

การพัฒนาผู้บริหารเพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลในจังหวัดสงขลา *

Executive Development Towards Results-based Management of Municipalities in Songkhla Province

พจนารถ พรเจริญวิโรจน์ (Potchanart Porncharoenwiroj) **

ศิริวัฒน์ เปลี่ยนบางยาง (Siriwat Pleinbangyang) ***

หคควณ ชูเพ็ญ (Hhakuan Chupen) ****

สมเจตต์ พันธุ์โฆษิต (Somjet Pantukosit) *****

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาการบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลในจังหวัดสงขลา (2) ศึกษาแนวทางการพัฒนานักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลในจังหวัดสงขลา และ (3) นำเสนอรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์สำหรับเทศบาลในจังหวัดสงขลา เป็นการศึกษาแบบผสมผสานวิธี การวิจัยเชิงคุณภาพรวบรวมข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คือ ผู้บริหารฝ่ายการเมืองและผู้บริหารฝ่ายประจำของเทศบาลในจังหวัดสงขลา 12 เทศบาล จำนวน 24 คน วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา การวิจัยเชิงปริมาณรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างพนักงานที่สังกัดเทศบาลในจังหวัดสงขลา จำนวน 320 คน ด้วยการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นตามสัดส่วนของประชากร และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ การแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

* บทความนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ จังหวัดนครปฐม

This article is a part of the study for the degree of Doctor of Public Administration. College of Innovation Management, Rajamangala University of Technology Rattanakosin, Salaya Campus.

** นักศึกษาปริญญาเอก หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ จังหวัดนครปฐม E-mail: p.porncharoenwiroj@yahoo.com

A graduate student under the degree of Doctor of Public Administration. College of Innovation Management, Rajamangala University of Technology Rattanakosin, Salaya Campus E-mail: p.porncharoenwiroj@yahoo.com

*** ดร. อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก E-mail: mewsirawat@gmail.com

Thesis Advisor Ph.D. in the degree of Doctor of Public Administration. College of Innovation Management. E-mail: mewsirawat@gmail.com

**** ดร. อาจารย์ที่ปรึกษาร่วมคนที่ 1 และ

Thesis Co-Advisor Ph.D. in the degree of Doctor of Public Administration. College of Innovation Management. E-mail: spicy_toon166@hotmail.com

***** ดร. อาจารย์ที่ปรึกษาร่วมคนที่ 2

Thesis Co-Advisor Ph.D. in the degree of Doctor of Public Administration. College of Innovation Management. E-mail: somjetpan@gmail.com

ผลการวิจัยพบว่า

1. การบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดสงขลาเป็นแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ คือ มีการกำหนดวัตถุประสงค์ กำหนดตัวชี้วัด กำหนดเป้าหมาย การติดตามและประเมินผล และการรายงานผล

2. แนวทางการพัฒนานักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลในจังหวัดสงขลา ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ได้แก่ (1) การกำหนดวัตถุประสงค์การพัฒนา (2) การกำหนดตัวชี้วัดการพัฒนา ได้แก่ ตัวชี้วัดด้านปัจจัยนำเข้า ด้านกระบวนการพัฒนา ด้านผลผลิตการพัฒนา ด้านผลลัพธ์การพัฒนา และด้านผลกระทบจากการพัฒนา (3) การกำหนดเป้าหมายการพัฒนา (4) การติดตามและประเมินผลการพัฒนา และ (5) การจัดทำรายงานผลการพัฒนา

3. รูปแบบการพัฒนานักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์สำหรับเทศบาลในจังหวัดสงขลา ได้แก่ การสอนงาน การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน การเรียนรู้ด้วยตนเอง การฝึกอบรมในห้องเรียน และการเรียนรู้จากการปฏิบัติ

คำสำคัญ : การพัฒนานักบริหาร นักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ เทศบาลในจังหวัดสงขลา

Abstract

The purposes of this research were to (1) study the results based management of the municipalities in Songkhla province; (2) study the executive development to achieve results based management; and (3) propose the models of executive development towards results based management. The research was used a mixed method research. The qualitative data were collected through in-depth interviews from the key informants who were 24 political executives and executive officers. The quantitative data were collected by using a questionnaire from the samples were 320 officers who obtained from stratified random sampling by the proportion of the population. That data were analyzed by means of content analysis and using descriptive statistics methods, including frequency, percentage, mean and standard deviation.

The results of study were as follows:

1. The administration of Municipalities in Songkhla province was based on a results based management consisted of strategic planning, determining indicators, define results, monitoring and evaluation, and reporting.

2. The guideline for the executive development towards results based management of Municipalities in Songkhla province consisted of 5 steps: strategic planning, determining indicators (input indicators, output indicators, process indicators, results indicators, and impact indicators), define results, monitoring and evaluation, and reporting.

3. The Models of executive development towards results based management consisted of classroom coaching, on-the-job training, self-learning, training, and action-learning.

Keywords: Executive Development, Executive Towards Results-based Management, Municipalities in Songkhla Province

บทนำ

การปกครองท้องถิ่นเกิดจากการกระจายอำนาจให้ประชาชนปกครองตนเองในระดับท้องถิ่น นับเป็นการปกครองตนเองของประชาชนในระดับล่างสุดและอยู่ใกล้ชิดกับประชาชนมากที่สุด โดยทั่วไปประชาชนจะจัดตั้งองค์กรขึ้นมาปกครองตนเองเป็น 2 ระดับ คือ ระดับการปกครองประเทศ มีรัฐบาลเป็นของประชาชนเป็นผู้ปกครอง เป็นผู้ใช้อำนาจอธิปไตย และดำเนินการบริหารประเทศแทนประชาชน และระดับการปกครองท้องถิ่น มีรัฐบาลท้องถิ่นหรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นดำเนินการบริหารแทนประชาชน ได้แก่ องค์กรการบริหารส่วนจังหวัด เทศบาล องค์กรการบริหารส่วนตำบล กรุงเทพมหานคร และเมืองพัทยา องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีการปกครองตนเองในแต่ละระดับเป็นอิสระต่อกัน ไม่มีสายการบังคับบัญชาระหว่างกัน เช่น ผู้ว่าราชการจังหวัดไม่ใช่ผู้บังคับบัญชาของเทศบาล แต่จะมีอำนาจในการกำกับดูแลตามที่รัฐธรรมนูญกำหนดให้ทำเพียงเท่าที่จำเป็นเท่านั้น (รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 มาตรา 283, รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 มาตรา 282) หน้าที่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น คือ ดูแล จัดทำบริการสาธารณะ และกิจกรรมสาธารณะ อันเป็นประโยชน์ต่อประชาชนในท้องถิ่นตามหลักการพัฒนาอย่างยั่งยืน รวมทั้งส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาให้แก่ประชาชนในท้องถิ่น (รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 มาตรา 250)

“สงขลา” ตั้งอยู่ฝั่งตะวันออกของประเทศไทยมาตั้งแต่สมัยโบราณ เป็นเมืองประวัติศาสตร์ที่มีเรื่องราวสืบต่อกันมาตั้งแต่สมัยก่อนประวัติศาสตร์ มีชุมชนโบราณ เมืองเก่าแก่ โบราณสถาน โบราณวัตถุ วัฒนธรรมนิยมประเพณี การละเล่นพื้นเมือง และศิลปะพื้นบ้านที่เป็นมรดกทางวัฒนธรรม (สำนักงานส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดสงขลา, 2561) ปัจจุบันการปกครองตนเองของจังหวัดสงขลา ประกอบด้วย องค์กรการบริหารส่วนจังหวัด 1 แห่ง เทศบาล 48 แห่ง และองค์กรการบริหารส่วนตำบล 92 แห่ง ครอบคลุม 16 อำเภอ 127 ตำบล และ 987 หมู่บ้าน (สำนักงานส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดสงขลา, 2560) เมื่อมีการกระจายอำนาจสู่การปกครองตนเองในระดับท้องถิ่นแล้ว นักบริหารท้องถิ่นในจังหวัดสงขลาต้องบริหารงานให้ท้องถิ่นมีความเจริญก้าวหน้า ด้วยการบริหารงานท้องถิ่นตามแนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management: NPM) เพื่อปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการภาครัฐสู่ความเป็นเลิศด้วยการนำวิธีการบริหารงานของภาคเอกชนมาปรับใช้ เช่น การบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริหารงานแบบมีอาชีพ การคำนึงถึงหลักความคุ้มค่า และมุ่งเน้นการบริการที่มีคุณภาพ การนำหลักการบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในการบริหารท้องถิ่นในจังหวัดสงขลา จึงเป็นเครื่องมือช่วยให้นักบริหารสามารถควบคุมการทำงานให้เป็นไปตามยุทธศาสตร์และแผนกลยุทธ์ มีการกำหนดดัชนีชี้วัดผลสำเร็จของการบริหารงาน เพื่อเพิ่มความมั่นใจให้กับนักบริหารว่าจะสามารถบริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น นักบริหารท้องถิ่นในจังหวัดสงขลาจึงจำเป็นต้องมีความรู้ความเข้าใจการบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ เพื่อสามารถบูรณาการกับการบริหารงานท้องถิ่นและการพัฒนาตนเองให้เป็นนักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ตามคุณลักษณะบุคลากรภาครัฐที่พึงประสงค์ (สำนักงาน

คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, ม.ป.ป.: 1-3) ได้แก่ ความเป็นมืออาชีพ ความเป็นนานาชาติ ความเป็นผู้สนับสนุน และความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

การบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดสงขลาในระยะเวลาที่ผ่านมา โดยเฉพาะเทศบาล ซึ่งเป็นท้องถิ่นที่มีจำนวนประชากรมาก ประกอบกับได้รับจัดสรรงบประมาณจากรัฐบาลค่อนข้างสูง ยังคงประสบกับปัญหาการบริหารงานที่ไม่คำนึงถึงผลสัมฤทธิ์อย่างมืออาชีพ และยังไม่มีการบริหารงานอยู่ในระดับมาตรฐานสากล ดังปรากฏให้เห็นจากรายงานผลการปฏิบัติงานของพนักงานท้องถิ่นในจังหวัดสงขลาอยู่ในระดับต่ำ เนื่องจากขาดความรู้ความเข้าใจแนวทางปฏิบัติตามตัวชี้วัด (รายงานการประชุมผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดสงขลา ครั้งที่ 3/2557 เมื่อวันที่ 8 สิงหาคม 2557: 9) สอดคล้องกับรายงานการวิจัยของกมลส่งวัฒนา และสุพจน์ โกวิทยา (2557: ค-ช) ที่ศึกษาความพึงพอใจของประชาชนต่อการดำเนินงานตามแผนพัฒนาเทศบาลนครหาดใหญ่ ประจำปีงบประมาณ 2556 พบว่า ประชาชนจะมีความพึงพอใจต่อผลงานและการให้บริการของเทศบาลนครหาดใหญ่ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง แต่ยังพบปัญหาและอุปสรรคในแต่ละยุทธศาสตร์การพัฒนา เช่น ปัญหาการขาดการประชาสัมพันธ์ ข่าวสารไม่ทั่วถึง ทำให้ประชาชนไม่ได้เข้าไปมีส่วนร่วมในการบริหารงาน ปัญหาและอุปสรรคของโครงการพัฒนาตามนโยบายของนายกเทศมนตรีในภาพรวม เช่น นโยบายไม่ตอบสนองกับความต้องการและผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามที่กำหนดไว้ รวมถึงข้อเสนอแนะจากประชาชนในพื้นที่ต่อการประเมินผลการให้บริการของเทศบาล เช่น เทศบาลควรพัฒนาการบริหารงานให้มีระบบมากยิ่งขึ้น ระบบการให้บริการควรได้รับการพัฒนาคุณภาพเพื่ออำนวยความสะดวกให้กับประชาชนผู้รับบริการ และควรเพิ่มศักยภาพการให้บริการอย่างทั่วถึงให้กับประชาชนมากยิ่งขึ้น เช่นเดียวกับรายงานการวิจัยความพึงพอใจของประชาชนต่อผลการดำเนินงานตามแผนพัฒนาเทศบาลนครหาดใหญ่ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2558 ของดนุวัต สุวรรณวงศ์ และรัชชพงษ์ ชัชวาล (2558: ค-ก) พบว่า ประชาชนจะมีความพึงพอใจต่อการดำเนินงานของเทศบาลเพิ่มขึ้นจากปีงบประมาณที่ผ่านมา แต่ยังคงพบปัญหาการขาดการศึกษาความต้องการของประชาชน ประชาชนขาดการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานของเทศบาล เช่นเดียวกับรายงานการวิจัยของทริศม์ชญา พิพัฒน์เพ็ญ และคณะ (2557: 76-91) ที่ประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติราชการของเทศบาลนครสงขลา พบว่า ประชาชนมีความพึงพอใจต่อการให้บริการของเทศบาลนครสงขลาอยู่ในระดับสูง ทั้งด้านขั้นตอนการให้บริการ บุคลากรผู้ให้บริการ สิ่งอำนวยความสะดวก และผลสัมฤทธิ์การให้บริการ แต่ประชาชนยังมีข้อเสนอแนะเรื่องการเพิ่มสิ่งอำนวยความสะดวกในการรับบริการ และผลการประเมินความพึงพอใจของประชาชนต่อการให้บริการงานช่าง เทศบาลตำบลปรีก อำเภอสะเดา จังหวัดสงขลา ประจำปี 2560 (เทศบาลตำบลปรีก, 2560: 9) พบว่า ประชาชนผู้รับบริการจากงานช่างของเทศบาลมีความพึงพอใจภาพรวมอยู่ในระดับมาก แต่มีข้อเสนอแนะเพิ่มเติม คือ เทศบาลควรเพิ่มการประชาสัมพันธ์งานของช่าง เพิ่มความรวดเร็วในการให้บริการและการแก้ไขปัญหา เพิ่มความพร้อมเรื่องรถบริการ และควรให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการจัดโครงการต่าง ๆ ของเทศบาลมากขึ้น เป็นต้น

จากปัญหาดังกล่าวข้างต้น หากนักบริหารของเทศบาลในจังหวัดสงขลามีการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีการพัฒนาสมรรถนะการบริหารงานของตนเองอย่างต่อเนื่อง ยึดเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์เป็นที่ตั้ง นักบริหารก็จะสามารถบริหารงานเทศบาลและบริการสาธารณะตรงตามความคาดหวังของประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีคุณภาพตามมาตรฐานระดับสากลมากยิ่งขึ้น ดังนั้น จึงเป็นที่มาของความสนใจของผู้ศึกษาว่า ปัจจุบันเทศบาลในจังหวัดสงขลามีการบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์หรือไม่ การพัฒนานักบริหารของเทศบาลในจังหวัดสงขลาปัจจุบันดำเนินการอย่างไร สอดคล้องกับการบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์หรือไม่ และเทศบาลในจังหวัดสงขลาควรมีรูปแบบการพัฒนานักบริหารอย่างไรให้เป็นนักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ เพื่อเป็นแนวทางให้เทศบาลในจังหวัดสงขลานำไปพัฒนานักบริหารของเทศบาลให้เป็นนักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์อย่างมืออาชีพ ตระหนักถึงการมีส่วนร่วมของประชาชน และคำนึงถึงประโยชน์สูงสุดต่อประชาชนในท้องถิ่นเป็นสำคัญต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

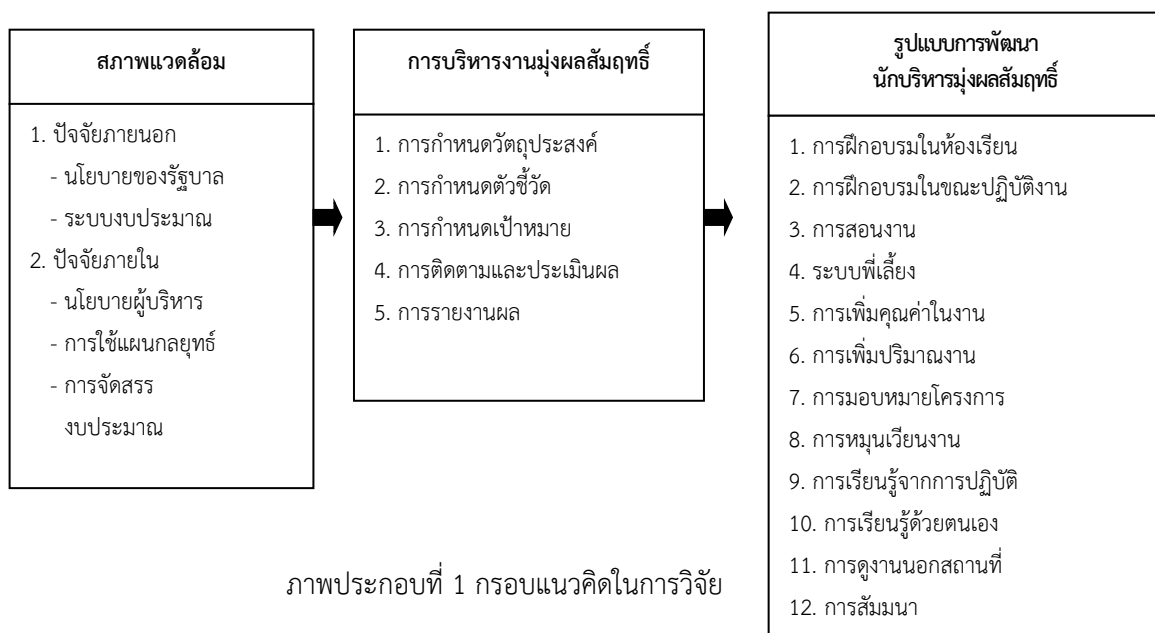
1. เพื่อศึกษาการบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลในจังหวัดสงขลา
2. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนานักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลในจังหวัดสงขลา
3. เพื่อนำเสนอรูปแบบการพัฒนานักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์สำหรับเทศบาลในจังหวัดสงขลา

วิธีการวิจัย

การวิจัยแบบผสมผสานวิธี (Mixed Methods Research) ใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) และการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ควบคู่กัน โดยทบทวนวรรณกรรม ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จนนำไปสู่การกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย

กรอบแนวคิดในการวิจัย

การพัฒนานักบริหารเพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลในจังหวัดสงขลา ประกอบด้วย สภาพแวดล้อม การบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ และรูปแบบการพัฒนานักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ดังภาพประกอบที่ 1



