

ภาวะผู้นำในองค์กร : กรณีศึกษาเทศบาลตำบลบางนมโค อำเภอสนา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา*

อภิชาติ เชื้อฉิม**

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลบางนมโค อำเภอสนา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา เพื่อศึกษาแนวทางการปรับปรุงและพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลบางนมโค อำเภอสนา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา และเพื่อศึกษาเทคนิคการบริหารที่เหมาะสมกับผู้นำในการสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรเพื่อการเปลี่ยนแปลงเทศบาลตำบลบางนมโค อำเภอสนา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา โดยใช้วิธีการวิจัยเอกสาร และวิจัยสนาม ในส่วนของการวิจัยสนามเป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ซึ่งสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informants) จำนวน 10 คน ผลการวิจัยพบว่า ประเด็นที่ 1 คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลบางนมโค อำเภอสนา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา มีคุณลักษณะที่สามารถแยกออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่ ด้านสติปัญญา ด้านบุคลิกภาพ และด้านความสามารถ ประเด็นที่ 2 แนวทางการปรับปรุงและพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลบางนมโค อำเภอสนา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา มีแนวทาง 5 แนวทางคือ 1. การเข้ารับการฝึกอบรม 2. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในเทศบาล 3. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายนอกเทศบาล 4. การพัฒนาตนเอง 5. การนำแบบอย่างที่ดีมาปรับใช้ และ 6. การเรียนรู้โดยการปฏิบัติ ประเด็นที่ 3 ผู้บริหารเทศบาลตำบลบางนมโค อำเภอสนา จังหวัดพระนครศรีอยุธยาควรใช้เทคนิคการบริหารในการสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมเทศบาลตำบลบางนมโค อำเภอสนา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ดังนี้ 1. หลักธรรมาภิบาล 2. หลักการทรงงานในพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 9 3. หลักการวิเคราะห์สถานการณ์ต่างๆ 4. การใช้แผนต่างๆ ของเทศบาลในการควบคุม ตรวจสอบการปฏิบัติงาน

คำสำคัญ : ภาวะผู้นำ ผู้บริหารเทศบาลตำบลบางนมโค

บทนำ

ในศตวรรษที่ 21 สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว การบริหารจัดการองค์กรแบบดั้งเดิมไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยสำคัญที่จะทำให้องค์กรพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง คือ ผู้บริหาร ซึ่งเป็นผู้ที่ต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการบริหารจัดการองค์กรให้ทัน ต่อการเปลี่ยนแปลง และมีศักยภาพในการแข่งขันสูง ด้วยการนำหลักการหรือเทคนิคการบริหารงานสมัยใหม่มาใช้ในการบริหาร เช่น หลักธรรมาภิบาล การปรับระบบ การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ฯลฯ

การเปลี่ยนแปลงนั้นเกิดขึ้นได้กับทุกองค์กร โดยเฉพาะในปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงมีหลากหลายลักษณะ อาทิ การปฏิรูประบบการบริหารภาครัฐ การแปรรูปรัฐวิสาหกิจ การปรับโครงสร้างองค์กร การออกแบบระบบงานใหม่ และการนำเทคนิคการบริหารสมัยใหม่มาประยุกต์ใช้เพื่อปรับปรุงองค์กรให้ก้าวทันกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ส่วนปัจจัยกระตุ้นให้มีการเปลี่ยนแปลงในองค์กรมี 2 ปัจจัยหลัก คือ ปัจจัยภายนอกองค์กรและปัจจัยภายในองค์กร ซึ่งการเปลี่ยนแปลงในองค์กรทั่วไปที่สำคัญมี 4 ด้าน คือ (1) ด้านโครงสร้างองค์กร (2) ด้านบุคลากร (3) ด้านกระบวนการทำงาน และ (4) ด้านวัฒนธรรมองค์กร ทั้งนี้ แนวคิดที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงในองค์กร นักวิชาการ

*บทความนี้เรียบเรียงจากการค้นคว้าอิสระ เรื่อง ภาวะผู้นำในองค์กร : กรณีศึกษาเทศบาลตำบลบางนมโค อำเภอสนา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

**นักศึกษาระดับปริญญาตรี คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

หลายท่านได้เสนอมุมมองไว้แตกต่างกัน เช่น Lewin กล่าวว่า กระบวนการเปลี่ยนแปลงมี 3 ขั้นตอน คือ (1) การละลายพฤติกรรม (2) การเปลี่ยนแปลง (3) การสร้างพฤติกรรมใหม่ ซึ่งผู้มีบทบาทสำคัญในการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วยบุคคล 4 กลุ่ม คือ (1) ผู้อุปถัมภ์การเปลี่ยนแปลง (2) ผู้สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง (3) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง และ (4) ผู้ที่จะต้องเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะกลุ่มที่ 3 ผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งเป็นผู้บริหารขององค์การทั้งหลายจำเป็นต้องเป็นแกนนำในการขับเคลื่อนองค์การ ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องปรับเปลี่ยนบทบาทใหม่ให้เหมาะสมกับลักษณะของผู้บริหารในยุคศตวรรษที่ 21 (วรัชยา ศิริวัฒน์, 2561 หน้า 49)

ผู้บริหารหรือผู้นำเป็นทรัพยากรพื้นฐานที่หายาก ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะมีความสำคัญต่อความสำเร็จในการบริหารของผู้บริหารทุกๆ องค์การ ภาวะผู้นำในปัจจุบันจึงได้รับการพิจารณาว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญองค์ประกอบหนึ่งที่มีผลกระทบต่อองค์การดังกล่าวที่ว่า สิ่งสำคัญประการหนึ่งที่ทำให้องค์การที่ประสบความสำเร็จแตกต่างจากองค์การที่ล้มเหลวก็คือ การมีผู้นำที่มีพลังและมีประสิทธิภาพ ดังนั้น องค์การต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นของรัฐหรือเอกชนก็ตาม จำเป็นต้องอาศัยบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถมีประสบการณ์ และมีบุคลิกภาพที่เหมาะสมมาเป็นผู้นำ และกำหนดทิศทางการบริหารเพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ (กมล อ่างถึงในพิชาภพ พันธุ์แพ, 2554, หน้า 4)) ซึ่งความจำเป็นในการมีภาวะผู้นำในองค์การเกิดจาก (1) ไม่มีโครงสร้างองค์การใดๆ ที่สมบูรณ์แบบหรือพอเพียง (2) เกิดการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งองค์การจำเป็นต้องปรับตัวทั้ง (3) มีการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายในขององค์การ เช่น การขยายตัว การหดตัว การเปลี่ยนทิศทาง และอื่นๆ (4) องค์การประกอบไปด้วยบุคคลซึ่งมีปัญหามากมาย ก่อให้เกิดความตึงเครียดขึ้นได้ด้วย สาเหตุดังกล่าวข้างต้น จึงจำเป็นต้องมีผู้นำเกิดขึ้นเพื่อแก้ไข ปรับปรุงปัญหาข้างต้น เพื่อให้องค์การดำเนินต่อไปอย่างมีประสิทธิภาพ (Relt and Jewel (อ้างถึงในพิชาภพ พันธุ์แพ, 2554, หน้า 4))

เทศบาลตำบลบางนมโค อำเภอสนา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบหนึ่งที่มีภารกิจ 7 ด้าน ตามพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 แก้ไขเพิ่มเติมถึง (ฉบับที่ 13) พ.ศ. 2552 และพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติมถึง (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2549 ประกอบด้วย (1) ด้านโครงสร้าง (2) ด้านส่งเสริมคุณภาพชีวิต (3) ด้านการจัดระเบียบชุมชน สังคม และการรักษาความสงบเรียบร้อย (4) ด้านการวางแผน การส่งเสริมการลงทุน พาณิชยกรรมและการท่องเที่ยว (5) ด้านการบริหารจัดการและการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม (6) ด้านการศาสนา ศิลปวัฒนธรรม จารีตประเพณี และภูมิปัญญาท้องถิ่น และ (7) ด้านการบริหารจัดการและการสนับสนุนการปฏิบัติการกิจของส่วนราชการและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งการดำเนินการของเทศบาลจะมีผู้นำในการบริหารงาน คือ นายกเทศมนตรี โดยมีรองนายกเทศมนตรี และปลัดเทศบาลเป็นผู้ช่วยในการบริหารงานเทศบาลตามลำดับ โดยมีจำนวนบุคลากรในสังกัด จำนวน 150 คน ในช่วงที่ผ่านมาการปฏิบัติการกิจของเทศบาลมีการดำเนินการในลักษณะยึดติดกับรูปแบบเดิมที่เคยปฏิบัติมา บุคลากรในสังกัดขาดแรงกระตุ้นและแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ดังนั้น จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการสร้างภาวะผู้นำที่พึงประสงค์เพื่อเปลี่ยนแปลงเทศบาลให้มีศักยภาพสามารถอำนวยความสะดวกและตอบสนองความต้องการของประชาชนในพื้นที่ได้เป็นอย่างดี

ผู้วิจัยในฐานะที่เป็นบุคลากรในสังกัดเทศบาลตำบลบางนมโค อำเภอสนา จังหวัดพระนครศรีอยุธยาจึงมีความสนใจที่จะศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารในเทศบาลตำบลบางนมโค เนื่องจากเทศบาลตำบลบางนมโค อำเภอสนา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา เป็นองค์การที่ปฏิบัติราชการใกล้ชิดกับประชาชน ถือได้ว่าเป็นหน่วยงานสำคัญของราชการส่วนท้องถิ่นในการอำนวยความสะดวกและตอบสนองความต้องการของประชาชนในพื้นที่ ทั้งนี้ ภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลที่พึงประสงค์ควรมีลักษณะอย่างไร และมีทัศนคติในการบริหารงานตามหลักแนวคิด ทฤษฎีใด เพื่อกระตุ้นและจูงใจบุคลากรให้นำศักยภาพในตัวที่มีอยู่ออกมาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งการศึกษาในเรื่องดังกล่าวผู้วิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อการพัฒนาเทศบาลตำบลบางนมโคให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล พร้อมรับต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น

