

การพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของปลัดอำเภอ กรณีศึกษา : ที่ว่าการอำเภอเมืองมหาสาร  
จังหวัดพระนครศรีอยุธยา\*

The Development of Performance Competencies of Deputy District Chiefs : A case  
study of Maharat District Office, Phra Nakhon Si Ayutthaya Province.

ธนภัทร รักวาทิน<sup>1</sup>

Thanapaht Rakwathin

6714830071@rumail.ru.ac.th

### บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา การพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของปลัดอำเภอ ในที่ว่าการอำเภอเมืองมหาสาร จังหวัดพระนครศรีอยุธยา โดยเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้วิธีการวิจัยเอกสารร่วมกับการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง โดยสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลที่ดำรงตำแหน่งปลัดอำเภอ จำนวน 6 คน โดยแบ่งออกเป็น 3 ประเด็น (1) เพื่อศึกษาการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของปลัดอำเภอ ในที่ว่าการอำเภอเมืองมหาสาร จังหวัดพระนครศรีอยุธยา (2) เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของปลัดอำเภอ ในที่ว่าการอำเภอเมืองมหาสาร จังหวัดพระนครศรีอยุธยา (3) เพื่อศึกษาหาแนวทางแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของปลัดอำเภอ ในที่ว่าการอำเภอเมืองมหาสาร จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของปลัดอำเภอ ปัญหาและอุปสรรคการพัฒนาสมรรถนะ แนวทางแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาสมรรถนะ ประกอบด้วย 6 ด้าน ได้แก่ สภาพแวดล้อมสถานที่ทำงาน เทคโนโลยีและอุปกรณ์ โครงสร้างการบริหารบุคลากร ทักษะของตัวบุคคล และงบประมาณ โดยพบว่าข้อจำกัดหลัก คือ เทคโนโลยีที่ไม่ทันสมัย บุคลากรขาดความรู้เทคโนโลยีในด้านต่างๆ งบประมาณจำนวนจำกัด และขาดการอบรมพัฒนาสมรรถนะเป็นเวลานาน สำหรับแนวทางการพัฒนาคือการเสนอให้มีการฝึกอบรมเพิ่มสมรรถนะ การจัดหาเทคโนโลยีที่ทันสมัย การสร้างแรงจูงใจ และการสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างหน่วยงานในการฝึกอบรมแลกเปลี่ยนความรู้ เพื่อยกระดับประสิทธิภาพการศึกษา การพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของปลัดอำเภอ ในที่ว่าการอำเภอเมืองมหาสาร จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

**คำสำคัญ:** บทบาท ; หน้าที่ ; ปลัดอำเภอ

**Keywords:** Role ; Duty ; Deputy District Officer

---

\*บทความนี้เรียบเรียงจากการค้นคว้าอิสระ เรื่องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของปลัดอำเภอ ในที่ว่าการอำเภอเมืองมหาสาร จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

\*\*นักศึกษาลัทธิสุตธรรมรัฐประศาสนศาสตร์บัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

