

## Development the Desirable Competencies of Local Government Officials in the 21st Century: A Qualitative Study of Local Administration Executives and Experts

Thutsapong Wongsawad

Public Administration, Faculty of Social Sciences and Education, Thongsook College

Corresponding author. E-mail: profthut@gmail.com

### ABSTRACT

This research article aims to (1) experiences in developing the essential core competencies of local government officials in the 21st century from the perspectives of administrators, experts, and practitioners within local administrative organizations; (2) perspectives and working contexts that reflect 21st-century skills, digital competencies, and public sector innovation that influence organizational effectiveness; (3) the in-depth roles of leadership, area-based management, ethics, and good governance in enhancing effective local administrative management; and (4) appropriate approaches to future competency development. The study employed a qualitative research methodology. Data were collected through semi-structured interviews and non-participant observation, total of 23 key informants were selected using purposive sampling, including administrators, local government officials, and experts in local governance. Data were analyzed using content analysis and the credibility of the findings was ensured through triangulation.

The research findings reveal that 1) The development of core competencies of local government officials in the 21st century reflects adaptation to modern public administration. It encompasses digital competency, higher-order thinking, communication and collaboration, as well as ethics and citizen-centered orientation to enhance the efficiency and transparency of public services. 2) Exploring the work context that reflects 21st-century skills is a crucial foundation for enhancing the effectiveness of local government officials. It emphasizes analytical thinking, communication, collaboration and adaptability, alongside the continuous development of digital technologies and personnel competencies. 3) The analysis of leadership roles, area-based management, ethics, and good governance in relation to the success of local administration can be synthesized into four dimensions: strategic vision, integrity and transparency, collaboration and public participation, and innovation alongside human resource development to enhance efficiency and public trust. and 4) The development of competencies for local government officials in the 21st century should focus on strengthening their capacity to adapt to complex administrative environments through the enhancement of digital skills, higher-order thinking, ethical leadership, participation, and innovation to improve administrative effectiveness and sustainability.

**Keywords:** Desired Competencies, Local Government Officials, The 21<sup>st</sup> Century, Administrators and Experts.

# การพัฒนาสมรรถนะที่พึงประสงค์ของข้าราชการท้องถิ่นในศตวรรษที่ 21: การศึกษาเชิงคุณภาพ จากผู้บริหารและผู้เชี่ยวชาญด้านการปกครองท้องถิ่น

ดร.พรพงศ์ วงษ์สวัสดิ์

สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์และศึกษาศาสตร์ วิทยาลัยทองสุข

Corresponding author. E-mail: profthut@gmail.com

## บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา (1) ประสพการณ์การพัฒนาสมรรถนะหลักที่จำเป็นของข้าราชการท้องถิ่นในศตวรรษที่ 21 จากมุมมองของผู้บริหาร ผู้เชี่ยวชาญ และผู้ปฏิบัติงานในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (2) มุมมองและบริบทการทำงานที่สะท้อนทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 สมรรถนะด้านดิจิทัล และนวัตกรรมภาครัฐที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพองค์กร (3) บทบาทเชิงลึกของภาวะผู้นำ การบริหารเชิงพื้นที่ จริยธรรม และธรรมาภิบาลต่อความสามารถในการบริหารจัดการท้องถิ่นอย่างมีประสิทธิภาพ และ (4) แนวทางการพัฒนาสมรรถนะที่เหมาะสมสำหรับอนาคต การวิจัยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ โดยเก็บข้อมูลผ่านการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างและการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม จากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ด้วยการคัดเลือกแบบเจาะจง จำนวน 23 คน ได้แก่ ผู้บริหาร ข้าราชการท้องถิ่น และผู้เชี่ยวชาญด้านการปกครองท้องถิ่น การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา และตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูลแบบสามเส้า

ผลการวิจัยพบว่า 1) การพัฒนาสมรรถนะหลักของข้าราชการท้องถิ่นในศตวรรษที่ 21 สะท้อนการปรับตัวต่อการบริหารภาครัฐยุคใหม่ โดยครอบคลุมสมรรถนะด้านดิจิทัล การคิดขั้นสูง การสื่อสารและความร่วมมือ ตลอดจนคุณธรรมและการยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง เพื่อยกระดับประสิทธิภาพและความโปร่งใสของบริการสาธารณะ 2) การสำรวจบริบทการทำงานที่สะท้อนทักษะศตวรรษที่ 21 เป็นฐานสำคัญในการยกระดับประสิทธิภาพข้าราชการท้องถิ่น โดยเน้นการคิดวิเคราะห์ การสื่อสารการทำงานร่วมกัน และการปรับตัว ควบคู่การพัฒนาดิจิทัล เทคโนโลยี และสมรรถนะบุคลากรอย่างต่อเนื่อง 3) การวิเคราะห์บทบาทภาวะผู้นำ การบริหารเชิงพื้นที่ จริยธรรม และธรรมาภิบาลต่อความสำเร็จของการบริหารท้องถิ่น สังเคราะห์ได้ 4 มิติ ได้แก่ วิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ คุณธรรมและความโปร่งใส ความร่วมมือและการมีส่วนร่วม และนวัตกรรมควบคู่การพัฒนาบุคลากร เพื่อเสริมประสิทธิภาพและความไว้วางใจของประชาชน และ 4) แนวทางการพัฒนาสมรรถนะข้าราชการท้องถิ่นในศตวรรษที่ 21 ควรมุ่งเสริมศักยภาพการปรับตัวต่อการบริหารที่ซับซ้อน ผ่านการพัฒนาด้านดิจิทัล การคิดขั้นสูง ภาวะผู้นำเชิงคุณธรรม การมีส่วนร่วม และนวัตกรรม เพื่อยกระดับประสิทธิภาพการบริหารอย่างยั่งยืน

**คำสำคัญ:** สมรรถนะที่พึงประสงค์, ข้าราชการท้องถิ่น, ศตวรรษที่ 21, ผู้บริหารและผู้เชี่ยวชาญ

© 2026 JISSD: Journal of Integration Social Sciences and Development

## บทนำ

การบริหารราชการส่วนท้องถิ่นของไทยในศตวรรษที่ 21 อยู่ภายใต้สถานการณ์ความเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกประเทศ ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ เทคโนโลยี สังคม หรือโครงสร้างประชากร ซึ่งส่งผลกระทบต่อบทบาทและความคาดหวังที่ประชาชนมีต่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อปท.) อย่างมีนัยสำคัญ และการเปลี่ยนผ่านสู่ยุคดิจิทัล ความซับซ้อนของปัญหาท้องถิ่น ความเหลื่อมล้ำเชิงพื้นที่ ภัยพิบัติ และความคาดหวังด้านความโปร่งใส ได้ผลักดันให้ข้าราชการท้องถิ่นต้องมีความสามารถใหม่ที่แตกต่างจากความรู้และทักษะเชิงเทคนิคแบบเดิม การพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการท้องถิ่นจึงเป็นปัจจัยสำคัญในการยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐและเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการประชาชน และการเปลี่ยนแปลงทางสังคม เศรษฐกิจ และเทคโนโลยีในศตวรรษที่ 21 ได้ส่งผลให้บทบาทของภาครัฐท้องถิ่นต้องเผชิญกับความซับซ้อนและความท้าทายมากขึ้น โดยเฉพาะในบริบทของประเทศไทยที่การกระจายอำนาจสู่ท้องถิ่นยังคงเป็นยุทธศาสตร์สำคัญในการยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชนและพัฒนาการบริการสาธารณะอย่างยั่งยืน (สำนักงาน

คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2565) และการเปลี่ยนผ่านทางดิจิทัล การเคลื่อนย้ายทรัพยากรมนุษย์ ความคาดหวังของประชาชนที่สูงขึ้น และความจำเป็นในการบริหารพื้นที่อย่างมีประสิทธิภาพ ล้วนเป็นแรงผลักดันให้ข้าราชการท้องถิ่นต้องมีสมรรถนะที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมใหม่ ซึ่งไม่ใช่เพียงความรู้ด้านกฎหมายราชการหรือความสามารถทางเทคนิคเช่นในอดีต แต่ต้องครอบคลุมทักษะเชิงยุทธศาสตร์ ทักษะดิจิทัล การคิดวิเคราะห์เชิงระบบ และการทำงานแบบบูรณาการข้ามหน่วยงาน (OECD, 2020)