วิธีดำเนินการวิจัย

วิธีการในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย

1. การวิจัยเอกสาร (Documentary research) เป็นการรวบรวมข้อมูลทางวิชาการ รายงาน การวิจัย วิทยานิพนธ์ คุชฎินิพนธ์ คู่มือปฏิบัติงาน ระเบียบ ประกาศ คำสั่ง เอกสารทางวิชาการ วารสาร สิ่งพิมพ์ สื่อ อิเล็กทรอนิกส์ ที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำในองค์กร
2. การวิจัยภาคสนาม (Field research) โดยผู้วิจัยลงพื้นที่เพื่อสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างด้วยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง หรือการสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ (Structured interview or formal interview)

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย

1. ประชากร (Population) คือ บุคลากรในสังกัดเทศบาลตำบลบางนมโค
2. กลุ่มตัวอย่าง (Sample) ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นการสุ่มตัวอย่างที่ไม่คำนึงถึงความน่าจะเป็น (Non probability sampling) เป็นการสุ่มตัวอย่างที่ไม่มีโอกาสเลือกอย่างเท่าเทียมกัน ด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive sampling) เป็นการเลือกตัวอย่างโดยกำหนดคุณลักษณะของประชากรที่ต้องการศึกษา จึงใช้วิธีการเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informants) จำนวน 10 คน โดยพิจารณาจากคุณสมบัติดังนี้
 - 2.1 เป็นพนักงานเทศบาลในสังกัดเทศบาลตำบลบางนมโคที่ดำรงตำแหน่งหัวหน้าส่วนราชการภายในเทศบาลตำบลบางนมโค จำนวน 3 คน
 - 2.2 เป็นพนักงานเทศบาลในสังกัดเทศบาลตำบลบางนมโคที่ดำรงตำแหน่งในประเภทวิชาการ หรือประเภททั่วไป จำนวน 7 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้

ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการสัมภาษณ์ โดยสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง หรือการสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ (Structured interview or formal interview) ลักษณะของการสัมภาษณ์เป็นการสัมภาษณ์ที่มีคำถามและข้อกำหนดแน่นอนตายตัว จะสัมภาษณ์ผู้ใดก็ใช้คำถามแบบเดียวกัน และการสัมภาษณ์จะทำการสัมภาษณ์เป็นรายบุคคล ก่อนการเก็บรวบรวมข้อมูลผู้วิจัยได้กำหนดวันนัดหมายวันสัมภาษณ์ โดยได้แจ้งให้กลุ่มตัวอย่างทราบก่อนล่วงหน้า ในการสัมภาษณ์ผู้วิจัยจะทำการจดบันทึกและบันทึกเสียง และก่อนสัมภาษณ์จะขออนุญาตกลุ่มตัวอย่างในการจดบันทึกและบันทึกเสียงก่อน สัมภาษณ์ทุกครั้ง

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย

1. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจะเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร ซึ่งเป็นวิธีการศึกษา ค้นคว้า รวบรวมข้อมูลจากเอกสารทั่วไป ที่ได้มีการบันทึกไว้แล้วโดยผู้อื่น ประกอบด้วย
 - 1.1 หนังสือทั่วไป ได้แก่ ตำรา คู่มือ เอกสารประกอบการบรรยาย รวมถึงเอกสารทางวิชาการ วารสาร สิ่งพิมพ์ เป็นต้น
 - 1.2 หนังสืออ้างอิง ได้แก่ สารานุกรม พจนานุกรม เป็นต้น
 - 1.3 งานวิจัย วิทยานิพนธ์ คุชฎินิพนธ์ ซึ่งเป็นผลงานที่มีบุคคลได้ทำการศึกษาในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำไว้อย่างละเอียด
 - 1.4 เอกสารของทางราชการ เป็นเอกสารที่ส่วนราชการจัดทำขึ้นเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติ เช่น นโยบาย กฎระเบียบ พระราชบัญญัติ คู่มือปฏิบัติงาน ประกาศ คำสั่ง เป็นต้น

2. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากภาคสนาม ผู้วิจัยจะเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์ โดยที่ผู้วิจัยเลือกวิธีการสัมภาษณ์ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ซึ่งใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง หรือการสัมภาษณ์แบบเป็นทางการ (Structured interview or formal interview) ทั้งนี้ ผู้วิจัยจะทำการสัมภาษณ์เป็นไปตามข้อคำถามที่กำหนดไว้ในแบบสัมภาษณ์เท่านั้น ด้วยวิธีการสัมภาษณ์พร้อมจดบันทึกข้อมูลและบันทึกเสียงของผู้ถูกสัมภาษณ์

การวิเคราะห์ข้อมูลในการศึกษาครั้งนี้ เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative research) ผู้วิจัยมีขั้นตอนในการวิเคราะห์ ดังนี้

1. นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาแยกประเด็นแต่ละข้อคำถาม
2. นำข้อมูลที่แยกประเด็นแต่ละข้อคำถามแล้ว มาเปรียบเทียบความเหมือนหรือความแตกต่างของผู้ให้สัมภาษณ์แต่ละคน
3. นำข้อมูลที่แยกประเด็นแต่ละข้อคำถามแล้ว มาเปรียบเทียบกับข้อมูลเอกสารที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ทราบถึงลักษณะที่มีความคล้ายคลึงกันและแตกต่างกันของข้อมูล ก่อนจะนำข้อมูลนั้นไปวิเคราะห์
4. นำข้อมูลที่ได้จากการเปรียบเทียบมาทำการวิเคราะห์ข้อมูลร่วมกัน เพื่อสรุปผลการวิจัยภาวะผู้นำในองค์การ คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร แนวทางการปรับปรุงและพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร และบทบาทผู้นำกับการสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์การเพื่อการเปลี่ยนแปลงเทศบาลตำบลบางนมโค อำเภอสนา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา โดยใช้การนำเสนอผลการวิจัยในรูปแบบพรรณนา

ผลการวิจัยและการอภิปรายผล

ผลการวิจัย

ผลการวิจัยเอกสารและการวิจัยสนาม พบว่า

จากการประมวลและกลั่นกรองข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำในองค์การ มีสาระสำคัญ ดังนี้
จากการศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำ คือ การมีอิทธิพลให้ผู้อื่นกระทำในสิ่งที่ผู้นำต้องการ โดยผ่านกระบวนการสื่อสารต่างๆ เพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะประสบผลสำเร็จหรือเกิดความล้มเหลวนั้น ปัจจัยที่สำคัญที่สุดก็คือ ผู้นำหรือผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำ ถ้าองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นใดมีผู้นำหรือผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพก็จะสามารถสั่งการและใช้อิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานตลอดจนทำกิจกรรมต่างๆ ในองค์การให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี แต่ในตรงกันข้าม หากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นใดมีผู้นำหรือผู้บริหารที่ไม่มีประสิทธิภาพ การสั่งการและการใช้อิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาไม่เกิดประโยชน์ใด อีกทั้ง ยังกลายเป็นการทำลายขวัญและกำลังใจของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้นำหรือผู้บริหารด้วย ดังนั้น การศึกษาถึงแนวความคิดเกี่ยวกับลักษณะของภาวะผู้นำจึงเป็นสิ่งจำเป็น และเป็นปัจจัยสำคัญต่อผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่จะต้องนำไปประยุกต์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์และทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อพฤติกรรมของผู้บริหารในลักษณะที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้มากที่สุด ดังนั้น องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจึงจำเป็นต้องอาศัยผู้นำหรือผู้บริหารที่มีความรู้ ความสามารถมีประสิทธิภาพ และมีบุคลิกภาพที่เหมาะสมมาเป็นผู้นำหรือผู้บริหาร ซึ่งความจำเป็นในการมีภาวะผู้นำในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเกิดจาก

1. ไม่มีโครงสร้างหรือรูปแบบขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นใด ที่สมบูรณ์แบบหรือเพียงพอ
2. มีการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก ทำให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจำเป็นต้องปรับตัวให้เข้าสถานการณ์

3. มีการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้แก่ การขยายตัว การหดตัว การเปลี่ยนทิศทาง เป็นต้น

4. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในแต่ละแห่งประกอบไปด้วยบุคลากรที่หลากหลายและมีปัญหาที่มากมายตามเข้ามา ก่อให้เกิดความตึงเครียดขึ้น

โดยแนวความคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำอาจพิจารณาผู้นำจาก 3 ด้าน คือ ด้านคุณลักษณะของผู้นำ ด้านพฤติกรรมผู้นำ และด้านรูปแบบของการใช้อิทธิพลของผู้นำหรือรูปแบบผู้นำตามสถานการณ์

1. แนวความคิดผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait Theories)

การศึกษาผู้นำโดยอาศัยลักษณะนี้เป็นแนวคิดที่เก่าแก่และเป็นแนวความคิดแรกๆ ในการศึกษาภาวะผู้นำ แนวความคิดกลุ่มนี้มุ่งจะหาคุณลักษณะของผู้นำและอธิบายลักษณะของผู้นำ โดยเชื่อว่า ผู้นำจะมีความแตกต่างจากบุคคลทั่วไป ผู้นำจะต้องมีคุณสมบัติบางประการของตนเองซึ่งแตกต่างจากคนอื่น คุณลักษณะของผู้นำมักจะได้แก่คุณลักษณะส่วนตัว เช่น บุคลิกภาพ ลักษณะนิสัย และคุณสมบัติบางประการ