## บทนำ

ในสภาวะการณ์ปัจจุบันที่การบริหารราชการแผ่นดินต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งในด้านเทคโนโลยีและสภาพสังคมในการณ์ปัจจุบัน ปลัดอำเภอในฐานะผู้ปฏิบัติงานใกล้ชิดประชาชนที่สุด จึงมีความสำคัญยิ่งในการที่จะต้องพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างไรก็ตามจึงเล็งเห็นความจำเป็นในการศึกษาเรื่องการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของปลัดอำเภอ เพื่อให้เป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนนโยบายและตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างยั่งยืน การบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นมีความสำคัญต่อองค์การหรือหน่วยงานต่าง ๆ เป็นอย่างยิ่ง ที่ผู้นำในแต่ละองค์การจะต้องให้ความสำคัญและศึกษาอย่างละเอียด แนวคิดดังกล่าวเป็นการยอมรับว่ามนุษย์ ในองค์การเป็นทรัพยากรที่มีค่าสูงที่สุดขององค์การ ไม่ว่าจะเป็นภาครัฐหรือภาคเอกชน ผู้บริหารล้วนต้องหา วิธีดึงศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ในองค์การมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด รวมทั้งกระตุ้นให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพมากขึ้นด้วย ปลัดอำเภอ นอกจากจะเป็นตำแหน่งของข้าราชการประเภทวิชาการตาม สายงานปฏิบัติการปกครอง ตามที่คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน กำหนดไว้แล้วนั้น ตำแหน่งปลัดอำเภอ ยังมีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการบูรณาการร่วมกับหน่วยงานอื่นๆ ในภารกิจต่างๆ ด้านการบังคับใช้กฎหมายตามนโยบายสำคัญของรัฐบาลซึ่งกระทรวงมหาดไทยถือเป็นราชการส่วนกลางรับมอบหมายมาให้จังหวัดพระนครศรีอยุธยา รับผิดชอบการปฏิบัติและปฏิบัติงานร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ปลัดอำเภอจึงเป็นกลไกสำคัญในการช่วยเหลือ นายอำเภอในการบริหารราชการส่วนภูมิภาค และมีอำนาจเป็นพนักงานฝ่ายปกครองหรือตำรวจ ตามประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความอาญา มีอำนาจและหน้าที่รักษาความสงบเรียบร้อยของประชาชน อันเกี่ยวกับการจับกุม ปรามปราม ผู้กระทำผิดกฎหมาย ซึ่งตนมีหน้าที่ต้องจับกุมหรือปรามปราม ในปัจจุบันเป็นโลกยุคโลกาภิวัตน์ที่ทุกอย่างเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วกลุ่มผู้กระทำความผิดอาชญากรรมเอง ได้พัฒนาการก่ออาชญากรรมในรูปแบบใหม่ โดยเฉพาะอาชญากรรมการค้ามนุษย์ การลักลอบเล่นการพนันออนไลน์ซึ่งใช้ระบบคอมพิวเตอร์แทนการเปิดสถานที่เล่น ซึ่งผิดกฎหมายตามกฎหมายว่าด้วยการพนัน การกระทำผิดตามกฎหมายสถานบริการหรือสถานประกอบการอื่นที่คล้ายสถานบริการ รวมไปถึงอาชญากรรมทางอินเทอร์เน็ตต่างๆ อาทิเช่น สแกมเมอร์ อาชญากรรมเหล่านี้ล้วนแต่ ส่งผลกระทบต่อประชาชนในพื้นที่และครอบคลุมทั่วประเทศ อาชญากรรมเหล่านี้ยังส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ด้านความมั่นคงและความเชื่อมั่นของประเทศไทยในสายตาของเวทีโลกอีก ปลัดอำเภอ ซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงานด้านการบังคับใช้กฎหมายจำเป็นต้องมีการพัฒนาสมรรถนะให้มีองค์ความรู้ทักษะ ความสามารถที่มีประสิทธิภาพในการป้องกันและปรามปรามอาชญากรรมในรูปแบบต่างๆ ที่เปลี่ยนไป ให้สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 ของยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2552 – 2556 ที่มีเป้าหมายให้ข้าราชการในส่วนราชการต่างๆ ได้รับการพัฒนาให้มีคุณภาพในการปฏิบัติงานตามสมรรถนะหลักและ สมรรถนะประจำกลุ่มงานตามความจำเป็นและคุ้มค่า จากความเป็นมาและความสำคัญดังกล่าว ผู้วิจัยในฐานะที่เป็นปลัดอำเภอผู้มีหน้าที่ในการ ปฏิบัติงานด้านการบังคับใช้กฎหมาย ในสังกัดกรมการปกครอง มีความสนใจที่จะศึกษาการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงาน รวมทั้งปัญหาและ อุปสรรคการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงาน ตลอดจนศึกษาแนวทางการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการ พัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของปลัดอำเภอ ในที่ว่าการอำเภอมหาราช จังหวัดพระนครศรีอยุธยา เพื่อนำผลการศึกษามาพัฒนาสมรรถนะ ปลัดอำเภอ ในที่ว่าการอำเภอมหาราช จังหวัดพระนครศรีอยุธยาต่อไป นอกจากนี้กรมการปกครองยังมีการพัฒนาการปฏิบัติราชการผ่านการดำเนินงานตามแผนการ

บริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล กรมการปกครอง พ.ศ. 2566 – 2570 มาปรับใช้โดยมีการพัฒนาสมรรถนะเพิ่มทักษะการปฏิบัติหน้าที่ของปลัดอำเภอ เพื่อยกระดับสมรรถนะทักษะการปฏิบัติงานของปลัดอำเภอในราชการส่วนภูมิภาคให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล มีธรรมาภิบาลและตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนได้อย่างเท่าเทียมและเป็นรูปธรรม

