้นตอนล่วงหน้า มีการดำเนินงานแบบเป็นทางการภายใต้กฎเกณฑ์หรือมาตรฐานเดียวกัน จากข้าราชการการเมืองท้องถิ่น กลุ่มสมาชิกสภาเทศบาลเมืองดอนหัวฬ่อ อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี จำนวน 10 ท่าน

การสร้างเครื่องมือในการศึกษาครั้งนี้ เนื่องจากเป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ จึงใช้แบบสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview) การสัมภาษณ์เป็นการสัมภาษณ์โดยใช้รูปแบบกึ่งมีโครงสร้าง (Semi-Structured interview) เป็นเครื่องมือในการศึกษา ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์

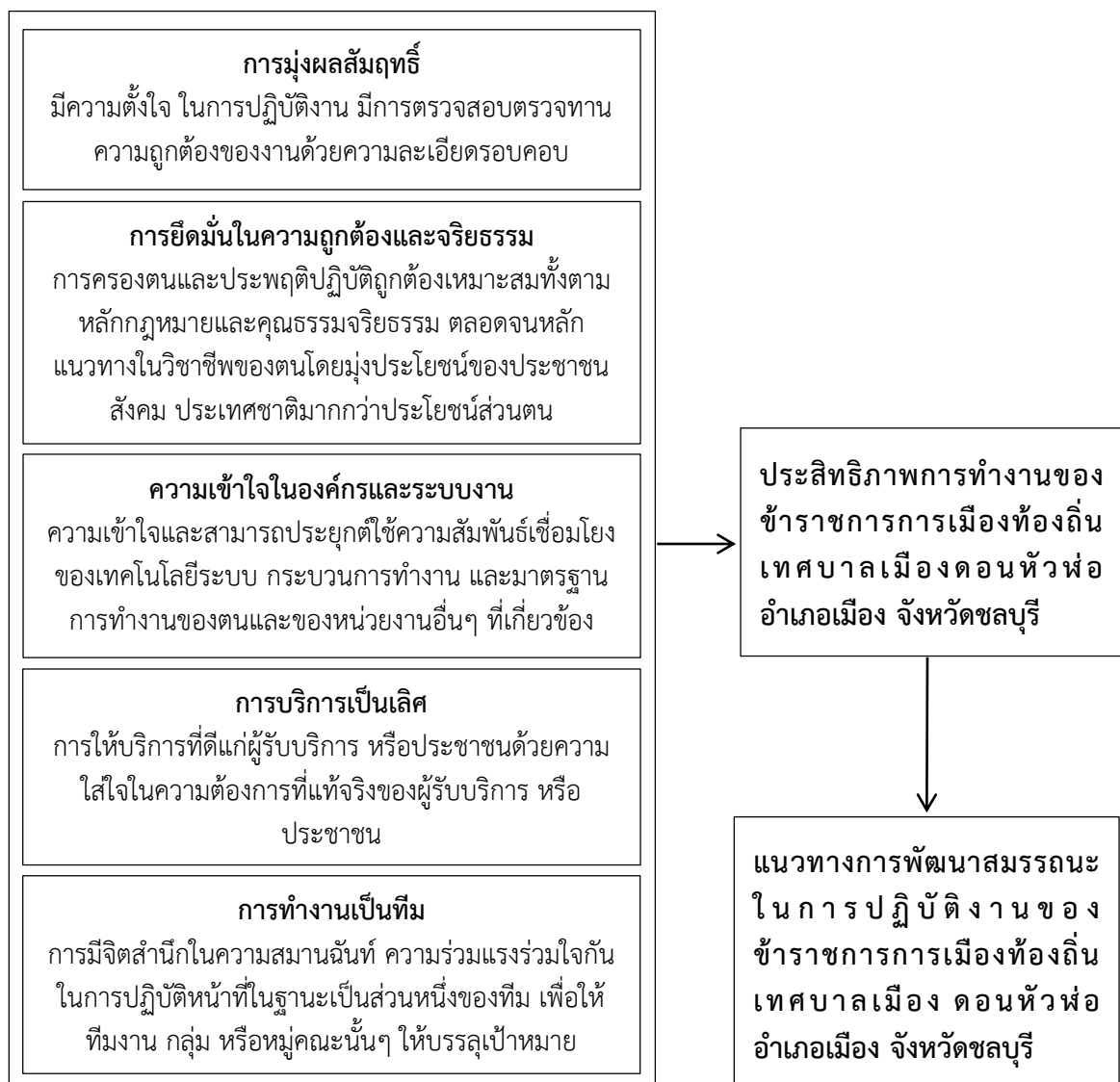
ตอนที่ 2 การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth interviews) เป็นการสัมภาษณ์ที่ไม่มีการกำหนดกฎเกณฑ์เกี่ยวกับคำถามและลำดับขั้นตอนในการสัมภาษณ์ไว้ล่วงหน้า เป็นการพูดคุยสนทนาตามธรรมชาติ จากข้าราชการการเมืองท้องถิ่น ระดับผู้บริหาร จำนวน 2 ท่าน ซึ่งได้แก่ (1) นายกเทศมนตรี และ (2) รองนายกเทศมนตรี และการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured interview) เป็นการสัมภาษณ์ที่มีการวางแผน จัดเตรียมชุดคำถาม และวิธีการสัมภาษณ์อย่างเป็นระบบและมีขั้นตอนล่วงหน้า มีการดำเนินงานแบบเป็นทางการภายใต้กฎเกณฑ์หรือมาตรฐานเดียวกัน จากข้าราชการการเมืองท้องถิ่น