2. แนวความคิดเชิงพฤติกรรม (Behavioral Approach)

แนวความคิดในเชิงพฤติกรรม แนวความคิดกลุ่มนี้จะศึกษาถึงพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกในการนำผู้อื่นไปสู่การดำเนินการตามที่ต้องการ ผู้นำแต่ละคนจะมีพฤติกรรมที่ต่างกันออกไป การทำความเข้าใจกับผู้นำจะต้องทำความเข้าใจพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออก ผู้นำจะสามารถฝึกฝนอบรมได้ ซึ่งแตกต่างกับแนวความคิดด้านคุณลักษณะที่มีความโน้มเอียงไปในทางที่เชื่อว่าผู้นำเป็นเรื่องของชาติกำเนิดหรือการเกิดมาเป็นผู้นำ (born to be) มากกว่า แนวความคิดผู้นำเชิงพฤติกรรมนี้จะประกอบด้วยแนวความคิดของนักวิชาการหลายคน เช่น แนวความคิดจากการศึกษาของมหาวิทยาลัยรัฐ OHIO แนวความคิด Managerial Grid ของ Blake & Mouton แนวความคิดตามแนวการศึกษาของมหาวิทยาลัย IOWA และแนวความคิดจากการศึกษาของมหาวิทยาลัย Michigan เป็นต้น

3. แนวความคิดภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency or Situation Theories)

การศึกษาภาวะผู้นำตามแนวคิดตามสถานการณ์นี้เกิดจากการที่แนวความคิดภาวะผู้นำตามพฤติกรรมการมีข้อจำกัดบางประการ กล่าวคือ การศึกษาภาวะผู้นำโดยดูจากพฤติกรรมจะอธิบายพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกโดยไม่คำนึงถึงสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ทั้งๆ ที่ในความเป็นจริงสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ถือเป็นสภาพการณ์ที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของผู้นำด้วย ประกอบกับรูปแบบการนำแบบใดแบบหนึ่งนั้นอาจจะมีความเหมาะสมกับสถานการณ์หนึ่งแต่อาจไม่เหมาะสมหรือใช้ไม่ได้ผลในสถานการณ์อื่นๆ จึงมีการศึกษาภาวะผู้นำจากสถานการณ์ที่เกิดขึ้น แนวความคิดในกลุ่มนี้เชื่อว่า สถานการณ์ที่ต่างกันจะต้องการูปแบบการนำที่ต่างกันด้วย รูปแบบการนำที่ก่อให้เกิดประสิทธิผลในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่งเมื่อนำไปใช้ในสถานการณ์อื่น อาจเกิดความล้มเหลวได้ รูปแบบของการนำจึงต้องให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ที่เกิดขึ้น การศึกษาในกลุ่มนี้ จึงมุ่งที่จะหารูปแบบการนำที่เหมาะสมและเกิดผลดีในสถานการณ์ต่างๆ นักคิดสำคัญที่เสนอแนวความคิดในกลุ่มนี้ได้แก่ Fred Feidler, Hersey-Blanchard เป็นต้น

ในส่วนของข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง สามารถนำวิเคราะห์แยกเป็นประเด็นต่างๆ เรียงลำดับตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่ตั้งไว้ได้ ดังนี้

1. คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลบางนมโค อำเภอเสนา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

จากการวิจัยพบว่า คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลบางนมโค อำเภอเสนา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา มีคุณลักษณะที่สามารถแยกออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่ ด้านสติปัญญา ด้านบุคลิกภาพ และด้านความสามารถ โดยในแต่ละด้านประกอบด้วย

1.1 ด้านสติปัญญา

(1) การมีความเห็นหรือการวินิจฉัยชี้ขาดในเรื่องต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้อย่างถูกต้อง

(2) มีความเฉลียวฉลาด มีไหวพริบปฏิภาณ มีความสามารถในการอธิบาย และตีความข้อมูลได้อย่างถูกต้อง

(3) มีความรู้ในงานหรือกิจกรรมที่ปฏิบัติในเทศบาล สามารถมองภาพองค์รวมได้เป็นอย่างดี

(4) เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ มองกว้างไกล คิดไกล ใฝ่สุข

(5) มีความรู้ความสามารถในหน้าที่ของตนเอง สามารถปฏิบัติงานได้จริง ทำให้ผู้บังคับบัญชาเชื่อถือและศรัทธาในศักยภาพของผู้นำ

1.2 ด้านบุคลิกภาพ

(1) มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง มีความชัดเจนในตนเอง มีการวางตัวเหมาะสมต่อสถานการณ์

(2) มีความคิดสร้างสรรค์ หาแนวคิดหรือนวัตกรรมใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้กับเทศบาลเพื่อให้เทศบาลมีบริการที่เป็นเลิศเป็นที่พึงพอใจแก่ประชาชนส่วนรวม

(3) เป็นผู้มีบุคลิกภาพดี สมบูรณ์ แข็งแรง มีความสง่า พร้อมทั้งจะเผชิญกับสภาพการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น และเป็นที่รักใคร่ของผู้ใต้บังคับบัญชา

(4) มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ถ่วงทีวาจาสุภาพ ทำให้บรรยากาศและสภาพแวดล้อมเหมาะแก่การทำงาน

(5) มีภาพลักษณ์ในลักษณะใจถึง พึ่งได้ รับผิดชอบ

1.3 ด้านความสามารถ

(1) มีความต้องการที่จะประสบความสำเร็จ ทะเยอทะยาน มีพลังและทุ่มเทแบบกัดไม่ปล่อย จนกว่างานจะประสบผลสำเร็จ

(2) มีความซื่อสัตย์ มั่นคง เป็นที่หน้าไว้วางใจและเชื่อถือได้

(3) เป็นผู้นำที่ใช้อำนาจหน้าที่ตามกฎหมายในการบริหารงานเทศบาลอย่างเต็มความสามารถ

(4) เป็นผู้นำที่พยายามสร้างความสมดุลระหว่างความสำเร็จของผลงานและความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน คือ เป็นผู้นำที่มีเหตุ มีผล ต้องการให้ทีมงานและผู้ปฏิบัติงานนั้นมีความพึงพอใจในการทำงาน ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรและส่วนรวม

(5) เป็นผู้นำที่มีความมุ่งมั่นในการทำงานด้วยความอดุสาหะ อดทน หนักแน่น ไม่อ่อนไหวและมีคุณธรรม จริยธรรม

(6) มีการจัดลำดับความสำคัญของงาน ก่อน - หลัง เพื่อสามารถดำเนินงานได้อย่างเป็นระบบและถูกต้องตามความต้องการของประชาชนในพื้นที่

(7) การบริหารงานมีความยืดหยุ่น สามารถปรับตัวในการทำงานร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาได้เป็นอย่างดี รู้จักผ่อนหนักผ่อนเบาตามภารกิจงานต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม

(8) การทำงานโดยยึดประชาชนในพื้นที่ตำบลบางนมโคเป็นศูนย์กลางในการพัฒนา เพื่อให้ภารกิจที่ได้ดำเนินการตรงตามความต้องการและเกิดประโยชน์ในพื้นที่อย่างสูงสุด

2. แนวทางการปรับปรุงและพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลบางนมโค อำเภอเสนา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

จากการวิจัยพบว่า แนวทางการปรับปรุงและพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลบางนมโค อำเภอเสนา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา มีแนวทาง ดังนี้

2.1 การเข้ารับการฝึกอบรม โดยเข้ารับการฝึกอบรมจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย และกรมหรือกระทรวงอื่นๆ ซึ่งหลักสูตรในการเข้ารับการอบรมต้องเป็นหลักสูตรที่ผู้บริหารสนใจและสามารถถ่ายทอดให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาได้ เป็นการพัฒนาทั้งตนเองและบุคลากรในสังกัด

2.2 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในเทศบาล ด้วยวิธีการจัดประชุมระหว่างหัวหน้าส่วนราชการ พนักงาน ลูกจ้าง เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน หรือการจัดสัมมนาของเทศบาลเป็นการสัมมนาในเชิงปฏิบัติเพื่อให้ผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชาได้ดำเนินกิจกรรมร่วมกัน เป็นการพัฒนาผู้บริหารและบุคลากรในสังกัดไปพร้อมกัน

2.3 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายนอกเทศบาล เช่น การประชุมระหว่างผู้บริหารภายในอำเภอ ภายในจังหวัด เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน อีกทั้งการเข้าเป็นสมาชิกเครือข่ายองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในระดับประเทศเพื่อรับรู้ ข้อมูลข่าวสารต่างๆ

2.4 การพัฒนาตนเอง ประกอบด้วย การปรับทัศนคติ การมองจุดด้อยพร้อมหาวิธีการปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาให้เหมาะสมดียิ่งขึ้นไป การอ่านคู่มือ ตำราต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานที่ปฏิบัติ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ที่มีและหาเทคนิคในการบริหารใหม่ๆ มาปรับใช้กับเทศบาล

2.5 การนำแบบอย่างที่ดีมาปรับใช้ เป็นการนำแนวคิด เทคนิคการบริหารของผู้ที่ประสบความสำเร็จหรือผู้ที่ผู้บริหารให้ความนับถือไว้เนื้อเชื่อใจ มาปรับใช้ให้เข้ากับรูปแบบของตนและเป็นไปในทางที่ดี

2.6 การเรียนรู้โดยการปฏิบัติ เป็นการลงพื้นที่หรือร่วมดำเนินการกับผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้เข้าใจในสภาพของปัญหา วิธีการแก้ไขปัญหาที่ถูกต้อง ซึ่งการลงมือปฏิบัติเองจะทำให้ผู้บริหารเข้าใจในภารกิจมากยิ่งขึ้น