สมรรถนะหลักของข้าราชการท้องถิ่นเป็นองค์ประกอบพื้นฐานที่กำหนดคุณภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรภาครัฐในระดับพื้นที่ โดยเป็นความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ และมาตรฐานทางการบริหารขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น, 2564) ทักษะศตวรรษที่ 21 เป็นการเปลี่ยนผ่านสู่รัฐบาลดิจิทัลยังทำให้สมรรถนะด้านดิจิทัลและนวัตกรรมภาครัฐกลายเป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการท้องถิ่นในปัจจุบัน บุคลากรภาครัฐจำเป็นต้องมีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารและการให้บริการ รวมถึงทักษะด้านการจัดการข้อมูล การใช้ระบบวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึก การประยุกต์แพลตฟอร์มบริการสาธารณะออนไลน์ ตลอดจนการออกแบบกระบวนการทำงานใหม่ให้มีความคล่องตัว โปร่งใส และใช้เทคโนโลยีเป็นฐาน (United Nations, 2022) ในสภาพแวดล้อมที่เกิดปัญหาและความคาดหวังของประชาชนเปลี่ยนแปลงรวดเร็ว ความสามารถในการนำการเปลี่ยนแปลง (change leadership) จึงเป็นสมรรถนะที่จำเป็นอย่างยิ่ง ข้าราชการท้องถิ่นต้องสามารถปรับตัวเชิงนโยบาย รับมือสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และบริหารการปฏิรูปองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ยิ่งไปกว่านั้นประเด็นด้านความโปร่งใส ความรับผิดชอบ และความเป็นธรรม กำลังได้รับความสนใจเพิ่มมากขึ้นทั้งจากภาคประชาชนและหน่วยกำกับดูแล ส่งผลให้สมรรถนะด้านจริยธรรมและธรรมาภิบาลกลายเป็นรากฐานที่สำคัญของการเสริมสร้างความเชื่อมั่นในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (Transparency International, 2023) การทุจริตเชิงระบบ การใช้อำนาจโดยมิชอบ และความบกพร่องในการบริหารงบประมาณ เป็นปัญหาที่กระทบต่อคุณภาพการให้บริการและบั่นทอนศรัทธาของประชาชนอย่างมาก ดังนั้น การยึดมั่นในหลักคุณธรรม ความซื่อสัตย์ ความโปร่งใส ความรับผิดชอบต่อสาธารณะ และการใช้งบประมาณอย่างคุ้มค่า จึงเป็นสมรรถนะระดับสูงที่ต้องได้รับการพัฒนาอย่างเป็นระบบเพื่อยกระดับคุณภาพการบริหารท้องถิ่นให้ตอบโจทย์การพัฒนาในยุคใหม่

จากที่กล่าวมาแม้จะมีกรอบสมรรถนะพื้นฐานของข้าราชการท้องถิ่นที่กำหนดบทบาทและภารกิจไว้อย่างชัดเจน แต่บริบทการบริหารท้องถิ่นในศตวรรษที่ 21 ได้เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและซับซ้อน ส่งผลให้สมรรถนะเดิมไม่สามารถตอบสนองความท้าทายใหม่ได้อย่างเพียงพอ ความต้องการทักษะสมัยใหม่ เช่น การคิดวิเคราะห์ขั้นสูง การแก้ปัญหาเชิงระบบ การสื่อสาร การจัดการข้อมูล และความร่วมมือข้ามภาคส่วน มีบทบาทสำคัญต่อประสิทธิภาพการบริหารท้องถิ่น อย่างไรก็ตาม ยังขาดการศึกษาเชิงลึกที่ระบุสมรรถนะเหล่านี้ว่าเป็นรูปธรรมในบริบทท้องถิ่นไทย โดยเฉพาะสมรรถนะด้านดิจิทัลภายใต้การเปลี่ยนผ่านสู่รัฐบาลดิจิทัล และยังคงมีความเหลื่อมล้ำของทักษะระหว่างพื้นที่ อีกทั้งความแตกต่างของบริบทท้องถิ่นและปัญหาด้านจริยธรรม ธรรมาภิบาล และความโปร่งใส ยิ่งตอกย้ำความจำเป็นในการพัฒนากรอบสมรรถนะที่เหมาะสมและสอดคล้องกับความเป็นจริง เพื่อนำไปสู่การกำหนดปัญหาการวิจัยและแนวทางพัฒนาบุคลากรท้องถิ่นอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน ด้วยเหตุผลดังกล่าว ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาและทำความเข้าใจประเด็นสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสมรรถนะของข้าราชการท้องถิ่นในศตวรรษที่ 21 อย่างเป็นระบบ โดยมุ่งเน้นการสำรวจและวิเคราะห์สมรรถนะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในบริบทการบริหารท้องถิ่นยุคใหม่ ทั้งในมิติของความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เอื้อต่อการบริหารจัดการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และสามารถตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนได้อย่างเหมาะสม

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาการพัฒนาสมรรถนะหลักที่จำเป็นของข้าราชการท้องถิ่นในศตวรรษที่ 21 จากมุมมองของผู้บริหาร ผู้เชี่ยวชาญ และผู้ปฏิบัติงานในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
2. เพื่อสำรวจมุมมองและบริบทการทำงานที่สะท้อนทักษะศตวรรษที่ 21 สมรรถนะด้านดิจิทัล และนวัตกรรมภาครัฐ ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

3. เพื่อวิเคราะห์บทบาทเชิงลึกของภาวะผู้นำ การบริหารเชิงพื้นที่ จริยธรรม และธรรมาภิบาล ที่มีผลต่อความสามารถในการบริหารจัดการท้องถิ่นอย่างมีประสิทธิภาพ
4. เพื่อสังเคราะห์แนวทางการพัฒนาสมรรถนะที่เหมาะสมสำหรับอนาคต เพื่อยกระดับขีดความสามารถของข้าราชการท้องถิ่นให้สอดคล้องกับบริบทการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21

## ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยเก็บข้อมูลเชิงลึกใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง มุ่งศึกษาการพัฒนาสมรรถนะที่พึงประสงค์ของข้าราชการท้องถิ่นในศตวรรษที่ 21 ผ่านการวิเคราะห์เชิงลึกมุมมองจากผู้บริหารระดับสูงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และผู้เชี่ยวชาญด้านการปกครองท้องถิ่น การวิจัยมีลักษณะเป็นการสำรวจเชิงลึก (Exploratory Qualitative Study) เพื่อสำรวจและทำความเข้าใจเชิงลึกเกี่ยวกับสมรรถนะหลักที่จำเป็นของข้าราชการท้องถิ่นในศตวรรษที่ 21 จากมุมมองของผู้บริหาร ผู้เชี่ยวชาญ และผู้ปฏิบัติงานในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น วิเคราะห์ประสบการณ์ มุมมอง และบริบทการทำงานที่สะท้อนถึงศตวรรษที่ 21 สมรรถนะด้านดิจิทัล และนวัตกรรมภาครัฐ ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ศึกษาบทบาทเชิงลึกของภาวะผู้นำ การบริหารเชิงพื้นที่ จริยธรรม และธรรมาภิบาล ที่มีผลต่อความสามารถในการบริหารจัดการท้องถิ่นอย่างมีประสิทธิภาพ และสังเคราะห์ข้อค้นพบจากข้อมูลเชิงคุณภาพและเสนอการพัฒนาสมรรถนะที่เหมาะสมสำหรับอนาคต เพื่อยกระดับขีดความสามารถของข้าราชการท้องถิ่นให้สอดคล้องกับบริบทการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21

### 1. ประชากร กลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารและผู้เชี่ยวชาญด้านการปกครองท้องถิ่นในพื้นที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดเลย ประกอบด้วย องค์กรบริหารส่วนจังหวัด 1 แห่ง เทศบาลเมือง 2 แห่ง เทศบาลตำบล 27 แห่ง และองค์กรบริหารส่วนตำบล 71 แห่ง รวมทั้งสิ้น 101 แห่ง (องค์กรส่วนราชการจังหวัดเลย, 2567)

