

## การพัฒนาตัวแบบการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่องค์กรสมรรถนะสูง Model Development for Local Government Organization Administration to High Competency Organization

รองศาสตราจารย์ ดร. เสน่ห์ จุ้ยโต

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

**E-mail: [Dr\\_sjuito@hotmail.com](mailto:Dr_sjuito@hotmail.com)**

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้านการบริหารยุทธศาสตร์สู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน ด้านการบริหารองค์กรสมัยใหม่ และด้านการบริหารทุนมนุษย์ 2) เพื่อถอดบทเรียนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่บริหารประสบความสำเร็จ 3) เพื่อพัฒนาตัวแบบการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่องค์กรสมรรถนะสูง และ 4) เพื่อถ่ายทอดตัวแบบการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่องค์กรสมรรถนะสูง

ประชากรการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประกอบด้วย นายกองค์การบริหารส่วนจังหวัด นายกเทศมนตรี และนายกองค์การบริหารส่วนตำบล จำนวน 7,853 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยเปิดตารางสำเร็จรูปของเครซี และมอร์แกน จำนวน 400 คน ผู้ให้ข้อมูลหลัก ได้แก่ นายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดที่บริหารประสบความสำเร็จ 1 คน นายกเทศมนตรีที่บริหารประสบความสำเร็จ 1 คน และนายกองค์การบริหารส่วนตำบลที่บริหารประสบความสำเร็จ 1 คน เครื่องมือในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์ การวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1) ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้านการบริหารยุทธศาสตร์สู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน ด้านการบริหารองค์กรสมัยใหม่ และด้านการบริหารทุนมนุษย์ พบว่า องค์การบริหารส่วนจังหวัด เทศบาล และองค์การบริหารส่วนตำบลมีการดำเนินการทั้ง 3 ด้าน ประกอบด้วย ด้านการบริหารยุทธศาสตร์สู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน ด้านการบริหารองค์กรสมัยใหม่ และด้านการบริหารทุนมนุษย์อยู่ในระดับมาก

2) ผลการถอดบทเรียนขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่บริหารประสบความสำเร็จ พบว่า องค์การบริหารส่วนจังหวัดที่บริหารประสบความสำเร็จ ได้แก่ องค์การบริหารส่วนจังหวัดแม่ฮ่องสอน จังหวัดแม่ฮ่องสอน เทศบาลที่บริหารประสบความสำเร็จ ได้แก่ เทศบาลตำบลนาอ้อ จังหวัดเลย และองค์การบริหารส่วนตำบลที่บริหารประสบความสำเร็จ ได้แก่ องค์การบริหารส่วนตำบลบ้านหม้อ จังหวัดเพชรบุรี มีกระบวนการบริหารที่ประสบความสำเร็จ 4 ขั้นตอน ประกอบด้วย จุดประกาย ขยายความคิด พิสูจน์การเปลี่ยนแปลง และสร้างความต่อเนื่อง มีเทคนิคการบริหารที่ประสบความสำเร็จโดยยึดหลักการธรรมาภิบาล 10 ประการ ประกอบด้วย หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักมีส่วนร่วม หลักโปร่งใส หลักความรับผิดชอบ หลักความคุ้มค่า หลักองค์การแห่งการเรียนรู้ หลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หลักการบริหารจัดการสมัยใหม่ หลักเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

3) ผลการพัฒนาตัวแบบการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่องค์กรสมรรถนะสูง พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมี 3 ปัจจัย ประกอบด้วย กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง

ได้ผ่านการนำเสนอในการประชุมวิชาการระดับชาติ “มสธ.วิจัย” เมื่อวันที่ 8 เมษายน 2558

เทคนิคการบริหารการเปลี่ยนแปลง และปัจจัยแห่งความสำเร็จการบริหารการเปลี่ยนแปลง การเป็นองค์การสมรรถนะสูงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นคือ การเป็นองค์การที่ปรับเปลี่ยนเลขที่ประกอบด้วย 3 สมรรถนะ ได้แก่ สมรรถนะที่ 1: การบริหารยุทธศาสตร์สู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน (สมองดีเยี่ยม) สมรรถนะที่ 2: การบริหารองค์การสมัยใหม่ (เครื่องมือครบ) สมรรถนะที่ 3: การบริหารทุนมนุษย์ (ใจเกินร้อย)

4) ผลการถ่ายทอดตัวแบบการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่องค์กรสมรรถนะสูง พบว่า องค์การบริหารส่วนจังหวัดปทุมธานี เทศบาลตำบลัญบุรี และองค์การบริหารส่วนตำบลคลองสี ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้หลังการฝึกอบรมถ่ายทอดตัวแบบการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่องค์กรสมรรถนะสูงทั้ง 3 ตัวแบบ ได้แก่ ตัวแบบการบริหารยุทธศาสตร์สู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน ตัวแบบการบริหารองค์การสมัยใหม่ และตัวแบบการบริหารทุนมนุษย์ อยู่ในระดับมาก มีความพึงพอใจต่อการฝึกอบรมมิติใหม่ทริปเปิ้ลไฟฟ์โมเดลอยู่ในระดับมาก

**คำสำคัญ:** องค์การสมรรถนะสูง การพัฒนา ตัวแบบ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

### Abstract

The purposes of this research were 1) to study current circumstance of Local Government Organization Administration in the following aspects; strategic management towards sustainable development, modern organization management and human capital management 2) to visualize lesson learned from successful local government organization 3) to develop model for Local Government Organization to high competency organization and 4) to pass on models for local government organization to high competency organization.

The population in this study was a number of 7,853 Local Government Organization administrators that included Chief Executives of Provincial Administration Organization, Mayors and Chief Executives of Subdistrict Administration Organization. The Krejcie & Morgan table was used to determine a number of 400 samples. Key informants were one successful Mayara and Chief Executive of Provincial Administration Organization and another successful Chief Executive of Subdistrict Administration Organization. The research tools were questionnaire and interview form. The obtained data was analyzed by frequency, mean, standard deviation and content analysis.