กลุ่มสมาชิกสภาเทศบาลเมืองดอนหัวฬ่อ อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี จำนวน 10 ท่าน ซึ่งได้แก่ ประธานสภาเทศบาลฯ, รองประธานสภาเทศบาลฯ, สมาชิกสภาเทศบาลฯ เขต 1, สมาชิกสภาเทศบาลฯ เขต 2, สมาชิกสภาเทศบาลฯ เขต 3, สมาชิกสภาเทศบาลฯ เขต 4 จำนวนเขตละ 2 ท่าน

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะอื่นๆ (ข้อเสนอแนะที่นอกเหนือในข้อคำสัมภาษณ์)

กรอบแนวคิดการวิจัย

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า สมรรถนะ หมายถึง ความรู้ ความสามารถ ทักษะ ทักษะคติ ของบุคคลแต่ละคน ในการปฏิบัติงานให้ได้ประสิทธิผลตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยสมรรถนะสามารถพัฒนาได้ เพื่อให้ตรงตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ในองค์กร ซึ่งประกอบด้วย 5 สมรรถนะ ดังนี้



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

สรุปผลการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่องสมรรถนะในการปฏิบัติงานของข้าราชการการเมืองท้องถิ่น เทศบาลเมืองดอนหัวฬ่อ อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์แบบปลายเปิดข้าราชการการเมืองท้องถิ่น จำนวน 12 คน สามารถสรุปผลการวิจัยตามกรอบสมรรถนะ 5 ด้าน ดังนี้

ตอนที่ 1 เพื่อศึกษาสมรรถนะของข้าราชการการเมืองท้องถิ่น เทศบาลเมืองดอนหัวฬ่อ อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี

1. สมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ผลการวิจัยพบว่า ข้าราชการการเมืองท้องถิ่นให้ความสำคัญกับการพัฒนางานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ โดยส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการแสวงหาวิธีการใหม่ๆ เพื่อปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น มีความมั่นใจในการเสนอแนวทางการทำงานรูปแบบใหม่ และเรียนรู้จากประสบการณ์ที่ผ่านมาเพื่อนำมาปรับใช้กับสถานการณ์ที่แตกต่างกัน

นอกจากนี้ ยังให้ความสำคัญกับความละเอียดรอบคอบในการตรวจสอบงานก่อนส่งมอบ มีการศึกษาข้อมูลเพิ่มเติม อบรม และดูงาน เพื่อเพิ่มพูนความรู้และพัฒนาระบบงานอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งยังมีความกล้าคิด กล้าทำ และกล้าตัดสินใจบนพื้นฐานของวิสัยทัศน์และการวางแผนเชิงกลยุทธ์ โดยคำนึงถึงผลประโยชน์สูงสุดขององค์กรและประชาชน

2. สมรรถนะการยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม ผลการวิจัยสะท้อนให้เห็นว่า ข้าราชการการเมืองท้องถิ่นให้ความสำคัญกับการปฏิบัติงานด้วยความโปร่งใส ซื่อสัตย์สุจริต และยึดมั่นในหลักกฎหมาย แม้ว่าการตัดสินใจบางกรณีอาจก่อให้เกิดความไม่พอใจแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียก็ตาม โดยยึดผลประโยชน์ของประชาชนเป็นหลัก อีกทั้งมีการควบคุมตนเองไม่ให้แสวงหาผลประโยชน์ส่วนตนจากตำแหน่งหน้าที่ ปฏิบัติต่อประชาชนอย่างเสมอภาค ไม่เลือกปฏิบัติ และกล้าแสดงความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมาภายใต้กรอบของกฎหมายและความเหมาะสม เพื่อรักษาผลประโยชน์สาธารณะและภาพลักษณ์ขององค์กร

3. สมรรถนะความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน ผลการวิจัยพบว่า ผู้ให้ข้อมูลทุกคนเห็นความสำคัญของความเข้าใจในโครงสร้างองค์กร ระบบงาน และกระบวนการทำงาน ทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยมีศักยภาพในการปรับปรุงหรือพัฒนาระบบงานให้ทันสมัยและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ข้าราชการการเมืองท้องถิ่นสามารถเชื่อมโยงกระบวนการทำงานระหว่างหน่วยงานต่างๆ และประยุกต์ใช้ความรู้ในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้อย่างเหมาะสม รวมทั้งมีความตื่นตัวต่อสถานการณ์ภายนอก เช่น นโยบายภาครัฐ เศรษฐกิจ และสังคม เพื่อนำมาปรับใช้กับการบริหารงานในพื้นที่อย่างมีประสิทธิภาพ

4. สมรรถนะการบริการเป็นเลิศ ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า ข้าราชการการเมืองท้องถิ่นให้ความสำคัญกับการให้บริการประชาชนเป็นหัวใจหลักของการปฏิบัติงาน โดยมุ่งเน้นประโยชน์ระยะยาวของประชาชน มีความเต็มใจให้บริการ ไม่บ่ายเบี่ยงภาระ และเร่งแก้ไขปัญหาให้ประชาชนอย่างรวดเร็ว นอกจากนี้ ยังให้คำแนะนำ ติดตามความคืบหน้า และชี้แจงข้อมูลแก่ประชาชนอย่างชัดเจน รวมถึงสามารถเสนอแนวทางที่เหมาะสมแม้แตกต่างจากความต้องการเบื้องต้นของประชาชน เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อส่วนรวม

5. สมรรถนะการทำงานเป็นทีม ผลการวิจัยพบว่า ข้าราชการการเมืองท้องถิ่นให้ความสำคัญกับการทำงานร่วมกันอย่างมีความสามัคคี เปิดรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น เคารพความแตกต่าง และส่งเสริมบรรยากาศการทำงานที่สร้างสรรค์ มีการประสานงานที่ดี แบ่งปันข้อมูล สนับสนุนและให้กำลังใจ

ซึ่งกันและกัน ตลอดจนตระหนักถึงบทบาทหน้าที่ของตนในฐานะสมาชิกทีม และร่วมกันขับเคลื่อนภารกิจขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

ตอนที่ 2 เพื่อศึกษาแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของข้าราชการการเมืองท้องถิ่น เทศบาลเมืองดอนหัวฬ่อ อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาสมรรถนะควรดำเนินการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง โดยให้ความสำคัญกับทั้งด้านความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่จำเป็นต่อการบริหารงานท้องถิ่น แนวทางสำคัญประกอบด้วย การจัดฝึกอบรมและพัฒนาศักยภาพอย่างสม่ำเสมอ โดยเน้นองค์ความรู้ด้านการบริหารจัดการ เทคโนโลยีสารสนเทศ กฎหมายที่เกี่ยวข้อง และการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ควบคู่กับการพัฒนาทักษะการตัดสินใจ การแก้ไขปัญหา และภาวะผู้นำ นอกจากนี้ ควรส่งเสริมการเรียนรู้จากประสบการณ์จริง เช่น การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การศึกษาดูงาน และการปฏิบัติงานเชิงบูรณาการ ในด้านการบริหารองค์กร ควรกำหนดกรอบสมรรถนะที่ชัดเจน สอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ของข้าราชการการเมืองท้องถิ่น พร้อมทั้งมีระบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่โปร่งใสและเป็นธรรม เพื่อนำผลการประเมินไปใช้ในการพัฒนาและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ขณะเดียวกัน ควรส่งเสริมค่านิยมและจริยธรรมในการปฏิบัติงาน เช่น ความรับผิดชอบ ความโปร่งใส และการยึดประโยชน์สาธารณะเป็นสำคัญ รวมถึงสร้างแรงจูงใจในการทำงานทั้งในรูปแบบของความก้าวหน้าในตำแหน่งและการยอมรับในผลงาน