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของปลัดอำเภอ ในที่ว่าการอำเภอมหาราช จังหวัดพระนครศรีอยุธยา
2. เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของปลัดอำเภอ ในที่ว่าการอำเภอมหาราช จังหวัดพระนครศรีอยุธยา
3. เพื่อศึกษาหาแนวทางแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของปลัดอำเภอ ในที่ว่าการอำเภอมหาราช จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

### วิธีดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ มีวิธีดำเนินการ ดังนี้

1. การวิจัยเอกสาร (Documentary Research) เป็นการรวบรวมข้อมูลจากเอกสารทางวิชาการ วารสาร สิ่งพิมพ์ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ รายงานการวิจัย วิทยานิพนธ์ ดุษฎีนิพนธ์ รายงานการประชุม รวมถึงระเบียบ กฎหมาย และคำสั่งที่เกี่ยวข้อง
2. การวิจัยสนาม (Field Research) เป็นการรวบรวมข้อมูล โดยลงพื้นที่ สัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างด้วยการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง ซึ่งกำหนดข้อความที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของงานวิจัยเท่านั้น ไม่กำหนดถ้อยคำและการเรียงลำดับของคำถามอย่างตายตัว

### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

งานวิจัย เรื่อง การพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของปลัดอำเภอ ในที่ว่าการอำเภอมหาราช จังหวัดพระนครศรีอยุธยา โดยใช้การคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยมีผู้ให้ข้อมูลสำคัญเป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 6 คน ดังนี้

1. นายอำเภอ (ผู้อำนวยการสูง) จำนวน 1 คน
2. ปลัดอำเภอ (เจ้าพนักงานปกครองชำนาญการพิเศษ) จำนวน 2 คน
3. ปลัดอำเภอ (เจ้าพนักงานปกครองชำนาญการ) จำนวน 2 คน
4. ปลัดอำเภอ (เจ้าพนักงานปกครองปฏิบัติการ) จำนวน 1 คน

## เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ คือ การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) โดยผู้วิจัยใช้วิธีการจัดบันทึกข้อมูลเป็นหลัก โดยกำหนดประเด็นคำถามให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และกรอบแนวคิดการวิจัย ไม่กำหนดถ้อยคำและการเรียงลำดับของคำถามอย่างตายตัว ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลโดยประสานงานและขอความยินยอมจากผู้ให้ข้อมูลล่วงหน้า พร้อมชี้แจงวัตถุประสงค์ของการวิจัย จากนั้นจึงดำเนินการสัมภาษณ์ตามวัน เวลา และสถานที่ที่ผู้ให้ข้อมูลสะดวก โดยเน้นการซักถามตามประเด็นหลักของการวิจัย และปรับลำดับคำถามให้เหมาะสมกับบทบาทของผู้ให้ข้อมูลแต่ละราย ทั้งนี้ เก็บข้อมูลจนกว่าจะได้ข้อมูลที่เพียงพอสำหรับการวิเคราะห์เพื่อตอบวัตถุประสงค์การวิจัย

## วิธีการดำเนินวิจัย

วิธีการวิจัย ประกอบด้วย

1. ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เพื่อตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัย ข้อ 1 ถึงข้อ 3 โดยใช้วิธีการวิจัยเอกสาร (documentary research) และการวิจัยสนาม (Field research) การวิเคราะห์ข้อมูลเอกสาร (Documentary Data) ประกอบด้วย เอกสารของราชการแผนปฏิบัติการ คู่มือปฏิบัติงาน ระเบียบ คำสั่ง หนังสือเวียน ที่มีการเผยแพร่ผ่านการสืบค้นจากสิ่งพิมพ์และสื่ออิเล็กทรอนิกส์ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสมรรถนะ

2. การสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) เป็นการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured interview) เกี่ยวกับข้อเท็จจริง รวมถึงปัญหาและอุปสรรคของการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของปลัดอำเภอ ใช้วิธีการคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive) โดยกำหนดคุณลักษณะของประชากรที่ต้องการศึกษา (วิโรจน์ ก่อสกุล, 2567, หน้า 46) โดยพิจารณาคุณสมบัติจากการเป็นบุคคลที่ผ่านดำรงตำแหน่งปลัดอำเภอหรือดำรงตำแหน่งอยู่ขณะนี้ มีความเข้าใจ มีความรู้ความสามารถในเรื่องและประเด็นที่ต้องการสอบถามเป็นอย่างดี

## ผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของปลัดอำเภอ ในที่ว่าการอำเภอมหาราช จังหวัดพระนครศรีอยุธยา จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ดำรงตำแหน่งปลัดอำเภอ จำนวน 6 คน