Results of the study were concluded as follows.

- 1) Results of the study on current circumstance of strategic management towards sustainable development, modern organization management and human capital management, it was found both of Provincial Administration Organization and Subdistrict Administration Organization had undertaken all of the mentioned three aspects on strategic management towards sustainable development, modern organization management and human capital management at high level.
- 2) As for lesson learned visualizing from successful Local Government Organization, it was discovered the successful provincial administration organization such as Mae Hong Son Provincial Administration Organization in Mae Hong Son Province, successful municipality was Subdistrict Na Or Municipality in Loei Province and successful Subdistrict Administration Organization was Ban Mor Subdistrict Administration Organization in Phetchburi Province. The successful administration Technique composed of 4 components i.e. spark, sale idea, overcome change and create continuation. Also the successful administration process adopted the principle of good governance that composed of 10 principles

ได้ผ่านการนำเสนอในการประชุมวิชาการระดับชาติ “มสธ.วิจัย” เมื่อวันที่ 8 เมษายน 2558

namely principle of good governance, principle of virtue, principle of participation, principle of transparency, principle of accountability, principle of break even, principle of learning organization, principle of human resource development, principle of modern management, as well as principle of information technology and communication.

- 3) Results of the model development for Local Government Organization to high competency organization found 3 factors affecting the high competency organization of local government organization which included change management process, change management technique and factor of change management success. In other words, being the high competency organization for Local Government Organization was to become Triple H organization with 3 competencies i.e. Competency 1: strategic management towards sustainable development (excellence brain), Competency 2: Modern Organization (fully equipped) and Competency 3: human capital management (more than 100% mind).
- 4) Results of experiment models for local government organization to high competency organization, apparently Prathumthani Provincial Administration Organization, Thanyaburi Subdistrict Municipality and Khlong Si Subdistrict Administration Organization were found acquired more knowledge at high level after completed training on passing on 3 models for Local Government Organization to high competency organization i.e. model for strategic management towards sustainable development, model for modern organization and model for human capital management, while their satisfaction over the new training dimension on Triple 5 Model was rated at high level.

**Keywords:** High Competency Organization, Development, Model, Local Government Organization

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สภาพปัญหาการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมี 3 ประการ กล่าวคือ ประการแรก องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีปัญหาการบริหารเชิงยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ บุญศรี พรหมมาพันธ์ และ เสน่ห์ จุ้ยโต (2550: 5) เรื่องแบบจำลององค์การบริหารส่วนตำบลที่มุ่งเน้นกลยุทธ์ในการดำเนินงานโดยนำ Balanced Scorecard มาประยุกต์ใช้โดยพบว่า องค์การบริหารส่วนตำบลยังขาดการบริหารเชิงยุทธศาสตร์โดยการนำเอาดัชนีสมดุล (Balanced Scorecard) มาประยุกต์ใช้รวมทั้งขาดการนำเอาองค์การมุ่งเน้นกลยุทธ์ (The Strategy Focused Organization) และแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) มาประยุกต์ใช้ในการบริหารยุทธศาสตร์ มีการดำเนินงานการบริหารยุทธศาสตร์ยังไม่สอดคล้องกับหลักการ แนวคิด ทฤษฎีการบริหารยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน มีการวิเคราะห์สถานการณ์ยังไม่ถูกต้องครบถ้วนและเป็นจริง มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมหลัก ประเด็นยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ วัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย และโครงการริเริ่ม ยังไม่สอดคล้องสัมพันธ์กันอย่างบูรณาการเชิงเหตุผล (Logic) มีการดำเนินกลยุทธ์ไม่เหมาะสม ทั้งการแปลงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ การออกแบบองค์การแบบหน่วยธุรกิจกลยุทธ์ (Strategic Business Unit: SBU) การให้ทุกคนทุกฝ่ายเข้ามามี

ส่วนร่วมในการดำเนินกลยุทธ์ การสนับสนุนงบประมาณให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ รวมทั้งการใช้  
ภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จากสภาพปัญหาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้านการ  
บริหารยุทธศาสตร์สู่การพัฒนาอย่างยั่งยืนจึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาการบริหารองค์กรปกครองส่วน  
ท้องถิ่นสู่การบริหารยุทธศาสตร์สู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน ประการที่สอง องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีปัญหา  
การบริหารองค์กรสมัยใหม่ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ เสน่ห์ จัยโต (2554: 7) เรื่องการพัฒนาขีด  
สมรรถนะบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยพบว่ามี การดำเนินงานระบบรางวัลคุณภาพการ  
จัดการภาครัฐ (Public Management Quality Award: PMQA) อยู่ในระดับปานกลาง ทั้งในด้านการนำ  
องค์กร การวางแผนกลยุทธ์ การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การวัดผล การ  
วิเคราะห์และการบริหารความรู้ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การบริหารกระบวนการ และผลลัพธ์การ  
ดำเนินงานตามคำรับรองในการปฏิบัติราชการ จากสภาพปัญหาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้านการ  
บริหารองค์กรสมัยใหม่ จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่การบริหารองค์กร  
สมัยใหม่ ประการที่สาม องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีปัญหาการบริหารทุนมนุษย์ ซึ่งสอดคล้องกับ  
งานวิจัยของ บุญศรี พรหมมาพันธ์ และ เสน่ห์ จัยโต (2545: 7) เรื่องตัวชี้วัดการบริหารบุคคลขององค์กร  
ปกครองส่วนท้องถิ่น โดยพบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นยังมีการใช้ระบบ  
อุปถัมภ์อยู่ในบางแห่ง การจัดหาทรัพยากรมนุษย์ การให้รางวัลทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาทรัพยากร  
มนุษย์ การธำรงรักษาป้องกันทรัพยากรมนุษย์ยังขาดกลไกและเครื่องมืออย่างดีพอ จึงส่งผลให้บุคลากรมี  
ขีดความสามารถในการปฏิบัติงานยังไม่ดีพอ ขาดการทำงานมาตรฐานสูงอย่างมืออาชีพ (High  
Performance) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นยังขาดการนำเอาระบบบริหารสมรรถนะมาใช้ (Competency  
Management) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ เสน่ห์ จัยโต (2554: 137-139) เรื่องการพัฒนาขีดสมรรถนะ  
บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยพบว่า องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นซึ่งได้แก่ องค์กรบริหารส่วน  
จังหวัด เทศบาล และองค์กรบริหารส่วนตำบล ยังขาดการนำเอาระบบการบริหารสมรรถนะมาใช้ ทั้งการ  
สรรหา การคัดเลือกบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาบุคลากรและการจ่ายค่าตอบแทน  
องค์กรบริหารส่วนตำบลมีความต้องการพัฒนาสมรรถนะหลักใน 6 สมรรถนะ ประกอบด้วย จิตสำนึก  
บริการ ความรอบรู้ด้านวัฒนธรรมองค์กร การสร้างเครือข่ายและการมีส่วนร่วม จิตสำนึกประชาธิปไตย  
ความรอบรู้ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการทำงานเป็นทีม เทศบาลมีความต้องการพัฒนา  
สมรรถนะใน 6 สมรรถนะ ประกอบด้วย จิตสำนึกบริการ คุณธรรมจริยธรรมและความรับผิดชอบต่อ  
ส่วนรวม การสร้างเครือข่ายและการมีส่วนร่วม การจัดการความขัดแย้งในชุมชน การคิดริเริ่มนอกกรอบ  
และการทำงานเป็นทีม องค์กรบริหารส่วนจังหวัดมีความต้องการพัฒนาสมรรถนะใน 6 ด้าน ประกอบด้วย  
ความรอบรู้ด้านวัฒนธรรมองค์กร การคิดประดิษฐ์นวัตกรรมใหม่ การสร้างเครือข่ายและการมีส่วนร่วม  
การทำงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ ความรอบรู้ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการทำงานเป็นทีม จากสภาพ

ปัญหาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้านการบริหารทุนมนุษย์จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่การบริหารทุนมนุษย์

จากสภาพปัญหาการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้านการบริหารยุทธศาสตร์สู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน การบริหารองค์การสมัยใหม่ และการบริหารทุนมนุษย์ที่กล่าวมาแล้ว รวมทั้งแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ.2555-2559) ที่มุ่งเน้นเสริมสร้างระบบบริหารราชการให้เข้มแข็งมีประสิทธิภาพในการส่งเสริมคุณภาพชีวิตของประชาชน และยุทธศาสตร์การวิจัยที่มุ่งเน้นการวิจัยเกี่ยวกับนโยบายและยุทธศาสตร์การบริหารจัดการและการบริหารรัฐกิจที่มีประสิทธิภาพ ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะทำการวิจัยเรื่องการพัฒนาตัวแบบการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่องค์กรสมรรถนะสูง

### วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้านการบริหารยุทธศาสตร์สู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน ด้านการบริหารองค์การสมัยใหม่ และด้านการบริหารทุนมนุษย์
2. เพื่อถอดบทเรียนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่บริหารประสบความสำเร็จ
3. เพื่อพัฒนาตัวแบบการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่องค์กรสมรรถนะสูง
4. เพื่อทดลองใช้ตัวแบบการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่องค์กรสมรรถนะสูง

### กรอบแนวคิด

ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิด ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 การวิจัย

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยประยุกต์ประเภทวิจัยและพัฒนา (Research and Development) เพื่อพัฒนาตัวแบบการพัฒนาการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่องค์กรสมรรถนะสูง ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้



### การเก็บรวบรวมข้อมูล

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล ดำเนินการเป็น 3 ระยะ ดังนี้

- ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบันการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่องค์กรสมรรถนะสูงใน 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการบริหารยุทธศาสตร์สู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน ด้านการบริหารองค์กรสมัยใหม่ และด้านการบริหารทุนมนุษย์
- ระยะที่ 2 การสัมภาษณ์ถอดบทเรียนผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ประสบความสำเร็จ
- ระยะที่ 3 การสัมภาษณ์แบบกลุ่ม (Focused Group Interview)
- ระยะที่ 4 การฝึกอบรมพัฒนาถ่ายทอดตัวแบบการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่องค์กรสมรรถนะสูง

โดยได้นำเทคนิคการฝึกอบรมมิติใหม่ที่ริบเปิดไฟฟ้โมเดล (New Dimension of Training Technique by Triple Five Model) ประกอบด้วย

### 5 ทฤษฎีใหม่

- ทฤษฎีการเรียนรู้ที่มีความสุข
- ทฤษฎีการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม
- ทฤษฎีการเรียนรู้เพื่อพัฒนากระบวนการคิด
- ทฤษฎีการเรียนรู้เพื่อพัฒนาสุนทรียภาพและลักษณะนิสัย (ศิลปะ ดนตรี กีฬา)
- ทฤษฎีการเรียนรู้เพื่อพัฒนาสุนทรียภาพและลักษณะนิสัย (การฝึกฝนกาย วาจาใจ)

### 5 หลักการใหม่

- หลักการเน้นผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นศูนย์กลางแห่งการเรียนรู้
- หลักการใช้เทคนิคการฝึกอบรมที่หลากหลาย
- หลักการใช้สื่อประสม
- หลักการใช้เกมและกิจกรรมสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้
- หลักการทำงานเป็นทีมคณะวิทยากรและผู้จัดการฝึกอบรม

### 5 ขั้นตอนใหม่

- ขั้นสำรวจความต้องการการฝึกอบรมตามหลักสมรรถนะ
- ขั้นออกแบบหลักสูตรการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับหลักสมรรถนะ
- ขั้นวางแผนเตรียมการให้พร้อมสรรพ
- ขั้นดำเนินการฝึกอบรมให้เกิดการเรียนรู้
- ขั้นประเมินผลการฝึกอบรมด้วย RLBR Model

### การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ซึ่งการวิเคราะห์เนื้อหาเป็นการจับใจความสำคัญที่เกิดจากการสัมภาษณ์ถอดบทเรียนผู้บริหารท้องถิ่นที่ประสบความสำเร็จ รวมทั้งจับใจความสำคัญที่เกิดจากการสัมภาษณ์แบบกลุ่ม (Focused Group Interview) เกี่ยวกับกระบวนการบริหารที่ประสบความสำเร็จ เทคนิคการบริหารที่ประสบความสำเร็จ ปัจจัยสำคัญที่ทำให้การบริหารประสบความสำเร็จ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยได้จัดแบ่งออกเป็น 4 ตอน ประกอบด้วย

**ตอนที่ 4.1** ผลการศึกษาสภาพการดำเนินการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

**ตอนที่ 4.2** ผลการถอดบทเรียนขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ประสบความสำเร็จ

**ตอนที่ 4.3** ผลการพัฒนาตัวแบบการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่องค์การสมรรถนะสูง

**ตอนที่ 4.4** ผลการถ่ายทอดตัวแบบการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่องค์การสมรรถนะสูง

### ผลการพัฒนาตัวแบบการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่องค์การสมรรถนะสูง

การพัฒนาตัวแบบการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่องค์การสมรรถนะสูงดำเนินการ 2 ขั้นตอนประกอบด้วย การวิเคราะห์ (Analysis) และการสังเคราะห์ (Synthesis)

#### ขั้นการวิเคราะห์ (Analysis)

##### 1. ผลการศึกษาสภาพการดำเนินการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีดังนี้

การดำเนินการ	ตัวแบบการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	องค์การบริหารส่วนจังหวัด	เทศบาล	องค์การบริหารส่วนตำบล
1	การบริหารยุทธศาสตร์สู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน	3.69	3.70	3.70
2	การบริหารองค์การสมัยใหม่	3.68	3.57	3.63
3	การบริหารทุนมนุษย์	3.59	3.50	3.60
	<b>ภาพรวม</b>	<b>3.65</b>	<b>3.59</b>	<b>3.64</b>

เมื่อพิจารณาโดยภาพรวมพบว่า องค์การบริหารส่วนจังหวัด เทศบาลและองค์การบริหารส่วนตำบล มีการดำเนินการบริหารอยู่ในระดับมาก ทั้งด้านการบริหารยุทธศาสตร์สู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน ด้านการบริหารองค์การสมัยใหม่ และด้านการบริหารทุนมนุษย์ มีการดำเนินการในระดับมากด้วย ซึ่งปัจจัยที่ทำให้การดำเนินการบริหารอยู่ในระดับมากขึ้นอยู่กับการปฏิรูประบบราชการใหม่ (Reinventing Government) ที่มุ่งเน้นการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) อย่างไรก็ตามด้านการบริหารยุทธศาสตร์สู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ยังมีปัญหาในการบริหารยุทธศาสตร์ ทั้งในด้านการวิเคราะห์สถานการณ์ การกำหนดกลยุทธ์ การดำเนินกลยุทธ์ และการประเมินกลยุทธ์ ยังมีปัญหาในการบริหารองค์การสมัยใหม่ ด้านรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ยังมีปัญหาในการบริหารทุนมนุษย์ด้านการพัฒนาองค์การ การบริหารสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์ การบริหารสุขภาพ

และความปลอดภัย การบริหารวัฒนธรรมองค์การยุคโลกาภิวัตน์ ดัชนีทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แนวใหม่ และการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ฉะนั้นจึงจำเป็นต้องพัฒนาตัวแบบการบริหารองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นสู่องค์การสมรรถนะสูง

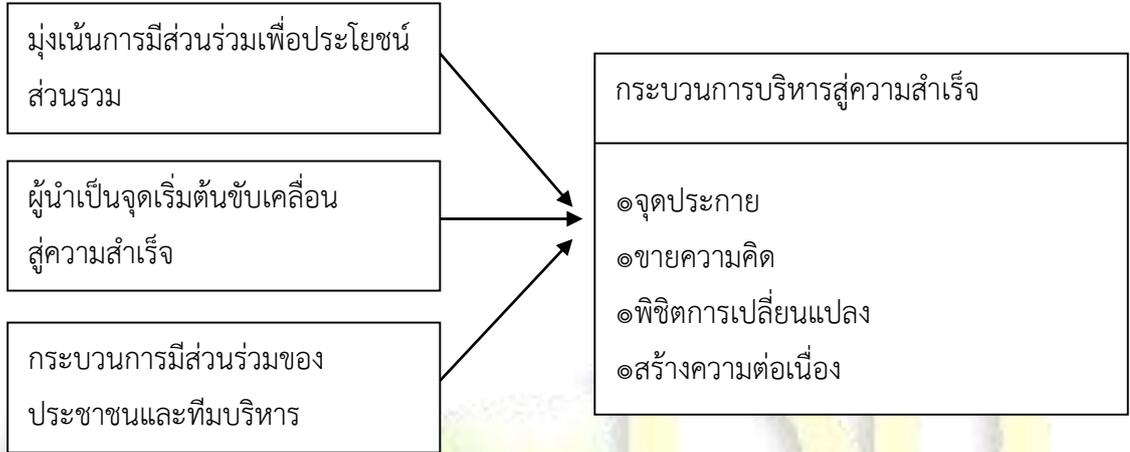
## 2. ผลการถอดบทเรียนองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นที่บริหารประสบความสำเร็จ ดังนี้

ลำดับ	ตัวแบบการบริหารองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น	องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น	เทศบาล	องค์การปกครองส่วนตำบล
1	กระบวนการบริหาร	มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อส่วนรวม -ร่วมคิด	ผู้นำเป็นจุดเริ่มต้นขับเคลื่อนสู่ความสำเร็จ -จิตอาสา พัฒนาทีมงาน	กระบวนการมีส่วนร่วมประชาชนและทีมผู้บริหาร -บริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี -แบ่งงานรับผิดชอบชัดเจน
2	เทคนิคการบริการ	การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี -หลักคัมค่า -หลักโปร่งใส -หลักถูกต้อง	จัดทำแผนมีส่วนร่วมบูรณาการ 3 มิติ -มิติจังหวัด -มิติกลุ่มจังหวัด -มิติความต้องการ	พบปะพูดคุย จัดประชุมบ่อยๆ -ประชุมส่วนราชการทุกอาทิตย์ -ประชุมสมาชิกสภาและ
3	ปัจจัยแห่งความสำเร็จ	วัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้ -แสวงหาความรู้ -ศึกษาฝึกอบรมบุคลากร -แลกเปลี่ยนเรียนรู้ -เครือข่ายเรียนรู้	ประชาชน วัฒนธรรมองค์กรธรรมาภิบาล -การทำงานเป็นทีม -โปร่งใส -มีส่วนร่วมประชุม -เครือข่ายร่วมมือ -นวัตกรรมใหม่	ประชาชนทุกสิ้นเดือน ผู้นำการเปลี่ยนแปลง -ผู้นำมีวิสัยทัศน์ -พนักงานมีจิตสำนึกบริการ -ประชาชนร่วมมือ
4	เคล็ดลับการบริหาร	ฉันทกกำลังร่วมบูรณาการทุกฝ่าย -แบ่งงานกันทำ -ติดตามทุกปี -ทุกคนเป็นหุ้นส่วน -ปรับปรุงแก้ไข -ให้รางวัลจิตใจ	ธรรมาภิบาล -หลักคุณธรรม -หลักโปร่งใส -หลักมีส่วนร่วม -หลักคัมค่า	ความพึงพอใจ 3 ฝ่าย -ความพึงพอใจผู้บริหาร -ความพึงพอใจพนักงาน -ความพึงพอใจชาวบ้าน

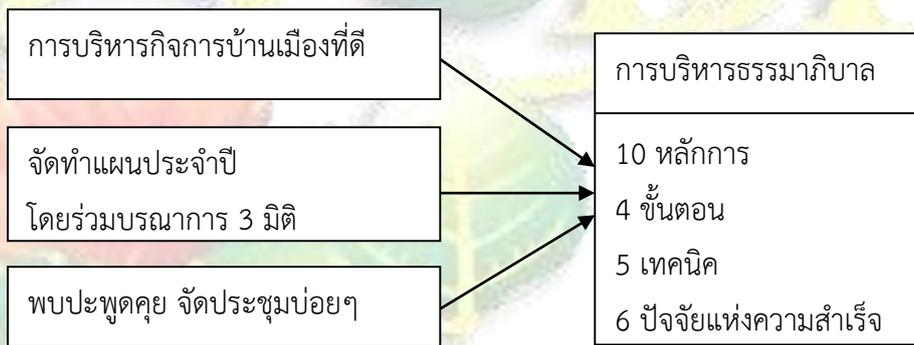
ได้ผ่านการนำเสนอในการประชุมวิชาการระดับชาติ “มสธ.วิจัย” เมื่อวันที่ 8 เมษายน 2558

**ขั้นการสังเคราะห์ (Synthesis)**

**1 ผลการสังเคราะห์กระบวนการบริหารสู่ความสำเร็จ**



**2 ผลการสังเคราะห์เทคนิคการบริหารสู่ความสำเร็จ**



**การบริหารธรรมาภิบาล**

**10 หลักการ**

- หลักนิติธรรม
- หลักคุณธรรม
- หลักมีส่วนร่วม
- หลักโปร่งใส
- หลักรับผิดชอบ
- หลักคุ้มค่า
- หลักองค์การแห่งการเรียนรู้
- หลักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- หลักบริหารจัดการสมัยใหม่

- หลักเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

#### 4 ขั้นตอน

- ให้ความรู้กระจ่างชัด
- เร่งรัดจัดทีมธรรมาภิบาล
- ดำเนินงานแบบมีส่วนร่วม
- มุ่งจิตอาสาส่วนรวมพัฒนาท้องถิ่น

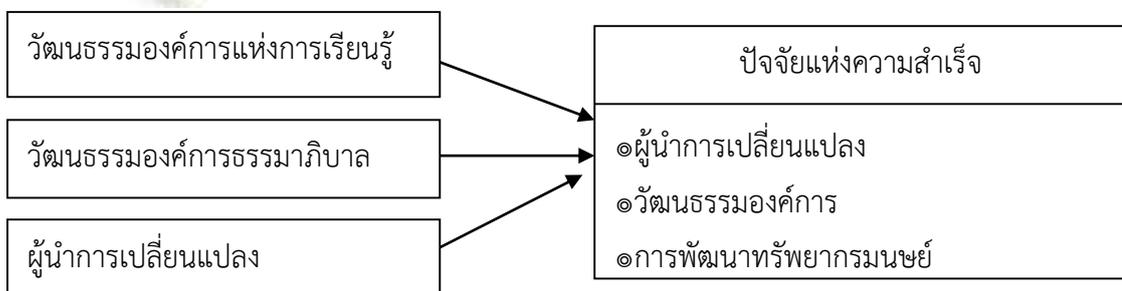
#### 5 เทคนิค

- ประเมินตนเอง
- เผยแพร่ธรรมาภิบาลผ่านสื่อทุกช่องทาง
- จัดประชุมเชิงปฏิบัติการปฏิญาณธรรมาภิบาล
- ศึกษาดูงาน Best Practice
- จัดประกวดรางวัลธรรมาภิบาล

#### 6 ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

- ภาวะผู้นำผู้บริหารท้องถิ่น
- วัฒนธรรมทางสังคม
- วัฒนธรรมองค์กรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
- ระบบการตรวจสอบถ่วงดุล
- เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร
- พนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

### 3. ผลการสังเคราะห์ปัจจัยแห่งความสำเร็จ



**การบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่องค์กรสมรรถนะสูง** จากการศึกษาวิเคราะห์ที่มีตัวแบบ (Model) ดังนี้



**ตัวแบบการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่องค์กรสมรรถนะสูง มีองค์ประกอบดังนี้**

1. องค์กรสมรรถนะสูง หมายถึง องค์กรที่มีสมรรถนะด้านการบริหารยุทธศาสตร์สู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน ด้านการบริหารองค์กรสมัยใหม่ และด้านการบริหารทุนมนุษย์
2. การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง ต้องอาศัยปัจจัยเหตุ (cause) 3 ประการ ประกอบด้วย
  - 2.1 กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง 4 ขั้นตอน ได้แก่ จุดประกาย ขยายความคิด พิชิตการเปลี่ยนแปลง และสร้างความต่อเนื่อง
  - 2.2 เทคนิคการบริหารการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ เทคนิคการบริหารธรรมาภิบาล ประกอบด้วย 10 หลักการ 4 ขั้นตอน 5 เทคนิค และ 6 ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

2.3 ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการบริหารการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย ผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การ และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

### การอภิปราย

ผลการวิจัยมีประเด็นควรคำนึงมาอภิปรายดังนี้

2.1 ผลการค้นหาสภาพปัจจุบันการบริหารองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นด้านการบริหารยุทธศาสตร์สู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน การบริหารองค์การสมัยใหม่ และการบริหารทุนมนุษย์ โดยภาพรวมทั้งองค์การบริหารส่วนจังหวัด เทศบาล และองค์การบริหารส่วนตำบลอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เป็นเพราะว่า องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นได้มีการปฏิรูประบบราชการใหม่ (Reinventing Government) โดยนำการบริหารภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ (New Public Management) อย่างไรก็ตามเมื่อวิเคราะห์เจาะลึกลงไป ในรายละเอียด พบว่า มีการดำเนินงานในลักษณะของรูปแบบ แต่เนื้อหาของการบริหารยุทธศาสตร์สู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน ยังขาดการเน้นเป้าหมายการพัฒนาท้องถิ่นอย่างยั่งยืน (Sustainable Development) ขาดการนำตัวแบบและเครื่องมือการบริหารเชิงกลยุทธ์มาประยุกต์ใช้ ไม่ว่าจะเป็นดัชนีสมดุล (Balanced Scorecard) องค์การมุ่งเน้นกลยุทธ์ (The Strategy Focused Organization) และแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) การบริหารองค์การสมัยใหม่ยังขาดการนำเอารางวัลคุณภาพการบริหารภาครัฐ (Public Management Quality Award) มาประยุกต์ใช้ การบริหารทุนมนุษย์ยังขาดการนำเอากระบวนทัศน์ใหม่ การบริหารทุนมนุษย์มาประยุกต์ใช้ โดยเฉพาะการบริหารสมรรถนะซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ เสน่ห์ จัยโต เรื่องการพัฒนาขีดสมรรถนะบุคลากรขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่น (2554) พบว่า องค์การบริหารส่วนจังหวัดควรพัฒนาสมรรถนะหลักบุคลากรผู้มีอาชีพใน 6 สมรรถนะ ประกอบด้วย สมรรถนะด้านความรู้ด้านวัฒนธรรมองค์การ สมรรถนะด้านการคิดประดิษฐ์นวัตกรรมใหม่ สมรรถนะด้านการสร้างและบริหารเครือข่าย สมรรถนะด้านการทำงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ สมรรถนะด้านความรู้ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และสมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีม เทศบาลควรมีการพัฒนาสมรรถนะหลักบุคลากรผู้มีอาชีพใน 6 สมรรถนะ ประกอบด้วย สมรรถนะด้านจิตสำนึกบริการ สมรรถนะด้านคุณธรรมจริยธรรม และความรับผิดชอบต่อส่วนรวม สมรรถนะด้านการสร้างและบริหารเครือข่าย สมรรถนะด้านการจัดการความขัดแย้งในชุมชน สมรรถนะด้านการคิดริเริ่มนอกรอบ และสมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีม องค์การบริหารส่วนตำบลควรมีการพัฒนาสมรรถนะหลักบุคลากรผู้มีอาชีพใน 6 สมรรถนะ ประกอบด้วย สมรรถนะด้านจิตสำนึกบริการ สมรรถนะด้านความรู้วัฒนธรรมองค์การ สมรรถนะด้านการสร้างและบริหารเครือข่าย สมรรถนะด้านจิตสำนึกประชาธิปไตย สมรรถนะด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และสมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีม

2.2 ผลการถอดบทเรียนขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่นที่ประสบความสำเร็จ จากการถอดบทเรียนพบว่า ความสำเร็จของการบริหารองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ไม่ว่าจะเป็นองค์การบริหารส่วนจังหวัด

แม่ฮ่องสอน เทศบาลตำบลนาอ้อ และองค์การบริหารส่วนตำบลบ้านหม้อ ขึ้นอยู่กับปัจจัยที่สำคัญ ได้แก่ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยของ เสน่ห์ จัยโต เรื่องวิสัยทัศน์และกลยุทธ์การบริหารอุดมศึกษา: กรณีศึกษาของผู้บริหารระดับสูง (2541) ที่พบว่า คุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงมี 2 ประการ คือ วิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ ซึ่งคุณลักษณะวิสัยทัศน์มี 5 ประการ ได้แก่ คุณลักษณะวิสัยทัศน์ด้านการคิดริเริ่ม คุณลักษณะวิสัยทัศน์ด้านการคิดสร้างสรรค์ คุณลักษณะวิสัยทัศน์ด้านจินตนาการ และคุณลักษณะวิสัยทัศน์ด้านข้อมูลข่าวสาร และคุณลักษณะวิสัยทัศน์ด้านการบูรณาการ คุณลักษณะกลยุทธ์มี 8 ประการ ได้แก่ คุณลักษณะกลยุทธ์ด้านสถานการณ์ คุณลักษณะกลยุทธ์ด้านการตัดสินใจ คุณลักษณะกลยุทธ์ด้านการจูงใจ คุณลักษณะกลยุทธ์ด้านการระดมทรัพยากรและใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด คุณลักษณะกลยุทธ์ด้านการทุ่มเท คุณลักษณะกลยุทธ์ด้านการประชุม คุณลักษณะกลยุทธ์ด้านการแก้ปัญหา และคุณลักษณะกลยุทธ์ด้านมนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพ นอกจากนี้ปัจจัยสำคัญจากการถอดบทเรียน องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นสู่ความสำเร็จคือ วัฒนธรรมองค์การ และการฝึกอบรม ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ กล้า ทองขาว เสน่ห์ จัยโต และคณะ เรื่องการวิจัยและพัฒนาทักษะขององค์การบริหารส่วนตำบลด้านการพัฒนาสังคม (2545) ซึ่งพบว่า การฝึกอบรมที่ประสบความสำเร็จต้องมุ่งเน้นการฝึกอบรมเชิงระบบด้วยทฤษฎีใหม่ 5 ทฤษฎี 5 หลักการใหม่ และ 5 ขั้นตอนใหม่ ที่เรียกว่า การฝึกอบรมแบบใหม่ทริปเปิ้ลไฟฟ์โมเดล

