

**การพัฒนาตัวแบบการบริหาร  
องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่องค์กรสมรรถนะสูง**



**รองศาสตราจารย์ ดร.เสน่ห์ จุ้ยโต**  
สาขาวิชาวิทยาการจัดการ  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช  
**e-mail : Dr\_sjuito@hotmail.com**

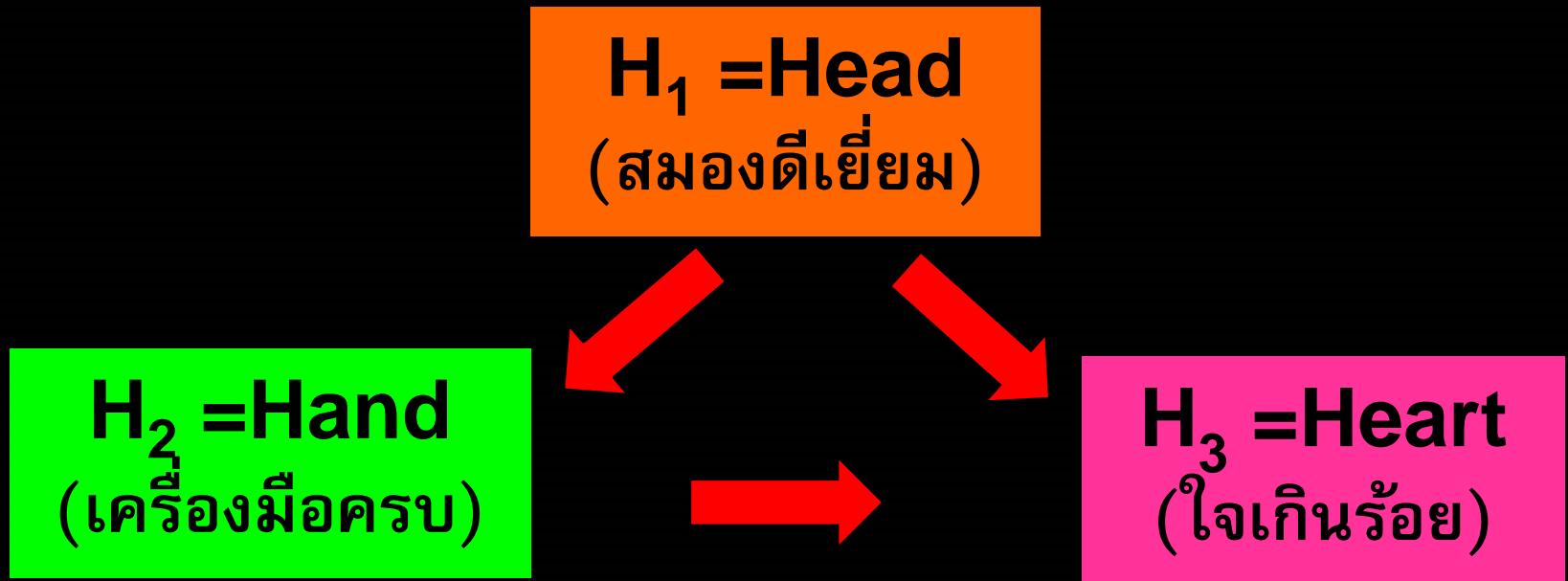
# วัตถุประสงค์ของการวิจัย

- ☑ เพื่อถอดบทเรียนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่บริหารประสบความสำเร็จ
- ☑ เพื่อพัฒนาตัวแบบการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่องค์กรสมรรถนะสูง
- ☑ เพื่อถ่ายทอดตัวแบบการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่องค์กรสมรรถนะสูง

# กรอบแนวคิด

# ศึกษาสภาพปัจจุบันการบริหารองค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่น

## องค์การทริปเปิ้ลเอช



# ถอดบทเรียนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ที่บริหารประสบความสำเร็จ

- ◎ กระบวนการบริหารสู่ความสำเร็จ
- ◎ เทคนิคการบริหารสู่ความสำเร็จ
- ◎ ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

# พัฒนาตัวแบบการบริหารองค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่นสู่องค์กรสมรรถนะสูง

- ◎ การวิเคราะห์
- ◎ การสังเคราะห์

# ถ่ายทอดตัวแบบการบริหารองค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่นสู่องค์กรสมรรถนะสูง

- ◎ องค์กรบริหารส่วนจังหวัด 1 แห่ง
- ◎ เทศบาล 1 แห่ง
- ◎ องค์กรบริหารส่วนตำบล 1 แห่ง

# วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยประยุกต์ประเภทวิจัยและ  
พัฒนา (Research and Development)  
เพื่อพัฒนาตัวแบบการพัฒนาการบริหารองค์กร  
ปกครองส่วนท้องถิ่นสู่องค์กรสมรรถนะสูง ซึ่งมี  
รายละเอียดดังต่อไปนี้



สำรวจสภาพปัจจุบันการบริหาร  
องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

แบบสอบถาม 400 ชุด

ถอดบทเรียนองค์กรปกครอง  
ส่วนท้องถิ่นที่ประสบความสำเร็จ

แบบสัมภาษณ์ 3 ชุด

จัดทำตัวแบบการบริหารองค์กร  
ปกครองส่วนท้องถิ่นสู่องค์กร  
สมรรถนะสูง

Focus Group interview  
โดยผู้ทรงคุณวุฒิและ  
ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง  
25 คน

ดำเนินการถ่ายทอดตัวแบบการ  
บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น  
สู่องค์กรสมรรถนะสูง

ประเมินผลการพัฒนา  
โดยแบบสอบถาม 90 ชุด

# การเก็บรวบรวมข้อมูล

## ☑ ระยะเวลาที่ 1

การศึกษาสภาพปัจจุบันการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่องค์กรสมรรถนะสูงใน 3 ด้าน ได้แก่ ด้านบริหารยุทธศาสตร์สู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน ด้านการบริหารองค์กรสมัยใหม่และด้านการบริหารทุนมนุษย์

# การเก็บรวบรวมข้อมูล

## ☑ ระยะเวลาที่ 2

การสัมภาษณ์ถอดบทเรียนผู้บริหารองค์กร  
ปกครองส่วนท้องถิ่นที่ประสบความสำเร็จ

# การเก็บรวบรวมข้อมูล

## ☑ ระยะเวลาที่ 3

การสัมภาษณ์แบบกลุ่ม (Focused Group interview)

# การเก็บรวบรวมข้อมูล

## ☑ ระยะเวลาที่ 4

การฝึกอบรมถ่ายทอดตัวแบบการบริหาร  
องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่องค์กรสมรรถนะสูง

# เทคนิคการฝึกอบรมมิติใหม่ทริบเบิลไฟฟ์โมเดล

## 5 ทฤษฎีใหม่

- ◎ ทฤษฎีการเรียนรู้อย่างมีความสุข
- ◎ ทฤษฎีการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม
- ◎ ทฤษฎีการเรียนรู้เพื่อพัฒนากระบวนการคิด
- ◎ ทฤษฎีการเรียนรู้เพื่อพัฒนาสุนทรียภาพและลักษณะนิสัย (ศิลปะ ดนตรี กีฬา)
- ◎ ทฤษฎีการเรียนรู้เพื่อพัฒนาสุนทรียภาพและลักษณะนิสัย (การฝึกฝนกาย วาจา ใจ)

# เทคนิคการฝึกอบรมมิติใหม่ทริบเบิลไฟฟ์โมเดล

## 5 หลักการใหม่

- ◎ หลักการเน้นผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นศูนย์กลางแห่งการเรียนรู้
- ◎ หลักการใช้เทคนิคการฝึกอบรมที่หลากหลาย
- ◎ หลักการใช้สื่อประสม

# เทคนิคการฝึกอบรมมิติใหม่ทริบเบิลไฟฟ์โมเดล

## 5 หลักการใหม่

- ◎ หลักการใช้เกมและกิจกรรมสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้
- ◎ หลักการทำงานเป็นทีมคณะวิทยากรและผู้จัดการฝึกอบรม



# เทคนิคการฝึกอบรมมิติใหม่ทริบเบิลไฟฟ์โมเดล

## 5 ขั้นตอนใหม่

- ◎ ขั้นสำรวจความต้องการฝึกอบรมตามหลักสมรรถนะ
- ◎ ขั้นตอนออกแบบหลักสูตรการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับหลักสมรรถนะ
- ◎ ขั้นวางแผนเตรียมการให้พร้อมสรรพ
- ◎ ขั้นตอนดำเนินการฝึกอบรมให้เกิดการเรียนรู้
- ◎ ขั้นประเมินผลการฝึกอบรมด้วย **RLBR Model**