วัตถุประสงค์ที่ 1 เพื่อศึกษาการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของปลัดอำเภอ ในที่ว่าการอำเภอมหาราช จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ผลวิจัยพบว่า

1. ต้องมีการประสานงานและการประสานงานสามารถเชื่อมโยงนโยบายจากกระทรวงสู่การปฏิบัติได้จริง ประสานงานกับผู้ปกครองบ้านและส่วนราชการอื่นๆ ได้อย่างสม่ำเสมอ (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 1, 2568)

2. เป็นผู้นำเชิงรุก อย่รอให้ปัญหาเกิดแล้วค่อยๆ แก้ แต่ส่วนใหญ่ต้องคำนึงถึงพื้นที่ที่สามารถนำไปสู่ "การวิจารณ์" ในการตัดสินใจแทนในภาวะวิกฤติ (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 1, 2568)

3. มีความสามารถในการด้านการบริหารจัดการงานเอกสารและงานของคนที่สามารถดำเนินการเพื่อให้ นายอำเภอสามารถมุ่งเน้นกับเชิงเชิงยุทธศาสตร์ได้โดยตรง (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 1, 2568)

4. ต้องเป็นที่ปรึกษาด้านกฎหมายและระเบียบปฏิบัติของผู้รับผิดชอบในเรื่องความผิดที่จะส่งผลเสียต่อ ผู้รับผิดชอบ (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 2, 2568)

5. มีศิลปะในการดูแลเก่งในการบริหารคนทั้งลูกน้องและระบบควบคุม รู้จักผ่อนหนักผ่อนเบาได้อย่างคุม งานในนั้นให้คุณสามารถเลือกได้ (KPI) สามารถครบถ้วนได้ (ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 2, 2568)

วัตถุประสงค์ที่ 2 เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของปลัดอำเภอ ในที่ว่าการอำเภอหาราช จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ผลวิจัยพบว่า

(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 1, 2568) ได้แสดงความคิดเห็นว่า ในฐานะ มีบทบาท ผู้มีอำนาจงานนโยบายด้าน ทรัพยากรบุคคลในการควบคุมของอำเภอ นายอำเภอจะมองปัญหาในระดับ เชิงโครงสร้าง มีปัญหาสำคัญดังนี้

1. การควบคุมการทำงานมากเกินไป (Workload Overload) ปลัดอำเภอถูกควบคุมงานฝักจากทุก กระทรวง ทบวง กรมสอบสวนเน้นย้ำกับการพัฒนาทักษะเฉพาะด้าน (ความเชี่ยวชาญ) การที่สนับสนุนไปอบรม มักจะทำวิจัยเพราะ "คนขาดทำงานแทน"

2. งบประมาณและทรัพยากรจำกัด งบประมาณในบางครั้งมักจะถูกจำกัดอยู่ที่ส่วนกลาง (กรมการ ปกครอง) ระดับอำเภอไม่มีงบประมาณส่วนใหญ่จัดการจ้างงานวิทยากรเก่งหรือซื้อเทคโนโลยีสมัยใหม่มาเพื่อฝึกฝน ทักษะให้มากขึ้นได้เอง

3. เหลือมล้ำของเจนเนอเรชัน (Generation Gap) นายอำเภอพบช่องโหว่ในจิตใจคนรุ่นที่มีทักษะดิจิทัลสูง แต่ด้านทานต่อระบบราชการต่ำ ใครก็ตามที่พบเจอสูงแต่มองข้ามเทคโนโลยีที่ขาดหายไปบางครั้งไม่ไปในทิศทาง เดียวกัน

(ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 1, 2568) ได้แสดงความคิดเห็นว่าหัวหน้าเองเป็นผู้มีบทบาทผู้มีอำนาจ ในระดับสูงผู้ควบคุม และพี่เลี้ยง (Mentor) ของส่วนราชการอำเภอเมื่อพิจารณาแล้วจะพูดถึงปัญหาในระดับลึกที่ แท้จริง (เชิงปฏิบัติ & เชิงเทคนิค) ในเรื่องนี้

1. ทักษะไม่อธิบายงาน (Skill Mismatch) โรงเรียนปลัดอำเภอการอบรมจากส่วนกลางมักจะเป็นเชิง ทฤษฎีหรือระเบียบกฎหมายแต่ส่วนใหญ่งานจริงปลัดอำเภอต้องการทักษะ "Soft Skills" พุดคุยเพื่อค้นหาในพื้นที่ ของทักษะต่างๆ ปัญหาต่างๆ ความทุกข์สุขต่างๆ หรือการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าซึ่งไม่มีสอนในโรงเรียนเรียน