ภาพประกอบที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร คือ บุคลากรท้องถิ่นสังกัดเทศบาลในจังหวัดสงขลา จำนวน 48 เทศบาล ได้แก่ ผู้บริหารฝ่ายการเมือง จำนวน 269 คน ผู้บริหารฝ่ายประจำ จำนวน 334 คน พนักงานเทศบาล จำนวน 1,589 คน รวมจำนวนประชากรทั้งสิ้น 2,192 คน (สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดสงขลา, 2560)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คือ ผู้บริหารฝ่ายการเมืองและผู้บริหารฝ่ายประจำ สังกัดเทศบาลนคร เทศบาลเมือง และเทศบาลตำบลในจังหวัดสงขลา เลือกเทศบาลจากการกระจายสุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญตามประเภทและสัดส่วนของเทศบาล จำนวน 12 แห่ง ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 24 คน ส่วนกลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานเทศบาลนคร เทศบาลเมือง และเทศบาลตำบล กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างจากแนวคิดของทาโร่ ยามาเน่ (Taro Yamane, 1973: 125) ความคลาดเคลื่อนร้อยละ 0.05 ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 320 คน และดำเนินการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิอย่างเป็นสัดส่วน (Stratified Random Sampling) ตามจำนวนประชากรของแต่ละเทศบาล

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) กำหนดเนื้อหาคำถามตามวัตถุประสงค์และกรอบแนวคิดในการวิจัย ประกอบด้วย สภาพแวดล้อม การบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ การพัฒนานักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ และรูปแบบการพัฒนานักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ และการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถาม (Questionnaire) เพื่อสำรวจความคิดเห็นจากพนักงานเทศบาลนคร เทศบาลเมือง และเทศบาลตำบล ประกอบด้วย ข้อมูลทั่วไป สภาพแวดล้อม การบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ การพัฒนานักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ และรูปแบบการพัฒนานักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ โดยแบบสอบถามผ่านการทดสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content Validity) จากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน ข้อคำถามมีค่าความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (IOC) มากกว่า 0.60 และทดสอบค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability) กับกลุ่มตัวอย่างที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจริง (Try Out) จำนวน 40 คน เพื่อหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (α) ด้วยการคำนวณด้วยวิธีครอนบาค (Cronbach Method) (ลิน พันธุ์พินิจ, 2553: 191-192) มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.835

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1) การเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยการติดต่อผู้ให้ข้อมูลสำคัญเพื่อขออนุญาตดำเนินการสัมภาษณ์ นัดหมายวัน เวลา และสถานที่ ตามความเหมาะสมและความสะดวกของผู้ให้สัมภาษณ์ ผู้วิจัยติดต่อกับวิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ วิทยาเขตศาลายา เพื่อขอหนังสือขออนุญาตเข้าพื้นที่เก็บข้อมูลการวิจัย และนำส่งผู้ให้ข้อมูลสำคัญ หลังจากนั้นจึงดำเนินการสัมภาษณ์ตามวัน เวลา และสถานที่ที่นัดหมาย ทั้งนี้ ก่อนการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้ขออนุญาตผู้ให้สัมภาษณ์บันทึกเสียงร่วมด้วย (กรณีผู้ให้สัมภาษณ์ยินยอมให้มีการบันทึกเสียงเท่านั้น) หลังเสร็จสิ้นการสัมภาษณ์จึงเก็บรวบรวมข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์แต่ละประเด็นตามวัตถุประสงค์การวิจัยและกรอบแนวคิดในการวิจัยที่กำหนดไว้

2) การเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ โดยการติดต่อกับวิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ วิทยาเขตศาลายา เพื่อขอหนังสือขออนุญาตเข้าพื้นที่เพื่อเก็บข้อมูลการวิจัย แล้วนำส่งตามที่อยู่ของแต่ละเทศบาล พร้อมนัดหมายวันและเวลาขอเข้ารับแบบสอบถามคืน

(กรณีส่งหนังสือและแบบสอบถามด้วยตัวเอง) และกำหนดวันและสถานที่ส่งแบบสอบถามคืน (กรณีส่งหนังสือและแบบสอบถามผ่านไปรษณีย์) หลังจากได้รับแบบสอบถามคืนครบจำนวนจึงนำมาวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติตามวัตถุประสงค์การวิจัย

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการสังเคราะห์เนื้อหาจากการสัมภาษณ์ และนำเสนอผลการวิจัยด้วยการบรรยายประกอบการใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ การแจกแจงความถี่ (Frequencies) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

ผลการวิจัย

ผลการศึกษาการพัฒนานักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลในจังหวัดสงขลาในปัจจุบัน พบว่า

1. การบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลในจังหวัดสงขลา

1.1 ผู้บริหารฝ่ายการเมืองและฝ่ายประจำของเทศบาลนคร เทศบาลเมือง และเทศบาลตำบลมีการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ร้อยละ 62.5 คือ การบริหารงานของเทศบาลจะเน้นคุณภาพของผลงาน การเพิ่มประสิทธิภาพให้กับผลงาน และการเกิดประสิทธิผล ประชาชนในพื้นที่ได้รับประโยชน์จากการบริหารจัดการของเทศบาล มีส่วนร่วมกับกิจกรรมของเทศบาลมากขึ้นหลังจากเทศบาลบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริหารงานของเทศบาลมีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน กำหนดตัวชี้วัด กำหนดเป้าหมาย มีการติดตามและประเมินผล และจัดทำรายงานผลอย่างเป็นรูปธรรม ส่วนการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ เทศบาลมีการกำหนดตัวชี้วัดการบริหารเฉพาะด้านปัจจัยนำเข้าและด้านผลผลิต แต่ยังไม่มีการกำหนดตัวชี้วัดด้านกระบวนการ ด้านผลลัพธ์ที่เป็นการวัดผลกระทบโดยตรงระยะสั้นและระยะกลาง และด้านผลกระทบที่เป็นการวัดผลที่อาจเกิดขึ้นในระยะยาว ซึ่งสอดคล้องกับพนักงานเทศบาลนคร เทศบาลเมือง และเทศบาลตำบลที่เห็นว่าการบริหารงานของเทศบาลในปัจจุบันเป็นการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.34$)

1.2 เมื่อพิจารณาความจำเป็นของนักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการบริหารงานเทศบาลในปัจจุบันและอนาคต พบว่า การบริหารงานของเทศบาลนคร เทศบาลเมือง และเทศบาลตำบลในปัจจุบันและอนาคตต้องอาศัยนักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ เนื่องจากการบริหารงานของเทศบาลมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ มุ่งเน้นผลงาน มุ่งเน้นคุณภาพ มีความมีประสิทธิภาพ การเกิดประสิทธิผลสูงสุดต่อส่วนรวมในท้องถิ่น และการบริหารงานในอนาคตของเทศบาลต้องอาศัยนักบริหารที่มุ่งผลสัมฤทธิ์อย่างมีอาชีพเช่นกัน ดังนั้น นักบริหารต้องพัฒนาตัวเองให้เป็นนักบริหารที่มุ่งเน้นผลงานที่มีคุณภาพอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับความคิดเห็นของพนักงานเทศบาลนคร เทศบาลเมือง และเทศบาลตำบลว่าการบริหารงานของเทศบาลในปัจจุบันจำเป็นต้องมีนักบริหารที่มุ่งผลสัมฤทธิ์อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.55$) และการบริหารงานของเทศบาลในอนาคตควรมีนักบริหารที่มุ่งผลสัมฤทธิ์อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.69$) เช่นกัน

1.3 ถึงแม้ว่าปัจจุบันเทศบาลนคร เทศบาลเมือง และเทศบาลตำบลจะมีการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ แต่นักบริหารของเทศบาลยังไม่เป็นนักบริหารที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ที่มีคุณภาพอย่างสมบูรณ์ เนื่องจากยังขาดความเข้าใจหลักและกระบวนการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์อย่างเป็นระบบ เห็นได้จากการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของการบริหารงานของเทศบาลที่มีการกำหนดเฉพาะตัวชี้วัดด้านปัจจัยนำเข้าของการบริหาร และด้านผลผลิตเท่านั้น แต่ยังไม่มีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จด้านกระบวนการ ด้านผลลัพธ์ และด้านผลกระทบอย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรม

2. การพัฒนานักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลในจังหวัดสงขลา

2.1 ผู้บริหารฝ่ายการเมืองและฝ่ายประจำของเทศบาลนคร เทศบาลเมือง และเทศบาลตำบล มีการพัฒนานักบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ร้อยละ 79.2 คือ การพัฒนานักบริหารของเทศบาลจะมีการกำหนดแผนพัฒนาบุคลากรของเทศบาลประจำปี กำหนดกลยุทธ์การพัฒนาผู้บริหารและพนักงานเทศบาลอย่างเป็นรูปธรรม การพัฒนานักบริหารของเทศบาลมีการวางแผนการพัฒนา มีการกำหนดตัวชี้วัดการพัฒนา การกำหนดเป้าหมายของการพัฒนาที่ชัดเจน มีการติดตามและประเมินผลการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และมีการรายงานผลการพัฒนาอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร ส่วนการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของการพัฒนามักจะมีการกำหนดเฉพาะตัวชี้วัดด้านปัจจัยนำเข้า เช่น การระบุผู้บริหารที่ต้องได้รับการพัฒนา กำหนดงบประมาณที่เหมาะสม และด้านผลผลิตที่ได้รับหลังการพัฒนา เช่น ความรู้ ความเข้าใจ และความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนา แต่ยังไม่มีการกำหนดตัวชี้วัดการพัฒนาด้านกระบวนการ ด้านผลลัพธ์ และด้านผลกระทบจากการพัฒนา สอดคล้องกับความคิดเห็นของพนักงานเทศบาลนคร เทศบาลเมือง และเทศบาลตำบลว่าการพัฒนานักบริหารของเทศบาลในปัจจุบันมีการกำหนดสิ่งบ่งชี้ความสำเร็จของการพัฒนาอย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.79$)