3. เทคนิคการบริหารที่ผู้บริหารเทศบาลตำบลบางนมโค อำเภอเสนา จังหวัดพระนครศรีอยุธยาใช้ในการสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมเทศบาลตำบลบางนมโค อำเภอเสนา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

จากการวิจัยพบว่า ผู้บริหารเทศบาลตำบลบางนมโค อำเภอเสนา จังหวัดพระนครศรีอยุธยาใช้เทคนิคการบริหารในการสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมเทศบาลตำบลบางนมโค อำเภอเสนา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ดังนี้

3.1 หลักธรรมาภิบาล ผู้บริหารควรใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานเทศบาลเพื่อสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมของเทศบาล ประกอบด้วย

(1) หลักนิติธรรม ได้แก่ การบังคับใช้กฎหมายอย่างเสมอภาค ไม่เอานอญฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง ซึ่งหลักนี้สำคัญที่สุดในการบริหารงาน

(2) หลักคุณธรรม ได้แก่ การยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม ปลุกฝังให้ข้าราชการ พนักงานเทศบาล ปฏิบัติหน้าที่เป็นแบบอย่างที่ดีแก่สังคม และส่งเสริมสนับสนุนประชาชนให้มีความซื่อสัตย์ จริงใจ ขยัน อดทน มีระเบียบวินัย ประกอบอาชีพที่สุจริต

(3) หลักความโปร่งใส ได้แก่ การปรับปรุงกลไกการทำงานของเทศบาลทุกส่วนให้มีความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์อย่างตรงไปตรงมาด้วยภาษาที่เข้าใจง่าย ประชาชนสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้อย่างสะดวกรวดเร็ว

(4) หลักการมีส่วนร่วม ได้แก่ เปิดโอกาสให้ประชาชนในพื้นที่เข้ามามีส่วนร่วมรับรู้ ร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ในโครงการหรือกิจกรรมต่างๆ ของเทศบาล เช่น การจัดทำประชาคม ประชาพิจารณ์ เป็นต้น

(5) หลักความรับผิดชอบ ได้แก่ การรู้ในหน้าที่ ความสำนึกในความรับผิดชอบต่อตนเอง และส่วนรวม การใส่ใจต่อปัญหาสาธารณะและมีความกระตือรือร้นในการแก้ไขปัญหาและกล้ายอมรับในผลที่กระทำ

(6) หลักความคุ้มค่า ได้แก่ การบริหารจัดการทรัพยากรที่มีจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม ตลอดจนการรักษาทรัพยากรให้มีความสมบูรณ์ มั่นคง ยั่งยืน

อีกทั้ง การดำเนินการตามแนวทางที่กำหนดในพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ที่กำหนดให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดทำหลักเกณฑ์การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีตามแนวทางพระราชกฤษฎีกานี้ โดยอย่างน้อยต้องมีหลักเกณฑ์เกี่ยวกับการลดขั้นตอนการปฏิบัติงานและการอำนวยความสะดวกและการตอบสนองความต้องการของประชาชน

3.2 หลักการทรงงานในพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 9 โดยมีหลักสำคัญที่ผู้บริหารควรใช้ในการสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมของเทศบาล ได้แก่

- (1) มีการศึกษาข้อมูลอย่างเป็นระบบ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้อง แม่นยำ ตรงประเด็น
- (2) ระเบิดจากข้างใน คือ ต้องสร้างความเข้มแข็งภายในองค์กร แล้วจึงออกสู่สังคมภายนอก เช่น การสร้างความเข้มแข็งในด้านความรู้ ความสามัคคี เป็นต้น
- (3) แก้ปัญหาที่จุดเล็ก โดยจะต้องแก้ไขปัญหาที่จุดเล็กๆ ก่อนไปแก้ไขหาในจุดใหญ่ เพื่อให้การแก้ไขปัญหานั้นไปอย่างมีระบบ ระเบียบ สามารถจัดปัญหาได้ตรงประเด็น และระงับการก่อให้เกิดความเสียหายได้เป็นอย่างดี
- (4) ทำตามลำดับขั้น โดยเริ่มต้นจากสิ่งที่จำเป็นก่อน มีการจัดลำดับความสำคัญของงาน ก่อน – หลัง เพื่อสามารถดำเนินงานได้อย่างเป็นระบบและถูกต้องตามความต้องการของประชาชนในพื้นที่และงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
- (5) ภูมิสังคม ควรเรียนรู้ลักษณะสังคมวัฒนธรรมภายในองค์กรแล้วจึงเข้าไปส่งเสริมและพัฒนา เพื่อให้องค์กรในภาพรวมมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน
- (6) องค์กรวม เป็นการบริหารงานโดยการมองภาพในองค์กรวมเพื่อให้การดำเนินงานของเทศบาลไปอย่างมีประสิทธิภาพและครอบคลุมทุกพื้นที่
- (7) ไม่ติดตำรา การบริหารในองค์กรควรยึดถือหลักความจริง เหมาะสมกับชีวิตความเป็นอยู่จริงในองค์กร โดยมีความยืดหยุ่นในการบริหารงาน
- (8) ประหยัดเรียบง่ายได้ประโยชน์สูงสุด คือ การบริหารทรัพยากรที่มีอยู่อย่างคุ้มค่าเป็นประโยชน์ต่อองค์กร และประชาชนที่เข้ารับบริการ
- (9) ทำให้ง่าย คือ การทำเรื่องยากให้เป็นเรื่องง่าย ไม่มีความซับซ้อนและถูกต้องตามหลัก ระเบียบกฎหมาย
- (10) การมีส่วนร่วม โดยการให้คนในองค์กรเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการกิจกรรมต่างๆ มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและเปิดโอกาสให้คนในองค์กรได้แสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ โดยยึดหลักประชาธิปไตย
- (11) ประโยชน์ส่วนรวม คือ การปลูกฝังให้คนในองค์กรยึดถือประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก โดยการปลูกฝังด้วยวิธีต่างๆ เช่น การทำกิจกรรมร่วมกัน เป็นต้น
- (12) การบริการรวมที่จุดเดียว One Stop Service คือ การให้บริการที่จุดเดียวครบถ้วนทุกกระบวนการ ตอบสนองความต้องการของประชาชนได้เป็นอย่างดี

3.3 หลักการวิเคราะห์สถานการณ์ต่างๆ ประกอบไปด้วย

- (1) การมีจิตวิเคราะห์ คือ มีความสามารถในการวิเคราะห์ ทั้งในเรื่องข้อมูล เหตุการณ์ และอื่นๆ เพื่อให้เข้าใจอย่างถ่องแท้
- (2) คิดอย่างเป็นระบบ คือ การมองปัญหาด้วยความเข้าใจและมองให้เป็นระบบ เพื่อให้การดำเนินการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
- (3) การคิดอย่างมีสหสัมพันธ์ คือ การคิดการเชื่อมโยงระหว่างงานว่าดำเนินการแล้วจะส่งผลกระทบต่องานใดบ้างเป็นการสร้างความสมดุลในงาน
- (4) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความตื่นตัวอยู่ตลอดเวลา ไม่หยุดนิ่ง วิ่งเข้าหามากกว่ารอตั้งรับ คิดการณ์ไกลมองภาพกว้าง เพื่อการพัฒนาเทศบาล

3.4 การใช้แผนต่างๆ ของเทศบาลในการควบคุม ตรวจสอบการปฏิบัติงาน ได้แก่ แผนอัตรากำลัง 3 ปี แผนพัฒนาท้องถิ่น 4 ปี เทศบัญญัติ และแผนอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การปฏิบัติงานของเทศบาลเป็นไปตามระเบียบแบบแผนที่กำหนด

อภิปรายผล

จากผลการวิจัยที่ค้นพบดังกล่าวข้างต้น มีประเด็นที่นำมาอภิปรายผลได้ ดังนี้

คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลบางนมโค อำเภอเสนา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา มีประเด็นที่นำมาอภิปราย ดังนี้

คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลบางนมโค อำเภอเสนา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา มีคุณลักษณะที่สามารถแยกออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่ ด้านสติปัญญา ด้านบุคลิกภาพ และด้านความสามารถ ซึ่งในแต่ละด้านจะประกอบด้วยคุณลักษณะสำคัญ สอดคล้องกับแนวคิดของ Stogdill (อ้างถึงในวันชัย มีชาติ, 2556) ที่ได้ทำการศึกษาและทบทวนการศึกษาเกี่ยวกับผู้นำ 33 เรื่องและได้สรุป คุณลักษณะของผู้นำที่ประสบความสำเร็จไว้ โดยสรุปถึงคุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิผลไว้ 3 ด้าน คือ ด้านสติปัญญา (Intelligence) ด้านบุคลิกภาพ (Personality) และด้านความสามารถ (Abilities) ซึ่งแต่ละด้านจะประกอบด้วยคุณลักษณะที่สำคัญ คือ

ด้านสติปัญญา (Intelligence) Stogdill พบว่า ผู้นำจะมีสติปัญญาดีกว่าผู้ตามคุณลักษณะด้านสติปัญญานี้ประกอบด้วยคุณลักษณะย่อย 4 ประการ คือ 1. การมีความเห็นหรือการวินิจฉัยชี้ขาดเรื่องต่างๆ (judgement) ผู้นำจะต้องสามารถตัดสินใจหรือวินิจฉัยเรื่องต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้อย่างถูกต้อง 2. ความกล้าในการตัดสินใจ (decisiveness) 3. ความรู้ (knowledge) 4. การใช้คำที่มีพลัง (Fluency of speech)