2. ขาดความต่อเนื่องของการพัฒนา (Lack of Continuity) ในกรณีที่ปลัดอำเภอจะมีความเก่งด้านหนึ่ง (เช่น งานทะเบียนหรืองานมั่นคง) บางที่ถูกคำสั่งย้ายหรือเปลี่ยนสายงานบ่อยๆ ความเชี่ยวชาญในด้านนั้นไม่ต่อเนื่อง ขาดตอนไม่ได้ถูกนำมาต่อยอด

วัตถุประสงค์ที่ 3 เพื่อศึกษาหาแนวทางแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาสมรรถนะการ ปฏิบัติงาน ของปลัดอำเภอ ในที่ว่าการอำเภอหาราช จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ผลวิจัยพบว่า

1. การแก้ไขปัญหาด้าน "ทัศนคติและแรงจูงใจ" (Mindset & Motivation) งานที่ล้นมือและมีความเสี่ยง ทางกฎหมายสูง ทำให้ปลัดอำเภอเกิดภาวะหมดไฟ (Burnout) หรือทำงานแบบเชิงรับ (Passive) ซึ่งมีแนวทางแก้ไข

การสร้างขวัญและกำลังใจพิจารณาความดีความชอบตามผลงานจริง (Merit System) และการส่งเสริมเส้นทางความก้าวหน้า (Career Path) ที่ชัดเจน เพื่อให้เขารู้สึกว่าความทุ่มเทนั้นมีความหมาย

2. การพัฒนาทักษะดิจิทัลและนวัตกรรม (Digital Literacy) Smart District Implementation ผลักดันให้ใช้เทคโนโลยีในการจัดเก็บข้อมูลและรายงานผล เช่น การใช้ Application หรือ Dashboard ในการติดตามโครงการ แทนการเขียนรายงานด้วยกระดาษ

3. Upskilling & Reskilling: จัด Workshop สั้นๆ ภายในอำเภอเกี่ยวกับการใช้ Data Analytics เบื้องต้น เพื่อให้ปลัดอำเภอสามารถวิเคราะห์ปัญหาเชิงพื้นที่ได้อย่างแม่นยำ

4. การแก้ปัญหา "ช่องว่างระหว่างวัยและเทคโนโลยี" (Digital & Cultural Gap) ปลัดรุ่นที่อาจเชี่ยวชาญพื้นที่แต่ขาดทักษะไอที ส่วนปลัดรุ่นน้องเก่งเทคโนโลยีแต่ขาดจิตวิทยาการปกครอง มีแนวทางแก้ไข Reverse Mentoring ใช้ระบบ "น้องสอนพี่ พี่สอนน้อง" ให้ปลัดรุ่นใหม่ช่วยแนะนำการใช้เทคโนโลยีเพื่อลดขั้นตอนงาน (เช่น Google Data Studio, การทำ Infographic รายงาน) ในขณะที่ปลัดรุ่นพี่จะสอน "ศิลปะการครองคน" และเกรงใจกับผู้นำท้องถิ่นท้องถิ่น

## อภิปรายผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของปลัดอำเภอ ในที่ว่าการอำเภอเมืองมหาสาร จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ผู้วิจัยได้นำเอาผลการวิจัยมาอภิปรายร่วมกับแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามวัตถุประสงค์การวิจัย สรุปได้ ดังนี้