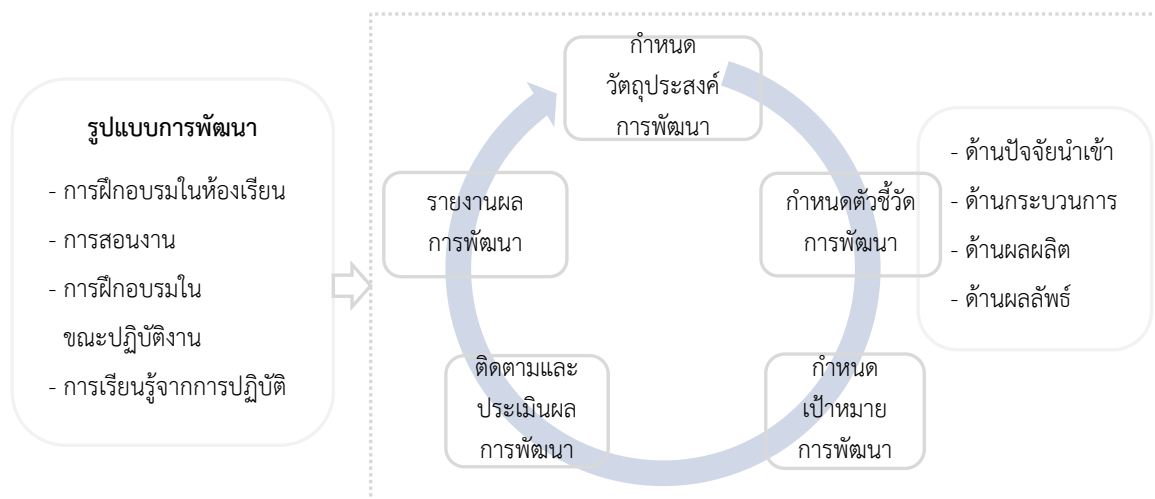
2.2 การดำเนินการพัฒนานักบริหารของเทศบาลปัจจุบันจะดำเนินการโดยกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นเป็นหลัก และเทศบาลไม่มีหลักสูตรการพัฒนานักบริหารของตนเอง โดยเทศบาลสามารถส่งผู้บริหารและพนักงานเทศบาลเข้ารับการพัฒนาตามหลักสูตรที่กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นรับรอง เช่น หลักสูตรการพัฒนานักบริหารที่จัดโดยสถาบันการศึกษา หรือการจัดฝึกอบรมและพัฒนาโดยสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) หรือสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) เป็นต้น และการที่นักบริหารของเทศบาลได้รับการพัฒนาจากหน่วยงานอื่นนอกเหนือจากหลักสูตรของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นนั้น จะทำให้นักบริหารของเทศบาลได้รับประสบการณ์ที่หลากหลายอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.55$)

3. รูปแบบการพัฒนานักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์สำหรับเทศบาลในจังหวัดสงขลา

3.1 การจัดลำดับการพัฒนาที่เหมาะสมในการพัฒนานักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์สำหรับเทศบาลในจังหวัดสงขลาของผู้บริหารฝ่ายการเมืองและฝ่ายประจำ ได้แก่ การพัฒนานักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ด้วยรูปแบบการฝึกอบรมในห้องเรียน ร้อยละ 87.4 การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน ร้อยละ 86.5 การสอนงาน ร้อยละ 85.3 การเรียนรู้จากการปฏิบัติ ร้อยละ 79.2 การเรียนรู้ด้วยตนเอง ร้อยละ 78.1 การสัมมนา ร้อยละ 75.4 ระบบพี่เลี้ยง ร้อยละ 70.3 การดูงานนอกสถานที่ ร้อยละ 65.2 การมอบหมายโครงการ ร้อยละ 62.1 การเพิ่มคุณค่าในงาน ร้อยละ 57.2 การหมุนเวียนงาน ร้อยละ 48.4 และการเพิ่มปริมาณงาน ร้อยละ 41.1 ตามลำดับ

3.2 เมื่อเปรียบเทียบการจัดลำดับการพัฒนาผู้บริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์สำหรับเทศบาลในจังหวัดสงขลา 3 อันดับแรก พบว่า ผู้บริหารฝ่ายการเมืองและฝ่ายประจำมีการจัดลำดับรูปแบบการพัฒนาแตกต่างกัน คือ ผู้บริหารฝ่ายการเมือง เห็นว่า รูปแบบการพัฒนาที่เหมาะสมสำหรับการพัฒนานักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ คือ การเรียนรู้จากการปฏิบัติ ร้อยละ 85.8 การฝึกอบรมในห้องเรียน ร้อยละ 83.2 และการเรียนรู้ด้วยตนเอง ร้อยละ 81.6 ส่วนผู้บริหารฝ่ายประจำ เห็นว่า รูปแบบการพัฒนาที่เหมาะสมสำหรับการพัฒนานักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ คือ การสอนงาน ร้อยละ 89.4 การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน ร้อยละ 88.7 และการฝึกอบรมในห้องเรียน ร้อยละ 87.6 ซึ่งสอดคล้องกับพนักงานเทศบาลนคร เทศบาลเมือง และเทศบาลตำบลที่เห็นว่ารูปแบบการพัฒนาที่เหมาะสมสำหรับเทศบาลในจังหวัดสงขลา ได้แก่ การฝึกอบรมในห้องเรียน ($\bar{X} = 4.02$) การสอนงาน ($\bar{X} = 3.93$) และการฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.90$)

ดังนั้น แนวทางการพัฒนานักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลในจังหวัดสงขลา ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ได้แก่ การกำหนดวัตถุประสงค์การพัฒนา การกำหนดตัวชี้วัดการพัฒนา ได้แก่ ตัวชี้วัดด้านปัจจัยนำเข้า ตัวชี้วัดด้านกระบวนการพัฒนา ตัวชี้วัดด้านผลผลิตการพัฒนา ตัวชี้วัดด้านผลลัพธ์การพัฒนา และตัวชี้วัดด้านผลกระทบจากการพัฒนา การกำหนดเป้าหมายการพัฒนา การติดตามและประเมินผลการพัฒนา และการจัดทำรายงานผลการพัฒนา และรูปแบบการพัฒนาที่เหมาะสมสำหรับเทศบาลในจังหวัดสงขลา ได้แก่ การฝึกอบรมในห้องเรียน การสอนงาน การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน การเรียนรู้จากการปฏิบัติ และการเรียนรู้ด้วยตนเอง ดังภาพประกอบที่ 2



ภาพประกอบที่ 2 การพัฒนานักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลในจังหวัดสงขลา

อภิปรายผล

1. การบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลในจังหวัดสงขลา

การบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นเครื่องมือการปฏิรูประบบราชการตามแนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) เพื่อปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการภาครัฐแบบเดิมสู่การเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการอย่างเป็นเลิศ เป็นการประยุกต์เทคนิคการบริหารงานภาคเอกชนที่คำนึงถึงหลักความคุ้มค่าและมุ่งเน้นคุณภาพการให้บริการ การศึกษาการบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลในจังหวัดสงขลา พบว่า เทศบาลในจังหวัดสงขลาส่วนใหญ่มีการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ คือ มุ่งเน้นผลงานที่มีคุณภาพ เพิ่มประสิทธิภาพให้กับผลงาน และประชาชนได้รับประโยชน์จากการบริหารจัดการของเทศบาล สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Try (2006) ที่ศึกษาการใช้ทฤษฎีค่านิยมสาธารณะเพื่อช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจวิธีการและสาเหตุการบูรณาการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของหน่วยงานภาครัฐของประเทศแคนาดา พบว่า ผู้บริหารมีการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีการปรับปรุงผลงานของกิจกรรม ตระหนักถึงการมีส่วนร่วม และเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงานมากขึ้น เช่นเดียวกับผลการวิจัยของกอบชัย มณีตัน (2559) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์กับผลสำเร็จในการดำเนินงานตามพันธกิจของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 พบว่า การบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลสำเร็จในการดำเนินงานตามพันธกิจของสถานศึกษาภาพรวมอยู่ในระดับสูง ดังนั้น แสดงให้เห็นว่าการนำเทคนิคการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในการบริหารงานเทศบาลในจังหวัดสงขลาส่งผลทางบวกต่อความสำเร็จของการบริหารงานตามเป้าหมายของเทศบาล การบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลในจังหวัดสงขลาในปัจจุบันมีกำหนดวัตถุประสงค์การบริหารงานที่ชัดเจน กำหนดตัวชี้วัดการบริหารงาน กำหนดเป้าหมายการบริหารงาน มีการติดตามและประเมินผลการบริหารงาน และการรายงานผลการบริหารงาน สอดคล้องตามแนวคิดของ United Nations Development Group (2010) ที่อธิบายว่าการบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ ประกอบด้วย การวางแผนกำหนดวัตถุประสงค์และตัวชี้วัด การกำหนดเป้าหมาย การตรวจสอบ การประเมินผล และการรายงานผล และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Hanaway (2014) ที่ศึกษาการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์และผลของประสิทธิภาพของ Roads Agencies และ Youth Programs พบว่า การบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ ประกอบด้วย การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การกำหนดเป้าหมายของประสิทธิภาพในการทำงาน การกำหนดกระบวนการ การกำหนดการวัดผล การรายงานผล และการให้รางวัลตอบแทน เช่นเดียวกับผลการวิจัยของยงยุทธ ทรัพย์เจริญ (2555) ที่ศึกษาการพัฒนา รูปแบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า โครงสร้างการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ประกอบด้วย การวิเคราะห์วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์การบริหาร การกำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ การกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน การกำหนดวิธีการและขั้นตอนการปฏิบัติงาน การกำหนดเป้าหมาย การปฏิบัติตามวิธีการและขั้นตอน การบันทึกผลการปฏิบัติงาน การวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาการปฏิบัติงาน และการเผยแพร่ผลงาน และถึงแม้ว่าปัจจุบันการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดสงขลาจะเป็นแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ แต่ยังพบจุดอ่อนของการบริหารงาน คือ การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของการบริหารงาน เนื่องจากเทศบาลมีการกำหนดเฉพาะตัวชี้วัดปัจจัยนำเข้าและตัวชี้วัดผลผลิตเท่านั้น แต่ยังไม่มีการกำหนดตัวชี้วัดด้านกระบวนการ ด้านผลลัพธ์ และด้านผลกระทบ เนื่องจากนักบริหารยังขาดความเข้าใจหลักการ

บริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ดังนั้น นักบริหารต้องทำความเข้าใจการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์อย่างลึกซึ้ง ต้องเป็นผู้นำการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ทั้งการบริหารงานปัจจุบันและอนาคตที่เน้นคุณภาพของผลงานได้อย่างมืออาชีพ สอดคล้องกับงานวิจัยของสัทกะ ศิริวัฒนกาญจน์ (2559) พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ได้แก่ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร วัฒนธรรมองค์กร และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ดังนั้น การบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลในจังหวัดสงขลา ควรดำเนินการโดยการกำหนดวัตถุประสงค์การบริหารอย่างชัดเจน การกำหนดตัวชี้วัดด้านปัจจัยนำเข้า ตัวชี้วัดกระบวนการบริหาร ตัวชี้วัดผลผลิตการบริหาร ตัวชี้วัดผลลัพธ์การบริหาร และตัวชี้วัดผลกระทบจากการบริหารอย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรม มีการกำหนดเป้าหมายการบริหาร การติดตามและประเมินผลการบริหาร และการจัดทำรายงานผลการบริหารอย่างตรงไปตรงมา พร้อมนำเสนอการเปรียบเทียบผลการบริหารงานกับตัวชี้วัดความสำเร็จ และข้อเสนอแนะในการปรับปรุงและพัฒนาการบริหารงานในครั้งต่อไป

2. การพัฒนานักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลในจังหวัดสงขลา

การพัฒนานักบริหารของเทศบาลในจังหวัดสงขลา มุ่งเสริมสร้างให้นักบริหารมีสมรรถนะในการบริหารงานเทศบาลมากขึ้น เปิดโอกาสให้นักบริหารเรียนรู้ทักษะที่จำเป็น ปรับเปลี่ยนทัศนคติ เพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงานเพื่อตอบสนองความต้องการของเทศบาลในปัจจุบันและรองรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ปัจจุบันการพัฒนานักบริหารของเทศบาลสอดคล้องกับการบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ คือ เทศบาลมีการกำหนดแผนพัฒนาบุคลากรประจำปี กำหนดกลยุทธ์การพัฒนา มีการวางแผนกำหนดวัตถุประสงค์การพัฒนาที่ชัดเจน ด้วยการวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาจากพันธกิจของเทศบาล เป้าหมายของเทศบาล และแผนการดำเนินงานของเทศบาล วิเคราะห์จากรายละเอียดของงาน ภาระงานที่รับผิดชอบ ความรู้และทักษะที่จำเป็น เฉพาะตำแหน่ง และวิเคราะห์จากตัวบุคคลว่าผู้บริหารท่านใดควรได้รับการพัฒนา และควรได้รับการพัฒนาทักษะด้านใดบ้าง สอดคล้องกับแนวคิดของ Werner and DeSimone (2006: 133-147) ว่าการวางแผนการพัฒนาเป็นการสำรวจความจำเป็นในการพัฒนา สามารถพิจารณาจากข้อมูลองค์กร ข้อมูลภาระงาน และข้อมูลส่วนบุคคล เทศบาลมีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของการพัฒนา กำหนดเป้าหมายของการพัฒนา กำหนดการประเมินผลการพัฒนาตามตัวชี้วัด ซึ่งเทศบาลส่วนใหญ่จะเน้นการประเมินผลเฉพาะหลังการฝึกอบรมและพัฒนาเพื่อวัดผลความรู้ ความเข้าใจ ทัศนคติ ประเมินหลักสูตรการฝึกอบรม และสอบถามความพึงพอใจของนักบริหารต่อการเข้าร่วมการฝึกอบรมและพัฒนา สอดคล้องกับแนวคิดของ Phillips et al. (1960: 150) ว่าการประเมินผลการฝึกอบรมและพัฒนาสามารถดำเนินการภายหลังการฝึกอบรม และเพื่อให้การประเมินผลการพัฒนานักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลในจังหวัดสงขลา มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เทศบาลควรมีการวัดผลก่อนการฝึกอบรมและพัฒนา เพื่อเป็นการประเมินความรู้ ความเข้าใจ และทัศนคติของนักบริหารก่อนเข้ารับการฝึกอบรม และนำผลที่ได้ไปเปรียบเทียบกับภายหลังจากการฝึกอบรมว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงหรือไม่ มากน้อยเพียงใด และควรประเมินความเข้าใจแต่ละหัวข้อวิชาหลังจากวิทยากรบรรยายแต่ละหัวข้อวิชาสิ้นสุดลง เป็นการวัดความเข้าใจและตรวจสอบการถ่ายทอดวิชาว่าประสบผลสำเร็จเพียงใด และหลังจากสิ้นสุดการฝึกอบรมและพัฒนา ก็จะนำไปสู่การจัดทำรายงานผลการพัฒนา ผลการศึกษาการพัฒนานักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลในจังหวัดสงขลา สอดคล้องกับผลการวิจัยของสมชาย สรรพประเสริฐ (2552) ที่ศึกษากลยุทธ์การพัฒนา

ทรัพยากรมนุษย์ของกองบังคับการตำรวจท่องเที่ยว สำนักงานตำรวจแห่งชาติ พบว่า กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกองบังคับการตำรวจท่องเที่ยว ประกอบด้วย การประเมินความจำเป็นในการพัฒนา การวางแผนการพัฒนา การดำเนินกิจกรรมการพัฒนา และการประเมินผลการพัฒนา เช่นเดียวกับผลการวิจัยของวีระศักดิ์ พัทบุรี (2558) ที่ศึกษารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการบริหารความขัดแย้งสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดชายแดนภาคใต้ พบว่า การพัฒนาสมรรถนะการบริหารความขัดแย้งสำหรับผู้บริหารสถาน ได้แก่ การเริ่มต้นการพัฒนา การประเมินก่อนการพัฒนา การดำเนินการพัฒนา การทบทวน การประเมินผลการพัฒนา การพัฒนาซ้ำ และการสิ้นสุดการพัฒนา และถึงแม้ว่าการพัฒนานักบริหารของเทศบาลในปัจจุบันจะสอดคล้องกับการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ แต่จุดอ่อนของการพัฒนานักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาล คือ การกำหนดตัวชี้วัดที่ยังไม่สมบูรณ์เช่นเดียวกับการกำหนดตัวชี้วัดการบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ คือ เทศบาลมีการกำหนดตัวชี้วัดการพัฒนาเฉพาะด้านปัจจัยนำเข้าและด้านผลผลิต แต่ยังไม่มีการกำหนดตัวชี้วัดด้านกระบวนการพัฒนา ด้านผลลัพธ์ และด้านผลกระทบจากการพัฒนา

ดังนั้น แนวทางการพัฒนานักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลในจังหวัดสงขลาต้องสอดคล้องกับการบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ คือ มีการกำหนดวัตถุประสงค์การพัฒนาที่ชัดเจน (Strategic Planning) การกำหนดตัวชี้วัด (Determining Indicators) ได้แก่ ตัวชี้วัดด้านปัจจัยนำเข้า (Input Indicators) ตัวชี้วัดกระบวนการพัฒนา (Process Indicators) ตัวชี้วัดผลผลิตการพัฒนา (Output Indicators) ตัวชี้วัดผลลัพธ์การพัฒนา (Outcome Indicators) และตัวชี้วัดผลกระทบ (Impact Indicators) จากการพัฒนาอย่างชัดเจนและเห็นเป็นรูปธรรม การกำหนดเป้าหมายการพัฒนา (Define Results) การติดตามและประเมินผลการพัฒนา (Monitoring and Evaluation) และการจัดทำรายงานผลการพัฒนา (Reporting) โดยนำเสนอการเปรียบเทียบผลการพัฒนา กับตัวชี้วัดความสำเร็จที่กำหนดไว้ และข้อเสนอแนะในการปรับปรุงและพัฒนาครั้งต่อไป และควรส่งเสริมการพัฒนานักบริหารของเทศบาลกับหน่วยงานภายนอกเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะ เพิ่มประสบการณ์การบริหารงาน และมุมมองการบริหารงานในระดับมาตรฐานสากลมากยิ่งขึ้น

3. รูปแบบการพัฒนานักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์สำหรับเทศบาลในจังหวัดสงขลา

การพัฒนานักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลในจังหวัดสงขลาจะประสบผลสำเร็จได้ นอกจากแนวทางการพัฒนานักบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่เป็นระบบแล้วนั้น วิธีการพัฒนายังเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของการพัฒนานักบริหารด้วย เนื่องจากรูปแบบการพัฒนาไม่ได้หมายถึงการฝึกอบรมในห้องเรียนเพียงเท่านั้น แต่การพัฒนาให้เป็นนักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่มีประสิทธิภาพ นักบริหารต้องได้รับการพัฒนาด้วยรูปแบบที่หลากหลายตามวัตถุประสงค์ของการพัฒนา การจัดลำดับรูปแบบการพัฒนานักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่เหมาะสมสำหรับเทศบาลในจังหวัดสงขลา ได้แก่ การพัฒนาด้วยการฝึกอบรมในห้องเรียน การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน การสอนงาน การเรียนรู้จากการปฏิบัติ การเรียนรู้ด้วยตนเอง การสัมมนา ระบบพี่เลี้ยง การดูงานนอกสถานที่ การมอบหมายโครงการ การเพิ่มคุณค่าในงาน การหมุนเวียนงาน และการเพิ่มปริมาณงานตามลำดับ ซึ่งเป็นไปตามประกาศคณะกรรมการพนักงานเทศบาลจังหวัดสงขลา เรื่อง หลักเกณฑ์และเงื่อนไขเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของเทศบาล (ปรับปรุงเมื่อ มกราคม 2549) ลงวันที่ 11 พฤศจิกายน 2545 ที่

กำหนดวิธีการพัฒนาบุคลากรท้องถิ่นด้วยการปฐมนิเทศ การฝึกอบรม การดูงาน การประชุมเชิงปฏิบัติการหรือสัมมนา การสอนงาน และการให้คำปรึกษา สอดคล้องกับผลการวิจัยของสมชาย สรรประเสริฐ (2552) ที่พบว่าวิธีการพัฒนาที่เหมาะสมกับข้าราชการตำรวจของกองบังคับการตำรวจท่องเที่ยว สำนักงานตำรวจแห่งชาติ ได้แก่ การฝึกอบรม การศึกษาดูงาน การศึกษาต่อ การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน และการสัมมนา เมื่อวิเคราะห์เปรียบเทียบรูปแบบการพัฒนา 3 อันดับแรกจากผู้บริหารฝ่ายการเมือง ผู้บริหารฝ่ายประจำ และพนักงานเทศบาลนคร เทศบาลเมือง และเทศบาลตำบล พบว่า แตกต่างกัน คือ ผู้บริหารฝ่ายการเมืองเห็นว่ารูปแบบการพัฒนาที่เหมาะสมในการพัฒนานักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์สำหรับเทศบาลในจังหวัดสงขลา คือ การเรียนรู้จากการปฏิบัติ การฝึกอบรมในห้องเรียน และการเรียนรู้ด้วยตนเอง ส่วนผู้บริหารฝ่ายประจำและพนักงานเทศบาลนคร เทศบาลเมือง และเทศบาลตำบล เห็นตรงกันว่า การสอนงาน การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน และการฝึกอบรมในห้องเรียนเหมาะสมต่อการพัฒนานักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์สำหรับเทศบาลในจังหวัดสงขลา สอดคล้องกับสำนักงานข้าราชการพลเรือน (2559: 8) ที่อธิบายว่าหากต้องการเห็นองค์กรประสบความสำเร็จ องค์กรจำเป็นต้องเริ่มต้นการพัฒนาจากภายใน คือ การจัดฝึกอบรมจากวิทยากรภายนอก (Training) 10% การสอนงานจากหัวหน้างานหรือผู้บริหารภายในองค์กร (Coaching) 30% และการสอนงานจากพี่เลี้ยง (Mentoring) หรือ การสอนงานจากหัวหน้างานอย่างต่อเนื่อง (On the Job Training) 60% เช่นเดียวกับผลการวิจัยของชัยญา อภิบาลกุล และคณะ (2545) ที่ศึกษารูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อปฏิรูปการเรียนรู้ในสถานศึกษา 4 จังหวัด ได้แก่ อุตรดิตถ์ นครพนม นครราชสีมา และยโสธร พบว่า รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อปฏิรูปการเรียนรู้ในสถานศึกษา คือ เรียนรู้สู่ปฏิบัติ ได้แก่ การเรียนรู้ด้วยตนเอง การฝึกอบรมอย่างเข้มข้น การฝึกปฏิบัติงานในสถานศึกษาต้นแบบปฏิรูป การเรียนรู้ การประยุกต์ใช้ และการประเมินผลและพัฒนา และ สอดคล้องกับผลการวิจัยของไพบวัน ดวงพะจัน, อรุณช ศรีสะอาด และธีรวิทย์ เอกะกุล (2561: 796) ที่ศึกษารูปแบบการพัฒนาสมรรถนะด้านการวิจัยในชั้นเรียนของครูระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว พบว่า การพัฒนาสมรรถนะ ประกอบด้วย การสร้างความตระหนัก การเรียนรู้ด้วยตนเอง การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน โปรแกรมพี่เลี้ยง การคิดสะท้อนเป็นรายบุคคล และการตัดสินใจ และชาญวุฒิ วงศ์เพ็ง, ขวัญหญิง ศรีประเสริฐภาพ และกัมปนาท บริบูรณ์ (2561: 1540-1541) ที่ศึกษาการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค พบว่า แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ ได้แก่ การฝึกอบรม การลงมือปฏิบัติ และการนำเสนอผลงาน เช่นเดียวกับผลการวิจัยของ Hanaway (2014) พบว่า เมื่อองค์กรล้มเหลวในการบรรลุเป้าหมาย องค์กรสามารถแก้ไขปัญหาและข้อบกพร่องดังกล่าวได้ด้วยการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ และทักษะที่จำเป็นเพิ่มขึ้น รูปแบบการพัฒนาด้วยการสอนงานโดยตรงจากหัวหน้างานเป็นรูปแบบการพัฒนาที่ทำให้ผู้บริหารสามารถบริหารงานได้ประสบผลสำเร็จมากขึ้น และผลการวิจัยของ Finn (2007) ที่ศึกษาการพัฒนาภาวะผู้นำผ่านการสอนแนะนำงาน พบว่า ผู้นำที่เข้ารับการพัฒนาผ่านการสอนแนะนำงานจะมีความสามารถในการรับรู้และการพัฒนาตนเองอย่างมีประสิทธิภาพ มีการสนับสนุนการพัฒนา และเปิดรับทัศนคติใหม่ ๆ ที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมกรรมการบริหารในทางที่ดีขึ้นมากกว่าผู้นำที่ได้รับการสอนแนะนำการบริหารงานแบบไม่มีการควบคุม

ดังนั้น รูปแบบการพัฒนานักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่เหมาะสมกับเทศบาลในจังหวัดสงขลา ควรเน้นการพัฒนาด้วยการสอนงาน (Coaching) เพื่อกระตุ้นให้เกิดการปรับเปลี่ยนทัศนคติและพฤติกรรมกรรมการบริหารที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน (On-the-Job Training) เพื่อสนับสนุนการลงมือปฏิบัติจริง การฝึกอบรมในห้องเรียน (Classroom Training) เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจ เกิดทักษะ และพัฒนาความสามารถในการบริหารงาน การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action-Learning) เพื่อเรียนรู้จากประสบการณ์จริง สามารถคิดหาวิธีแก้ปัญหาและพัฒนางานได้จริง และการเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง (Self-Learning)

การวิจัยการพัฒนานักบริหารเพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลในจังหวัดสงขลา ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรม ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และข้อค้นพบทางการวิจัยที่เกี่ยวข้องมาสนับสนุนเพื่อศึกษาการบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลในจังหวัดสงขลา แนวทางการพัฒนานักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ และนำเสนอรูปแบบการพัฒนานักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์สำหรับเทศบาลในจังหวัดสงขลา สามารถสรุปได้ว่า ปัจจุบันการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดสงขลาเป็นแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ เทศบาลมีการกำหนดวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัดเป้าหมาย การติดตามและประเมินผลงาน และการรายงานผลอย่างชัดเจนและเห็นเป็นรูปธรรม ส่วนการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของการบริหารงานมีเพียงแค่ตัวชี้วัดปัจจัยนำเข้าและตัวชี้วัดผลผลิตเท่านั้น ยังไม่มีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จด้านกระบวนการบริหาร ด้านผลลัพธ์ และด้านผลกระทบที่เป็นรูปธรรม เนื่องจากนักบริหารของเทศบาลยังขาดความเข้าใจหลักและแนวทางการบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์อย่างลึกซึ้ง จึงทำให้การบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลในจังหวัดสงขลายังไม่สมบูรณ์ ส่วนแนวทางการพัฒนานักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาลในจังหวัดสงขลา ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ได้แก่ การกำหนดวัตถุประสงค์การพัฒนา ตัวชี้วัดการพัฒนา ได้แก่ ตัวชี้วัดด้านปัจจัยนำเข้าของการพัฒนา ตัวชี้วัดด้านกระบวนการพัฒนา ตัวชี้วัดด้านผลผลิตจากการพัฒนา ตัวชี้วัดด้านผลลัพธ์จากการพัฒนา และตัวชี้วัดด้านผลกระทบจากการพัฒนาการกำหนดเป้าหมายการพัฒนา การติดตามและประเมินผลการพัฒนา และการรายงานผลการพัฒนาที่ชัดเจน และรูปแบบการพัฒนานักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่เหมาะสมสำหรับเทศบาลในจังหวัดสงขลา ได้แก่ การฝึกอบรมในห้องเรียน การสอนงาน และการฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน การเรียนรู้จากการปฏิบัติ และการเรียนรู้ด้วยตนเอง ดังนั้น หากนักบริหารของเทศบาลในจังหวัดสงขลาได้รับการพัฒนาความรู้ ความเข้าใจ และทักษะด้านการบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์อย่างลึกซึ้ง จะส่งผลทางบวกต่อการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของเทศบาล และหากนักบริหารของเทศบาลได้รับการพัฒนาตามแนวทางการพัฒนาแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ด้วยรูปแบบที่เหมาะสมแล้ว จะยิ่งสนับสนุนและส่งเสริมการพัฒนาสมรรถนะนักบริหารของเทศบาลในจังหวัดสงขลาให้เป็นนักบริหารที่มุ่งผลสัมฤทธิ์อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