นอกจากนี้ผลการถอดบทเรียนขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่นที่ประสบความสำเร็จ ได้แก่ การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี หรือการบริหารธรรมาภิบาล (Good Governance) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ เสน่ห์ จัยโต และ กิตติพงษ์ เกียรติวรชัย เรื่องตัวแบบธรรมาภิบาลองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นสู่ความเป็นเลิศ (2554)

2.3 ผลการพัฒนาตัวแบบการบริหารองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นสู่องค์การสมรรถนะสูง ตัวแบบองค์การสมรรถนะสูง ประกอบด้วย การบริหารยุทธศาสตร์สู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน การบริหารองค์การสมัยใหม่ และการบริหารทุนมนุษย์ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ เสน่ห์ จัยโต (2556) เรื่อง องค์การทริปเปิ้ลเอช: ตัวแบบใหม่การบริหารองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นสู่ความเป็นเลิศ พบว่า องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นที่ประสบความสำเร็จต้องเป็นองค์การสมรรถนะสูงที่ต้องมีสมองดีเยี่ยม (Head) เครื่องมือครบ (Hand) ใจเกินร้อย (Heart) สอดคล้องกับงานวิจัยของ เสน่ห์ จัยโต เรื่องแบบจำลององค์การบริหารส่วนตำบลสู่องค์การมุ่งเน้นกลยุทธ์โดยนำ Balanced Scorecard มาประยุกต์ใช้ (2550) และสอดคล้องกับงานวิจัยของ เสน่ห์

จัยโต เรื่องตัวชี้วัดการบริหารงานบุคคลขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่น (2545)

2.4 ผลการถ่ายทอดตัวแบบการบริหารองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นสู่องค์การสมรรถนะสูง จากการถ่ายทอดพบว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้เพิ่มขึ้นทั้ง 3 เรื่อง ได้แก่ การบริหารยุทธศาสตร์สู่การ

พัฒนาอย่างยั่งยืน การบริหารองค์การสมัยใหม่ และการบริหารทุนมนุษย์ ซึ่งความรู้ที่เพิ่มขึ้นเกิดจากการนำเทคนิคการพัฒนาแบบใหม่ที่เรียกว่า Triple Five Model มาประยุกต์ใช้ ทำให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความสุขสนุกกับการฝึกอบรม ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ เสน่ห์ จัญโต เรื่องการเพิ่มขีดสมรรถนะบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (2554) ที่มีการพัฒนาบุคลากรตามสมรรถนะหลักขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จำนวน 150 คน พบว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรพัฒนาบุคลากรผู้มีอาชีพทั้งองค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี เทศบาลตำบลบึงยี่โก และองค์การบริหารส่วนตำบลบึงทองหลาง มีความพึงพอใจต่อการพัฒนาบุคลากรตามสมรรถนะหลักด้วยการฝึกอบรมเชิงระบบด้วยทฤษฎีการเรียนรู้แนวใหม่อยู่ในระดับมาก

### ข้อเสนอแนะ

#### ก. ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้

- 1) ควรนำระบบการบริหารสมรรถนะมาใช้ในองค์การบริหารส่วนจังหวัด เทศบาล และองค์การบริหารส่วนตำบลให้มากขึ้น โดยเน้นการสรรหาคัดเลือกบุคลากร การประเมินบุคลากร การพัฒนาบุคลากร และการจ่ายค่าตอบแทนบุคลากรให้ยึดหลักพจนานุกรมสมรรถนะ (Competency Dictionary)
- 2) ควรปรับเปลี่ยนพฤติกรรมขององค์การบริหารส่วนจังหวัด เทศบาลและองค์การบริหารส่วนตำบล ซึ่งเดิมเป็นองค์การแบบราชการให้เป็นองค์การสมรรถนะสูงใน 3 สมรรถนะ ประกอบด้วยสมรรถนะด้านการบริหารยุทธศาสตร์สู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน สมรรถนะด้านการบริหารองค์การสมัยใหม่ และสมรรถนะด้านการบริหารทุนมนุษย์
- 3) ควรนำกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงมาใช้ในองค์การบริหารส่วนจังหวัด เทศบาล และองค์การบริหารส่วนตำบล ใน 4 ขั้นตอน ประกอบด้วย จุดประกาย ขยายความคิด พิชิตการเปลี่ยนแปลง และสร้างความต่อเนื่อง
- 4) ควรนำเทคนิคการบริหารธรรมาภิบาลมาใช้ในองค์การบริหารส่วนจังหวัด เทศบาล และองค์การบริหารส่วนตำบล โดยเน้น 10 หลักการ 4 ขั้นตอน 5 เทคนิค และ 6 ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหารธรรมาภิบาล
- 5) ควรนำปัจจัยการบริหารสู่ความสำเร็จมาใช้ในการปรับปรุงพัฒนาให้ดีขึ้น ประกอบด้วย การพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาวัฒนธรรมองค์การ และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการฝึกอบรมแบบใหม่ทริปเปิ้ลไฟฟ์โมเดล ให้เอื้อต่อการเป็นองค์การสมรรถนะสูงต่อไป