วัตถุประสงค์ที่ 1 เพื่อศึกษาการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของปลัดอำเภอ ในที่ว่าการอำเภอเมืองมหาสาร จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ผลวิจัยพบว่า ปลัดอำเภอในการพัฒนาสมรรถนะทักษะในการปฏิบัติงานและการปฏิบัติหน้าที่เชื่อมโยงภาครัฐสู่ประชาชนในยุคโลกาภิวัตน์ การพัฒนาสมรรถนะมาปรับใช้โดยมีการพัฒนาเพิ่มสมรรถนะการปฏิบัติหน้าที่ของปลัดอำเภอ คือ ต้องนำคุณลักษณะพื้นฐาน (Underlying Characteristic) ของบุคคล ได้แก่ แรงจูงใจ (Motive) อุปนิสัย (Trait) ทักษะ (Skill) จินตภาพส่วนตน (Self-image) หรือบทบาททางสังคม (Social Role) หรือองค์ความรู้ (Body of Knowledge) ซึ่งบุคคลจำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ผลงาน สูงกว่า/เหนือกว่า เกณฑ์เป้าหมายที่กำหนดไว้โดยดึงเอาคุณภาพ ขีดความสามารถ ศักยภาพ หรือคุณลักษณะของบุคคลที่มีความโดดเด่นและลักษณะเฉพาะที่มีความสัมพันธ์ที่เป็นเหตุเป็นผลกับการปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้น ๆ ผู้ปฏิบัติงานต้องการนำไปสู่ตำแหน่งเพื่อปฏิบัติงานและหน้าที่ด้วยความสามารถในการปฏิบัติงาน อาจเป็นแรงจูงใจ ทักษะ ความรู้หรือคุณลักษณะที่ช่วยให้บุคคลสามารถปฏิบัติงานหรือกิจกรรม ที่เฉพาะเจาะจงได้ (โบายทชีส (1982 อ้างถึงใน ศิริรัตน์ ชุมทศลัย , 2549, หน้า 24) ปัจจัยด้านบุคลิกภาพพบว่า การพัฒนาบุคลิกภาพผ่านกระบวนการ Upskill และ Reskill อย่างต่อเนื่อง เป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานด้านการข่าวโดยเฉพาะในบริษัทที่ต้องเผชิญกับการบิดเบือนข้อมูลและสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มีความสอดคล้อง กับแนวคิดทุนมนุษย์ (Human Capital Theory) (นิสตาเร็ก เวชยานนท์, 2551 หน้า 86) ที่ว่าทุนมนุษย์เป็นสิ่งที่ทำให้เกิดทุนทางปัญญา ได้แก่ ความรู้ ทักษะและความสามารถในการพัฒนาและนวัตกรรมของคนในองค์กร ซึ่งมองว่า

ความรู้ ทักษะ ความสามารถและประสบการณ์ของบุคลากรเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าสูงสุดขององค์กร ในส่วนของโครงสร้างองค์กร

วัตถุประสงค์ที่ 2 เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของปลัดอำเภอ ในที่ว่าการอำเภอมหาราช จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ผลวิจัยพบว่า

อุปสรรคและปัญหาในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของ ปลัดอำเภอ พบว่า ปลัดอำเภอยังไม่มีความเข้าใจในการประยุกต์ใช้สมรรถนะทักษะใหม่ๆ หรือเทคโนโลยีดิจิทัลต่างๆ ในการปฏิบัติงานของปลัดอำเภอ ซึ่งภาครัฐหรือกรมการปกครองควรให้ความสำคัญในส่วนนี้ ทั้งควรสามารถเพิ่ม ประสิทธิภาพในการอบรมเพิ่มความรู้ในการพัฒนาสมรรถนะต่างๆ ทำให้การปฏิบัติงานของปลัดอำเภอมีความ สะดวก รวดเร็ว ลดขั้นตอนในการทำงานได้ดีขึ้น แต่การเปลี่ยนผ่านสู่การทำงานรูปแบบเดิมมาสู่ยุคดิจิทัลไม่ได้เป็น เพียงการนำเทคโนโลยีมาใช้เท่านั้น แต่ยังคงอาศัยทัศนคติของตัวบุคคล ประกอบกับการสนับสนุนจากภาครัฐ ในด้านต่างๆ อาทิเช่น งบประมาณที่ใช้ในการฝึกอบรมพัฒนาสมรรถนะทักษะ เป็นต้น

สำหรับในที่ว่าการอำเภอมหาราช จังหวัดพระนครศรีอยุธยา พบว่าปลัดอำเภอยังเผชิญกับข้อจำกัดด้านทักษะ และความพร้อมของตนเอง โดยเฉพาะผู้สูงอายุคือผู้ที่ดำรงตำแหน่งมาเป็นระยะเวลาอันยาวนานไม่ปรับตัวให้เข้ากับยุคการ เปลี่ยนผ่าน ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว ยังส่งผลให้ปลัดอำเภอยุคเก่าที่ไม่ ปรับตัวขาดโอกาสในการพัฒนาสมรรถนะทักษะให้แก่ตนเองในหลายด้าน ทั้งสมรรถนะประจำตำแหน่ง เช่น การมุ่ง ผลสัมฤทธิ์ การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ ความร่วมแรงร่วมใจ การดำเนินการเชิงรุก