อย่างไรก็ดีในด้านสติปัญญาของผู้นำนี้ต้องพิจารณาควบคู่ไปกับผู้ตามด้วย ทั้งนี้ เพราะหากความแตกต่างด้านสติปัญญาระหว่างผู้นำและผู้ตามมีมากเกินไป ก็อาจทำให้เกิดปัญหาตามมาได้เช่นกัน เช่น การเข้าใจเรื่องต่างๆ ได้ตรงกัน ปัญหาการติดต่อสื่อสารที่มักไม่เข้าใจกัน เป็นต้น

ด้านบุคลิกภาพ (Personality) ผู้นำจะมีบุคลิกภาพแตกต่างจากคนทั่วไป โดยเฉพาะในเรื่องต่างๆ เหล่านี้ คือ 1. ความสามารถในการปรับตัว (adaptability) 2. ความตื่นตัว (alertness) 3. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (creativity) 4. ความซื่อสัตย์ (personal integrity) 5. ความเชื่อมั่นในตัวเอง (self-confidence) 6. ความสมดุลทางอารมณ์ และความสามารถในการควบคุมอารมณ์ (emotional balance and control) 7. ความเป็นอิสระ ไม่พึ่งพิง และไม่ยึดติดกับแบบแผน (independence or nonconformity)

ด้านความสามารถ (Abilities) ในด้านนี้ผู้นำจะประกอบด้วยคุณลักษณะสำคัญหลายประการ คือ 1. ความสามารถในการสร้างความร่วมมือให้เกิดขึ้น (Ability to enlist cooperation) 2. การสร้างความร่วมมือ (cooperativeness) 3. การได้รับความนิยมและมีชื่อเสียง (popularity and prestige) 4. ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น (Sociability or interpersonal skills) 5. การมีส่วนร่วมในสังคม (Social participation) 6. การมีไหวพริบปฏิภาณและมีศิลปะการเจรจา (tact and diplomacy) สอดคล้องกับแนวคิดของ Robbins (อ้างถึงในวันชัย มีชาติ, 2556) สรุปคุณลักษณะที่ทำให้ผู้นำต่างจากผู้อื่นไม่ใช่ผู้นำไว้ 6 ประการ คือ 1. มีแรงขับ และความทะเยอทะยาน (drive and ambition) 2. มีความต้องการที่จะนำ และมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น (the desire to lead and influence others) 3. มีความซื่อสัตย์ และมีความมั่นคง (honesty and integrity) 4. มีความเชื่อมั่นในตัวเอง (self – confidence) 5. มีความเฉลียวฉลาดมีสติปัญญาดี (intelligence) 6. มีความรู้ในหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างลึกซึ้ง (in-depth technical knowledge related to their area of responsibility) และยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Greenberg and Baron (อ้างถึงในวันชัย มีชาติ, 2556) สรุปคุณลักษณะของผู้นำที่ประสบความสำเร็จไว้ ดังนี้ คือ 1. แรงขับ (drive) คือ ความต้องการที่จะประสบความสำเร็จ ความทะเยอทะยาน มีพลังความริเริ่มและการกระทำที่ทุ่มเทแบบกัดไม่ปล่อย 2. ความซื่อสัตย์และมั่นคง (honesty and integrity) เป็นความเชื่อถือได้เปิดเผย และมีความน่าไว้วางใจ นำเชื่อถือ 3. แรงจูงใจในการเป็นผู้นำ (leadership motivation) ความต้องการที่จะมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น และใช้อิทธิพลในการบรรลุวัตถุประสงค์ 4. ความเชื่อมั่นในตนเอง (self-confidence) คือ ความเชื่อมั่นในความรู้ความสามารถที่ตนเองมีอยู่ เป็นความรู้ถึงความสามารถของตนเอง 5. ความสามารถทางสติปัญญา (cognitive ability) ผู้นำจะมีความเฉลียวฉลาดมีไหว

พริบปฏิภาณ มีความสามารถในการอธิบาย และตีความข้อมูลจำนวนมาก และสามารถมอง ภาพรวมจากข้อมูลจำนวนมากเข้าด้วยกัน 6. ความรู้ในงาน (knowledge of the business) ผู้นำจะต้องมีความรู้ในธุรกิจหรือกิจกรรมที่ปฏิบัติ ความรู้เกี่ยวกับกิจการของหน่วยงานโดยเฉพาะความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีในการทำงาน 7. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (creativity) ผู้นำจะต้องเป็นผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นผู้ริเริ่มสิ่งใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นในการทำงาน 8. ความยืดหยุ่น (flexibility) ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการปรับตัวให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้ตามและสอดคล้องกับสถานการณ์ต่างๆ และยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Blake and Mouton (อ้างถึงในวันชัย มีชาติ, 2556) ได้เสนอแนวความคิดตาข่ายการบริหาร (Managerial Grid) เป็นการศึกษาภาวะผู้นำในกลุ่มทฤษฎีทางด้านพฤติกรรมของผู้นำ แนวความคิดนี้ศึกษาผู้นำจากพฤติกรรมผู้นำแสดงออกโดยแบ่งพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกเป็นพฤติกรรมที่มุ่งเน้นความสัมพันธ์ของพนักงาน (concern for people) และพฤติกรรมที่มุ่งเน้นความสำเร็จของงาน (concern for production) โดยแบ่งรูปแบบภาวะผู้นำออกเป็น 7 กลุ่ม ซึ่งคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลบางนมโค อำเภอเสนา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา อยู่ในกลุ่มที่ 5. ผู้นำแบบ 5,5 (Organization man management or middle of the road) เป็นผู้นำที่พยายามสร้างความสมดุลระหว่างความสำเร็จของผลงาน และความพอใจของผู้ปฏิบัติงาน กล่าวคือ สร้างผลงานในระดับที่เพียงพอในการบรรลุเป้าหมาย และสร้างความพึงพอใจให้แก่พนักงานในระดับที่สามารถยอมรับได้ ในด้านของผลงานและประสิทธิภาพการทำงานก็จะมีผลงานออกมาพอประมาณ แม้ว่าผลงานจะไม่มากที่สุด หรือดีที่สุดก็ตาม ขณะเดียวกันในด้านความสัมพันธ์ของคนผู้บริหารแบบ 5,5 ก็จะให้ความสำคัญกับผู้ปฏิบัติงานด้วย ผู้นำแบบ 5,5 จะตัดสินใจ โดยใช้เสียงส่วนใหญ่เป็นเกณฑ์แม้ว่าบางครั้งตัวผู้นำเองอาจจะไม่เห็นด้วยก็ตาม ผู้นำแบบนี้มีความพยายามที่จะประนีประนอมสูง นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของสุวิสา ผลเจริญ (2548) ได้ศึกษา เรื่อง “เปรียบเทียบความแตกต่างของภาวะผู้นำในองค์กรเทคโนโลยีด้านการสื่อสารระหว่างสตรีกับบุรุษในไทย” จากการศึกษาพบว่า กลุ่มธุรกิจเทคโนโลยีด้านการสื่อสารในปัจจุบันมีการพัฒนาทางด้านนวัตกรรม (innovation) ค่อนข้างมาก ส่งผลให้เกิดการแข่งขันค่อนข้างรุนแรงซึ่งผู้บริหารองค์กรไม่ว่าบุรุษหรือสตรี มีบทบาทสำคัญอย่างมากต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร ซึ่งผลการศึกษาที่เกี่ยวข้องสามารถสรุปได้ คือ ผู้นำบุรุษมีบทบาทการบริหารงานที่เด่นชัดกว่าผู้นำสตรีในหลายๆ ด้าน ได้แก่ การบริหารงานทั่วไปโดยรวม การวางแผนงาน การจัดองค์การ การนำรูปแบบการบริหารงานโดยรวม และรูปแบบการบริหารแบบมุ่งคน ในขณะที่ผู้นำสตรีมีบทบาทการบริหารงานมากกว่าผู้นำบุรุษเฉพาะในด้านการควบคุม ส่วนบทบาทการบริหารงานที่ทัดเทียมกันระหว่างผู้นำบุรุษและผู้นำสตรี คือ บทบาทด้านรูปแบบการบริหารงานแบบมุ่งงาน ข้อพึงสังเกตคือผู้นำสตรีมีบทบาทการบริหารต่อยอดด้านการจัดองค์การ ส่วนผู้นำบุรุษมีบทบาทการบริหารงานต่อยอดด้านการควบคุม สอดคล้องกับงานวิจัยของ บุญแสง ซีระภากร (2552) ได้ศึกษา เรื่อง “ภาวะผู้นำและการบริหารขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น” ผลการวิจัยสรุปว่า ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทุกประเภทมีรูปแบบภาวะผู้นำแบบชั้นนำมากที่สุด รองลงมา คือ แบบปล่อยวาง แบบมีส่วนร่วม และแบบส่งเสริม โดยส่วนใหญ่บริหารงานโดยคำนึงถึงมิติประสิทธิภาพและประสิทธิผล ความรับผิดชอบต่อสังคม ชื่อสัตย์ เป็นธรรม โปร่งใส และการให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการบริหารงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ มธมนต์ แคเทอร์เรนซ์ (2554) ได้ศึกษา เรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารกับความผูกพันองค์กรของพนักงานในองค์กรพัฒนาธรรม ABC” จากการศึกษาพบว่า รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารในองค์กรพัฒนาธรรมที่อยู่ในระดับสูง คือ รูปแบบภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย รองลงมาคือ รูปแบบภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป รูปแบบภาวะผู้นำบารมี และภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ วรวรรณ ชื่นพินิจสกุล (2555) ได้ศึกษา เรื่อง “ภาวะผู้นำและรูปแบบบรรยากาศองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อลักษณะวัฒนธรรมองค์กรขององค์กรในเขตกรุงเทพมหานคร” ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ การสร้างแรงบันดาลใจและการกระตุ้นทางปัญญา มีความสัมพันธ์กับลักษณะวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรภายในองค์กรทั้งภาครัฐบาลและภาคเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร สอดคล้องกับงานวิจัยของ ศิริภัทร ดุษฎีวิวัฒน์ (2555) ได้ศึกษา เรื่อง ภาวะผู้นำที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของ

พนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ ผลการศึกษาพบว่า พนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งภาวะผู้นำด้านผู้นำแบบชี้แนะ ผู้นำแบบสนับสนุน ผู้นำแบบมีส่วนร่วม ผู้นำแบบมุ่งเน้นความสำเร็จมีความสัมพันธ์กับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำในทุกด้านและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ คมกริช ฤทธิ์บุรี (2556) ได้ศึกษา เรื่อง การวิเคราะห์ภาวะผู้นำในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไทย : การศึกษาการบริหารงานสาธารณสุขในเขตองค์การบริหารส่วนตำบล ได้แก่ อบต.ลำพญากลาง จังหวัดสระบุรี, อบต.ปากน้ำปราณ จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ และ อบต.โพหนอง จังหวัดชัยภูมิ ซึ่งผลการวิจัยพบว่า รูปแบบสภาพการณ์ ภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับบริบทขององค์การบริหารส่วนตำบลในการศึกษานี้มีองค์ประกอบคุณลักษณะภาวะผู้นำในการบริหารงานสาธารณสุขด้านแรงจูงใจ ทักษะทางปัญญา ทักษะด้านโน้มน้าวใจ แบบแผนที่ยืดหยุ่นเป็นแนวทางปฏิบัติ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม การมีส่วนร่วมช่วยเหลือสนับสนุนและการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

แนวทางการปรับปรุงและพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลบางนมโค อำเภอสนา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา มีประเด็นที่นำมาอภิปราย ดังนี้

1. การเข้ารับการฝึกอบรม โดยเข้ารับการฝึกอบรมจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย และกรมหรือกระทรวงอื่นๆ ซึ่งหลักสูตรในการเข้ารับการอบรมต้องเป็นหลักสูตรที่ผู้บริหารสนใจและสามารถถ่ายทอดให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาได้ เป็นการพัฒนาทั้งตนเองและบุคลากรในสังกัด สอดคล้องกับแนวคิดของ วันชัย ปานจันทร์ (2560) กล่าวว่า สำหรับโปรแกรมการฝึกอบรมความเป็นผู้นำ (Leadership Training Programs) นั้น โดยเฉพาะสังคมในยุคปัจจุบันได้มีการนำโปรแกรมการฝึกอบรมอย่างเป็นทางการมาใช้อย่างกว้างขวางเพื่อพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำให้มีเพิ่มขึ้นในองค์กร องค์กรขนาดใหญ่จำนวนมากที่มีการจัดโปรแกรมพัฒนาการจัดการ รวมทั้งส่งผู้นำขององค์กรไปเข้าร่วมประชุมและสัมมนาเชิงปฏิบัติการ โปรแกรมการฝึกอบรมถูกใช้อย่างกว้างขวางในการพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำในส่วนที่เฉพาะเจาะจงในองค์กร โปรแกรมการฝึกอบรมความเป็นผู้นำส่วนใหญ่ถูกจัดทำขึ้นเพื่อช่วยเพิ่มจิตสำนึกของผู้เข้าร่วมการฝึกอบรม และยังไม่นวมถึงความก้าวหน้าของการจัดการ นอกจากนี้ โปรแกรมการฝึกอบรมยังอาจช่วยเพิ่มจิตสำนึกของผู้เข้าร่วมการฝึกอบรม และยังไม่ได้รวมถึงความพยายามที่จะเปลี่ยนอุปนิสัยพื้นฐานของผู้เข้าร่วมการฝึกอบรมของแต่ละคนการฝึก อบรมความเป็นผู้นำสามารถจัดทำขึ้นได้หลายรูปแบบ นับตั้งแต่การสัมมนาเชิงปฏิบัติการซึ่งมุ่งเน้นที่ทักษะเฉพาะบางอย่างที่ใช้เวลาเพียงไม่กี่ชั่วโมงไปจนถึงโปรแกรมซึ่งครอบคลุมเนื้อหาและการฝึกทักษะในระดับกว้างซึ่งใช้เวลาเป็นปีหรือมากกว่า บริษัทที่ปรึกษาหลายแห่งเลือกการสัมมนาเชิงปฏิบัติที่ใช้เวลาสั้นๆ ซึ่งเปิดสำหรับผู้บริหารหรือผู้นำที่มาจากหลายองค์กร บริษัทที่ปรึกษาอื่นๆ อาจออกแบบโปรแกรมการฝึกทักษะความเป็นผู้นำให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยเฉพาะสถาบันการศึกษาส่วนใหญ่จัดทำหลักสูตรการพัฒนาการบริหารจัดการ (Executive MBA) โดยใช้เวลา 1-3 ปี หลายองค์กรมีการออกค่าชดเชยให้พนักงานสำหรับค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม แนวโน้มขององค์กรขนาดใหญ่ที่มีพนักงานจำนวนมาก อาทิ ในต่างประเทศ เช่น General Electric, Motorola, Unilever ส่วนประเทศไทย เช่น ปตท. SCG หรือการไฟฟ้า เป็นต้น ซึ่งได้มีการตั้งศูนย์การจัดการหรือจัดตั้งร่วมกับสถาบันการศึกษา โดยเนื้อหาของโปรแกรมการฝึกอบรมการจัดการจะถูกจัดวางอยู่บนพื้นฐานของทฤษฎีการบริหารตามสถานการณ์ (Fiedler & Chemers, 1982) ตัวแบบการตัดสินใจเชิงปทัสถาน (Vroom & Jago, 2000), ความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Bass, 1996; Bass & Avolio 1990) สามารถเพิ่มประสิทธิผลการเป็นผู้นำให้ดีขึ้น อย่างไรก็ตามทฤษฎีพื้นฐานเหล่านี้ยังมีความสำคัญตรงที่ทำให้ทราบว่า การศึกษาส่วนใหญ่จะไม่ได้รับการยอมรับแม้ว่าการเพิ่มประสิทธิภาพให้ดีขึ้น คือผลลัพธ์ของการประยุกต์ทฤษฎี หรือผลลัพธ์ของการได้รับทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและทักษะในการบริหารเพิ่มมากขึ้น

2. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในเทศบาล ด้วยวิธีการจัดประชุมระหว่างหัวหน้าส่วนราชการ พนักงาน ลูกจ้าง เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน หรือการจัดสัมมนาของเทศบาลเป็นการสัมมนาในเชิงปฏิบัติเพื่อให้ผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชาได้ดำเนินกิจกรรมร่วมกัน เป็นการพัฒนาผู้บริหารและบุคลากรในสังกัดไปพร้อมกัน

3. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายนอกเทศบาล เช่น การประชุมระหว่างผู้บริหารภายในอำเภอ ภายในจังหวัด เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน อีกทั้งการเข้าเป็นสมาชิกเครือข่ายองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในระดับประเทศเพื่อรับรู้ข้อมูลข่าวสารต่างๆ

โดยข้อ 2. และข้อ 3. สอดคล้องกับงานวิจัยของ นิโบล แสงพนธ์ธาดา (2556) ได้ศึกษา เรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำมีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยรามคำแหง ซึ่งผลการวิจัยพบว่า แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำโดยการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เป็นแนวทางที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา ได้แก่ การประชุมทางวิชาการ (workshop) และการสัมมนาตามลำดับ

4. การพัฒนาตนเอง ประกอบด้วย การปรับทัศนคติ การมองจุดด้อยพร้อมหาวิธีการปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาให้เหมาะสมดียิ่งขึ้นไป การอ่านคู่มือ ตำราต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานที่ปฏิบัติ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ที่มีและหาเทคนิคในการบริหารใหม่ๆ มาปรับใช้กับเทศบาล

5. การนำแบบอย่างที่ดีมาปรับใช้ เป็นการนำแนวคิด เทคนิคการบริหารของผู้ที่ประสบความสำเร็จหรือผู้ที่ผู้บริหารให้ความนับถือไว้เมื่อเชื่อใจ มาปรับใช้ให้เข้ากับรูปแบบของตนและเป็นไปในทางที่ดี

6. การเรียนรู้โดยการปฏิบัติ เป็นการลงพื้นที่หรือร่วมดำเนินการกับผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้เข้าใจในสภาพของปัญหา วิธีการแก้ไขปัญหาที่ถูกต้อง ซึ่งการลงมือปฏิบัติเองจะทำให้ผู้บริหารเข้าใจในภารกิจมากยิ่งขึ้น