ผู้ให้ข้อมูลเป็นผู้บริหารท้องถิ่นระดับสูง ได้แก่ 1) ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และหัวหน้าส่วนราชการ ข้อมูลที่ใช้เป็นลักษณะความคิดเห็นเชิงตำแหน่งหน้าที่ ที่ไม่ระบุตัวตน และไม่กระทบต่อสิทธิส่วนบุคคล 2) ผู้เชี่ยวชาญด้านการปกครองท้องถิ่น เช่น อดีตผู้บริหาร นักวิชาการ หรือผู้ทรงคุณวุฒิด้านนโยบายหรือการบริหารจัดการ ข้อมูลที่ได้รับเป็นข้อมูลเชิงความรู้และประสบการณ์ทางวิชาชีพ ซึ่งจัดอยู่ในกลุ่มผู้ให้ข้อมูลเชิงผู้เชี่ยวชาญ และ 3) ข้าราชการระดับกลางและระดับสูงที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน การให้ข้อมูลในเชิงกระบวนการและบริบทองค์กร ด้วยการคัดเลือกแบบเจาะจง จำนวน 20-30 คน หรือจนกว่าจะเกิดความอิ่มตัวของข้อมูล (Data Saturation) โดยการนำเสนอผลการศึกษาเป็นลักษณะข้อมูลภาพรวม (aggregate data) ไม่ระบุตัวบุคคลหรือข้อมูลที่สามารถระบุตัวตนได้ เพื่อให้เป็นไปตามแนวปฏิบัติที่ช่วยลดความเสี่ยงต่อประเด็นด้านจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ โดยเน้นการใช้ข้อมูลเชิงตำแหน่งหน้าที่ทางการและความคิดเห็นเชิงวิชาการที่ไม่เข้าข่ายคุกคามความเป็นส่วนตัวของผู้ให้ข้อมูล

### 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือในการวิจัย ได้แก่ แบบสัมภาษณ์ โดยเก็บข้อมูลเชิงลึก ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎีและทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นแนวทางในการหาคำตอบและเป็นประเด็นที่ต้องศึกษา ใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) ใช้การสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม (Nonparticipation Observation) โดยเก็บข้อมูลประสบการณ์ของผู้บริหารท้องถิ่น ซึ่งมีกระบวนการสร้างเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ตามกรอบแนวคิดที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรม และผ่านการตรวจสอบจากผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 ท่าน หลังจากนั้นนำมาปรับแก้ตามข้อเสนอแนะ ก่อนนำไปใช้เป็นแนวทางการสัมภาษณ์

### 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง โดยแบ่งเป็น 2 ขั้นตอนหลัก ได้แก่

3.1 ขั้นเตรียมการ ผู้วิจัยเตรียมความรู้และทักษะด้านการสัมภาษณ์เชิงลึก การสร้างแนวคำถาม การสังเกต การบันทึกภาคสนาม และการวิเคราะห์ข้อมูล พร้อมทั้งจัดเตรียมอุปกรณ์ที่จำเป็น เช่น สมุดบันทึก แฟ้มข้อมูล และเครื่องบันทึกเสียง

3.2 ขั้นตอนการ ผู้วิจัยสร้างสัมพันธภาพกับผู้ให้ข้อมูลในพื้นที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดเลย โดยการชี้แจงวัตถุประสงค์และกระบวนการวิจัย จากนั้นเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างร่วมกับการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม มีการบันทึกภาคสนามและบันทึกเสียงเพื่อถอดความภายหลัง พร้อมทั้งแปลผลและจัดระเบียบข้อมูลเป็นรายวัน ตรวจสอบความครบถ้วนและความชัดเจนของข้อมูล และยืนยันความถูกต้องกับผู้ให้ข้อมูลก่อนการสัมภาษณ์ครั้งต่อไป

#### 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยถอดเทปบันทึกเสียงแบบคำต่อคำ และนำข้อมูลจากการสัมภาษณ์ร่วมกับบันทึกภาคสนามมาวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) (ศิริพร จิรวินกุล, 2553) โดยมีขั้นตอนสำคัญดังนี้

เริ่มจากการอ่านข้อมูลอย่างละเอียดแบบบรรทัดต่อบรรทัด เพื่อทำความเข้าใจความหมาย กำหนดดัชนีและให้รหัสข้อมูล จากนั้นเปรียบเทียบความเหมือนและความต่างเพื่อจัดหมวดหมู่ข้อมูล และสังเคราะห์ประเด็นหลัก โดยอาศัยการทบทวนวรรณกรรมประกอบ ต่อมานำดัชนีและหมวดหมู่มาจัดกลุ่มเป็นข้อสรุปย่อย และพัฒนาไปสู่ข้อสรุปในภาพรวม พร้อมทั้งตีความความสัมพันธ์ของข้อมูลเพื่อสร้างโมทัศน์ที่อธิบายสาเหตุ บริบท กระบวนการ และผลลัพธ์ของปรากฏการณ์

เพื่อให้ผลการวิจัยมีความน่าเชื่อถือ ผู้วิจัยตรวจสอบข้อมูลกับผู้ให้ข้อมูล (member checking) และใช้การตรวจสอบสามเส้า (Creswell, 2013) ได้แก่ ด้านผู้วิจัย ด้านข้อมูล และด้านการวิเคราะห์ข้อมูล โดยเน้นการเก็บข้อมูลอย่างหลากหลาย วิเคราะห์อย่างเป็นระบบ ยึดกรอบทฤษฎี และลอคอคติของผู้วิจัยให้มากที่สุด

#### ผลการวิจัย

ผลจากการวิจัย พบว่า

1. วัตถุประสงค์ที่ 1 ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาสมรรถนะหลักที่จำเป็นของข้าราชการท้องถิ่นในศตวรรษที่ 21 จากการสัมภาษณ์ ชี้ให้เห็นว่าการปรับตัวต่อบริบทการบริหารภาครัฐที่มีความซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยสามารถสังเคราะห์เป็น 4 มิติสำคัญ ได้แก่ สมรรถนะด้านดิจิทัลและข้อมูล สมรรถนะด้านการคิดขั้นสูง สมรรถนะด้านการสื่อสารและความร่วมมือ และสมรรถนะด้านคุณธรรม จริยธรรม และการยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง มิติด้านดิจิทัลและข้อมูลมีบทบาทเด่นในการยกระดับประสิทธิภาพ ความโปร่งใส และความตรวจสอบได้ของบริการสาธารณะ ขณะที่สมรรถนะด้านการคิดขั้นสูง เช่น การคิดเชิงระบบ เชิงยุทธศาสตร์ และการสร้างนวัตกรรม ช่วยให้องค์กรท้องถิ่นสามารถรับมือกับปัญหาที่ซับซ้อนทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมได้อย่างเหมาะสม ส่วนสมรรถนะด้านการสื่อสารและความร่วมมือเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนการทำงานแบบบูรณาการร่วมกับภาคส่วนต่าง ๆ และเสริมสร้างการมีส่วนร่วมของประชาชน ขณะเดียวกัน สมรรถนะด้านคุณธรรมและจริยธรรมเป็นฐานรากของการสร้างความไว้วางใจและคุณค่าภาครัฐ ผลการศึกษายัง พบว่า สมรรถนะที่ข้าราชการท้องถิ่นยังขาดและควรได้รับการพัฒนาอย่างเร่งด่วนยังคงอยู่ในทั้ง 4 มิติดังกล่าว โดยเฉพาะด้านดิจิทัลและการจัดการข้อมูล การคิดเชิงยุทธศาสตร์ การสื่อสารสาธารณะและการสร้างเครือข่าย รวมถึงความโปร่งใสและความรับผิดชอบต่อสาธารณะ ช่องว่างด้านสมรรถนะเหล่านี้ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหาร ความรวดเร็วในการตัดสินใจ และระดับความเชื่อมั่นของประชาชน ดังนั้น การพัฒนาสมรรถนะอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องจึงมีความจำเป็นต่อการยกระดับศักยภาพองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้สอดคล้องกับความท้าทายในศตวรรษที่ 21 อย่างยั่งยืน

2. วัตถุประสงค์ที่ 2 ผลการวิจัยพบว่า การสำรวจมุมมองและบริบทการทำงานที่สะท้อนทักษะศตวรรษที่ 21 จากการสัมภาษณ์ ชี้ให้เห็นว่ารากฐานสำคัญในการยกระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการท้องถิ่น ภายใต้บริบทการบริหารที่มีความซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยสามารถสังเคราะห์เป็น 4 มิติหลัก ได้แก่ การคิดวิเคราะห์ การสื่อสาร การทำงานร่วมกัน และการปรับตัว ด้านการคิดวิเคราะห์ ผู้ให้ข้อมูลเน้นความจำเป็นของการคิดเชิงระบบและการวิเคราะห์ข้อมูลหลายมิติ เพื่อให้การตัดสินใจเชิงนโยบายมีความแม่นยำและสอดคล้องกับปัญหาจริงของพื้นที่ การสื่อสารอย่างโปร่งใส เข้าใจง่าย และเป็นสองทาง มีบทบาทสำคัญต่อการสร้างความไว้วางใจและการมีส่วนร่วมของประชาชน ขณะที่การทำงานร่วมกันทั้งภายในองค์กร ระหว่างหน่วยงาน และกับภาคีเครือข่าย เป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนการพัฒนาท้องถิ่นอย่างบูรณาการ ส่วนด้านการปรับตัว ข้าราชการท้องถิ่นจำเป็นต้องมีความยืดหยุ่น เรียนรู้เร็ว และพร้อมนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ในการทำงาน ในประเด็นการบูรณาการปัญญาประดิษฐ์ (AI) พบว่ายังอยู่ในระยะเริ่มต้นและจำกัดเฉพาะงานบางประเภท เนื่องจากข้อจำกัดด้านโครงสร้างข้อมูล ระบบงานที่ไม่เชื่อมโยง และกระบวนการทำงานที่ยังไม่เป็นดิจิทัลอย่างเต็มรูปแบบ ผู้ให้ข้อมูลเสนอให้