# ผลการศึกษาสภาพการดำเนินการบริหาร องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

การดำเนินการ	ตัวแบบการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	อบจ.	เทศบาล	อบต.
1.	การบริหารยุทธศาสตร์สู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน	3.69	3.70	3.70
2.	การบริหารองค์การสมัยใหม่	3.68	3.57	3.63
3.	การบริหารทุนมนุษย์	3.59	3.50	3.60
	ภาพรวม	3.65	3.59	3.64

# ผลการถอดบทเรียนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ที่บริหารประสบความสำเร็จ

ลำดับ	ตัวแบบ การ บริหาร	องค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่น	เทศบาล	องค์กรปกครอง ส่วนตำบล
1.	กระบวนการ การบริหาร	มุ่งเน้นการมีส่วนร่วม เพื่อให้เกิด ประโยชน์ต่อ ส่วนรวม	ผู้นำเป็น จุดเริ่มต้น ขับเคลื่อนสู่ ความสำเร็จ	กระบวนการ มีส่วนร่วม ประชาชนและ ทีมผู้บริหาร

# ผลการถอดบทเรียนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ที่บริหารประสบความสำเร็จ

ลำดับ	ตัวแบบ การ บริหาร	องค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่น	เทศบาล	องค์กรปกครอง ส่วนตำบล
2.	เทคนิค การ บริการ	การบริหารกิจการ บ้านเมืองที่ดี	จัดทำแผนมีส่วน ร่วมบูรณาการ 3 มิติ	พบปะพูดคุย จัดประชุม

# ผลการถอดบทเรียนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ที่บริหารประสบความสำเร็จ

ลำดับ	ตัวแบบ การ บริหาร	องค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่น	เทศบาล	องค์กรปกครอง ส่วนตำบล
3.	ปัจจัย แห่ง ความ สำเร็จ	วัฒนธรรมองค์การ แห่งการเรียนรู้	วัฒนธรรม องค์กร ธรรมาภิบาล	ผู้นำการ เปลี่ยนแปลง

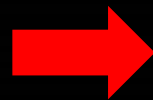
# ผลการถอดบทเรียนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ที่บริหารประสบความสำเร็จ

ลำดับ	ตัวแบบ การ บริหาร	องค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่น	เทศบาล	องค์กรปกครอง ส่วนตำบล
4.	เคล็ดลับ การ บริหาร	ฉันทก้ำล้งร่วม บูรณาการทุกฝ่าย	ธรรมาภิบาล	ความพึงพอใจ 3 ฝ่าย

# ชั้นการสังเคราะห์

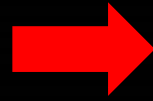
## ผลการสังเคราะห์กระบวนการบริหารสู่ความสำเร็จ

มุ่งเน้นการมีส่วนร่วม  
เพื่อประโยชน์ส่วนรวม



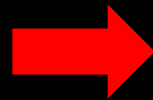
กระบวนการบริหารสู่  
ความสำเร็จ

ผู้นำเป็นจุดเริ่มต้น  
ขับเคลื่อนสู่ความสำเร็จ



- ◎ จุดประกาย
- ◎ ขยายความคิด
- ◎ พิชิตการเปลี่ยนแปลง
- ◎ สร้างความต่อเนื่อง

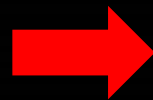
กระบวนการมีส่วนร่วมของ  
ประชาชนและทีมบริหาร



# ชั้นการสังเคราะห์

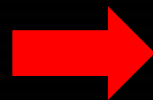
## ผลการสังเคราะห์กระบวนการบริหารสู่ความสำเร็จ

การบริหารกิจการ  
บ้านเมืองที่ดี



การบริหารธรรมาภิบาล

จัดทำแผนประจำปี โดยร่วม  
บูรณาการ 3 มิติ



◎ 10 หลักการ

◎ 4 ขั้นตอน

◎ 5 เทคนิค

พบปะพูดคุย จัดประชุม  
บ่อย ๆ



◎ 6 ปัจจัยแห่งความสำเร็จ



# การบริหารธรรมาภิบาล

## 10 หลักการ

- ◎ หลักนิติธรรม
- ◎ หลักคุณธรรม
- ◎ หลักการมีส่วนร่วม
- ◎ หลักโปร่งใส
- ◎ หลักรับผิดชอบ