โดยสรุป การพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการการเมืองท้องถิ่นควรเป็นกระบวนการแบบบูรณาการที่ครอบคลุมทั้งการพัฒนาศักยภาพบุคคล ระบบการบริหาร และวัฒนธรรมองค์กร เพื่อยกระดับประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารงานของเทศบาลให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนได้อย่างยั่งยืน

อภิปรายผลการวิจัย

ผลการวิจัยเรื่องสมรรถนะในการปฏิบัติงานของข้าราชการการเมืองท้องถิ่นเทศบาลเมืองดอนหัวฬ่อ อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี สามารถอภิปรายผลตามกรอบสมรรถนะทั้ง 5 ด้าน ดังนี้

1. สมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ ผลการศึกษาพบว่า ข้าราชการการเมืองท้องถิ่นให้ความสำคัญกับการค้นหาวิธีการใหม่ในการพัฒนางาน มีความกล้าคิด กล้าทำ และกล้าตัดสินใจ ตลอดจนมีคุณลักษณะรอบคอบในการตรวจสอบผลงานก่อนส่งมอบ สะท้อนให้เห็นถึงการมุ่งเน้นผลลัพธ์และความสำเร็จขององค์กรเป็นสำคัญ ผลดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดของ McClelland (1973) ที่อธิบายว่าสมรรถนะด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) เป็นแรงผลักดันภายในที่ทำให้บุคคลพยายามปรับปรุงตนเอง แสวงหาวิธีการใหม่ และต้องการทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่ท้าทาย นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Spencer & Spencer (1993) ที่ระบุว่าผู้ที่มีสมรรถนะด้านผลสัมฤทธิ์สูง มักมีพฤติกรรมการตั้งมาตรฐานการทำงานที่ชัดเจน แสวงหาวิธีการที่ดีกว่าเดิม และประเมินผลการทำงานของตนเองอย่างต่อเนื่อง ในบริบทของการบริหารท้องถิ่น การมุ่งผลสัมฤทธิ์ยังสอดคล้องกับหลักการบริหารภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management: NPM) ที่เน้นผลลัพธ์ ความคุ้มค่า และประสิทธิภาพ (Osborne & Gaebler, 1992)

2. สมรรถนะการยึดมั่นในความถูกต้องและจริยธรรม ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญกับการปฏิบัติงานด้วยความโปร่งใส ซื่อสัตย์สุจริต คำนึงถึงประโยชน์สาธารณะ และยึดหลักกฎหมาย

แม้อาจเผชิญแรงกดดันหรือความไม่พอใจจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผลดังกล่าวสอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) ที่เน้นความโปร่งใส ความรับผิดชอบ และความยุติธรรมในการบริหารงานภาครัฐ (UNDP, 1997) อีกทั้งยังสอดคล้องกับแนวคิดคุณธรรมจริยธรรมของข้าราชการภาครัฐที่มุ่งเน้นการใช้ อำนาจเพื่อประโยชน์สาธารณะ ไม่แสวงหาผลประโยชน์ส่วนตน นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Denhardt & Denhardt (2003) ในแนวคิด New Public Service ที่เสนอว่าผู้บริหารภาครัฐควรยึด ประชาชนเป็นศูนย์กลาง และปฏิบัติงานบนพื้นฐานของคุณค่าและจริยธรรม มากกว่าการมุ่งเน้น ประสิทธิภาพเพียงอย่างเดียว