พัฒนาฐานข้อมูลมาตรฐาน ระบบ e-Workflow และแพลตฟอร์มกลาง เพื่อเพิ่มศักยภาพการใช้ AI ในการวิเคราะห์ คาดการณ์ และปรับปรุงบริการสาธารณะ ทั้งนี้ เทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรมภาครัฐมีบทบาทสำคัญต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานท้องถิ่น ผ่านการจัดการข้อมูล การให้บริการประชาชน และการตัดสินใจเชิงนโยบาย ปัจจัยเอื้อที่สำคัญ ได้แก่ วิสัยทัศน์ผู้บริหาร ความพร้อมด้านงบประมาณ โครงสร้างพื้นฐาน และศักยภาพบุคลากร ขณะที่อุปสรรคหลักคือความไม่พร้อมของบุคลากร ระบบราชการที่แข็งตัว และข้อจำกัดด้านทรัพยากร ดังนั้น การพัฒนาทักษะบุคลากรควบคู่กับการปรับระบบดิจิทัลอย่างเป็นระบบจึงเป็นเงื่อนไขสำคัญต่อการยกระดับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอย่างยั่งยืนในศตวรรษที่ 21

3. วัตถุประสงค์ที่ 3 ผลการวิจัยพบว่า การวิเคราะห์บทบาทเชิงลึกของภาวะผู้นำ การบริหารเชิงพื้นที่ จริยธรรม และธรรมาภิบาลที่มีผลต่อความสามารถในการบริหารจัดการท้องถิ่นอย่างมีประสิทธิภาพ จากการสัมภาษณ์ชี้ให้เห็นว่าภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพเป็นปัจจัยเชิงยุทธศาสตร์ที่มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อความสำเร็จของการบริหารเชิงพื้นที่ โดยสามารถสังเคราะห์คุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพออกเป็น 4 มิติหลัก ได้แก่ (1) วิสัยทัศน์และการคิดเชิงกลยุทธ์ ซึ่งสะท้อนความสามารถในการมองภาพรวม วิเคราะห์บริบทพื้นที่ และใช้ข้อมูลเป็นฐานในการตัดสินใจอย่างแม่นยำ (2) คุณธรรม ความโปร่งใส และความรับผิดชอบ ซึ่งเป็นรากฐานของความชอบธรรมและความเชื่อมั่นจากประชาชน (3) ความร่วมมือและการมีส่วนร่วม ที่ช่วยให้การบริหารงานเกิดการบูรณาการทรัพยากรจากหลายภาคส่วน ลดความซ้ำซ้อน และตอบโจทย์ปัญหาเชิงพื้นที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และ (4) นวัตกรรมและการพัฒนาบุคลากร ซึ่งเน้นการเปิดรับเทคโนโลยี การใช้ข้อมูลเชิงพื้นที่ และการเสริมสร้างศักยภาพบุคลากรให้พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำในมิติดังกล่าวช่วยเพิ่มความคล่องตัวในการบริหาร เชื่อมโยงนโยบายสู่การปฏิบัติ และยกระดับคุณภาพบริการสาธารณะอย่างเป็นรูปธรรม และผลการวิจัยยังสะท้อนว่า จริยธรรมและธรรมาภิบาลมีบทบาททั้งเชิงโครงสร้างและเชิงกระบวนการต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการท้องถิ่น โดยทำหน้าที่เป็นกลไกกำกับ การใช้อำนาจ การตัดสินใจ และการให้บริการสาธารณะอย่างโปร่งใสและตรวจสอบได้ จริยธรรมส่วนบุคคลของผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ เช่น ความซื่อสัตย์ ความเป็นธรรม และความรับผิดชอบ ช่วยลดความเสี่ยงของการทุจริต ขณะที่หลักธรรมาภิบาล โดยเฉพาะความโปร่งใสและการมีส่วนร่วม ช่วยเพิ่มคุณภาพกระบวนการบริหาร ลดความขัดแย้ง และเสริมสร้างความร่วมมือจากประชาชน ในระดับผลลัพธ์ การยึดมั่นในจริยธรรมและธรรมาภิบาลช่วยสร้างความไว้วางใจต่อสถาบันท้องถิ่น ซึ่งเป็นทุนทางสังคมสำคัญในการขับเคลื่อนการพัฒนาท้องถิ่นอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

4. วัตถุประสงค์ที่ 4 ผลการวิจัยพบว่า แนวทางการพัฒนาสมรรถนะที่เหมาะสมสำหรับอนาคต เพื่อยกระดับขีดความสามารถของข้าราชการท้องถิ่นให้สอดคล้องกับบริบทการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ผลจากการสัมภาษณ์ ชี้ให้เห็นว่าสมรรถนะที่ควรได้รับการพัฒนาเป็นลำดับแรกสำหรับข้าราชการท้องถิ่นในศตวรรษที่ 21 สะท้อนความจำเป็นในการปรับตัวต่อบริบทการบริหารที่มีความซับซ้อนและการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยสามารถสังเคราะห์เป็น 5 กลุ่มสำคัญ ได้แก่ สมรรถนะด้านดิจิทัลและการจัดการข้อมูล สมรรถนะด้านการคิดขั้นสูง สมรรถนะด้านภาวะผู้นำเชิงคุณธรรมและจริยธรรม สมรรถนะด้านการสื่อสารและการมีส่วนร่วมของประชาชน และสมรรถนะด้านนวัตกรรม การปรับตัว และการบริหารการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้ สมรรถนะด้านดิจิทัลถูกมองว่าเป็นความจำเป็นเร่งด่วน เนื่องจากการบริหารสมัยใหม่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูลและเทคโนโลยี ขณะที่ การคิดเชิงกลยุทธ์และเชิงระบบช่วยให้สามารถจัดการปัญหาที่เชื่อมโยงหลายมิติได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้านคุณธรรมและจริยธรรมเป็นฐานสำคัญของความไว้วางใจจากประชาชน ส่วนการสื่อสารและการมีส่วนร่วมช่วยลดความขัดแย้งและเพิ่มการยอมรับของการตัดสินใจเชิงนโยบาย ในขณะเดียวกัน ทิศทางการพัฒนาระบบฝึกอบรมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จำเป็นต้องเปลี่ยนจากรูปแบบดั้งเดิมไปสู่ระบบการเรียนรู้เชิงรุกและดิจิทัล โดยเน้นแพลตฟอร์มการเรียนรู้ที่ยืดหยุ่น หลักสูตรตามสมรรถนะ ระบบสนับสนุนการเรียนรู้ภายในองค์กร และการติดตามประเมินผลหลังอบรมอย่างเป็นระบบ แนวทางดังกล่าว จะช่วยให้การพัฒนาบุคลากรมีความต่อเนื่อง สอดคล้องกับภารกิจจริง และตอบสนองความคาดหวังของประชาชนในอนาคตอย่างยั่งยืน

ข้อเสนอแนะสะท้อนว่า การพัฒนาข้าราชการท้องถิ่นในศตวรรษที่ 21 จำเป็นต้องมุ่งเสริมสร้างสมรรถนะที่สอดคล้องกับบริบทสังคมดิจิทัลอย่างบูรณาการ โดยสามารถสังเคราะห์เป็น 4 มิติหลัก ได้แก่ ทักษะดิจิทัล นวัตกรรมภาครัฐ ภาวะผู้นำ และจริยธรรมกับธรรมาภิบาล ทักษะดิจิทัลถือเป็นฐานสำคัญของการปฏิบัติงาน ครอบคลุมการใช้เทคโนโลยี การจัดการและวิเคราะห์ข้อมูล และการพัฒนาบริการสาธารณะอย่างมีประสิทธิภาพ ด้านนวัตกรรมภาครัฐ เน้นการปรับปรุงกระบวนการทำงานและเปิดโอกาสให้บุคลากรริเริ่มแนวทางใหม่เพื่อเพิ่มความคล่องตัวขององค์กร ขณะที่ภาวะผู้นำต้องยึดหลัก