โดยข้อ 4. ข้อ 5. และข้อ 6. สอดคล้องกับแนวคิดของ Baldwin & Padgett (อ้างถึงในวินัย ปานจันทร์, 2560) กล่าวว่า เทคนิคในการพัฒนาทักษะผู้นำ (Developmental Techniques) ที่สามารถนำมาปรับใช้ในการพัฒนาทักษะผู้นำได้แก่เทคนิค 5 ข้อ ซึ่งนำมาอภิปรายและตรงประเด็นมีอยู่ 3 ข้อ ดังนี้ 1. การเรียนรู้โดยการปฏิบัติ (Action Learning) ซึ่งในการเรียนรู้โดยการปฏิบัติมีผลกระทบโดยจัดการอบรมในช่วงระยะยาวซึ่งจะใช้เวลาหลายเดือน และให้การจัดทำโครงการที่ได้มาจากการสัมมนาการฝึกอบรมทักษะ โดยมุ่งเน้นที่การพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมากกว่าการได้ความรู้ทางเทคนิค การเรียนรู้โดยการปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ มักขึ้นอยู่กับชนิดของโครงการและองค์ประกอบของกลุ่ม ซึ่งจะมีประสิทธิภาพที่สุดต่อเมื่อสมาชิกในกลุ่มมาจากพื้นฐานที่แตกต่างกัน 2. การให้คำปรึกษาแนะนำ (Mentoring) ในการให้คำปรึกษาแนะนำมักจะทำโดยระดับสูงของการบริหาร และไม่ได้กระทำโดยผู้บริหารที่ลูกน้องผู้นั้นขึ้นตรงอยู่ โดยที่การให้คำปรึกษาแนะนำดังกล่าวหมายถึงรวมถึงการให้การสนับสนุนทางด้านการปรับตัว การเรียนรู้และการช่วยลดความตึงเครียดในช่วงที่งานเกิดการเปลี่ยนแปลง อาทิ การลดตำแหน่งหรือการถูกย้ายไปประจำต่างประเทศ การให้คำปรึกษาแนะนำจากผู้มีประสบการณ์มักจะก่อให้เกิดผลดี เพราะจะก่อให้เกิดการพอใจในผลงาน และจะช่วยให้พวกเขาสามารถฝึกพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำได้แต่อย่างไรก็ตาม วิธีการให้คำปรึกษาแนะนำวิธีนี้ก็ไม่ได้ประสบความสำเร็จเสมอไป เพราะมักจะขึ้นอยู่กับองค์ประกอบทางด้าน อายุ เพศ และเชื้อชาติ เป็นหลัก แต่โดยทั่วไปแล้ววิธีนี้เป็นเทคนิคที่ประสบความสำเร็จเหมาะสมกับการให้คำปรึกษาด้านความก้าวหน้าในการทำงานการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงและความพึงพอใจในงานของลูกน้อง 3. เทคนิคในการพัฒนาตนเอง (Self-Help Techniques) เป็นการมุ่งเน้นถึงสิ่งที่จะต้องการจะสามารถกระทำเพื่อพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำของบุคลากรในองค์การ ไม่ใช่มุ่งเน้นถึงสิ่งทีบุคลากรแต่ละคนจะสามารถทำเพื่อพัฒนาตนเองได้ แต่ก็เป็นที่ยอมรับว่ากิจกรรมการพัฒนาตนเองเป็นอีกหนึ่งวิธีจะสามารถพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำของแต่ละบุคคลได้เช่นกัน ซึ่งมีวิธีการต่างๆ อาทิเช่น การอ่านคู่มือที่ใช้ฝึกอบรม การศึกษาธุรกิจจากวิดีโอเทป และการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ในการช่วยเรียนรู้ เป็นต้น

เทคนิคการบริหารที่ผู้บริหารเทศบาลตำบลบางนมโค อำเภอเสนา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ควรใช้ในการสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมเทศบาลตำบลบางนมโค อำเภอเสนา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา มีประเด็นที่นำมาอภิปราย ดังนี้

1. หลักธรรมาภิบาล ผู้บริหารควรใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานเทศบาลเพื่อสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมของเทศบาล สอดคล้องตามแนวคิดของ วิโรจน์ ก่อสกุล (2561) กล่าวว่า ธรรมาภิบาลในประเทศไทยมีระเบียบ กฎหมายที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้

1.1 ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 มีว่า ในการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีควรจัดหรือส่งเสริมให้สังคมไทยอยู่บนพื้นฐานของหลักสำคัญอย่างน้อย 6 ประการ ดังนี้ 1. หลักนิติธรรม ได้แก่ การตรากฎหมาย กฎ ข้อบังคับต่างๆ ให้ทันสมัยและเป็นธรรมเป็นที่ยอมรับของสังคม และสังคมยินยอมพร้อมใจปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ข้อบังคับเหล่านั้น โดยถือว่าเป็นการปกครองภายใต้กฎหมาย มิใช่ตามอำเภอใจหรืออำนาจบุคคล 2. หลักคุณธรรม ได้แก่ การยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม โดยธรรมาภิบาลให้เจ้าหน้าที่ของรัฐยึดถือหลักนี้ในการปฏิบัติหน้าที่เป็นตัวอย่างแก่สังคม และส่งเสริมสนับสนุนให้ประชาชนพัฒนาตนเองไปพร้อมกัน เพื่อให้คนไทยซื่อสัตย์ จริงใจ ขยัน อดทน มีระเบียบวินัยประกอบอาชีพสุจริตจนเป็นนิสัยประจำชาติ 3. หลักความโปร่งใส ได้แก่ การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันของคนในชาติ โดยปรับปรุงกลไกการทำงานขององค์กรทุกวงการให้มีความโปร่งใส มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์อย่างตรงไปตรงมาด้วยภาษาที่เข้าใจง่าย ประชาชนเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้สะดวกและมีกระบวนการให้ประชาชนตรวจสอบความถูกต้องชัดเจนได้ 4. หลักความมีส่วนร่วม ได้แก่ การเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมรับรู้ และเสนอความเห็นในการตัดสินใจปัญหาสำคัญของประเทศ ไม่ว่าด้วยการแจ้งความเห็นการไต่สวนสาธารณะ การประชาพิจารณ์ การแสดงประชามติ หรืออื่นๆ 5. หลักความรับผิดชอบ ได้แก่ การตระหนักในสิทธิหน้าที่ ความสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคม การใส่ใจปัญหาสาธารณะของบ้านเมือง และกระตือรือร้นในการแก้ปัญหาตลอดจนการเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่าง และความกล้าที่จะยอมรับผลจากการกระทำของตน 6. หลักความคุ้มค่า ได้แก่ การบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม โดยธรรมาภิบาลให้คนไทยมีความประหยัด ใช้ของอย่างคุ้มค่า สร้างสรรค์สินค้าและบริการที่มีคุณภาพสามารถแข่งขันได้ในเวทีโลก และรักษาพัฒนาทรัพยากรธรรมชาติให้สมบูรณ์ยั่งยืน

1.2 พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มีว่า การบริหารบ้านเมืองที่ดีเพื่อเกิดประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐมีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ ไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานเกินความจำเป็น มีการปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้ทันต่อสถานการณ์ ประชาชนได้รับความสะดวกและได้รับการตอบสนองความต้องการ มีการประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างสม่ำเสมอ และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ พิชัยภรณ์ วงศาโรจน์ (2557) ได้ศึกษา เรื่อง *ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่พึงประสงค์ : กรณีศึกษา กรมกำลังพลทหารบก* ผลการศึกษาพบว่า ข้าราชการทหารภายในกรมกำลังพลทหารบกให้ความสำคัญกับทัศนคติและการทำงานบนหลักธรรมาภิบาลของผู้บังคับบัญชา โดยไม่ได้พิจารณาการมีภาวะผู้นำของผู้บริหารที่พึงประสงค์จากคุณลักษณะของผู้บังคับบัญชา

2. หลักการทรงงานในพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 9 ผู้บริหารควรใช้หลักการทรงงานในพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 9 ในการบริหารงานเทศบาลเพื่อสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมของเทศบาล ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการพิเศษเพื่อประสานงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ (อ้างถึงในเดช อุณหะจิระรักษ์, 2561) ได้รวบรวมหลักการทรงงานในพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 9 ไว้ มีความหลากหลายถึง 23 หลักการ ซึ่งสามารถน้อมนำไปปฏิบัติในวาระและโอกาสต่าง ตามความเหมาะสม ดังนี้ 1. ศึกษาข้อมูลอย่างเป็นระบบ 2. ระเบิดจากข้างใน 3. แก้ปัญหาที่จุดเล็ก 4. ทำตามลำดับขั้น 5. ภูมิสังคม 6. องค์กรรวม 7. ไม่ติดตำรา 8. ประหยัด เรียบง่าย ได้ประโยชน์สูงสุด 9. ทำให้ง่าย 10. การมีส่วนร่วม 11. ประโยชน์ส่วนรวม 12. บริการรวมที่จุดเดียว 13. ทรงใช้

ธรรมชาติช่วยธรรมชาติ 14. ใช้ธรรมชาติช่วยธรรมชาติ 15. ปลูกป่าในใจคน 16. ขาดทุนคือกำไร 17. การพึ่งตนเอง 18. พออยู่ พอกิน 19. เศรษฐกิจพอเพียง 20. ความซื่อสัตย์ สุจริต จริ่งใจต่อกัน 21. ทำงานอย่างมีความสุข 22. ความเพียร : พระมหาชนก และ 23. รู้ รัก สามัคคี

3. หลักการวิเคราะห์สถานการณ์ต่างๆ ประกอบไปด้วย มีความสามารถในการวิเคราะห์ ทั้งในเรื่องข้อมูล เหตุการณ์ และอื่นๆ เพื่อให้เข้าใจอย่างถ่องแท้ การมองปัญหาด้วยความเข้าใจและมองให้เป็นระบบ เพื่อให้การดำเนินการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ การคิดการเชื่อมโยงระหว่างงานว่าดำเนินการแล้วจะส่งผลดีผลเสียต่องานใดบ้าง เป็นการสร้างความสมดุลในงาน มีความตื่นตัวอยู่ตลอดเวลา ไม่หยุดนิ่ง วิ่งเข้าหามากกว่ารอตั้งรับ คิดการณ์ไกลมองภาพกว้าง เพื่อการพัฒนาเทศบาล ซึ่งสอดคล้องกับหลักการบริหารงานสมัยใหม่และเทคนิคการบริหารงานสมัยใหม่ที่นิยมใช้กันอย่างแพร่หลายในประเทศต่างๆ โดย วริชชา ศิริวัฒน์ (2561) เสนอว่า การวิเคราะห์สถานการณ์ขององค์การนั้น นอกเหนือจากการใช้ SWOT Analysis Technique แล้ว หลักการของ 4 VIPs (4 Very Important Principles) ก็เป็นหลักการสำคัญสำหรับผู้บริหารในการวิเคราะห์สถานการณ์ต่างๆ อีกด้วย หลักการสำคัญทั้ง 4 ประการ ประกอบด้วย 1. มีจิตวิเคราะห์ (Analytical Mind) ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ ทั้งในเรื่องข้อมูล เหตุการณ์ บุคคล และหลักการ ฯลฯ เพื่อให้เข้าใจข้อเท็จจริงในเรื่องต่างๆ อย่างลึกซึ้ง 2. การคิดอย่างเป็นระบบ (Systematic Thinking) ผู้บริหารจะต้องเข้าใจงานและมองปัญหาให้เป็นระบบ 3. การคิดอย่างมีสหสัมพันธ์ (Co-Relation Concept) ในการบริหารจัดการผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงความสัมพันธ์กับงานอื่น และผลกระทบที่ส่งผลต่อกันจะต้องไม่ให้เกิดปรากฏการณ์ Domino Effect 4. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creative Attitude) ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ที่มีความคิดริเริ่มสิ่งใหม่ มีความตื่นตัวอยู่ตลอดเวลา ไม่หยุดนิ่ง ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคใดๆ มีความคิดก้าวไกลอยู่เสมอ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์จึงเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนางาน และองค์การให้มีความก้าวหน้าตลอดไป