### บรรณานุกรม

- กล้า ทองขาว เสน่ห์ จุ้ยโต และคณะ (2545) การวิจัยและพัฒนาทักษะขององค์การบริหารส่วนตำบลด้านการพัฒนาสังคม สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ.
- บุญศรี พรหมมาพันธ์ และ เสน่ห์ จุ้ยโต (2550) แบบจำลององค์การบริหารส่วนตำบลสู่องค์กรมุ่งเน้นกลยุทธ์โดยนำ Balanced Scorecard มาประยุกต์ใช้ สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ
- บุญศรี พรหมมาพันธ์ เสน่ห์ จุ้ยโต และคณะ (2545) ตัวชี้วัดการบริหารงานบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สำนักงานคณะกรรมการมาตรฐานการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย
- ประวิทย์ วิจิตรไตรธรรม (2550) ตัวแบบพัฒนาสมรรถนะ : กรณีศึกษาตำรวจภูธรจังหวัดปทุมธานี. วิทยานิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ปรีชา สมบูรณ์ประเสริฐ (2548) สมรรถนะที่จำเป็นในการดำรงตำแหน่งเกษตรอำเภอ. วิทยานิพนธ์เกษตรศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาส่งเสริมการเกษตร สาขาวิชาส่งเสริม.การเกษตรและสหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ปานใจ ธารทัศนวงศ์ และคณะ (2548) แนวทางการพัฒนาหลักสูตรเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารสำหรับนักบริหาร. กรุงเทพฯ : สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.
- พีรสิทธิ์ คำนวนศิลป์ และศุภวัฒน์กร วงศ์นวนสุ. (2546) รายงานวิจัยเรื่องการพัฒนาศักยภาพการบริหารจัดการองค์การบริหารส่วนตำบลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. ขอนแก่น. โรงพิมพ์พระธรรมขันธ์.
- เมธี เนื่องโนราช (2545) คุณลักษณะเฉพาะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารองค์การปกครองท้องถิ่นตามแนวความคิดเห็นของราชการและลูกจ้างองค์การบริหารส่วนจังหวัดระยอง. รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชานโยบายสาธารณะ. มหาวิทยาลัยบูรพา.
- รัชนีวรรณ วณิชย์ถนอม (2550) สมรรถนะในวันวาน วันนี้และพรุ่งนี้ ใน สารระสำคัญการปรับปรุงพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนฉบับใหม่. หน้า 66-75 กรุงเทพฯ : สำนักงาน ก.พ.
- วินัย เชิญทอง (2540) สมรรถนะของสภาตำบลในการบริหารงานพัฒนาตำบล ศึกษากรณีสภาตำบลของเภอแม่เมาะ จังหวัดเชียงราย. กรุงเทพฯ :สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ คณะพัฒนาสังคม.
- สมทบ ใจหาญ.(2546). ศักยภาพของสมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบลต่อการจัดระบบบริการสาธารณะตามพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่ องค์การปกครองส่วน

ท้องถิ่น พ.ศ. 2542 : ศึกษาเฉพาะกรณีอำเภออินทร์บุรี จังหวัดสิงห์บุรี. กรุงเทพฯ : คณะพัฒนาสังคม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (ม.ป.ป.) แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย ปี 2551-2554. ค้นเมื่อ 15 พฤศจิกายน 2551, จาก [www.opdc.go.th/index.php](http://www.opdc.go.th/index.php)
- สุกัญญา รัชมีธรรมโชติ (2548). แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย Competency based learning. กรุงเทพฯ : ศิริวัฒนา อินเทอร์เน็ต.
- เสนห์ จ้อยโต (2551) การฝึกอบรมเชิงระบบด้วยทฤษฎีการเรียนรู้แนวใหม่. โครงการส่งเสริมการแต่งตั้งาราลำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- เสนห์ จ้อยโต (2554) การพัฒนาขีดสมรรถนะบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น. สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ
- เสนห์ จ้อยโต (2553) กระบวนทัศน์ใหม่การบริหารทุนมนุษย์. โครงการส่งเสริมการแต่งตั้งาราลำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- เสนห์ จ้อยโต และ กิตติพงษ์ เกียรติวัชรชัย (2554) ตัวแบบธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่ความเป็นเลิศ. โครงการส่งเสริมวิจัยวิชาการ กองทุนรัตนโกสินทร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- เสนห์ จ้อยโต (2557) มิติใหม่การบริหารธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น: ทฤษฎีและงานวิจัย. โครงการส่งเสริมการแต่งตั้งาราลำนักวิชาการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- เสนห์ จ้อยโต (2541) วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ผู้บริหารอุดมศึกษา: กรณีศึกษาผู้บริหารระดับสูง. วิทยานิพนธ์ คุษฎีบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เสนห์ จ้อยโต (2556) องค์การทริปเปิ้ลเอส: ตัวแบบใหม่การบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่ความเป็นเลิศ. โครงการส่งเสริมการแต่งตั้งาราลำนักวิชาการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- Encyclopedia Britannica, Inc. *The New Encyclopaedia Britannica*. Chicago : The Incorporate.
- Goleman (1988). *Working with Emotional Intelligence*, New York : Bantam.
- Kelly William (1999). *How to be a star at work: nine breakthrough strategies you need to succeed*. New York : Times Business.
- Lahti, R.K. (1999) Identifying and integrating individual level and organizational level core competencies. *Journal of Business and Psychology*, 14, (1), 59-75.
- Osborne, David and Gaebler, Ted. (1992) *Reinventing Government* New York: Addison-Wesley Publishing Company.
- Shermon, Ganesh (2004) *Competency Based HRM* New York : McGraw-Hill.
- Spencer, L.M. & Spencer, S.M. (1993). *Competency at work, models for superior performance*. New York : John Wiley & Sons, Inc.