

องค์กรปกครองส่วน ท้องถิ่น	องค์การบริหารส่วน จังหวัดปทุมธานี		องค์การบริหารส่วน ตำบลคลองสี่		เทศบาลตำบลธัญบุรี	
	\bar{X}	แปรผล	\bar{X}	แปรผล	\bar{X}	แปรผล
หลังการฝึกอบรม						
การบริหารยุทธศาสตร์สู่ การพัฒนาอย่างยั่งยืน	4.37	มาก	4.37	มาก	4.09	มาก
การบริหารองค์การ สมัยใหม่	4.41	มาก	4.27	มาก	4.15	มาก
การบริหารทุนมนุษย์	4.33	มาก	4.24	มาก	4.42	มาก
ภาพรวม	4.37	มาก	4.30	มาก	4.22	มาก

จากตารางที่ 39 อธิบายว่า ผลการเปรียบเทียบการเรียนรู้ก่อนและหลังการฝึกอบรมพบว่า องค์การบริหารส่วนจังหวัดปทุมธานี ความรู้ก่อนการฝึกอบรมโดยภาพรวมระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.57$) ความรู้หลังการฝึกอบรมโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.37$) องค์การบริหารส่วนตำบลคลองสี่ความรู้ก่อนการฝึกอบรมโดยภาพรวมระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.70$) ความรู้หลังการฝึกอบรมโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.30$) และเทศบาลตำบลธัญบุรี ความรู้ก่อนการฝึกอบรมโดยภาพรวมระดับน้อย ($\bar{X} = 1.96$) ความรู้หลังการฝึกอบรมโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.22$)

บทที่ 5

สรุปผล การอภิปราย และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันการบริหารองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ด้านการบริหารยุทธศาสตร์สู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน ด้านการบริหารองค์การสมัยใหม่ และด้านการบริหารทุนมนุษย์
2. เพื่อถอดบทเรียนขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่นที่ประสบความสำเร็จ
3. เพื่อพัฒนาตัวแบบการบริหารองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นสู่องค์การสมรรถนะสูง
4. เพื่อถ่ายทอดตัวแบบการบริหารองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นสู่องค์การสมรรถนะสูง

ประชากรการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ประกอบด้วย นายกองค์การบริหารส่วนจังหวัด นายกเทศมนตรี และนายกองค์การบริหารส่วนตำบล จำนวน 7,853 คน

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประกอบด้วย นายกองค์การบริหารส่วนจังหวัด นายกเทศมนตรี และนายกองค์การบริหารส่วนตำบล จำนวน 400 คน ซึ่งผู้วิจัยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยเปิดตารางสำเร็จรูปของ Krecie and Morgan

โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบโควต้า ดังนี้

องค์การบริหารส่วนจังหวัด	จำนวน	77 คน
เทศบาล	จำนวน	123 คน
องค์การบริหารส่วนตำบล	จำนวน	200 คน

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้แก่ ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัดที่ประสบความสำเร็จ 1 คน ได้แก่ นายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดแม่ฮ่องสอน ผู้บริหารเทศบาลที่ประสบความสำเร็จ 1 คน ได้แก่ นายกเทศมนตรีตำบลนาอ้อ และผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลที่ประสบความสำเร็จ 1 คน ได้แก่ นายกองค์การบริหารส่วนตำบลบ้านหม้อ

เครื่องมือการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์

การวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์เนื้อหา

1. สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1.1 สรุปผลการศึกษาสภาพปัจจุบันการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้านการบริหารยุทธศาสตร์สู่การพัฒนาอย่างยั่งยืนด้านการบริหารองค์การสมัยใหม่ และด้านการบริหารทุนมนุษย์

1.1.1 องค์การบริหารส่วนจังหวัด มีการดำเนินการบริหารโดยภาพรวมทั้ง 3 ด้านอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.65$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีการบริหารยุทธศาสตร์สู่การพัฒนาอย่างยั่งยืนอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.69$) มีการบริหารองค์การสมัยใหม่อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.68$) มีการบริหารทุนมนุษย์อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.59$) ตามลำดับ