4. การใช้แผนต่างๆ ของเทศบาลในการควบคุม ตรวจสอบการปฏิบัติงาน ได้แก่ แผนอัตรากำลัง 3 ปี แผนพัฒนาท้องถิ่น 4 ปี เทศบัญญัติ และแผนอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การปฏิบัติงานของเทศบาลเป็นไปตามระเบียบแบบแผนที่กำหนด ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Wheelen and Hunger (อ้างถึงในปรัชญา ชูมนาเสียว, 2561) ได้กล่าวถึง กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ไว้ว่า องค์ประกอบพื้นฐานของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์สามารถแบ่งออกได้เป็น 4 องค์ประกอบ คือ 1. การตรวจสอบสภาพแวดล้อม (Environmental scanning) การตรวจสอบสภาพแวดล้อมหรือการวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบันด้านต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อการทำงานขององค์การ โดยเริ่มจากการตรวจสอบและประเมินสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ ปัจจัยที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์การ จะเป็นตัวกำหนดขนาดขององค์การ โดยใช้วิธีการวิเคราะห์ (SWOT Analysis) ได้แก่ จุดแข็ง (Strengths =S) จุดอ่อน (Weaknesses =W) โอกาส (Opportunities =O) และอุปสรรค (Threats =T) 2. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy formulation) คือ การจัดทำแผนระยะยาวเพื่อให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพ โดยสอดคล้องและเหมาะสมกับโอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ รวมทั้งจุดแข็งและจุดอ่อนจากสภาพแวดล้อม การกำหนดกลยุทธ์ ประกอบด้วย การกำหนด พันธกิจขององค์การ การกำหนดวัตถุประสงค์อย่างเจาะจงเพื่อบรรลุผลสำเร็จ การพัฒนากลยุทธ์ การกำหนดนโยบาย 3. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy implementation) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เกี่ยวข้องกับการวางแผนปฏิบัติการ เพราะเป็นการตัดสินใจประจำเกี่ยวกับการจัดสรรทรัพยากรเพื่อใช้ในการดำเนินขององค์การ 4. การควบคุมและการประเมินผล (Evaluation and control) การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์สามารถชี้ให้เห็นถึงจุดอ่อนการดำเนินการขององค์การในการกระตุ้นให้กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ต้องเริ่มต้นดำเนินการใหม่อีกครั้งซึ่งผู้บริหารอาจต้องทำการปรับปรุงกลยุทธ์ใหม่หรือเปลี่ยนแปลงวิธีการดำเนินงานตามกลยุทธ์ หรือต้องทำทั้งสองอย่าง ทั้งนี้ เพื่อให้การดำเนินงาน บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ตามที่ต้องการโดยองค์ประกอบทั้ง 4 มีความสัมพันธ์กัน เป็นกระบวนการและต่อเนื่อง

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ดังนี้

1. การเปลี่ยนแปลงผู้บริหาร เนื่องจากผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นข้าราชการฝ่ายการเมืองที่เข้ามาบริหารงาน จากการชนะการเลือกตั้งโดยเสียงส่วนใหญ่ของประชาชนในพื้นที่ ทำให้เกิดการเปลี่ยนอยู่ตลอดเวลาที่กำหนด ดังนั้น จึงมีข้อเสนอแนะว่าในการทำงานของข้าราชการฝ่ายประจำจึงควรมีระเบียบกฎหมาย แนวทางปฏิบัติที่กำหนดไว้ โดยนำรูปแบบของการบริหารงานของข้าราชการฝ่ายการเมืองมาปรับใช้กับแนวทางปฏิบัติ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ไม่ควรมีติดกับรูปแบบการบริหารของผู้บริหารคนเดิม อาจก่อให้เกิดความเสียหายได้ภายใต้การนำของผู้บริหารคนใหม่

2. การใช้เทคโนโลยีเพื่อช่วยในการพัฒนาตนเอง เกิดการเรียนรู้อย่างไม่หยุดนิ่ง เกิดความคุ้มค่า และประหยัดงบประมาณ เช่น การเรียน E-Learning ของสำนักงาน ก.พ. การประชุมทางไกลผ่าน Video Conference System เป็นต้น การใช้ application ในการสั่งการ (Line, facebook, Messenger, Twitter) เพื่อเข้าถึงข้อมูลได้อย่างรวดเร็วทันเวลาในสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น

3. การเข้าร่วมเครือข่ายองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (สหพันธ์เทศบาล) คือ ใบบอกทางในการบริหารจัดการองค์การที่ดี เนื่องจากการได้เป็นสมาชิกหรือคณะกรรมการส่งผลให้หน่วยงานเป็นที่รู้จักเป็นการทั่วไป สามารถนำแนวคิดแนวทางปฏิบัติของหน่วยงานอื่นๆ มาปรับใช้กับหน่วยงานของตนเพื่อให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น อีกทั้ง ตัวผู้บริหารเองยังได้รับการพัฒนาศักยภาพอย่างไม่หยุดนิ่ง เพราะ การเข้าร่วมเครือข่ายจะมีการพัฒนาศักยภาพของกลุ่ม ไม่ว่าจะเป็นการประชุมตามรอบที่กำหนด การสัมมนา ศึกษาดูงานทั้งในและต่างประเทศ เป็นต้น

4. การสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร ทุกฝ่ายต้องร่วมมือกัน หากเพียงฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งดำเนินการจะไม่ประสบผลสำเร็จและอาจก่อให้เกิดการแบ่งพักแบ่งพวก เกิดการแก่งแย่งชิงดีกันที่สุดในที่สุด ทุกฝ่ายต้องยอมเปิดใจในการดำเนินงานร่วมกัน เพื่อสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กรที่ดีต่อไป

5. ส่งเสริมให้มีการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างข้าราชการฝ่ายการเมืองกับข้าราชการฝ่ายประจำทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เช่น การสร้างขวัญและกำลังใจโดยการให้และรักษาผลตอบแทนของทั้งสองฝ่าย การที่ฝ่ายข้าราชการการเมืองเข้าไปสั่งการด้วยความเต็มใจหรืออำนวยความสะดวกให้กับข้าราชการฝ่ายประจำที่มีปัญหาต่างๆ เพื่อช่วยกันแก้ไขข้อบกพร่องที่เกิดขึ้น การรับประทานอาหารกลางวันร่วมกัน เป็นต้น

เอกสารอ้างอิง

- คมกริช ฤทธิบุรี. (2556). *การวิเคราะห์ภาวะผู้นำในองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นไทย : กรณีศึกษาการบริหารงานสาธารณสุขในเขตองค์การบริหารส่วนตำบล*. ดุษฎีนิพนธ์ ปริญญาศึกษาศาสตรบัณฑิต รัฐประศาสนศาสตร์, มหาวิทยาลัยรังสิต.
- นิโลบล แสงพนัสธาดา. (2556). *การศึกษาการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในมหาวิทยาลัยรามคำแหง*. วิทยานิพนธ์ บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- บุญแสง ชีระภกร. (2552). *การศึกษาระบบผู้นำและการบริหารงานของผู้บริหารองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น*. ดุษฎีนิพนธ์ ปริญญาศึกษาศาสตรบัณฑิต รัฐประศาสนศาสตร์, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- พิชาภพ พันธุ์แพ. (2554). *ผู้นำกับการจัดการการเปลี่ยนแปลง. (พิมพ์ครั้งที่ 2)*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- มธุมนต์ แคเทอร์เรนซ์. (2554). *การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารกับความผูกพันขององค์กรของพนักงานในองค์กรพัฒนาธรรม ABC*. งานวิจัย บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

- วรวรรณ ชื่นพินิจสกุล. (2555). การศึกษาภาวะผู้นำและรูปแบบบรรยากาศองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อลักษณะ
วัฒนธรรมองค์กรขององค์กรในเขตกรุงเทพมหานคร. ปริญญาโท บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัย-
ศรีนครินทรวิโรฒ.
- วรัชยา ศิริวัฒน์. (2561). เอกสารประกอบการบรรยายกระบวนการและนวัตกรรมในองค์กร. กรุงเทพมหานคร:
มหาวิทยาลัยรามคำแหง, โครงการรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต.
- ศิริภัทร ดุษฎีวิวัฒน์. (2555). การศึกษาภาวะผู้นำที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคาร-
ออมสิน สำนักงานใหญ่. การค้นคว้าอิสระ บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- สุวิสา ผลเจริญ. (2548). การศึกษาเปรียบเทียบความแตกต่างของภาวะผู้นำในองค์กรเทคโนโลยีด้านการสื่อสาร
ระหว่างสตรีกับบุรุษในไทย. วิทยานิพนธ์ บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.