ดังนั้น ปลัดอำเภอในที่มีการเปลี่ยนแปลงก้าวสู่ในยุคโลกาภิวัตน์ การปฏิบัติงานในหน้าที่จึงมีลักษณะ ซับซ้อนมากขึ้น นับว่าเป็นตัวกลางระหว่างราชการและประชาชน ในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ในฐานะที่เป็น ผู้ช่วยเหลือนายอำเภอ ประกอบกับการประสานราชการกับหน่วยงานต่างๆ ในการขับเคลื่อนภารกิจเพื่อให้ ประชาชนมีความทุกข์น้อยลงและมีความสุขมากขึ้น แตกต่างจากเดิมในอดีตกาลซึ่งเน้นบทบาทด้านการปกครอง ในปัจจุบันไม่ได้จำกัดอยู่เพียงการปกครองหรือการประสานงานแบบดั้งเดิมแต่เปลี่ยนผ่านไปสู่บทบาทของการเป็น ผู้สื่อสารข้อมูล ผู้ถ่ายทอดความรู้ ผู้รักษาความสงบเรียบร้อย งานด้านการข่าว ด้านความมั่นคง โดยปฏิบัติราชการ ร่วมกับทุกภาคส่วน รวมถึงเป็นผู้สนับสนุนการเข้าถึงบริการของรัฐผ่านเทคโนโลยี ซึ่งสะท้อนถึงการปรับตัวเพิ่ม สมรรถนะทักษะของปลัดอำเภอให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมและเทคโนโลยี

วัตถุประสงค์ที่ 3 เพื่อศึกษาหาแนวทางแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงาน ของปลัดอำเภอ ในที่ว่าการอำเภอมหาราช จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ผลวิจัยพบว่า การยกระดับประสิทธิภาพการ ปฏิบัติงานด้านการข่าว จำเป็นต้องพัฒนาในเชิงบูรณาการโดยสอดคล้องกับแนวคิด (เดช อุณหะจิรังรักษ์, 2568 หน้า 14) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ที่มีความเชื่อมโยง กับบริบทของของการพัฒนาประเทศ การพัฒนาศักยภาพ บุคลากรอย่างต่อเนื่องผ่านการ มีการสนับสนุนเครื่องมือและเทคโนโลยีระบบสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจ มีความ สอดคล้องกับแนวคิด (รัฐศิริรินทร์ วั่งกานนท์, 2568) สอดคล้องกับแนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) ในด้านการงานเชิงรุก (วิโรจน์ ก่อสกุล, 2568, หน้า 42) ที่ว่ามีการวางแผนจัดสรร งบประมาณล่วงหน้า เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการพัฒนาสมรรถนะอบรมต่างๆและการจัดสรรงบประมาณภาครัฐ สนับสนุนการปฏิบัติงานของปลัดอำเภอในด้านต่างๆได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## ข้อเสนอแนะ

1.หลักยุทธการปรับปรุงคุณภาพเฉพาะด้าน กรมการปกครองควรจัดหลักสูตรที่เน้นทักษะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Literacy) และการวิเคราะห์ข้อมูล (การวิเคราะห์ข้อมูล)ระบบปฏิบัติการ Smart District ตรวจสอบขั้นตอนการทำงานที่เน้นการทำงานตามปกติในการบริการประชาชน

2.ภาครัฐและทุกภาคส่วนราชการควรให้ความสำคัญกับการสนับสนุนการพัฒนาสมรรถนะทักษะของบุคลากรในหน่วยงาน โดยควรมีนโยบายการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านดิจิทัลให้ครอบคลุมทุกองค์กร จัดสรรงบประมาณและอุปกรณ์ที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน

3.กรมการปกครอง ในฐานะเป็นหน่วยงานต้นสังกัดของปลัดอำเภอ ควรพัฒนาและปรับปรุงหลักสูตรการฝึกอบรมให้มีความทันสมัย โดยจัดการอบรมเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะและยกระดับทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลให้แก่ปลัดอำเภออยู่บ่อยๆครั้ง เช่น การพัฒนาทักษะความสามารถการสื่อสารผ่านสื่อดิจิทัล การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีสารสนเทศ ตลอดจนความรู้ด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้องหรือมาตรการที่พึงระวังในการปฏิบัติงานในยุคดิจิทัล เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำหน้าที่เป็นกลไกเชื่อมโยงระหว่างภาครัฐกับประชาชนในระดับพื้นที่ และเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล

4.ควรจัดให้มีอำเภอแห่งการเรียนรู้ (อำเภอแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ PLC) "Morning Talk" หรือ "KM Coffee" สัปดาห์ละ 1 ครั้งเพื่อให้ปลัดอำเภอฝ่ายต่างๆ ได้รับการถ่ายทอดกรณีการศึกษาสลับฝ่ายงานแลกเปลี่ยนการปฏิบัติหน้าที่กันในมิติต่างๆ เช่น ข้อกฎหมาย ระเบียบ ประสพการณ์ในการทำงาน

## ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. เสนอให้ต่อยอดจากการศึกษาการวิจัยครั้งนี้ และควรกำหนดจำนวนผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่มากขึ้น ดังนั้น ในการวิจัยครั้งต่อไปควรนำวิจัยนี้ไปต่อยอด มีการกำหนดผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่มากขึ้น และการวิจัยครั้งต่อไปควรขยายขอบเขตการศึกษาไปยังพื้นที่อำเภออื่น ๆ เพื่อเปรียบเทียบบริบทและรูปแบบการปฏิบัติงาน รวมทั้งควรมีการศึกษาในเชิงปริมาณเพื่อวัดระดับประสิทธิภาพและความพึงพอใจของประชาชนต่อการปฏิบัติหน้าที่ของปลัดอำเภอ

2. ควรมีการวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลต่อสมรรถนะทักษะในการปฏิบัติงานของปลัดอำเภอ

3. นำเอาผลที่ได้ในการวิจัยเพื่อกำหนดรูปแบบหรือวิธีการพัฒนาสมรรถนะทักษะในแต่ละด้าน เพื่อก่อให้เกิดการพัฒนาในด้านต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

4. ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพโดยใช้การสัมภาษณ์เท่านั้น ดังนั้น การวิจัยครั้งถัดไปจึงควรมีการวิจัยเชิงปริมาณ โดยใช้แบบสอบถามในการเก็บข้อมูลควบคู่กัน เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็นความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างจำนวนมากขึ้น

### เอกสารอ้างอิง

- หนังสือแนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย Competency สักัญญา รัชมีธรรมโชติ 2548, น. 19-20  
สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2548, หน้า 2-3 ค้นเมื่อ 10 พฤศจิกายน 2568, จาก  
[https://archive.lib.cmu.ac.th/full/T/2561/mpa90761mgpto\\_ch2.pdf](https://archive.lib.cmu.ac.th/full/T/2561/mpa90761mgpto_ch2.pdf)
- วารสารวไลยอลงกรณ์ปริทัศน์ (มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์) ปีที่ 12 ฉบับที่ 1 มกราคม - เมษายน 2565  
อ้างอิง นิลรัตน์ นวกิจไพฑูรย์ (2555)
- รัฐศิริพันธ์ ว่างานนท์. (2568). เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการบวญวิชาของคํการและนวัตกรรมในองคํการ.  
กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยรามคําแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.
- วิโรจน์ ก่อสกุล. (2568). เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการบวญวิชาระเบียบวิธีวิจัยทางรัฐประศาสนศาสตร.  
กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคําแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.
- บุญเกียรติ ภาวะเวกพันธ์. (2567). เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการบวญวิชาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.  
กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคําแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.
- เดช อุณหังกรจิรัช. (2567). เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการบวญวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.  
กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคําแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.
- นิสตาร์ก เวชยานนท์. (2551). บทความวิชาการ มิติใหม่ในการบริหารทุนมนุษย์ (พิมพ์ครั้งที่ 2).  
นนทบุรี : สำนักพิมพ์ เดอะ กราฟิโก ซิสเต็มส์ จำกัด.
- ศุทรวีร์ ไชยชมภู การพัฒนาสมรรถนะการปฏิบัติงานของเจ้าพนักงานปกครองในศูนย์ปฏิบัติการบังคับใช้กฎหมาย  
พนักงานฝ่ายปกครอง กรมการปกครอง (2567) ค้นเมื่อ 10 พฤศจิกายน 2568, จาก  
[https://www3.ru.ac.th/mpaabstrac/iles/2567\\_1745223994\\_6614830002.pdf](https://www3.ru.ac.th/mpaabstrac/iles/2567_1745223994_6614830002.pdf)

### ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 1. (2568). *สัมภาษณ์ส่วนบุคคล. พฤศจิกายน, 5.*
- ผู้ให้ข้อมูลสำคัญคนที่ 2. (2568). *สัมภาษณ์ส่วนบุคคล. พฤศจิกายน, 6.*