1.1.2 เทศบาล มีการดำเนินการบริหารโดยภาพรวมทั้ง 3 ด้านอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.59$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีการบริหารยุทธศาสตร์สู่การพัฒนาอย่างยั่งยืนอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.70$) มีการบริหารองค์การสมัยใหม่อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.57$) มีการบริหารทุนมนุษย์อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.50$) ตามลำดับ

1.1.3 องค์การบริหารส่วนตำบล มีการดำเนินการบริหารโดยภาพรวมทั้ง 3 ด้านอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.64$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีการบริหารยุทธศาสตร์สู่การพัฒนาอย่างยั่งยืนอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.70$) มีการบริหารองค์การสมัยใหม่อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.63$) มีการบริหารทุนมนุษย์อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.60$) ตามลำดับ

1.2 ผลการถอดบทเรียนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ประสบความสำเร็จ

ประเด็น ลำดับ	ตัวแบบการบริหารองค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่น	องค์การบริหารส่วน จังหวัดแม่ฮ่องสอน	เทศบาลตำบลนาอ้อ	องค์การบริหารส่วนตำบล บ้านหม้อ
1	กระบวนการบริหาร	<u>มุ่งเน้นการมีส่วนร่วม</u> <u>เพื่อให้เกิดประโยชน์</u> <u>ต่อส่วนรวม</u> -ร่วมคิดตัดสินใจ	<u>ผู้มาเป็นจุดเริ่มต้น</u> <u>ขับเคลื่อนสู่</u> <u>ความสำเร็จ</u> -จิตอาสา พัฒนา ทีมงาน	<u>กระบวนการมีส่วนร่วม</u> <u>ร่วมประชาชนและทีม</u> <u>ผู้บริหาร</u> -บริหารกิจการ บ้านเมืองที่ดี -แบ่งงาน รับผิดชอบ ชัดเจน
2	เทคนิคการบริหาร	<u>การบริหารกิจการ</u> <u>บ้านเมืองที่ดี</u> -หลักคัมค่า -หลักโปร่งใส -หลักถูกต้อง	<u>จัดทำแผนมีส่วน</u> <u>ร่วมบูรณาการ 3</u> <u>มิติ</u> -มิติจังหวัด -มิติกลุ่มจังหวัด -มิติความต้องการ ประชาชน	<u>พบปะพูดคุย จัด</u> <u>ประชุมบ่อยๆ</u> -ประชุมส่วน ราชการทุกอาทิตย์ -ประชุมสมาชิกสภา และประชาชนทุกสิ้น เดือน
3	ปัจจัยแห่งความสำเร็จ	<u>วัฒนธรรมองค์การแห่ง</u> <u>การเรียนรู้</u> -แสวงหาความรู้ -ศึกษาฝึกอบรม บุคลากร -แลกเปลี่ยนเรียนรู้ -เครือข่ายเรียนรู้	<u>วัฒนธรรมองค์การ</u> <u>ธรรมาภิบาล</u> -การทำงานเป็น ทีม -โปร่งใส -มีส่วนร่วมประชุม -เครือข่ายร่วมมือ -นวัตกรรมใหม่	<u>ผู้นำการเปลี่ยนแปลง</u> -ผู้นำมีวิสัยทัศน์ -พนักงานมีจิตสำนึก บริการ -ประชาชนร่วมมือ
4	เคล็ดลับการบริการ	<u>ผนึกกำลังร่วมบูรณา</u> <u>การทุกฝ่าย</u> -แบ่งงานกันทำ -ติดตามทุกปี -ทุกคนเป็นหุ้นส่วน -ปรับปรุงแก้ไข -ได้รางวัลจูงใจ	<u>ธรรมาภิบาล</u> -หลักคุณธรรม -หลักโปร่งใส -หลักมีส่วนร่วม -หลักคัมค่า	<u>ความพึงพอใจ 3 ฝ่าย</u> -ความพึงพอใจ ผู้บริหาร -ความพึงพอใจ พนักงาน -ความพึงพอใจ ชาวบ้าน