คุณธรรม ความโปร่งใส ใช้ข้อมูลเป็นฐาน และสามารถสื่อสารกับชุมชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนจริยธรรมและธรรมาภิบาลเป็นรากฐานของความไว้วางใจและความชอบธรรมในการบริหารท้องถิ่น โดยการพัฒนาข้าราชการท้องถิ่นควรเป็นกระบวนการเชิงระบบที่ผสมเทคโนโลยี นวัตกรรม สมรรถนะ และคุณธรรม เพื่อรองรับความท้าทายของสังคมยุคใหม่อย่างยั่งยืน

## อภิปรายผล

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 1 พบว่า การพัฒนาสมรรถนะหลักที่จำเป็นของข้าราชการท้องถิ่นในศตวรรษที่ 21 สะท้อนให้เห็นถึงการปรับตัวต่อบริบทการบริหารภาครัฐที่มีความซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงรวดเร็ว โดยสามารถสังเคราะห์เป็น 4 มิติสำคัญ ได้แก่ สมรรถนะด้านดิจิทัลและข้อมูล สมรรถนะด้านการคิดขั้นสูง สมรรถนะด้านการสื่อสารและความร่วมมือ และสมรรถนะด้านคุณธรรม จริยธรรม และการยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง สมรรถนะด้านดิจิทัลมีบทบาทเด่นในการเพิ่มประสิทธิภาพ ความโปร่งใส และความตรวจสอบได้ของบริการสาธารณะ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ บริบทการบริหารภาครัฐในศตวรรษที่ 21 เผชิญแรงกดดันจากการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ความคาดหวังของประชาชนที่สูงขึ้น และความจำเป็นในการบริหารจัดการข้อมูลจำนวนมากอย่างเป็นระบบ สมรรถนะด้านดิจิทัลจึงเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยให้ข้าราชการท้องถิ่นสามารถตัดสินใจบนฐานข้อมูลจริง ลดขั้นตอนการทำงาน เพิ่มความรวดเร็วในการให้บริการ และสร้างความโปร่งใสผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ นอกจากนี้ เทคโนโลยีดิจิทัลยังเอื้อต่อการมีส่วนร่วมของประชาชน การตรวจสอบภาครัฐ และการเชื่อมโยงการทำงานระหว่างหน่วยงาน ทำให้การบริหารท้องถิ่นมีประสิทธิภาพและตอบสนองต่อสังคมได้ดียิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ธนิต สีนุคสว่าง (2567) วิจัยเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สมรรถนะบุคลากรมีผลต่อความสำเร็จขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีภาระงานจำนวนมาก มีหน้าที่ดูแลสาธารณูปโภคเพื่อประชาชน บุคลากรต้องมีสมรรถนะสูง ตามหลักสมรรถนะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในยุคที่สังคมมีการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง อยู่อย่างต่อเนื่อง บุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทุกส่วนงานจึงจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาสมรรถนะอยู่อย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้มีศักยภาพในการปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชน การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรโดยการใช้หลักของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ การฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนา เป็นหลักการพัฒนาที่มีประสิทธิภาพสามารถพัฒนาสมรรถนะบุคลากรให้มีศักยภาพในการปฏิบัติงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้เป็นอย่างดี และสอดคล้องกับ วันชนะ บุญบรรเจิด และคณะ (2567) ศึกษาเรื่อง สมรรถนะดิจิทัลของข้าราชการและพนักงานส่วนท้องถิ่นไทยในยุคดิจิทัล พบว่า การศึกษาสมรรถนะดิจิทัลของข้าราชการและพนักงานส่วนท้องถิ่นจึงเป็นเรื่องที่สำคัญและจำเป็นต้องศึกษาสำหรับข้าราชการและพนักงานส่วนท้องถิ่นที่สามารถใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะที่เพียงพอในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการให้บริการประชาชนให้มีความทันสมัย มีประสิทธิภาพ และยกระดับให้เป็นองค์กรดิจิทัล

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 2 พบว่า การสำรวจมุมมองและบริบทการทำงานที่สะท้อนทักษะศตวรรษที่ 21 มีฐานสำคัญในการยกระดับประสิทธิภาพการทำงานของข้าราชการท้องถิ่นภายใต้บริบทที่ซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงรวดเร็ว โดยประกอบด้วย 4 มิติหลัก ได้แก่ การคิดวิเคราะห์ การสื่อสาร การทำงานร่วมกัน และการปรับตัว การคิดเชิงระบบและการวิเคราะห์ข้อมูลหลายมิติช่วยเพิ่มความแม่นยำในการตัดสินใจเชิงนโยบาย ขณะที่การสื่อสารแบบโปร่งใสและสองทางเสริมสร้างความไว้วางใจและการมีส่วนร่วม การทำงานร่วมกันแบบบูรณาการเป็นกลไกสำคัญของการพัฒนาท้องถิ่น ส่วนการปรับตัวและการใช้เทคโนโลยี รวมถึง AI ยังมีข้อจำกัดด้านโครงสร้างข้อมูลและระบบงาน จึงจำเป็นต้องพัฒนาระบบดิจิทัลและสมรรถนะบุคลากรอย่างเป็นระบบเพื่อความยั่งยืนในศตวรรษที่ 21 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ การบริหารท้องถิ่นต้องเผชิญปัญหาที่มีความซับซ้อน เชื่อมโยงหลายมิติ และเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ข้าราชการท้องถิ่นจึงจำเป็นต้องมีทักษะศตวรรษที่ 21 เพื่อวิเคราะห์สถานการณ์อย่างรอบด้าน สื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างมีประสิทธิภาพ และทำงานร่วมกันข้ามหน่วยงาน ขณะเดียวกันข้อจำกัดด้านโครงสร้างข้อมูลและระบบดิจิทัลทำให้การใช้เทคโนโลยีและ AI ยังไม่เต็มศักยภาพ จึงต้องพัฒนาสมรรถนะบุคลากรและระบบงานควบคู่กันอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ เหมือนพิมพ์ รอบคอบ (2568) วิจัยเรื่อง สมรรถนะดิจิทัลของบุคลากรภาครัฐไทยกับการเปลี่ยนผ่านเข้าสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล: วิเคราะห์ผ่านกรอบแนวคิด 4M (Man, Money, Material, Management) การจัดทำแผนปฏิบัติงานระดับรองที่สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาสมรรถนะดิจิทัลที่ระบุไว้ในแผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย พ.ศ. 2566-2570 กำหนดระยะเวลาการดำเนินงานและกิจกรรมอบรมทักษะ

ดิจิทัลเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างชัดเจน เพิ่มการสนับสนุนงบประมาณจัดอบรมสมรรถนะดิจิทัลโดยมุ่งไปที่กลุ่มผู้บริหาร เพื่อสร้างทัศนคติเชิงบวกให้แก่ผู้นำและเพื่อให้เกิดการถ่ายทอดแนวความคิดการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการปฏิบัติงาน และสอดคล้องกับ นฤมล รัตนากิบาล และคณะ (2568) ศึกษาเรื่อง สมรรถนะการสื่อสารเพื่อการพัฒนาของผู้บริหารท้องถิ่น พบว่าการสื่อสารยังเป็นเครื่องมือเพื่อการเปลี่ยนแปลงทางสังคม ก่อให้เกิดความเจริญก้าวหน้าในด้านต่าง ๆ ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง วัฒนธรรม ทำให้ประชาชนได้รับข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นต่อการพัฒนา โดยเฉพาะผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ถือว่าเป็นองค์กรรัฐที่มีความใกล้ชิดกับประชาชนมากที่สุด จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการสื่อสารทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร และจะต้องมีการพัฒนาสมรรถนะการสื่อสารอย่างสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป เช่น การเป็นผู้นำที่ดีและตั้งใจ การสื่อสารด้วยการพูด ความกระชับในการสื่อสาร การให้ข้อมูล การทำงานเป็นทีม การมีคุณธรรม จริยธรรม การเท่าทันเทคโนโลยี การใช้ฐานข้อมูลในการตัดสินใจ และการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในทุกมิติ ทั้งนี้ เพื่อแก้ปัญหาและสนองตอบต่อความต้องการของประชาชนได้อย่างแท้จริง ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาท้องถิ่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 3 พบว่า การวิเคราะห์บทบาทเชิงลึกของภาวะผู้นำ การบริหารเชิงพื้นที่ จริยธรรมและธรรมาภิบาลได้ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารเชิงพื้นที่ โดยสามารถสังเคราะห์ได้เป็น 4 มิติหลัก ได้แก่ วิสัยทัศน์และการคิดเชิงกลยุทธ์ คุณธรรม ความโปร่งใสและความรับผิดชอบ ความร่วมมือและการมีส่วนร่วม และนวัตกรรมควบคู่การพัฒนาบุคลากร ผู้นำที่มีคุณลักษณะดังกล่าวช่วยเพิ่มความคล่องตัวในการบริหาร เชื่อมโยงนโยบายสู่การปฏิบัติ และยกระดับคุณภาพบริการสาธารณะอย่างเป็นรูปธรรม ขณะเดียวกัน จริยธรรมและธรรมาภิบาลมีบทบาททั้งเชิงโครงสร้างและกระบวนการในการกำกับการใช้อำนาจและการตัดสินใจให้โปร่งใส ตรวจสอบได้ และลดความเสี่ยงการทุจริต ซึ่งนำไปสู่การสร้างควมไว้วางใจต่อสถาบันท้องถิ่น อันเป็นทุนทางสังคมสำคัญต่อการพัฒนาท้องถิ่นอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ การบริหารเชิงพื้นที่ต้องอาศัยการตัดสินใจที่ซับซ้อนและการบูรณาการทรัพยากรจากหลายภาคส่วน ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และคุณธรรมจึงสามารถกำหนดทิศทางที่ชัดเจน เชื่อมโยงนโยบายสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ ความโปร่งใสและความรับผิดชอบช่วยลดความขัดแย้งและความเสี่ยงด้านการทุจริต ขณะที่ความร่วมมือและนวัตกรรมเอื้อต่อการมีส่วนร่วมและการพัฒนาบุคลากร ส่งผลให้การบริหารท้องถิ่นเกิดความคล่องตัว ความเชื่อมั่น และความยั่งยืนในระยะยาว ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ รชมมงคล เจริญผล และคณะ (2568) วิจัยเรื่อง คุณลักษณะของผู้นำท้องถิ่นในยุคปัจจุบันที่ประชาชนพึงประสงค์ในพื้นที่เทศบาลตำบลทุ่งหลวง อำเภอสวรรคภูมิ จังหวัดร้อยเอ็ด พบว่า ทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำท้องถิ่นสามารถสรุปได้ 3 ด้าน คือ (1) ด้านภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ ได้แก่ การเข้าถึงประชาชน รับฟังปัญหา และมีความกล้าหาญในการตัดสินใจ (2) ด้านคุณลักษณะของผู้นำ ได้แก่ ความสามารถในการบริหารจัดการ เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน และ (3) ด้านปัจจัยภาวะผู้นำ ได้แก่ ความรู้ ความสามารถ ความรับผิดชอบ และปัจจัยภายนอก เช่น งบประมาณ บุคลากร และเทคโนโลยี และสอดคล้องกับ เยาวภา รุ่งเรือง และคณะ (2567) วิจัยเรื่อง สมรรถนะดิจิทัล: การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐในศตวรรษที่ 21 พบว่า องค์กรต้องพัฒนาสมรรถนะดิจิทัลให้กับบุคลากรภาครัฐอย่างต่อเนื่องเป็นธรรม เท่าเทียมให้ทุกช่วงอายุ ทุกกลุ่มการทำงานเพราะทรัพยากรบุคคลในแต่ละองค์กรและศักยภาพของแต่ละหน่วยงานย่อมแตกต่างกันไปผู้นำต้องส่งเสริมและผลักดันบุคลากรให้สามารถทำงานโดยใช้ดิจิทัลเทคโนโลยีเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนและสังคมได้อย่างเหมาะสมในยุคดิจิทัล บุคลากรต้องเข้าใจ ใช้เป็นและสามารถบูรณาการการทำงานได้อย่างเหมาะสมบนพื้นฐานของความปลอดภัยในการใช้ดิจิทัลส่วนตน ส่วนรวมเป็นประโยชน์ในการพัฒนาตนเองและองค์กรอย่างต่อเนื่องเกิดขีดความสามารถที่เท่าทันต่อสถานการณ์ของสังคม

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 4 พบว่า แนวทางการพัฒนาสมรรถนะที่ควรได้รับการพัฒนาเป็นลำดับแรกของข้าราชการท้องถิ่นในศตวรรษที่ 21 สะท้อนถึงการปรับตัวต่อบริบทการบริหารที่ซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงรวดเร็ว โดยสามารถสังเคราะห์เป็น 5 กลุ่ม ได้แก่ สมรรถนะด้านดิจิทัลและการจัดการข้อมูล การคิดขั้นสูง ภาวะผู้นำเชิงคุณธรรมและจริยธรรม การสื่อสารและการมีส่วนร่วมของประชาชน และนวัตกรรมกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง สมรรถนะด้านดิจิทัลมีความเร่งด่วนสูงสุด ขณะที่การคิดเชิงระบบและจริยธรรมเป็นฐานของการตัดสินใจที่มีคุณภาพ การพัฒนาบุคลากรจึงควรมุ่งสู่ระบบการเรียนรู้เชิงรุกและดิจิทัล เพื่อเสริมประสิทธิภาพและความยั่งยืนของการบริหารท้องถิ่น ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ การบริหารท้องถิ่นในศตวรรษที่ 21 เผชิญแรงกดดันจากการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ความคาดหวังของประชาชน และความซับซ้อนของปัญหาเชิงพื้นที่ที่เชื่อมโยงหลายมิติ สมรรถนะด้านดิจิทัลจึงมีความเร่งด่วน เนื่องจากเป็นเครื่องมือหลักในการจัดการข้อมูล การตัดสินใจเชิงนโยบาย และการ

ให้บริการสาธารณะที่โปร่งใสและรวดเร็ว ขณะเดียวกัน การคิดเชิงระบบและการคิดขั้นสูงช่วยให้ข้าราชการสามารถวิเคราะห์ปัญหาอย่างรอบด้านและออกแบบแนวทางแก้ไขที่เหมาะสม ส่วนภาวะผู้นำเชิงคุณธรรมและจริยธรรมเป็นฐานสำคัญในการกำกับการใช้อำนาจ ลดความเสี่ยงด้านการทุจริต และสร้างความไว้วางใจของประชาชน การสื่อสาร การมีส่วนร่วม และนวัตกรรมจึงเป็นกลไกเสริมที่ทำให้การบริหารท้องถิ่นมีประสิทธิภาพ ยืดหยุ่น และยั่งยืนในระยะยาว ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ตลพร เกียรติวิศาลกิจ และกมลวรรณ วรรณธน์ (2568) วิจัยเรื่อง ปัจจัยจูงใจที่มีผลต่อสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากร องค์การบริหารส่วนจังหวัดอ่างทอง พบว่า การพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากร ได้แก่ (1) ควรจัดให้บุคลากรทำกิจกรรมร่วมกันที่นอกเหนือจากงานที่รับผิดชอบ (2) บุคลากรควรได้รับโอกาสในการพัฒนาความรู้ ความสามารถ และทักษะที่จำเป็นในสายงานที่รับผิดชอบ และ (3) ควรให้บุคลากรมีอิสระในการกำหนดเป้าหมาย วิธีการและรูปแบบการทำงานในหน้าที่ของตนเองได้ และสอดคล้องกับ Emma Martien Branderhorst & Erna Ruijer (2023) ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำทางดิจิทัลในรัฐบาลท้องถิ่น: การศึกษาเชิงประจักษ์ของผู้บริหารเมืองในเนเธอร์แลนด์ พบว่า การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลต่อความเป็นผู้นำในภาครัฐ จากทฤษฎีความเป็นผู้นำ การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล และคุณค่าสาธารณะ เราได้ระบุมิติของภาวะผู้นำทางดิจิทัล 9 มิติ จากมิติเหล่านี้ เราศึกษาว่าผู้บริหารเมืองทั่วประเทศเนเธอร์แลนด์นำพาองค์กรของตนอย่างไรในช่วงการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล ผลการวิจัยของเราแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารเมืองจำเป็นต้องพัฒนาวิสัยทัศน์ที่เน้นคุณค่าเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล ให้ความสำคัญกับความชอบธรรมในรูปแบบต่างๆ ตระหนักถึงปัญหาทางจริยธรรมและผลกระทบของเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างมีสติ มีส่วนร่วมกับนักการเมืองมากขึ้นและเร็วขึ้นในโครงการเทคโนโลยี และกระตุ้นสมรรถนะทางดิจิทัลของตนเองและข้าราชการ