จากผลการวิจัยพบว่าการบริหารงานของเทศบาลในจังหวัดสงขลาเป็นแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ คือ มีการกำหนดวัตถุประสงค์ กำหนดตัวชี้วัด กำหนดเป้าหมาย การติดตามและประเมินผล และการรายงานผล และแนวทางการพัฒนานักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ประกอบด้วย การกำหนดวัตถุประสงค์การพัฒนา การกำหนดตัวชี้วัดการพัฒนา ได้แก่ ตัวชี้วัดด้านปัจจัยนำเข้า ด้านกระบวนการพัฒนา ด้านผลผลิตการพัฒนา ด้านผลลัพธ์การพัฒนา และด้านผลกระทบจากการพัฒนา การกำหนดเป้าหมายการพัฒนา การติดตามและประเมินผลการพัฒนา และการจัดทำรายงานผลการพัฒนา ส่วนรูปแบบการพัฒนานักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ ได้แก่ การสอนงาน การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน การเรียนรู้ด้วยตนเอง การฝึกอบรมในห้องเรียน และการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ดังนี้

1. นักบริหารของเทศบาลควรทำความเข้าใจการบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์อย่างลึกซึ้ง เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความเข้าใจหลักการบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ที่ถูกต้อง บริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และบริหารงานเป็นระบบมากขึ้น

2. นักบริหารเทศบาลควรนำหลักการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์มาใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเทศบาล เพื่อพัฒนานักบริหารของเทศบาลให้เป็นนักบริหารที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ และพนักงานเทศบาลมีความรู้ ความสามารถ เพิ่มพูนทักษะการปฏิบัติให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

3. เทศบาลควรกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของการบริหารงานและตัวชี้วัดความสำเร็จของการพัฒนานักบริหารของเทศบาลอย่างเป็นรูปธรรมตามหลักการบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ ได้แก่ ตัวชี้วัดปัจจัยนำเข้า การบริหารและการพัฒนา ตัวชี้วัดกระบวนการบริหารและการพัฒนา ตัวชี้วัดผลผลิตการบริหารและการพัฒนา ตัวชี้วัดผลลัพธ์การบริหารและการพัฒนา และตัวชี้วัดผลกระทบการบริหารและการพัฒนา

4. เทศบาลควรใช้รูปแบบการพัฒนานักบริหารของเทศบาลที่หลากหลาย เช่น การสอนงาน การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน การเรียนรู้จากการปฏิบัติ และการเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง นอกเหนือจากการฝึกอบรมในห้องเรียนเพียงอย่างเดียว เพื่อพัฒนานักบริหารของเทศบาลให้เป็นนักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ สร้างองค์ความรู้ภายในเทศบาล กระตุ้นการพัฒนาตนเอง และนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

5. เทศบาลควรเน้นรูปแบบการพัฒนาเชิงปฏิบัติการมากกว่าเชิงทฤษฎี เช่น การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน และการเรียนรู้จากการปฏิบัติ เพื่อนักบริหารของเทศบาลได้เรียนรู้จากการลงมือปฏิบัติจริง เรียนรู้จากประสบการณ์จริง และเพิ่มทักษะการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรนำแนวทางการบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์จากการศึกษาวิจัยครั้งนี้ไปเป็นองค์ความรู้ เพื่อศึกษาวิจัยการบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์กับหน่วยงานภาครัฐและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่น เพื่อสนับสนุนการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ตามแนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่

2. ควรนำแนวทางการพัฒนานักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์จากการศึกษาวิจัยครั้งนี้ไปเป็นองค์ความรู้ เพื่อศึกษาวิจัยการพัฒนา รูปแบบการพัฒนานักบริหารภาครัฐและนักบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้เป็นนักบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์อย่างมืออาชีพ

3. ควรทำการศึกษาวิจัยการกำหนดปัจจัยความสำเร็จของการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์และปัจจัยความสำเร็จของการพัฒนานักบริหารของหน่วยงานภาครัฐและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์อย่างมืออาชีพ

4. ควรทำการศึกษาวิจัยประสิทธิผลการพัฒนานักบริหารด้วยรูปแบบการสอนงาน การฝึกอบรม ในขณะที่ปฏิบัติงาน การเรียนรู้จากการปฏิบัติ และการเรียนรู้ด้วยตนเอง เพื่อนำไปพัฒนารูปแบบการพัฒนานักบริหารให้เป็นนักบริหารที่มุ่งเน้นผลงาน บริหารงานอย่างมืออาชีพ และเป็นการพัฒนาผู้บริหารอย่างยั่งยืนต่อไป

เอกสารอ้างอิง

ภาษาไทย

Ahipankun, C. et al. (2002). *rūpbāep kānphatthana phubōrihān sathān suksā phūā patirūp kān rianru nai sathān suksā* [The Model for the Professional Administrators Development for Learning Reform in School (Research report)]. Bangkok: Office of the education council.

ชัยัญญา อภิบาลกุล และคณะ. (2545). *รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อปฏิรูปการเรียนรู้ในสถานศึกษา (รายงานการวิจัย)*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.

Duangphachan, P., Srisa-at, O, & Ekakun, T. (2018). *rūpbāep kānphatthana samatthana dān kānwichai nai chan rian khōng khru radap matthayommasuksā toṅ plāi sathānanarat prachāthipatai prachāchon Lāo* [A Classroom Research Competency Development Model for High School Teachers in Lao People's Democratic Republic]. *Veridian E-Journal, Silpakorn University*, 11 (1), January-April, 796-815.

ไพบวัน ดวงพะจัน, อรุณช ศรีสะอาด และธีรวุฒิ เอกะกุล. (2561). “รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะด้านการวิจัยในชั้นเรียนของครูระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว”. *Veridian E-Journal, Silpakorn University*, 11 (1), มกราคม-เมษายน, 796-815.

Maneetan, K. (2016). “*khwāmsamphan rawāng kānbōrihān bāep mung phon samrit kap phon samret nai kāndamnoen ngān tām phantha kit khōng sathān suksā sangkat samnakngān khēt phūnthī kānsuksā prathom suksā phet burī khēt nung* [Relationship between Results- based Management and Achievement of Performance According to Mission of Schools under Phetchaburi Primary Education Service Area Office 1]”. *Veridian E-Journal, Silpakorn University*, 9 (2), May-August, 2201-2215.

กอบชัย มณีตัน. (2559). “ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์กับผลสำเร็จในการดำเนินงานตามพันธกิจของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1”. *Veridian E-Journal, Silpakorn University*, 9 (2), พฤษภาคม-สิงหาคม, 2201-2215.

Office of the Civil Service Commission. (2015). *nangsu ilekthronik theknik kānsōṅ ngān* [Ebook: Coaching]. Nonthaburi: Author.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2559). *หนังสืออิเล็กทรอนิกส์ เทคนิคการสอนงาน*. นนทบุรี: ผู้แต่ง.

Office of the Civil Service Commission. (n.d.). *naothāng kān yok radap khīt samatthana khōng bukkhalakōṅ phāk rat 2013-2015* [Enhancing the Competency of Government Officers]. Retrieved April 30, 2018, from <http://www.ocsc.go.th/sites/default/files/attachment/page/strategy02.pdf>.

- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (ม.ป.ป.). *แนวทางการยกระดับขีดสมรรถนะของบุคลากรภาครัฐ พ.ศ. 2556-2558*. สืบค้น 30 เมษายน 2561, จาก <http://www.ocsc.go.th/sites/default/files/attachment/page/strategy02.pdf>.
- Office of the Education Council. (2004). *ratthammanūn hæng rāṭṭha'ānāṭṭhak Thai Phutthasakkarāṭ 1997* [Constitution of the Kingdom of Thailand 1997]. Bangkok: Author.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2547). *รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540*. กรุงเทพฯ: ผู้แต่ง.
- Office of the Education Council. (2009). *ratthammanūn hæng rāṭṭha'ānāṭṭhak Thai Phutthasakkarāṭ 2009* [Constitution of the Kingdom of Thailand 2009]. Bangkok: Cabinet and Royal Gazette Publishing Office.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2552). *รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550*. กรุงเทพฯ: คณะรัฐมนตรีและราชกิจจานุเบกษา.
- Office of the Education Council. (2017). *ratthammanūn hæng rāṭṭha'ānāṭṭhak Thai Phutthasakkarāṭ 2017* [Constitution of the Kingdom of Thailand 2017]. Bangkok: Cabinet and Royal Gazette Publishing Office.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2560). *รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560*. กรุงเทพฯ: คณะรัฐมนตรีและราชกิจจานุเบกษา.
- Phatthaburi, W. (2017). *rupbæp kānphatthana samatthana kānboṛihān khwām khatyæng samrap phubōṛihān sathān suksā sangkat samnakngān khana kammakān kānsuksā naphūn thān nai ḥāngwat chāidæṅ phāk tai* [Development Model of Conflict Management Competency for School Administrators under the Office of Basic Education Commission in the Southernmost Provinces (Doctoral dissertation)]. Pattani: Prince of Songkla University.
- วีระศักดิ์ พัทบุรี. (2558). *รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะการบริหารความขัดแย้ง สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดชายแดนภาคใต้ (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์ดุสิตบัณฑิต)*. ปัตตานี: มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- Phanphinit, S. (2010). *theknik kānwichai thāng sangkhommasāt* [Research Techniques in Social Science (2nd ed.)]. Bangkok: Witthayaphat.
- สิน พันธุ์พินิจ. (2553). *เทคนิคการวิจัยทางสังคมศาสตร์ (พิมพ์ครั้งที่ 2)*. กรุงเทพฯ: วิทย์พัฒน์.

- Phiphatphen, T. et al. (2014). *kan̄pramœn̄ prasitthiphap̄ læ prasitthiphon̄ kan̄ patibat̄ rāṭchakan̄ khoṅḡ theṭsaban̄ nakhōṅ̄ sonḡ khlā* [Evaluation of Efficiency and Effectiveness of Performance in Songkhla City Municipality (Research report)]. Songkhla: Songkhla City Municipality.
- ทวิรัตน์ชญา พิพัฒน์เพ็ญ และคณะ. (2557). *การประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติราชการของเทศบาลนครสงขลา (รายงานการวิจัย)*. สงขลา: เทศบาลนครสงขลา.
- Prik Subdistrict Municipality. (2017). *sarup̄ phonkan̄ pramœn̄ khwām̄phungphoṅ̄chāī khoṅḡ prachāchon̄ tō̄ kan̄haī boṅ̄ikan̄ ngān̄ koṅḡ chānḡ 2017* [People's Satisfaction with Technician Public Service of Prik Subdistrict Municipality 2017 (Report)]. Songkhla: Author.
- เทศบาลตำบลปริก. (2560). *สรุปผลการประเมินความพึงพอใจของประชาชนต่อการให้บริการงานกองช่างประจำปี 2560 (รายงานการประเมินผล)*. สงขลา: ผู้แต่ง.
- Sanprasert, S. (2009). *konlayut̄ kan̄phatthanā̄ sapphayākōṅ̄ manut̄ khoṅḡkoṅḡ banḡkhapkan̄ tamruāt̄ thoṅḡthiēō samnakngān̄ tamruāt̄ hænḡ chāt̄* [The Human Resource Development Strategy of the Tourist Police Division, Royal Thai Police (Doctoral dissertation)]. Bangkok: Ramkhamhaeng University.
- สมชาย สรรประเสริฐ. (2552). *กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกองบังคับการตำรวจท่องเที่ยว สำนักงานตำรวจแห่งชาติ (ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต)*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- Sapcharoen, Y. (2012). *kan̄phatthanā̄ rūpbæp̄ kan̄boṅ̄ihān̄ munḡ phon̄ samrit̄ naī samnakngān̄ khēt̄ phuṅ̄thī kan̄suk̄sā̄* [The Development of a Results-based Management Model in the Educational Service Area (Doctoral dissertation)]. Chonburi: Burapha University .
- ยงยุทธ ทรัพย์เจริญ. (2555). *การพัฒนารูปแบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต)*. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- Siriwatthanakan, S. Chuito, S., & Somsup, C. (2016). “*pat̄chāī thī̄ mī̄ phon̄ tō̄ kan̄boṅ̄ihān̄ bæp̄ munḡ phon̄ samrit̄ khoṅḡ krom̄ ‘utthayan̄ hænḡ chāt̄ sat̄ pā̄ lǣ phan̄ phut̄* [Factors Affecting Results-based Management of Department of National Parks Wildlife and Plant Conservation]”. *Kasetsart University Political Review* 3 (2), 127-141.
- สักกะ ศิริวัฒนกาญจน์ เสน่ห์ จุ้ยโต และชินรัตน์ สมสืบ. (2559). “ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ของกรมอุทยานแห่งชาติสัตว์ป่าและพันธุ์พืช”. *วารสารรัฐศาสตร์ปริทรรศน์*. 3 (2), 127-141.

- Songkhla Provincial Office of The Local Administration. (2014). *raīngān kaṅprachum phuḅōiḥān 'ongkoṅ pokkhrōṅg suān thoṅgthin chāngwat songkhla khraṅg thī 3/2014* [Meeting Minutes of Executive of the Local Administration 3rd/2014]. Songkhla: Author.
- สำนักงานส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดสงขลา. (2557). *รายงานการประชุมผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดสงขลา ครั้งที่ 3/2557*. สงขลา: ผู้แต่ง.
- Songkhla Provincial Office of The Local Administration. (2017). *khōmūn 'ongkoṅ pokkhrōṅg suān thoṅgthin nai phuṅthī chāngwat song khla* [The information of Songkhla Local Administration]. Retrieved November 23, 2017 from <http://www.sklocal.go.th/content/nums>.
- สำนักงานส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดสงขลา. (2560). *ข้อมูลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในพื้นที่จังหวัดสงขลา*. สืบค้น 23 พฤศจิกายน 2560, จาก <http://www.sk-local.go.th/content/nums>.
- Songkhla Provincial Office of The Local Administration. (2018). *prawat khwāmpenmā chāngwat song khla* [History of Songkhla]. Retrieved April 26, 2018 from <http://www.sklocal.go.th/content/history>.
- สำนักงานส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดสงขลา. (2561). *ประวัติความเป็นมาจังหวัดสงขลา*. สืบค้น 26 เมษายน 2561, จาก <http://www.sk-local.go.th/content/history>.
- Songwattana, K., & Ko-wittaya, S. (2014). *khwāmphungphoḅchāi khōṅg prachāchon tō phonlaka rōdam noēn ngān tān phānkaṅ phatthana thēsabānī nakhōṅ hāi yai pracham piṅoppramān 2014* [People's Satisfaction Towards the Performance of Hatyai City Municipality Development Plan 2013 (Research Report)]. Songkhla: Hatyai City Municipality.
- กมล ส่องวัฒนา และสุพจน์ โกวิทยา. (2557). *ความพึงพอใจของประชาชนต่อผลการดำเนินงานตามแผนการพัฒนาเทศบาลนครหาดใหญ่ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2556 (รายงานการวิจัย)*. สงขลา: เทศบาลนครหาดใหญ่.
- Suwanvong, D., & Chatchawan, R. (2015). *khwāmphungphoḅchāi khōṅg prachāchon tō phonlaka rōdam noēn ngān tān phān phatthana thēsabānī nakhōṅ hāi yai pracham piṅoppramān 2015* [People's Satisfaction Towards the Performance of Hatyai City Municipality Development Plan 2015 (Research Report)]. Songkhla: Hatyai City Municipality.
- دنوّٰسٰ سؤوررنونوٰسٰ ولسرؤؤونوٰسٰ سؤؤوولؤؤوٰ. (2558). *ความพึงพอใจของประชาชนต่อผลการดำเนินงานตามแผนพัฒนาเทศบาลนครหาดใหญ่ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2558 (รายงานการวิจัย)*. สงขลา: เทศบาลนครหาดใหญ่.

Wongpheng, C., Sriprasertphap, K., & Boribun, K. (2018). “kānphatthanā phāwa phū nam samrap khārāṭchakān samnakngān suksāthikān phāk [Leadership Development for Regional Education’s Officer]”. *Veridian E-Journal , Silpakorn University , 11 (1)*, January-April, 1540-1556.

ชาญวุฒิ วงศ์เพ็ญ, ขวัญหญิง ศรีประเสริฐภาพ และกัมปนาท บริบูรณ์. (2561). “การพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับข้าราชการสำนักงานศึกษาธิการภาค”. *Veridian E-Journal, Silpakorn University, 11 (1)*, มกราคม-เมษายน, 1540-1556.

ภาษาต่างประเทศ

Finn, A. F. (2007). *Leadership development through executive coaching: The Effects on leader psychological states and transformational leadership behaviour* (Doctoral dissertation). Brisbane City, Australia: Queensland University of Technology.

Hanaway, C.A. (2014). *Results-based management and its effect on performance in roads agencies and youth programs* (Doctoral dissertation). North Carolina: North Carolina State University.

Phillips, D. et al. (1960). *Management of training programs*. Home Wood, Illinois: Richard D. Irwin.

Try, D.R. (2006). *Using public value theory to assist in understanding how and why executives integrate results-based management exploratory case studies of the canadian federal public sector* (Doctoral dissertation). UK: University of Warwick.

United Nations Development Group. (2010). *Results-based management handbook*. New York: Author.

Werner, J.M., & DeSimone, R.L. (2006). *Human resource development* (4th ed.). Mason, Ohio: South-Western.

Yamane, Taro. (1973). *Statistics: an introductory analysis* (3rd ed.). New York: Harper and Row Publication.