1.3 ผลการพัฒนาตัวแบบการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่องค์กรสมรรถนะสูง

1.3.1 ตัวแบบสู่องค์กรสมรรถนะสูง

ผลการพัฒนาตัวแบบการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่องค์กรสมรรถนะสูง ได้พัฒนามาจากองค์การทริปเปิ้ลเอช: ตัวแบบใหม่การบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่ความเป็นเลิศที่ มุ่งเน้นใน 3 สมรรถนะ ประกอบด้วย สมอင့်ดีเยี่ยม (Head: H_1) คือการบริหารยุทธศาสตร์สู่การพัฒนาอย่าง ยั่งยืน เครื่องมือครบ (Hand: H_2) คือการบริหารองค์การสมัยใหม่ และใจเกินร้อย (Heart: H_3) คือการ บริหารทุนมนุษย์ ดังนั้นการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่ความเป็นเลิศ (Local Government Organization Administration for Excellency: LGOAE) = การบริหารยุทธศาสตร์สู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน (H_1) + การบริหารองค์การสมัยใหม่ (H_2) + การบริหารทุนมนุษย์ (H_3)

ตัวแบบ (Model) องค์กรสมรรถนะสูงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

$$\text{LGOAE} = H_1 + H_2 + H_3$$

ตัวแบบการบริหารยุทธศาสตร์สู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน (H_1) ประกอบด้วย 10 ประการ ได้แก่	
H_1	H_{11} การวิเคราะห์สถานการณ์
	H_{12} การกำหนดพันธกิจ
	H_{13} การกำหนดค่านิยมร่วม
	H_{14} การกำหนดวิสัยทัศน์
	H_{15} การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์
	H_{16} การกำหนดกลยุทธ์
	H_{17} การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์
	H_{18} การกำหนดตัวชี้วัด
	H_{19} การกำหนดค่าเป้าหมาย
	H_{110} การกำหนดโครงการริเริ่ม

ตัวแบบการบริหารยุทธศาสตร์สู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน (H_1) มีดังนี้

$$H_1 = H_{11} + H_{12} + H_{13} + H_{14} + H_{15} + H_{16} + H_{17} + H_{18} + H_{19} + H_{110}$$

ตัวแบบการบริหารองค์การสมัยใหม่ (H ₂) ประกอบด้วย 7 หมวด ได้แก่	
H ₂	H ₂₁ การนำองค์การ
	H ₂₂ การวางแผนกลยุทธ์
	H ₂₃ การให้ความสำคัญต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
	H ₂₄ การวัดผล การวิเคราะห์และการบริหารความรู้
	H ₂₅ การบริหารทรัพยากรมนุษย์
	H ₂₆ การบริหารกระบวนการ
	H ₂₇ ผลลัพธ์การดำเนินงาน

ตัวแบบการบริหารองค์การสมัยใหม่ (H₂) มีดังนี้

$$H_2 = H_{21} + H_{22} + H_{23} + H_{24} + H_{25} + H_{26} + H_{27}$$

ตัวแบบการบริหารทุนมนุษย์ (H ₃) ประกอบด้วย 7 กระบวนทัศน์ใหม่ ได้แก่	
H ₃	H ₃₁ การพัฒนาองค์การ
	H ₃₂ การบริหารสมรรถนะ
	H ₃₃ การบริหารวัฒนธรรมองค์การ
	H ₃₄ การการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แนวใหม่
	H ₃₅ การบริหารสุขภาพและความปลอดภัย
	H ₃₆ การประเมินผลการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยดัชนีทรัพยากรมนุษย์
	H ₃₇ การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์

ตัวแบบการบริหารทุนมนุษย์ (H₃) มีดังนี้

$$H_3 = H_{31} + H_{32} + H_{33} + H_{34} + H_{35} + H_{36} + H_{37}$$

1.3.2 ตัวแบบการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่องค์กรสมรรถนะสูง มีดังนี้

ก. ตัวแบบกระบวนการบริหารสู่ความสำเร็จได้พัฒนามาจากงานวิจัยพัฒนาตัวแบบกระบวนการแปลงวิสัยทัศน์สู่กลยุทธ์ที่ประสบความสำเร็จ ได้แก่ กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง 4 ขั้นตอน