สำหรับข้อเสนอแนะการพัฒนาข้าราชการท้องถิ่นในศตวรรษที่ 21 ควรมุ่งเสริมสร้างสมรรถนะอย่างบูรณาการให้สอดคล้องกับบริบทสังคมดิจิทัล โดยครอบคลุม 4 มิติหลัก ได้แก่ ทักษะดิจิทัล นวัตกรรมภาครัฐ ภาวะผู้นำ และจริยธรรมกับธรรมาภิบาล ทักษะดิจิทัลเป็นฐานของการทำงานเชิงข้อมูล นวัตกรรมช่วยเพิ่มความคล่องตัว ขณะที่ภาวะผู้นำและธรรมาภิบาลเป็นรากฐานของความไว้วางใจและความยั่งยืนในการบริหารท้องถิ่น ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ การบริหารท้องถิ่นต้องเผชิญการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ความซับซ้อนของปัญหาเชิงพื้นที่ และความคาดหวังของประชาชนที่สูงขึ้น ทักษะดิจิทัลจึงจำเป็นต้องจัดการข้อมูล การตัดสินใจเชิงหลักฐาน และการให้บริการที่รวดเร็วโปร่งใส ขณะที่นวัตกรรมภาครัฐช่วยเพิ่มความยืดหยุ่นและความสามารถในการปรับตัวต่อสถานการณ์ใหม่ ภาวะผู้นำที่เข้มแข็งและยึดหลักธรรมาภิบาลช่วยกำกับการใช้อำนาจอย่างมีจริยธรรม ลดความเสี่ยงการทุจริต และสร้างความไว้วางใจของประชาชน อันเป็นปัจจัยสำคัญต่อความยั่งยืนของการบริหารท้องถิ่น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ กนกอร บุญมี และกรรณิการ์ เจนถูกใจ (2567) วิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการ สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดหนองบัวลำภู พบว่า ความจำเป็นต้องมีการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานของข้าราชการในหน่วยงานจัดสรรทรัพยากรหน้าที่สอดคล้องตามแผนอัตรากำลังและตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน สร้างความเข้าใจในการนำผลการปฏิบัติงานมาศึกษาและพัฒนาในส่วนงานที่รับผิดชอบ โดยคำนึงถึงบทบาทหน้าที่การปฏิบัติงานและควบคุมติดตามผลการปฏิบัติงานประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อใช้ในการวางแผนการปฏิบัติเพื่อความก้าวหน้าในการปฏิบัติหน้าที่อย่างมีขั้นตอนในผลการปฏิบัติงานและสร้างความสามารถอย่างต่อเนื่อง และสอดคล้องกับภิรมย์ มงบุญ และคณะ (2568) วิจัยเรื่อง สมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดนครพนม พบว่า แนวทางการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดนครพนม ควรคำนึงถึงบริบทเฉพาะของพื้นที่ ด้านภูมิศาสตร์ที่ตั้งอยู่ติดกับประเทศเพื่อนบ้าน ด้านวัฒนธรรมที่มีความหลากหลายของกลุ่มชาติพันธุ์ ด้านเศรษฐกิจที่ต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกภาคส่วน การพัฒนาสมรรถนะอย่างเป็นระบบและเชื่อมโยงกับบริบทท้องถิ่นเป็นแนวทางสำคัญในการยกระดับการบริหารจัดการท้องถิ่นให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนได้อย่างแท้จริง ข้อเสนอแนะในการพัฒนาผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เน้นการใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความโปร่งใส การปรับโครงสร้างองค์กรให้ยืดหยุ่น และการบูรณาการเทคโนโลยีกับวัฒนธรรมท้องถิ่นเพื่อส่งเสริมเศรษฐกิจฐานรากและบทบาทผู้นำท้องถิ่นในยุคดิจิทัล

## สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยสะท้อนภาพรวมของสมรรถนะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการท้องถิ่นในศตวรรษที่ 21 ซึ่งเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ความซับซ้อนของปัญหาเชิงพื้นที่ และความคาดหวังของประชาชนที่สูงขึ้น องค์ความรู้ที่สังเคราะห์ได้สามารถจัดเป็น 4 มิติหลัก ได้แก่ สมรรถนะด้านดิจิทัลและข้อมูล สมรรถนะด้านการคิดขั้นสูง สมรรถนะด้านการสื่อสารและความร่วมมือ และสมรรถนะด้านคุณธรรมและธรรมาภิบาล ซึ่งล้วนเป็นฐานสำคัญของการบริหารจัดการท้องถิ่นที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และตอบสนองต่อประชาชน โดยเฉพาะสมรรถนะด้านดิจิทัลและข้อมูลปรากฏเด่นชัดที่สุด โดยข้าราชการจำเป็นต้องใช้เทคโนโลยีและข้อมูลเชิงพื้นที่ในการวางแผน ติดตาม และตัดสินใจเชิงนโยบาย อย่างไรก็ตาม ยังพบข้อจำกัดด้านทักษะบุคลากร โครงสร้างพื้นฐาน และทัศนคติต่อการเปลี่ยนแปลง ส่งผลให้การใช้เทคโนโลยีไม่เต็มศักยภาพ ขณะที่สมรรถนะด้านการคิดขั้นสูง เช่น การคิดเชิงกลยุทธ์และเชิงระบบ มีบทบาทสำคัญต่อการจัดการปัญหาที่ซับซ้อนและการขับเคลื่อนนวัตกรรมภาครัฐ และในมิติการสื่อสารและความร่วมมือ ผลการวิจัยชี้ว่าการสื่อสารอย่างโปร่งใส การประสานงานข้ามภาคส่วน และการสร้างการมีส่วนร่วมของประชาชน เป็นกลไกหลักของความสำเร็จนโยบายเชิงพื้นที่ ส่วนสมรรถนะด้านคุณธรรมและธรรมาภิบาล แม้กล่าวถึงน้อยกว่า แต่เป็นรากฐานเชิงระบบที่เสริมสร้างความไว้วางใจ ความชอบธรรม และความยั่งยืนในการบริหารท้องถิ่น โดยรวม การพัฒนาสมรรถนะทั้งสี่มิติควรดำเนินการอย่างบูรณาการและต่อเนื่อง เพื่อยกระดับศักยภาพองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้สอดคล้องกับบริบทศตวรรษที่ 21 อย่างแท้จริง

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งนี้

1.1 องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดเลย ควรกำหนดนโยบายพัฒนาสมรรถนะดิจิทัลและข้อมูลเป็นวาระเร่งด่วนขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยภาครัฐกำหนดกรอบสมรรถนะดิจิทัลและการจัดการข้อมูลสำหรับข้าราชการท้องถิ่นอย่างชัดเจน ครอบคลุมการใช้เทคโนโลยี การวิเคราะห์ข้อมูล และการใช้ระบบสารสนเทศในการตัดสินใจเชิงนโยบาย เพื่อยกระดับความรวดเร็ว ความโปร่งใส และประสิทธิภาพการให้บริการสาธารณะ โดยมีแนวทางดำเนินงาน ได้แก่ โครงการพัฒนาสมรรถนะดิจิทัลสำหรับบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โครงการพัฒนาระบบฐานข้อมูลท้องถิ่นเพื่อการบริหารจัดการ และโครงการพัฒนาระบบบริการสาธารณะดิจิทัล (Digital Public Service)

1.2 องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดเลย ควรปรับระบบพัฒนาบุคลากรสู่การฝึกอบรมตามสมรรถนะและการเรียนรู้เชิงรุก (Competency-based & Active Learning) โดยปรับรูปแบบการฝึกอบรมจากเชิงบรรยายไปสู่การเรียนรู้จากสถานการณ์จริง กรณีศึกษา และการเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน (on-the-job learning) โดยเน้นสมรรถนะด้านการคิดเชิงระบบ การคิดเชิงกลยุทธ์ และการบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยมีแนวทางดำเนินงาน ได้แก่ โครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรตามกรอบสมรรถนะเชิงกลยุทธ์ โครงการพัฒนาการเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน (On-the-Job Learning Program) และโครงการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับบุคลากรท้องถิ่น

1.3 องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดเลย ควรพัฒนาระบบการเรียนรู้ดิจิทัลครบวงจรและการเรียนรู้ตลอดชีวิตของข้าราชการท้องถิ่น โดยหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมีการจัดทำแพลตฟอร์ม e-learning, micro-learning และระบบฐานความรู้กลาง เพื่อให้บุคลากรสามารถพัฒนาทักษะได้อย่างต่อเนื่อง ทุกที่ทุกเวลา และทันต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและบริบทพื้นที่ โดยมีแนวทางดำเนินงาน ได้แก่ โครงการพัฒนาแพลตฟอร์มการเรียนรู้ดิจิทัลสำหรับบุคลากรท้องถิ่น (Local Government e-Learning Platform) และโครงการพัฒนาหลักสูตรการเรียนรู้แบบ Micro-Learning สำหรับบุคลากรท้องถิ่น