# การบริหารธรรมาภิบาล

## 10 หลักการ

- ◎ หลักค้ำค้ำ
- ◎ หลักองค์การแห่งการเรียนรู้
- ◎ หลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- ◎ หลักบริหารจัดการสมัยใหม่
- ◎ หลักเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

# การบริหารธรรมาภิบาล

## 4 ขั้นตอน

- ◎ ให้ความรู้กระจ่างชัด
- ◎ เร่งรัดจัดทีมธรรมาภิบาล
- ◎ ดำเนินงานแบบมีส่วนร่วม
- ◎ มุ่งจิตอาสาส่วนรวมพัฒนาท้องถิ่น

# การบริหารธรรมาภิบาล

## 5 เทคนิค

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

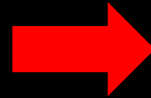
# การบริหารธรรมาภิบาล

## 6 ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

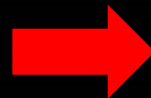
- ◎ ภาวะผู้นำผู้บริหารท้องถิ่น
- ◎ วัฒนธรรมทางสังคม
- ◎ วัฒนธรรมองค์การขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
- ◎ ระบบการตรวจสอบถ่วงดุล
- ◎ เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร
- ◎ พนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

# ผลการสังเคราะห์ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

วัฒนธรรมองค์การแห่ง  
การเรียนรู้



วัฒนธรรมองค์การ  
ธรรมาภิบาล



ผู้นำการเปลี่ยนแปลง



ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

- 🎯 ผู้นำการเปลี่ยนแปลง
- 🎯 วัฒนธรรมองค์การ
- 🎯 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

## กระบวนการบริหารสู่ความสำเร็จ

- ◎ จุดประกาย
- ◎ ขยายความคิด
- ◎ พิชิตการเปลี่ยนแปลง
- ◎ สร้างความต่อเนื่อง

## การบริหารธรรมาภิบาล

- ◎ 10 หลักการ
- ◎ 4 ขั้นตอน
- ◎ 5 เทคนิค
- ◎ 6 ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

## ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

- ◎ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง
- ◎ วัฒนธรรมองค์กร
- ◎ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์



# องค์การสมรรถนะสูง (High competency Organization)

- ☑ การบริหารยุทธศาสตร์สู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน
- ☑ การบริหารองค์การสมัยใหม่
- ☑ การบริหารทุนมนุษย์



# ข้อเสนอแนะ

- ◎ ควรนำระบบการบริหารสมรรถนะมาใช้ในองค์การบริหารส่วนจังหวัด เทศบาล และองค์การบริหารส่วนตำบลให้มากขึ้น โดยเน้นการสรรหาคัดเลือกบุคลากร การประเมินบุคลากร การพัฒนาบุคลากรและการจ่ายค่าตอบแทนให้ยึดหลักพจนานุกรมสมรรถนะ

# ข้อเสนอแนะ

- ◎ ควรปรับเปลี่ยนพฤติกรรมองค์กรขององค์กรบริหารส่วนจังหวัด เทศบาลและองค์กรบริหารส่วนตำบล ซึ่งเดิมเป็นองค์กรแบบราชการให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูงใน 3 สมรรถนะ คือสมรรถนะด้านการบริหารยุทธศาสตร์สู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน สมรรถนะด้านการบริหารองค์กรสมัยใหม่และสมรรถนะด้านการบริหารทุนมนุษย์

# ข้อเสนอแนะ

- ◎ ควรนำกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงมาใช้ในองค์การบริหารส่วนจังหวัด เทศบาล และองค์การบริหารส่วนตำบล ใน 4 ขั้นตอน ประกอบด้วย จุดประกาย ขยายความคิด พิสูจน์การเปลี่ยนแปลง และสร้างความต่อเนื่อง

## ข้อเสนอแนะ

- ◎ ควรนำเทคนิคการบริหารธรรมาภิบาลมาใช้ในองค์การบริหารส่วนจังหวัด เทศบาล และองค์การบริหารส่วนตำบล โดยเน้น 10 หลักการ 4 ขั้นตอน 5 เทคนิค และ 6 ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหารธรรมาภิบาล

## ข้อเสนอแนะ

- ◎ ควรนำปัจจัยการบริหารสู่ความสำเร็จมาใช้ในการปรับปรุงพัฒนาให้ดีขึ้น ประกอบด้วยการพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการฝึกอบรมแบบใหม่หรือทริปเปิ้ลไฟฟ์โมเดล ให้เอื้อต่อการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงต่อไป