4 ขั้นตอน	วิธีการ
จุดประกาย	ริเริ่มสร้างสรรค์นวัตกรรม
ขยายความคิด	เรียนรู้ ดูงาน ฝึกอบรม
พิชิตการเปลี่ยนแปลง	ทีมงาน เครือข่าย มีส่วนร่วม
สร้างความต่อเนื่อง	วัฒนธรรมองค์กร ค่านิยมร่วม อุดมการณ์ร่วม

ข. ตัวแบบเทคนิคการบริหารสู่ความสำเร็จ ซึ่งวิจัยและพัฒนาจากมิติใหม่การบริหารธรรมาภิบาลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น: ทฤษฎีและงานวิจัย ได้แก่ เทคนิคการบริหารธรรมาภิบาล 10 หลักการ 4 ขั้นตอน 5 เทคนิค และ 6 ปัจจัยแห่งความสำเร็จ ดังนี้

10 หลักการ ได้แก่

1. หลักนิติธรรม
2. หลักคุณธรรม
3. หลักมีส่วนร่วม
4. หลักโปร่งใส
5. หลักสำนึกรับผิดชอบ
6. หลักคุ้มค่า
7. หลักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
8. หลักองค์การแห่งการเรียนรู้
9. หลักบริหารจัดการ
10. หลักเทคโนโลยีสารสนเทศและสื่อสาร

4 ขั้นตอน ได้แก่

1. ให้ความรู้กระจ่างชัด
2. เร่งรัดจัดทีมธรรมาภิบาล
3. ดำเนินงานแบบมีส่วนร่วม
4. มุ่งจิตอาสาส่วนรวมพัฒนาท้องถิ่น

5 เทคนิค ได้แก่

1. ประเมินตนเอง
2. เผยแพร่ธรรมาภิบาลผ่านสื่อทุกช่องทาง
3. จัดประชุมเชิงปฏิบัติการปฎิญาณธรรมาภิบาล

4. ศึกษาดูงาน Best Practice
5. จัดประกวดรางวัลธรรมาภิบาล

6 ปัจจัยแห่งความสำเร็จ ได้แก่

1. ภาวะผู้นำของผู้บริหารท้องถิ่น
2. วัฒนธรรมทางสังคม
3. วัฒนธรรมองค์การขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
4. ระบบการตรวจสอบถ่วงดุล
5. เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร
6. พนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ค. **ตัวแบบปัจจัยการบริหารสู่ความสำเร็จ** ได้วิจัยและพัฒนาจากทฤษฎีทัศน์และกลยุทธ์ผู้นำยุคใหม่และการฝึกอบรมเชิงระบบด้วยทฤษฎีการเรียนรู้แนวใหม่ ได้แก่ ตัวแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตัวแบบวัฒนธรรมองค์การ และตัวแบบการฝึกอบรมทริปปี้ลไฟฟ์โมเดล

ตัวแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลง
<p>วิสัยทัศน์ 5 ประการ</p> <ul style="list-style-type: none"> - คุณลักษณะวิสัยทัศน์ด้านการคิดริเริ่ม - คุณลักษณะวิสัยทัศน์ด้านการคิดสร้างสรรค์ - คุณลักษณะวิสัยทัศน์ด้านจินตนาการ - คุณลักษณะวิสัยทัศน์ด้านข้อมูลข่าวสาร - คุณลักษณะวิสัยทัศน์ด้านการบูรณาการ <p>กลยุทธ์ 8 ประการ</p> <ul style="list-style-type: none"> - คุณลักษณะกลยุทธ์ด้านสถานการณ์ - คุณลักษณะกลยุทธ์ด้านการตัดสินใจ - คุณลักษณะกลยุทธ์ด้านการระดมทรัพยากรและใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด - คุณลักษณะกลยุทธ์ด้านการทุ่มเท - คุณลักษณะกลยุทธ์ด้านการจูงใจ - คุณลักษณะกลยุทธ์ด้านการประชุม - คุณลักษณะกลยุทธ์ด้านมนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพ
ตัวแบบวัฒนธรรมองค์การ
<ul style="list-style-type: none"> - วัฒนธรรมองค์การด้านลูกค้า - วัฒนธรรมองค์การด้านบริการ - วัฒนธรรมองค์การด้านเวลา - วัฒนธรรมองค์การด้านทีมงาน