1.4 องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดเลย ควรเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงคุณธรรมและการบริหารแบบมีส่วนร่วมในทุกระดับองค์กร โดยพัฒนาผู้บริหารและหัวหน้างานให้มีภาวะผู้นำที่ยึดหลักคุณธรรม ความโปร่งใส และการตัดสินใจบนฐานข้อมูล พร้อมทั้งส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนและเครือข่ายภาคี เพื่อลดความขัดแย้งและเพิ่มความชอบธรรมในการบริหารท้องถิ่น โดยมีแนวทางดำเนินงาน ได้แก่ โครงการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงคุณธรรมสำหรับผู้บริหารท้องถิ่น และโครงการพัฒนาเครือข่ายผู้นำชุมชนและภาคีความร่วมมือท้องถิ่น

1.5 องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดเลย ควรยกระดับระบบธรรมาภิบาลและการตรวจสอบด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล โดยภาครัฐมีการเปิดเผยข้อมูล การติดตามโครงการแบบเรียลไทม์ และการใช้ระบบดิจิทัลในการตรวจสอบการใช้

งบประมาณและการให้บริการ เพื่อสร้างความไว้วางใจของประชาชนและลดความเสี่ยงด้านการทุจริตอย่างเป็นรูปธรรม โดยมีแนวทางดำเนินงาน ได้แก่ โครงการพัฒนาระบบเปิดเผยข้อมูลภาครัฐ (Open Data) ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โครงการพัฒนาระบบติดตามและประเมินผลโครงการแบบเรียลไทม์ และโครงการพัฒนาระบบตรวจสอบการใช้งบประมาณและการให้บริการด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล

## 2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการวิจัยเชิงปริมาณหรือการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods) เพื่อทดสอบและยืนยันความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างสมรรถนะของข้าราชการท้องถิ่น ภาวะผู้นำ และระดับธรรมาภิบาลขององค์กร กับผลลัพธ์ด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน การให้บริการสาธารณะ และความพึงพอใจของประชาชนในพื้นที่ ทั้งนี้ผลการวิจัยจะช่วยให้ได้ข้อค้นพบเชิงประจักษ์ที่สามารถนำไปใช้กำหนดนโยบายและพัฒนาการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2.2 ควรวิจัยด้วยการขยายขอบเขตของกลุ่มตัวอย่างไปยังองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีบริบทแตกต่างกันอย่างหลากหลาย เช่น เทศบาลขนาดเล็ก เทศบาลขนาดใหญ่ องค์การบริหารส่วนตำบลในพื้นที่ชนบท พื้นที่ท่องเที่ยว หรือพื้นที่ที่มีความเสี่ยงต่อภัยพิบัติ ทั้งนี้เพื่อให้สามารถเปรียบเทียบลักษณะสมรรถนะของบุคลากร รูปแบบการบริหาร และแนวทางการพัฒนาที่เหมาะสมกับบริบทเชิงพื้นที่ที่แตกต่างกัน ผลการศึกษาจะช่วยสะท้อนภาพรวมของการพัฒนาศักยภาพองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้อย่างครอบคลุมมากยิ่งขึ้น และสามารถนำไปใช้กำหนดนโยบายหรือแนวทางการพัฒนาที่สอดคล้องกับสภาพพื้นที่และความต้องการของชุมชนในแต่ละบริบทได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.3 ควรมีการวิจัยเพิ่มเติมเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะหลักที่จำเป็นของข้าราชการท้องถิ่นในศตวรรษที่ 21 โดยรวบรวมมุมมองจากผู้บริหาร ผู้เชี่ยวชาญ และผู้ปฏิบัติงานในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับทักษะความรู้ และคุณลักษณะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในบริบทการบริหารท้องถิ่นยุคใหม่ อันจะนำไปสู่การกำหนดแนวทางการพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคม เทคโนโลยี และความต้องการของประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## เอกสารอ้างอิง

- กนกอร บุญมี และกรรณิการ์ เจนถูกใจ. (2567). แนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการ สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดหนองบัวลำภู. *วารสารการจัดการองค์กร และพัฒนาสังคม*, 4(1), 53-64.
- กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น. (2564). *กรอบสมรรถนะบุคลากรองค์การบริหารส่วนท้องถิ่น*. กระทรวงมหาดไทย.
- ดลพร เกียรติวิศาลกิจ และกมลวรรณ วรรณธนะ. (2568). ปัจจัยจูงใจที่มีผลต่อสมรรถนะการปฏิบัติงานของบุคลากร องค์การบริหารส่วนจังหวัดอ่างทอง. *Journal of Administrative and Management Innovation, Rajamangala University of Technology Rattanakosin*, 13(1), 185-199.
- ธนิต สินศุภสว่าง. (2567). การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น. *วารสารบัณฑิตศึกษาวิชาการ*, 1(2), 25-32.
- นฤมล รัตนภิบาล, วิทยาธร ท่อแก้ว และสุภาภรณ์ ศรีดี. (2568). สมรรถนะการสื่อสารเพื่อการพัฒนาของผู้บริหารท้องถิ่น. *วารสารมณีเชษฐาราม วัดจอมมณี*, 8(2), 849-861.
- ภิรมย์ มงบุญ, วรุฒิ อินทนนท์ และกชกร เดชะคำภู (2568) วิจัยเรื่อง สมรรถนะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดนครพนม. *วารสารวิจัยและพัฒนาอนุภูมิภาคลุ่มน้ำโขง*, 4(2), 113-131.
- เยาวภา รุ่งเรือง, วิสุทธินันท์ นิลพัฒน์ และณัฐกรกฤต ชัยอริยเมธี. (2567). สมรรถนะดิจิทัล: การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐในศตวรรษที่ 21. *วารสารวิชาการรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์*, 6(1), 185-201.
- รัชมงคล เจริญผล, จิรายุ ทรัพย์สิน และชัย สมรภูมิ. (2568). คุณลักษณะของผู้นำท้องถิ่นในยุคปัจจุบันที่ประชาชนพึงประสงค์ในพื้นที่เทศบาลตำบลทุ่งหลวง อำเภอสวรรคภูมิ จังหวัดร้อยเอ็ด. *วารสารวิชาการบัณฑิตศึกษา*, 3(3), 1-12.

- วันชนะ บุญบรรเจิด, ศุภธินี ประวีตราวงศ์, ขนิษฐา เจนจบ, ภูมิรักษ์ มีอู่สาห์ และอดิเรก ฟันเขียว.(2567). สมรรถนะดิจิทัลของข้าราชการและพนักงานส่วนท้องถิ่นไทยในยุคดิจิทัล. *วารสารการจัดการและพัฒนาท้องถิ่น มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม*, 4(2), 62-73.
- ศิริพร จีระวัฒน์กุล. (2553). *การวิจัยเชิงคุณภาพด้านวิทยาศาสตร์สุขภาพ*. กรุงเทพฯ : วิทย์พัฒนา.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2565). *รายงานผลการพัฒนาระบบราชการไทย*. สำนักงาน ก.พ.ร.
- เหมือนพิมพ์ รอบคอบ. (2568). สมรรถนะดิจิทัลของบุคลากรภาครัฐไทยกับการเปลี่ยนผ่านเข้าสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล:วิเคราะห์ผ่านกรอบแนวคิด 4M (Man, Money, Material, Management). *วารสารนวัตกรรมการวิจัยเพื่อสังคม*, 1(4), 53-67.
- องค์กรส่วนราชการจังหวัดเลย. (2567). *แผนพัฒนาจังหวัดเลย 5 ปี (พ.ศ. 2566-2570)*. เลย: องค์กรส่วนราชการจังหวัดเลย.
- Creswell, J. W. (2013). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (3rd ed.). Sage Publications.
- Emma Martien Branderhorst & Erna Ruijer. (2023). Digital leadership in local government: an empirical study of Dutch city managers. *Local Government Studies, Volume 51, 2025 - Issue 3*.
- OECD. (2020). *The future of public service leadership and capability*. OECD Publishing.
- Transparency International. (2023). *Global corruption report 2023*. TI.
- United Nations. (2022). *E-government survey 2022: The future of digital government*. UN DESA.