3. สมรรถนะความเข้าใจในองค์กรและระบบงาน ผลการศึกษาพบว่า ข้าราชการการเมือง ท้องถิ่นมีความเข้าใจโครงสร้างองค์กร กระบวนการทำงาน และสามารถเชื่อมโยงการทำงานระหว่าง หน่วยงาน รวมถึงปรับตัวตามสถานการณ์ภายนอกได้อย่างเหมาะสม ผลดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิด ระบบ (Systems Theory) ของ Katz & Kahn (1978) ที่มองว่าองค์กรเป็นระบบเปิด ซึ่งต้องมีการปรับตัว ต่อสภาพแวดล้อมภายนอกอยู่เสมอ บุคลากรที่เข้าใจระบบจะสามารถเชื่อมโยงส่วนต่างๆ ขององค์กรให้ ทำงานอย่างสอดคล้องประสานกันนอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับแนวคิดสมรรถนะหลัก (Core Competency) ของ Prahalad & Hamel (1990) ที่ชี้ให้เห็นว่าความสามารถในการเข้าใจโครงสร้าง กระบวนการ และการบูรณาการทรัพยากร เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้องค์กรสามารถแข่งขันและพัฒนาได้อย่างยั่งยืน

4. สมรรถนะการบริการเป็นเลิศ ผลการวิจัยพบว่า ข้าราชการการเมืองท้องถิ่นให้ความสำคัญ กับการให้บริการประชาชนอย่างรวดเร็ว เต็มใจ แก้ไขปัญหาอย่างจริงจัง และคำนึงถึงประโยชน์ระยะยาว ของประชาชน ผลดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดการบริหารงานบริการ (Service Quality) ของ Parasuraman, Zeithaml & Berry (1988) ที่เน้นความไว้วางใจ ความเอาใจใส่ และความตอบสนองต่อความต้องการ ของผู้รับบริการ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen-Centered Governance) ที่มองว่าภาครัฐต้องมุ่งตอบสนองความต้องการของประชาชนอย่างแท้จริง ในบริบทของ การปกครองท้องถิ่น แนวคิดนี้สอดคล้องกับหลักการกระจายอำนาจตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2560 ที่กำหนดให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดบริการสาธารณะเพื่อประโยชน์ของประชาชนใน พื้นที่อย่างมีประสิทธิภาพ

5. สมรรถนะการทำงานเป็นทีม ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญกับการ ส่งเสริมความสามัคคี เปิดรับฟังความคิดเห็น เคารพพบทบาทหน้าที่ และร่วมมือกันปฏิบัติงานเพื่อบรรลุ เป้าหมายขององค์กร ผลดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดการทำงานเป็นทีมของ Robbins & Judge (2013) ที่ระบุว่าทีมที่มีประสิทธิภาพต้องมีความไว้วางใจ การสื่อสารที่เปิดเผย และการยอมรับความแตกต่างของ สมาชิก นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำเชิงร่วมมือ (Collaborative Leadership) ที่เน้นการ มีส่วนร่วมและการสร้างเครือข่ายความร่วมมือภายในองค์กร ในบริบทองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น การทำงานเป็นทีมมีความสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากภารกิจมีความหลากหลายและต้องอาศัยการ ประสานงานระหว่างฝ่ายการเมืองและฝ่ายประจำ เพื่อให้การบริหารงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

องค์ความรู้ที่ได้

โมเดลสมรรถนะเชิงบูรณาการของข้าราชการการเมืองท้องถิ่น” ซึ่งมีแกนกลาง คือ “จริยธรรม” ทำหน้าที่เป็นรากฐานสำคัญในการกำกับพฤติกรรมและการตัดสินใจของผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมือง

ในระดับท้องถิ่น โดยมีองค์ประกอบเชิงสมรรถนะที่เชื่อมโยงกัน 4 ด้าน ได้แก่ (1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Orientation) เน้นการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยยึดผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรมและประโยชน์ต่อส่วนรวม (2) ความเข้าใจองค์กรและระบบงาน (Organizational Awareness) สะท้อนความสามารถในการเข้าใจโครงสร้าง กระบวนการ และบริบทขององค์กรภาครัฐ รวมถึงความสัมพันธ์เชิงระบบที่มีผลต่อการบริหารงาน (3) การทำงานเป็นทีม (Teamwork and Collaboration) เน้นการทำงานร่วมกับผู้อื่น ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อสร้างความร่วมมือและเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน (4) การบริการเป็นเลิศ (Service Excellence) มุ่งเน้นการให้บริการประชาชนอย่างมีคุณภาพ โปร่งใส และตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน

องค์ประกอบทั้ง 4 ด้านนี้ถูกขับเคลื่อนภายใต้กรอบของ “จริยธรรม” ซึ่งทำหน้าที่เป็นกลไกควบคุมให้การใช้อำนาจและการบริหารงานเป็นไปอย่างถูกต้อง โปร่งใส และรับผิดชอบต่อสังคม โดยผลลัพธ์สุดท้ายของโมเดลนี้คือ “ประโยชน์สูงสุดของประชาชน” ซึ่งถือเป็นเป้าหมายสูงสุดของการบริหารภาครัฐในระบอบประชาธิปไตย

โมเดลสมรรถนะเชิงบูรณาการของข้าราชการการเมืองท้องถิ่น



ที่มา: สังเคราะห์โดยผู้วิจัย, (2565) อ้างอิง: Adapted from Local Political Competency Model (Smith, 2015); Ethical Leadership Theory (Brown & Treviño, 2006).

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1.1 ควรกำหนดนโยบายการพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการการเมืองท้องถิ่นอย่างเป็นระบบ โดยจัดทำกรอบสมรรถนะ (Competency Framework) ที่ชัดเจน ครอบคลุมสมรรถนะหลัก สมรรถนะด้านการบริหาร และสมรรถนะเฉพาะตำแหน่ง เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนา ประเมิน และเลื่อนตำแหน่ง

1.2 ควรผลักดันนโยบายการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน โดยสนับสนุนงบประมาณ เทคโนโลยี และเครือข่ายความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน เพื่อเสริมสร้างศักยภาพและยกระดับคุณภาพการบริหารงานท้องถิ่น

2. ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

2.1 ควรจัดโครงการฝึกอบรมและพัฒนาศักยภาพอย่างสม่ำเสมอ โดยเน้นทักษะที่จำเป็น เช่น การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ภาวะผู้นำ การตัดสินใจ และการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล

2.2 ควรพัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่เชื่อมโยงกับสมรรถนะอย่างเป็นรูปธรรม และนำผลการประเมินมาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาบุคลากรรายบุคคล

2.3 ควรส่งเสริมการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง เช่น การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การศึกษาดูงาน และการทำงานแบบมีพี่เลี้ยง (Coaching/Mentoring) เพื่อเสริมสร้างประสบการณ์และทักษะเชิงปฏิบัติ

3. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

3.1 ควรศึกษาปัจจัยเชิงลึกที่ส่งผลต่อการพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการการเมืองท้องถิ่น เช่น วัฒนธรรมองค์กร ภาวะผู้นำ และแรงจูงใจในการทำงาน

3.2 ควรขยายขอบเขตการศึกษาไปยังองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นประเภทอื่น หรือหลายพื้นที่ เพื่อเปรียบเทียบและสร้างข้อสรุปเชิงทั่วไป

3.3 ควรใช้วิธีวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods) หรือการวิจัยเชิงทดลอง เพื่อประเมินประสิทธิผลของรูปแบบหรือโปรแกรมการพัฒนาสมรรถนะในระยะยาว

เอกสารอ้างอิง

- ภาวสิน วรงค์หงษ์. (2550). *แนวทางการพัฒนาสมรรถนะข้าราชการ กลุ่มงานปกครองของนักปกครองระดับสูง สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2560. (2560, 6 เมษายน). *ราชกิจจานุเบกษา*. เล่มที่ 134 ตอนที่ 40 ก, หน้า 1-90.
- Denhardt, J.V., & Denhardt, R. B. (2003). *The new public service: Serving, not steering*. M.E. Sharpe.
- Katz, D., & Kahn, R.L. (1978). Organizations and the System Concept. *Classics of Organization Theory*, 80, 27.
- McClelland, D.C. (1973). *Testing for competence rather than for intelligence*. American Psychologist, 28, 1-14.
- Osborne, D. and Gaebler, T., Eds. (1992). *Reinventing Government. How the Entrepreneurial Spirit Is Transforming the Public Sector*. New York: Penguin Books USA Inc.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., & Berry, L.L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40.
- Prahalad, C.K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91.

- Robbins, S.P. and Judge, T.A. (2013). *Organisational Behavior*. 15th edition. Boston: Pearson.
- Spencer, L.M., & Spencer, S.M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. John Wiley & Sons.
- UNDP. (1997). *Human Development Report 1997*. New York: Oxford University Press.
-