ตัวแบบการฝึกอบรมทริปเปิ้ลไฟฟ์

5 ทฤษฎีใหม่ (New Five Theories)

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

5 หลักการใหม่ (New principles)

- หลักการเน้นผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นศูนย์กลางแห่งการเรียนรู้
- หลักการใช้เทคนิคการฝึกอบรมที่หลากหลาย
- หลักการใช้สื่อประสม
- หลักการใช้เกมและกิจกรรมเพื่อสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้
- หลักการทำงานเป็นทีมของคณะวิทยากรและผู้จัดการฝึกอบรม

5 ขั้นตอนใหม่ (New Steps)

- ขั้นที่ 1 สำรวจความต้องการการฝึกอบรมตามหลักสมรรถนะ
- ขั้นที่ 2 ออกแบบหลักสูตรการฝึกอบรมตามหลักสมรรถนะ
- ขั้นที่ 3 วางแผนเตรียมการฝึกอบรมให้พร้อมสรรพ
- ขั้นที่ 4 ดำเนินการฝึกอบรมให้เกิดการเรียนรู้
- ขั้นที่ 5 ประเมินผลการฝึกอบรมด้วย RLBR Model

1.3.3 ผลการพัฒนาตัวแบบการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่องค์การสมรรถนะสูง

มีดังนี้

การพัฒนาบริหารองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น	องค์การสมรรถนะสูง
- กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง 4 ขั้นตอน	- Head (สมองดีเยี่ยม) การบริหารยุทธศาสตร์การพัฒนาย่างยั่งยืน
- เทคนิคการบริหารธรรมาภิบาล 10 หลักการ 4 ขั้นตอน 5 เทคนิค และ 6 ปัจจัย	- Hand (เครื่องมือครบ) การบริหารองค์การสมัยใหม่
- ปัจจัยการบริหารสู่ความสำเร็จ ๑ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ๑วัฒนธรรมองค์การ ๑การฝึกอบรมทริปเปิ้ลไฟฟ์โมเดล	- Heart (ใจเกินร้อย) การบริหารทุนมนุษย์

ตัวแบบการบริหารองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นสู่องค์การสมรรถนะสูง

1.4 ผลการถ่ายทอดตัวแบบการบริหารองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นสู่องค์การสมรรถนะสูง มีดังนี้

1.4.1 ผลการถ่ายทอดตัวแบบการบริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัดปทุมธานีสู่องค์การสมรรถนะสูง พบว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้เพิ่มขึ้น และมีความพึงพอใจต่อการฝึกอบรมตัวแบบทริปเปิ้ลไฟฟ์อยู่ในระดับมาก

1.4.2 ผลการถ่ายทอดตัวแบบการบริหารเทศบาลตำบลธัญบุรีสู่องค์การสมรรถนะสูง พบว่า สำหรับการฝึกอบรมมีความรู้เพิ่มขึ้น และมีความพึงพอใจต่อการฝึกอบรมตัวแบบทริปเปิ้ลไฟฟ์อยู่ในระดับมาก

1.4.3 ผลการถ่ายทอดตัวแบบการบริหารองค์การบริหารส่วนตำบลคลองสี่สู่องค์การสมรรถนะสูง พบว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้เพิ่มขึ้น และมีความพึงพอใจต่อการฝึกอบรมตัวแบบทริปเปิ้ลไฟฟ์อยู่ในระดับมาก

2. อภิปรายผล

ผลการวิจัยมีประเด็นควรคำนึงมาอภิปรายดังนี้

2.1 ผลการค้นหาสภาพปัจจุบันการบริหารองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นด้านการบริหารยุทธศาสตร์สู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน การบริหารองค์การสมัยใหม่ และการบริหารทุนมนุษย์ โดยภาพรวมทั้งองค์การบริหารส่วนจังหวัด เทศบาล และองค์การบริหารส่วนตำบลอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เป็นเพราะว่า องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นได้มีการปฏิรูประบบราชการใหม่ (Reinventing Government) โดยนำการบริหารภาครัฐแนวใหม่มาประยุกต์ใช้ (New Public Management) อย่างไรก็ตามเมื่อวิเคราะห์เจาะลึกลงไปในรายละเอียด พบว่า มีการดำเนินงานในลักษณะของรูปแบบ แต่เนื้อหาของการบริหารยุทธศาสตร์สู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน ยังขาดการเน้นเป้าหมายการพัฒนาท้องถิ่นอย่างยั่งยืน (Sustainable Development) ขาดการนำตัวแบบและเครื่องมือการบริหารเชิงกลยุทธ์มาประยุกต์ใช้ ไม่ว่าจะเป็นดัชนีสมดุล (Balanced Scorecard) องค์การมุ่งเน้นกลยุทธ์ (The Strategy Focused Organization) และแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) ด้านการบริหารองค์การสมัยใหม่ยังขาดการนำเอาระบบรางวัลคุณภาพการบริหารภาครัฐ (Public Management Quality Award)

มาประยุกต์ใช้ การบริหารทุนมนุษย์ยังขาดการนำเอากระบวนการนำคนใหม่การบริหารทุนมนุษย์มาประยุกต์ใช้ โดยเฉพาะการบริหารสมรรถนะซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ เสน่ห์ จัยโต เรื่องการพัฒนาขีดสมรรถนะบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (2554) พบว่า องค์กรบริหารส่วนจังหวัด ควรพัฒนาสมรรถนะหลักบุคลากรสู่มืออาชีพใน 6 สมรรถนะ ประกอบด้วย สมรรถนะด้านความรู้ด้านวัฒนธรรมองค์กร สมรรถนะด้านการคิดประดิษฐ์นวัตกรรมใหม่ สมรรถนะด้านการสร้างและบริหารเครือข่าย สมรรถนะด้านการทำงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ สมรรถนะด้านความรู้ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และสมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีม

เทศบาลควรมีการพัฒนาสมรรถนะหลักบุคลากรสู่มืออาชีพใน 6 สมรรถนะ ประกอบด้วย สมรรถนะด้านจิตสำนึกบริการ สมรรถนะด้านคุณธรรมจริยธรรมและความรับผิดชอบต่อส่วนรวม สมรรถนะด้านการสร้างและบริหารเครือข่าย สมรรถนะด้านการจัดการความขัดแย้งในชุมชน สมรรถนะด้านการคิดริเริ่มนอกรอบ และสมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีม องค์กรบริหารส่วนตำบลควรมีการพัฒนาสมรรถนะหลักบุคลากรสู่มืออาชีพใน 6 สมรรถนะ ประกอบด้วย สมรรถนะด้านจิตสำนึกบริการ สมรรถนะด้านความรู้วัฒนธรรมองค์กร สมรรถนะด้านการสร้างและบริหารเครือข่าย สมรรถนะด้านจิตสำนึกประชาธิปไตย สมรรถนะด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และสมรรถนะด้านการทำงานเป็นทีม

2.2 ผลการถอดบทเรียนขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ประสบความสำเร็จ จากการถอดบทเรียนพบว่า ความสำเร็จของการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ไม่ว่าจะเป็นองค์กรบริหารส่วนจังหวัด แม่ฮ่องสอน เทศบาลตำบลนาอ้อ และองค์กรบริหารส่วนตำบลบ้านหม้อ ขึ้นอยู่กับปัจจัยที่สำคัญ ได้แก่ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยของ เสน่ห์ จัยโต เรื่องวิสัยทัศน์และกลยุทธ์การบริหารอุดมศึกษา: กรณีศึกษาของผู้บริหารระดับสูง (2541) ที่พบว่า คุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงมี 2 ประการ คือ วิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ ซึ่งคุณลักษณะวิสัยทัศน์มี 5 ประการ ได้แก่ คุณลักษณะวิสัยทัศน์ด้านการคิดริเริ่ม คุณลักษณะวิสัยทัศน์ด้านความคิดสร้างสรรค์ คุณลักษณะวิสัยทัศน์ด้านจินตนาการ และคุณลักษณะวิสัยทัศน์ด้านข้อมูลข่าวสาร และคุณลักษณะวิสัยทัศน์ด้านการบูรณาการ คุณลักษณะกลยุทธ์มี 8 ประการ ได้แก่ คุณลักษณะกลยุทธ์ด้านสถานการณ์ คุณลักษณะกลยุทธ์ด้านการตัดสินใจ คุณลักษณะกลยุทธ์ด้านการจูงใจ คุณลักษณะกลยุทธ์ด้านการระดมทรัพยากรและใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด คุณลักษณะกลยุทธ์ด้านการทุ่มเท คุณลักษณะกลยุทธ์ด้านการประชุม คุณลักษณะกลยุทธ์ด้านการแก้ปัญหา และคุณลักษณะกลยุทธ์ด้านมนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพ นอกจากนี้ปัจจัยสำคัญจากการถอดบทเรียน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่ความสำเร็จคือ วัฒนธรรมองค์กร และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการฝึกอบรม ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของเสน่ห์ จัยโต เรื่องการวิจัยและพัฒนาทักษะขององค์กรบริหารส่วนตำบลด้านการพัฒนาสังคม (2547) ซึ่งพบว่า การฝึกอบรมที่ประสบความสำเร็จต้องมุ่งเน้นการฝึกอบรมเชิงระบบด้วยทฤษฎีใหม่ 5 ทฤษฎี 5 หลักการใหม่ และ 5 ขั้นตอนใหม่ ที่เรียกว่า การฝึกอบรมแบบใหม่ทริปเปิ้ลพีโมเดล

นอกจากนี้ผลการถอดบทเรียนขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ประสบความสำเร็จ ได้แก่ การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี หรือการบริหารธรรมาภิบาล (Good Governance) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของเสน่ห์ จัยโต เรื่องตัวแบบธรรมาภิบาลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่ความเป็นเลิศ (2554) และสอดคล้องกับงานวิจัยของ กนกพร สีดอกไม้ เรื่องการประเมินสมรรถนะในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรบริหารส่วนจังหวัด (2549)

2.3 ผลการพัฒนาตัวแบบการบริหารองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นสู่องค์กรสมรรถนะสูง ตัวแบบองค์กรสมรรถนะสูงประกอบด้วย การบริหารยุทธศาสตร์สู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน การบริหารองค์การสมัยใหม่ และการบริหารทุนมนุษย์ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ เสน่ห์ จัญโต (2556) เรื่ององค์การทริปเปิ้ลเอช: ตัวแบบใหม่การบริหารองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นสู่ความเป็นเลิศ พบว่า องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นที่ประสบความสำเร็จต้องเป็นองค์กรสมรรถนะสูงที่ต้องมีสมองดีเยี่ยม (Head) เครื่องมือครบ (Hand) ใจเกินร้อย (Heart) สอดคล้องกับงานวิจัยของ เสน่ห์ จัญโต เรื่องแบบจำลององค์การบริหารส่วนตำบลสู่องค์กรมุ่งเน้นกลยุทธ์โดยนำ Balanced Scorecard มาประยุกต์ใช้ (2549) และสอดคล้องกับงานวิจัยของ เสน่ห์ จัญโต เรื่องตัวชี้วัดการบริหารงานบุคคลขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่น (2557) และสอดคล้องกับทฤษฎีตัวแบบองค์การขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization) ของ นิสตาร์ก เวชยานนท์ เรื่องมิติใหม่การบริหารทุนมนุษย์ (2551)

2.4 ผลการถ่ายทอดตัวแบบการบริหารองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นสู่องค์กรสมรรถนะสูง จากการถ่ายทอดพบว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้เพิ่มขึ้นทั้ง 3 เรื่อง ได้แก่ การบริหารยุทธศาสตร์สู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน การบริหารองค์การสมัยใหม่ และการบริหารทุนมนุษย์ ซึ่งความรู้ที่เพิ่มขึ้นเกิดจากการนำเทคนิคการฝึกอบรมแบบใหม่ที่เรียกว่า Triple Five Model มาประยุกต์ใช้ ทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความสุขสนุกกับการฝึกอบรม ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ เสน่ห์ จัญโต เรื่องการเพิ่มขีดสมรรถนะบุคลากรขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่น (2554) ที่มีการพัฒนาบุคลากรตามสมรรถนะหลักขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่น จำนวน 150 คน พบว่า ผู้เข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรพัฒนาบุคลากรสู่มืออาชีพทั้งองค์การบริหารส่วนจังหวัดนนทบุรี เทศบาลตำบลบึงยี่โถ และองค์การบริหารส่วนตำบลบึงทองหลาง มีความพึงพอใจต่อการฝึกอบรมบุคลากรตามสมรรถนะหลักด้วยการฝึกอบรมเชิงระบบด้วยทฤษฎีการเรียนรู้แนวใหม่อยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีการเรียนรู้แนวใหม่ของ สุรพงษ์ มาลี เรื่องการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามหลักสมรรถนะ (2549)

3. ข้อเสนอแนะ

ก. ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้

1) ควรนำระบบการบริหารสมรรถนะมาใช้ในองค์การบริหารส่วนจังหวัด เทศบาล และองค์การบริหารส่วนตำบลให้มากขึ้น โดยเน้นการสรรหาคัดเลือกบุคลากร การประเมินบุคลากร การพัฒนาบุคลากร และการจ่ายค่าตอบแทนบุคลากรให้ยึดหลักสมรรถนะ

2) ควรปรับเปลี่ยนพฤติกรรมองค์กรขององค์การบริหารส่วนจังหวัด เทศบาลและองค์การบริหารส่วนตำบล ซึ่งเดิมเป็นองค์การแบบราชการให้เป็น องค์การสมรรถนะสูงใน 3 สมรรถนะ ประกอบด้วย สมรรถนะด้านการบริหารยุทธศาสตร์สู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน สมรรถนะด้านการบริหารองค์การสมัยใหม่ และสมรรถนะด้านการบริหารทุนมนุษย์

3) ควรนำกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงมาใช้ในองค์การบริหารส่วนจังหวัด เทศบาล และองค์การบริหารส่วนตำบล ใน 4 ขั้นตอน ประกอบด้วย จุดประกาย ขยายความคิด พิสูจน์การเปลี่ยนแปลง และสร้างความต่อเนื่อง

4) ควรนำเทคนิคการบริหารธรรมาภิบาลมาใช้ในองค์การบริหารส่วนจังหวัด เทศบาล และ องค์การบริหารส่วนตำบล โดยมุ่งเน้น 10 หลักการ 4 ขั้นตอน 5 เทคนิค และ 6 ปัจจัยในการบริหาร ธรรมาภิบาล

5) ควรนำปัจจัยการบริหารสู่ความสำเร็จมาใช้ในการปรับปรุงพัฒนาให้ดีขึ้น ประกอบด้วย การ พัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาวัฒนธรรมองค์การ และการฝึกอบรมแบบใหม่ทริปเปิ้ลไฟฟ์โมเดล เพื่อ พัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่องค์การสมรรถนะสูงต่อไป

ข. ข้อเสนอสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

- 1) ควรทำการวิจัยคุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่พึงประสงค์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่ องค์การสมรรถนะสูง
- 2) ควรทำการวิจัยวัฒนธรรมองค์การขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่องค์การสมรรถนะสูง
- 3) ควรทำการวิจัยประเมินผลโครงการการฝึกอบรมแบบใหม่ทริปเปิ้ลไฟฟ์โมเดลของ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
- 4) ควรทำการวิจัยตัวแบบการพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สู่การทำงานมาตรฐานสูงอย่างมีอาชีพ (High Performance)
- 5) ควรทำการวิจัยการเป็นองค์การสมรรถนะสูงเชิงเปรียบเทียบระหว่างกรุงเทพมหานครกับ เมืองพัทยา

